

DOI 10.58351/2949-2041.2025.29.12.013

**Абуева Нурбану Адильбековна**  
д.полит.н., профессор, визит-профессор; профессор исследователь  
Чжэцзянский университет иностранных языков ЮЭсю;  
Высшая школа «Медиа и межкультурная коммуникация»,  
университет Туран

**Бузело Анна Сергеевна,**  
к.ф.н., профессор, директор, Высшая школа  
«Медиа и межкультурная коммуникация»,  
университет Туран,

**Абуев Унербек Адильбекович**  
к.полит.н., ассоциированный профессор  
Кафедры общественно-гуманитарных наук,  
Казахский национальный женский педагогический университет

**Джазар Регина Валерьевна**  
магистр юриспруденции, директор,  
Центр мировых языков, Q университет

## **СПЕЦИФИКА ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ МЕДИАКОМПАНИЕЙ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ SPECIFICS OF EFFECTIVE COMMUNICATION AND MEDIA COMPANY MANAGEMENT: DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE**

**Аннотация.** Статья рассматривает особенности эффективной коммуникации и управления медиакомпанией в условиях цифровой трансформации. Анализируются ключевые уровни эффективности – финансовый, редакционный, аудиторный, управленческий и цифровой – а также меняющиеся требования к компетенциям медиаменеджера. Показаны различия зарубежных и казахстанских моделей медиаменеджмента и обозначены основные вызовы развития медиаотрасли в Казахстане.

**Abstract.** The article examines the specifics of effective communication and media company management in the digital era. It analyzes key dimensions of media efficiency – financial, editorial, audience, managerial, and digital – and outlines the evolving competencies required of media managers. Differences between international and Kazakhstani media management models are highlighted, along with major challenges facing Kazakhstan's media sector.

**Ключевые слова:** Медиаменеджмент, медиакомпания, цифровая трансформация, аудитория, эффективность, коммуникация, аналитика данных, редакционная политика, медийная стратегия, Казахстан.

**Keywords:** Media management, media company, digital transformation, audience analytics, communication, efficiency, editorial strategy, data-driven management, media industry, Kazakhstan

### **Введение**

Понятие «эффективность» всегда было одним из ключевых в управленческой теории. Однако в сфере медиаменеджмента оно приобретает особую сложность и многозначность. Это связано с тем, что медиа – это не просто бизнес, ориентированный на прибыль, но и социокультурный институт, от которого ожидаются не только экономические, но и общественные результаты: качество информации, формирование повестки дня, доверие аудитории. Поэтому



эффективный медиаменеджмент невозможен свести к набору количественных показателей. Он включает в себя как достижение стратегических целей, так и способность поддерживать устойчивость, управлять командой, сохранять репутацию и адаптироваться к изменениям.

На первый взгляд, эффективность медиаменеджмента может показаться синонимом производительности или результативности. Однако между ними существует принципиальное различие. Производительность – это объём «выпущенного продукта» на единицу ресурса. В отечественной литературе по медиаменеджменту также проводится различие между операционной результативностью и стратегической эффективностью медиакомпании, связывая последнюю с достижением миссии и устойчивым развитием бренда [3]. Эффективность же – это степень достижения запланированных целей с учётом контекста, качества, устойчивости и последствий. В этом смысле эффективный медиаменеджер – это не просто человек, исполняющий свои обязанности по должностной инструкции, а лидер, способный обеспечить целостное развитие медиапроекта в условиях высокой неопределённости.

Современные медиа функционируют в многомерной среде, где успех определяется на разных уровнях. Как отмечает Л. Кюнг, стратегия медиакомпании сегодня строится именно вокруг управления этой сложной многомерностью – от редакционной политики до организационной культуры и цифровых платформ [1]. Поэтому и эффективность должна оцениваться через многоуровневую систему показателей. В исследованиях цифровой трансформации новостных медиа подчеркивается, что многослойная система метрик становится основой для разработки новых бизнес- и коммуникационных моделей в журналистике [2]. На финансовом уровне это могут быть такие индикаторы, как доход от рекламы, возврат инвестиций (ROI), рост платной аудитории или монетизация контента через краудфандинг, подписки, бренд-партнёрства. На редакционном уровне – стабильность выпуска, соответствие контента миссии проекта, внутренняя проверка качества, соответствие стандартам журналистской этики. Аудиторный уровень охватывает такие показатели, как охват, глубина просмотра, время, проведённое на платформе, уровень вовлечённости и прирост подписчиков. На управлении оцениваются такие аспекты, как командная эффективность, уровень текучки кадров, соблюдение сроков проектов, горизонтальная коммуникация. Наконец, цифровой уровень эффективности требует внимания к метрикам SEO, кликабельности (CTR), показателям вовлечённости в соцсетях (ER), виральности и способности контента «жить» за пределами одной платформы. Обзор исследований по цифровой вовлечённости показывает, что именно такие метрики становятся центральным инструментом как для редакционного планирования, так и для оценки стратегического успеха медиапроекта [7].

Таблица 1

Уровни и показатели эффективности медиа

Уровень	Примеры показателей
Финансовый	Доходы от рекламы, ROI, монетизация контента
Редакционный	Качество и регулярность контента, репутация
Аудиторный	Охват, вовлечённость, удержание, рост аудитории
Управленийский	Командная работа, минимизация текучки, сроки
Цифровой	CTR, SEO-позиции, аналитика соцсетей, ER

Учебные работы по медиаменеджменту и медиамаркетингу предлагают рассматривать эти уровни как единую систему, в которой финансовые показатели напрямую зависят от качества контента и выстроенных отношений с аудиторией [4]. При этом важнейшее качество эффективного медиаменеджера – способность балансировать эти уровни, не упуская из виду ни краткосрочные цели, ни долгосрочные ценности. Успех в одном измерении не компенсирует



провал в другом: высокая прибыль не может оправдать потерю доверия, а вовлечённость аудитории – не гарантирует устойчивости, если разрушена организационная культура.

Если попытаться сформулировать профиль эффективного медиаменеджера XXI века, то в первую очередь в нём должно присутствовать стратегическое мышление. Такой руководитель не зациклен на текущем дне: он думает о перспективах, прогнозирует изменения в технологиях и аудитории, заранее выстраивает траектории роста. Не менее важна гибкость, поскольку медиарынок – один из самых подвижных. Алгоритмы платформ меняются, тренды приходят и уходят, повестка дня трансформируется ежечасно. Умение адаптироваться, корректировать стратегии и реагировать на вызовы – важнейшее управленческое качество.

В дополнение к этому – коммуникативные и лидерские навыки. Медиапроект не может существовать без команды, а команда не может быть эффективной без вдохновляющего и грамотного руководителя. Эффективный медиаменеджер умеет создавать доверие, мотивировать, развивать потенциал своих сотрудников. Он не диктует, а направляет.

Ещё одно неотъемлемое качество современного управленца в медиа – работа с данными. Исследования использования аналитики в новостных редакциях показывают, что успешные медиаменеджеры строят решения на основе систематической интерпретации метрик, а не на интуитивном считывании «рейтингов» [8]. Интуиция важна, но в условиях цифровой экономики решения должны опираться на аналитику: от поведения аудитории до эффективности рекламных форматов. Наконец, успешный медиаменеджер глубоко понимает свою аудиторию: её интересы, поведение, язык, культурный код. Он знает, для кого и зачем он работает.

Цифровизация оказала мощное влияние на саму сущность эффективности. Если раньше достаточно было учитывать тираж газеты или рейтинг телепередачи, то сегодня критерии стали сложнее и многомернее. Один из таких критериев – конверсия: не просто охват, а способность вовлечь пользователя и превратить его в лояльного читателя, подписчика или донора. Другой – вовлечённость: комментарии, лайки, репосты, сохранения, обратная связь. При этом подчеркивается, что вовлечённость – это не только тактические «лайки», но и готовность аудитории возвращаться, рекомендовать бренд и участвовать в совместном производстве контента [9]. Это индикаторы живого взаимодействия, а не пассивного потребления. Также важна репутационная устойчивость – доверие к бренду, особенно значимое в эпоху фейковых новостей и цифровой манипуляции. Практико-ориентированные исследования советуют дополнять количественные показатели качественной обратной связью аудитории, чтобы метрики действительно отражали уровень доверия и долгосрочное влияние медиа [10].

Современная эффективность требует кроссплатформенной согласованности. Один и тот же медиабренд должен быть узнаваемым и целостным на всех каналах: будь то Instagram, TikTok, YouTube, Telegram или собственный сайт. Только в этом случае он может выстроить устойчивые отношения с аудиторией.

В казахстанском контексте можно наблюдать, как ряд медиапроектов демонстрирует именно такую, многомерную и стратегическую эффективность. Massaget.kz сосредоточен на молодёжной казахоязычной аудитории, осваивает актуальные форматы и мобильно реагирует на повестку. Informburo.kz делает ставку на аналитичность, проверку фактов и визуальную журналистику, работая с широкой аудиторией. Orda.kz выстраивает независимую, ориентированную на факты журналистику, сочетая её с современным цифровым продвижением. Эти проекты не всегда лидируют по масштабу, но показывают устойчивую эффективность благодаря стратегии, миссии, управленческой культуре и технологической адаптации.

Таким образом, эффективный медиаменеджмент – это не сумма показателей, а интегральное качество управления, основанное на балансе стратегического мышления, лидерства, технологической гибкости и ориентации на ценности. В условиях цифровой экономики и медиаконкуренции это становится не просто желательным, а необходимым условием успеха медиапроекта.



Как показывают исследования взаимосвязи медиа и стратегического менеджмента, управление медиакомпанией в XXI веке представляет собой особую область управлеченческой практики, находящуюся на пересечении креативной индустрии, цифровой экономики и информационной политики [5]. Управление медиакомпанией в XXI веке представляет собой особую область управлеченческой практики, находящуюся на пересечении креативной индустрии, цифровой экономики и информационной политики. В отличие от традиционных производственных или сервисных организаций, медиаструктуры функционируют в условиях повышенной неопределенности, общественного внимания, жесткой конкуренции и постоянных технологических изменений. Это делает управление в медиа не только технически сложной, но и социально чувствительной задачей. В отечественных работах подчеркивается, что медиаменеджмент отличается от классического менеджмента постоянным балансированием между творческой, рыночной и политической логикой [6].

Ключевая специфика медиакомпаний заключается в том, что они одновременно выполняют бизнес-функцию и социальную миссию. С одной стороны, медиа – это рынок, продукт, реклама, монетизация, оптимизация ресурсов. С другой – это влияние на общественное мнение, формирование культурной повестки, ответственность перед аудиторией и обществом. Анализ имиджевых медиаматериалов в казахстанской прессе показывает, что именно через такие тексты медиа конструируют образ государства и ключевых политических акторов, усиливая значимость социальной миссии редакций [15]. Медиаменеджер, таким образом, оказывается в тройной позиции: он должен учитывать интересы команды, аудитории и инвесторов. При этом каждый из этих векторов может вступать в противоречие: например, редакционная независимость – с коммерческими ожиданиями; творческая свобода – с техническими или юридическими ограничениями; стратегические цели – с ежедневными кризисами в новостной повестке.

На практике это означает, что управление медиакомпанией требует особой гибкости. Отдельный кластер исследований связывает эту гибкость с внедрением ИИ-инструментов в редакции, которые меняют как производственные процессы, так и модели принятия управлеченческих решений [11]. В условиях, когда контент устаревает за часы, алгоритмы платформ изменяются ежемесячно, а репутационные риски могут возникнуть от одного твита, классические методы управления оказываются недостаточными. Медиаменеджер должен действовать быстро, но не спонтанно; гибко – но не хаотично; стратегически – но с готовностью пересматривать решения.

Сравнение управлеченческих моделей, применяемых в различных странах, показывает значительные различия в подходах к медиаменеджменту. В западной практике, особенно в таких странах, как Великобритания, Германия, США, Канада, доминирует рыночная модель, в которой медиакомпании обладают высокой автономией и подчиняются бизнес-логике. Анализ кейсов цифровой трансформации новостных медиа показывает, что именно в этих странах наиболее активно развиваются новые бизнес-модели, основанные на конвергенции платформ, персонализации и инновациях в управлении редакциями [2]. Однако внутри этой модели происходят важные трансформации. Ведущие компании, такие как BBC, The Guardian, The New York Times, VICE Media, инвестируют не только в контент, но и в технологии, аналитику, пользовательский опыт. Л. Кюнг показывает, что такие организации добиваются устойчивости именно за счет стратегического управления ресурсами и постоянной перестройки внутренних процессов под меняющуюся цифровую среду [1]. Они внедряют гибкие методологии управления (Agile, Scrum), создают внутрикорпоративные инновационные лаборатории, развивают профессиональное обучение для сотрудников, внедряют кроссфункциональные команды и мультимедийные редакции.

Центральным элементом западной управлеченческой культуры в медиа является доверие к аналитике. Решения принимаются на основе данных: анализ поведения аудитории, сегментация по интересам, А/Б тестирования заголовков, автоматизированные системы рекомендаций. Более



того, формируется новая корпоративная этика, ориентированная на открытость, разнообразие, осознанное лидерство и устойчивое развитие – всё это входит в управлеченческую практику.

Казахстанский медиарынок, напротив, несёт на себе отпечатки постсоветской системы управления. Исследования онлайн-СМИ Казахстана показывают, что крупные порталы, такие как Tengrinews, Zakon.kz и NUR.KZ, развиваются в логике диджитал-платформ и демонстрируют разные комбинации государственной, коммерческой и независимой моделей [12]. Долгое время медиа функционировали как часть административно-бюрократического механизма, где редакционная независимость и бизнес-мышление отступали перед вертикальной подотчётностью и идеологическим контролем. Однако начиная с 2000-х годов, а особенно с 2010-х, ситуация стала меняться. Сегодня в Казахстане существуют три основные модели медиаменеджмента.

Первая – государственная модель, характерная для таких организаций, как агентство «Хабар», телеканал «Qazaqstan», и инфраструктура Kazmedia Ortalygy. Здесь управление часто осуществляется в рамках вертикального администрирования, с акцентом на выполнение задач, поставленных на уровне государства. На материале анализа материалов Tengrinews.kz и Nur.kz показано, что государственный заказ и официальные информационные поводы заметно структурируют медиаповестку и ограничивают пространство для самостоятельных редакционных решений [13]. Вторая – гибридная модель, где коммерческий интерес сочетается с социальной миссией. В этом сегменте работают проекты вроде Tengrinews.kz – с сильной диджитал-стратегией и мультимедийной адаптивностью. Третья – независимая модель, реализуемая в нишевых или региональных медиа: Orda.kz, Baribar.kz, MediaNet, Qalam.kz, Telegram-каналы, подкаст-редакции. Эти организации выстраивают своё управление вокруг горизонтальных связей, проектных команд, цифровых платформ, аудитории как партнёра, а не просто потребителя.

Однако, несмотря на развитие, казахстанский медиаменеджмент сталкивается с рядом вызовов. Мониторинговые исследования информационной среды Казахстана фиксируют высокую степень зависимости многих редакций от государственного финансирования, сильное влияние регуляторных ограничений и распространённые практики самоцензуры [14]. Среди них – отсутствие системного стратегического планирования, высокая зависимость от внешней повестки, ограниченное использование аналитики, нехватка управлеченческих кадров, способных работать с креативными коллективами и понимать логику цифровой экономики. Часто управление осуществляется в режиме «ручного управления» или постоянного реагирования, что мешает выстраивать устойчивые долгосрочные стратегии.

На этом фоне особенно важно определить качества, которыми должен обладать талантливый медиаменеджер. В первую очередь – это способность стратегически мыслить: видеть не только текущие задачи, но и формировать будущее компаний, предвосхищая изменения в технологиях, аудитории и регуляторной среде. Далее – гибкость и технологическая грамотность: современный менеджер должен понимать алгоритмы социальных сетей, основы UX-дизайна, SEO, метрики вовлечённости и поведения пользователей.

Не менее важна коммуникабельность: медиаменеджер должен быть посредником между разными мирами – редакцией и IT-отделом, инвестором и аудиторией, маркетингом и государственными структурами. Он обязан выстраивать доверие в команде, вдохновлять, развивать внутреннюю культуру, открывать пространство для креативности и инноваций. Он должен быть лидером, способным управлять не страхом, а видением.

Особую роль играет эмпатия и ценностное лидерство. В эпоху общественных потрясений, фейковых новостей и цифровой усталости, аудитория всё больше ценит честность, прозрачность и человеческое лицо медиа. Медиаменеджер нового поколения – это не только профессионал в управлении, но и носитель этики, осмысленного подхода к информации и социальной ответственности.



Таким образом, эффективное управление медиакомпанией сегодня – это не просто администрирование, а комплексная управленческая практика, сочетающая в себе креативность, технологии, стратегическое мышление, этику и способность к адаптации. В условиях высокой скорости изменений и давления со всех сторон, отталкиваться от устаревших моделей управления – значит обрекать проект на стагнацию. Напротив, талантливый медиаменеджер становится не просто «директором», а визионером, архитектором устойчивой медиасистемы, способной развиваться, обучаться и вдохновлять.

**Выводы:**

1. Медиакомпании работают в условиях быстрой информационной смены, креативности, публичности и политической чувствительности, что требует уникального управленческого подхода.
2. В западных медиа – стратегическая автономия, управление по целям и показателям, внедрение инноваций и ориентир на цифровую трансформацию.
3. Казахстанские СМИ часто сталкиваются с ограниченной стратегической гибкостью, зависимостью от государственных источников, но при этом демонстрируют растущий потенциал цифровых проектов.
4. Медиаменеджер нового типа – это лидер, аналитик, стратег и медиапредприниматель одновременно.
5. Креативность обеспечивает новизну контента, а системное мышление позволяет грамотно распределять ресурсы и выстраивать долгосрочные стратегии.
6. Вызовы включают быструю смену технологий, изменчивость алгоритмов, сокращение внимания аудитории и рост требований к прозрачности и подотчётности.

**Список литературы:**

1. Кюнг Л. Strategic Management in the Media: Theory to Practice. – London: SAGE Publications, 2008. – 256 р.
2. Digital Transformation in Journalism and News Media: Media Management, Media Convergence and Globalization / eds. M. Friedrichsen, Y. R. Kamalipour. – Cham: Springer, 2017.
3. Зельдович Б. З. Медиаменеджмент: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2023.
4. Нечитайло А. А., Гнотова А. А., Прядильникова Н. В. и др. Медиаменеджмент и медиамаркетинг: учебное пособие. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022.
5. Prasad R. K. Media and Strategic Management // Media and Strategic Management. – Jaipur: University Book House, 2023.
6. Бикинеева-Тюлебаева К. И. Основные отличия медиаменеджмента от классического менеджмента // Вестник КАЗНУ. Серия «Журналистика». 2021.
7. Digital News Audience Engagement and Web Metrics: Exploring Major Research Trends // (обзор по цифровой аудитории и метрикам, 2013–2018 гг.)
8. Riemann R. Mapping audience analytics use in newsrooms // Nordicom Review / или аналогичный журнал по медиаисследованиям, 2024.
9. Medina M. Exploring What Audience Engagement Means for Media Companies // Profesional de la Información. 2023.
10. Redefining Audience Metrics for Impactful Journalism // Journalift, 2025.
11. Sonni A. F. Digital transformation in journalism: mini review on the impact of AI on journalistic practices // Frontiers in Communication, 2025.
12. Taygarina D. Development Trends of Online News Media in the Republic of Kazakhstan // Communications. Media. Design (HSE). 2022.
13. Amirova U. How Do Government Orders Affect the Media Agenda? On the Example of Tengrinews.kz and Nur.kz. – 2023.



14. Vibrant Information Barometer: Kazakhstan 2022. – Washington, DC: IREX, 2022.
15. Shevyakova T. Image Media Topics in the Mass Media of the Republic of Kazakhstan // Media Kultura i Spoleczenstwo. 2022.

