



**Eurasian
Journal of
Entrepreneurship**

ISSN: 3106-1524
e-ISSN: 3106-1516
Volume 2., No.1, 2026

Vol. 2. No. 1, 2026.

ISSN 3106-1524
eISSN 3106-1516

EurAsian Journal of Entrepreneurship



EDITORIAL TEAM

Editor-in-Chief

Aziza Zhuparova, PhD (Associate professor, Research Professor, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan)

Executive Editor

Zhanar Battal, PhD Candidate (Editorial Advisor, NarXoz University, Almaty, Kazakhstan)

EDITORIAL TEAM MEMBERS

Ryszard Pukala, PhD (Vice-Rector for Student Affairs, The Bronislaw Markiewicz State University of Applied Sciences, Jaroslaw, Poland)

Maira U. Uspanova, Doctor of Economic Sciences (Professor, Vice-Rector for Science and Innovation, Kazakh Ablai Khan University of International Relations and World Languages, Almaty, Kazakhstan)

Aknur Zidebekkyzy, PhD (Associate professor, Research Professor, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan)

Daniyar Medetov, PhD (Associate Fellow EEUK, Professor of Practice in Entrepreneurship, CEO Central Asian Foundation, Almaty, Kazakhstan)

Elmaira Orazgalieva, PhD (Associate professor, Researcher, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan)

David Oluseun Olayungbo, PhD (professor, Obafemi Awolowo University, Ife, Nigeria)

Zhansaya Temerbulatova, PhD (Research Professor, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan)

Gulnar Abdulina, PhD (Professor, NarXoz University, Almaty, Kazakhstan)

Karamustafa-Köse Güldem, PhD (Assistant Professor, Researcher HES-SO University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland Neuchatel, Switzerland)

Gulnara Aubakirova, Doctor of economic sciences (Professor, Karaganda Technical University named after A. Saginov, Karaganda, Kazakhstan)

The publication languages are English, Russian and Kazakh.

All papers go through an anti-plagiarism check and as well as a double-blind review process.

The format of the journal publication is online and open-access.

Almaty Management University, Almaty, 050060, Kazakhstan www.almau.edu.kz

EurAsian Journal of Entrepreneurship <https://ejent.almau.edu.kz/index.php/ca/index>

Copyright © 2026. AlmaU. All Rights Reserved.

МАЗМҰНЫ – CONTENTS – СОДЕРЖАНИЕ

1	И. Нуртаканова Лидерство в условиях неопределенности: вызовы и направления развития менеджеров малого и среднего бизнеса Казахстана.....	4
2	Ж. Камал Цифровые коммуникации в системе PR деятельности университета.....	14
3	В.Э. Путинцева, Э.Б. Оразгалиева Парадокс восприятия рекламной нативности: нейромаркетинговая оценка influence-интеграций в рекламных креативах.....	25
4	Ж.М. Кунаева, Ж.С. Рахимбекова Маркетинговые коммуникации в онлайн - среде для малого и среднего предпринимательства Казахстана в условиях цифровой трансформации.....	39
5	Е.Н. Назарбек, Г.К. Байжаксынова Основные подходы управления комплексом маркетинговых коммуникаций в гостиничном бизнесе.....	54
6	R.D. Doszhan, R. Pukała Research on urban shrinkage in resource-dependent economies: a bibliometric review of Scopus-indexed literature.....	66

ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ВЫЗОВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА КАЗАХСТАНА

И.У. Нуртаканова 

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: i_nurtakanova@mail.ru

Аннотация. Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем неопределенности, нестабильности и нелинейности, что существенно усложняет управленческую деятельность, особенно в секторе малого и среднего бизнеса. В условиях ускоряющихся социально-экономических изменений традиционные модели лидерства, сформированные в относительно предсказуемой среде, оказываются недостаточно эффективными для объяснения и управления современными организационными процессами, что обуславливает рост интереса к концепциям VUCA и BANI. В статье рассматриваются теоретические подходы к пониманию неопределенности и лидерства, а также анализируются ключевые направления развития лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса Казахстана в условиях BANI-среды. Методологической основой исследования послужили методы теоретического анализа, синтеза и сравнительного анализа научных источников, посвященных современным моделям лидерства, управленческой устойчивости и профессиональному выгоранию. Проведенный анализ позволил выявить ограничения классических моделей лидерства в условиях высокой неопределенности и обосновать необходимость их адаптации к современным управленческим реалиям. Показано, что когнитивная гибкость, толерантность к неопределенности, эмоциональная устойчивость, рефлексивные способности и self-leadership формируют основу управленческой устойчивости менеджеров МСБ. Полученные выводы расширяют научные представления о лидерстве в BANI-среде и могут быть использованы при разработке программ обучения и развития менеджеров малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: лидерство, неопределенность, VUCA/BANI, малый и средний бизнес, self-leadership.

БЕЙҚАЛЫПТЫ ЖАҒДАЙДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚ: ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕС МЕНЕДЖЕРЛЕРІН ДАМУ БАҒЫТТАРЫ

И.У. Нуртаканова 


Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

*e-mail: i_nurtakanova@mail.ru

Түйіндеме. Қазіргі бизнес-орта жоғары деңгейдегі белгісіздікпен, тұрақсыздықпен және сызықтық емесімен сипатталады, бұл басқарушылық қызметті, әсіресе шағын және орта бизнес секторында, едәуір күрделендіреді. Жеделдей түсетін әлеуметтік-экономикалық өзгерістер жағдайында салыстырмалы түрде болжамды ортада қалыптасқан дәстүрлі көшбасшылық модельдер заманауи ұйымдық үдерістерді түсіндіру және басқару үшін жеткіліксіз болып отыр, бұл VUCA және BANI тұжырымдамаларына деген ғылыми қызығушылықтың артуына себеп болады. Мақалада белгісіздік пен көшбасшылықты түсіндіруге арналған теориялық тәсілдер қарастырылады, сондай-ақ BANI-орта жағдайында Қазақстандағы шағын және орта бизнес менеджерлерінің көшбасшылық қасиеттерін дамытудағы негізгі бағыттар талданады. Зерттеудің әдіснамалық негізін көшбасшылықтың заманауи модельдеріне, басқарушылық тұрақтылық пен кәсіби күйзеліс мәселелеріне арналған ғылыми дереккөздерді теориялық талдау, синтездеу және салыстырмалы талдау әдістері құрайды. Жүргізілген талдау белгісіздіктің жоғары деңгейі жағдайында классикалық көшбасшылық модельдердің шектеулерін айқындауға және оларды қазіргі басқарушылық шынайылыққа бейімдеу қажеттілігін негіздеуге мүмкіндік берді. Когнитивтік икемділік, белгісіздікке төзімділік, эмоциялық тұрақтылық, рефлексиялық қабілеттер және self-leadership шағын және орта бизнес менеджерлерінің басқарушылық тұрақтылығының негізін қалыптастыратыны көрсетілді. Алынған қорытындылар BANI-ортадағы көшбасшылық туралы ғылыми түсініктерді кеңейтіп, шағын және орта бизнес менеджерлерін оқыту және дамыту бағдарламаларын әзірлеу барысында қолданылуы мүмкін.

Түйін сөздер: көшбасшылық, белгісіздік, VUCA/BANI, шағын және орта бизнес, self-leadership.

LEADERSHIP UNDER UNCERTAINTY: CHALLENGES AND DEVELOPMENT
DIRECTIONS FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS MANAGERS IN KAZAKHSTAN

I.U. Nurtakanova 

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: i_nurtakanova@mail.ru

Abstract. The contemporary business environment is characterized by a high level of uncertainty, instability, and nonlinearity, which significantly complicates managerial activities, particularly in the small and medium-sized business (SME) sector. Under conditions of accelerating socio-economic change, traditional leadership models developed in relatively predictable environments prove insufficient for explaining and managing modern organizational processes, leading to increased scholarly interest in the VUCA and BANI concepts. This article examines theoretical approaches to understanding uncertainty and leadership and analyzes key directions for developing leadership qualities among SME managers in Kazakhstan within a BANI environment. The methodological framework of the study is based on theoretical analysis, synthesis, and comparative analysis of academic sources addressing contemporary leadership models, managerial resilience, and professional burnout. The analysis reveals the limitations of classical leadership models when applied in conditions of high uncertainty and substantiates the need for their adaptation to current managerial realities. It is shown that cognitive flexibility, tolerance for uncertainty, emotional resilience, reflective capabilities, and self-leadership form the foundation of managerial resilience among SME managers. The findings expand academic understanding of leadership in a BANI environment and can be applied in the design of training and development programs for small and medium-sized business managers.

Key words: leadership, uncertainty, VUCA/BANI, small and medium-sized business, self-leadership.

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем неопределенности, нестабильности и ускоренных изменений, что усложняет управление организациями. Глобальные кризисы, цифровая трансформация, геополитические риски и социально-экономическая турбулентность формируют контекст, в котором традиционные управленческие подходы все чаще дают сбой. В научной литературе для описания подобных условий длительное время использовалась концепция VUCA, отражающая такие характеристики среды, как изменчивость (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неоднозначность (ambiguity) (Bennett & Lemoine, 2014).

Вместе с тем в последние годы усиливается тезис о том, что одной концепции VUCA недостаточно: изменения все чаще носят нелинейный характер, а управленческое давление усиливается за счет тревожности и хрупкости систем. В качестве ее развития была предложена концепция BANI, акцентирующая внимание на хрупкости (brittleness), тревожности (anxiety), нелинейности (nonlinearity) и непостижимости

(incomprehensibility) современных социально-экономических систем (Syamsir, 2025). В отличие от VUCA, BANI-подход подчеркивает не только внешнюю нестабильность среды, но и ее психологическое и когнитивное воздействие на управленцев и организации.

Особенно остро влияние BANI-контекста проявляется в деятельности малого и среднего бизнеса, который характеризуется ограниченностью ресурсов, высокой персонализацией управления и сниженной устойчивостью к внешним шокам. Для менеджеров МСБ возрастает нагрузка, связанная с принятием решений в условиях дефицита информации, эмоционального давления и постоянных изменений, что повышает риски профессионального выгорания и управленческой дезадаптации (Maslach & Leiter, 2016).

Для Казахстана данная проблематика имеет дополнительную значимость в силу особенностей развития МСБ в институционально изменчивой среде, где управленческие решения нередко принимаются в условиях ограниченного запаса прочности, высокой зависимости от внешних регуляторных, финансовых и рыночных факторов, а также

персонализированного характера управления. В казахстанском малом и среднем бизнесе руководитель часто совмещает стратегические, операционные и координационные функции, принимая на себя не только организационную, но и эмоциональную нагрузку, связанную с необходимостью удержания устойчивости бизнеса в нестабильной среде. Это делает особенно значимым анализ лидерства не только как инструмента достижения результатов, но и как механизма поддержания управленческой устойчивости в специфических условиях функционирования МСБ Казахстана.

Дополнительной особенностью развития малого и среднего бизнеса в Казахстане является высокая роль личности руководителя в обеспечении устойчивости организации. В условиях ограниченности институциональных и организационных ресурсов именно управленческие решения лидера во многом определяют способность компании адаптироваться к изменениям внешней среды, перерабатывать неопределенность и сохранять стратегическую направленность развития. Это усиливает значение личностных ресурсов менеджеров МСБ, таких как когнитивная гибкость, эмоциональная устойчивость и способность к самоуправлению.

В этих условиях возрастает роль лидерства как фактора устойчивости. Современные исследования показывают, что эффективность лидерства в нестабильной среде связана не только с управленческими техниками, но и со способностью к адаптации, саморегуляции и осмыслению происходящего (Day et al., 2014; Uhl-Bien et al., 2007; Yukl, 2012). Вместе с тем значительная часть существующих моделей лидерства формировалась в относительно стабильных условиях и не учитывает специфику BANI-среды, особенно применительно к малому и среднему бизнесу развивающихся экономик.

Для Казахстана, где сектор МСБ играет все более заметную роль в

экономике и одновременно функционирует в условиях институциональной и рыночной изменчивости, вопросы лидерской устойчивости и развития соответствующих компетенций в BANI-контексте остаются недостаточно систематизированными. Настоящая работа направлена на теоретическое осмысление трансформации лидерства в условиях перехода от VUCA- к BANI-контексту и на выделение приоритетных направлений развития лидерских качеств менеджеров МСБ Казахстана с учетом специфики нелинейной, психологически нагруженной и институционально чувствительной среды.

Объектом исследования является управленческая деятельность в секторе малого и среднего бизнеса, а предметом – лидерские качества и управленческие компетенции менеджеров МСБ в условиях BANI-среды. Цель данного исследования заключается в анализе теоретических подходов к пониманию неопределенности (VUCA и BANI) и лидерства, а также в обосновании ключевых направлений развития лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса Казахстана. Методологическую основу исследования составляют методы теоретического анализа, синтеза и сравнительного анализа научных источников.

Научная новизна исследования заключается в следующем. Во-первых, уточнено понимание трансформации лидерства при переходе от VUCA- к BANI-контексту применительно к сектору малого и среднего бизнеса. Во-вторых, обосновано смещение акцента с традиционных моделей управления изменениями на управленческую устойчивость как ключевой результат лидерства в условиях нелинейной и психологически нагруженной среды. В-третьих, систематизированы лидерские качества и личностные ресурсы, критически значимые для менеджеров МСБ Казахстана, включая когнитивную гибкость, толерантность к неопределенности, эмоциональную

устойчивость, рефлексивность и self-leadership.

В отличие от работ, рассматривающих VUCA/BANI преимущественно как характеристику внешней среды, данное исследование предлагает их интерпретацию через призму требований к лидерству и управленческой устойчивости в контексте малого и среднего бизнеса Казахстана.

Обзор литературы

Проблематика лидерства в условиях неопределенности на протяжении последних десятилетий активно рассматривается в зарубежных исследованиях, преимущественно в контексте концепции VUCA. Ряд авторов подчеркивают, что возрастание изменчивости и сложности внешней среды требует от современных руководителей новых управленческих подходов, ориентированных на адаптивность, гибкость мышления и способность работать с неопределенной информацией (Bennett & Lemoine, 2014). При этом исследования в рамках VUCA-подхода в основном сосредоточены на стратегическом уровне управления и корпоративных структурах, что ограничивает их применимость к малому и среднему бизнесу.

Однако по мере усиления глобальных кризисов, ускорения технологических изменений и роста социальной нестабильности исследователи стали указывать на ограниченность VUCA-подхода в объяснении современных управленческих реалий. В качестве концептуального расширения данной логики была предложена модель BANI, акцентирующая внимание на хрупкости систем, тревожности, нелинейности и непостижимости происходящих процессов (Syamsir, 2025). В отличие от VUCA, концепция BANI подчеркивает не только структурные изменения внешней среды, но и их психологическое воздействие на управленцев, усиливая значимость субъективных факторов в процессе

принятия решений. Вместе с тем большинство публикаций, посвященных BANI, носят концептуальный характер и пока не получили достаточного эмпирического и прикладного развития, особенно в контексте лидерства в МСБ. В частности, недостаточно исследованы особенности формирования лидерских качеств менеджеров МСБ в условиях высокой неопределенности, а также взаимосвязь между управленческой устойчивостью и рисками профессионального выгорания. Данный пробел и определяет научную направленность настоящего исследования.

Ряд исследований указывает на то, что в условиях BANI-среды традиционные управленческие инструменты, ориентированные на прогнозирование и контроль, теряют свою эффективность вследствие нелинейного характера изменений и непропорциональности последствий управленческих решений (Uhl-Bien et al., 2007; Syamsir, 2025). Это обстоятельство особенно актуально для малого и среднего бизнеса, где ограниченность ресурсов и высокая персонализация управленческих функций усиливают уязвимость организаций к внешним шокам.

В научной литературе по лидерству значительное внимание уделяется анализу поведенческих, стилевых и концептуальных моделей руководства. Обобщающие работы показывают, что лидерство рассматривается как многомерный процесс влияния, включающий поведенческие, ценностные и компоненты взаимодействия между лидером и последователями (Avolio et al., 2009). Классические подходы, представленные в работах Yukl (2012), рассматривают лидерство как процесс влияния, направленный на достижение общих целей. В рамках традиционных исследований особое место занимают трансформационное и транзакционное лидерство, эффективность которых подтверждена рядом мета-аналитических исследований (Judge & Piccolo, 2004).

Однако большинство этих моделей формировались в условиях относительной стабильности и предполагают наличие предсказуемой организационной среды, что ограничивает их применимость в условиях высокой неопределенности.

Современные исследования все чаще предлагают рассматривать лидерство как динамический и контекстуально обусловленный процесс. Согласно подходам, основанным на теории сложных адаптивных систем, эффективность лидерства определяется способностью руководителей взаимодействовать с неопределенностью, а не стремлением к ее устранению (Uhl-Bien et al., 2007). Такой подход смещает фокус с формальных управленческих ролей на адаптивные и когнитивные способности лидеров.

Особое место в исследованиях лидерства в условиях нестабильности занимает проблематика устойчивости и профессионального выгорания. Работы Maslach и Leiter (2016) показывают, что длительное пребывание в условиях высокой неопределенности и эмоционального давления существенно повышает риск выгорания управленцев. В этой связи устойчивость лидеров рассматривается как ключевой ресурс, позволяющий сохранять эффективность деятельности в экстремальных и нестабильных условиях (Harland et al., 2005; Hannah et al., 2009).

В последние годы в зарубежных исследованиях возрастает интерес к изучению личностных ресурсов лидера, обеспечивающих управленческую устойчивость в условиях неопределенности. Авторы выделяют такие качества, как когнитивная гибкость, эмоциональная регуляция, рефлексивность и способность к самоуправлению, рассматривая их как ключевые факторы адаптации руководителей к динамичной среде (Day et al., 2014; Hobfoll, 2002). При этом в ряде исследований подчеркивается значение аутентичности лидера, его ценностной целостности и осознанности как факторов доверия и устойчивого

влияния в организации (Walumbwa et al., 2008). В этом контексте концепция self-leadership получает все большее распространение как инструмент развития внутренней устойчивости и автономности управленцев, особенно в малых организационных структурах, где эффективность управления во многом зависит от личностных ресурсов руководителя.

Несмотря на значительный объем зарубежных исследований, посвященных лидерству, устойчивости и self-leadership, проблема адаптации данных подходов к условиям BANI-среды применительно к малому и среднему бизнесу развивающихся экономик остается недостаточно изученной. В частности, в научной литературе ограничено представлены исследования, анализирующие лидерство менеджеров МСБ в контексте постсоветских и транзитивных экономик, что определяет необходимость дальнейшего теоретического осмысления данной проблематики и формирует исследовательский фокус настоящей работы.

Методология

Исследование носит теоретико-аналитический характер и направлено на осмысление трансформации лидерства в условиях неопределенности применительно к сектору малого и среднего бизнеса. В центре внимания находится выявление тех лидерских качеств и управленческих компетенций, которые позволяют менеджерам МСБ сохранять устойчивость и управленческую эффективность в условиях BANI-среды.

В качестве исследовательского вопроса рассматривается, какие личностные и управленческие ресурсы лидеров способствуют поддержанию управленческой устойчивости в условиях высокой неопределенности, нелинейности и повышенного психологического давления. Исходя из этого, выдвигается предположение о том, что классические модели лидерства, сформированные в

условиях относительной стабильности, обладают ограниченной применимостью в BANI-контексте, тогда как развитие когнитивной гибкости, толерантности к неопределенности, эмоциональной устойчивости, рефлексивных способностей и self-leadership способствует повышению устойчивости управленческой деятельности.

Эмпирический материал в рамках данной работы не используется. Исследование основано на теоретическом анализе и систематизации научных публикаций, посвященных концепциям VUCA и BANI, теориям лидерства, управленческой устойчивости и профессиональному выгоранию.

Отбор научных источников осуществлялся на основе следующих критериев:

- публикации в рецензируемых международных научных журналах по тематике лидерства, организационного поведения и менеджмента;
- работы, посвященные анализу лидерства в условиях неопределенности, сложных и динамичных организационных сред;
- исследования, рассматривающие личностные и психологические ресурсы лидеров, включая устойчивость, саморегуляцию и self-leadership.

В обзор не включались публикации, не относящиеся непосредственно к проблематике лидерства в условиях неопределенности, а также работы, не позволяющие соотнести характеристики внешней среды с личностными и управленческими ресурсами лидеров. Такой подход позволил сформировать корпус исследований, наиболее релевантный целям и задачам настоящей работы.

Временные рамки анализа преимущественно охватывают исследования последних двух десятилетий, когда в научной литературе активно развиваются концепции VUCA, лидерства в

сложных системах и устойчивости управленцев. При этом в обзор также включены отдельные более ранние фундаментальные работы по лидерству, получившие широкое признание в научном сообществе.

При анализе литературы использовались методы теоретического анализа и синтеза, сравнительного анализа и концептуального обобщения. Сопоставление различных теоретических подходов позволило выявить ограничения традиционных моделей лидерства в условиях BANI-среды и систематизировать ключевые лидерские качества, обеспечивающие управленческую устойчивость менеджеров малого и среднего бизнеса.

Таким образом, выбранный корпус научных источников позволяет сформировать целостное представление о трансформации лидерства в условиях современной неопределенности и обосновать ключевые направления развития лидерских компетенций менеджеров МСБ.

Результаты и обсуждение

Проведенный анализ зарубежных исследований позволил уточнить специфику лидерства в условиях неопределенности и выявить ограничения традиционных управленческих моделей при их применении в BANI-среде. В отличие от подходов, сформированных в рамках концепции VUCA, где основной акцент делается на управлении сложностью и изменчивостью среды, BANI-контекст характеризуется более глубокой нестабильностью, затрагивающей не только организационные процессы, но и психологическое состояние управленцев. Это требует пересмотра представлений о лидерстве и расширения набора ключевых управленческих компетенций. Ключевые различия между VUCA- и BANI-средой с точки зрения управленческих вызовов и роли лидерства обобщены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика VUCA- и BANI-среды в контексте лидерства

Критерий	VUCA	BANI	Управленческие последствия
Ключевая характеристика среды	Волатильность, неопределенность, сложность, неоднозначность	Хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость	Рост давления на руководителей и снижение предсказуемости управленческих решений
Характер изменений	Быстрые, но в целом объяснимые	Непредсказуемые и часто непропорциональные	Неэффективность линейного планирования
Реакция лидера	Адаптация, гибкость, стратегическое мышление	Устойчивость, саморегуляция, осознанность	Смещение фокуса с контроля на устойчивость
Основной управленческий риск	Ошибки прогнозирования	Психологическая перегрузка и выгорание	Рост значимости эмоциональной и когнитивной устойчивости
Роль лидерства	Управление изменениями	Поддержание устойчивости и смысла	Переход к осознанному и self-leadership
Примечание – составлено автором на основе источников (Bennett & Lemoine, 2014; Syamsir, 2025; Yukl, 2012)			

Результаты сравнительного анализа, представленные в таблице 1, показывают, что ключевым отличием BANI-среды является не только усиление внешней турбулентности, но и рост психологической нагрузки на руководителей. Хрупкость и нелинейность современных систем приводят к тому, что даже незначительные управленческие решения могут иметь непропорциональные последствия, что существенно снижает предсказуемость результатов управленческой деятельности (Uhl-Bien et al., 2007; Syamsir, 2025). В таких условиях возрастает неопределенность не только внешней среды, но и собственных управленческих возможностей руководителя, связанных с переоценкой контроля и недооценкой психологических факторов принятия решений.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в условиях BANI ключевое значение приобретают личностные ресурсы лидера, обеспечивающие его управленческую устойчивость. К таким ресурсам относятся когнитивная гибкость, позволяющая адаптироваться к быстро меняющимся условиям; толерантность к неопределенности, снижающая уровень управленческой тревожности; эмоциональная устойчивость и способность к рефлексии, обеспечивающие

осознанность управленческих решений. Данные выводы согласуются с результатами исследований, подчеркивающих роль внутренних ресурсов лидера в условиях высокой неопределенности (Day et al., 2014; Hobfoll, 2002).

Для менеджеров малого и среднего бизнеса данные особенности проявляются особенно остро. Ограниченность ресурсов, высокая концентрация ответственности и персонализированный характер управления усиливают уязвимость руководителей к эмоциональному и когнитивному перенапряжению. Это подтверждается исследованиями, указывающими на прямую связь между высокой неопределенностью управленческой среды и ростом рисков профессионального выгорания (Maslach & Leiter, 2016).

Применительно к казахстанскому контексту это означает, что требования к лидерству в МСБ выходят за рамки классического набора управленческих функций. В условиях, когда организационная устойчивость бизнеса во многом зависит от фигуры руководителя, возрастает значение тех качеств, которые позволяют одновременно удерживать направление развития, перерабатывать неопределенность и сохранять внутреннюю управленческую собранность. Для менеджеров МСБ Казахстана это особенно

важно в силу высокой персонализации управления, ограниченности специализированных управленческих ресурсов и необходимости быстро адаптироваться к изменениям внешней среды без опоры на сложные организационные механизмы.

Следовательно, управленческая устойчивость в данном контексте выступает не абстрактной характеристикой, а практическим условием сохранения функциональности бизнеса и качества управленческих решений.

Таблица 2 – Модель взаимосвязи характеристик VANI-среды, управленческих вызовов и лидерских ресурсов

Характеристика VANI-среды	Управленческие вызовы	Ключевые лидерские ресурсы	Результат для управления
Хрупкость (Brittleness)	Высокая уязвимость организаций к внешним шокам, ограниченность ресурсов	Когнитивная гибкость, способность к быстрой адаптации	Сохранение управленческой функциональности в нестабильной среде
Тревожность (Anxiety)	Повышенное психологическое давление на руководителей, рост эмоционального напряжения	Эмоциональная устойчивость, саморегуляция	Снижение управленческой дезадаптации и риска выгорания
Нелинейность (Nonlinearity)	Непропорциональность последствий управленческих решений	Рефлексивность, системное мышление	Более взвешенное принятие решений в условиях неопределенности
Непостижимость (Incomprehensibility)	Ограниченность информации и трудности интерпретации происходящих процессов	Self-leadership, способность к осознанному управлению собственными ресурсами	Поддержание управленческой устойчивости и осмысленности действий
Примечание – составлено автором на основе концепции VANI (Syamsir, 2025) и современных исследований лидерства			

Представленная модель демонстрирует, что характеристики VANI-среды трансформируются в специфические управленческие вызовы, требующие от лидеров развития соответствующих личностных ресурсов. В отличие от традиционных моделей лидерства, ориентированных преимущественно на управление процессами и достижение организационных целей, в VANI-контексте особое значение приобретают внутренние ресурсы управленца, обеспечивающие способность сохранять устойчивость, осмысленность действий и адаптивность в условиях неопределенности. Таким образом, управленческая устойчивость выступает интегральным результатом взаимодействия характеристик среды и личностных ресурсов лидера.

Особое место в структуре лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса занимает self-leadership. В отличие

от крупных организаций, где часть управленческих функций может быть распределена между различными уровнями управления, в МСБ руководитель зачастую совмещает стратегические, операционные и эмоциональные роли. В этом контексте способность к самоуправлению, саморегуляции и осознанному контролю собственных ресурсов становится критическим фактором управленческой эффективности и устойчивости.

Проведенный анализ показывает, что в условиях VANI-среды эффективность лидерства определяется не столько способностью управлять изменениями, сколько способностью руководителя адаптироваться к нелинейной и психологически нагруженной среде. В отличие от традиционных управленческих моделей, ориентированных на прогнозирование и контроль, лидерство в условиях высокой неопределенности

предполагает развитие внутренних ресурсов управленца, обеспечивающих способность сохранять осмысленность действий, управленческую собранность и устойчивость принимаемых решений. Исследования лидерства в экстремальных и нестабильных условиях подтверждают, что эмоциональная регуляция, рефлексивность и ответственность за принимаемые решения являются важными компонентами устойчивого лидерского поведения (Hannah et al., 2009; Harland et al., 2005).

В этом контексте особую значимость приобретает концепция self-leadership, предполагающая развитие способности управленца к осознанному управлению собственными когнитивными, эмоциональными и поведенческими процессами (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011). Развитие self-leadership позволяет руководителям компенсировать внешнюю неопределенность за счет внутренней устойчивости и осознанности, что особенно актуально для малого и среднего бизнеса. Данные выводы согласуются с результатами исследований, подчеркивающих роль саморегуляции и саморазвития в формировании адаптивного лидерства (Neck & Houghton, 2006).

Дополнительно следует отметить, что в условиях VANI-среды возрастает значение метакомпетенций, обеспечивающих способность лидеров к обучаемости, осмыслению опыта и адаптации управленческих моделей под изменяющийся контекст. Такой подход соответствует современным представлениям о развитии лидерства, в рамках которых акцент смещается с освоения отдельных навыков на формирование целостной управленческой идентичности (Day et al., 2014). С этой точки зрения лидерство в условиях неопределенности следует рассматривать не как набор универсальных инструментов, а как процесс непрерывного развития и переосмысления управленческой роли.

Заключение

Проведенное исследование было направлено на теоретическое осмысление

трансформации лидерства в условиях неопределенности и анализ применимости существующих моделей лидерства к современному VANI-контексту, особенно в секторе малого и среднего бизнеса. В основе работы лежал анализ современных зарубежных научных исследований, посвященных концепциям VUCA и VANI, лидерству, управленческой устойчивости и self-leadership.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что переход от VUCA-к VANI-контексту отражает не просто усиление внешней нестабильности, а качественное изменение управленческой среды, в которой неопределенность приобретает нелинейный и психологически нагруженный характер. В таких условиях традиционные модели лидерства, ориентированные на прогнозирование и контроль, оказываются недостаточными для объяснения и поддержки управленческой эффективности, особенно в организациях малого и среднего бизнеса с ограниченными ресурсами.

Проведенный теоретический анализ позволяет утверждать, что в условиях VANI-среды приоритетным ориентиром лидерства становится не только управление изменениями, но и поддержание управленческой устойчивости. Показано, что в условиях VANI-среды особое значение приобретают когнитивная гибкость, толерантность к неопределенности, эмоциональная устойчивость, рефлексивные способности и self-leadership как базовые ресурсы управленческой устойчивости менеджеров МСБ. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при разработке программ обучения и развития менеджеров малого и среднего бизнеса. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенных теоретических положений и анализом влияния развития self-leadership на управленческую эффективность в условиях высокой неопределенности.

Благодарность

Автор выражает благодарность научному консультанту, доктору психологических наук О.В. Пикулёвой, за экспертные рекомендации и научные консультации, оказавшие существенное влияние на формирование концепции исследования.

Конфликт интересов отсутствует.

References

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The leadership quarterly*, 20(6), 897-919.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of management*, 37(1), 185-222.
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2482022.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

Информация об авторе:

И.У. Нуртаканова – докторант Высшей школы бизнеса, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан (e-mail: i_nurtakanova@mail.ru; Orcid <https://orcid.org/0009-0009-5517-9021>).

Автор туралы мәлімет:

И.У. Нуртаканова – Алматы Менеджмент Университетінің Бизнес жоғары мектебінің докторанты, Алматы, Қазақстан (e-mail: i_nurtakanova@mail.ru, Orcid <https://orcid.org/0009-0009-5517-9021>).

Information about author:

I.U. Nurtakanova – Doctoral Candidate, Graduate School of Business, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan (e-mail: i_nurtakanova@mail.ru, Orcid <https://orcid.org/0009-0009-5517-9021>).

ЦИФРОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ PR ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

Ж. Ж. Камал*, А.М. Казыбаева

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: zhibekxk@gmail.com

Аннотация. В условиях цифровизации образовательной среды цифровые коммуникации становятся важным элементом PR деятельности университетов. Статья посвящена анализу роли digital коммуникаций в системе PR-деятельности технических университетов Республики Казахстан. Цель исследования - определить степень реализации ключевых PR-функций в цифровой среде и оценить их соответствие нормативной модели PR. Методологической основой выступил структурированный контент-анализ официальных сайтов и цифровых платформ шести технических вузов с применением функционального подхода (информационная, диалоговая, сервисная и репутационная функции). Результаты показали, что наиболее последовательно реализуются информационная и репутационная функции, тогда как диалоговые и сервисные механизмы интегрированы менее системно. Научная новизна работы заключается в рассмотрении digital коммуникаций как системного элемента PR-деятельности университетов на основе воспроизводимых критериев оценки. Практическая значимость исследования связана с возможностью использования полученных выводов при разработке и совершенствовании digital и PR стратегий вузов.

Ключевые слова: digital коммуникации, PR-деятельность, университеты, цифровая среда, репутация.

УНИВЕРСИТЕТТІҢ PR ҚЫЗМЕТІ ЖҮЙЕСІНДЕГІ ЦИФРЛЫҚ КОММУНИКАЦИЯЛАР

Ж.Ж. Камал*, А.М. Казыбаева

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Қазақстан

*e-mail: zhibekxk@gmail.com

Түйіндемe. Білім беру саласының цифрландырылуы жағдайында цифрлық коммуникациялар университеттердің PR-қызметінің маңызды құрамдас бөлігіне айналууда. Мақалада Қазақстан Республикасының техникалық университеттеріндегі PR-қызмет жүйесіндегі digital коммуникациялардың рөлі талданады. Зерттеудің мақсаты - цифрлық ортада PR-дың негізгі функцияларының жүзеге асу деңгейін анықтау және олардың нормативтік PR модельге сәйкестігін бағалау. Зерттеудің әдіснамалық негізі ретінде алты техникалық университеттің ресми сайттары мен цифрлық платформаларына жүргізілген құрылымдалған контент-талдау қолданылды. Талдау функционалдық тәсілге (ақпараттық, диалогтық, сервистік және репутациялық функциялар) негізделді. Нәтижелер ақпараттық және репутациялық функциялардың неғұрлым жүйелі түрде жүзеге асырылатынын, ал диалогтық және сервистік тетіктердің жеткілікті деңгейде интеграцияланбағанын көрсетті. Зерттеудің ғылыми жаңалығы digital коммуникацияларды университеттің PR-қызметінің жүйелік элементі ретінде қарастыруында және оларды өлшенетін критерийлер негізінде бағалауында көрініс табады. Практикалық маңызы - жоғары оқу орындарының digital және PR стратегияларын жетілдіруде алынған нәтижелерді қолдану мүмкіндігі.

Кілт сөздер: digital коммуникациялар, PR-қызмет, университет, цифрлық орта, бедел.

DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE SYSTEM OF UNIVERSITY PR ACTIVITIES

Zh.Zh. Kamal*, A.M. Kazybayeva

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: zhibekxk@gmail.com

Abstract. In the context of the digitalization of the educational environment, digital communications have become an essential component of university PR activities. This article examines the role of digital communications within the PR system of technical universities in the Republic of Kazakhstan. The purpose of the study is to determine the level of implementation of key PR functions in the digital environment and to assess their compliance with the normative PR model. The methodological basis of the research is a structured content analysis of official websites and digital platforms of six technical universities using a functional approach (informational, dialogic, service, and reputational functions). The results show that informational and reputational functions are implemented most consistently, while dialogic and service mechanisms are integrated less systematically. The scientific novelty of the study lies in the systematic consideration of digital communications as an element of university PR activities based on measurable evaluation criteria. The practical significance of the research is associated with the possibility of applying the findings to improve digital PR strategies of higher education institutions.

Key words: digital communications, PR activities, universities, digital environment, reputation.

Введение

В условиях цифровизации общественных и образовательных процессов коммуникационная деятельность университетов претерпевает существенные изменения. Современные вузы функционируют в высококонкурентной и медиа насыщенной среде, где цифровые коммуникации становятся ключевым инструментом взаимодействия с различными группами стейкхолдеров. Социальные сети, мессенджеры, цифровые платформы и онлайн-сервисы формируют новое коммуникационное пространство, в котором университеты выстраивают публичное присутствие, поддерживают репутацию и обеспечивают обратную связь с целевыми аудиториями (Kaplan & Haenlein, 2010).

В научной литературе подчеркивается, что PR-деятельность образовательных организаций выходит за рамки традиционного информирования и приобретает характер управляемой коммуникационной системы, направленной на формирование устойчивых отношений и доверия со стейкхолдерами (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip et al., 2006). В данном контексте цифровые коммуникации следует рассматривать не как вспомогательные каналы продвижения, а как структурный элемент системы PR-деятельности университета, интегрированный в общую стратегию корпоративных коммуникаций (Cornelissen, 2020). Это позволяет рассматривать digital платформы как инструменты реализации ключевых функций PR - информационной,

имиджевой, диалоговой, сервисной и репутационной.

Несмотря на рост интереса к digital коммуникациям в сфере высшего образования, большинство исследований сосредоточено на маркетинговых и брендинговых аспектах использования цифровых платформ, таких как привлечение абитуриентов и повышение узнаваемости образовательных учреждений (Peruta & Shields, 2017; Rutter et al., 2016). При этом остаётся недостаточно изученным вопрос анализа digital коммуникаций университетов именно с позиции PR подхода, предполагающего системность, управляемость и ориентацию на долгосрочные отношения со стейкхолдерами (Kent & Taylor, 1998).

Особую актуальность данная проблематика приобретает в контексте Республики Казахстан. Казахстанские университеты активно осваивают цифровые каналы коммуникации, включая социальные сети, мессенджеры и сервисные онлайн-инструменты, расширяя своё digital присутствие. Вместе с тем теоретическое осмысление данных практик и их анализ как целостного элемента PR-деятельности остаются фрагментарными, что обуславливает наличие исследовательского разрыва между развитием digital коммуникаций в университетской практике и их научным анализом в рамках PR подхода (Nurtayeva et al., 2024; Zhukabayeva et al., 2025).

В связи с этим целью настоящего исследования является анализ роли цифровых коммуникаций в системе PR-

деятельности университетов Республики Казахстан и определение их значения для формирования репутации и повышения эффективности коммуникаций вуза.

Для достижения поставленной цели в статье предполагается решение следующих задач:

- рассмотреть PR-деятельность университета как систему коммуникаций;
- проанализировать роль цифровых коммуникаций в современной PR-деятельности;
- выявить основные digital каналы, используемые университетами Республики Казахстан;
- проанализировать функции цифровых коммуникаций с позиции PR подхода;
- определить ключевые проблемы и направления развития digital и PR в университетах Республики Казахстан.

Объектом исследования является PR-деятельность университетов Казахстана.

Предметом исследования выступают цифровые коммуникации в системе PR-деятельности университета.

Научная новизна исследования заключается в рассмотрении цифровых коммуникаций университетов Республики Казахстан как системного элемента PR-деятельности, а также в анализе их структуры и функций на основе PR подхода, что ранее не получило достаточного освещения в отечественной научной литературе.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных выводов и рекомендаций в деятельности PR подразделений университетов при разработке и оптимизации digital и PR стратегии и управлении коммуникациями в цифровой среде.

Обзор литературы

В современной теории связей с общественностью PR-деятельность рассматривается как стратегическая управленческая функция, обеспечивающая выстраивание и поддержание устойчивых

отношений между организацией и её стейкхолдерами (Cutlip, Center, & Broom, 2006). В отличие от маркетинговых и рекламных коммуникаций, ориентированных преимущественно на продвижение и краткосрочные эффекты, PR направлен на формирование доверия, репутации и долгосрочной легитимности организации в общественной среде.

Системный подход к PR подчеркивает необходимость координации всех коммуникационных процессов, интеграции PR в управленческие решения и учёта интересов различных аудиторий (Cornelissen, 2020). В данном контексте PR-деятельность выступает не как набор инструментов, а как коммуникационная система, в рамках которой формируются смыслы, ценности и отношения.

Для университетов такой подход является особенно значимым. Высшие учебные заведения функционируют как социально ответственные институты, взаимодействующие с широким спектром стейкхолдеров: абитуриентами, студентами, преподавателями, родителями, государственными структурами, работодателями и международными партнерами. Это объективно требует системного управления коммуникациями и делает PR важным элементом стратегического управления университетом (Nguyen & LeBlanc, 2001; Fombrun, 1996).

Развитие цифровых технологий и платформ Web 2.0 привело к трансформации традиционных коммуникационных моделей организаций. Цифровые коммуникации расширили возможности взаимодействия с аудиториями, позволив перейти от одностороннего информирования к интерактивному и многостороннему обмену информацией (Kaplan & Haenlein, 2010).

В теории PR цифровые коммуникации тесно связаны с диалогической моделью, предполагающей ориентацию на двустороннее взаимодействие, вовлеченность и готовность организации учитывать обратную связь аудитории (Kent

& Taylor, 1998). Диалог в данном контексте рассматривается не как техническая возможность комментирования, а как стратегическая установка на построение отношений.

Однако современные исследования указывают на противоречие между потенциалом цифровых платформ и практикой их использования. Многие организации используют социальные медиа преимущественно для трансляции сообщений, не реализуя в полной мере диалоговые и сервисные функции PR (Sommerfeldt, Kent, & Taylor, 2012). В ответ на это в научной литературе развивается концепция организационного слушания, акцентирующая внимание на способности организаций системно воспринимать и интегрировать обратную связь в управленческие процессы (Macnamara, 2022).

В международных исследованиях цифровые коммуникации университетов чаще всего анализируются в контексте маркетинга и брендинга высшего образования. Значительная часть работ посвящена использованию социальных сетей для привлечения абитуриентов, повышения узнаваемости университетов и формирования конкурентных преимуществ на образовательном рынке (Peruta & Shields, 2017; Rutter et al., 2016).

Эмпирические исследования подтверждают, что социальные сети являются ключевым каналом коммуникации университетов с молодёжной аудиторией, а визуальный и интерактивный контент способствует формированию позитивного восприятия вуза. Вместе с тем большинство исследований сосредоточено на эффектах digital присутствия (вовлеченность, имидж, бренд), тогда как анализ digital коммуникаций как структурного элемента PR-деятельности остается ограниченным.

Ряд авторов подчеркивает, что эффективные digital коммуникации в системе PR должны быть выстроены как интегрированная коммуникационная система, в рамках которой цифровые

каналы выполняют различные, но взаимодополняющие функции и подчиняются единой стратегической логике (Grunig & Hunt, 1984; Cornelissen, 2020). В рамках такого подхода digital коммуникации рассматриваются не как совокупность отдельных платформ, а как целостная экосистема, обеспечивающая согласованность сообщений, управляемость коммуникаций и устойчивое взаимодействие со стейкхолдерами.

В частности, в научной литературе подчеркивается, что для реализации диалоговой и репутационной функций PR цифровые каналы должны:

- иметь четко распределенные функции (информационные, диалоговые, сервисные, репутационные);
- быть структурно связаны между собой;
- обеспечивать сквозную коммуникационную логику и удобную навигацию для аудитории;
- включать механизмы обратной связи и организационного слушания (Kent & Taylor, 1998; Macnamara, 2022).

Однако эмпирические исследования показывают, что в практике университетских коммуникаций данные принципы реализуются не в полной мере. Ряд авторов указывает на проблему фрагментарности digital коммуникаций университетов, когда различные платформы используются изолированно, без четкого распределения функций и без интеграции в единую коммуникационную стратегию (Rutter et al., 2016). В результате цифровые каналы выполняют преимущественно информационные и имиджевые задачи, тогда как их диалоговый и репутационный потенциал остается ограниченным.

В Республике Казахстан цифровая среда характеризуется высокой степенью проникновения социальных сетей и мессенджеров, что оказывает непосредственное влияние на коммуникационные практики университетов. Социальные медиа и мессенджеры являются ключевыми

каналами повседневной коммуникации молодёжной аудитории, что стимулирует вузы к активному расширению digital присутствия.

Практика показывает, что казахстанские университеты используют широкий и многоуровневый набор digital каналов, включающий официальные сайты, социальные сети (Instagram, TikTok, Facebook, YouTube), профессиональные платформы (LinkedIn), мессенджеры (Telegram), а также вспомогательные сервисные инструменты - чат-боты, link-in-bio сервисы и онлайн-формы обратной связи. Однако анализ существующих практик позволяет предположить, что расширение digital присутствия во многих случаях носит интуитивный и несистемный характер и не сопровождается формированием целостной PR стратегии.

В отличие от теоретических моделей PR-деятельности, предполагающих интеграцию digital каналов в единую коммуникационную систему, в казахстанском контексте наблюдаются следующие потенциальные несоответствия:

- отсутствие четкого распределения PR функций между digital каналами;
- слабая структурная связность платформ и дублирование контента;
- ограниченная реализация диалоговой и сервисной функций;
- недостаточное использование digital инструментов для системного управления репутацией.

Анализ отечественных научных публикаций подтверждает, что исследования цифровых коммуникаций в Казахстане преимущественно сосредоточены на вопросах цифровизации образования, медиаграмотности и имиджа образовательных учреждений (Nurtayeva et al., 2024; Zhukabayeva et al., 2025). Системный анализ digital коммуникаций университетов как элемента PR-деятельности, основанный на сравнении теоретических моделей и практики, практически отсутствует. В результате

сохраняется выраженный разрыв между нормативными представлениями о digital и PR и реальной коммуникативной практикой университетов Республики Казахстан.

Методология

Алматы является крупнейшим образовательным центром Республики Казахстан и одним из городов с наибольшей концентрацией высших учебных заведений. По данным открытых источников, в городе функционирует около 35 университетов, в которых обучается более 230 тыс. студентов. Университеты представлены различными профилями подготовки, включая гуманитарные, экономические, медицинские и технические направления (Tengrinews, 2024).

В рамках настоящего исследования внимание сосредоточено на университетах технического и IT-профиля. Данная группа образовательных организаций характеризуется активным использованием цифровых технологий в образовательной и коммуникационной деятельности, что делает их особенно релевантными для анализа digital коммуникаций.

В выборку исследования были включены шесть университетов Республики Казахстан: Nazarbayev University, Satbayev University, Astana IT University, International IT University, Kazakh-British Technical University и SDU University. Данные университеты были отобраны на основе следующих критериев:

- наличие образовательных программ по техническим, инженерным или IT-направлениям;
- наличие официального сайта и активных цифровых платформ (социальных сетей и мессенджеров);
- открытая доступность цифровых каналов коммуникации для анализа.

Таким образом, выборка носит целенаправленный характер и ориентирована на анализ университетов, для которых цифровая среда является важным элементом институциональной коммуникации и взаимодействия со стейкхолдерами.

Единицами анализа выступили официальные цифровые каналы университетов, находящиеся в открытом доступе, включая официальные сайты, аккаунты в Instagram, Telegram-каналы, а также при наличии TikTok и LinkedIn. Анализ проводился в период февраля 2026 года, что позволило зафиксировать актуальное состояние digital коммуникаций.

В рамках исследования оценка реализации PR-функций в цифровой среде проводилась на основе анализа официальных digital платформ университетов. В качестве аналитической рамки использована функциональная модель PR, включающая информационную, диалоговую, сервисную и репутационную функции.

Таблица 1. Критерии и правила присвоения баллов при оценке PR функций digital коммуникаций университетов

PR-функция	Критерий оценки	0 баллов	1 балл	2 балла
Информационная	Раздел «Новости» на сайте	Раздел отсутствует или не обновляется более 3 месяцев	Раздел есть, но обновляется нерегулярно	Регулярное обновление новостей (не менее 1–2 публикаций в неделю)
	Активность Instagram	Аккаунт отсутствует или не ведётся	Публикации нерегулярные (1–3 поста за месяц)	Регулярная активность (не менее 4 публикаций за месяц)
Диалоговая	Формы обратной связи на сайте	Отсутствуют	Есть контактная форма или email	Есть формы обратной связи, онлайн-чат или чат-бот
	Ответы на комментарии в Instagram	Ответы отсутствуют	Ответы встречаются эпизодически	В большинстве последних публикаций есть ответы
Сервисная	Онлайн-сервисы (заявки, онлайн-приёмная)	Отсутствуют	Есть отдельные элементы	Система сервисных инструментов
	Telegram-бот или FAQ	Отсутствуют	Есть канал или отдельные ответы	Есть бот или структурированный FAQ
Репутационная	Публикации о достижениях	Отсутствуют	Публикуются эпизодически	Регулярные публикации
	LinkedIn	Страница отсутствует	Страница есть, но неактивна	Активная страница с регулярными публикациями

Примечание – составлено автором

Каждая функция оценивалась через систему наблюдаемых критериев, связанных с особенностями digital коммуникаций университетов. В частности, информационная функция анализировалась через наличие и регулярность обновления новостного раздела на официальном сайте, а также через активность университетов в социальной сети Instagram. Диалоговая функция оценивалась на основе наличия инструментов обратной связи, включая формы обратной связи, онлайн-чат или чат-бот на сайте, наличие контактной

информации для взаимодействия со СМИ и общественностью, а также через анализ ответов университетов на комментарии пользователей в социальных сетях.

Сервисная функция определялась по наличию цифровых сервисов для пользователей, таких как электронные формы подачи заявлений, онлайн-приёмная, Telegram-бот или раздел часто задаваемых вопросов (FAQ). Репутационная функция оценивалась на основе публикаций о достижениях университетов, освещения участия в

рейтингах и международных проектах, а также активности официальной страницы университета в социальной сети LinkedIn.

Оценка каждого критерия проводилась по трехбалльной шкале: 0 баллов - критерий отсутствует; 1 балл - критерий реализуется частично или нерегулярно; 2 балла - критерий реализуется системно и регулярно. Для обеспечения прозрачности процедуры оценки каждому критерию были заданы конкретные наблюдаемые параметры цифровой активности университетов. Критерии оценки и правила присвоения баллов представлены в таблице 1.

Использование наблюдаемых показателей цифровой активности и единых критериев оценки позволило минимизировать влияние субъективной интерпретации при анализе. Поскольку исследование проводилось на основе открытых цифровых платформ университетов, процедура оценки является воспроизводимой и обеспечивает сопоставимость результатов между исследуемыми университетами.

Результаты и обсуждение

В соответствии с методологией исследования каждая PR функция была операционализированная через систему наблюдаемых критериев и оценена по

трехбалльной шкале (0 - отсутствует, 1 - реализуется формально, 2 - реализуется системно и регулярно). Максимальный балл по информационной функции составлял 6 (3 критерия \times 2 балла), по диалоговой - 8 (4 критерия \times 2 балла), по сервисной - 6 (3 критерия \times 2 балла), по репутационной - 8 (4 критерия \times 2 балла).

1. Баллы присваивались на основе анализа официальных сайтов и цифровых платформ университетов, зафиксированных в открытом доступе. Например, максимальный балл по информационной функции присваивался университетам, у которых: (1) на сайте представлен регулярно обновляемый раздел «Новости»; (2) публикации обновлялись в течение последнего месяца; (3) Instagram-аккаунт демонстрировал регулярную активность (не менее четырёх публикаций за месяц).

Аналогично, репутационная функция получала максимальную оценку при наличии системных публикаций о достижениях, участии в международных рейтингах, наличии отдельного раздела о международном сотрудничестве и активного профиля LinkedIn с регулярными публикациями.

Результаты суммарной оценки представлены в таблице 2.

Таблица 2. Реализация PR-функций в digital коммуникациях технических университетов (в баллах)

Университет	Информационная (0–6)	Диалоговая (0–8)	Сервисная (0–6)	Репутационная (0–8)	Общая сумма
Nazarbayev University	6	7	5	8	26
Astana IT University	5	6	4	6	21
SDU University	5	5	4	7	21
KBTU	5	4	3	6	18
ИТУ	4	4	3	5	16
Satpayev University	4	3	2	5	14

Примечание – составлено автором

Балльные значения отражают степень реализации критериев, закрепленных в методологии. Например, более высокий показатель Nazarbayev University обусловлен системной реализацией всех критериев: регулярное обновление новостей, активный Instagram, наличие онлайн-инструментов обратной связи и устойчивое международное позиционирование через LinkedIn.

В случае Satpayev University более низкий показатель связан с менее выраженной интеграцией сервисных инструментов и ограниченной активностью в ряде digital каналов, что повлияло на суммарный балл.

Сравнительный анализ показал, что наиболее высокие суммарные показатели продемонстрировали Nazarbayev University

(26 баллов) и два университета с выраженной IT-ориентацией - Astana IT University и SDU University (по 21 баллу). Эти университеты характеризуются регулярной цифровой активностью, многоканальным присутствием и выраженным репутационным позиционированием.

KBTU, ITU и Satpayev University демонстрируют умеренные показатели, что связано с частичной реализацией сервисных и диалоговых инструментов. В их digital коммуникациях доминирует информационная составляющая, тогда как системная интеграция каналов выражена в меньшей степени.

Для выявления общей тенденции развития digital была рассчитана средняя реализация каждой функции по выборке.

Таблица 3. Средний уровень реализации PR функций (n=6)

Функция	Средний балл	Процент от максимума
Информационная	4,83 из 6	80%
Диалоговая	4,83 из 8	60%
Сервисная	3,5 из 6	58%
Репутационная	6,17 из 8	77%
Примечание – составлено автором		

Полученные данные свидетельствуют о том, что информационная (80%) и репутационная (77%) функции реализуются наиболее последовательно. Диалоговая (60%) и сервисная (58%) функции демонстрируют средний уровень реализации, что указывает на частичную интеграцию инструментов обратной связи и сервисных механизмов в цифровой среде.

Таким образом, цифровые коммуникации технических университетов Республики Казахстан ориентированы преимущественно на трансляцию информации и формирование имиджа, в то время как развитие системных механизмов взаимодействия и сервисной поддержки остается менее выраженным.

Полученные результаты позволяют интерпретировать состояние digital

коммуникаций технических университетов Республики Казахстан в контексте современной теории PR.

Во-первых, доминирование информационной функции (80% от максимума) подтверждает, что цифровые каналы университетов в первую очередь выполняют трансляционную роль. Сайт и Instagram выступают основными инструментами публикации новостей, а контент преимущественно носит новостной и отчетный характер. Такая модель соответствует одностороннему формату коммуникации, описанному в классической модели Grunig и Hunt (1984), где организация преимущественно распространяет информацию, не обязательно выстраивая диалог.

Во-вторых, высокий уровень реализации репутационной функции (77%) свидетельствует о том, что университеты активно используют digital среду для позиционирования и управления публичным образом. Наличие публикаций о достижениях, участии в рейтингах, международных проектах и активность в LinkedIn указывает на осознание роли цифровых каналов в формировании институциональной репутации. Это соответствует современному пониманию PR как управленческой функции, направленной на стратегическое управление отношениями со стейкхолдерами (Cornelissen, 2020).

Однако результаты по диалоговой (60%) и сервисной (58%) функциям демонстрируют менее выраженную интеграцию механизмов взаимодействия. Несмотря на наличие форм обратной связи, Telegram-каналов и отдельных сервисных инструментов, их использование не всегда носит системный характер. Это указывает на частичную реализацию принципов диалогической модели PR, предложенной Kent и Taylor (1998), где ключевым элементом является устойчивый обмен и двусторонняя коммуникация.

Кроме того, концепция организационного слушания (Masnamaga, 2016) предполагает не только техническое наличие каналов обратной связи, но и институционализацию процессов анализа и ответа на обращения аудитории. Полученные данные свидетельствуют о том, что цифровые коммуникации исследуемых университетов ориентированы преимущественно на публикацию информации, тогда как процессы структурированного «слушания» и системной обратной связи выражены в меньшей степени.

Сравнительный анализ также показывает различия внутри выборки. Nazarbayev University демонстрирует наиболее интегрированную модель digital и PR, где информационные, сервисные и репутационные инструменты взаимосвязаны. Университеты с ярко

выраженной IT ориентацией (Astana IT University, SDU University) активно используют визуальные и видео платформы, что отражает адаптацию к цифровой аудитории. В то же время ряд университетов демонстрирует менее выраженную интеграцию каналов, что проявляется в доминировании информационной функции при ограниченной системности сервисных инструментов.

Выявленные различия между университетами могут быть связаны с несколькими организационными факторами. Во-первых, уровень развития digital коммуникаций во многом определяется институциональной стратегией университета и наличием специализированных коммуникационных подразделений. Во-вторых, значение имеет степень интернационализации университетов: вузы, ориентированные на международное сотрудничество, как правило, более активно используют цифровые платформы для репутационного позиционирования. В-третьих, важную роль играет уровень ресурсного обеспечения коммуникационной деятельности, включая наличие профессиональных PR и digital команд.

Таким образом, результаты исследования позволяют говорить о формировании структурно развитой, но функционально не полностью интегрированной digital экосистемы технических университетов Республики Казахстан. Университеты активно присутствуют в цифровой среде и используют различные платформы, однако степень стратегической интеграции каналов и реализация двусторонних коммуникационных механизмов остаются неоднородными.

В контексте нормативной модели PR это означает, что практика digital коммуникаций технических университетов РК частично соответствует теоретическим принципам системного управления коммуникациями, однако требует дальнейшего развития в направлении

усиления диалоговых и сервисных механизмов и интеграции каналов в единую PR стратегию.

Заключение

В условиях цифровизации образовательной среды цифровые коммуникации становятся неотъемлемым элементом PR-деятельности университетов. Настоящее исследование было направлено на анализ роли digital коммуникаций в системе PR-деятельности технических университетов Республики Казахстан и оценку степени их соответствия нормативной модели PR.

Проведенный структурированный контент-анализ шести технических вузов показал, что университеты обладают развитой многоплатформенной digital инфраструктурой и активно используют цифровые каналы для информационного и имиджевого позиционирования. Наиболее последовательно реализуются информационная и репутационная функции, что проявляется в регулярной публикации новостей, освещении достижений и использовании профессиональных платформ для международного позиционирования.

Вместе с тем диалоговые и сервисные механизмы реализуются менее системно, что указывает на частичную интеграцию цифровых инструментов в общую PR стратегию. Таким образом, digital коммуникации технических университетов Республики Казахстан характеризуются структурной зрелостью, однако требуют дальнейшего развития в направлении усиления двустороннего взаимодействия и стратегической интеграции каналов.

В целях повышения эффективности digital университетам целесообразно:

- закрепить распределение функций между цифровыми платформами в рамках единой коммуникационной стратегии;
- усилить механизмы обратной связи (онлайн-чат, системная работа с комментариями, Telegram-боты);
- интегрировать сервисные инструменты в структуру сайта и социальных сетей;
- развивать практики организационного слушания и анализа обращений аудитории;
- обеспечить согласованность контента между платформами и минимизировать дублирование информации.

Реализация данных рекомендаций позволит повысить уровень диалоговой, управляемости и стратегической целостности digital коммуникаций университетов.

Научная новизна исследования заключается в рассмотрении digital коммуникаций технических университетов Республики Казахстан как системного элемента PR-деятельности и в их оценке через функциональную модель PR на основе воспроизводимых критериев. Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных результатов при разработке и оптимизации digital и PR стратегий университетов, а также при формировании интегрированной коммуникационной политики в цифровой среде.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым анализом диалоговых механизмов, исследованием восприятия digital коммуникаций со стороны целевых аудиторий, а также сравнительным анализом университетов различных профилей.

Список литературы

- Astana IT University. (n.d.). *Official website*. <https://astanait.edu.kz/>
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Cornelissen, J. P. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. (6th ed.). SAGE Publications.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Harvard Business School*.
- International IT University. (n.d.). *Official website*. <https://iitu.edu.kz/>

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kazakh-British Technical University. (n.d.). *Official website*. <https://kbtu.edu.kz/>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public relations review*, 24(3), 321-334.
- Sommerfeldt, E. J., Kent, M. L., & Taylor, M. (2012). Activist practitioner perspectives of website public relations: Why aren't activist websites fulfilling the dialogic promise?. *Public relations review*, 38(2), 303-312.
- Macnamara, J. R. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. Peter Lang Publishing.
- Macnamara, J. (2022). *Organizational listening: The missing essential in public communication* (2nd ed.). Peter Lang.. Nazarbayev University. (n.d.). *Official website*. <https://nu.edu.kz/>
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nurtayeva, D., Kredina, A., Kireyeva, A., Satybaldin, A., & Ainakul, N. (2024). The role of digital technologies in higher education institutions: The case of Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 562.
- Peruta, A., & Shields, A. B. (2017). Social media in higher education: understanding how colleges and universities use Facebook. *Journal of marketing for Higher Education*, 27(1), 131-143.
- Rutter, R., Roper, S., & Lettice, F. (2016). Social media interaction, the university brand and recruitment performance. *Journal of Business Research*, 69(8), 3096-3104.
- Satbayev University. (n.d.). *Official website*. <https://satbayev.university/>
- SDU University. (n.d.). *Official website*. <https://sdu.edu.kz/>
- DataReportal. (2025). *Digital 2025: Kazakhstan*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-kazakhstan>
- Zhukabayeva, T., Baumuratova, D., Zholshiyeva, L., Karabay, A., & Abdrakhmanov, K. (2025). Digital transformation in higher education: Toward a national model of digital university in Kazakhstan through global and local comparison. *Sustainability*, 17(24), 11132.

Информация об авторах:

1. Камал Жібек Жұмаханқызы - магистрант 2 курса по специальности Маркетинг, Almaty Management University, (г. Алматы, Казахстан, zhibekxk@gmail.com)
2. Казыбаева Айман Мелисовна - PhD, Associate Professor, Almaty Management University (г. Алматы, Казахстан, e-mail: a.kazybayeva@almu.edu.kz).

Авторлар туралы мәлімет:

1. Камал Жібек Жұмаханқызы – Маркетинг мамандығы бойынша 2-курс магистранты, Almaty Management University (Алматы қ., Қазақстан, e-mail: zhibekxk@gmail.com)
2. Казыбаева Айман Мелисовна - PhD, қауымдастырылған профессор (Associate Professor), Almaty Management University (Алматы қ., Қазақстан, e-mail: a.kazybayeva@almu.edu.kz).

Information about authors:

1. Kamal Zhibek Zhumakhankyzy – 2nd-year Master's student in Marketing, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: zhibekxk@gmail.com)
2. Aiman Melisovna Kazybayeva - PhD, Associate Professor, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: a.kazybayeva@almu.edu.kz)

ПАРАДОКС ВОСПРИЯТИЯ РЕКЛАМНОЙ НАТИВНОСТИ: НЕЙРОМАРКЕТИНГОВАЯ ОЦЕНКА INFLUENCE-ИНТЕГРАЦИЙ В РЕКЛАМНЫХ КРЕАТИВАХ

В.Э. Путинцева*, Э.Б. Оразғалиева

Алматы Менеджмент Университеті, г. Алматы, Қазақстан

*e-mail: 263032@almu.edu.kz

Аннотация. Influence-маркетинг является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов рекламного рынка: мировой объём достиг 33 млрд долларов в 2025 году, а в Казахстане расходы прогнозируются на уровне 48 млн долларов к 2028 году. Центральной проблемой остаётся вопрос о том, какие факторы определяют эффективность восприятия influence-интеграций: формат подачи или иные характеристики креатива. Цель настоящего исследования — выявить особенности восприятия influence-интеграций нативного и агрессивного форматов на основе триангуляции нейромаркетинговых и опросных данных. Применён смешанный дизайн: данные системы распознавания лицевых эмоций FaceReader сопоставлены с результатами постпросмотрового опроса (N = 11, четыре видеоролика инфлюенсеров казахстанского influence-агентства). Установлено, что ключевым фактором эмоционального отклика является не дихотомия «нативный vs агрессивный», а момент раскрытия рекламного посыла (product reveal) и степень соответствия продукта образу инфлюенсера (product-influencer fit). Выявлен систематический разрыв между вовлечённостью и интересом к продукту. Обнаружено расхождение между непроизвольной мимической реакцией и осознанной самооценкой — эффект рационализации, объяснённый через Persuasion Knowledge Model. Предложена концептуальная модель восприятия influence-интеграций, интегрирующая теорию восприятия, РКМ и когнитивный диссонанс. Результаты имеют практическое значение для оптимизации креативных процессов influence-агентств и разработки pre-test фреймворков.

Ключевые слова: восприятие рекламы, influence-маркетинг, нативная реклама, рекламный креатив, нейромаркетинг, FaceReader, когнитивный диссонанс, persuasion knowledge.

ЖАРНАМАЛЫҚ НАТИВТІЛІКТІ ҚАБЫЛДАУ ПАРАДОКСЫ: ЖАРНАМАЛЫҚ КРЕАТИВТЕРДЕГІ INFLUENCE-ИНТЕГРАЦИЯЛАРДЫ НЕЙРОМАРКЕТИНГТІК БАҒАЛАУ

В.Э. Путинцева*, Э.Б. Оразғалиева

Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан

*e-mail: 263032@almu.edu.kz

Түйіндемe. Мақалада influence-интеграциялар форматындағы нативті жарнаманы қабылдау парадоксы зерттеледі. Зерттеу аралас әдіспен жүргізілді: FaceReader бет эмоцияларын тану жүйесінің деректері сауалнама нәтижелерімен салыстырылды. Ғылымдыру материалы — қазақстандық influence-агенттіктің инфлюенсерлерінің төрт бейнероликі: екі нативті және екі агрессивті формат (N = 11). Зерттеу эмоциялық жауаптың негізгі факторы «нативті vs агрессивті» дихотомия емес, жарнамалық ақпаратты ашу сәті мен инфлюенсер бейнесімен сәйкестік дәрежесі екенін анықтады. Тарту мен өнімге қызығушылық арасындағы жүйелі алшақтық табылды. Ерікті емес мимикалық реакция мен саналы өзін-өзі бағалау арасындағы алшақтық анықталды. Influence-интеграцияларды қабылдаудың тұжырымдамалық моделі ұсынылды.

Кілт сөздер: жарнаманы қабылдау, influence-маркетинг, нативті жарнама, жарнамалық креатив, нейромаркетинг, FaceReader, когнитивтік диссонанс.

THE PARADOX OF NATIVE ADVERTISING PERCEPTION: NEUROMARKETING ASSESSMENT OF INFLUENCER INTEGRATIONS IN ADVERTISING CREATIVES

V.E. Putintseva*, E.B. Orazgaliyeva
Almaty Management University, Kazakhstan, Almaty
*e-mail: 263032@almu.edu.kz

Abstract. This study investigates the paradox of native advertising perception in influencer integrations. A mixed-methods neuromarketing design was employed: FaceReader facial emotion recognition data were triangulated with post-viewing survey results. Four influencer videos from a Kazakh influencer agency served as stimuli — two native and two aggressive format (N = 11). The findings demonstrate that the key driver of emotional response is not the native vs. aggressive dichotomy, but the product reveal moment and the degree of product-influencer fit. A systematic engagement-interest gap was identified: viewers engage with content but do not develop product interest. A divergence between involuntary facial reactions and conscious self-assessment was discovered, explained through the Persuasion Knowledge Model. A conceptual model of influencer integration perception is proposed, integrating perception theory, PKM, and cognitive dissonance. The results have practical implications for optimizing creative processes at influencer agencies.

Keywords: advertising perception, influencer marketing, native advertising, advertising creative, neuromarketing, FaceReader, cognitive dissonance, persuasion knowledge.

Введение

Influence-маркетинг за последнее десятилетие трансформировался из экспериментального формата в системообразующий компонент рекламных коммуникаций. По данным Influencer Marketing Hub (2025), мировой рынок достиг рекордных 33 млрд долларов в 2025 году, продемонстрировав среднегодовой рост свыше 33 % за десятилетие. В Центральной Азии объём рынка influence-рекламы оценивается в 64,4 млн долларов (CAGR 8,1 %), а в Казахстане — около 34 млн долларов в 2024 году при прогнозе 48,2 млн к 2028 году; среди ключевых трендов — переход к сотрудничеству с микроинфлюенсерами и акцент на визуальном сторителлинге (Statista, 2025).

Между тем, стандарты оценки эффективности influence-рекламы в Казахстане ограничиваются количественными метриками охвата (CPM, CPV, ER). Эти метрики описывают поверхностный слой воздействия и не раскрывают механизм восприятия — цепочку «эмоциональный отклик → формирование доверия → принятие или отторжение рекламного посыла». Именно специфика восприятия является ключом к пониманию того, почему одни influence-интеграции вызывают доверие и интерес, а другие — раздражение, вне зависимости от формата подачи.

Актуальность исследования определяется тремя факторами: (а) стремительный рост рынка influence-

маркетинга в Казахстане при отсутствии научных работ о механизмах восприятия в данном контексте; (б) доминирование в индустрии представления о безусловном превосходстве нативного формата, не подтверждённого эмпирически; (в) отсутствие работ, интегрирующих нейромаркетинговые данные (facial coding) и опросные данные для оценки influence-интеграций.

Цель исследования — выявить особенности восприятия influence-интеграций нативного и агрессивного форматов и определить факторы, влияющие на эмоциональный отклик и продуктовый интерес аудитории, на основе триангуляции нейромаркетинговых и опросных данных.

Объект — рекламные креативы.

Предмет — эмоциональные и когнитивные реакции аудитории на нативные и агрессивные форматы influence-интеграций.

Научная новизна: впервые в казахстанском контексте применён смешанный нейромаркетинговый дизайн (facial coding + опрос) для оценки influence-интеграций и предложена концептуальная модель восприятия, интегрирующая нейрофизиологический и субъективный каналы данных.

Обзор литературы

Восприятие как процесс обработки рекламной информации. Восприятие (perception) является фундаментальным психологическим процессом, определяющим взаимодействие

потребителя с рекламным контентом. Соломон в классическом учебнике «Consumer Behavior» определяет восприятие как трёхстадийный процесс, посредством которого люди отбирают, организуют и интерпретируют сенсорные стимулы (Solomon, 2020: 88). Первая стадия — экспозиция (exposure): стимул попадает в зону действия рецепторов; существуют абсолютный порог (минимальная интенсивность для обнаружения) и дифференциальный порог, описываемый законом Вебера. Вторая — внимание (attention): направление когнитивных ресурсов на обработку конкретного стимула; в условиях сенсорной перегрузки потребители осуществляют селективную фильтрацию через механизмы перцептивной бдительности, перцептивной защиты и адаптации (Solomon, 2020: 104–108). Третья — интерпретация: присвоение стимулу значения на основе когнитивных схем и предшествующего опыта (Solomon, 2020: 109). Ключевая особенность восприятия — его селективность: люди обрабатывают не все стимулы, а фильтруют их через перцептивные механизмы, что в рекламном контексте проявляется как «рекламная слепота» (Solomon, 2020: 106). Для influence-маркетинга это означает, что стимул, распознаваемый как реклама, с высокой вероятностью подвергнется перцептивной защите.

Котлер, Келлер и Чернев в 16-м издании «Marketing Management» описывают рекламу как ключевой инструмент маркетинговых коммуникаций и определяют рекламный креатив как содержательно-визуальную форму рекламного сообщения, посредством которой бренд доставляет информацию о продукте до целевой аудитории (Kotler et al., 2022: 640). Авторы подчёркивают, что эффективность рекламы определяется не столько частотой контакта, сколько качеством креативного решения — его способностью привлечь внимание, быть запомненной и вызвать целевую реакцию. В influence-маркетинге роль «креативного решения» принадлежит самому

инфлюенсеру: именно его манера подачи, стиль контента и личностные характеристики определяют, как аудитория воспримет рекламный посыл (Kotler et al., 2022: 648).

Нативная реклама и механизмы распознавания. Войдынски и Эванс провели экспериментальное исследование (N = 242), в котором манипулировали позицией и языком маркировки нативной рекламы (disclosure) на новостном сайте. Результаты показали, что размещение маркировки в верхней части статьи увеличивает распознавание рекламы до 60 %, тогда как размещение в середине или конце снижает его до 20–40 %. При этом, когда реклама распознаётся «с опозданием», оценки доверия и отношения к спонсору значительно ухудшаются по сравнению с ситуацией, когда маркировка была заметна с самого начала (Wojdynski & Evans, 2016: 163). Этот результат имеет прямое значение для настоящего исследования: в influence-интеграциях момент product reveal функционально аналогичен маркировке — это точка, в которой аудитория осознаёт коммерческий характер контента.

Кэмпбелл и Маркс на основе обзора индустриальных практик и серии качественных интервью с маркетологами и потребителями (N = 32) пришли к выводу, что наиболее эффективная нативная реклама — не «секрет», а прозрачный, органично встроенный формат. Потребители ценят «честную» нативную рекламу: контент, который не маскирует свой коммерческий характер, но при этом предлагает релевантную и полезную информацию. Авторы формулируют принцип: открытость спонсорства не снижает эффективность при условии высокого качества контента (Campbell & Marks, 2015: 602–604).

Influence-маркетинг: доверие, соответствие и парасоциальные отношения. Хортон и Воль описали феномен парасоциального взаимодействия (parasocial interaction) — иллюзию межличностных отношений между

зрителем и медиаперсоной, возникающую при регулярном одностороннем контакте (Horton & Wohl, 1956: 215). В контексте social media этот эффект приобретает особую интенсивность: ежедневный контент блогера — stories, прямые эфиры, бытовые публикации — формирует у подписчиков ощущение «знакомства», которое по своим характеристикам приближается к реальной дружбе. Именно парасоциальные отношения создают основу для доверия к рекомендациям инфлюенсера: подписчик воспринимает рекомендацию не как рекламу, а как совет знакомого человека.

Лу и Юань провели опрос 538 пользователей social media и построили структурную модель, в которой проверили влияние характеристик инфлюенсера и контента на доверие к брендированному контенту. Результаты показали, что воспринимаемая информативная ценность (informative value) контента и воспринимаемая достоверность (credibility) инфлюенсера являются двумя ключевыми предикторами потребительского доверия. При этом парасоциальное взаимодействие выступает усилителем обоих эффектов: чем сильнее ощущение «знакомства» с блогером, тем выше доверие как к контенту, так и к рекламируемому бренду (Lou & Yuan, 2019: 66–68).

Де Вейрман, Каубер и Хаддерс провели экспериментальное исследование (N = 192) влияния количества подписчиков инфлюенсера и «дивергентности» рекламируемого продукта на аттитуды к бренду. Авторы установили, что соответствие продукта образу инфлюенсера (product-influencer fit) является критическим модератором: при высоком соответствии инфлюенсер с большим числом подписчиков усиливает позитивное восприятие бренда; при расхождении между продуктом и привычным контентом инфлюенсера эффект инвертируется — большое число подписчиков активизирует скептицизм, поскольку аудитория воспринимает интеграцию как «продажную» (De Veirman et al., 2017: 810–

815). Данный вывод объясняет, почему формат подачи может оказаться вторичным по отношению к соответствию продукта и инфлюенсера.

Persuasion Knowledge Model и механизмы сопротивления рекламе. Фристад и Райт предложили Persuasion Knowledge Model (PKM) — комплексную теоретическую рамку, описывающую, как потребители на протяжении жизни накапливают три типа знаний: знания об агенте (agent knowledge), знания о теме (topic knowledge) и знания о тактиках убеждения (persuasion knowledge). Активация persuasion knowledge при распознавании рекламного воздействия запускает «копинговые» стратегии — контраргументацию, скептицизм, обесценивание источника, эмоциональное дистанцирование (Friestad & Wright, 1994: 1–5). PKM объясняет, почему потребители могут одновременно наслаждаться контентом инфлюенсера и негативно реагировать на рекламную вставку: эти реакции определяются разными когнитивными системами.

Вэй, Фишер и Мэйн в серии из трёх экспериментов проверили эффекты активации persuasion knowledge в контексте скрытого маркетинга. Первый эксперимент показал, что информирование потребителей о скрытом маркетинге ведёт к снижению оценок бренда. Второй установил, что эффект модулируется воспринимаемой уместностью тактики: если потребитель считает тактику допустимой, негативный эффект РК ослабляется. Третий эксперимент подтвердил, что открытое спонсорство воспринимается как более уместное, чем скрытое, и вызывает менее выраженную РК-реакцию (Wei et al., 2008: 38–42). Эти результаты объясняют, почему открытая реклама у блогера может восприниматься лучше, чем скрытая нативная интеграция.

Айзенд и Таррахи в мета-анализе 140 исследований (162 независимые выборки, суммарно более 50 000 респондентов) систематизировали эффекты persuasion knowledge и установили, что активация РК

в среднем увеличивает негативные копинговые реакции ($d = 0,22$) и снижает благоприятные оценки и намерения; эффект достоверно сильнее для скрытых форматов, чем для открытых; модулирующую роль играют тип медиа, возраст аудитории и степень доверия к источнику (Eisend & Tarrahi, 2022: 12–16). Результаты мета-анализа подтверждают, что скрытность формата не является безусловным преимуществом.

Когнитивный диссонанс как механизм реакции на product reveal. Теория когнитивного диссонанса Фестингера описывает психологический дискомфорт, возникающий при одновременном удержании противоречивых когний; человек стремится к уменьшению диссонанса через изменение одной из когний, поведения или добавление новых элементов (Festinger, 1957: 18). В контексте influence-рекламы диссонанс формируется в момент, когда зритель, установивший парасоциальную связь с блогером и воспринимающий контент как аутентичный, обнаруживает коммерческую мотивацию: когниция «я доверяю этому человеку» вступает в конфликт с когницией «этот человек получает деньги за рекомендацию». Момент product reveal является триггером диссонанса, эмоционально проявляющимся в виде confusion, anger или disgust — реакций, фиксируемых системой facial coding.

Именно данная теоретическая рамка объясняет парадокс нативности: формат, призванный снизить сопротивление через маскировку рекламного характера, может усилить его, если маскировка обнаруживается слишком поздно или неожиданно. Чем сильнее парасоциальная связь и чем позднее раскрытие, тем интенсивнее потенциальный диссонанс. Открытый формат, напротив, снижает вероятность диссонанса, поскольку не создаёт ложных ожиданий.

Нейромаркетинговые методы в рекламных исследованиях. Пласман, Амблер, Браутигам и Кеннинг в обзорной статье систематизировали возможности

нейронауки для рекламных исследований и обосновали, что нейрофизиологические методы раскрывают латентные процессы обработки рекламной информации, недоступные традиционным методам: произвольные эмоциональные реакции нередко расходятся с декларируемыми предпочтениями, и именно произвольные реакции обладают более высокой прогностической валидностью в отношении поведения (Plassmann et al., 2007: 155–160).

Тейшейра, Ведель и Питерс в экспериментальном исследовании ($N = 77$) применили айтрекинг и измерение кожно-гальванической реакции при просмотре видеорекламы и показали, что эмоциональная вовлечённость является двухфакторной: всплески позитивных эмоций удерживают внимание, тогда как интенсивные негативные эмоции ведут к переключению.

Оптимальная видеореклама формирует «эмоциональные пики» в критических точках, предотвращая отключение (Teixeira et al., 2012: 150–154). Этот результат релевантен для анализа influence-роликов: момент product reveal является критической точкой, в которой эмоциональный профиль определяет, сохранит ли зритель вовлечённость.

Метод кодирования лицевых эмоций восходит к Facial Action Coding System (FACS), разработанной Экманом и Фризенем: систематическая таксономия мимических движений через единицы действия (Action Units), позволяющая объективно классифицировать эмоциональные выражения (Ekman & Friesen, 1978). FaceReader (Noldus Information Technology) — программное решение для автоматической классификации семи базовых эмоций (happiness, sadness, anger, surprise, fear, disgust, contempt), нейтрального состояния и индекса вовлечённости в реальном времени (Noldus, 2023). Левински, Франсен и Тан валидировали FaceReader в рекламном контексте ($N = 36$): интенсивность мимических реакций на развлекательную рекламу предсказывает

аттитюды к рекламе и бренду; FaceReader достигает точности около 89 % по сравнению с ручным FACS-кодированием (Lewinski et al., 2014: 8–10).

Рузевичуте, Камляйтнер и Бисвас в серии из шести экспериментов (суммарно более 1 100 участников) продемонстрировали, что сенсорная модальность рекламного стимула влияет на воспринимаемую близость к продукту: ольфакторные сигналы увеличивают чувство физической близости продукта, повышая его привлекательность. Эффект не зависит от осведомлённости потребителя, что указывает на висцеральную, а не когнитивную природу воздействия (Ruzeviciute et al., 2019: 8–12). Эти данные подтверждают, что неосознаваемые сенсорные и эмоциональные реакции влияют на продуктовые оценки через механизмы, отличные от декларируемых предпочтений.

Мейерс-Леви и Локен систематизировали гендерные различия в потребительской психологии: женщины склонны к комплексной обработке (comprehensive processing) — детальному анализу множества атрибутов, включая периферийные и эмоциональные; мужчины — к селективной обработке (selective processing) — фокусировке на ключевых, заметных атрибутах с игнорированием периферии. Авторы показали, что различия устойчивы для рекламного контекста и проявляются как во внимании, так и в оценочных процессах (Meyers-Levy &

Loken, 2015: 282–286). Применительно к influence-интеграциям это предполагает, что мужчины с большей вероятностью формируют резкий отклик при распознавании рекламы, тогда как женщины осуществляют более нюансированную обработку контекста.

Пробел в исследованиях. Несмотря на обширный корпус работ по каждому из рассмотренных направлений, исследования, интегрирующие теорию восприятия, РКМ и нейромаркетинговые методы в едином дизайне для оценки influence-интеграций, практически отсутствуют. Существующие работы рассматривают отдельные аспекты: нативную рекламу в новостных контекстах (Wojdynski & Evans, 2016), доверие к инфлюенсерам (Lou & Yuan, 2019), РКМ-реакции на скрытый маркетинг (Wei et al., 2008) — но не соединяют их в единую модель восприятия influence-контента. В казахстанском контексте нейромаркетинговые исследования influence-рекламы ранее не проводились. Настоящая работа призвана восполнить этот пробел.

Концептуальная модель. На основе анализа литературы предложена модель (Рис. 1): influence-интеграция (стимул) → перцептивный фильтр [модераторы: формат + product-influencer fit] → эмоциональный отклик (нейрофизиологический и осознанный уровни) → триггер: product reveal (когнитивный диссонанс) → продуктовый интерес.

Элемент модели	Содержание	Теоретическая основа
Стимул	Influence-интеграция	Solomon, 2020
Модератор 1	Формат: нативный vs агрессивный	Wojdynski & Evans, 2016
Модератор 2	Product-influencer fit	De Veirman et al., 2017
Триггер	Product reveal	Festinger, 1957; Friestad & Wright, 1994
Отклик (нейро)	FaceReader: 7 эмоций + engagement	Ekman & Friesen, 1978; Lewinski et al., 2014
Отклик (осозн.)	Опрос: доверие, органичность	Kotler et al., 2022
Результат	Продуктовый интерес	Lou & Yuan, 2019

Примечание — составлено автором

Рисунок 1 — Концептуальная модель восприятия influence-интеграций

Гипотезы. H (основная): восприятие influence-интеграций определяется не

столько форматом подачи, сколько степенью product-influencer fit и качеством

product reveal. Н1 (формат): нативный формат не обеспечивает безусловного преимущества; при высоком fit агрессивный формат может восприниматься столь же органично.

Методология

Дизайн. Нейромаркетинговое исследование в смешанном формате (mixed-methods) с внутрисубъектным дизайном (within-subjects). Каждый респондент последовательно просмотрел четыре ролика с параллельной записью мимических реакций системой FaceReader и последующим заполнением анкеты после каждого ролика.

Стимульный материал. Четыре видеоролика инфлюенсеров казахстанского influence-агентства, отобранных по критерию контраста форматов: два нативных — Ролик А (продуктовая категория: молочные продукты; продукт органично встроен в личный контент) и Ролик Б (неявный рекламный объект; зритель не может однозначно определить, что рекламируется); два агрессивных — Ролик В (средства по уходу; открытая

директивная презентация с личностным хуком) и Ролик Г (промоакция; раннее раскрытие рекламного характера в первые 3–5 секунд).

Выборка. N = 11 (удобная выборка; добровольное участие). Дизайн направлен на апробацию методологии и генерацию гипотез.

Инструментарий. (а) FaceReader (Noldus, 2023): автоматическая классификация 7 базовых эмоций + neutral + engagement в реальном времени на основе FACS (Ekman & Friesen, 1978). (б) Постпросмотровая анкета: шкалы 1–5 — приятность, органичность, доверие, искренность, навязчивость, желание пропустить, интерес к продукту.

Анализ. (1) поккадровый анализ динамики FaceReader с идентификацией «точек перелома»; (2) расчёт средних (M) по опросным шкалам; (3) сравнение форматов; (4) сопоставление нейро- и опросных данных (конвергенция vs расхождение); (5) эксплораторный анализ в разрезе пола.

Таблица 1 — Сводка методологического дизайна

Параметр	Описание
Дизайн	Within-subjects, 2 формата × 4 ролика
Стимулы	2 нативных (Ролик А, Б) + 2 агрессивных (Ролик В, Г)
N	11
Нейроинструмент	FaceReader (Noldus): 7 эмоций + neutral + engagement
Опрос	Шкалы 1–5, 7 конструкторов
Примечание — составлено автором	

Результаты и обсуждение

Ролик А (нативный: молочные продукты). FaceReader выявил чёткую фазовую динамику (Рис. 2): начало — contempt + engagement/joy (ориентировочная реакция, позитивный отклик на блогера); тема финансовых трудностей — sadness при сохранении engagement (эмпатия); product reveal — engagement резко возрастает, однако у части аудитории фиксируются пики disgust/anger. Опрос: общее впечатление M = 3,73; доверие M = 3,55; органичность M = 3,45;

навязчивость M = 3,11; интерес к продукту M = 3,00. Ключевой паттерн: нативная подача удерживает внимание (высокий engagement), однако момент product reveal вызывает мимическое сопротивление, не отражающееся в самоотчёте. Данное расхождение объясняется двухуровневым психологическим механизмом. На произвольном уровне product reveal запускает когнитивный диссонанс (Festinger, 1957): когниция «я сопереживаю блогеру» вступает в конфликт с когницией «мне продают продукт», что проявляется

мимическими пиками disgust и anger — реакциями, типичными для распознавания обмана доверия. На осознанном уровне зритель разрешает диссонанс через рационализацию: парасоциальная связь с инфлюенсером (Horton & Wohl, 1956) служит когнитивным буфером, позволяя переинтерпретировать рекламу как искреннюю рекомендацию. Именно поэтому опросные оценки оказываются позитивнее мимических: потребитель подавляет первичную защитную реакцию, чтобы сохранить когнитивную целостность

отношений с блогером. Эффект согласуется с РКМ (Wei et al., 2008): активация persuasion knowledge происходит, но копинговая реакция смягчается воспринимаемой уместностью рекомендации. Для маркетинговой практики это означает, что нативная подача эффективно маскирует рекламу на уровне осознанной оценки, но не на уровне непроизвольной реакции, которая, согласно Plassmann et al. (2007), обладает более высокой прогностической валидностью в отношении поведения.

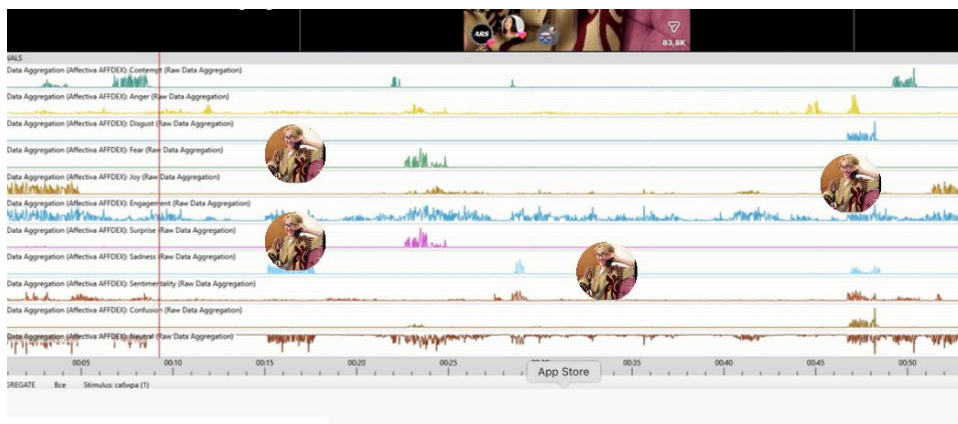


Рисунок 2 — Динамика эмоций FaceReader: Ролик А (нативный, агрегированные данные всех респондентов)

Ролик Б (нативный: неясный объект). FaceReader (Рис. 3): при неясном рекламном послые — confusion + anger/disgust; на отдельных моментах фиксируются anger/disgust + fear. Опрос: общее $M = 3,00$; доверие $M = 3,33$; интерес $M = 2,44$ (минимум среди всех роликов). Проблема не в нативном формате как таковом, а в когнитивной неопределённости: аудитория не идентифицирует объект рекламы, что на стадии интерпретации (Solomon, 2020: 109) порождает замешательство и негатив. Психологический механизм здесь принципиально отличается от Ролика А: если в Ролике А диссонанс возникает между парасоциальным доверием и распознаванием коммерции, то в Ролике Б зритель не достигает стадии интерпретации

рекламного объекта — перцептивный процесс «застревает» на этапе организации стимула (Solomon, 2020: 88). Невозможность идентифицировать, что именно рекламируется, порождает фрустрацию: когнитивные ресурсы расходуются на попытку дешифровки, а не на оценку продукта. Негативные эмоции (anger, disgust) в данном случае являются не реакцией на persuasion knowledge, а следствием нарушения базовых ожиданий от коммуникации — зритель ожидает ясности, но получает неопределённость. Маркетинговый вывод: нативность, доведённая до полного сокрытия объекта, контрпродуктивна — она лишает зрителя когнитивного «якоря» и превращает рекламу в раздражитель.

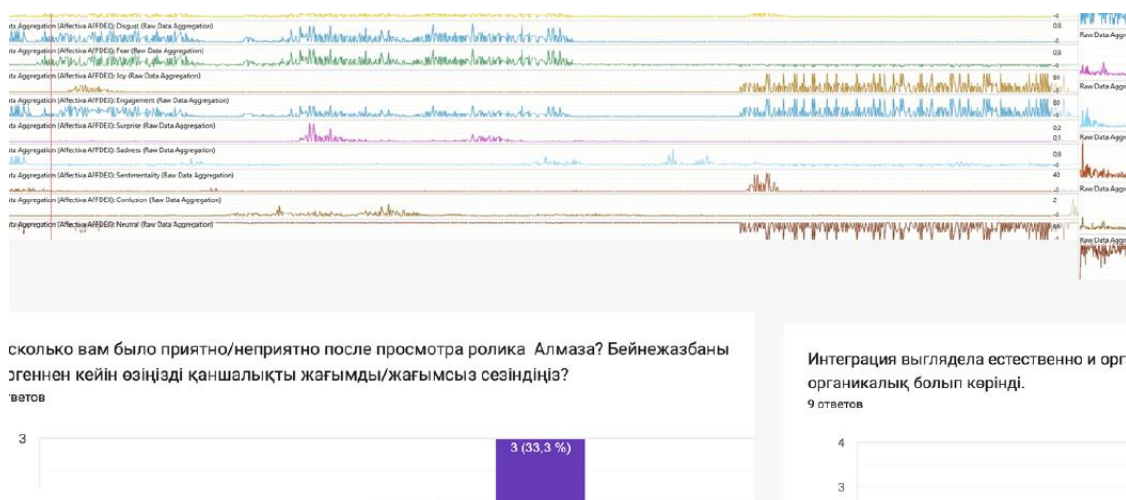


Рисунок 3 — Динамика эмоций FaceReader: Ролик Б (нативный, агрегированные данные всех респондентов)

Ролик В (агрессивный: средства по уходу). FaceReader (Рис. 4): личностный триггер-хук — fear + engagement; тема «спокойствие» — смешанные эмоции (аудитория «примеряет на себя»); появление продукта — joy/engagement; розыгрыш — joy. Опрос: общее $M = 4,00$; органичность $M = 4,33$ (максимум); доверие $M = 4,22$ (максимум); навязчивость $M = 2,56$ (минимум); интерес $M = 2,45$. Наиболее парадоксальный результат: формально «агрессивный» ролик получил наивысшие оценки органичности и доверия. Психологический механизм объясняется через взаимодействие трёх факторов. Во-первых, высокий product-influencer fit (De Veirman et al., 2017) создаёт перцептивную конгруэнтность: продукт воспринимается как естественное продолжение образа инфлюенсера, а не как инородный элемент, что минимизирует перцептивную защиту (Solomon, 2020: 106). Во-вторых, открытый формат не создаёт ложных ожиданий и не провоцирует РК-копинг (Campbell & Marks, 2015): потребитель заранее осведомлён о рекламном характере, что делает persuasion knowledge «преданонсированным» и лишает его разрушительного потенциала — диссонанс не возникает, поскольку нет

разрыва между ожиданием и реальностью. В-третьих, личностный хук (тема тревожности, спокойствия) задействует механизм эмоциональной идентификации: зритель проецирует собственный опыт на нарратив инфлюенсера, что усиливает парасоциальную связь (Horton & Wohl, 1956) и формирует воспринимаемую искренность рекомендации. Низкий интерес к продукту при высокой вовлечённости подтверждает системный разрыв и указывает на то, что вовлечённость направлена на персону, а не на объект — influence-интеграция работает как эмоциональный контент, но не выполняет функцию продуктовой аргументации.

Ролик Г (агрессивный: промоакция). FaceReader (Рис. 5): позитивный старт → раннее раскрытие (3–5 сек) → confusion/surprise → провокационный юмор → disgust/confusion → акция → joy/engagement. Опрос: общее $M = 3,56$; навязчивость $M = 4,11$ (максимум); интерес $M = 2,56$. Единственный ролик с полной конвергенцией FaceReader и опроса: мимические пики негатива совпадают с осознанной оценкой высокой навязчивости.

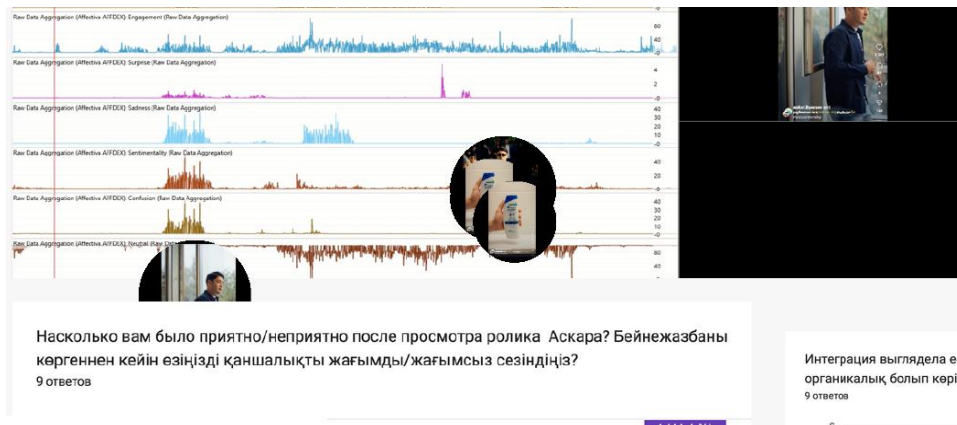


Рисунок 4 — Динамика эмоций FaceReader: Ролик В (агрессивный, агрегированные данные всех респондентов)

Психологический механизм конвергенции объясняется тем, что раннее раскрытие рекламного характера (3–5 секунд) не оставляет времени для формирования парасоциальной связи, которая в других роликах служила когнитивным буфером. Зритель ещё не успел «включиться» в нарратив инфлюенсера, когда коммерческий посыл уже активирует persuasion knowledge (Friestad & Wright, 1994). Без парасоциального буфера РК-копинг реализуется в полную силу: контраргументация не смягчается доверием, и непроизвольная негативная реакция не подавляется на осознанном уровне — отсюда конвергенция каналов.

Провокационный юмор, призванный удержать внимание, парадоксально усиливает сопротивление: мимические пики disgust указывают на то, что юмор воспринимается не как развлечение, а как манипулятивный приём, что соответствует мета-анализу Айзенда и Таррахи (Eisend & Tarrahi, 2022) — скрытые тактики убеждения вызывают более выраженные негативные копинговые реакции. Маркетинговый вывод: раннее раскрытие рекламы эффективно только при условии предварительного формирования эмоциональной связи с аудиторией; без неё откровенность воспринимается как навязчивость.

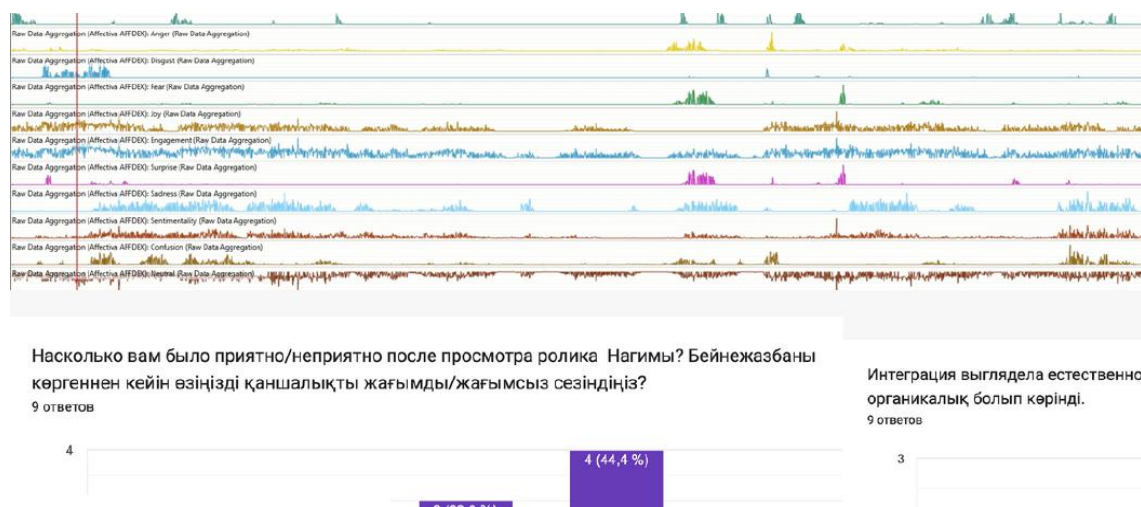


Рисунок 5 — Динамика эмоций FaceReader: Ролик Г (агрессивный, агрегированные данные всех респондентов)

Таблица 2 — Сводные опросные показатели (М, шкала 1–5)

Показатель	Ролик А (Н)	Ролик Б (Н)	Ролик В (А)	Ролик Г (А)
Общее впечатление	3,73	3,00	4,00	3,56
Органичность	3,45	3,44	4,33	3,33
Доверие	3,55	3,33	4,22	3,56
Навязчивость	3,11	—	2,56	4,11
Интерес к продукту	3,00	2,44	2,45	2,56

Примечание — составлено автором. Н — нативный, А — агрессивный

Таблица 3 — Доминирующие эмоции FaceReader по фазам роликов

Фаза	Ролик А (Н)	Ролик Б (Н)	Ролик В (А)	Ролик Г (А)
Начало (хук)	contempt+engag.	широкий спектр	fear+engag.	позитив
Развитие	sadness+engag.	confus.+anger	смешанные	confus.+surpr.
Product reveal	engag.↑, disgust	confus./disgust	joy/engag.	disgust/confus.
Финал	смешанные	engag./joy	joy↑	joy/engag.
Турбулентность	Умеренная	Высокая	Низкая	Высокая

Примечание — составлено автором на основе данных FaceReader

Обсуждение гипотез. Основная гипотеза (Н) подтверждена: наивысшие показатели органичности ($M = 4,33$) и доверия ($M = 4,22$) зафиксированы у агрессивного Ролика В с высоким product-influencer fit, а не у нативных роликов. Нативный Ролик Б при неясном рекламном объекте показал минимальный интерес ($M = 2,44$). Воспринимаемая органичность определяется не форматом подачи, а соответствием содержания привычному образу инфлюенсера.

H1 (формат) частично подтверждена. Нативный формат не обеспечил безусловного преимущества ни по одному опросному показателю. Ключевые модераторы: (а) время раскрытия — раннее (Ролик Г, 3–5 сек) вызвало максимальную навязчивость, отложенное после личностного хука (Ролик В) сохранило engagement; (б) наличие сенсорных триггеров. Расхождение FaceReader и опроса (Ролик А) подтверждает эффект рационализации, согласующийся с РКМ (Friestad & Wright, 1994) и экспериментами Вэй с соавторами (Wei et al., 2008).

В качестве дополнительного наблюдения отметим, что данные

FaceReader позволяют предположить наличие различий в эмоциональных паттернах мужчин и женщин: мужчины, по видимому, демонстрируют более резкие пики disgust/anger на product reveal, тогда как женщины проявляют чувствительность к триггерным формулировкам в агрессивных роликах. Эти наблюдения согласуются с моделью селективной vs комплексной обработки (Meyers-Levy & Loken, 2015), однако при $N = 11$ они носят исключительно эксплораторный характер и не могут рассматриваться как эмпирически подтверждённые. Проверка гендерных различий в восприятии influence-интеграций остаётся перспективной задачей для исследований с достаточным объёмом выборки.

Интегративный паттерн: разрыв «вовлечённость — интерес». Во всех четырёх роликах интерес к продукту остаётся низким ($M = 2,44–3,00$), тогда как вовлечённость и доверие к инфлюенсеру существенно выше. Influence-интеграции работают на уровне внимания и аффекта, но не формируют достаточной продуктовой аргументации. Данный разрыв объясняется тем, что influence-контент задействует

преимущественно периферийный путь обработки информации: зритель эмоционально вовлекается в нарратив инфлюенсера, но не переходит к центральной обработке продуктовых атрибутов. Парасоциальная связь (Horton & Wohl, 1956) обеспечивает доверие к персоне, но не осуществляет автоматического трансфера доверия к продукту — для этого необходима целенаправленная продуктовая аргументация, которая в исследованных роликах отсутствовала или была минимальной. Момент product reveal является «точкой перелома»: FaceReader фиксирует пики confusion/disgust/anger, что объясняется когнитивным диссонансом (Festinger, 1957) — распознавание коммерческой мотивации конфликтует с парасоциальным доверием. Тейшейра с соавторами (Teixeira et al., 2012) показали, что именно в таких «критических точках» определяется, сохранит ли зритель вовлечённость или отключится. Сопоставление четырёх роликов позволяет выделить психологическую последовательность, общую для всех стимулов: (1) формирование перцептивной установки через хук (эмоциональная идентификация или ориентировочная реакция); (2) product reveal как триггер активации persuasion knowledge; (3) конфликт между парасоциальным доверием и распознаванием коммерции (когнитивный диссонанс); (4) разрешение диссонанса — либо через рационализацию (подавление негатива, как в Ролике А), либо через прямое отторжение (конвергенция каналов, как в Ролике Г). Критическим модератором выступает наличие или отсутствие парасоциального буфера: при высоком product-influencer fit и достаточном времени для формирования эмоциональной связи (Ролик В) диссонанс минимален; при раннем раскрытии без установления связи (Ролик Г) — максимален. Практическое следствие: для превращения вовлечённости в продуктовый интерес агентствам необходимо выстраивать нарративный

«мост» от персоны к продукту, а не полагаться на механическое размещение.

Заключение

Настоящее исследование выявило парадокс восприятия рекламной нативности: формат подачи (нативный vs агрессивный) не является определяющим фактором эффективности influence-интеграций. Ключевые драйверы — момент раскрытия рекламного посыла (product reveal) и степень product-influencer fit. Результат объясняется интеграцией PKM (Friestad & Wright, 1994), когнитивного диссонанса (Festinger, 1957) и парасоциального взаимодействия (Horton & Wohl, 1956).

Теоретический вклад: предложена концептуальная модель восприятия influence-интеграций, связывающая нейрофизиологический (FaceReader) и субъективный (опрос) каналы данных через механизм когнитивного диссонанса. Product reveal выступает центральной «точкой перелома», определяющей траекторию восприятия.

Зафиксирован систематический разрыв между вовлечённостью и интересом к продукту: influence-интеграции задействуют периферийный путь обработки, обеспечивая эмоциональную вовлечённость, но не формируя достаточной продуктовой аргументации. Обнаружено расхождение между непроизвольной мимической реакцией и осознанной самооценкой, подтверждающее ценность смешанного метода и невозможность полагаться исключительно на самоотчёт в оценке рекламного воздействия.

Практические рекомендации: (а) выстраивать «мост» к продукту (проблема → личный опыт → решение → продукт); (б) контролировать момент раскрытия; (в) обеспечивать ясность объекта в первые 10–15 секунд; (г) элиминировать сенсорные триггеры отвращения. Модель может служить основой pre-test фреймворка.

Ограничения: N = 11, невероятностная выборка, отсутствие рандомизации, один нейроинструмент;

объем выборки не позволяет проводить статистическую проверку гендерных различий. Перспективы: увеличение

выборки ($N \geq 30$), рандомизация, добавление айтрекинга, расширение форматов, А/В-тестирование product reveal.

Благодарность, конфликт интересов

Данное исследование не получало внешнего финансирования. Конфликт интересов отсутствует.

Список литературы

- Campbell, C., & Marks, L. J. (2015). Good native advertising isn't a secret. *Business Horizons*, 58(6), 599–606. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.06.003>
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Eisend, M., & Tarrahi, F. (2022). Persuasion knowledge in the marketplace: A meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 32(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1258>
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1978). *Facial Action Coding System: A technique for the measurement of facial movement*. Consulting Psychologists Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1–31. <https://doi.org/10.1086/209380>
- Horton, D., & Wohl, R. R. (1956). Mass communication and para-social interaction: Observations on intimacy at a distance. *Psychiatry*, 19(3), 215–229.
- Influencer Marketing Hub. (2025). *The state of influencer marketing 2025: Benchmark report*. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Lewinski, P., Fransen, M. L., & Tan, E. S. H. (2014). Predicting advertising effectiveness by facial expressions in response to amusing persuasive stimuli. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/npe0000012>
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- Meyers-Levy, J., & Loken, B. (2015). Revisiting gender differences: What we know and what lies ahead. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 279–294. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.06.003>
- Noldus Information Technology. (2023). *FaceReader: Tool for automatic analysis of facial expressions*. Version 9. Wageningen, Netherlands.
- Plassmann, H., Ambler, T., Braeutigam, S., & Kenning, P. (2007). What can advertisers learn from neuroscience? *International Journal of Advertising*, 26(2), 151–175. <https://doi.org/10.1080/02650487.2007.11073002>
- Ruzeviciute, R., Kamleitner, B., & Biswas, D. (2020). Designed to s(m)ell: When scented advertising induces proximity and enhances appeal. *Journal of Marketing Research*, 57(2), 315–331. <https://doi.org/10.1177/0022243719888474>
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (13th ed.). Pearson Education.
- Statista. (2025). Influencer advertising — Kazakhstan; Influencer advertising — Central Asia. *Statista Market Insights*.
- Teixeira, T. S., Wedel, M., & Pieters, R. (2012). Emotion-induced engagement in internet video advertisements. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 144–159. <https://doi.org/10.1509/jmr.10.0207>
- Wei, M. L., Fischer, E., & Main, K. J. (2008). An examination of the effects of activating persuasion knowledge on consumer response to brands engaging in covert marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 34–44. <https://doi.org/10.1509/jppm.27.1.34>
- Wojdyski, B. W., & Evans, N. J. (2016). Going native: Effects of disclosure position and language on the recognition and evaluation of online native advertising. *Journal of Advertising*, 45(2), 157–168. <https://doi.org/10.1080/00913367.2015.1115380>

Информация об авторах

1. Путинцева Вероника Эдуардовна — магистрант, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан, e-mail: 263032@almu.edu.kz

2. Оразғалиева Элмайра Болатбековна — PhD, Research Associate Professor школы менеджмента, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Қазақстан, e-mail: e.orazgaliyeva@almau.edu.kz, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7030-7102>

Авторлар туралы ақпарат

1. Путинцева Вероника Эдуардовна — магистрант, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан, e-mail: 263032@almau.edu.kz

2. Оразғалиева Элмайра Болатбекқызы — PhD, Research Associate Professor менеджмент мектебі, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан, e-mail: e.orazgaliyeva@almau.edu.kz, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7030-7102>

Information about the authors

1. Putintseva Veronika Eduardovna — Master’s student, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: 263032@almau.edu.kz

2. Orazgaliyeva Elmaira Bolatbekovna — PhD, Research Associate Professor, School of Management, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: e.orazgaliyeva@almau.edu.kz, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7030-7102>

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОНЛАЙН - СРЕДЕ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАЗАХСТАНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Ж.М. Кунаева*, Ж.С. Рахимбекова

Almaty Management University, Алматы, Казахстан

*e-mail: kunayeva1994@gmail.com

Аннотация. Цифровизация экономики меняет роль маркетинга - он превращается в важный элемент выживания для малого и среднего предпринимательства (МСП). Особенно это заметно там, где компании работают на растущих рынках, но при этом испытывают нехватку денег или кадров. Там, где ресурсы ограничены, грамотное применение онлайн-каналов помогает держаться на плаву. Хотя эффект от таких решений очевиден, до сих пор нет четкой картины того, как именно цифровые инструменты создают преимущество. Понимание этого процесса нуждается в более строгой научной проработке, особенно для небольших фирм.

Исследование направлено на создание концептуальной схемы воздействия цифровых маркетинговых коммуникаций на развитие конкурентного преимущества малых и средних предприятий. Опорой для методологии стал системный взгляд на свежие научные материалы - за период с 2023 по 2025 год, затрагивающие темы перехода бизнеса в цифру, анализ поведения клиентов и уровень их участия. Представлена структура, где использование онлайн-платформ помогает выстроить digital marketing capability как подвижную внутреннюю компетенцию, которая напрямую усиливает взаимодействие с покупателями и косвенно отражается на лидерстве компании. Условия цифровой готовности организации вместе с ограниченностью её активов также рассматриваются как факторы, влияющие на эффективность этой компетенции.

Научная новизна исследования - взгляд на цифровые маркетинговые коммуникации как на основу долгосрочного лидерства малого и среднего бизнеса. Реальная польза проявляется тогда, когда советы по использованию онлайн-инструментов применяются при планировании роста компаний из Казахстана.

Ключевые слова: цифровые маркетинговые коммуникации, малое и среднее предпринимательство, конкурентное преимущество, цифровая трансформация, эффективность маркетинговых коммуникаций, цифровые технологии в маркетинге.

ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАҒДАЙЫНДА ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА КӘСІПКЕРЛІК ҮШІН ОНЛАЙН ОРТАДАҒЫ МАРКЕТИНГТІК КОММУНИКАЦИЯЛАР

Ж.М. Кунаева*, Ж.С. Рахимбекова

Almaty Management University, Алматы, Казахстан

*e-mail: kunayeva1994@gmail.com

Түйіндемe. Экономиканы цифрлық трансформациялау жағдайында маркетинг шағын және орта кәсіпкерліктің (ШОК) тұрақтылығы мен дамуын қамтамасыз ететін негізгі элементке айналды. Бұл әсіресе компаниялар өсіп келе жатқан нарықтарда жұмыс істейтін, бірақ қаражат немесе персонал тапшылығы бар жерлерде байқалады. Ресурстар шектеулі жерлерде онлайн арналарды тиімді пайдалану олардың қалқып жүруіне көмектеседі. Мұндай шешімдердің әсері айқын болғанымен, цифрлық құралдардың қалай артықшылық жасайтыны туралы әлі де нақты түсінік жоқ. Бұл процесті түсіну, әсіресе шағын фирмалар үшін, мұқият ғылыми зерттеулерді қажет етеді.

Бұл зерттеу цифрлық маркетингтік коммуникациялардың шағын және орта кәсіпорындар үшін бәсекелестік артықшылықты дамытуға әсері туралы тұжырымдамалық негіз жасауға бағытталған. Әдістеме 2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңді қамтитын, бизнесті цифрландыру, тұтынушылардың мінез-құлқын талдау және тұтынушылармен жұмыс істеу сияқты тақырыптарды қамтитын соңғы ғылыми әдебиеттерді жүйелі түрде шолуға негізделген. Онлайн платформаларды пайдалану тұтынушылармен жұмыс істеуді тікелей арттыратын және компанияның басшылығына жанама түрде әсер ететін икемді ішкі құзыреттілік ретінде цифрлық маркетинг

мүмкіндігін құруға көмектесетін негіз ұсынылған. Ұйымның цифрлық дайындығы, оның шектеулі активтерімен қатар, осы құзыреттіліктің тиімділігіне әсер ететін факторлар ретінде де қарастырылады.

Зерттеудің жаңалығы шағын және орта бизнестегі ұзақ мерзімді көшбасшылықтың негізі ретінде цифрлық маркетингтік коммуникацияларға көзқарасында жатыр. Интернеттегі құралдарды пайдалану бойынша кеңестер Қазақстандағы компаниялардың өсу жоспарлауына қолданылған кезде нақты пайда пайда болады.

Кілт сөздер: цифрлық маркетингтік коммуникациялар, шағын және орта кәсіпкерлік, бәсекелестік артықшылық, цифрлық трансформация, маркетингтік коммуникациялардың тиімділігі, маркетингтегі цифрлық технологиялар.

ONLINE MARKETING COMMUNICATIONS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN KAZAKHSTAN IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Zh.M. Kunayeva*, Ж.С. Рахимбекова
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
*e-mail: kunayeva1994@gmail.com

Abstract. The digitalization of the economy is changing the role of marketing – it is becoming a crucial element of survival for small and medium-sized enterprises (SMEs). This is especially noticeable where companies operate in growing markets but are short on funds or personnel. Where resources are limited, the effective use of online channels can help them stay afloat. Although the impact of such solutions is clear, there is still no clear picture of how digital tools create an advantage. Understanding this process requires more rigorous scientific research, especially for smaller firms.

This study aims to create a conceptual framework for the impact of digital marketing communications on the development of competitive advantage for small and medium-sized enterprises. The methodology is based on a systematic review of recent scientific literature covering the period from 2023 to 2025, covering topics such as business digitalization, customer behavior analysis, and customer engagement. A framework is presented in which the use of online platforms helps build digital marketing capability as a flexible internal competency that directly enhances customer engagement and indirectly impacts a company's leadership. An organization's digital readiness, along with its limited assets, are also considered as factors influencing the effectiveness of this competency.

The research's novelty lies in its approach to digital marketing communications as the foundation for long-term leadership in small and medium-sized businesses. Real benefits emerge when advice on using online tools is applied to the growth planning of companies in Kazakhstan.

Keywords: digital marketing communications, small and medium-sized enterprises, competitive advantage, digital transformation, effectiveness of marketing communications, digital technologies in marketing.

Введение

В последние годы экономика Казахстана стремительно переходит в цифровой формат — это меняет то, как компании взаимодействуют с клиентами. Вместо обычных встреч и звонков всё чаще используют онлайн-сервисы: от соцсетей до специализированных площадок для торговли. Технологии перестали быть дополнением; они стали частью рутины. Раньше МСП жил за счёт близких контактов, но сегодняшние условия требуют адаптироваться к новым правилам игры. Теперь цифровые инструменты нужны всем - даже тем, чья работа раньше обходилась без сети. Иначе постепенное снижение конкурентоспособности неизбежно.

Сегодня компании могут общаться с клиентами напрямую - цифровой маркетинг делает диалог постоянным. Благодаря этому информация передаётся быстрее, появляется ясность, растёт уверенность между сторонами. Тогда как старые формы рекламы почти не дают обратной связи, онлайн-платформы показывают реакцию публики мгновенно. Из-за этого компании вынуждены соединять разные каналы общения, иначе человек может просто уйти. Персонализация текстов работает лучше, чем одинаковые фразы для всех без исключения. Понимание действий пользователя - например, куда нажал, как долго задержался - помогает точнее подстраиваться под него. То, что он делает дальше, тоже влияет на выбор следующего шага. У малого бизнеса появляется

возможность привлечь внимание - и всё это без крупных трат на продвижение. С другой стороны, возникают сложности: требуется осваивать цифровые методы, которых раньше не касались. Кто-то может запутаться - что сегодня эффективно, а что давно утратило смысл. Образ в интернете приходится создавать осторожно, ведь он должен выдерживать время, даже если произойдёт сбой.

Несмотря на рост значимости цифрового маркетинга в Казахстане, исследования, объясняющие переход от онлайн-коммуникаций к устойчивым выгодам для малого и среднего бизнеса, остаются немногочисленными. Чаще можно встретить описания используемых платформ или подсчёт показателей результативности - вот что занимает основное место в научной повестке. Однако системные взгляды, учитывающие степень технологической подготовки компании, нехватку средств и особенности реакции потребителей, почти не встречаются в доступных материалах. Такие аспекты продолжают находиться за пределами серьёзного анализа.

Темпы оцифровки растут - МСП активнее осваивает онлайн, здесь взаимодействие с покупателями постепенно становится основой удержания и конкурентоспособности. Однако значительная часть фирм так и не раскрывает потенциал цифровых каналов: причина в отсутствующей стратегии, слабом учёте информации или нежелании менять подход под потребителя.

Работа направлена на исследование роли цифровых способов выхода на рынок для малого и среднего бизнеса в Казахстане. Через призму технологической зрелости и ресурсных ограничений выстраивается картина их воздействия. Акцент сделан не столько на теории, сколько на условиях, в которых действуют компании. Подход учитывает не идеальные сценарии, а фактические обстоятельства развития предпринимательской среды. Анализ опирается на реальную практику - не на гипотетические конструкции. Такой

взгляд меняет понимание зависимости между инструментами связи и достижением целей. Формирование модели происходит вне стандартных интерпретаций. Упор делается на локальную специфику вместо заимствования общих схем. Связь между действиями фирм и их успехом прослеживается без ссылок на глобальные тренды. Результат - представление о том, как именно технологии работают в данном контексте.

На важность темы влияют не только мировые, но и местные изменения в интернет-рекламе. Исследования показывают: решения покупателей зависят от того, как они взаимодействуют с компанией - будь то сайт, мессенджер или соцсети. Эффективное присутствие малых предприятий в цифровой среде открывает возможности для увеличения доходов, повышения доверия и лучшего восприятия бренда. Такие нюансы уже нельзя игнорировать.

Цифровая трансформация экономики Казахстана идёт параллельно с ростом количества пользователей сети. Подключение смартфонов становится повседневной нормой для большинства граждан страны. Доля покупок через интернет постепенно набирает обороты. Однако у множества небольших компаний возникают сложности при внедрении инструментов цифрового продвижения. Выбор платформ часто происходит без чёткой стратегии, что снижает эффективность усилий. Отслеживание реакции аудитории остаётся на заднем плане. Индивидуальный подход к клиентам встречается редко - это ограничивает развитие взаимодействия. Полный объём возможностей цифровой среды так и не реализуется из-за таких пробелов.

Научные источники подчёркивают: устойчивая цифровая коммуникация складывается из множества элементов - здесь важны не только маркетинговые средства, но и чёткое деление целевой группы на части. Всё вместе работает лишь при условии регулярного пересмотра

способов контакта с пользователями, кроме того, требуется гибкая политика создания материалов. Что касается малого бизнеса, ему особенно нужны решения, заточенные под небольшие бюджеты, локальные условия торговли, плюс понимание поведения клиентов в конкретной культурной среде.

Это исследование одновременно полезно и для науки, и для реальной практики. Основываясь на данных, можно расширить понимание маркетинговой коммуникации в контексте цифровой трансформации казахстанской экономики. В то же время его выводы пригодятся бизнесменам - они помогут выстраивать более точные стратегии продвижения в интернете. Удержание аудитории становится проще, если подход основан на полученных результатах. Особенно это актуально для небольших компаний, сталкивающихся с жёсткой конкуренцией каждый день. Бренд перестаёт быть просто названием, превращаясь в надёжного партнёра для клиента.

Сейчас почти все компании по миру вынуждены меняться под давлением цифровых технологий - это уже условие выживания, не просто преимущество (Kishor, 2022). Пандемия и другие масштабные потрясения резко усилили этот процесс: переходить на онлайн-продажи, перестраивать логистику или использовать цифровые инструменты продвижения приходится без отлагательств (Avelar, 2024).

На фоне быстро меняющихся условий именно малый и средний бизнес становится движущей силой развития экономики, а также трансформации общества (Раджасекхара, 2024). Несмотря на значительный вклад этих компаний, у них возникают сложности особого характера, когда речь заходит о построении чёткой системы маркетингового взаимодействия в цифровом пространстве. Среди ключевых трудностей можно назвать ограниченные бюджеты, отсутствие специалистов, а также нехватку времени для постоянного присутствия в интернете:

1. Недостаток средств - будь то деньги, люди или технологии - остаётся ключевым фактором (Bilal, 2024).

2. В цифровом маркетинге трудно точно подсчитать отдачу от вложений (Раджасекхара, 2024).

3. Чтобы новые технологии вроде искусственного интеллекта или больших данных работали на полную, важно уметь быстро приспосабливаться к изменениям (Kahveci, 2025).

Важность цифровой грамотности при этом растёт сама по себе, без лишнего акцента на срочность. Хотя ИИ часто обсуждают отдельно, его успех зависит не столько от алгоритмов, сколько от людей, которые их используют. Данные становятся мощным инструментом только тогда, когда те, кто с ними работает, готовы учиться снова и снова. Результат - не просто освоение программ, а изменение подхода к решению задач каждый раз по-новому.

В Казахстане активно продвигается цифровизация - это открывает возможности для роста электронной коммерции (Aidargaliyeva, 2025). К концу 2025 года интернетом в Казахстане пользовались 19,5 миллионов человек, а уровень проникновения онлайн-технологий составил 93,4 процента (Kemp, 2025). На фоне таких тенденций онлайн-взаимодействие получает серьёзную поддержку, особенно потому что большинство пользуются интернетом через смартфоны и регулярно посещают социальные сети (BYUD, 2025).

Однако малые предприятия в Казахстане испытывают трудности с полным внедрением цифровых маркетинговых систем. Согласно местным данным, хотя польза цифрового маркетинга для продаж и имиджа компании очевидна, на практике возникают сложности. Главными препятствиями остаются ограниченный доступ к средствам на обновление технологий (Umarova, 2025), так же как необходимость использовать комбинированные подходы - где машины работают вместе с людьми (Раджасекхара, 2024).

Вместо привычных схем предпринимателям Казахстана нужны подходы, заточенные под реалии МСП. Эти модели создавались под масштабные компании Запада, не оставляя места узким возможностям местных фирм. Ограниченность средств вынуждает действовать точечно, без простора для экспериментов. При этом мобильный интернет стал основным каналом доступа почти всех потребителей. Даже небольшие продавцы активно используют маркетплейсы вместо собственных сайтов. В таких условиях каждый тенге на рекламу должен приносить видимый отклик. Измерение результата важно не ради аналитики, а как условие выживания. Теории, игнорирующие эти особенности, теряют практический смысл.

В итоге - при всей очевидности важности цифровых трансформаций для малого и среднего бизнеса в Казахстане - до сих пор нет подходящей модели, способной работать в реальных условиях без лишних затрат. При росте давления на рынке онлайн всё острее стоит вопрос - как малому бизнесу грамотно выстроить взаимодействие с аудиторией. Подходы, основанные на данных, становятся ключом к использованию цифровых возможностей без лишних затрат. Одна из перспектив - создание целостной системы, где стратегия сочетается с практическими шагами и технической поддержкой. Такая модель помогает не просто донести сообщение, но и закрепиться среди других игроков. Эффективность связи с клиентами теперь зависит от слаженности всех компонентов - от цели до инструментов реализации.

В центре внимания - теоретическое осмысление цифровых форм взаимодействия с рынком. Исследуется воздействие онлайн-коммуникаций, трансформированных под нужды малого и среднего бизнеса в Казахстане. Анализ строится на интерпретации текущих практик. Акцент сделан на особенностях восприятия цифровых сообщений целевой аудиторией. Подход сочетает критический взгляд с практической направленностью.

Основой выступают не сами технологии, а способы их применения в реальных условиях. Рассмотрение ведётся через призму доступности инструментов. Учитываются барьеры, возникающие у компаний при выходе в интернет. Отдельно затрагивается вопрос релевантности контента. В фокусе - как меняется поведение предпринимателей под давлением цифровой среды.

Методология

Цель исследования определила выбор метода - систематический литературный обзор (СЛО). На первом месте стояло именно это: сбор и анализ источников за 2021–2025 годы. Что касается содержания, акцент сделан на цифровые формы взаимодействия с аудиторией через маркетинг. Отдельно рассмотрены черты малого и среднего бизнеса, их поведение в условиях ограниченности ресурсов. Особое внимание уделено контексту стран с формирующейся экономикой. Такой подход позволил собрать данные не просто массово, но и целенаправленно. Результат - сводка существующих знаний без пропусков ключевых тенденций. Фокус сохранялся на новизне информации и её практической ценности одновременно.

Для поиска информации использовались научные электронные ресурсы - Scopus, Web of Science и Google Scholar. Также были задействованы ведущие отечественные журналы с системой рецензирования.

В процессе поиска были применены термины как на английском, так и на русском - например, "Digital marketing communication model", "SME resource constraints", "Kazakhstan digital market", "Digital transformation SMEs". Учитывали публикации про особенности цифрового рынка Казахстана. Отдельное внимание уделялось источникам, рассматривающим вызовы для МСП в условиях нехватки средств. Подбор охватывал материалы, сочетающие теоретические рамки и локальные условия.

В ходе исследования использовали анализ текста вместе с объединением ключевых тем - такой подход помог распределить отобранные материалы на группы: базовые концепции маркетинговых коммуникаций, условия эффективности МСП в интернете, трудности внедрения цифровых технологий в Казахстане и действующие стратегии взаимодействия. Оценка возможностей международных моделей в местной реальности стала результатом именно этого способа работы с данными. При этом удалось заметить несоответствие между имеющимся знанием и потребностями регионального развития.

Чтобы понять маркетинговые коммуникации малого и среднего бизнеса, применили системный взгляд - они устроены как открытая система с несколькими частями. Эффективность здесь складывается не просто из ресурсов или знаний внутри компании, а из их связи с тем, что происходит снаружи. Внешняя среда включает рынок, доступные технологии и правила страны, особенно законы Казахстана. Такой подход помог увидеть картину целиком, без выделения одной доминирующей стороны.

Для соединения отдельных теоретических идей и фактических результатов, собранных при СЛЮ, использовали подход синтеза. Получилось создать целостную структуру - внутренне согласованную, без противоречий. Благодаря этому появились основные понятия, а также предполагаемые взаимосвязи между ними.

Вот пример создания новой идеи: берётся теория ограниченных ресурсов (Bilal, 2024) а к ней добавляется практика местных онлайн-платформ - скажем, торговые площадки в Казахстане. Так возникает подход, заточенный под конкретные условия. Смысл не в объединении ради связки, а в выстраивании решения через призму реального контекста.

С середины XX века маркетинг жил по правилам интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) -

сквозные кампании, узнаваемые слоганы, контроль над медиaprостранством. Появление интернета начало менять эти основы не сразу, но необратимо (Rehman, 2022). Вместо централизованного вещания - диалог: пользователи отвечают, реагируют, делятся. Реклама больше не просто объявляется, она участвует. Отслеживание реакций стало возможным буквально в режиме реального времени. Персональные предпочтения теперь влияют на то, какой контент видит каждый. Цифровые маркетинговые коммуникации (ЦМК) заменили одностороннюю передачу информации (Kishor, 2022). Технологии позволили адаптировать сообщение под поведение аудитории. Один формат уже не работает везде и всегда, акцент сместился с охвата на участие.

Ключевые теоретические сдвиги, обосновывающие ЦМК, включают:

- вместо привычной воронки AIDA всё чаще смотрят на модель петли - Consumer Decision Journey (CDJ). Исследования последних лет указывают: поведение покупателя больше не укладывается в простую цепочку шагов. Процесс теперь затягивает глубокий поиск информации, сравнение вариантов, саму покупку. Особое место занимает то, что происходит после - люди делятся опытом, рекомендуют или критикуют онлайн. Такой круговорот внимания делает концепцию CDJ удобнее для анализа цифровых коммуникаций (Lin, 2022);

- вместо простого просмотра объявлений, цифровой маркетинг побуждает людей участвовать - благодаря материалам, платформам в соцсетях или индивидуальным сообщениям. Реакции вроде отметок «нравится», реплик под постами или пересылок становятся сигналом того, что аудитория движется ближе к покупке и доверию к бренду (Habib, 2022). Показатели включения в процесс заменяют собой старые методы оценки внимания. Такое участие выступает переходным этапом между контактом с брендом и долгосрочной привязанностью;

- вместо акцента на продукте - внимание к переживаемому моменту: модель 4E (Experience, Everyplace, Exchange, Evangelism) постепенно вытесняет классические 4P (Product, Price, Place, Promotion), показывая, как

покупатель теперь ценит не вещь саму по себе, но путь контакта со брендом компании, доступный в любой точке онлайн-пространства (Hoang, 2024).

Таблица 1 – Концептуальные основы ЦМК и конкурентного преимущества

№	Автор, год	Методология	Цели	Результаты
1	Kishor, 2022	СЛО, концептуальное моделирование	Систематизировать знания о ЦМК и их роли в формировании устойчивого конкурентного преимущества; изучить влияние ИИ и Big Data	Разработана концептуальная схема взаимосвязи ЦМК, цифровых возможностей фирмы и УКП; подтверждена критичность интеграции данных и автоматизации
2	Amjad, 2022	Концептуальный анализ, сравнительный обзор кейсов	Исследовать роль цифрового предпринимательского маркетинга (ЦПМ) для устойчивого роста МСП	ЦПМ признан более эффективным, чем традиционные ИМК; подтверждена значимость итеративного тестирования и ориентации на доступные цифровые инструменты
3	Kahveci, 2025	Теоретический обзор и разработка framework-модели	Создать комплексную рамку цифровой трансформации МСП с учётом технологических и организационных факторов	Выделены драйверы трансформации (лидерство, навыки, цифровые ресурсы) и результаты в виде устойчивого преимущества
4	Utami, 2023	СЛО	Систематизировать исследования в области ЦМК и выявить ключевые тенденции	Исследования связывают ЦМК с конкурентным преимуществом через улучшение взаимодействия с клиентом, брендинга и эффективности каналов; отмечается рост работ по AI/Big Data в ЦМК.
5	Shankar, 2022	СЛО и классификация исследований	Систематизировать исследования в области ЦМК, разработать концептуальную модель взаимодействия между участниками рынка	Разработана модель ЦМК, выявлены исследовательские пробелы и предложены направления повышения эффективности и использования новых технологий.

Выбор подходящих цифровых платформ особенно важен для МСП - ресурсы ограничены, а результат нужен ощутимый. Обзор исследований указывает на несколько эффективных решений:

- социальные сети играют ключевую роль в продвижении малых предприятий - их доступность позволяет начинать без крупных затрат (Amjad, 2022). Через Instagram, Facebook или TikTok компании общаются с клиентами напрямую, получают реакции на продукт, создают круг постоянных подписчиков. В Казахстане рост использования смартфонов и интерес к видеоматериалам усиливают значимость

таких площадок как основной способ донести предложение до людей (BYUD, 2025);

- создание полезной информации помогает малому бизнесу находить свою аудиторию - не через рекламу, а через внимание к реальным запросам. Вместо трат на объявления компании делают ставку на регулярный выпуск материалов, которые люди хотят читать или слушать. Такой подход работает медленно, но приносит устойчивые результаты: клиенты начинают воспринимать бренд как надёжного собеседника. Особенно это заметно, когда бюджет на продвижение слишком скромный

для массовых кампаний. Экспертиза передаётся не громкими заявлениями, а последовательным содержанием (Kahveci, 2025);

- видимость малого бизнеса в интернете во многом определяется его позициями в поиске. Хотя результаты SEO приходят не сразу, они дают стабильный приток пользователей без постоянных затрат. Реклама через поисковые системы работает быстрее - она выводит сайт в топ за короткий срок. Однако её эффективность нужно постоянно отслеживать, особенно если бюджет ограничен. Игнорировать анализ доходности рекламных кампаний может быть дорогостоящей ошибкой.

- сегодня малые предприятия всё чаще обращаются к технологиям - искусственный интеллект помогает справляться с повторяющимися операциями без привлечения дополнительного персонала. Вместо множества сотрудников компании используют чат-ботов, настроенных на конкретные запросы клиентов.

Персонализированная работа с данными позволяет отправлять сообщения в нужное время и нужным людям. Такие системы обрабатывают информацию быстрее обычного анализа отчётов. Эффективность взаимодействия с заказчиками при этом заметно возрастает. Подобный подход особенно ценен там, где не хватает рабочих рук, такие меры напрямую влияют на масштабирование бизнеса (Enshassi, 2024).

Одним из центральных различий между крупным и малым бизнесом является доступность ресурсов. Недостаток средств - частая проблема малых компаний. Из-за этого им сложно запускать масштабную рекламу или использовать сложные технологии. Ещё одна трудность - нехватка специалистов, разбирающихся в цифровом продвижении и данных. В таких условиях подходы к коммуникациям должны обходиться без лишних затрат. Простота при этом становится ключевым условием применения. Такие решения легче освоить, когда ресурсы ограничены.

Таблица 2 – Цифровизация и организационная трансформация МСП

№	Автор, год	Методология	Цели	Результаты
1	Avelar, 2024	Количественный опрос МСП, регрессионный анализ	Проанализировать связь между цифровизацией, agility и устойчивыми инновациями МСП	Доказано, что цифровая трансформация зависит от организационной гибкости и способности к быстрому внедрению технологий
2	Bilal, 2024	Опросы, SEM-моделирование	Изучить влияние ресурсных ограничений на цифровой маркетинг МСП	Подтверждён дефицит ресурсов как ключевой барьер; рекомендованы ресурсоэффективные стратегии (органический контент, аутсорсинг)
3	Umarova, 2025	Анализ вторичных данных, институциональное исследование	Определить барьеры цифрового развития МСП Казахстана	Выявлены недостаток финансирования и высокая стоимость кредитных ресурсов как основные ограничения цифровизации
4	Концепция цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023 - 2029 годы	Документальный анализ государственной политики	Ускорение цифровой трансформации	Повышение цифровой зрелости для соответствия новым рыночным реалиям

5	Концепция развития МСП в Республике Казахстан до 2030 года	Документальный анализ государственной политики	Инновации и повышение конкурентоспособности промышленности	Установлены приоритеты компетентностного развития; зафиксированы меры государственной поддержки
6	Aidargaliyeva (2025)	Прогнозирование и систематический анализ	Оценка возможности повышения эффективности оптимизации электронной коммерции для МСП в Казахстане	Предложен ряд подходов к оптимизации, например, как, платформа электронной коммерции, использование социальных сетей для прямых продаж, применение SEO и мобильной оптимизации, а также стратегии контент-маркетинга
7	Noang (2024)	СЛО, опросы, структурное моделирование	Изучение факторов, влияющие на внедрение цифровой трансформации в МСП	Показано, что цифровизация в МСП зависит от совокупности факторов, включая экологические, организационные и технологические аспекты

Данные исследования закладывают теоретические основы для развития ЦМК и их роли в осуществлении конкурентных преимуществ предприятий, прежде всего в условиях цифровой экономики. Через призму научных работ прослеживается важность целостного управления взаимодействием с клиентами - здесь ключевую роль играют технологии, работа с данными и алгоритмы. Исследования показывают: такие формы общения становятся мощным ресурсом, способным закрепить позиции компании надолго. Хотя раньше их воспринимали лишь как средство рекламы, сегодня они видоизменились - во многом благодаря возможностям автоматизации и персонализации. Подходы к построению этих процессов теперь ложатся в основу реальных решений, применяемых в

бизнесе. Так возникает связь между идеей и её воплощением без потерь в понимании.

Исследования затрагивает трудности, возникающие из-за структурных и внутренних рамок при развитии цифрового маркетинга в МСП. Ограниченный доступ к деньгам, технической базе или специалистам становится основным препятствием - так показывают данные анализа. Решение появляется тогда, когда на помощь приходит поддержка со стороны государства, вместе с внедрением новых цифровых решений. Параллельно растёт значимость зрелости компаний в цифровой сфере: чем она выше, тем проще строить устойчивую коммуникацию. Неожиданно большая польза наблюдается там, где организация умеет быстро меняться - это открывает путь к более сильной позиции на рынке.

Таблица 3 – ИИ и Маркетинговые технологии решения для МСП

№	Автор, год	Методология	Цели	Результаты
1	Enshassi, 2024	Опросы и кейс-анализ	Исследовать потенциал и проблемы внедрения ИИ в МСП	Выявлено, что ИИ повышает персонализацию и точность таргетинга при условии использования простых модульных решений
2	Kemp, 2025	Аналитический отраслевой отчет	Проанализировать состояние рынка цифровизации Казахстана	Подтверждён рост доступности цифровых инструментов для МСП

3	Reed, 2025	СЛО, опросы и тематический анализ	Исследовать проблемы предвзятости внедрения ИИ в цифровом маркетинге	Исследование показало, что маркетологи привносят свои собственные предубеждения в маркетинговые кампании
---	------------	-----------------------------------	--	--

Исследования показывают, что цифровые модели в маркетинге реально работают даже для малого и среднего бизнеса. Системы на базе ИИ постепенно перестают быть экзотикой, превращаясь в обычный рабочий инструмент. Благодаря им компании могут выстраивать диалог с клиентами без постоянного контроля человека. Точность охвата нужной

аудитории растёт, если алгоритмы анализируют поведение пользователей. Эффективность кампаний при этом становится не случайным результатом, а воспроизводимым эффектом. Цифра здесь - не просто тренд, а реальный рычаг для роста конкурентоспособности небольших фирм.

Таблица 4 – Поведение потребителей и социальные медиа

№	Автор, год	Методология	Цели	Результаты
1	Lin, 2022	Опрос потребителей, многомерная статистика	Проанализировать факторы формирования доверия онлайн	Доказано, что отзывы влияют на покупочные намерения сильнее традиционной рекламы
2	Verma, 2025	Эмпирический анализ социальных медиа активностей	Оценить влияние социальных маркетинговых стратегий на лояльность	Подтверждено, что активное управление сообществом и персонализация усиливают повторные покупки
3	Ayokunmi, 2025	СЛО	Определить уровень важности маркетинга в социальных сетях	В исследовании подчеркнута решающее значение социальных сетей для стабильности и устойчивости МСП
4	Rehman, 2022	СЛО	Выявить влияние интеграции социальных сетей с ИМК	Подтверждена важность социальных сетей и ее влияние на поведение потребителей
5	Habib, 2022	Описательный исследовательский дизайн	Изучение взаимосвязи между цифровым медиамаркетингом, вовлеченностью потребителей, имиджем бренда и намерением совершить покупку	Установлено сильное влияние через имидж бренда и вовлеченность потребителей на намерение совершить покупку

Исследования демонстрируют, что успех маркетингового общения в интернете тесно зависит от роста доверия и приверженности клиентов. Среди инструментов, влияющих на этот процесс - активное участие в соцсетях, материалы, созданные пользователями, а также диалог

между бизнесом и покупателем. Благодаря такому подходу люди начинают больше участвовать, испытывают ближе чувство к бренду, остаются дольше. Это, в свою очередь, помогает компании выделяться среди других в цифровом пространстве.

Таблица 5 – Оценка эффективности цифровых коммуникаций

№	Автор, год	Методология	Цели	Результаты
1	Almestarihi, 2024	Кейсовый анализ и разработка метрик	Определить релевантных показателей успешного цифрового маркетинга для МСП	Предложена ориентация на финансовые показатели вместо нефинансовых метрик
2	Fayvishenko, 2025	Количественный анализ метрик коэффициентов вовлеченности (КВ), кликабельности (КК) и конверсии	Оценить влияние цифровых коммуникаций на эффективность продвижения бренда в социальных сетях и выявить ключевые факторы, способствующие увеличению уровня взаимодействия с аудиторией	TikTok показал самый высокий КВ (7.4%), Instagram – рост до 5.8%, Facebook и LinkedIn – средние показатели, Twitter – самый низкий КВ. Интерактивный контент и высокая адаптация к трендам напрямую повышают вовлечённость ($r = 0.92$). Эффективность различается по типам брендов и форматам контента.

Предложенные системы измерений - ключ к пониманию того, как цифровые маркетинговые взаимодействия работают в МСП. Исследования указывают: без сочетания числовых данных с глубинными характеристиками картина остаётся неполной. Метрики, построенные

на этих принципах, раскрывают связь между сообщениями в сети и реальным поведением клиентов. Благодаря такому подходу решения принимаются не вслепую, а опираются на факты, что меняет роль коммуникации в стратегии компании.

Таблица 6 – Макроэкономический контекст цифровизации МСП

№	Автор, год	Методология	Цели	Результаты
1	Syzdykova, 2025	Эконометрический анализ статистики	Цифровизации МСП на рост экономики Казахстана	Подтвержден положительный вклад цифровизации МСП в ВВП и занятость
2	Almeida, 2025	Анализ компонентов цифровизации	Определить влияние цифровизации на эффективность МСП и оценить медирующую роль IoT	Все элементы цифровизации значимо повышают эффективность МСП. Наибольшее влияние оказывают цифровая инфраструктура и цифровые цепочки стоимости. IoT — частичный и слабый медиатор, работающий только при высокой цифровой зрелости компании. Цифровизация требует комплексного подхода:

Цифровизация в данных исследованиях показана как ключевой элемент - она влияет не просто на компании, а на всю экономическую систему страны. Исследования говорят: переход к цифровым формам взаимодействия с клиентами помогает бизнесу лучше конкурировать, стимулирует новые начинания и открывает доступ к более широкому рынкам. Эти изменения ускоряют перевод экономики в цифровую форму, делая процессы работы организаций

продуктивнее. Результат - такой подход станет одной из опор долгосрочного роста экономики Казахстана.

Результаты и обсуждения

Проведенный литературный обзор научного и аналитического материала за период с 2021 по 2025 год дал возможность проверить базовые идеи ЦМК. Вместе с тем выявилась потребность пересмотреть их использование именно в условиях МСП Казахстана. Данные из международных

работ дополнились национальными исследованиями. Полученная картина чётко указывает: между знаниями и реальной практикой существует заметный зазор. Этот дисбаланс напрямую подводит к выводу о необходимости создать особый формат модели, ориентированный на местные условия.

Обзор научных публикаций помог сложить полную картину о цифровых маркетинговых коммуникациях в компаниях Казахстана, при этом удалось заметить важнейшие условия их успешности. Данные исследования легли в основу выделения трёх смысловых блоков, раскрывающих устройство ЦМК в небольших и средних фирмах - здесь оказались представлены способы связи с клиентами, подходы к планированию и новейшие технические решения. Всё это действует как единый механизм: без каналов нет контакта с рынком, без продуманных решений теряется направление, а новые технологии поднимают темп изменений и ускоряют выполнение задач.

Показатели свидетельствуют: задействование интернет-платформ - соцсетей, электронной почты, рекламы в сети и приложений для смартфонов - напрямую связано с ростом взаимодействия потребителей. Данные работ Verma (2025), Nabib (2022) и Lin (2022) указывают: грамотная работа с материалами, обратной связью и действиями пользователей формирует уверенность аудитории, одновременно воздействуя на объёмы реализации. Тем не менее, выводы текущего исследования демонстрируют: степень эффективности таких решений во многом обусловлена уровнем организационной зрелости - как по стратегическим направлениям, так и в части внутренних процессов.

С фокусом на процессы небольших компаний, работы в области экономики указывают: применение электронной торговли вместе с системами управления клиентами и автоматизацией усиливает скорость выполнения задач и долю

успешных сделок. Хотя основная часть аналитики акцентирует внимание на каналах взаимодействия, всё чаще появляются выводы - цифровые технологии трансформируют и внутреннюю работу таких фирм. Среди казахстанских условий трудности проявляются явно; особенно остро стоят вопросы доступа к деньгам и знаниям, как следует из данных исследования Aidargaliyeva (2025). Параллельно результаты местных исследований говорят об ином: ограниченные возможности по ресурсам мешают даже хорошо спроектированным технологическим шагам дать нужный эффект.

Однако данные исследований указывают: внедрение искусственного интеллекта, обработка больших объёмов информации и автоматизация рекламных процессов всё чаще становятся значимыми факторами развития технологий. В то время как по странам СНГ наблюдается рост числа практических экспериментов, в казахстанском контексте почти нет проверенных фактов о том, как именно технологии влияют на основные бизнес-показатели малых предприятий - этот момент остаётся за пределами внимания учёных.

Одним из ключевых выводов тематического анализа стало выявление связанных функций исследуемых параметров. Эффективность цифрового маркетинга зависит от использования онлайн-каналов, применения искусственного интеллекта, объединения систем CRM и уровня цифровой подготовки предпринимателей. Влияние этих факторов на достижение целей - например, увеличение дохода или рост приверженности клиентов - изменяется под действием определённых условий: масштаба бизнеса, квалификации работников, наличия ресурсов, развитости технической базы и мер господдержки. Такая картина указывает на важность учёта специфики малых предприятий при анализе их цифровых взаимодействий.

Противоречия между полученными данными и более ранними выводами стали заметны при анализе теоретической базы. Неоднозначность вызывает сам термин ЦМК - для одних он означает совокупность коммуникационных каналов, для других становится основой стратегического управления с участием технологий. Так же расхождения возникают в оценке влияния цифровизации: часть авторов фиксирует прямой позитивный эффект на продажи, тогда как другие указывают на необходимость учёта инфраструктурных и организационных факторов. Условия Казахстана усиливают значение таких посредников — это прослеживается в официальных докладах и проектах развития страны. Ещё один разрыв виден в оценках эффективности цифровых трансформаций: согласно Almeida (2025), ключевую функцию выполняют цифровые цепочки стоимости, однако не все исследования разделяют этот взгляд, обращая внимание на ограниченность ресурсов и сложности внутри организаций.

Изучение источников показало слабые стороны в методах, например, что чаще встречаются цифровые данные, редко - информация из конкретных регионов. Разнятся способы измерений, а модели, связывающие платформы, тактики и технические решения воедино, почти не представлены. Часть проблемы решает исследование Fayvishenko (2025), где предложены свежие методы анализа КВ, КК и переходов через различные соцсети. Такие пробелы задают направление дальнейшим работам, указывая на важность целостной стратегии при создании цифровых маркетинговых цепочек для малого бизнеса в Казахстане.

Полученные данные показывают, успех ЦМК зависит от сочетания технических, управленческих и внешних условий. Благодаря слаженной работе этих элементов возможен стабильный рост, усиление позиций на рынке, а также улучшение взаимодействия с потребителями - но лишь при наличии у малых предприятий навыков работы с

цифровыми инструментами, подключения к современным сетям и реальной помощи со стороны власти. Анализ указывает - переход к цифре важен, он требует больше внимания, особенно в части изучения барьеров и возможностей для развития онлайн-коммуникаций в казахстанской среде.

Заключение

Целью исследования являлся анализ современных научных публикаций о цифровых маркетинговых стратегиях малого и среднего бизнеса. Через призму двадцати работ, опубликованных с 2021 по 2025 год, рассматривались главные теоретические идеи, условия успешности и технические инструменты, влияющие на конкурентоспособность компаний онлайн. Опорой стал тщательный обзор литературы, дополненный тематическим разбором данных. С его помощью удалось распределить ключевые понятия по группам, выделить общие тенденции и собрать их в логичную картину развития цифрового взаимодействия с клиентами. В результате получилась чёткая система взглядов на то, как именно компании используют цифровые каналы для роста своих возможностей на рынке.

Исследование показало: цифровые формы взаимодействия в маркетинге помогают малым и средним компаниям лучше конкурировать. Благодаря им удаётся строить долгосрочные связи с клиентами. Эффективность таких каналов во многом зависит от степени освоения цифровых технологий самими предприятиями. Важную роль играет применение систем анализа данных, специализированных платформ для продвижения. Не менее значимы решения, основанные на искусственном интеллекте. Однако не все фирмы могут быстро их внедрять - частично из-за нехватки средств. Ещё одна причина - слабая подготовка персонала в цифровой сфере. Организационная структура многих компаний просто не заточена под такие изменения.

Результаты исследования поддерживают позицию автора - без целостной модели управления цифровыми маркетинговыми коммуникациями обойтись нельзя. В основе такой модели лежит взаимосвязь стратегических задач с практическими методами и технической базой. Благодаря этому появляется возможность переосмыслить текущее понимание цифрового взаимодействия. Оно перестаёт быть набором отдельных действий, превращаясь в единый механизм создания преимуществ на рынке. Цифровая экономика требует именно такого подхода для эффективного функционирования компаний.

Стоит обратить внимание на необходимость создания цифровой модели маркетинговых коммуникаций для малого и среднего бизнеса - её нужно не только разработать, но и проверить на практике. Внедрение систем анализа данных, автоматизированных решений и технологий ИИ способно изменить подход к управлению маркетингом в таких компаниях. Полученные выводы пригодятся тем, кто стремится выстроить более чёткие коммуникации с клиентами, действуя в онлайн-среде. Результаты работы помогают повысить отдачу от маркетинговых усилий, одновременно укрепляя позиции предприятия перед другими участниками рынка.

Список литературы

- Aidargaliyeva, N., Seisekenova, M., & Kydyrbayeva, E. (2025). Optimising online sales for small and medium-sized businesses: Integrating e-commerce and digital marketing. *Economics of Development*, 2(24), 77-86.
- Almeida, F., & Okon, E. (2025). Impact of digitalization on SMEs performance: the mediating role of IoT. *Digital Transformation and Society*, 4(4), 407-422.
- Almestarihi, R., Ahmad, A. Y. A. B., Frangieh, R. H., Abu-AlSondos, I. A., Nser, K. K., & Ziani, A. (2024). Measuring the ROI of paid advertising campaigns in digital marketing and its effect on business profitability. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1275-1284. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.11.009>
- Amjad, T. (2022). Digital entrepreneurial marketing: A bibliometric analysis reveals an inescapable need of business schools. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100655.
- Avelar, S., Borges-Tiago, T., Almeida, A., & Tiago, F. (2024). Confluence of sustainable entrepreneurship, innovation, and digitalization in SMEs. *Journal of Business Research*, 170, 114346.
- Ayokunmi, L. A., Seman, N. A. A., Rashid, U. K., & Mohamad, A. (2025). The role of social media marketing as an ICT tool in improving supply chain sustainability of SMEs: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 253, 1392-1401.
- Bilal, M., Xicang, Z., Jiying, W., Sohu, J. M., Akhtar, S., & Hassan, M. I. U. (2024). Digital transformation and SME innovation: A comprehensive analysis of mediating and moderating effects. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 1153-1182.
- BYVD. (2025). What awaits digital marketing in Kazakhstan in 2025. BYVD Blog. <https://www.byvd.me/en/blog/2025/07/what-awaits-digital-marketing-in-kazakhstan-in-2025/>
- Enshassi, M., Nathan, R. J., Soekmawati, S., Al-Mulali, U., & Ismail, H. (2024). Potentials of artificial intelligence in digital marketing and financial technology for small and medium enterprises. *IAES International Journal of Artificial Intelligence (IJ-AI)*, 13(1), 639.
- Habib, S., Hamadneh, N. N., & Hassan, A. (2022). The relationship between digital marketing, customer engagement, and purchase intention via OTT platforms. *Journal of Mathematics*, 2022(1), 5327626.
- Hoang, H. (2024). Navigating the digital landscape: an exploration of the relationship between technology-organization-environment factors and digital transformation adoption in SMEs. *Sage Open*, 14(4), 21582440241276198.
- Kahveci, E. (2025). Digital transformation in SMEs: enablers, interconnections, and a framework for sustainable competitive advantage. *Administrative Sciences*, 15(3), 107.
- Kishor, J. (2022). Digital marketing modelling: A sustainable competitive advantage for SMEs. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(4), 404-428.
- Kemp, S. (2025) Digital 2026: Kazakhstan. <https://datareportal.com/reports/digital-2026-kazakhstan>
- Lin, S. C., Tseng, H. T., & Shirazi, F. (2022). Consumer decision journey for online group buying: psychological and intentional procedure perspectives. *British Food Journal*, 124(12), 4387-4405.
- Reed, C., Wynn, M., & Bown, R. (2025). Artificial intelligence in digital marketing: Towards an analytical framework for revealing and mitigating bias. *Big Data and Cognitive Computing*, 9(2), 40.
- Rehman, S. U., Gulzar, R., & Aslam, W. (2022). Developing the integrated marketing communication (imc) through social media (sm): the modern marketing communication approach. *Sage Open*, 12(2), 21582440221099936.

- Shankar, V., Grewal, D., Sunder, S., Fossen, B., Peters, K., & Agarwal, A. (2022). Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of research in Marketing*, 39(2), 541-565.
- Syzdykova, A., & Azretbergenova, G. (2025). Analysis of the Impact of SMEs' Production Output on Kazakhstan's Economic Growth Using the ARDL Method. *Economies*, 13(2), 38.
- Fayvishenko, D. I. A. N. A., Kovalchuk, S. V. I. T. L. A. N. A., Sidielnikov, D. A. N. Y. L. O., Holik, O. K. S. A. N. A., & Kyianytsia, I. V. A. N. (2025). The effectiveness of digital communications for promoting brands on social media platforms. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(6), 2348-2361.
- Umarova, A. M. (2025). Analysis and solutions to the problems of innovative development of SMEs in Kazakhstan. *Molodoy Uchenyy*, (8), 55–58. <https://moluch.ru/archive/559/122740>
- Utami, M. M. (2023). A Systematic Literature Review of Digital Marketing Communication: A Review of Extant Research and Future Directions. In *The 3rd Jakarta Economic Sustainability International Conference Agenda* (pp. 63-70).
- Verma, A., Dewangan, S. K., & Agrawal, R. (2024). Social Media Marketing and Customer Loyalty. *Mind and Society*, 13(04), 89-95.
- Постановление Правительства Республики Казахстан № 269 от 28 марта 2023 г. «Концепция цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269>
- Постановление Правительства Республики Казахстан № 250 от 27 апреля 2022 г. «Об утверждении Концепции развития малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан до 2030 года». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000250>
- Раджасекхара, М. П., Мадхави, К., Турарбекова, К., & Шевчук, Н. (2024). Влияние цифрового маркетинга на бизнес-эффективность Казахстанских предприятий мсб. *Вестник Казахстанско-Британского технического университета*, 21(4), 317-331.

Информация об авторах

1. Ж.С. Рахимбекова - к.э.н., ассоциированный профессор, Алматы менеджмент университет, Алматы, Казахстан (email: zh.rahimbekova@alm.au.edu.kz)
2. Ж.М. Кунаева - магистрант, Алматы менеджмент университет, Алматы, Казахстан (email: kunayeva1994@gmail.com)

Авторлар туралы ақпарат

1. Ж.С. Рахимбекова – э.ғ.к., қауымдастырылған профессор, Алматы менеджмент университеті, Алматы, Қазақстан (email: zh.rahimbekova@alm.au.edu.kz)
2. Ж.М. Кунаева - магистрант, Алматы менеджмент университет, Алматы, Қазақстан (email: kunayeva1994@gmail.com)

Information about the authors

- Zh.S. Rahimbekova - PhD, associate professor, Almaty University of Management, Almaty, Kazakhstan (email: zh.rahimbekova@alm.au.edu.kz)
- Zh.M. Kunaeva - graduate, Almaty University of Management, Almaty, Kazakhstan (email: kunayeva1994@gmail.com)

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, Қазақстан

*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 отелемкратно 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 OTA, 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 OTA 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)

RESEARCH ON URBAN SHRINKAGE IN RESOURCE-DEPENDENT ECONOMIES: A BIBLIOMETRIC REVIEW OF SCOPUS-INDEXED LITERATURE

R.D. Doszhan^{1*}, R. Pukala²

¹ Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan,

² The Bronislaw Markiewicz State University, Jaroslaw, Poland

*email: raiguldos2011@gmail.com

Abstract. This study presents a bibliometric systematic review of the urban shrinkage literature, with a specific focus on how the field addresses resource-dependent, peripheral, and post-socialist territories. Following PRISMA 2020 guidelines, a two-block Boolean search of the Scopus database was conducted, combining terms for urban shrinkage with contextual descriptors (resource dependence, peripherality, post-socialist transformation, migration, and investment). The initial search yielded 583 records; after sequential filtering by subject area (Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance), document type (articles and reviews), and language (English), a final dataset of 66 documents (1980–2025) was retained for bibliometric analysis using Bibliometrix for Biblioshiny. The results reveal that Cities (21 articles) and Applied Geography (9) are the dominant publishing venues. Research output has accelerated markedly since 2013, with 47 of 66 articles (71.2%) published between 2020 and 2025. Citation analysis identifies He et al. (2017) on resource-based cities in China (271 citations) and Nelle et al. (2017) on entangled shrinkage conditions in Germany (82 citations) as highly influential contributions. Keyword co-occurrence analysis reveals three thematic clusters: structural causes and the Chinese context; governance, sustainability, and social dimensions; measurement and identification. Critically, only 9 of 66 articles (13.6%) directly address resource-dependent urban contexts, and none examine Central Asian or post-Soviet peripheral territories through a systematic spatial-econometric lens. This geographic and methodological gap is consequential: in Kazakhstan, 195 of 223 districts recorded negative migration balances in 2024 despite substantial investment growth. The review concludes by proposing a targeted research agenda for resource-dependent economies, including composite shrinkage indices adapted to non-Western contexts, spatial econometric modeling of inter-territorial spillovers, and threshold analysis of investment–migration decoupling.

Keywords: *systematic literature review; bibliometric analysis; urban shrinkage; shrinking cities; PRISMA; Biblioshiny; resource-dependent territories; post-Soviet*

ИССЛЕДОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ ГОРОДСКОГО НАСЕЛЕНИЯ В СТРАНАХ, ЗАВИСЯЩИХ ОТ РЕСУРСОВ: БИБЛИОМЕТРИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ, ИНДЕКСИРОВАННОЙ SCOPUS

Р.Д. Досжан^{1*}, Р. Пукала²

¹ Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan,

² The Bronislaw Markiewicz State University, Jaroslaw, Poland

*email: raiguldos2011@gmail.com

Аннотация. В данном исследовании представлен библиометрический систематический обзор литературы по проблеме сокращения городов, с особым акцентом на то, как эта область рассматривает ресурсозависимые, периферийные и постсоциалистические территории. В соответствии с рекомендациями PRISMA 2020 был проведен двухблочный булевый поиск в базе данных Scopus, сочетающий термины, относящиеся к проблеме сокращения городов, с контекстными дескрипторами (ресурсозависимость, периферийность, постсоциалистическая трансформация, миграция и инвестиции). Первоначальный поиск дал 583 записи; после последовательной фильтрации по предметной области (Бизнес, менеджмент и бухгалтерский учет; Экономика, эконометрика и финансы), типу документа (статьи и обзоры) и языку (английский) для библиометрического анализа был отобран окончательный набор данных из 66 документов (1980–2025 гг.) с использованием Bibliometrix for Biblioshiny. Результаты показывают, что доминирующими издательскими площадками являются журналы Cities (21 статья) и Applied Geography (9). С 2013 года значительно ускорился рост числа научных публикаций: 47 из 66 статей (71,2%) были опубликованы в период с 2020 по 2025 год. Анализ цитирования выявил

работы Хе и др. (2017) о городах, зависящих от ресурсов, в Китае (271 цитирование) и Нелле и др. (2017) о сложных условиях сокращения населения в Германии (82 цитирования) как наиболее влиятельные работы. Анализ совместной встречаемости ключевых слов выявил три тематических кластера: структурные причины и китайский контекст; управление, устойчивое развитие и социальные аспекты; измерение и идентификация. Важно отметить, что только 9 из 66 статей (13,6%) непосредственно рассматривают городские контексты, зависящие от ресурсов, и ни одна из них не исследует территории Центральной Азии или постсоветской периферии с помощью систематического пространственно-эконометрического подхода. Этот географический и методологический разрыв имеет существенные последствия: в Казахстане в 2024 году в 195 из 223 районов был зафиксирован отрицательный миграционный баланс, несмотря на существенный рост инвестиций. В заключение обзора предлагается целенаправленная программа исследований для ресурсозависимых экономик, включающая составные индексы сокращения, адаптированные к западным условиям, пространственное эконометрическое моделирование межтерриториальных эффектов распространения и пороговый анализ разрыва между инвестициями и миграцией.

Ключевые слова: систематический обзор литературы; библиометрический анализ; сокращение городов; сокращающиеся города; PRISMA; Biblioshiny; ресурсозависимые территории; постсоветские

РЕСУРСТАРҒА ТӘУЕЛДІ ЭКОНОМИКАДАҒЫ ҚАЛАЛАРДЫҢ ҚЫСҚАРУЫН ЗЕРТТЕУ: SCOPUS-та ИНДЕКСТЕЛЕТІН ӘДЕБИЕТТЕРГЕ БИБЛИОМЕТРИЯЛЫҚ ШОЛУ

Р.Д. Досжан ^{1*}, Р. Пукала²

¹ Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan, Kazakhstan

² The Bronislaw Markiewicz State University, Jaroslaw, Poland

*email: raiguldos2011@gmail.com

Түйіндеме. Бұл зерттеу қалалардың кішіреюі туралы әдебиеттерге библиометриялық жүйелі шолу ұсынады және аталған ғылыми бағыттың ресурстарға тәуелді, шеткері орналасқан және постсоциалистік аумақтарды қалай қарастыратынына ерекше назар аударады. Зерттеу Scopus дерекқорында қалалардың кішіреюіне қатысты терминдерді біріктіретін екі блоктық Boolean іздеу әдісін қолданып, PRISMA 2020 нұсқауларына сәйкес жүргізілді. Бастапқы іздеу нәтижесінде 583 жарияланым анықталып, одан соң пәндік сала (бизнес, басқару және бухгалтерлік есеп; экономика, эконометрика және қаржы) айқындалды, құжат түрі (мақалалар мен шолулар) бойынша және тіл (ағылшын тілі) бойынша кезең кезеңмен сүзгіден өткізгеннен кейін, Biblioshiny/Bibliometrix көмегімен библиометриялық талдау үшін 66 құжаттан тұратын соңғы деректер жиынтығы (1980–2025) қалыптастырылды. Зерттеу нәтижелері басты баспа алаңдары ретінде Cities (21 мақала) және Applied Geography (9) журналдарын көрсетеді. 2013 жылдан бастап ғылыми басылымдардың едәуір өскен: 66 мақаланың 47-і (71,2%) 2020 және 2025 жылдар аралығында жарияланып көруге болады. Дәйексөз талдауы ең ықпалды зерттеу ретінде Хе және әріптестерінің мақалаларын анықтады. (2017) Қытайдағы ресурстарға тәуелді қалалар туралы (271 дәйексөз) және Нелле және әріптестері (2017) Германиядағы халық санының азаюының күрделі жағдайлары туралы зерттеуін (82 дәйексөз) анықтады. Кілт сөздердің бірлесе пайда болуын талдау үш тақырыптық кластерді анықтады: құрылымдық себептер және Қытай контексті; басқару, тұрақтылық және әлеуметтік өлшемдер; өлшеу және анықтау. Шолу нәтижесінде ресурстарға тәуелді экономикалар үшін нысаналы зерттеу күн тәртібі ұсынылады. Атап өтсек, оған батыстық емес контексттерге бейімделген кешенді кішірею индекстерін әзірлеу, аумақаралық кеңістіктік эконометриялық модельдеу және инвестиция-көші қон алшақтығын шекті талдау әдістері кіреді.

Кілт сөздер: жүйелі әдебиеттерге шолу; библиометриялық талдау; қалалық қысқару; қалалардың қысқаруы; PRISMA; Biblioshiny; ресурстарға тәуелді аумақтар; посткеңестік

Introduction

The current understanding of the phenomenon of urban shrinkage has evolved through a succession of research paradigms, each of which illuminated specific aspects of the problem but left gaps in operationalization and interregional comparability. The term "urban shrinkage" first came into use in German academic discourse against the backdrop of the depopulation of East German

cities amidst the severe disparity in development between East and West Germany (Haase et al., 2014). Early interpretations described shrinkage as a long-term decline in population and economic activity while maintaining the city's physical structure, accompanied by the concentration of growth in a limited number of large cores and peripheral shrinkage, leading to agglomerative polarization of the stratification system.

However, the analysis was limited to qualitative analysis without quantitative metrics.

Furthermore, research on shrinking cities has grown significantly, expanding the empirical base and identifying more than 370 shrinking cities (Rieniets, 2009; Long & Gao, 2019). However, standardized methods for measuring shrinkage, accounting for spatial interactions (spillover), and comparability of results across territories and periods remain limited. Therefore, it is important to conduct research into a standardized assessment methodology and comparative analysis between regions in the context of spatial polarization. This methodological gap underscores the need for a systematic review of existing approaches to studying urban shrinkage in resource-dependent and peripheral contexts, which is the focus of the present study.

These gaps are consequential. In Kazakhstan, for example, 195 of 223 districts exhibited negative migration balances in 2024 despite investment growth of 231.4% in North Kazakhstan and 221.1% in Turkestan region (BNS ASPIR RK, 2025). This investment–migration paradox, in which rising capital inflows fail to arrest population outflows, cannot be adequately explained by existing Western-centric shrinkage frameworks, yet it poses a critical policy challenge for resource-dependent economies.

The purpose of this study is to conduct a bibliometric systematic review that addresses four specific research questions:

RQ1: What is the temporal, geographic, and thematic structure of the literature on urban shrinkage as captured in the Scopus database when filtered for resource-dependent, peripheral, and post-socialist contexts?

RQ2: To what extent does the existing literature address resource-dependent and peripheral territories, and what geographic blind spots exist?

RQ3: What thematic clusters and methodological approaches characterize literature, and which approaches are absent or underrepresented?

RQ4: What research agenda priorities emerge for studying urban shrinkage in resource-dependent and post-Soviet economies?

Methodology

This review follows PRISMA 2020 guidelines (Page et al., 2021) for systematic reviews. The bibliometric analysis was conducted using the R-based Bibliometrix package and its Biblioshiny web interface (Aria & Cuccurullo, 2017), which provides standardized analytical tools for science mapping including performance analysis, co-occurrence analysis, and network visualization.

Scopus was selected as the data source due to its broad coverage of journals in urban studies, planning, economics, and regional development (Chadegani et al., 2013). The search strategy combined two blocks of Boolean terms. The first block captured the core phenomenon of urban shrinkage using the following terms: “shrinking cit*”, “urban shrinkage”, “city shrinkage”, “shrinking town*”, “urban decline”, and “depopulating cit*”. The second block captured the contextual dimensions relevant to resource-dependent, peripheral, and post-socialist contexts: “resource*”, “mono-industr*”, “monotown*”, “single-industry”, “small town*”, “peripheral”, “post-Soviet”, “post-socialist”, “agglomeration”, “polariz*”, “migration”, “investment”, “Central Asia”, and “Kazakhstan”. The two blocks were combined using the AND operator. The search was conducted in the Title, Abstract, and Keywords fields on March 8, 2026, with no date restriction.

The study selection followed a sequential filtering process illustrated in the PRISMA flow diagram (Figure 1). The initial Scopus search identified 583 records. In the first screening step, records were restricted to two subject areas: “Business, Management and Accounting” and “Economics, Econometrics and Finance.” This reduced the dataset to 100 records, with 483 records excluding for belonging to other subject areas (e.g., Environmental Science, Social Sciences,

Engineering). In the second step, the sample was limited to articles and reviews, excluding 17 conference papers, book chapters, and editorial materials. Third, non-English publications were removed, excluding an additional 17 records. The resulting dataset of

66 documents was then manually verified by examining titles, abstracts, and keywords to confirm thematic relevance to urban shrinkage in resource-dependent, peripheral, or post-socialist contexts. No additional records were excluded at this stage.

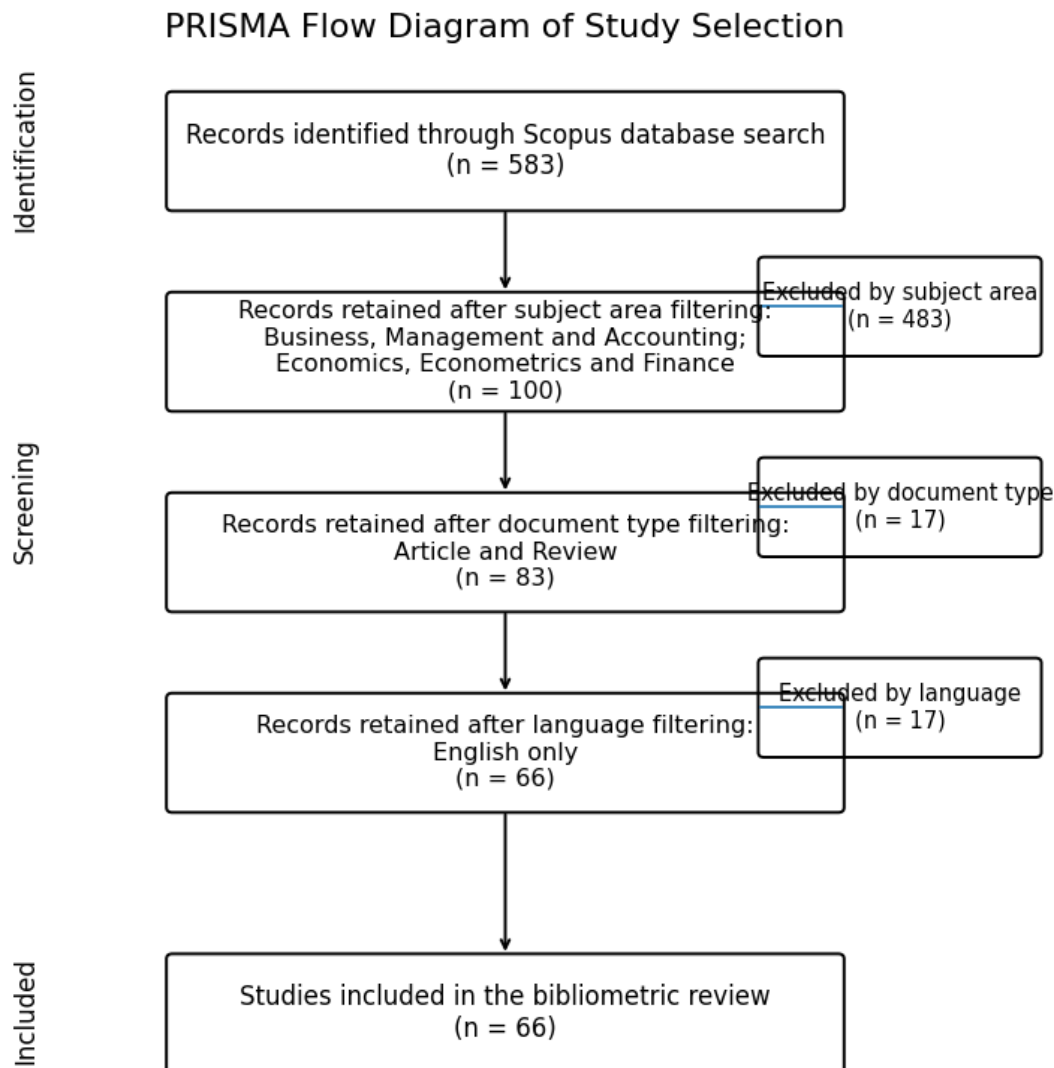


Figure 1. PRISMA flow diagram of study selection.

The bibliometric analysis was structured in four stages. First, performance analysis examined annual scientific production, source productivity (Bradford's Law), and country-level contributions. Second, citation analysis identified the most-cited documents globally and the average annual citation impact. Third, keyword co-occurrence analysis (using both Keywords Plus and Author Keywords) was conducted to identify thematic clusters and

map the intellectual structure of the field. Fourth, source impact analysis examined the local H-index of publishing venues within the dataset. Visualizations were generated using Biblioshiny's built-in tools. Throughout the analysis, we paid particular attention to the representation of resource-dependent and peripheral contexts within each analytical dimension, which distinguishes this review

from previous general bibliometric surveys of the shrinking cities literature.

Several methodological limitations should be acknowledged. The search was limited to Scopus, which may exclude relevant publications indexed only in Web of Science, Google Scholar, or regional databases (e.g., eLibrary.ru for Russian-language scholarship). The two-block Boolean search design intentionally prioritizes contextual relevance over comprehensiveness: the 66 retained articles represent the intersection of urban shrinkage with resource-dependent, peripheral, and transformational dimensions, not the full corpus of shrinking cities research (which exceeds 3,000 publications in Scopus). This design is appropriate for the research questions posed, but means that the descriptive

statistics (e.g., annual production trends, journal rankings) apply to the filtered subset rather than to the field. Finally, restricting the analysis to English-language publications may underrepresent research from China, Russia, and other non-Anglophone countries where significant urban shrinkage research is published in national languages.

Results

The final dataset comprises 66 documents published between 1980 and 2025 in 28 distinct sources, authored by 170 researchers. The average number of co-authors per document is 2.85, and the international co-authorship rate is 15%. Table 1 presents the main descriptive statistics of the dataset.

Table 1. Main information about the dataset

Indicator	Value
Timespan	1980–2025
Documents	66
Sources (journals)	28
Average citations per doc	25.76
Authors	170
Average co-authors per document	2.85
International co-authorship	15%
Average citations per document	22.73
Annual growth rate	4.73%

Figure 2 shows the temporal distribution of publications. The dataset reveals three distinct phases. The pioneering phase (1980–2012) contains only 3 publications, representing isolated studies on urban decline in Western countries. An inflexion point occurred around 2013, coinciding with the publication of several influential conceptual and comparative works on shrinking cities (Martinez-Fernandez et al., 2012; Frazier &

Bagchi-Sen, 2013). The growth phase (2013–2019) produced 16 articles as the research topic gained systematic attention, particularly from Chinese scholars studying resource-exhausted cities. The acceleration phase (2020–2025) accounts for 47 articles (71.2% of the dataset), confirming that research at the intersection of urban shrinkage and resource-dependent/peripheral contexts has entered a period of rapid development.

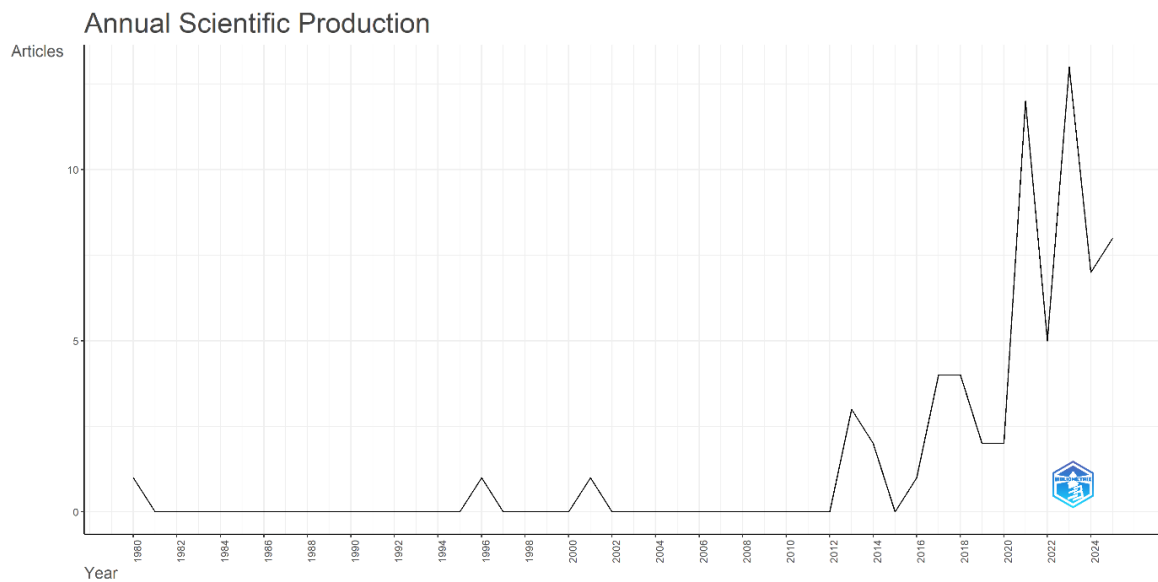


Figure 2. Annual Scientific Production

The average citation impact varies substantially across publication cohorts (Figure 3). Articles from 2017–2018 achieve the highest average citations (approximately 17.5 per article per year), reflecting the seminal

status of works by He et al. (2017) and Wolff (2018). More recent publications (2023–2025) show lower absolute citation counts but higher annual citation accumulation rates, suggesting growing scholarly engagement with the topic.

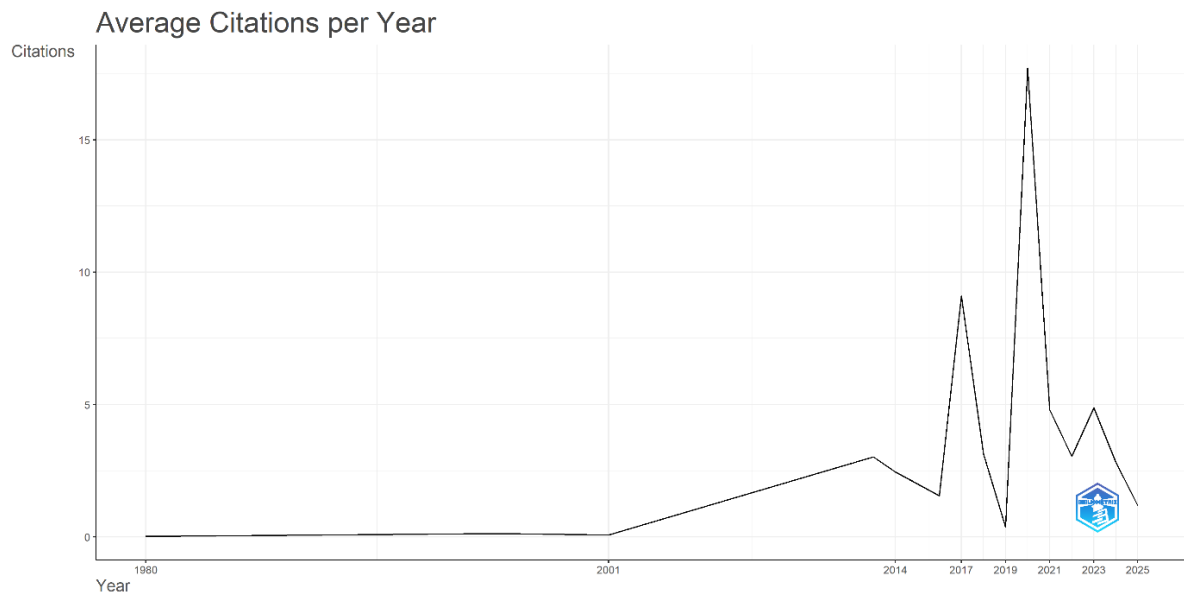


Figure 3. Average Article Citations per Year

Analysis of publishing venues reveals a highly concentrated distribution consistent with Bradford’s Law of Scattering (Figure 4). Cities is the dominant outlet with 21 articles (31.8% of the dataset), followed by Applied Geography with 9 articles (13.6%) and Regional Research of Russia with 3 articles (4.5%). Together, these three journals account for exactly half of all publications. The remaining 33 articles are distributed across 31

journals, each contributing one or two articles. This concentration pattern indicates that research on urban shrinkage in resource-dependent and peripheral contexts is published predominantly in established urban studies and geography journals, while specialized outlets for regional economics or spatial econometrics (e.g., Journal of Regional Science, Papers in Regional Science, Spatial Economic Analysis) are absent from the dataset.

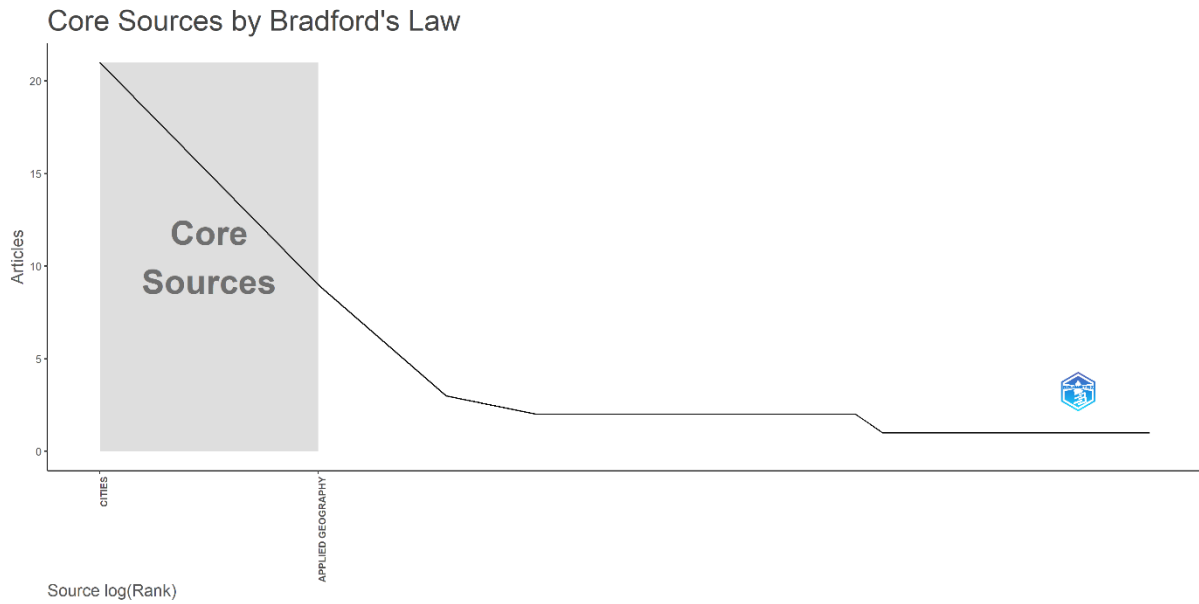


Figure 4. Most Relevant Sources and Bradford’s Law distribution

Source impact analysis using the local H-index confirms the dominance of *Cities* (H-index = 13), followed by *Applied Geography* (H = 8). All other sources have H-index values of 2 or below (Figure 5), indicating that while many journals publish occasional articles on this topic, sustained engagement is

concentrated in a very small number of outlets. The Sources’ Production over Time analysis (Figure 6) further shows that *Cities* have contributed consistently since the mid-1990s, while most other sources entered the field only after 2020.

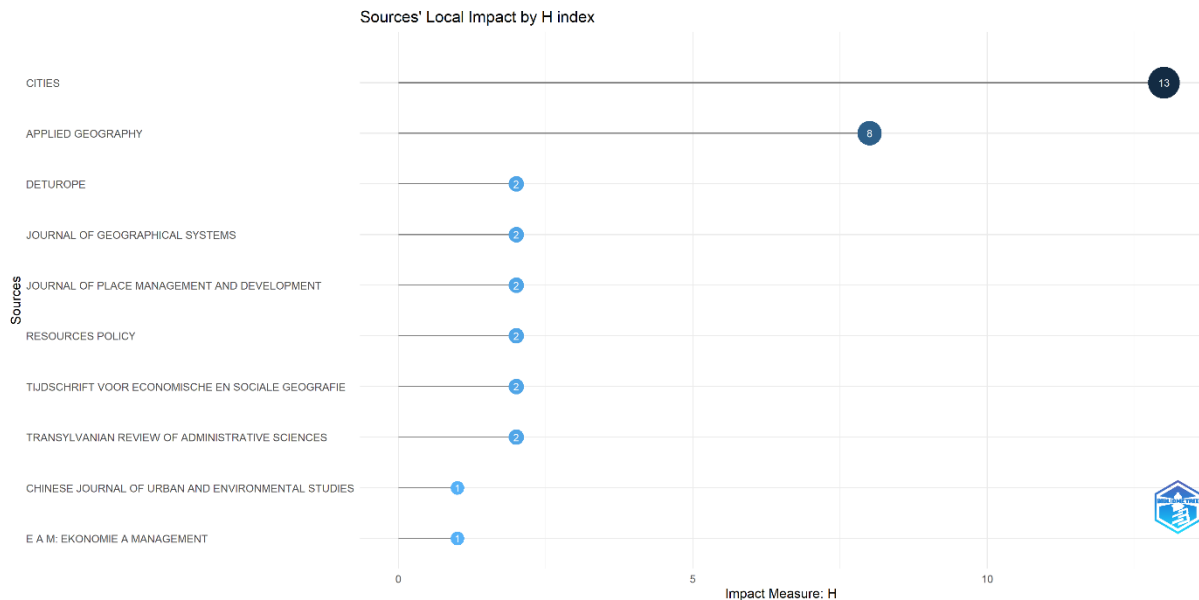


Figure 5. Sources’ Local Impact by H-index

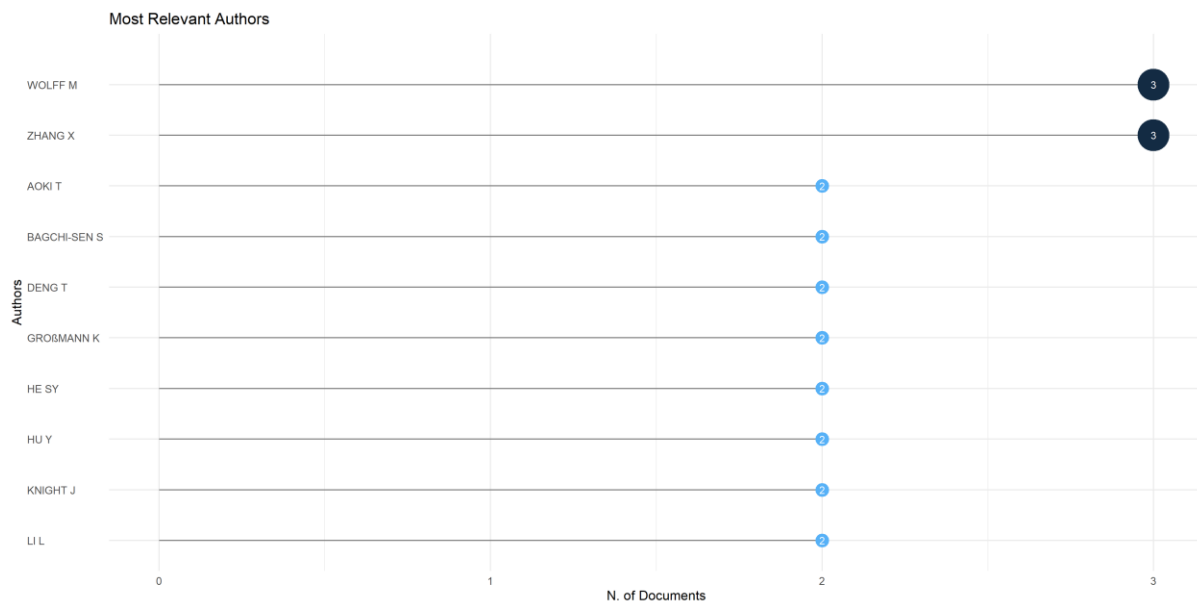


Figure 7. Most Relevant Authors

Table 2 presents the ten most cited documents in the dataset. He et al. (2017), which examines the economic restructuring of China’s mining cities, leads with 271 total citations and represents the most direct engagement with resource-dependent shrinkage. Kim and Newman (2020) and Wang et al. (2020) address urban regeneration and local industrial structure, respectively, while Nelle et al.

(2017) provide a comprehensive German analysis of entangled shrinkage conditions. The presence of He et al. (2017) and Hu et al. (2021) in the top-cited list indicates that resource-dependent urban shrinkage generates significant scholarly interest when studied, despite being underrepresented in overall publication volume.

Table 2. Top 10 most globally cited documents

Paper		DOI		Total Citations	TC per Year	Normalized TC
Sylvia Y. He, Jeongwoo Lee, Tao Zhou, Dan Wu	2017	Shrinking cities and resource-based economy: The economic restructuring in China's mining cities	CITIES	271	27,10	2,98
Gunwoo Kim, Galen Newman, Bin Jiang	2020	Urban regeneration: Community engagement process for vacant land in declining cities	CITIES	156	22,29	1,26
Jian Wang, Zhuqing Yang, Xuepeng Qian	2020	Driving factors of urban shrinkage: Examining the role of local industrial diversity	CITIES	92	13,14	0,74
Anja Nelle, Katrin Großmann, Dagmar Haase, Sigrun Kabisch, Dieter Rink, Manuel Wolff	2017	Urban shrinkage in Germany: An entangled web of conditions, debates and policies	CITIES	82	8,20	0,90
Amy E. Frazier, Sharmistha Bagchi-Sen, Jason Knight	2013	The spatio-temporal impacts of demolition land use policy and	APPL GEOGR	81	5,79	1,91

		crime in a shrinking city				
Yukun Hu, Zhiyu Wang, Taotao Deng	2021	Expansion in the shrinking cities: Does place-based policy help to curb urban shrinkage in China?	CITIES	69	11,50	2,39
Fuyou Guo, Xiaoqian Qu, Yuanyuan M, Lianjun Tong	2021	Spatiotemporal pattern evolution and influencing factors of shrinking cities: Evidence from China	CITIES	64	10,67	2,22
Manuel Wolff	2018	Understanding the role of centralization processes for cities – Evidence from a spatial perspective of urban Europe 1990–2010	CITIES	59	6,56	2,09
Jason Knight, Russell Weaver, Paula Jones	2018	Walkable and resurgent for whom? The uneven geographies of walkability in Buffalo, NY	APPL GEOGR	48	5,33	1,70
Danning Zhang, Yang Chen	2021	Evaluation on urban environmental sustainability and coupling coordination among its dimensions: A case study of Shandong Province, China	CITIES	48	8,00	1,66

Keyword co-occurrence analysis using Author Keywords was performed in Biblioshiny with the Walktrap clustering algorithm. The analysis reveals three thematic clusters that structure the intellectual landscape of the literature (Figure 8):

1. **Cluster 1 (red): Structural causes and the Chinese context.** This cluster is anchored by "urban shrinkage" and "China," with "population decline" as a prominent associated keyword. It reflects the dominance of Chinese empirical studies examining the structural drivers of urban contraction, including resource exhaustion, economic restructuring, and outmigration from industrial cities in Northeast China (He et al., 2017; Shao et al., 2023). The keyword "resource-based cities" also appears in this cluster, confirming that resource-dependent shrinkage is examined

primarily within the Chinese research tradition.

2. **Cluster 2 (blue): Governance, sustainability, and social dimensions.** Centered on the high-frequency keyword "shrinking cities," this cluster includes "urban sustainability," "demolition," "influencing factors," "aging," and "depopulation." It integrates three interrelated research threads: institutional responses to shrinkage (demolition programs, infrastructure rightsizing), environmental and sustainability consequences of urban decline, and social impacts, including demographic aging. The co-occurrence of "urban sustainability" with governance-related keywords indicates growing integration of the shrinkage discourse with the broader sustainable development agenda.

3. **Cluster 3 (green): Measurement and identification.** This small but distinct cluster contains "shrinking city" and "population loss," reflecting methodological work focused on defining and quantifying urban shrinkage. The separation of this

cluster from the larger thematic groupings suggests that measurement-oriented research — including the development of composite indices and remote sensing approaches — constitutes a recognizable yet still underdeveloped strand of literature.



Figure 8. Author Keywords co-occurrence network

Notably absent from all three clusters are keywords related to spatial econometric methods (e.g., spatial autocorrelation, spillover effects, spatial weight matrices) or to the investment–migration paradox observed in peripheral resource-dependent economies. This absence confirms that the spatial dynamics of shrinkage and the decoupling of investment from demographic stabilization remain underexplored methodologically.

The thematic map (Figure 9) provides a strategic overview of the field by positioning keyword clusters along two dimensions: centrality (relevance to the broader field) and density (internal coherence of the theme). The upper-right quadrant (motor themes) contains

the dominant research clusters — "shrinking cities / China / population decline" and "United States / aging population / depopulation / Japan" — which drive the field and are internally well-developed. The upper-left quadrant (niche themes) includes "Russian Federation / mining industry / resilience" and "comparative study / Europe / population growth," indicating specialized but peripherally connected research strands. Notably, the Russian mining-industry cluster occupies the niche quadrant, confirming that resource-dependent shrinkage in post-Soviet contexts remains isolated from mainstream discourse.

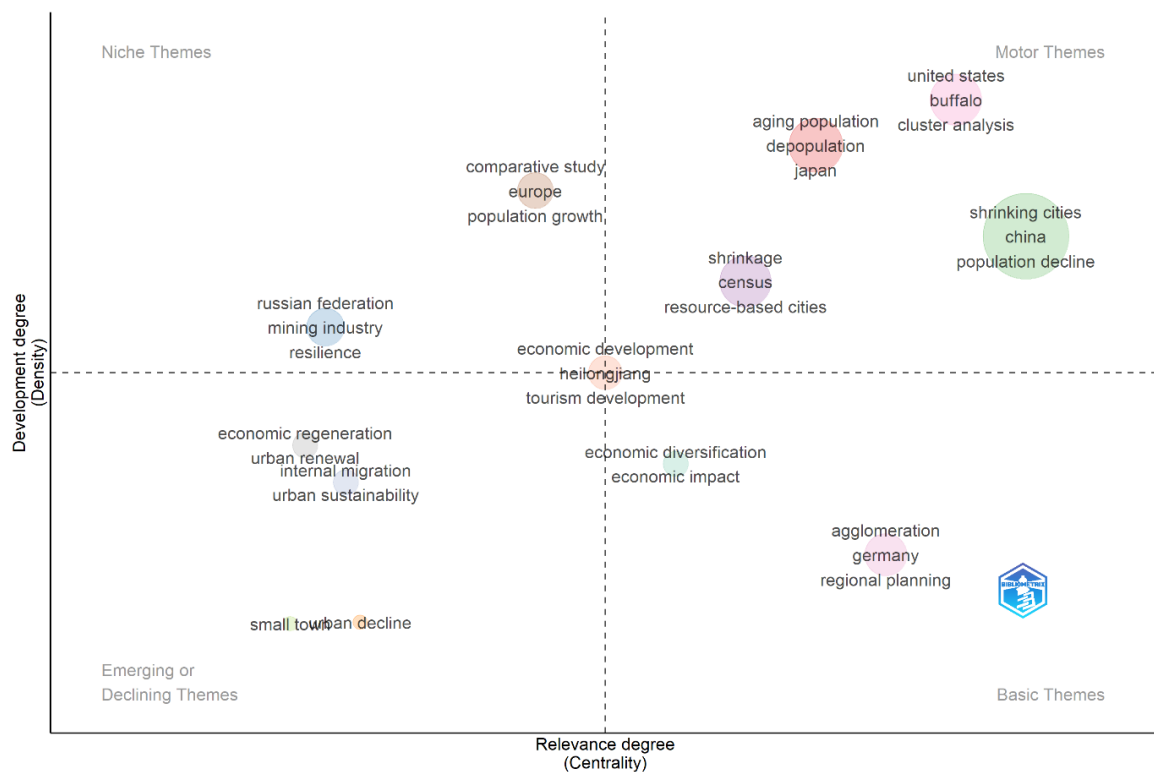


Figure 9. Thematic map of Author Keywords

The lower-right quadrant (basic themes) contains foundational topics such as "agglomeration / Germany / regional planning" and "economic diversification / economic impact," which are central to the field but lack internal development — suggesting these represent widely referenced but undertheorized concepts. The lower-left quadrant (emerging or declining themes) includes "economic regeneration / urban renewal / urban sustainability" and "small town / urban decline," indicating either nascent research fronts or fading topics. The positioning of "urban sustainability" in this quadrant is significant for this review: it suggests that the integration of urban shrinkage research with the sustainability agenda, while growing, has not yet achieved either centrality or internal coherence within the resource-dependent literature.

To directly address the study's focus on resource-dependent territories, a targeted sub-analysis of the 66-article dataset was conducted. Manual screening identified 9 articles (13.6%) that explicitly address resource-dependent urban contexts. Of these, 5 focus on Chinese resource-based cities (He et al., 2017; He & Chen, 2022; Shao et al., 2023; He et al., 2023; Yu et al., 2025), 1 examines a

Hungarian peripheral town with resource characteristics (Kovács, 2017), 1 covers Russian resource-dependent cities in the Urals (Averkieva & Denisov, 2022), and 2 address resource-related themes without using the resource-dependency framework explicitly.

This sub-analysis reveals three key patterns. First, research on resource-dependent shrinkage is almost exclusively focused on China, with only isolated contributions from Russia and Hungary. Second, the dominant analytical approach is descriptive-comparative rather than econometric: none of the 9 articles employ spatial econometric methods (Spatial Durbin Models, spatial lag/error models, or spatial weight matrices) to analyze inter-territorial spillovers. Third, the investment–migration paradox — a phenomenon where rising capital investment in resource-dependent territories fails to arrest population outflow — is not systematically examined in any article, despite its policy relevance for countries like Kazakhstan, where this pattern is empirically documented.

4. Discussion

Regarding RQ1, the bibliometric analysis reveals a field that has experienced rapid growth since 2013, with 71.2% of the filtered

dataset published between 2020 and 2025. The literature is concentrated in a small number of high-impact journals (Cities, Applied Geography) and is dominated by research communities from China, Germany, and the United States. The international co-authorship rate of 15% is notably lower than the social science average of approximately 25%, suggesting limited cross-national knowledge transfer.

Regarding RQ2, the geographic analysis reveals significant blind spots. Only 9 of 66 articles (13.6%) directly address resource-dependent territories, and these are overwhelmingly focused on China. Central Asian countries, including Kazakhstan, are absent from empirical research despite exhibiting widespread indicators of urban shrinkage. Russia contributes only marginally through 3 articles in the Regional Research of Russia. This geographic concentration means that the conceptual models, measurement tools, and policy recommendations in the literature are calibrated to Chinese, Western European, and North American contexts, limiting their applicability to post-Soviet resource-dependent economies.

Regarding RQ3, keyword co-occurrence analysis identifies three thematic clusters. Measurement approaches increasingly employ remote sensing data alongside traditional census methods, but composite indices remain underdeveloped. Structural drivers are well documented in Chinese and European contexts but lack spatial econometric modelling. Environmental and governance dimensions are growing but weakly connected to resource dependence. Critically, the investment–migration paradox, which is a key feature of resource-dependent peripheral economies, does not appear as a recognized research theme.

Regarding RQ4, the identified gaps suggest four priority directions for future research, discussed in the following section.

First, there is a need for composite shrinkage indices adapted to non-Western resource-dependent contexts. Existing measurement tools privilege population change as the primary indicator of shrinkage, but in mono-

industrial and resource-dependent settings, economic diversification indices, institutional capacity measures, and infrastructure utilization rates may be equally or more relevant. A multi-dimensional index incorporating demographic, economic, institutional, and spatial components would enable more nuanced classification of shrinkage trajectories.

Second, spatial econometric methods should be applied to model interterritorial dynamics. The absence of spatial autocorrelation analysis, Spatial Durbin Models, and spatial weight matrices in the resource-dependent shrinkage literature represents a critical methodological gap. In countries like Kazakhstan, where urban systems are characterized by vast distances, low population density, and strong agglomeration-driven polarization, understanding spatial spillover effects between growing cores and declining peripheries is essential for effective regional policy.

Third, the investment–migration paradox requires dedicated empirical investigation. The coexistence of rising investment and persistent population outflow in peripheral resource-dependent regions challenges fundamental assumptions about the relationship between economic development and demographic stability. Threshold analysis — identifying critical inflexion points at which investment begins to retain population — would provide actionable insights for policymakers.

Fourth, expanded international collaboration is needed to bridge the geographic divide in research coverage. A partnership among Central Asian, Russian, and established European/Chinese research groups would facilitate the adaptation of existing conceptual frameworks and measurement tools to post-Soviet institutional contexts.

This review has several limitations that should inform the interpretation of the findings. The Scopus-only search design may miss relevant publications in Web of Science, Google Scholar, or regional databases. The two-block Boolean search strategy filters the urban shrinkage literature for contextual relevance, producing a focused but non-representative

subset of 66 articles from a field of over 3,000 publications. The English-language restriction underrepresents Chinese-language and Russian-language scholarship. Finally, bibliometric methods capture publication patterns and citation structures but do not assess the substantive quality or validity of individual studies' findings.

5. Conclusion

This bibliometric systematic review of 66 Scopus-indexed articles (1980–2025), filtered for resource-dependent, peripheral, and post-socialist dimensions of urban shrinkage, reveals a rapidly growing but geographically concentrated and methodologically uneven field. Cities and Applied Geography serve as the primary publication outlets. Research is dominated by Chinese, American, and German institutions, while Central Asian and other

post-Soviet economies are virtually absent despite experiencing significant urban shrinkage. Only 13.6% of the analyzed articles directly address resource-dependent territories, and none employ spatial econometric methods to model inter-territorial spillover dynamics.

The review identifies four priority areas for future research: the development of composite shrinkage indices for non-Western contexts, the application of spatial econometric models to resource-dependent urban systems, the empirical investigation of the investment–migration paradox in peripheral economies, and the expansion of international research collaboration to fill geographic blind spots. These advances are essential for developing evidence-based regional policies in economies facing the dual challenges of resource dependence and agglomeration-driven territorial polarization.

References

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975.
- Averkieva, K. V., & Denisov, E. A. (2022). The North of Sverdlovsk Oblast: A system of cities on the edge of the old-developed Urals. *Regional Research of Russia*, 12(Suppl 1), S176-S185.
- BNS ASPIR RK. (2025). Demographic statistics: Dynamic series. Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. <https://stat.gov.kz/>
- Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. arXiv preprint arXiv:1305.0377.
- Frazier, A. E., Bagchi-Sen, S., & Knight, J. (2013). The spatio-temporal impacts of demolition land use policy and crime in a shrinking city. *Applied Geography*, 41, 55-64.
- Guo, F., Qu, X., Ma, Y., & Tong, L. (2021). Spatiotemporal pattern evolution and influencing factors of shrinking cities: Evidence from China. *Cities*, 119, 103391.
- Haase, A., Rink, D., Grossmann, K., Bernt, M., & Mykhnenko, V. (2014). Conceptualizing urban shrinkage. *Environment and Planning a*, 46(7), 1519-1534.
- He, S. Y., Lee, J., Zhou, T., & Wu, D. (2017). Shrinking cities and resource-based economy: The economic restructuring in China's mining cities. *Cities*, 60, 75-83.
- He, S. Y., Chen, X., Es, M., Guo, Y., Sun, K. K., & Lin, Z. (2022). Liveability and migration intention in Chinese resource-based economies: Findings from seven cities with potential for population shrinkage. *Cities*, 131, 103961.
- He, T., Song, H., & Chen, W. (2023). Recognizing the transformation characteristics of resource-based cities using night-time light remote sensing data: Evidence from 126 cities in China. *Resources Policy*, 85, 104013.
- Hu, Y., Wang, Z., & Deng, T. (2021). Expansion in the shrinking cities: Does place-based policy help to curb urban shrinkage in China?. *Cities*, 113, 103188.
- Kim, G., Newman, G., & Jiang, B. (2020). Urban regeneration: Community engagement process for vacant land in declining cities. *Cities*, 102, 102730.
- Knight, J., Weaver, R., & Jones, P. (2018). Walkable and resurgent for whom? The uneven geographies of walkability in Buffalo, NY. *Applied geography*, 92, 1-11.
- Kovács, T. (2017). Kisújszállás, 'the Cultural Capital of Great Cumania' –Shrinkage, Resilience and Culture-Based Urban Development in East Hungary. *Deturope*, 9(3), 122-140.
- Long, Y., & Gao, S. (2019). Shrinking cities in China: The overall profile and paradox in planning. In *Shrinking cities in China: The other facet of urbanization* (pp. 3-21). Singapore: Springer Singapore.
- Martinez-Fernandez, C., Audirac, I., Fol, S., & Cunningham-Sabot, E. (2012). Shrinking cities: Urban challenges of globalization. *International journal of urban and regional research*, 36(2), 213-225.

- Nelle, A., Großmann, K., Haase, D., Kabisch, S., Rink, D., & Wolff, M. (2017). Urban shrinkage in Germany: An entangled web of conditions, debates and policies. *Cities*, 69, 116-123.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372.
- Rieniets, T. (2009). Shrinking cities: Causes and effects of urban population losses in the twentieth century. *Nature and Culture*, 4(3), 231-254.
- Shao, S., Zhang, X., & Yang, L. (2023). Natural resource dependence and urban shrinkage: The role of human capital accumulation. *Resources Policy*, 81, 103325.
- Wang, J., Yang, Z., & Qian, X. (2020). Driving factors of urban shrinkage: Examining the role of local industrial diversity. *Cities*, 99, 102646.
- Wolff, M. (2018). Understanding the role of centralization processes for cities—Evidence from a spatial perspective of urban Europe 1990–2010. *Cities*, 75, 20-29.
- Wu, K., & Yao, C. (2021). Exploring the association between shrinking cities and the loss of external investment: An intercity network analysis. *Cities*, 119, 103351.
- Yu, W., Zhang, S., Zhong, Y., Wang, H., Yang, Y., Pang, E., ... & Zhou, H. (2025). How can resource-based cities respond to urban shrinkage within a resilience framework. *Journal of Cleaner Production*, 530, 146886.

Information about the authors

1. Ryszard Pukała, PhD (Vice-Rector for Student Affairs, The Bronislaw Markiewicz State University of Applied Sciences, Jaroslaw, Poland)
2. Raigul D. Doszhan - PhD, associate professor, Al-Farabi Kazakh National University (email: raiguldos2011@gmail.com)

Авторлар туралы ақпарат

1. Ришард Пукала, PhD, студенттер ісі бойынша проректор, Государственный университет прикладных наук имени Бронислава Маркевича, Ярослав, Польша (email: raiguldos2011@gmail.com)
2. Досжан Райгуль Дукенбайқызы - PhD, қауымд.профессор, әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті (email: raiguldos2011@gmail.com)

Информация об авторах

1. Ришард Пукала, PhD, проректор по делам студентов, Государственный университет прикладных наук имени Бронислава Маркевича, Ярослав, Польша (email: raiguldos2011@gmail.com)
2. Досжан Райгуль Дукенбайқызы - PhD, ассоциированный профессор, Казахский национальный университет им. Аль-Фараби (email: raiguldos2011@gmail.com)

