

Автономная некоммерческая организация дополнительного
профессионального образования «Научно-образовательный центр
ВКО «Алмаз – Антей» имени академика В.П. Ефремова»

На правах рукописи

Исайко Елизавета Александровна

ФОРМИРОВАНИЕ
КОРПОРАТИВНЫХ ИЗДАНИЙ
КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ
МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ
ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР
ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО
КОМПЛЕКСА

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Сибирская Елена Викторовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Оглавление

Введение	4
Глава 1 Теоретические вопросы процесса формирования корпоративных изданий как составляющей маркетинговых коммуникаций	15
1.1 Сущность, роль и функции современных корпоративных изданий в ОПК	15
1.2 Подходы к развитию современных коммуникаций корпоративных изданий ОПК в цифровом пространстве	27
1.3 Концептуальная модель формирования корпоративных изданий в цифровом пространстве интегрированных структур ОПК	48
Глава 2 Аналитическое исследование функционирования корпоративных изданий в интегрированных структурах ОПК.....	59
2.1 Типологический анализ корпоративных СМИ предприятий ОПК ...	59
2.2 Анализ целевых аудиторий и каналов коммуникаций корпоративных изданий ОПК	71
2.3 Оценка эффективности корпоративных СМИ как инструмента маркетинговых коммуникаций интегрированных структур ОПК	94
Глава 3 Методические подходы к формированию корпоративных изданий как составляющей маркетинговых коммуникаций ОПК	117
3.1 Механизм синхронизации коммуникаций при переходе печатных корпоративных изданий в цифровое пространство	117
3.2 Методика отбора коммуникаций корпоративного издания в цифровом пространстве для переноса наилучших практик корпоративной социальной ответственности и корпоративной культуры как элемента HR-брендинга корпорации	123
3.3 Организационно-экономические аспекты цифровой трансформации коммуникаций корпоративных изданий ОПК	130
3.4 Система показателей оценки эффективности корпоративных СМИ ОПК как инструмента маркетинговых коммуникаций	136

Заключение	153
Список сокращений и условных обозначений	156
Список литературы	158
Приложение А Анкета для представителей пресс-служб, отделов по связям с общественностью, редакций и редакционных коллегий	181
Приложение Б Анкета для персонала – целевой аудитории корпоративных СМИ	187
Приложение В Примеры печатных изданий в рамках реализации стратегии развития АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»	190

Введение

Актуальность темы исследования. В XXI веке освещение деятельности компаний в средствах массовой информации (далее – СМИ) приобрело особое значение в силу качественного сдвига в развитии каналов распространения информации. В практике конкурентной борьбы встречаются ситуации, когда сама борьба происходит не в технологическом, стоимостном, маркетинговом измерениях, а исключительно в информационном. Медиаобеспечение интересов компании в этих условиях становится одним из необходимых инструментов реализации маркетинговой стратегии.

Для компаний оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК) Российской Федерации, концентрирующих в себе значительный научно-технический потенциал страны, работающих на профильных рынках вооружения, военной и специальной техники (далее – ВВСТ), внутреннем и внешнем, реализация качественной медийной стратегии играет важную роль.

С начала 1990-х годов модернизация ОПК Российской Федерации характеризуется процессом отраслевой консолидации. Этот процесс направлен на формирование интегрированных структур, объединяющих научно-исследовательские институты, конструкторские бюро, заводы и сервисные предприятия в ключевых оборонных сегментах: противовоздушной обороне (далее – ПВО), авиа- и судостроении, тактическом ракетостроении.

Эволюция оборонно-промышленных холдингов протекает в рамках мультисистемной среды, где выделяются четыре основных вектора развития: государственный оборонный заказ (далее – ГОЗ) как системообразующий источник финансирования и планирования; мировой рынок ВВСТ как драйвер конкурентоспособности и экспортных возможностей; рынок продукции гражданского и двойного назначения, обеспечивающий диверсификацию и экономическую устойчивость; региональный аспект, связанный с выполнением социально-экономической миссии на территориях присутствия производственных мощностей.

Перечисленные векторы дают общее представление о многоплановой деятельности интегрированных структур ОПК как экономических субъектов. Медиаобеспечение каждого из перечисленных направлений деятельности имеет существенные отличия от остальных и ориентировано на достижение различных целей, решение отдельных задач, связанных с маркетинговыми коммуникациями, технологиями и стратегиями.

В исследовании системно описаны подходы к развитию теории корпоративных СМИ как элемента маркетинговых коммуникаций, способствующему достижению целей и реализации стратегий компании. Поскольку интеграция структур ОПК длится уже более 20 лет, актуально совершенствование концепций их медиаобеспечения.

Актуальность выбранного направления постоянно растет в силу современных реалий деятельности корпорации, характеризующихся быстрым распространением информации, ее прямым влиянием на позиционирование, лояльность партнеров, имидж компании как работодателя. В вопросах формирования корпоративных СМИ недостаточно руководствоваться исключительно опытом и интуицией представителей редакционных коллегий и пресс-служб [73; 79]. В основе медийной стратегии корпорации должны лежать научно обоснованные подходы к освещению ее деятельности, учитывающие различные аспекты работы конкретных производственных и исследовательских организаций, стратегии и планы развития. С учетом закрытого характера функционирования объединений ОПК создание эффективных механизмов освещения их деятельности имеет особое значение.

Степень разработанности темы исследования. По теме диссертации накоплен определенный задел, но очевидны пробелы в понимании закономерностей коммуникационных процессов. Теоретические конструкты современного маркетинга фиксируют его новые коммуникационные роли, актуализируя управление взаимоотношениями с потребителями в различных средах (онлайн/офлайн). Становлению маркетинга и изучению маркетингового аспекта проектирования стратегии бизнеса посвящены работы ученых Ф. Котлер, Г.Л. Багиева, Е.В. Васильевой, О.К. Ойнер,

Ю.Ю. Сусловой, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко, О.Г. Алешиной, И.А. Фирсова, А.А. Оборевич. Вопросам изучения маркетинга в цифровой среде уделено внимание в трудах С.В. Карповой, А.Л. Абаева, И.В. Христофорова, Г.В. Чумаченко, О.В. Скрипко, М.В. Акулич, А.В. Катаева. Реализация маркетинговых стратегий через корпоративные СМИ рассмотрена в работах С. Блэка, Н.О. Автаевой, Д.А. Мурзина, А.М. Нариньяни, В.А. Грабельниковой, О.А. Третьяк. Цифровому переходу корпоративных СМИ с использованием маркетинговых инструментов посвящены работы А.С. Быкадоровой, В.А. Грабельникова, Ф.И. Шаркова, О.А. Якимовой, Е. Ромата, Ю.В. Чемякина. Не менее важными являются особенности цифровой среды и необходимость адаптации маркетингового инструментария корпоративных изданий к современным коммуникациям. Этим темам посвящены работы И.М. Дзялошинского, В.Б. Кашкина, А.Ю. Горчевой, А.В. Деминой, Л.З. Фатхуллиной.

С 1990-х годов фиксируется снижение эффективности и доверия к традиционным коммуникациям на фоне роста значимости интернет-коммуникаций. Причинами этого служат цифровизация общества, изменение психологии поколений, омниканальность, персонализация, размытие границ онлайн/офлайн, рост активности потребителей и сложность расчета коэффициента рентабельности (далее – ROI) традиционных каналов. При этом вопросы сущности, инструментария, восприятия корпоративных изданий в интернет-среде, а также анализа коммуникаций в корреляции с профилями потребителей остаются открытыми и дискуссионными.

Цель исследования заключается в разработке теоретических и организационно-практических положений по формированию современных корпоративных изданий как составляющей системы маркетинговых коммуникаций в цифровом пространстве с учетом специфики работы интегрированной структуры ОПК [77].

Достижение данной цели предполагает постановку и решение следующих **задач** исследования:

- 1) комплексно рассмотреть концептуальное видение процессов формирования современных корпоративных изданий в цифровом пространстве;

2) разработать механизм синхронизации маркетинговых коммуникаций (информационных, коммерческих, имиджевых) при переходе печатных корпоративных изданий в цифровое пространство;

3) предложить методику отбора коммуникаций корпоративного издания в цифровом пространстве для переноса наилучших практик программ корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) и корпоративной культуры как элемента HR-брендинга корпорации;

4) выделить закономерности формирования целевых аудиторий в соответствии с профилем дочерних структур, а также определить оптимальные каналы коммуникаций с персоналом, партнерами, государственными органами власти и покупателями;

5) разработать систему показателей оценки эффективности корпоративных СМИ в ОПК как инструмента маркетинговых коммуникаций [77], вносящего вклад в решение стратегических задач корпорации.

В роли **объекта исследования** выступают корпоративные издания в системе маркетинговых коммуникаций интегрированных структур ОПК.

Предметом исследования являются современные технологии, формы и методы цифровой трансформации контента корпоративных изданий, обеспечивающие реализацию маркетинговых задач корпорации в интернет-среде [124].

Область исследования диссертации соответствует п. 10.7. «Формирование и развитие интегрированных систем маркетинговой информации. Маркетинговая аналитика», п. 10.16. «Современные методы формирования имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг (экономические науки).

Информационная база исследования включает официальные данные предприятий ОПК, результаты мониторинга их корпоративных СМИ (печатных и цифровых версий), материалы маркетинговых отчетов, отраслевые аналитические обзоры, статистические данные о коммуникационной активности в цифровом пространстве работников

предприятий оборонно-промышленных объединений, а также опубликованные результаты исследований в области интегрированных маркетинговых коммуникаций и корпоративной социальной ответственности.

Научная новизна исследования состоит в разработке теоретической и методической основ трансформации корпоративных СМИ предприятий ОПК в интегрированный инструмент маркетинговых коммуникаций в цифровой среде: обоснована их роль в синхронизации имиджевых и социально-этических коммуникаций, предложены концепция цифровой трансформации корпоративных изданий, механизм синхронизации коммуникаций для поддержания целостности имиджа, методика отбора коммуникаций корпоративного издания в цифровом пространстве для переноса наилучших практик из сфер КСО и корпоративной культуры как элемента HR-брендинга корпорации, а также система показателей оценки их вклада в решение стратегических задач корпораций ОПК.

Положения, выносимые на защиту. Элементы научной новизны диссертационного исследования содержатся в следующих наиболее существенных научных результатах, выносимых на защиту:

1) Разработана концепция формирования корпоративных изданий как элемента системы маркетинговых коммуникаций интегрированных структур ОПК. В отличие от существующих подходов, концепция определяет направления организационно-экономических и информационно-технологических трансформаций процессов создания и функционирования корпоративных изданий на предприятиях, ориентированных на поиск новых механизмов информационной поддержки управления. Концепция создает теоретическую базу для формирования единой информационной политики в рамках интегрированных структур, что позволяет сократить временные лаги между инфоповодами и их освещением, повысить обоснованность управленческих решений в области медиаобеспечения и обеспечить устойчивое развитие конкурентных преимуществ компаний ОПК в информационном аспекте (С. 48-58).

2) Предложен механизм синхронизации коммуникаций при переходе печатных корпоративных изданий в цифровую среду. В отличие

от традиционных подходов, данный механизм обеспечивает комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на информационную политику компании, выбор каналов коммуникации, сегментацию целевой аудитории, а также оценку эффективности информационных потоков в их увязке со стратегическими целями предприятия. Уникальность механизма заключается в адаптации общих принципов цифровой коммуникации к специфике закрытых корпоративных сред, регламентам информационной безопасности и иерархической структуре управления в объединениях ОПК. Внедрение механизма позволяет предприятиям ОПК повысить скорость и качество информационного обмена при сохранении конфиденциальности данных, а также оптимизировать логику информационных потоков и сократить издержки на содержание корпоративных изданий за счет обоснованного распределения контента по цифровым каналам (С. 117-122).

3) Разработана методика отбора коммуникаций корпоративного издания в цифровом пространстве, предназначенная для переноса наилучших практик из сфер КСО и корпоративной культуры как элемента HR-брендинга корпорации. В отличие от традиционных подходов к переносу практик, предложенная методика базируется на оригинальном алгоритме отбора – ранжировании коммуникационных элементов по двум интегральным критериям: достигнутая социально-культурная значимость в исходной (печатной) среде и прогнозируемая операционная эффективность в целевой (цифровой) среде. Методика адаптирована к специфике закрытого характера функционирования предприятий ОПК. Применение методики позволяет интегрировать успешные практики КСО и корпоративной культуры в цифровые платформы холдинга, обеспечивая соответствие современным ожиданиям аудитории, повышая вовлеченность сотрудников и укрепляя репутационный капитал корпорации, что особенно актуально в условиях диверсификации деятельности ОПК (С. 123-130).

4) На основе анализа видов корпоративных СМИ в организациях ОПК выявлены закономерности формирования целевых аудиторий в зависимости

от профиля дочерних структур, что позволило установить зависимость между специализацией предприятия и структурой его коммуникационных потребностей. Определены и систематизированы оптимальные каналы коммуникаций для взаимодействия с ключевыми заинтересованными группами: персоналом, партнерами, государственными органами и потребителями. Установлено, что ключевым фактором успеха печатного издания является охват сотрудников, не имеющих доступа к цифровым устройствам, в то время как цифровые каналы обеспечивают оперативность реакции, что обосновывает необходимость сосуществования обеих форм в рамках единой коммуникационной стратегии. Результаты анализа позволяют руководству интегрированных структур принимать обоснованные решения о конфигурации медийного портфеля для каждой дочерней организации, адресно настраивать коммуникационные каналы под конкретные аудиторные сегменты и повышать эффективность маркетинговых воздействий за счет учета профильных особенностей предприятий (С. 71-93).

5) Разработана трехуровневая система показателей оценки эффективности корпоративных СМИ в ОПК как инструмента системы маркетинговых коммуникаций, включающая стратегические (качественные), тактические (количественные) и операционные индикаторы, а также предложен математический аппарат для расчета интегрального индекса эффективности. В отличие от традиционных подходов, оценивающих корпоративные медиа преимущественно по охватным и экономическим метрикам, предложенная система впервые учитывает вклад корпоративных СМИ в решение стратегических задач оборонно-промышленной корпорации: укрепление корпоративной культуры, повышение лояльности персонала, обеспечение информационной безопасности, содействие кадровой политике и формирование репутации надежного поставщика. Разработанная система переводит оценку корпоративных СМИ из разряда субъективных суждений в объективные управленческие решения, позволяя руководству холдинга

обоснованно распределять ресурсы между различными медийными проектами, демонстрировать реальную ценность корпоративных изданий для достижения стратегических целей и принимать оперативные корректирующие меры на основе регулярного мониторинга показателей. Рекомендованный формат программной реализации обеспечивает возможность автоматизации оценочных процедур (С. 94-116; 136-152).

Научная значимость исследования заключается в развитии теоретических положений и разработке комплекса методических подходов к формированию корпоративных СМИ как интегрирующего звена маркетинговых коммуникаций, что в совокупности решает научную проблему трансформации корпоративных СМИ предприятий ОПК в полноценный инструмент управления маркетинговыми коммуникациями, имиджем и социальной ответственностью в условиях цифровой экономики.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость авторских положений и полученных в работе результатов заключается в том, что они открывают новые ракурсы для научного осмысления эволюции коммуникационного потенциала корпоративных изданий в цифровой среде, позволяя углубить существующие представления в этой области.

Практическая ценность диссертации связана с реальными возможностями внедрения разработанных автором рекомендаций в деятельность организаций ОПК. Речь идет, во-первых, о налаживании результативного коммуникационного обмена как между предприятиями внутри холдинговой структуры, так и по вертикали «линейные сотрудники – руководители». Во-вторых, предложения могут быть востребованы в образовательном процессе – при чтении лекционных курсов по маркетингу, стратегическому менеджменту и управлению персоналом.

Методология и методы исследования. Методология исследования включает в себя комплексный подход к анализу проблемы и для решения поставленных задач в работе применены эмпирические методы исследования

научно-методической литературы, системного анализа нормативных документов, моделирования бизнес-процессов, анкетирование. В основу обработки первичных данных легли инструменты статистики и алгоритмы построения экспертных систем. Для верификации выводов применялись классификационные схемы, приемы сравнительного анализа и социологические замеры. При работе со вторичной информацией задействован метаанализ наряду с операционно-процедурным, количественным, экспертным инструментарием, PESTEL- и SWOT-анализ, а также вычислительные пакеты STATISTICA и SPSS.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность и обоснованность выводов базируются на трех основаниях: теоретико-методологическая база маркетинга; современный научный задел и адекватность методов задачам исследования; корректное применение механизмов синхронизации коммуникаций (информационных, коммерческих, имиджевых) в условиях цифровой трансформации печатных корпоративных изданий.

Теоретические положения и практические выводы диссертации обсуждались на всероссийских конференциях. На XVIII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления» (г. Воронеж, Воронежский государственный университет, 20 апреля 2023 г.); на II ежегодной национальной конференции «Информационные технологии и интеллектуальные системы» (Москва, МИРЭА – Российский технологический университет, 26–28 марта 2024 г.); на I научно-практической конференции «Экономика предприятий и интегрированных структур ОПК» (Москва, Научно-образовательный центр ВКО «Алмаз – Антей» им. акад. В.П. Ефремова, 10 декабря 2024 г.); на VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Границы возможного в рекламном и PR-креативе» (г. Орел, Среднерусский институт управления, 23 октября 2025 г.); на II научно-практической

конференции «Экономика предприятий и интегрированных структур ОПК» (Москва, Научно-образовательный центр ВКО «Алмаз – Антей» им. академика В.П. Ефремова, 17 декабря 2025 г.).

Материалы исследования используются в практической деятельности АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей», в частности внедрена разработанная в диссертации методика отбора коммуникаций для переноса лучших практик КСО, система показателей оценки эффективности корпоративных СМИ, а также выявлены закономерности выбора каналов коммуникаций с персоналом. По материалам исследования внедрена концепция формирования корпоративных изданий как составляющей системы маркетинговых коммуникаций, позволяющая адаптировать корпоративный контент для внешних аудиторий с соблюдением требований информационной безопасности, сокращать временные лаги освещения значимых событий производственной деятельности, повышая актуальность информационного сопровождения проектов и позиционирование АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» как надежного технологического партнера.

Материалы исследования используются Научно-образовательным центром ВКО «Алмаз – Антей» им. академика В.П. Ефремова при преподавании дисциплин, связанных с информационной поддержкой маркетинговых стратегий и формированием эффективной системы корпоративных коммуникаций, что способствует повышению качества подготовки слушателей и формированию у них практических навыков в области управления корпоративными коммуникациями в организациях ОПК. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе и способствуют совершенствованию образовательной деятельности по подготовке управленческих кадров для организаций ОПК.

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 11 научных публикациях общим объемом 28,7 п.л. (авторский объем –

9,3 п.л.), в том числе 4 статьи общим объемом 4,2 п.л. (весь объем авторский) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации. Структура диссертации отражает цель и задачи исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы, включающего 167 наименований, и трех приложений. Текст диссертации составляет 192 страницы и включает 28 таблиц и 34 рисунка.

Глава 1

Теоретические вопросы процесса формирования корпоративных изданий как составляющей маркетинговых коммуникаций

1.1 Сущность, роль и функции современных корпоративных изданий в ОПК

Современная внешняя среда характеризуется нарастающей турбулентностью, обусловленной геополитической нестабильностью, цифровой трансформацией экономики и изменением моделей коммуникационного поведения потребителей. В этих условиях материальные факторы производства перестают быть гарантией долгосрочной конкурентоспособности, уступая место нематериальным активам, среди которых ключевое значение приобретают репутация, корпоративная культура и качество взаимодействия во внутренней и внешней среде компании [7; 45].

Для интегрированных структур ОПК, функционирующих в мультисистемной среде, объединяющей ГОЗ, мировой рынок вооружений и продукцию гражданского назначения, особенно актуальным становится управление отношениями с персоналом, партнерами, государственными органами и заказчиками. Однако сложность заключается не столько в многообразии субъектов взаимодействия, сколько в сетевой природе этих отношений: отдельные парные связи (например, «головная компания – дочернее предприятие» или «головная компания – заказчик») тесно переплетены друг с другом, и любое изменение в одной из них вызывает каскадные эффекты в других [6; 51]. В связи с этим традиционный подход к управлению каждой парой отношений изолированно оказывается методологически ограниченным, поскольку холдингу необходимо воспринимать всю совокупность связей как единую систему, требующую интегрального управленческого воздействия. Данная системная зависимость

напрямую выводит на первый план проблематику корпоративных изданий, которые в контексте интегрированных структур ОПК способны выполнять функцию не столько информационного носителя, сколько инструмента гармонизации сетевых взаимодействий, обеспечения единства интерпретации событий и укрепления целостного имиджа корпорации в глазах всех ключевых аудиторий [118].

Систематизация определений корпоративных СМИ, представленных в работах ведущих исследователей, позволяет выявить их эволюцию от простых информационных носителей к полноценным маркетинговым инструментам.

Анализ показывает, что корпоративные издания ОПК эволюционировали от вспомогательного средства внутренней коммуникации до стратегического инструмента маркетинга [160]. Их маркетинговая функция проявляется в нижеприведенных аспектах.

1) Коммерческая функция в традиционном маркетинге ориентирована на выстраивание воронки продаж: привлечение внимания, вовлечение в коммуникацию, удержание и возврат клиента [121]. В условиях интегрированных структур ОПК данная функция приобретает принципиально иное содержание, что обусловлено спецификой рынков сбыта ВВСТ.

На внутреннем рынке, где основным заказчиком выступает государство в лице Министерства обороны и иных федеральных органов исполнительной власти, коммерческая функция корпоративных изданий реализуется не через прямые продажи, а через:

- демонстрацию технологического суверенитета – освещение завершенных НИОКР, патентов, импортозамещения критически важных компонентов;

- подтверждение надежности исполнения ГОЗ – публикация отчетных материалов о соблюдении сроков, бюджетных параметров и качественных характеристик поставляемой продукции;

- формирование доверия к предприятию как к стратегическому партнеру государства – через акцентирование многолетнего опыта сотрудничества, уникальных компетенций и кадрового потенциала.

На внешнем рынке ВВСТ, где конкуренция высока, а решение о закупке принимается на уровне государств, корпоративные издания решают более сложные задачи:

- создание и поддержание бренда страны-производителя через позиционирование холдинга как надежного поставщика современных образцов вооружения [133];

- доказательная коммуникация – представление технических характеристик, тактико-технических данных и эксплуатационных преимуществ продукции в формате, доступном для иностранных специалистов и лиц, принимающих решения;

- формирование репутационной премии – демонстрация успешных кейсов эксплуатации техники в различных климатических и боевых условиях, что снижает барьеры принятия решений о закупке и способствует заключению долгосрочных контрактов.

В сегменте продукции гражданского и двойного назначения, где рыночные механизмы более традиционны, коммерческая функция корпоративных изданий реализуется классически – через информирование о потребительских свойствах продукции, ее конкурентных преимуществах и условиях поставки. Однако и здесь специфика ОПК накладывает ограничения: рекламные коммуникации должны быть сдержанными, технически обоснованными и не разглашающими сведений, составляющих государственную тайну или коммерческую тайну предприятия [40; 42].

Таким образом, коммерческая функция корпоративных изданий в ОПК трансформируется из инструмента стимулирования сбыта в инструмент легитимации деятельности предприятия перед ключевыми стейкхолдерами, подтверждения его системообразующего статуса и укрепления позиций в стратегически значимых сегментах рынка.

2) Имиджевая функция в контексте ОПК выходит далеко за рамки формирования привлекательного образа коммерческой организации и приобретает характер идеологической и репутационной миссии [54; 88].

Для холдингов ОПК, функционирующих в закрытой информационной среде и ограниченных в использовании внешних каналов коммуникации,

корпоративные издания становятся центральным инструментом конструирования и трансляции имиджа по трем ключевым направлениям:

– имидж надежного партнера государства. Данный аспект является системообразующим для предприятий ОПК. Корпоративные издания систематически формируют и поддерживают образ исполнителя, на которого государство может положиться в решении задач обеспечения национальной безопасности. Это достигается через публикацию материалов о досрочном выполнении контрактов, участии в учениях, реализации государственных программ вооружения, а также через демонстрацию высокого уровня производственной дисциплины и технологической оснащенности. Важнейшей задачей является обеспечение единства интерпретации событий: ключевые события жизни корпорации (запуски в производство, испытания, поставки) трактуются единообразно для всех заинтересованных групп, что исключает возникновение информационных рисков и разночтений;

– имидж технологического лидера. Для оборонных предприятий, являющихся носителями передовых научно-технических компетенций, крайне важно позиционирование как организации, определяющей технологическую повестку в своей отрасли. Корпоративные издания аккумулируют и транслируют информацию о результатах НИОКР, инновационных разработках, цифровой трансформации производства, внедрении новых материалов и технологий. Это позволяет укреплять статус объединений и предприятий как центров компетенций и привлекать внимание молодых специалистов, заинтересованных в работе с передовыми технологиями;

– имидж социально ответственного работодателя. В условиях острой кадровой конкуренции с высокотехнологичными отраслями гражданского сектора корпоративные издания выполняют функцию HR-брендинга [49]. Демонстрация социальных гарантий, условий труда, корпоративной культуры, возможностей профессионального роста и развития, а также освещение программ корпоративной социальной ответственности и волонтерства формирует привлекательный образ предприятия как места работы [85]. Особое значение имеет работа с ветеранами предприятий и династиями, что

подчеркивает преемственность поколений и стабильность трудовых отношений.

Кроме того, имиджевая функция в ОПК включает формирование патриотического настроения и осознания миссии среди сотрудников. В условиях выполнения ГОЗ особую роль играет воспитание у работников чувства причастности к обеспечению национальной безопасности, гордости за результаты труда и продукцию предприятия. Корпоративные издания становятся инструментом укрепления корпоративной идеологии, что в конечном счете повышает мотивацию и лояльность персонала, снижает текучесть в ключевых структурных подразделениях.

3) Интеграционная функция в ОПК, в отличие от классической бизнес-практики, ориентирована не столько на расширение рыночных связей, сколько на консолидацию элементов интегрированной структуры и укрепление многоуровневых отношений с заинтересованными сторонами.

Интегрированные структуры ОПК объединяют десятки предприятий полного производственного цикла – от научно-исследовательских институтов и опытно-конструкторских бюро до серийных заводов и сервисных центров, географически распределенных по территории России. В этих условиях корпоративные издания выступают одним из ключевых механизмов формирования единого информационного пространства холдинговых структур [86], обеспечивая:

- обмен опытом между дочерними обществами и обособленными подразделениями;
- тиражирование передовых практик организации производства, менеджмента качества и бережливого производства;
- формирование чувства принадлежности к единой корпоративной общности, преодолевающей географическую удаленность и организационную разнородность.

Внешняя интеграция реализуется в следующих ключевых направлениях:

– интеграция с государственными органами власти. Корпоративные издания служат каналом демонстрации выполнения ГОЗ, реализации национальных проектов в области технологического развития и импортозамещения. Материалы корпоративных СМИ используются в официальных отчетах, презентациях для федеральных органов исполнительной власти, что способствует укреплению доверия и поддержке со стороны государства [71];

– интеграция с партнерами по кооперации. В ОПК традиционно сложилась сложная система кооперационных связей (головной разработчик, смежники, поставщики комплектующих). Корпоративные издания обеспечивают информационную открытость по направлениям, не составляющим государственной тайны, демонстрируя стабильность, платежеспособность и технологическую состоятельность предприятия, что укрепляет доверие в цепочках поставок;

– интеграция с профессиональным сообществом. Публикация научно-технических статей, обсуждение отраслевых вызовов, участие в профильных конференциях, освещаемых корпоративными СМИ, способствуют формированию экспертного статуса предприятия и привлечению талантливых специалистов [52];

– интеграция с регионами присутствия. Предприятия ОПК, часто являющиеся градообразующими, выполняют социально-экономическую миссию на территориях своего присутствия. Корпоративные издания освещают участие холдинга в жизни регионов, реализацию социальных программ, что укрепляет связи с местными сообществами и органами власти субъектов федерации.

Таким образом, интеграционная функция корпоративных изданий в ОПК реализуется как система внутренней координации и внешнего позиционирования, направленная на превращение разрозненных производственных активов в целостную бизнес-экосистему, устойчиво

взаимодействующую с внешней средой и сохраняющую внутреннее единство [41; 164; 166].

4) Информационно-коммуникативная функция в ОПК реализуется в условиях жестких ограничений, связанных с государственной тайной, коммерческой тайной и режимом секретности [40;41], что отличает ее от аналогичной функции в гражданских компаниях и придает ей ряд сущностных особенностей.

Во-первых, приоритет отдается внутренней коммуникации. В силу ограничений на распространение информации во внешней среде корпоративные издания ОПК смещают фокус на внутреннюю аудиторию – персонал предприятий [40]. При этом внутренняя коммуникация выполняет функции:

- оперативного информирования сотрудников о деятельности предприятия, его стратегии, планах развития, показателях выполнения ГОЗ;
- инструмента обратной связи между руководством и коллективом, позволяющего выявлять настроения, проблемы и предложения работников, что особенно важно в условиях оборонных предприятий с высокой степенью регламентации труда;
- средства идеологического влияния – формирования у сотрудников понимания миссии предприятия, ценностных ориентиров и готовности к решению производственных задач.

Второй особенностью служит обеспечение информационной безопасности как системообразующий принцип реализации информационно-коммуникативной функции. В отличие от гражданских корпоративных СМИ, стремящихся к максимальной открытости, корпоративные издания ОПК должны обеспечивать:

- защиту сведений, составляющих государственную тайну, – недопущение публикации информации даже в косвенной форме, которая могла бы быть использована иностранными спецслужбами и конкурентами [40; 42];

- проверку достоверности данных, поступающих из различных источников (дочерние общества, службы, подразделения), и их критическую оценку перед публикацией;

- единообразие трактовки событий во избежание возникновения информационных рисков и противоречивых интерпретаций в различных подразделениях и у различных заинтересованных групп.

Третьей особенностью является многоадресность коммуникации. Одно и то же корпоративное издание или система изданий обслуживает разные целевые аудитории, имеющие принципиально разные информационные потребности:

- линейные сотрудники и рабочие нуждаются в оперативной, лаконично изложенной и мотивирующей информации о производственных задачах, достижениях коллектива, социальных гарантиях и возможностях карьерного роста [142];

- инженерно-технические работники и молодые специалисты заинтересованы в научно-техническом контенте, описании инновационных проектов, перспективных разработках и технологических вызовах;

- руководители среднего звена получают из корпоративных СМИ информацию о стратегических приоритетах, управленческих решениях и инструментах реализации корпоративной политики;

- топ-менеджмент использует корпоративные издания как инструмент трансляции управленческих решений и формирования единого понимания целей и задач развития;

- заказчики, партнеры и государственные органы нуждаются в данных, подтверждающих надежность исполнителя, его технологическую состоятельность и выполнение обязательств по контрактам.

Четвертая особенность – интеграция печатного и цифрового каналов. Как показал проведенный анализ, на предприятиях ОПК сохраняется востребованность как печатных, так и электронных изданий. Персонал интегрированной структуры дифференцируется по критерию доступа

к электронным СМИ на рабочем месте, что обуславливает необходимость сегментированного подхода при выборе каналов внутренних коммуникаций. Для сотрудников, не имеющих доступа к корпоративному portalу и Интернету на рабочем месте (производственный персонал, работники цехов), печатные издания и информационные стенды остаются основным источником информации. Для офисных сотрудников приоритетными становятся мессенджеры, корпоративный портал, социальные сети. Таким образом, корпоративные издания в ОПК вынуждены функционировать в гибридном формате, сохраняя и развивая печатные каналы параллельно с цифровой трансформацией [73; 74; 82].

Принципиально важной для ОПК особенностью является функция формирования корпоративной идеологии [83]. В условиях, когда внешняя среда характеризуется высокой геополитической напряженностью и информационным противоборством, корпоративные издания становятся важным инструментом укрепления морально-психологического состояния коллектива, формирования патриотического настроя и осознания сотрудниками своей миссии по обеспечению обороноспособности страны [160; 161]. Данная функция выходит за рамки традиционной информационно-коммуникативной и приобретает идеологическое измерение, что служит неотъемлемой составляющей функционирования оборонных предприятий.

В рамках подходов многих зарубежных и российских ученых маркетинг служит одним из инструментов управления компанией, являясь источником информации для организации и инструментом взаимодействия с внешней средой, что представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Систематизация определений понятия «Маркетинг»

Автор	Определение
1	2
Американская ассоциация маркетинга	Маркетинг – это совокупность процессов планирования, создания, продвижения и распределения товаров и сервисов

Продолжение таблицы 1

1	2
Архипова Л.В.	Маркетинг – это управленческая концепция, обеспечивающая рыночную ориентацию производственно-сбытовой деятельности фирмы
Багиев Г.Л.	Маркетинг в узком смысле – это система действий, включающая исследование, анализ, планирование, осуществление и контроль программ, предназначенных для изучения потребительского спроса и создания оперативного управления производством и реализацией продуктов и стоимостей, которые более качественно удовлетворяют потребителей, чтобы гарантировать достижение целей соответствующей организации
Джейн С.	Маркетинг – это продажа товаров, которые не возвращаются, покупателям, которые возвращаются
Друкер П.	Маркетинг – система управления разработкой и продвижением товаров и услуг, обладающих ценностью для потребителя, производителя и общества в целом, на основе комплексного анализа рынка
Карпова С.В.	Интернет-маркетинг соответствует классической концепции маркетинга в организации, его часто называют электронным маркетингом. Он включает в себя все составляющие маркетинговой деятельности, а именно: исследование рынка, покупателей и внешней среды, продвижение продукции, брендинг, работу с посредниками, организацию торгово-сбытовой деятельности
Завьялов П.С.	В основе понятия «маркетинг» лежит термин «рынок». Это понятие в наиболее общем виде подразумевает рыночную деятельность, причем такой вид рыночной деятельности, при котором используется системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реакции являются критериями эффективности деятельности
Котлер Ф.	Маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея удовлетворения человеческих нужд и потребностей (физические нужды и потребности в пище, одежде, тепле, безопасности, социальные нужды и потребности, потребность в знаниях, самовыражении и т. п.)
Хершген Х.	1) принцип поведения предприятия, который заключается в последовательном направлении всех касающихся рынка решений на требования и нужды потребителей и покупателей (маркетинг как принцип управления предприятием); 2) маркетинг означает усилия по получению преимуществ у потребителей по сравнению с конкурентами с помощью комплекса специальных рыночных мероприятий (маркетинг как средство); 3) маркетинг можно описать как систематический, опирающийся на современный инструментальный поиск решений (маркетинг как метод)
Соловьев Б.А.	Маркетинг – это рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятия

Продолжение таблицы 1

1	2
Суслова Ю.Ю.	Маркетинг – система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса, цель которой – смягчение кризисов перепроизводства, наконец, процесс сбалансирования спроса и предложения
Эванс Дж., Берман Б.	Маркетинг – это предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к покупателю или пользователю, или как социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги путем их разработки, продвижения и реализации

Источник: составлено автором по материалам [4; 14; 15; 21; 22; 24; 29].

Концептуальное развитие маркетинга, согласно классификации Ф. Котлера, демонстрирует устойчивую тенденцию смещения акцентов: от производства товара – к коммерческим усилиям, затем – к потребителю и, наконец, к проблемам общества и социальной этичности бизнеса [165]. Данная эволюция нашла отражение в пяти основных концептуальных направлениях: концепция маркетинг-микса (Н. Боден), концепция жизненного цикла товара (Дж. Дин, Т. Левит), концепция имиджа товара (С. Леви, Д. Огливи), концепция сегментации рынка (У. Смит), концепция маркетинговых ревизий (Э. Шукман) [163].

Каждая последующая концепция не отрицает предыдущую, а включает ее часть, обогащая маркетинговый инструментарий. При этом общая тенденция состоит в переносе акцента с управления продуктом на управление восприятием и отношениями, что создает предпосылки для активного использования коммуникационных инструментов, включая корпоративные СМИ.

Особое значение в этом контексте приобретает концепция имиджа товара, предложенная С. Леви и расширенная Д. Огилви. Данная концепция особенно тесно увязана с рекламной ориентацией предприятий и PR, так как обосновывает необходимость высоких рекламных расходов для создания имиджа. Корпоративные издания, являясь каналом прямого общения

с целевыми аудиториями, становятся инструментом реализации этой концепции, позволяя формировать и транслировать устойчивый образ компании без посредников [101].

Становление корпоративных изданий в качестве инструмента маркетинга базируется на следующих теоретических положениях:

1) В условиях цифровой трансформации экономики и нарастающей турбулентности внешней среды информация становится стратегическим ресурсом, а управление информационными потоками – ключевым фактором конкурентоспособности [115].

2) Эволюция маркетинговых концепций демонстрирует смещение акцента от управления продуктом к управлению восприятием и отношениями, что расширяет инструментарий маркетинговых коммуникаций.

3) Корпоративные издания, обладая полифункциональностью, способны одновременно решать задачи информирования, формирования имиджа, развития корпоративной культуры и коммерческого продвижения.

4) Для интегрированных структур ОПК, функционирующих в условиях информационных ограничений, корпоративные издания являются не альтернативным, а основным каналом маркетинговых коммуникаций, обеспечивающим единство интерпретации событий и целостность имиджа корпорации [7; 42].

5) Комплексный подход к формированию корпоративных изданий, учитывающий специфику целевых аудиторий, многообразие каналов распространения и стратегические цели компании, позволяет трансформировать их из вспомогательного информационного ресурса в полноценный инструмент управления маркетинговыми коммуникациями, имиджем и социальной ответственностью [20].

Данное утверждение находит практическое подтверждение в разработанной автором концепции формирования корпоративных изданий как элемента системы маркетинговых коммуникаций интегрированных

структур ОПК [79], а также в предложенном математическом аппарате оценки их эффективности, позволяющем перевести управление корпоративными СМИ из разряда субъективных суждений в объективное управленческое решение [77].

1.2 Подходы к развитию современных коммуникаций корпоративных изданий ОПК в цифровом пространстве

Актуальность разработки подходов к развитию современных коммуникаций корпоративных изданий ОПК в цифровом пространстве обусловлена как внешними факторами – цифровизацией экономики и изменением моделей коммуникационного поведения заинтересованных сторон, так и внутренними – многолетней практикой функционирования предприятий ОПК в условиях информационной закрытости, что создает потребность в адаптации общих принципов цифровой коммуникации к специфике отрасли [40; 42].

Осмысление подходов к развитию коммуникаций корпоративных изданий в цифровом пространстве невозможно без четкого понимания сущностной природы самого феномена коммуникации [30]. Коммуникация, являясь фундаментальной категорией в системе маркетинга, выступает не только как процесс передачи информации, но и как инструмент формирования отношений, координации действий и создания ценностных ориентиров. Именно поэтому теоретическое осмысление понятия «коммуникация», его структуры, функций и видовых характеристик составляет необходимую методологическую основу для последующего анализа специфики корпоративных изданий как составляющей маркетинговых коммуникаций интегрированных структур ОПК, а также для обоснования направлений их развития в условиях цифровой трансформации, что представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Систематизация определений понятия «Коммуникация»

Автор	Определение
1	2
Социологический энциклопедический словарь	Социальная коммуникация – это процесс взаимодействия, общения между живыми существами с целью передачи информации, эмоций, мыслей и чувств
Зверинцев А.Б., Панфилова А.П.	Специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания
Каган М.	Коммуникация есть информационная связь субъекта с тем или иным объектом – человеком, животным, машиной
Кашкин В.Б.	Обмен мыслями, знаниями, чувствами, действиями; синоним слова «общение» (сообщение)
Кули Ч.	Механизм, посредством которого обеспечивается существование и развитие человеческих отношений, включающих в себя все мыслительные символы, средства их передачи в пространстве и сохранения во времени
Лумана Н.	Некое исторически-конкретное протекающее, зависимое от контекста событие
Чарыкова О.Н., Попова З.Д., Стернин И.А.	Процесс обмена информацией как деперсонифицированное явление, как абстрагированный от конкретной ситуации процесс, предмет теоретического исследования. Это научное обозначение общения, общение как предмет теоретического описания
Черри К.	В широком смысле социальное объединение индивидов с помощью языка или знаков, установление общезначимых наборов правил для различной целенаправленной деятельности
Шарков Ф.И.	Путь сообщения, связь одного места с другим (например, транспортная коммуникация, подземные коммуникации); общение, передача информации от человека (группы) к человеку (группе); специфическая форма их взаимодействия в процессе жизнедеятельности с помощью языка и других сигнальных форм связи
Шибутани Т.	Коммуникация – это такой обмен, который обеспечивает кооперативную взаимопомощь, делая возможной координацию действий большой сложности

Источник: составлено автором по материалам [13; 19; 25; 28; 30; 35; 38].

Формирование научного определения «коммуникации корпоративных изданий ОПК» требует учета нескольких концептуальных уровней: сущности маркетинга, природы маркетинговых коммуникаций, специфики корпоративных изданий как их инструмента, а также отраслевых особенностей функционирования интегрированных структур ОПК.

В рамках настоящего исследования маркетинг понимается как совокупность действий (исследование, анализ, планирование, контроль) в области производственной, рекламной, коммуникационной и логистической

деятельности компании, направленных на продвижение и распределение товаров и услуг на рынке с целью получения прибыли. При этом, как подчеркивает Ф. Котлер, исходной идеей маркетинга служит идея удовлетворения человеческих нужд и потребностей – физических, социальных, потребностей в знаниях и самовыражении [22].

Маркетинговые коммуникации, в свою очередь, представляют собой коммуникации, целью которых является передача данных о продукте целевой аудитории при помощи каналов и инструментов коммуникаций [27; 120]. Инструментами маркетинговой коммуникации могут выступать корпоративные СМИ, которые в современных условиях трансформируются из вспомогательных информационных носителей в полноценный элемент системы маркетинговых коммуникаций [34].

На основе проведенного теоретического анализа представляется возможным выделить следующие системообразующие элементы понятия «коммуникации корпоративных изданий ОПК»:

1) Субъектно-объектный состав. Коммуникации корпоративных изданий ОПК охватывают взаимодействие между:

– внутренними субъектами – руководство интегрированной структуры, дочерние общества, структурные подразделения, линейные сотрудники, инженерно-технические работники, молодые специалисты, ветераны предприятий;

– внешними субъектами – государственные органы власти (Минобороны, Минпромторг), заказчики (внутренние и внешние), партнеры по кооперации, поставщики, профессиональное сообщество, региональные органы власти, население территорий присутствия производственных мощностей, информационные агентства.

2) Канальная структура. Коммуникации реализуются через совокупность печатных и электронных каналов распределения информации, включая газеты, журналы, корпоративные порталы, информационные стенды, мессенджеры, группы в социальных сетях, радио, телевидение, локальные

сети, криптошлюзы, информационные табло и детские издания [114]. Выбор каналов обусловлен степенью цифровизации рабочих мест в конкретных подразделениях и дифференциацией персонала по критерию доступа к электронным СМИ.

3) Содержательное наполнение. Коммуникации включают трансляцию следующих типов информации:

- производственно-технологическая (результаты НИОКР, выполнение ГОЗ, производственные показатели, качество продукции);
- стратегическая (миссия, цели развития, стратегические приоритеты, планы);
- кадровая (социальные гарантии, условия труда, карьерные возможности, корпоративные мероприятия);
- идеологическая (корпоративные ценности, патриотическое воспитание, осознание миссии предприятия);
- имиджевая (позиционирование, репутация, достижения, социальная ответственность).

4) Функциональная направленность. Коммуникации корпоративных изданий ОПК реализуют комплекс функций, адаптированных к условиям отрасли [77]:

- коммерческая (поддержка позиций на рынках, укрепление доверия заказчиков, содействие выполнению ГОЗ);
- имиджевая (формирование образа надежного партнера государства и технологического лидера);
- интеграционная (обеспечение связности распределенной структуры, координация деятельности дочерних обществ, укрепление кооперационных связей);
- информационно-коммуникативная (информирование, обратная связь, обеспечение единства интерпретации событий);
- идеологическая (формирование корпоративной культуры, патриотического настроения и осознания миссии).

5) Ограничительные условия. Коммуникации осуществляются в условиях действия информационных ограничений, регулируемых государственными органами власти, включая требования по защите сведений, составляющих государственную и коммерческую тайну, соблюдение режима секретности и контроль за разглашением информации [40; 42].

Резюмируя основные положения параграфа 1.1 диссертации и приведенные положения параграфа 1.2, а также учитывая теоретические положения маркетинга и отраслевой специфики ОПК, предлагается следующее определение:

Коммуникации корпоративных изданий интегрированных структур ОПК – это целенаправленный, системно организованный процесс обмена информацией, осуществляемый через совокупность печатных и электронных изданий, принадлежащих интегрированной структуре ОПК, между ее внутренними субъектами (руководство, дочерние общества, персонал различных категорий) и внешними сторонами (государственные органы власти, заказчики, партнеры, профессиональное сообщество, региональные органы власти), реализующий комплекс маркетинговых, интеграционных, идеологических и имиджевых функций в условиях информационных ограничений с целью обеспечения единства интерпретации событий, формирования позитивного имиджа надежного партнера государства и содействия достижению стратегических целей корпорации, включая выполнение ГОЗ, развитие экспортного потенциала и диверсификацию производства.

Коммуникации корпоративных изданий ОПК не являются стихийным или эпизодическим явлением. Это осознанно выстроенная система, подчиненная стратегическим целям корпорации, имеющая четкую структуру, регламенты и механизмы управления. Системность проявляется в наличии организационных звеньев (подразделение информационной политики, пресс-служба, редакция, техническая комиссия, блок стратегического развития, центр информационной безопасности, ИТ-управление), каждый из которых выполняет определенные функции в цепочке создания и распространения контента [78].

Коммуникации реализуются через многообразие каналов, что обусловлено дифференциацией целевых аудиторий и их технологической доступностью [125]. Гибридный характер распространения информации (сочетание печатных и цифровых форматов) является не временным переходным состоянием, а устойчивой характеристикой, обусловленной спецификой производственной деятельности (наличие сотрудников, не имеющих доступа к электронным устройствам на рабочем месте) и требованиями информационной безопасности.

Двунаправленность коммуникационного процесса проявляется в том, что корпоративные издания обслуживают как минимум две заинтересованные группы с принципиально разными потребностями. Внутренняя коммуникация ориентирована на формирование единого информационного пространства, корпоративной общности и мотивации персонала. Внешняя – на позиционирование, формирование имиджа и установление доверительных отношений с партнерами и государством.

Коммуникации корпоративных изданий ОПК полифункциональны. Маркетинговая функция направлена на поддержку экономической устойчивости предприятия. Интеграционная функция обеспечивает связность распределенной структуры холдинга. Идеологическая функция формирует корпоративную культуру и ценностные ориентиры. Имиджевая функция создает и поддерживает репутационный капитал. Многофункциональность делает корпоративные издания не просто информационным ресурсом, а инструментом стратегического управления [82].

Наличие государственного регулирования и требований по защите тайны принципиально отличает коммуникации корпоративных изданий ОПК от аналогичных процессов в гражданских компаниях [40-43]. Это накладывает специфические ограничения на содержание, каналы и периодичность распространения информации, требует дополнительных процедур согласования и контроля (рецензирование, редакционная обработка, проверка на наличие сведений ограниченного доступа).

Введение и научное обоснование понятия «коммуникации корпоративных изданий ОПК» имеет теоретическое и практическое значение.

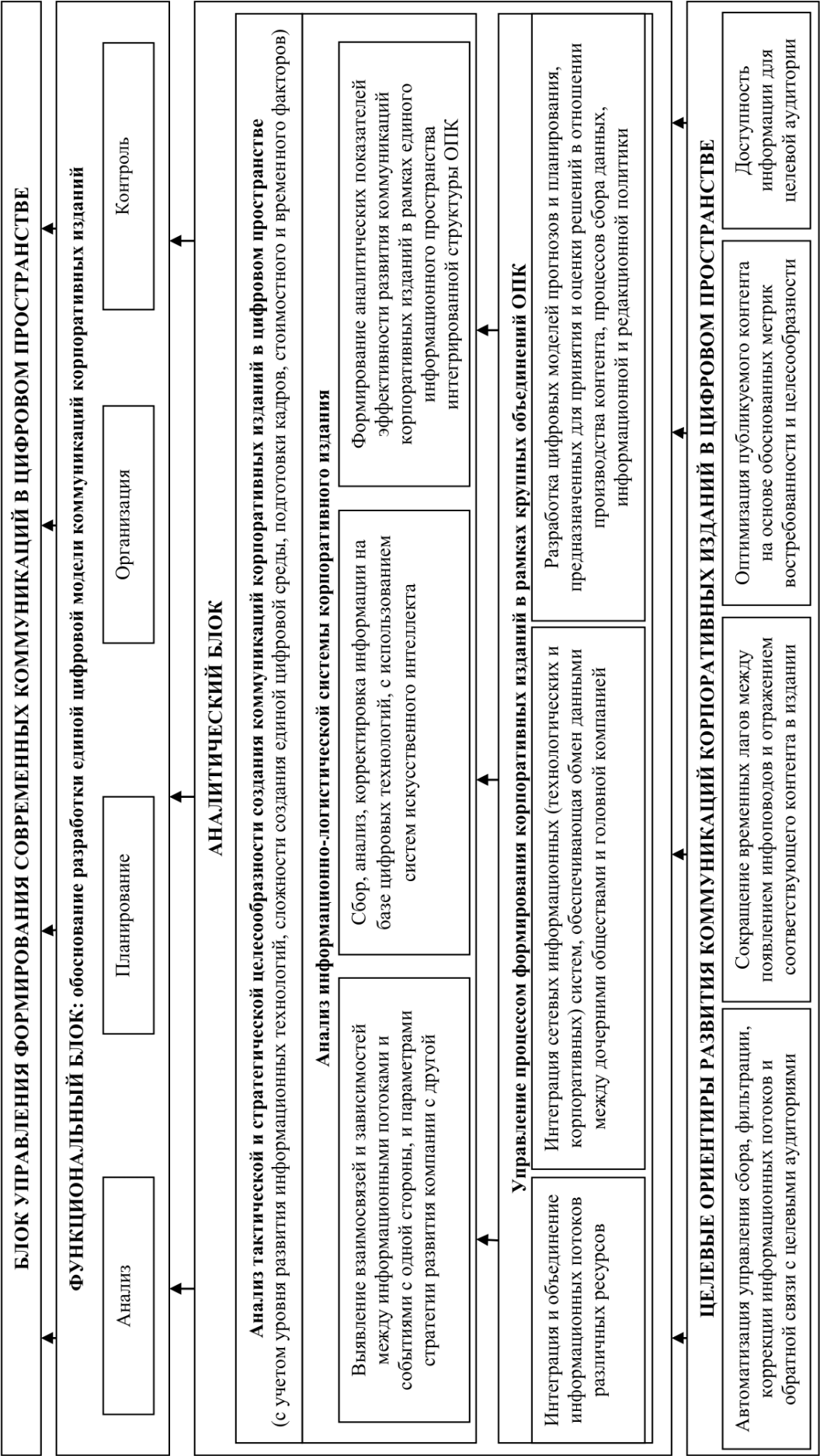
В теоретическом аспекте предложенное определение:

- расширяет понятийный аппарат маркетинга за счет включения специфического инструмента корпоративных коммуникаций, учитывающего отраслевые особенности высокотехнологичных, стратегически значимых отраслей;
- интегрирует положения теории маркетинга, теории коммуникаций, теории управления и отраслевой экономики в единое концептуальное поле;
- создает методологическую основу для дальнейших исследований в области цифровой трансформации корпоративных изданий, оценки их эффективности и разработки механизмов синхронизации коммуникаций;
- позволяет проводить сравнительный анализ коммуникационных процессов в различных отраслях с учетом их специфики, выделяя общие закономерности и отраслевые особенности.

В практическом аспекте предложенное научное определение понятия «коммуникации корпоративных изданий ОПК»:

- задает четкие критерии для проектирования, организации и оценки системы корпоративных изданий на предприятиях ОПК;
- позволяет обосновать выделение ресурсов (финансовых, кадровых, технических) на развитие корпоративных изданий как элемента маркетинговых коммуникаций;
- служит основой для разработки механизмов синхронизации коммуникаций, методик отбора лучших практик и систем показателей оценки эффективности [79];
- способствует выработке единых стандартов и подходов к медиаобеспечению в рамках интегрированных структур ОПК, что особенно важно в условиях консолидации отрасли [89].

Рисунок 1 наглядно представляет концептуальное решение по организации коммуникаций корпоративных изданий в цифровом пространстве. Данная модель исходит из того, что в структуре компании должны быть предусмотрены несколько ключевых звеньев [80].



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Формирование современного корпоративного издания как составляющей системы маркетинговых коммуникаций

Центральным элементом модели служит подразделение, отвечающее за информационную политику, с четким распределением полномочий между головной компанией и дочерними обществами согласно управленческим уровням иерархии интегрированной структуры ОПК. Данное подразделение координирует деятельность пресс-службы, технической комиссии, блока стратегического развития, центра обеспечения информационной безопасности и ИТ-управления, обеспечивая тем самым единство подходов к формированию и трансляции контента [80].

Сущностная логика модели заключается в обеспечении сквозного цикла управления коммуникациями: от генерации исходного информационного материала (на уровне дочерних обществ и структурных подразделений) через его обработку и верификацию (рецензирование, редакционная правка, проверка на соответствие требованиям информационной безопасности) до целенаправленной дистрибуции по дифференцированным каналам распространения, адаптированным к специфике каждой целевой аудитории (персонал, партнеры, заказчики, государственные органы, информационные агентства).

Ожидаемые системные эффекты от внедрения концепции включают: сокращение лагов между событием и его освещением в медиа, рост качества редакционной политики; оптимизацию информационной нагрузки под маркетинговые приоритеты компании; рационализацию работы корреспондентских сетей за счет отлаженных связей в информационно-логистической системе; а также общедоступность контента для любых аудиторных групп [80]. Детальная номенклатура эффектов приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Основные эффекты от реализации концепции [80]

Адресат	Эффект
Государство	Медиаобеспечение государственных интересов и национальной безопасности в сегменте ответственности, связанном с деятельностью оборонно-промышленного объединения Модернизация и качественный сдвиг в формировании имиджа государства как поставщика ВВСТ инозаказчикам в части информационной поддержки системы позиционирования и рыночного продвижения товарных марок, создания бренда и управление брендом Повышение доступности информации о производственно-технологическом и кадровом потенциалах, который может быть задействован в решении задач, выходящих за контур конкретных интегрированных структур ОПК
Компания	Задействование эффективных технологий маркетинга в интернет-среде, основанных на потенциале корпоративных изданий как систем, обеспечивающих обратную связь между всеми элементами внутренней и внешней среды интегрированной структуры ОПК Увеличение скорости и качества информационной поддержки реализации маркетинговой стратегии компании Снижение рисков информационных диверсий за счет своевременного выявления и реагирования на случаи появления недостоверной информации Сокращение издержек на содержание корпоративных изданий за счет внедрения цифровых технологий и качественный сдвиг в производительности труда задействованных в медиа-процессах работников; оптимизация и упорядочение логистики информационных потоков во внутренней и внешней средах компании Повышение уровня корпоративной культуры и лояльности к бренду компании
Заказчики	Формирование комплексного и всестороннего имиджа компании-партнера как современной бизнес-экосистемы Повышение качества и доступности информации об исполнителе в различных разрезах деятельности Оценка потенциала сотрудничества с учетом показателей устойчивости компании в научно-техническом, организационно-экономическом, кадровых аспектах деятельности Возможность участия в корпоративных мероприятиях компании-партнера, создании консорциумов, обмена передовым опытом Оценка деятельности компании как конкурента, использование ее опыта в маркетинговой деятельности компании, поддержке конкурентоспособности товаров (услуг), бенчмаркинг

Источник: составлено автором.

Принципиальной особенностью модели является учет ограничений, налагаемых закрытым характером функционирования ОПК, что выражается в обязательном присутствии центра информационной безопасности как структурного элемента, участвующего в процессе одобрения контента. Кроме того, модель предполагает организацию устойчивой обратной связи между целевыми аудиториями и редакционно-управленческим блоком, что позволяет осуществлять верификацию эффективности коммуникаций и оперативно корректировать информационную политику.

Концептуальная модель представляет собой организационную систему управления коммуникациями корпоративных изданий, интегрирующую технологические и содержательные аспекты их функционирования в цифровом пространстве и обеспечивающую их трансформацию из вспомогательного информационного ресурса в стратегический инструмент маркетинговых коммуникаций интегрированной структуры ОПК [80].

При всем многообразии функциональных трактовок корпоративные издания сохраняют сущностный признак, определяющий их правовую природу, – они являются СМИ.

В отличие от иных инструментов маркетинговых коммуникаций (рекламных материалов, сувенирной продукции, мероприятий событийного маркетинга), корпоративные издания подпадают под действие законодательства о СМИ, что налагает на их учредителей и редакции определенные права и обязанности, а также устанавливает правовые рамки их функционирования [75; 90; 102]. Данное обстоятельство имеет принципиальное значение для предприятий ОПК, деятельность которых сопряжена с повышенными требованиями.

В этой связи возникает объективная необходимость обратиться к правовым основаниям функционирования корпоративных изданий, закрепленным в Законе Российской Федерации «О средствах массовой информации». Легальное определение СМИ, их видов, порядка регистрации, прав и обязанностей учредителей и редакций, а также ограничений, связанных

с распространением информации [8], составляет нормативный контекст, в рамках которого осуществляется деятельность любого корпоративного издания, включая издания интегрированных структур ОПК.

В Законе Российской Федерации от 27.12.1991 №2124-1 «О средствах массовой информации» под СМИ понимается периодическое печатное издание, сетевое издание, телеканал, радиоканал, телепрограмма, радиопрограмма, видеопрограмма, кинохроникальная программа, иная форма периодического распространения массовой информации под постоянным наименованием (названием) [41; 42].

Сравнение определений СМИ и корпоративных СМИ позволило провести следующий анализ [60]. Методом статистической выборки для сравнения были отобраны наиболее известные определения корпоративных СМИ, что представлено в таблице 4. В современных отечественных исследованиях понятия «корпоративное СМИ», «корпоративная пресса» и «корпоративное издание» синонимичны друг другу. Поэтому в исследовании мы будем использовать их как синонимы.

Таблица 4 – Систематизация определений понятия «Корпоративные СМИ»

Автор	Определение
1	2
Блэк С.	Некоммерческое издание, выпускаемое организацией для поддержания контакта с сотрудниками и широкой общественностью за пределами организации
Быкадорова А.	Развивающаяся система принадлежащих частным или государственным организациям печатных изданий (журналов и газет), которые выполняют функцию информирования определенной аудитории (сотрудников, партнеров, клиентов или потребителей услуг организации) о деятельности, сфере интересов и влияния организации, формируют корпоративную культуру, управляют ею и служат каналом обратной связи; разрабатываются, издаются и распространяются полностью или частично усилиями сотрудников организации или издательским домом в интересах организации
Грабельников В.А.	Корпоративными СМИ – это те издания, которые выпускают коммерческие предприятия, а их главной функцией является содействие развитию корпораций, заключающееся в помощи им при решении поставленных перед ними задач

Продолжение таблицы 4

1	2
Мурзин Д.	Инструмент управления корпорацией, обладающий всеми признаками СМИ. Будучи корпоративными, такие издания служат в первую очередь инструментом публичной артикуляции и лоббирования интересов отрасли и корпорации как одного из представителей отрасли
Тухватова А.Р.	Инструмент управления персоналом компании, с одной стороны, инструмент сбыта товаров, услуг предприятия или организации, а также создания имиджа компании – с другой стороны
Чемякин Ю.В.	Это те издания, которые официально зарегистрированы, отражают интересы определенной корпорации-учредителя, издаются по ее концепции, одной из своих основных задач видят ее развитие, а чтобы эти задачи решать, налаживают и поддерживают контакты с теми группами общественности, которые являются наиболее значимыми для этой компании. К важнейшим функциям корпоративной прессы исследователь относит обслуживание интересов корпораций, содействие их развитию, помощь в решении стоящих перед ними задач

Источник: составлено автором по материалам [5; 57; 62; 75; 135; 145; 146].

Проанализировав понятия «Корпоративные СМИ», можно отметить, что все корпоративные СМИ являются ресурсом, информирующим целевую аудиторию (сотрудников, клиентов и партнеров) о значимых событиях компании, издаются обычно на средства организации – владельца этого СМИ, предназначены для лоббирования интересов компании и отрасли, заключающегося в помощи им при решении поставленных перед ними задач [75].

Очевидно, С. Блэк дал общую характеристику понятия «Корпоративные СМИ», в то время как другие авторы решили добавить в данное определение точности. По мнению А. Быкадоровой корпоративные СМИ формируют корпоративную культуру компании. А.Р. Тухватова утверждает, что корпоративные СМИ помогают в продаже продукции и создании имиджа компании. Ю.В. Чемякин отмечает, что корпоративными СМИ являются лишь официально зарегистрированные [136].

Характер корпоративных СМИ и использование их в качестве средства формирования имиджа, корпоративной культуры на предприятиях ОПК, а также для повышения продаж, принципиально зависимо от интереса

конкретной компании. Задача корпоративных СМИ ОПК – не просто представить события в выгодном для компании-учредителя свете и продемонстрировать все технологические достижения предприятия, а сконцентрировать эти события вокруг миссии и стратегических целей интегрированной структуры ОПК [75]. Следовательно, необходимо ввести определение корпоративных СМИ, раскрывающее все аспекты, которые с ним связаны.

Корпоративное СМИ ОПК – печатное или электронное издание, являющееся каналом коммуникации между сотрудниками и руководством, а также партнерами, клиентами, отражающее стратегические цели интегрированной структуры ОПК, формирующее корпоративную культуру и положительный имидж компании, мотивирующее сотрудников на решение производственных задач путем информирования работников, партнеров и заказчиков о деятельности компании и достижениях коллектива, а также служащее каналом обратной связи между коллективом и руководством компании при информационных ограничениях, регулируемых государственными органами власти [75].

Здесь объединены две функции СМИ, различные по своей сути, – консолидирующая и рекламная. Консолидирующая подразумевает ориентацию СМИ на внутреннюю аудиторию интегрированной структуры ОПК, а рекламная – на внешнюю [75]. Корпоративные СМИ многозадачны, но чтобы стать не просто инструментом маркетинга, они должны освещать различные социальные проблемы [126].

Проведенный в рамках раздела анализ теоретических и прикладных аспектов развития коммуникаций корпоративных изданий в цифровом пространстве позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов, отражающих современное состояние исследуемой проблематики и перспективные направления ее решения применительно к интегрированным структурам ОПК.

Развитие цифровых технологий во всех направлениях деятельности требует новых подходов и моделей реализации интерактивных возможностей взаимодействия с целевой аудиторией, что существенно трансформирует традиционное понимание корпоративных изданий и придает новое содержание их сущности, целям и функциям [63; 80].

Эмпирические исследования, проведенные на предприятии одного из крупнейших холдингов ОПК России, выявили ряд закономерностей, имеющих принципиальное значение для совершенствования коммуникационной политики [73]. Во-первых, наиболее востребованными каналами распределения информации являются сайт, газета, группа в социальной сети, корпоративный портал, мессенджеры, почтовая рассылка, информационные стенды, радио и телевидение [73]. При этом наблюдается устойчивое преобладание цифровых средств коммуникаций при одновременном сохранении значимости печатных изданий, что подтверждает необходимость гибридного, омниканального подхода.

Существенный результат исследования – выявление дисбаланса между запросом на контент со стороны целевой аудитории и предлагаемым информационным наполнением со стороны редакционных коллегий корпоративных СМИ [79]. Данный дисбаланс, выражающийся в расхождении приоритетов редакций и читателей, требует разработки механизмов синхронизации коммуникаций, учитывающих как потребности различных категорий персонала, так и стратегические задачи интегрированной структуры ОПК.

Цифровая трансформация коммуникаций корпоративных изданий не сводится к простому дублированию печатного контента на электронных платформах. Как показывает практика, целевой установкой цифровой трансформации является смена логики бизнес-процессов и перевод коммуникационных функций корпоративных изданий на качественно новый этап развития, характеризующийся масштабным внедрением цифровых технологий, обеспечивающих сбор и генерацию релевантного контента,

а также его дистрибуцию по различным каналам распространения информации [80]. При этом единого рецепта трансформации не существует: каждая компания реформирует свою корпоративную печать по-своему – одни полностью переходят на цифровые форматы, другие сохраняют печатные версии в качестве ядра медиаэкосистемы, третьи выстраивают гибридные модели [9; 155].

Современный подход к развитию коммуникаций корпоративных изданий ОПК должен базироваться на системной концепции, включающей следующие ключевые элементы [139; 140].

1) Интеграция цифровых технологий в процесс сбора, обработки, верификации и дистрибуции контента с учетом требований информационной безопасности, что является критическим условием для предприятий ОПК.

2) Омниканальная стратегия распространения, обеспечивающая охват всех категорий персонала независимо от степени цифровизации рабочих мест: сочетание печатных изданий (газеты, журналы, информационные стенды) для сотрудников без доступа к электронным устройствам и цифровых каналов (корпоративный портал, мессенджеры, социальные сети) для офисных работников [129].

3) Адаптация контента под сегментированные целевые аудитории с учетом их специфических информационных потребностей – от рабочих до топ-менеджмента, от инженерно-технических специалистов до молодых сотрудников и ветеранов.

4) Единство идеологии и целостность имиджа при разнообразии каналов и форматов, что достигается с помощью механизмов синхронизации коммуникаций и централизованного управления информационной политикой холдинга при сохранении пространства для локальных традиций дочерних обществ.

5) Оценка эффективности на основе системы показателей, включающей стратегический (вклад в кадровые, операционные, имиджевые цели), тактический (охват, вовлеченность, качество контента) и операционный

(производительность, экономическая эффективность, развитие каналов) уровни [148].

Специфика ОПК налагает на развитие цифровых коммуникаций корпоративных изданий дополнительные ограничения и требования. В отличие от гражданских компаний, где тренд на кроссфункциональные медиа, объединяющие внутренние и внешние коммуникации, набирает силу, для предприятий ОПК приоритетом остается внутренняя коммуникация с персоналом при строгом соблюдении режима секретности [39-43]. Однако это не исключает использования цифровых инструментов, а, напротив, требует их адаптации к закрытым корпоративным средам – разработки защищенных криптошлюзов, сегментированных корпоративных порталов с дифференцированным доступом, систем оперативной обратной связи в рамках установленных ограничений [68].

Цифровая трансформация коммуникаций корпоративных изданий ОПК должна рассматриваться не как разовое мероприятие, а как непрерывный процесс адаптации к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды [1]. Это предполагает внедрение эффективных механизмов мониторинга и анализа информационного поля, формирующегося вокруг деятельности интегрированной структуры, позволяющих своевременно реагировать на изменения и корректировать медиаресурсы в соответствии с целями информационной политики компании [104].

Цель цифровой трансформации компаний в разрезе создания современных корпоративных СМИ – изменение логики процессов и переход коммуникаций корпоративных изданий на новый этап развития, связанный с масштабным внедрением цифровых технологий сбора и генерации необходимого контента и его распределения по различным каналам распространения информации [32; 94].

Задачи цифровой трансформации современных коммуникаций корпоративных изданий:

– адаптировать корпоративные издания к новым задачам, связанным с обеспечением сотрудников актуальной информацией о компании, ее стратегии, новостях и событиях, созданием платформы для активного участия работников в обсуждениях и инициативах, привлечением внимания к корпоративной культуре и ценностям через контент [80];

– увеличить эффективность компании в разрезе информационного сопровождения ее деятельности как во внутренней, так и во внешней среде [80];

– повысить доступность информации для целевой аудитории, предусмотрев дифференцированный подход к информированию различных целевых групп внутри компании (руководство, сотрудники разных отделов, новые сотрудники) [80];

– развить современные форматы контента: статьи, публикации на актуальные темы, связанные с деятельностью компании, интервью с руководством, репортажи о событиях, инфографика и другие виды визуализации данных [80];

– разработать эффективные организационные решения по исследованию интересов и предпочтений аудитории для создания релевантного контента с учетом действующих каналов распределения информации: внутренние порталы (создание корпоративного сайта или интранета для размещения материалов), социальные сети (использование закрытых групп в соцсетях для обмена мнениями и новостями), мобильные приложения (разработка приложения для доступа к контенту на мобильных устройствах) [80];

– обеспечить интерактивность работы корпоративных изданий как сложных систем: внедрение опросов, викторин и обсуждений для повышения вовлеченности сотрудников, обеспечение возможности комментирования и обратной связи по материалам, использование инструментов аналитики для оценки эффективности контента (просмотры, вовлеченность, обратная связь),

проведение регулярных опросов среди сотрудников для получения отзывов о качестве контента и его актуальности [80].

Решение перечисленных задач позволит сформировать современные коммуникации корпоративных изданий в цифровом пространстве с учетом требований к интеграции разнообразных форматов контента, активного взаимодействия с аудиторией и использования современных технологий. Это обеспечит не только информирование работников и всех целевых групп аудитории, но и создаст атмосферу вовлеченности и сотрудничества внутри компании.

Основные принципы цифровой трансформации коммуникаций корпоративных изданий.

В рамках компании:

- автоматизация управления сбором, фильтрацией, коррекцией информационных потоков, обратной связи с целевыми аудиториями;
- применение принципов адаптивного управления для своевременной корректировки информационной и редакционной политики;
- построение цифровой модели по единому корпоративному стандарту представления информации и информационное взаимодействие со всеми источниками сведений в процессе коммуникаций корпоративных изданий в цифровом пространстве [70];
- интеграция и объединение различных ИТ-систем на иерархических уровнях интегрированных структур ОПК в разрезе формирования корпоративных изданий.

В отношении видов деятельности компании:

- обеспечение информационного сопровождения вопросов, связанных с основными направлениями деятельности, включая результативность по реализации ГОЗ, освоению выпуска продукции гражданского назначения (далее – ПГН), военно-технического сотрудничества (далее – ВТС) [144];

- оптимизация публикуемого контента на основе обоснованных метрик востребованности и целесообразности отражения тех или иных сведений в корпоративных изданиях;

- сокращение временных лагов между появлением инфоповодов и отражением соответствующего контента на ресурсах каналов распределения информации;

- повышение удовлетворенности целевых аудиторий в части информационного сопровождения различных видов деятельности компании и обеспечение вовлеченности работников в производственно-технологические и социально-экономические процессы на предприятиях;

- повышение, в допустимых пределах, открытости и прозрачности деятельности, способствующее росту лояльности к компании по базовым индикаторам данного аспекта [39];

- постоянное совершенствование модели информационных потоков, связанных с компанией, как во внутренней, так и во внешней среде.

В отношении контура коммуникаций издания с другими субъектами:

- создание в корпоративном контуре интегрированной структуры ОПК общедоступной, обладающей «дружелюбным интерфейсом», информационной системы учета поступающих информационных сообщений и инфоповодов [84];

- формирование инфраструктуры для простого и эффективного взаимодействия с целевыми аудиториями корпоративных изданий с декомпозицией на различные каналы распределения информации [39];

- обеспечение возможности для автоматизации корреспондентских отношений в части оказания услуг по разработке, передаче, необходимой корректуре информационного материала.

В основе цифровой трансформации лежит совершенствование единой информационной и редакционной политики компании с учетом необходимых изменений в производственно-технологических, организационно-экономических, корпоративных процессах [52]. Указанные изменения должны

базироваться на научно обоснованной модели формирования корпоративных СМИ, модели коммуникаций корпоративных изданий, имплементация которых позволит создать и реализовать вышеуказанные задачи с учетом современных требований к изданиям, функционирующим в цифровом пространстве.

Основными вызовами для перехода к цифровой трансформации корпоративных изданий являются:

- увеличение объемов генерируемой информации о деятельности компании в различных аспектах как во внутренней, так и во внешней среде [53];

- рост числа недостоверных источников информации, генерирующих массивы сведений, зачастую с помощью средств искусственного интеллекта, и требующих своевременного реагирования по официальным каналам распределения информации;

- наличие достоверных, но избыточных сведений, появляющихся в цифровом пространстве, создающих зашумление основных сведений и требующих обязательного освещения инфоповодов [61].

Реализация стоящих перед корпоративными изданиями задач может быть эффективно осуществлена эволюционным путем с применением современных информационно-технологических решений, в том числе посредством анализа больших данных, систем сканирования цифрового пространства в разрезе различных каналов распределения информации, имеющей отношение к компании. Кроме того, решение данных задач откроет возможности для повышения эффективности реализации стратегии компании.

С учетом того что представленная концепция основывается в первую очередь на использовании информационных и цифровых технологий [80], скорость изменения которых характеризуется постоянным развитием технических решений и подходов, представляется целесообразным установить срок актуализации концепции не реже 1 раза в 3 года (в части применения новых технологий).

Таким образом, современные подходы к развитию коммуникаций корпоративных изданий ОПК в цифровом пространстве должны базироваться на системной интеграции цифровых технологий с учетом отраслевой специфики, сегментированном подходе к целевым аудиториям, гибридной модели распространения, синхронизации всех видов коммуникаций и объективной оценке эффективности на основе разработанного математического аппарата. Реализация данных подходов позволит трансформировать корпоративные издания из вспомогательного информационного ресурса в полноценный стратегический инструмент маркетинговых коммуникаций [26], обеспечивающий информационную поддержку управления, укрепление корпоративной идентичности, повышение лояльности персонала и формирование позитивного имиджа интегрированной структуры ОПК как надежного партнера государства.

1.3 Концептуальная модель формирования корпоративных изданий в цифровом пространстве интегрированных структур ОПК

Изучение теоретических основ формирования корпоративных изданий проводилось в контексте эволюции, специфики, факторов и современных трендов развития маркетинга.

Развитие цифровых технологий во всех направлениях деятельности требует новых подходов и моделей реализации интерактивных возможностей взаимодействия с целевой аудиторией, что существенно трансформирует традиционное понимание корпоративных изданий и придает новое понимание их сущности, целям и содержанию [16].

Концепция формирования корпоративных изданий как системы коммуникаций в рамках интегрированных структур ОПК определяет основные направления организационно-экономических и информационно-технологических этапов для создания и функционирования корпоративных

изданий с целью изыскания новых механизмов и алгоритмов информационной поддержки систем корпоративного управления процессами компании [80]. Совокупность эффектов от трансформации современных коммуникаций корпоративных изданий в цифровом пространстве позволит обеспечить качественное информационное сопровождение основных функций компании в существующих экономических условиях.

Целесообразность разработки концептуальной модели формирования корпоративных изданий как системы коммуникаций в рамках интегрированных структур ОПК обусловлена совокупностью объективных факторов, лежащих в плоскости маркетинговой теории, теории управления и отраслевой экономики.

На рисунке 2 изображена концептуальная модель, которая представляет собой научно обоснованную систему подходов к процессу создания и поддержания устойчивых отношений с персоналом, партнерами и заказчиками с помощью различных каналов распределения информации и цифровых инструментов, способствующих повторным взаимодействиям, формированию корпоративной культуры и положительного имиджа предприятий в условиях динамичной цифровой среды [73].

Структурно-функциональная архитектура модели базируется на принципе выделения в организационной структуре компании нескольких ключевых функциональных звеньев, каждое из которых выполняет строго определенные задачи в цепочке создания, обработки, верификации и дистрибуции контента.

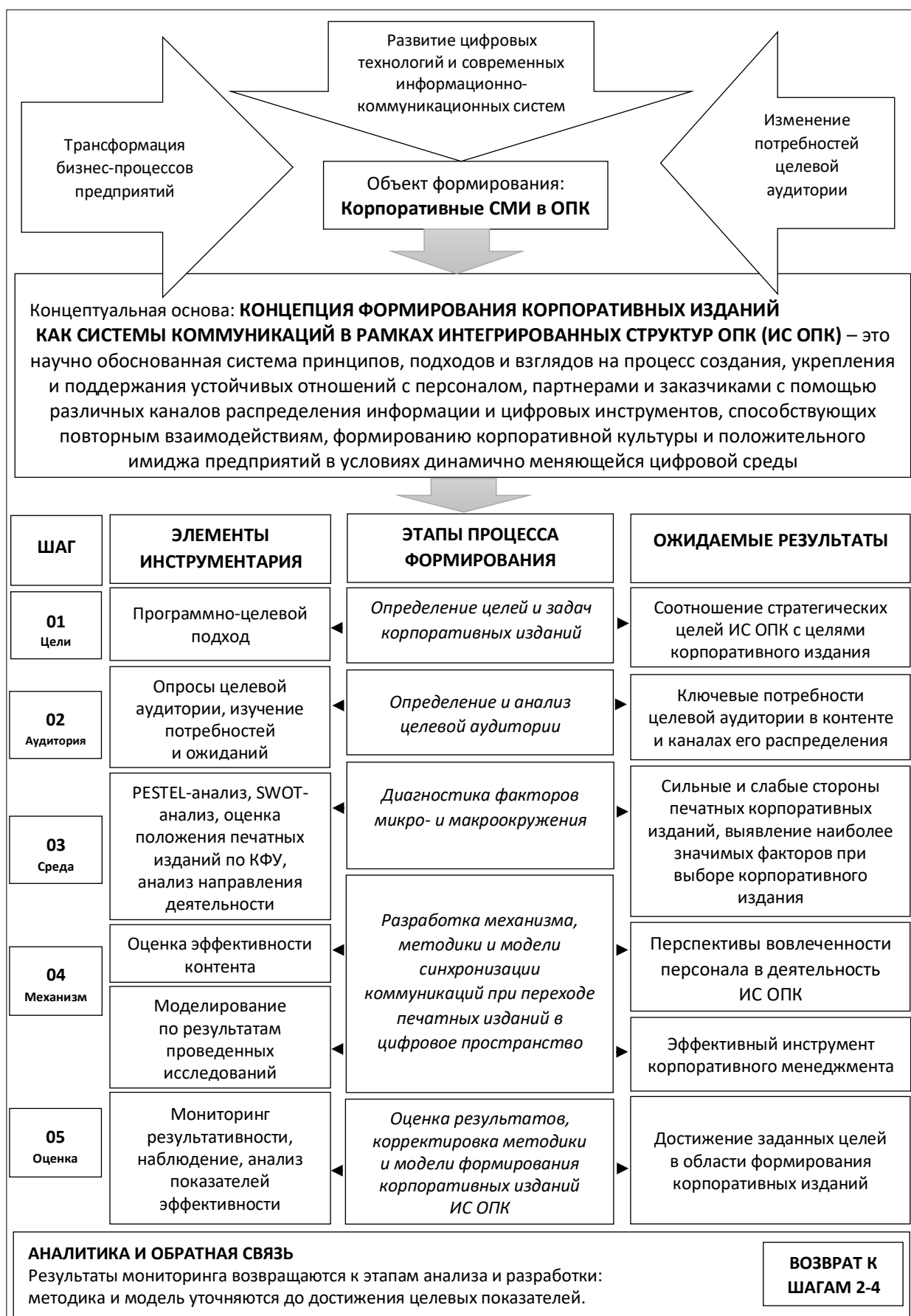
Логика модели заключается в обеспечении сквозного цикла управления коммуникациями: от генерации исходного информационного материала (на уровне дочерних обществ и структурных подразделений) через его обработку и верификацию (рецензирование, редакционная правка, проверка на соответствие требованиям информационной безопасности)

до целенаправленной дистрибуции по дифференцированным каналам распространения, адаптированным к специфике каждой целевой аудитории.

Принципиальной особенностью модели является учет ограничений, налагаемых закрытым характером функционирования ОПК, что выражается в обязательном присутствии центра информационной безопасности как структурного элемента, участвующего в процессе одобрения контента. Кроме того, модель предполагает организацию устойчивой обратной связи между целевыми аудиториями и редакционно-управленческим блоком, что позволяет осуществлять верификацию эффективности коммуникаций и оперативно корректировать информационную политику.

Практическая направленность концептуальной модели, представленной на рисунке 2, проявляется в ее способности решать конкретные управленческие задачи, стоящие перед интегрированными структурами ОПК в условиях цифровой трансформации.

Модель обеспечивает качественное информационное сопровождение ключевых функций компании в современных экономических условиях. Как обосновано в диссертационном исследовании, совокупный эффект цифровой трансформации коммуникаций в сфере корпоративных изданий выражается в возможности повышения оперативности, обоснованности и доступности информационных потоков, что создает условия для максимально эффективной коммуникации между субъектами крупных оборонно-промышленных объединений [80]. При этом целевой установкой является смена логики бизнес-процессов и перевод коммуникационных функций корпоративных изданий на качественно новый этап развития, характеризующийся масштабным внедрением цифровых технологий, обеспечивающих сбор и генерацию релевантного контента, а также его дистрибуцию по различным каналам распространения информации [130].



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Концептуальная модель формирования корпоративных изданий как системы маркетинговых коммуникаций в рамках интегрированных структур ОПК

Внедрение представленной концептуальной модели создает организационно-экономические предпосылки для повышения эффективности корпоративных изданий, включая сокращение издержек на их содержание за счет внедрения цифровых технологий и качественный сдвиг в производительности труда задействованных в медиа-процессах работников; оптимизацию и упорядочение логистики информационных потоков во внутренней и внешней средах компании; повышение уровня корпоративной культуры и лояльности к бренду компании.

Важным практическим результатом также является задействование технологий маркетинга в интернет-среде, основанное на потенциале корпоративных изданий как систем, обеспечивающих обратную связь между всеми элементами внутренней и внешней среды интегрированной структуры ОПК. Это способствует повышению скорости и качества информационной поддержки реализации маркетинговой стратегии компании, снижению рисков информационных диверсий в результате своевременного выявления и реагирования на случаи появления недостоверной информации [80].

Модель обеспечивает интеграцию всех типов коммуникаций (информационных, коммерческих, имиджевых и др.) в единую систему, что критически важно для поддержания целостности издания и эффективного взаимодействия с различными аудиториями с учетом единых стандартов предприятий ОПК. Данная интеграция достигается с помощью механизма синхронизации коммуникаций, который позволяет оценивать поступающую информацию, выбирать каналы ее распределения, определять наиболее эффективные каналы коммуникации с учетом факторов влияния внутренней и внешней среды.

Представленная концептуальная модель формирования корпоративных изданий как системы коммуникаций в рамках интегрированных структур ОПК является научно обоснованным, структурно выверенным и практически ориентированным решением, отвечающим на вызовы современной экономической среды и отраслевой специфики ОПК [80].

Модель интегрирует:

- методологический аппарат теории маркетинга (эволюция маркетинговых концепций, теории маркетинговых коммуникаций, концепции имиджа и брендинга);
- инструментарий теории управления (системный подход, структурно-функциональный анализ, процессный подход, управление информационными потоками);
- практические наработки корпоративной журналистики и PR-деятельности (типология корпоративных СМИ, редакционные процессы, взаимодействие с аудиторией);
- отраслевую специфику ОПК (требования информационной безопасности, многоуровневая иерархия управления, мультисистемная среда функционирования).

Практическая ценность модели подтверждается:

- эмпирическими исследованиями, проведенными на предприятиях одного из крупнейших холдингов ОПК России (АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»), выявившими закономерности формирования целевых аудиторий, предпочтения в выборе каналов распространения информации и дисбалансы редакционной политики;
- возможностью тиражирования разработанных подходов на другие интегрированные структуры ОПК различной отраслевой принадлежности;
- созданием научно-методической основы для внедрения механизмов синхронизации коммуникаций, методик отбора лучших практик и систем показателей оценки эффективности корпоративных СМИ [77].

Принимая во внимание актуальный уровень развития информационных технологий, требования, предъявляемые к образу компании в цифровой среде, высокую степень рефлексивности реального положения дел в организации, то есть способности анализировать результативность компании, включая ранее принятые решения, финансово-экономическое состояние, позиционирование на рынках на основе, в том числе освещения ее

деятельности в СМИ, современное корпоративное издание можно отнести к сложным системам [80].

Сложная система – это собирательное название систем, состоящих из большого числа взаимосвязанных элементов. Следует подчеркнуть неформальность этого понятия, поскольку нет единого и строгого математического определения сложных систем. В практике использования данного понятия оно охватывает различные, в том числе интуитивные представления о реальных сложных системах. Представление корпоративных изданий в качестве сложной системы, обеспечивающей научно-обоснованную связь информационных потоков с ориентирами развития компании, можно отнести к современным методам формирования имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии.

Рассматриваемый подход к формированию корпоративных изданий предусматривает проведение на постоянной основе аналитических исследований в целях принятия оптимальных управленческих решений относительно размещения той или иной корпоративной информации в действующих каналах распространения, прогнозирование последствий размещения контента и оптимизацию рисков для реализации маркетинговой стратегии и маркетинговой деятельности хозяйствующих субъектов.

Ключевыми аспектами в вопросе формирования корпоративного издания как сложной системы являются:

- создание единой цифровой модели;
- интеграция и объединение информационных потоков различных ресурсов на разных иерархических уровнях крупных оборонно-промышленных объединений, сквозная передача данных в информационно-логистическую систему корпоративного издания;
- интеграция сетевых информационных (технологических и корпоративных) систем, обеспечивающая обмен данными между дочерними обществами и головной компанией объединения ОПК, а также всеми участниками взаимодействия;

- разработка цифровых моделей прогнозов и планирования, предназначенных для принятия и оценки решений в отношении производства контента, процессов сбора данных, информационной и редакционной политики.

Цифровая модель корпоративного издания как сложной системы должна включать в себя следующий функционал:

- анализ топологии сети для сбора информации в рамках интегрированной структуры и ее распределения по различным каналам распространения;
- автоматический расчет показателей по целевым ориентирам развития коммуникаций корпоративных изданий;
- внутренние механизмы выявления недостоверной информации, генерируемой в контуре каналов распространения;
- дистанционное управление системой формирования корпоративных изданий;
- сбалансированное освещение инфоповодов, возникающих в рамках интегрированной структуры ОПК, связанных с конкретными дочерними структурами объединения;
- автоматизированное распределение нагрузки на корреспондентские группы, в том числе по командам на базе дочерних предприятий объединения;
- определение параметров и предмета аутсорсинга по функционалу редакционных коллегий, издательской деятельности и информационно-технологической поддержки корпоративных изданий;
- механизмы демпфирования последствий нежелательной информации, появившейся в цифровом пространстве, ассоциированной с деятельностью компании.

Определяющие информационные технологии уровня оперативного управления представляют собой:

- Системы сбора и обработки данных, обеспечивающие решение задач:
 - а) сбора, верификации и первичного анализа данных;

б) ведения архива публикаций;

в) визуализации оперативных данных по целевым ориентирам развития коммуникаций корпоративных изданий;

г) дистанционного управления изданиями.

– Системы управления ситуациями, связанными с появлением нежелательного контента:

а) локализации мест генерации контента, корректировка или опровержение;

б) оперативная постановка задачи по созданию нового контента, демпфирующего или нивелирующего последствия недостоверной информации.

– Системы оперативного распространения (распределения) информации корпоративных изданий по различным каналам распространения.

Концепция формирования современных коммуникаций корпоративных изданий в цифровом пространстве, функционирующих в режиме реального времени, предполагает обеспечение обсуждаемых решений необходимой информационно-технологической инфраструктурой.

Выводы к главе I

1) *Эволюция функций корпоративных изданий и их место в маркетинговом инструментарии ОПК.* В ходе теоретического анализа установлено, что корпоративные издания в интегрированных структурах ОПК претерпели значительную функциональную трансформацию. Они перестали быть исключительно внутренним информационным бюллетенем и превратились в полифункциональный инструмент, реализующий не только информационно-коммуникативную, но и коммерческую, имиджевую, интеграционную и идеологическую задачи. В условиях многоуровневой системы взаимодействия с государственными органами, партнерами и персоналом корпоративные СМИ становятся ключевым звеном в управлении

репутацией и поддержании устойчивых связей со стейкхолдерами, что выводит их за рамки вспомогательного PR-средства в разряд стратегических маркетинговых активов.

2) *Специфика коммуникаций корпоративных изданий ОПК как системного процесса.* На основе обобщения теоретических подходов к определению коммуникации и маркетинга сформулировано авторское понимание коммуникаций корпоративных изданий ОПК. Их ключевая особенность заключается в реализации целенаправленного информационного обмена между внутренними субъектами (руководство, дочерние общества, различные категории персонала) и внешними сторонами (государство, заказчики, партнеры) в условиях жестких информационных ограничений. Доказано, что эффективность таких коммуникаций достигается не стихийно, а через выстроенную систему, предполагающую четкую координацию всех каналов распространения информации.

3) *Концептуальная модель как основа управления цифровой трансформацией.* Разработанная концептуальная модель формирования корпоративных изданий представляет собой научно обоснованную систему принципов и организационных механизмов. Модель базируется на сквозном цикле управления: от генерации контента в дочерних структурах до его верификации, включая обязательный контроль со стороны центра информационной безопасности, постоянно действующих технических комиссий (далее – ПДТК), и последующей дифференцированной дистрибуции через адаптированные каналы. Особенностью модели является ее ориентация на сокращение временных лагов между событием и его освещением, повышение качества информационной поддержки маркетинговых стратегий и снижение репутационных рисков, что особенно актуально для закрытых корпоративных сред ОПК.

4) *Направления и принципы цифровой трансформации корпоративных изданий.* В работе обосновано, что переход корпоративных изданий в цифровое пространство не сводится к простому дублированию

печатного контента на электронных платформах. Цифровая трансформация требует смены логики бизнес-процессов, внедрения инструментов анализа больших данных и автоматизации сбора, фильтрации и распределения информации. Определены ключевые задачи этого этапа: адаптация контента под сегментированные аудитории, обеспечение интерактивности и обратной связи, а также интеграция цифровых каналов с традиционными печатными формами, которые сохраняют свою значимость для сотрудников, не имеющих постоянного доступа к интернету на рабочих местах в головных компаниях и дочерних объединениях оборонно-промышленных объединений.

Глава 2

Аналитическое исследование функционирования корпоративных изданий в интегрированных структурах ОПК

2.1 Типологический анализ корпоративных СМИ предприятий ОПК

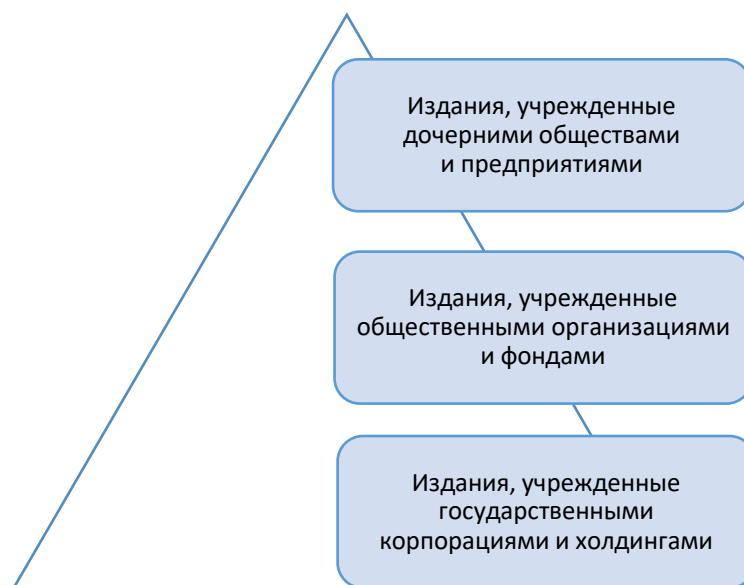
Типологический анализ корпоративных средств массовой информации интегрированных структур ОПК составляет необходимый этап исследования. Он позволяет систематизировать существующее многообразие изданий. Также он дает возможность выявить их сущностные характеристики. Кроме того, типология определяет место каждого типа в системе маркетинговых коммуникаций холдинга.

Отечественные исследователи признают наличие дискуссионных вопросов в этой области. Однако в работах Д.А. Мурзина, Л.С. Агафонова и А.Ю. Горчевой накоплен значительный теоретический задел. Эти наработки создают основу для дальнейшего развития типологии.

В основу предлагаемой типологии положен комплексный подход. Он учитывает базовые признаки корпоративной прессы. Одновременно с этим подход отражает специфические характеристики предприятий ОПК. К числу базовых признаков относятся учредитель, читательская аудитория и цели издания. Вторичные зависимые признаки конкретизируются с учетом отраслевой специфики. К ним относят содержательно-тематическую направленность, тип финансирования и способ производства.

1) Типология по учредителю.

На рисунке 3 продемонстрировано разделение корпоративных СМИ ОПК на несколько категорий по критерию «учредитель».



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Типология корпоративных СМИ по учредителю

Идания, учрежденные государственными корпорациями и холдингами. К данной категории относятся медиа крупных интегрированных структур (например, АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»). Эти издания служат инструментом реализации государственной политики. Информационная политика таких СМИ тесно синхронизируется с позицией отраслевых органов власти.

Идания, учрежденные дочерними обществами и предприятиями. Дочерние структуры выпускают собственные издания. Они ориентированы на персонал конкретного предприятия. Такие медиа отражают локальную производственную специфику. Они координируются с головной организацией, но сохраняют редакционную самостоятельность.

Идания, учрежденные общественными организациями и фондами. Эта категория изданий создается в рамках реализации программ КСО. Они направлены на формирование позитивного имиджа компании в обществе [97].

2) Типология по целевой аудитории.

Аудиторный признак считается важнейшим для типологизации корпоративной прессы. Применительно к интегрированным структурам ОПК целесообразно выделить следующие типы изданий, представленные на рисунке 4.



Источник: составлено автором.
Рисунок 4 – Типология по целевой аудитории

Издания для персонала (business-to-personnel, B2P). Данный тип наиболее распространен в российской практике. Для ОПК он является доминирующим. Это обусловлено приоритетом внутренней коммуникации в условиях закрытости отрасли. Внутрикорпоративные издания подразделяются на подвиды в зависимости от категории сотрудников [56]:

- издания для всего персонала выполняют информационную и интеграционную функции. Они формируют единое информационное пространство холдинга;

- издания для линейных менеджеров ориентированы на управленческие задачи. Они тиражируют передовые практики организации труда;

- издания для инженерно-технических работников содержат научно-технический контент. Они освещают результаты НИОКР и инновационные разработки;

– издания для топ-менеджмента служат инструментом генерации стратегических идей. Они синхронизируют позиции руководства холдинга.

Издания для партнеров (business-to-business, B2B). Данный тип ориентирован на деловых партнеров. К ним относятся предприятия-смежники, поставщики, инозаказчики и организации кооперации. Издания этого типа решают задачи демонстрации технологической состоятельности предприятия. Они укрепляют доверие в цепочках поставок.

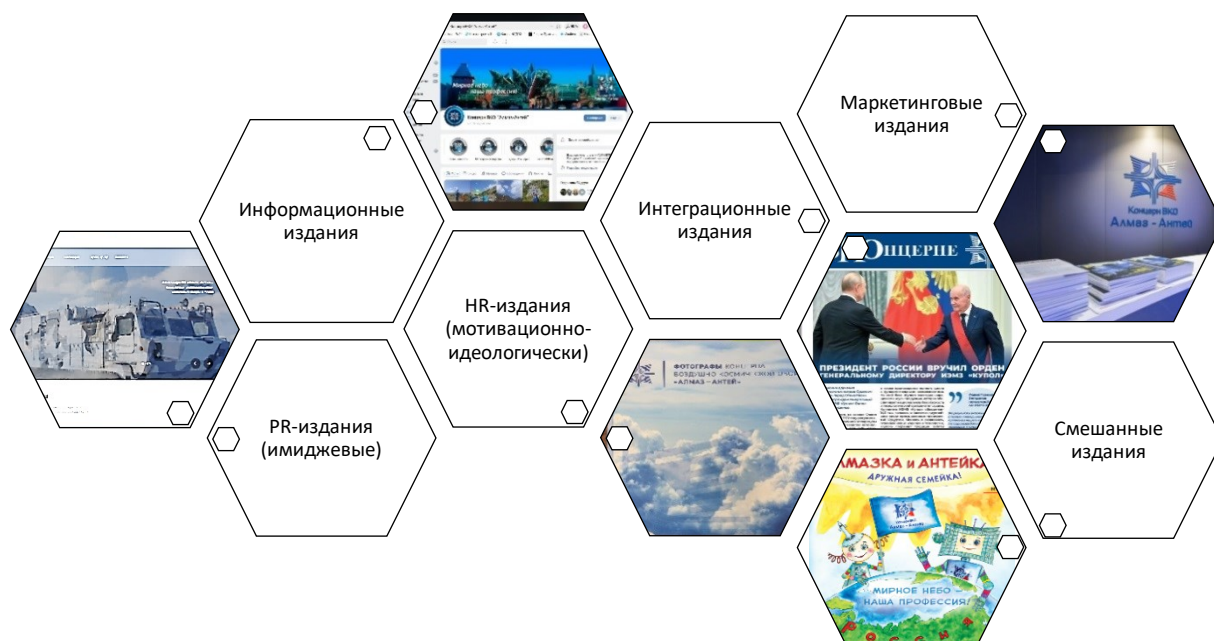
Издания для заказчиков и потребителей (business-to-client, B2C). Данный тип ориентирован на внешних заказчиков продукции. На внутреннем рынке основным заказчиком является государство (Министерство обороны Российской Федерации). На внешних рынках ВВСТ целевой аудиторией являются государственные структуры стран-импортеров. Издания этого типа демонстрируют надежность исполнителя.

Отраслевые издания (business-to-professionals). Этот тип предназначен для экспертов оборонной отрасли. К аудитории относятся представители власти, научного сообщества и редакции специализированных СМИ. Издания этого типа выходят за рамки узкокорпоративных интересов. Они включают аналитические обзоры и дискуссии о тенденциях развития отрасли.

Издания для государственных органов (business-to-government, B2G). Специфика ОПК позволяет выделить данный тип в отдельную категорию. Государство выступает одновременно заказчиком, регулятором и владельцем. Издания этого типа служат каналом для демонстрации выполнения поставленных перед оборонно-промышленным объединением задач, а также для укрепления доверия со стороны государства.

3) Типология по целевому назначению.

В соответствии с основными целями выделяются различные функциональные типы. Применительно к ОПК целесообразно выделить следующие основные типы, что представлено на рисунке 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Типология по целевому назначению, материалы представлены в приложении В

PR-издания (имиджевые). Их основная цель – формирование и поддержание положительного имиджа [113; 122]. В условиях ОПК эта функция приобретает характер идеологической миссии. Она включает формирование образа надежного партнера государства и технологического лидера.

HR-издания (мотивационно-идеологические). Их цель – распространение корпоративных ценностей. Они формируют корпоративную культуру и мотивируют сотрудников. Особое значение для ОПК имеет воспитание у работников чувства причастности к обеспечению национальной безопасности [112].

Информационные издания. Их цель – оперативное донесение информации о деятельности предприятия [110]. Они являются наиболее распространенным типом в ОПК и обеспечивают единство информационного пространства холдинга.

Интеграционные издания. Их цель – формирование у сотрудников чувства сплоченной команды. Особую актуальность данный тип приобретает для территориально распределенных структур ОПК.

Маркетинговые издания. Их цель – продвижение товаров и услуг на рынок. В ОПК данный тип реализуется преимущественно в сегменте продукции гражданского и двойного назначения [117].

Смешанные издания. Многие корпоративные издания ОПК выполняют одновременно несколько функций. Это отражает их полифункциональную природу [154].

4) Типология по каналам и способам распространения.

В условиях гибридного характера распространения информации типология, представленная на рисунке 6, приобретает особое значение.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Типология по каналам и способам распространения

Печатные корпоративные СМИ. Включают газеты, журналы и бюллетени. Ключевым фактором их успеха является охват всех сотрудников, независимо от доступа к цифровым устройствам. Наличие четкого графика выхода создает устойчивую аудиторию. Однако печатные издания не могут мгновенно реагировать на изменения.

Электронные корпоративные СМИ. Включают корпоративные порталы, сайты и группы в социальных сетях. Их отличительной особенностью служит оперативность распространения информации. Они обеспечивают интерактивность и персонализацию контента. Их

использование ограничено для категорий сотрудников без доступа к устройствам.

Гибридные (омниканальные) издания. Наиболее распространенный формат в ОПК. Он предполагает одновременное использование печатных и цифровых каналов. Выбор сочетания каналов определяется степенью цифровизации рабочих мест в конкретных подразделениях.

5) Типология по способу финансирования.

Для корпоративных СМИ ОПК характерна следующая иерархия типов по источнику финансирования, представленная на рисунке 7.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Типология по способу финансирования

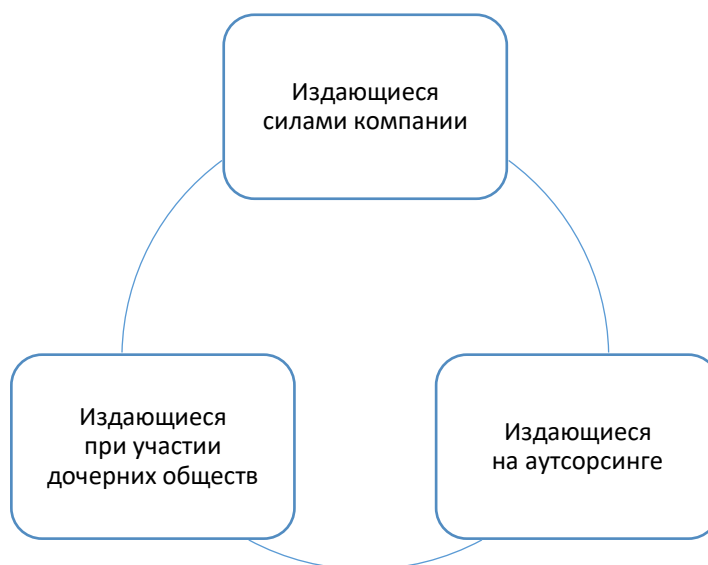
Полностью дотируемые. Наиболее распространенный тип в России и ОПК. Издания создаются полностью за счет средств учредителя. Они распространяются бесплатно и не приносят прибыли. Их основная цель – решение коммуникационных и имиджевых задач.

Частично самокупаемые. Отдельные издания привлекают дополнительное финансирование за счет рекламы. Доходы могут поступать от реализации части тиража.

Самоокупаемые и приносящие прибыль. Данный тип встречается редко. Обычно он характерен для отраслевых изданий, интересных более широкой аудитории.

6) Типология по степени самостоятельности.

По способу производства и уровню организационной самостоятельности СМИ подразделяют на категории представленные на рисунке 8.



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Типология по степени самостоятельности

Издающиеся силами компании. Наиболее распространенный тип в ОПК. Подготовка и выпуск осуществляются собственными сотрудниками предприятия. Их достоинство – глубокая вовлеченность в производственный процесс.

Издающиеся при участии дочерних обществ. В крупных холдингах практикуется координация с дочерними предприятиями. Они помогают в сборе новостного материала. Головное подразделение объединяет материалы в едином медиапродукте.

Издающиеся на аутсорсинге. Данный тип встречается ограниченно в силу закрытости информации. Однако он может использоваться для отдельных проектов, не затрагивающих сведения ограниченного доступа.

В практике встречаются и другие типологические группы, представленные на рисунке 9, а также различные комбинации и пересечения типов в рамках одного действующего корпоративного издания, приведенных в таблице 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Дополнительная типологизация корпоративных СМИ

Предложенная типология создает методологическую основу для системного анализа корпоративных изданий ОПК. Она позволяет учитывать как общие закономерности развития корпоративной прессы, так и отраслевую специфику [141]. Типология может быть использована при проектировании систем корпоративных СМИ и оценке их эффективности.

Каждая функция в каждом типе корпоративных СМИ реализуется с определенной спецификой и имеет разные цели. Соответственно, при проектировании системы корпоративных СМИ в организации необходимо четко понимать к какому типу относится СМИ, как оно взаимосвязано с другими типами корпоративных изданий, на какие аспекты стоит сделать

упор в реализации информационной политики, какие каналы будут оптимальны для того или иного корпоративного СМИ [116]. С течением времени рынок видоизменяется и предъявляет новые требования к реализации информационной политики, поэтому стоит уделять особое внимание использованию новых современных технологий и соответствовать трендам [66].

Таблица 5 – Соотношение типов (возможные комбинации и пересечения для объединений ОПК)

Признак	Тип А	Тип Б	Тип В	Тип Г
Учредитель	Государственная корпорация	Дочернее общество	Совместное издание	Общественное объединение
Аудитория	Персонал (b2p)	Партнеры (b2b)	Заказчики (b2c)	Государственные органы власти (b2g)
Назначение (функция)	Имиджевое	Информационное	Мотивационно-идеологическое	Интеграционное
Канал распространения	Печатное	Электронное	Гибридное	Смешанное
Финансирование	Полностью дотируемое	Частично самоокупаемое	Самоокупаемое	Приносящее прибыль
Самостоятельность	Издающееся силами компании	Издающееся при участии дочерних обществ	Издающееся на аутсорсинге	—
Примечание – Реальное корпоративное издание ОПК представляет собой комбинацию признаков из разных строк таблицы, что отражает его полифункциональную природу. Например, издание, учрежденное государственной корпорацией (строка 1, тип А), для персонала (строка 2, тип А), выполняющее имиджевую функцию (строка 3, тип А), распространяемое в гибридном формате (строка 4, тип В), полностью дотируемое (строка 5, тип А) и издающееся силами компании (строка 6, тип А)				

Источник: составлено автором.

При создании СМИ необходимо иметь в виду, что речь идет о конкуренции за время потребителя и через эту призму стоит составлять контент стратегию и выбирать каналы распространения информации [66].

Предложенная типология позволяет зафиксировать многообразие корпоративных изданий в их современном состоянии. Однако статичная картина не раскрывает динамики становления этого феномена. Понимание современных типологических характеристик требует обращения к генезису

корпоративной прессы. Историческая ретроспектива выявляет закономерности формирования современных медиа. Она показывает, как функции и аудитория корпоративных СМИ трансформировались под влиянием внешних факторов. Эволюция корпоративной прессы тесно связана с развитием промышленности и рыночных отношений [97; 111]. В России этот процесс имел собственную специфику, отличную от западных аналогов. Поэтому обращение к истории корпоративных СМИ представляется необходимым для полноценного понимания их современной роли и перспектив развития в условиях цифровой экономики.

Возникновение корпоративных СМИ в мировой индустрии обусловлено исторически и связано с развитием частного сектора экономики и ростом числа корпораций, изменением потребностей, ценностей и условий жизни людей, а также с появлением и совершенствованием технологий полиграфического производства [75]. Корпоративная пресса, возникшая в Европе в первой половине XIX века в период революционных волнений, играла для рабочего класса роль консолидирующей силы. Первым корпоративным изданием исследователи называют бюллетень для рабочих Германского центра продаж, основателем которой был Фридрих Лист. Отметим узкую аудиторную направленность этого издания: бюллетень издавался для рабочих центра, что говорит о внутрикорпоративной природе первых изданий подобного типа в Европе. То есть издание ориентировалось в первую очередь на сотрудников компании, а не на клиентов. Со временем аудиторные рамки стираются, и западная корпоративная пресса начинает «говорить» с другими сегментами рынка.

Исследователь А.Д. Кривоносов выделяет три этапа развития корпоративной прессы в Европе: 1830-1899 годы – «Период спорадических корпоративных изданий»; 1900 – конец 1960-х годов – «Корпоративные издания эпохи массового производства и глобальной индустриализации», с конца 1960-х годов по настоящее время – «Корпоративные издания эпохи

технологической и научно-технической революции, нового качества экономического роста и глобализации» [96].

Более 100 лет назад, в 1915 г., Дж. Уилсон опубликовал исследование о том, каким образом внутрифирменное издание способно влиять на результаты деятельности предприятия [66], играя важную роль в формировании общественного мнения и информировании людей о текущих событиях. Корпоративные СМИ Европы с самого начала предлагали использовать издания как бизнес-инструмент. Корпоративные СМИ в начале XX в. служили целям обеспечения более прочной коммуникации внутри компании, а также связям с общественностью за пределами компании, тем самым формируя имидж компании.

Корпоративные СМИ в России имеют собственную историю. Исследователь корпоративной журналистики А.Ю. Горчева считает, что корпоративные издания существуют столько, сколько функционируют СМИ [11]. В России корпоративные издания имели особый путь развития, который находился под значительным влиянием политической и идеологической ситуации [66]. История корпоративных газет началась во времена СССР, когда такие газеты распространялись на предприятиях с целью распространения идеологического влияния на рабочие коллективы. Практически все отечественные корпоративные СМИ, раньше их называли «многотиражками», по своему качественному уровню существенно уступали как корпоративным СМИ стран Запада, так и «большой», традиционной прессе. В истории развития корпоративных изданий были и стенгазеты, которые выпускались практически на каждом предприятии и служили инструментом для обмена информацией и регулирования отношений внутри коллектива.

После прекращения существования СССР на территории России появляются многочисленные представительства и филиалы западных фирм, а вместе с ними и корпоративные СМИ западного образца. Постепенно корпоративные издания прекращают оказывать идеологическое влияние

на сотрудников и ставят перед собой иные задачи: информирование персонала о состоянии дел и планах компании, мотивация сотрудников, формирование коммуникаций между сотрудниками и руководством, предупреждение кризисных ситуаций, создание позитивного информационного поля и имиджа компании на рынке [75].

При решении выше перечисленных задач компании, как правило, справляются собственными силами, несмотря на развитие аутсорсинга в этой области. Внутрикorporативные издания часто подготавливаются силами штатных работников компании – учредителя СМИ, которые осведомлены о положении дел в компании, могут оперативно отслеживать все изменения, организовывать обратную связь с читателями [134].

2.2 Анализ целевых аудиторий и каналов коммуникаций корпоративных изданий ОПК

Процесс восприятия информации в теориях массовой коммуникации традиционно рассматривается в рамках трансмиссионной модели Шеннона – Уивера, куда входят следующие элементы:

- 1) «отправитель сообщений» – организованная группа или СМИ, являющаяся частью специфического социального института [146];
- 2) «канал» – сложные технологические системы структурированного массового производства и распространения сообщений (пресса, радио, телевидение, Интернет);
- 3) «информация» – сообщения, являющиеся продуктом сложно структурированного массового производства;
- 4) «принимающая сторона» – относительно большая аудитория – читатели, слушатели, зрители, то есть совокупность реципиентов массовой информации, каждый из которых выбирает, принять сообщение или проигнорировать его [40].

Данная модель подразумевает не только получение сообщения, но и его понимание. Помехой в этой цепочке может оказаться шум, негативно

воздействующий на информационную среду. Для предотвращения подобных ситуаций используется не один, а несколько видов печатных и цифровых каналов распределения информации, что позволяет донести желаемые сведения до получателя даже в случае помех [75].

Под периодическим печатным изданием понимается газета, журнал, бюллетень, иное издание, имеющее постоянное наименование (название), текущий номер и выходящее в свет не реже одного раза в год [41]. Печатные форматы все чаще вытесняются электронными, к которым относятся: сайт компании, электронные журналы, социальные сети, мобильные приложения, телевидение, радио и другие, представленные на рисунке 10 [159]. Зачастую корпоративные СМИ применяют сразу несколько каналов связи. Это связано с территориальным и возрастным разрывами, а также с ограничениями в использовании всевозможных гаджетов и IT-устройств.



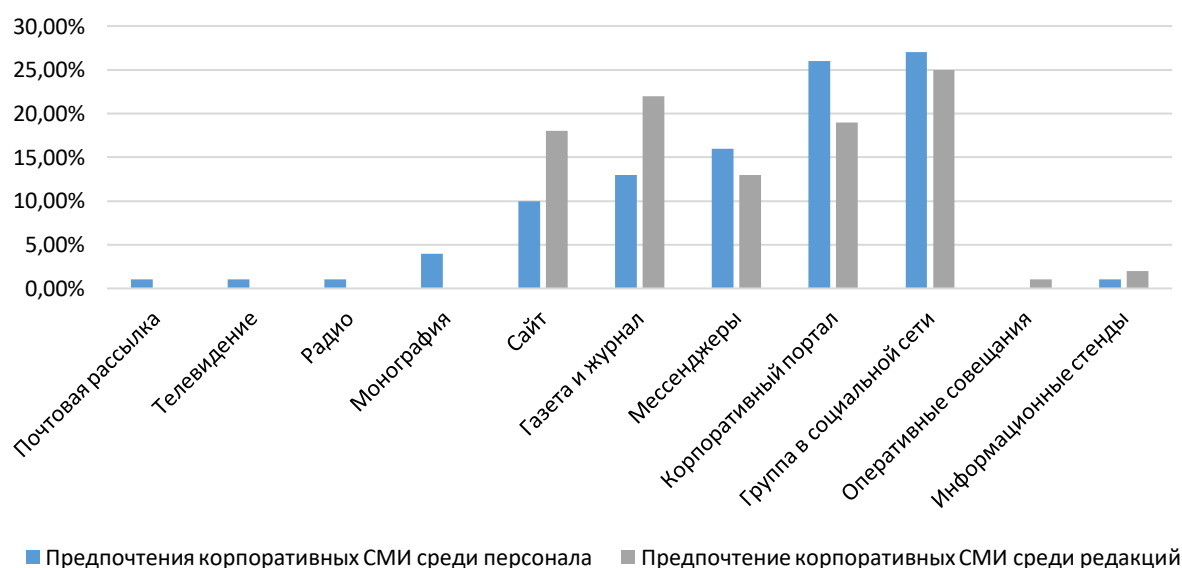
Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Каналы распределения информации

На основе проведенного анализа научных публикаций по проблеме исследования осуществлен опрос целевой аудитории корпоративных СМИ, а также сотрудников подразделений, курирующих корпоративные СМИ одного из крупнейших холдингов ОПК России [48]. Формы опроса представлены в приложении А и приложении Б. Структура опроса включала несколько смысловых блоков: популярность каналов распределения информации и критерии их выбора, предпочтения целевой аудитории в выборе контента, степень доверия к публикуемым материалам, взаимодействия целевой аудитории с редакцией.

Основными и наиболее востребованными каналами распределения информации на предприятиях ОПК являются сайт, газета, группа в социальной сети, корпоративный портал, мессенджеры, почтовая рассылка, информационные стенды, радио, телевидение, книги (монографии).

По данным опроса можно выделить как минимум пять наиболее востребованных каналов коммуникаций с целевой аудиторией, что представлено на рисунке 11. При этом максимальное количество одновременно используемых каналов распределения информации – 9, а минимальное – 0. Таким образом, наблюдается отсутствие единства в обмене информацией. С одной стороны, можно говорить о необходимости создания СМИ, а с другой – об эффективности его использования [73].



Источник: составлено автором.

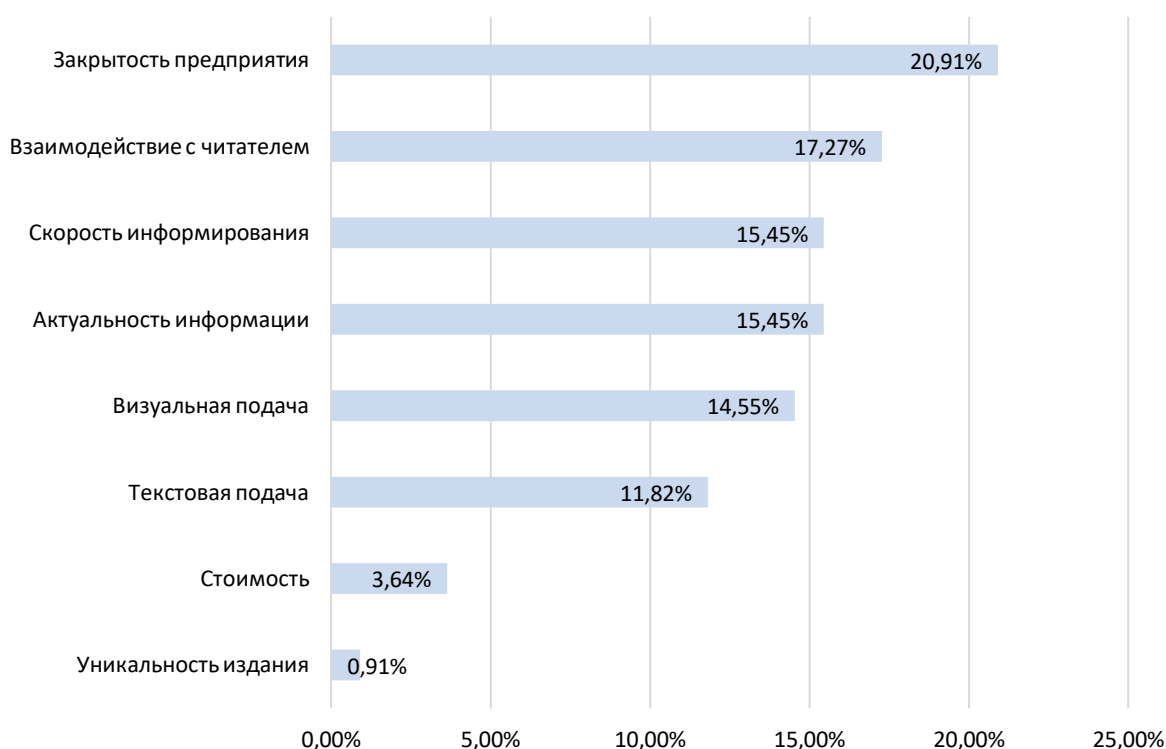
Рисунок 11 – Соотношение предпочтений целевой аудитории и подразделений, курирующих корпоративные СМИ

На представленной диаграмме наблюдается преобладание цифровых средств коммуникаций в информационном пространстве предприятий – социальные сети, корпоративный портал и мессенджеры. Несмотря на высокую востребованность цифровых инструментов, печатные СМИ имеют особую важность в формировании информационной политики организаций, входящих в ОПК России. В этой связи востребованность данного канала распространения информации имеет ключевое значение для формирования корпоративной культуры и положительного имиджа компании, транслирования ценностей и миссии организации [81]. В то же время печатные издания из-за сложности распространения и времени подготовки не могут своевременно реагировать на изменения общественной повестки дня [46]. Для своевременного информирования персонала такие материалы необходимо переводить в цифровое пространство.

Каждый вид коммуникаций ориентирован на определенную аудиторию и несет в себе специфический массив сведений. Так, на рисунке 12 представлены факторы, которые необходимо учитывать при выборе каналов распространения информации. Существует много причин, почему для крупных высокотехнологичных компаний становится важным научно обоснованное создание корпоративных СМИ как инструмента развития [10]. Основным доводом является то, что обычно физически невозможно либо экономически невыгодно избыточно освещать деятельность компании, генерируя значительные объемы информации безотносительно ее значимости и целесообразности публикации. Отсутствие же информации о деятельности организации порождает множество проблем в коммуникационном аспекте.

Принимая во внимание сложившуюся инфраструктуру каналов распределения информации, представленную на рисунке 11, и многокритериальность задачи выбора данных каналов с учетом предъявляемых требований к скорости, визуализации, стоимости, актуальности, конфиденциальности, можно говорить о необходимости систематизации и формализации подходов к информационной политике

предприятий. Например, сообщения, требующие оперативного информирования работников, целесообразно распространять через цифровые каналы. В то же время документы корпоративного значения, сведения о важных вехах в развитии предприятий, юбилеи ветеранов требуют освещения в печатных СМИ; при активном функционировании профильных рабочих групп востребованы мессенджеры, позволяющие достичь требуемого уровня взаимодействия [67].



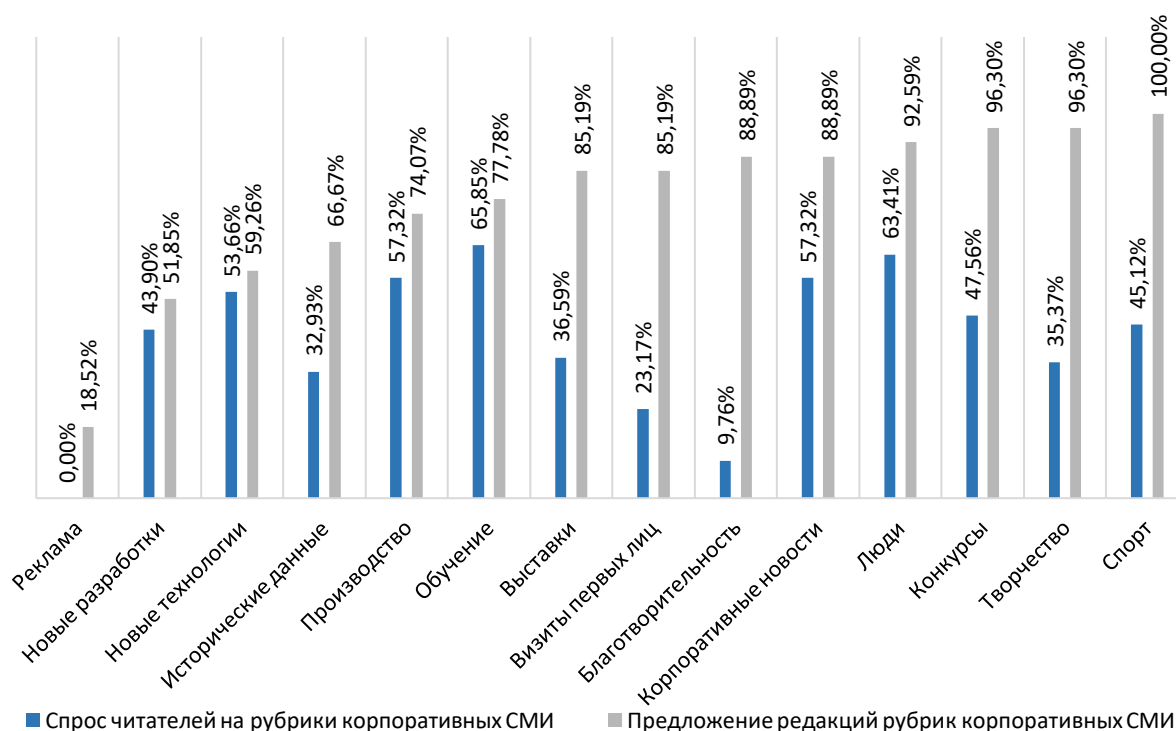
Источник: составлено автором.

Рисунок 12 – Различные критерии выбора каналов распределения информации

Предлагаемый в данной работе подход, основанный на анализе предпочтений редакционных коллегий и читательской аудитории относительно публикуемого материала и каналов его распределения, представленный на рисунке 13, вносит определенный вклад в развитие теории и практики формирования корпоративных СМИ, которые за последние годы обрели большую популярность. Целевая аудитория корпоративных печатных СМИ включает сотрудников головной и дочерних организаций различного уровня иерархии интегрированной структуры [65]. В зависимости от ведомственной подотчетности конкретной структуры ОПК, целевая

аудитория может включать сотрудников государственных органов власти. Содержательный аспект корпоративных СМИ предполагает, что для его производства должны быть задействованы ресурсы самой компании. В состав редакторской группы включаются работники интегрированной структуры, понимающие специфику разрабатываемой и производимой техники.

Особое внимание уделяется инструментам позиционирования компаний в информационном поле, и объясняется это не только традиционным отношением к СМИ как к необходимому атрибуту крупных предприятий. В современных условиях ускорившегося информационного обмена, при появившихся возможностях сбора оперативных данных и с рынков, на которых работает компания, и из внутренней среды предприятий, в вопросах формирования СМИ недостаточно руководствоваться лишь опытом и интуицией редакторских коллегий, руководства компаний. Использование инструментов системного анализа, анализа больших данных с рынков, многоаспектного анализа кадровой политики создает предпосылки для выработки научно обоснованных решений относительно формирования корпоративных СМИ [100].

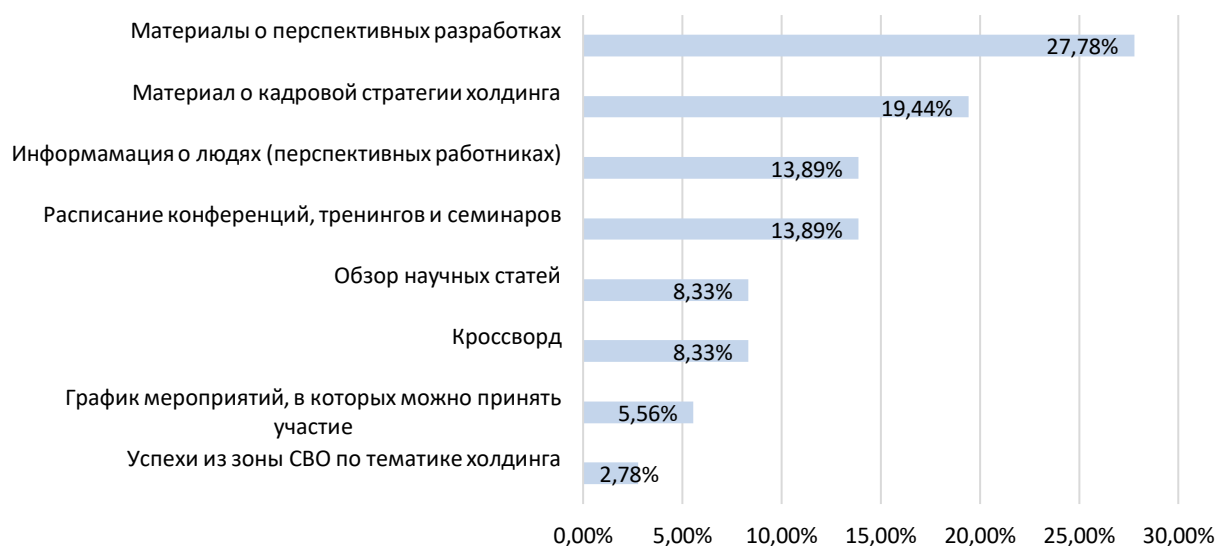


Источник: составлено автором.

Рисунок 13 – Анализ предпочтений редакционных коллегий и читательской аудитории относительно публикуемого материала

Основная идея, заложенная в основу представленной работы, заключается в разработке формальных методов управления информационными потоками в компании (ее окружении) и рассмотрении корпоративного СМИ как проекции этих информационных потоков. Применительно к оборонно-промышленным структурам холдингового типа можно говорить, что объем информации, доступный для освещения в цифровом пространстве, частью которого стали и печатные издания, очень велик. В этих условиях чрезвычайно важно решить, как и в каком объеме выбирать и размещать сведения с учетом политических, экономических, производственно-технологических, маркетинговых и культурных ориентиров. Для решения данной задачи целесообразно применять различные методы маркетингового исследования: эксперимент, аудит, наблюдение, опрос, тесты [31; 91; 149; 152; 156].

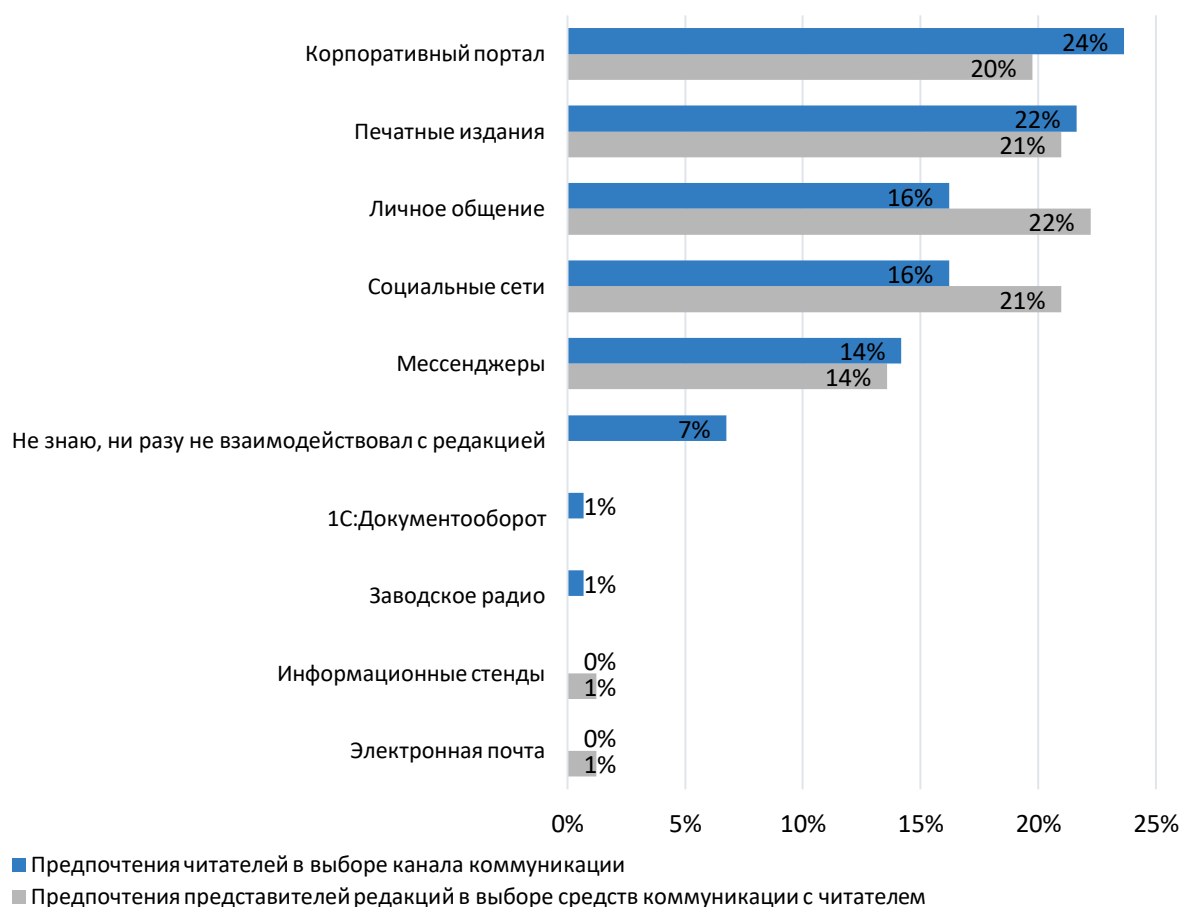
Исследование предпочтений аудитории печатных изданий также позволило определить наиболее значимые темы публикаций с учетом специфики рассматриваемого оборонно-промышленного объединения, что представлено на рисунке 14. Логично, что востребованность в той или иной информации напрямую связана с профилем деятельности компании. Поэтому подобное представленному исследованию нельзя рассматривать как универсальные рекомендации по формированию СМИ.



Источник: составлено автором.

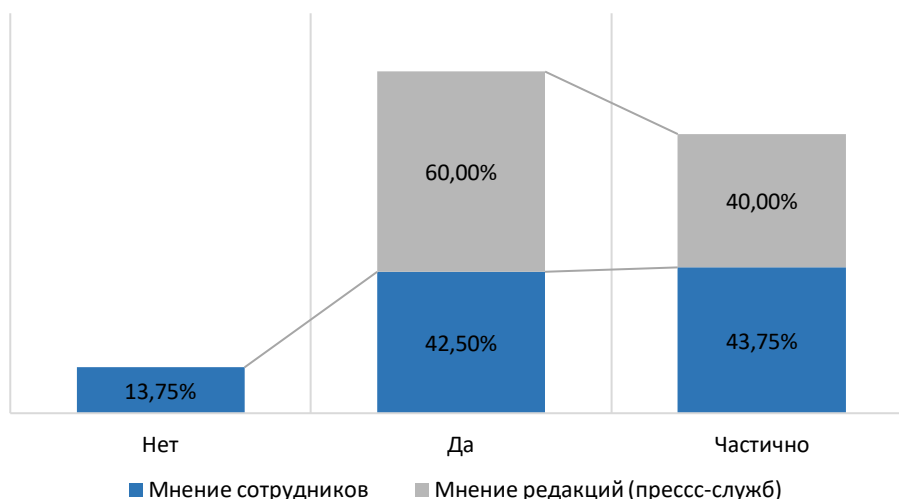
Рисунок 14 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какую информацию Вы хотели бы видеть в корпоративных СМИ?»

По указанным респондентами АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» тематикам, требующим освещения в корпоративных изданиях, в определенной степени можно сделать выводы о сложности изготавливаемой продукции, а также оценить профессиональный уровень читательской аудитории, отслеживающей научные статьи, работу конференций, интересующейся нормативными документами корпоративного значения. Таким образом, при формировании содержательной части корпоративных СМИ базовым условием эффективной редакционной политики служит качественная организация обратной связи между ответственными за издательскую деятельность структурами и аудиторией издания, что представлено на рисунках 15 и 16. В случае решения данной задачи корпоративные печатные СМИ целесообразно использовать как инструмент создания положительного имиджа компании и формирования лояльности персонала.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Каналы коммуникаций между редакцией и читателем



Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Оценка эффективности коммуникаций на основе ответов респондентов на вопрос: «Являются ли перечисленные коммуникации эффективными?»

С учетом эксклюзивного доступа редакторских коллективов таких СМИ к информации, генерируемой в контуре интегрированных структур ОПК, в производстве контента, как уже было отмечено, должны быть задействованы ресурсы самой компании.

В этой связи ключевое значение для эффективного формирования корпоративных изданий в содержательном аспекте имеет организация взаимосвязи редколлегии со специалистами интегрированных структур ОПК из различных сфер деятельности. Так, главными источниками информации при подготовке к публикации изданий АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» являются профильные департаменты головной компании – департамент гражданской продукции, департамент научно-технического развития, департамент кадровой политики, многочисленные структурные подразделения дочерних обществ концерна. Принимая во внимание тот факт, что структуры ОПК холдингового типа, старт формирования которых пришелся на начало 2000-х годов, в широком плане схожи в организационно-правовом отношении, иерархическом аспекте, численности объединений, пример концерна в части формирования корпоративных изданий можно рассматривать как методически обоснованный подход, применяемый и на других структурах ОПК различной отраслевой принадлежности [73].

Налаживание оперативных коммуникаций со специалистами многочисленного трудового коллектива интегрированных структур ОПК достигается путем создания программных решений, обеспечивающих постоянный контакт редколлегии с источниками информации с одной стороны, с другой стороны – с режимными органами с целью соблюдения внутренних и законодательных регламентов распространения информации.

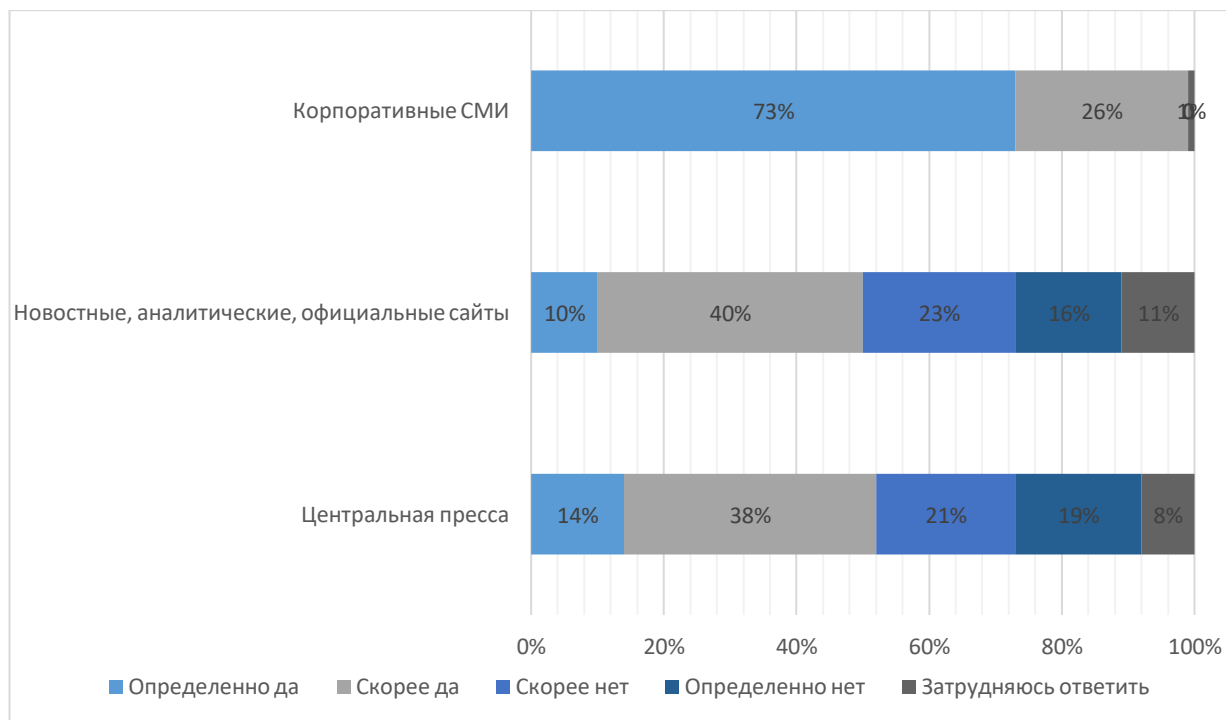
Один из самых сложных моментов в формировании корпоративных СМИ – установление количественной взаимосвязи между изменениями в редакционной политике и проекцией этих изменений на конкретные метрики экономической эффективности. Очевидно, что корпоративные СМИ не являются рекламным инструментом. Их аудитория специфична и не обладает той же массовостью, которая свойственна традиционным носителям рекламы – телевидению, радио, рекламным каталогам и прочим PR-средствам. Корпоративные СМИ в большей степени ориентированы на GR-уровень, и развитие лояльности к бренду компании, корпоративной культуре на данном уровне иерархии государственной системы управления, что имеет особое значение для обеспечения устойчивого развития компании [73].

Степень доверия целевой аудитории корпоративных СМИ к информации, публикуемой в изданиях, представлена на рисунке 17. Приведенная диаграмма показывает, что эта степень весьма высока, что не всегда можно сказать о более массовых СМИ федерального уровня [152].

Результаты исследования демонстрируют высокую востребованность как цифровых, так и печатных корпоративных СМИ среди персонала одного из крупных холдингов ОПК. Такие каналы распространения информации имеют ключевое значение для формирования корпоративной культуры и положительного имиджа компании, транслирования ценностей и миссии организации, а также лояльности персонала [98].

Любые СМИ борются за время целевой аудитории. С увеличением каналов распределения информации на предприятиях холдинга тоже может

возникнуть такая борьба [105]. Чтобы этого не произошло, нужно проанализировать целевые аудитории каждого СМИ, а также объем размещаемой информации. Для удержания аудитории на всех площадках существует апробированная методика переходов от одного СМИ к другому [36].



Источник: составлено автором на основе данных исследования ВЦИОМ, октябрь 2022 г.

Рисунок 17 – Степень доверия читателя информационным ресурсам

Для эффективного формирования контента корпоративных изданий в содержательном аспекте имеет значение организация взаимодействия подразделений, курирующих корпоративные СМИ, со специалистами интегрированных структур ОПК из различных сфер деятельности. Налаживание оперативных коммуникаций со специалистами многочисленного трудового коллектива интегрированных структур ОПК достигается путем создания программных решений, обеспечивающих постоянный контакт редколлегии с источниками информации с одной стороны, с другой стороны – с режимными органами с целью соблюдения внутренних и законодательных регламентов распространения информации [73].

Таким образом, научно обоснованное формирование корпоративных СМИ представляет собой проблему, общую для предприятий любого сектора, любой отраслевой принадлежности. Информационные потоки о ходе производственной, технологической, организационно-экономической деятельности требуется создавать для решения разноплановых задач развития компаний как экосистем [167]. В качестве примера конкретизации таких задач можно привести те из них, которые напрямую связаны с интегрированными структурами ОПК. Созданные в начале 2000-х годов концерны ОПК включили в себя промышленные, исследовательские, сервисные организации. По мере оптимизации промышленного, исследовательского потенциалов и организации эффективной кооперации на передний план вышли вопросы развития корпоративной общности трудовых коллективов, профессиональных сообществ и обмена опытом. Наряду с развитием корпоративной общности актуальной задачей является вовлечение специалистов различных предприятий в проектную деятельность, наставничество, творческие проекты. Особую роль в развитии кадрового потенциала в мотивационном аспекте играет своевременное информирование работников многотысячного коллектива о персональных успехах и достижениях коллег – успешных выступлениях на конференциях, победах в конкурсах профессионального мастерства, юбилеях работников-долгожителей и ветеранов [55]. Успешное решение приведенных задач напрямую связано с эффективностью корпоративных СМИ, каналами их распространения, организацией логистики информационных потоков и влияет на позиционирование компании как современной экосистемы с высокой лояльностью работников.

В последнее время все больше компаний уходят от печатных изданий в цифровое пространство это связано с активным развитием Интернета и IT [162]. Цифровое пространство позволяет интерактивно коммуницировать с персоналом, партнерами и клиентами с помощью электронных технологий и получать мгновенную обратную связь [74; 75]. Основные понятия цифрового маркетинга представлены в таблице 6. В крупных технологических компаниях

прослеживается устойчивый тренд на кроссфункциональные медиа, объединяющие внутренние и внешние коммуникации. Данный тренд отражает ключевую особенность digital-маркетинга – стирание границ между ранее обособленными коммуникационными функциями [92]. Корпоративные издания, функционирующие одновременно для внутренней и внешней аудитории, становятся инструментом достижения комплексных маркетинговых целей: от укрепления HR-бренда до формирования рыночного позиционирования [123].

Таблица 6 – Систематизация определений понятия «Цифровой маркетинг»

Автор	Определение
Акулич М.В.	Цифровой маркетинг больше не является дополнением классического маркетинга. АМА предлагает множество информации, экспертных знаний и образовательных возможностей по всему спектру цифровых тем, от социальных сетей и мобильного маркетинга до онлайн-исследований и программированных закупок
Данько Т.П., Китова О.В.	Цифровой маркетинг – это маркетинг, обеспечивающий взаимодействие с клиентами и бизнес-партнерами с использованием цифровых информационно-коммуникационных технологий и электронных устройств. В более широком смысле под цифровым маркетингом понимается реализация маркетинговой деятельности с использованием цифровых информационно-коммуникационных технологий
Железко Б.А., Лавренова О.А.	Digital-маркетинг – это обычный маркетинг, использующий информационно-коммуникационные технологии (далее – ИКТ) для получения, обработки и подачи маркетинговой информации в цифровой форме
Катаев А.В.	Цифровой маркетинг как существенная часть традиционного маркетинга позволяет реализовать поставленные на предприятии маркетинговые цели и разработанные с их учетом соответствующие стратегии функционирования и развития именно в цифровой среде, используя при этом специализированные методы и инструменты
Лунева Е.А., Реброва Н.П.	Цифровой маркетинг – это не специфическая деятельность, а лишь эволюция традиционного маркетинга
Шевченко Д.А.	Цифровой маркетинг – это маркетинг продуктов и услуг с использованием цифровых каналов для охвата потребителей

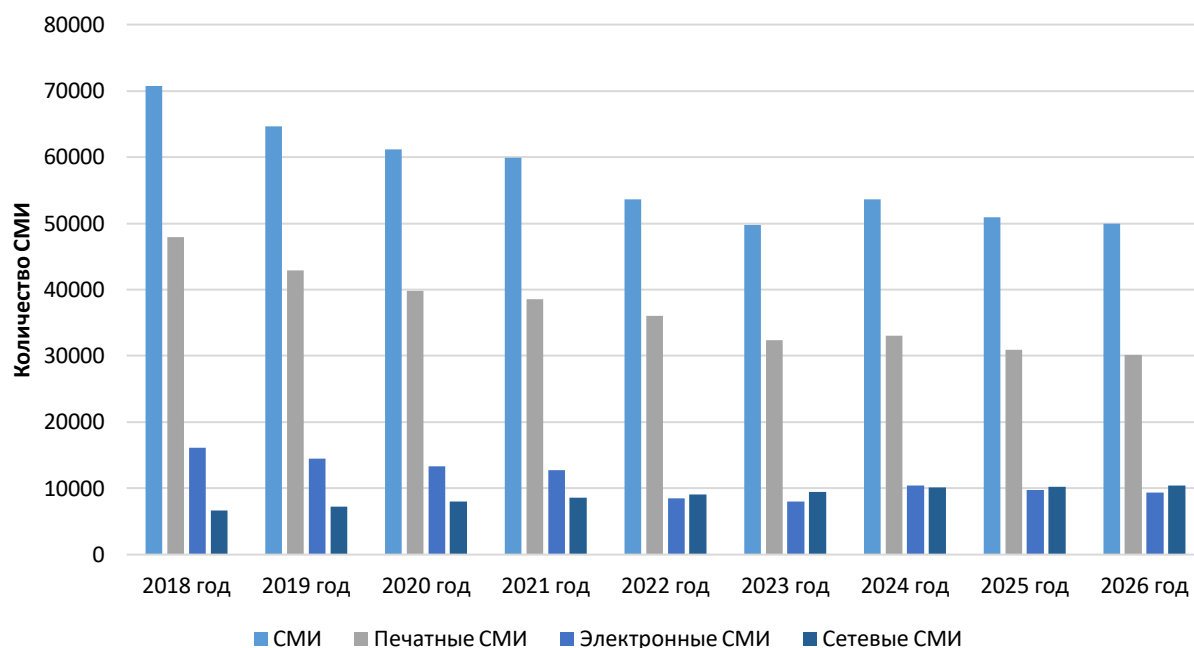
Источник: составлено автором по материалам [3; 15; 17; 25; 33; 37].

А.В. Катаев, М.В. Акулич раскрывают понятие цифровое пространство и утверждают, что оно предполагает формирование соответственно цифровой коммуникации, которая происходит в ситуации как онлайн, так и офлайн, исключая традиционные каналы коммуникации [17].

С каждым годом количество цифровых каналов для распространения информации растет, а необходимость регистрации СМИ снижается [75; 76]. Об этом напрямую свидетельствуют данные Единого общероссийского реестра средств массовой информации – общее количество действующих зарегистрированных СМИ с каждым годом сокращается, данные материалы представлены на рисунке 18. В 2021 году общее количество зарегистрированных СМИ составило 60 988, что на 15% меньше, чем в 2018 году (72 015) [158]. А за 9 лет общее количество СМИ сократилось почти на 30%. Анализируя статистику печатных, электронных и сетевых СМИ, стоит отметить, что за 9 лет количество печатных и электронных изданий сократилось более чем на 30%. А сетевые СМИ (сайты в информационно-телекоммуникационной сети Интернет) приобрели популярность, и их количество возросло почти на 40% [97].

Переход корпоративных СМИ в цифровое пространство отражает глобальный тренд цифровизации маркетинга, где скорость распространения информации и интерактивность становятся ключевыми факторами воздействия на потребителя на фоне активного развития Интернета и информационных технологий [131; 162; 163].

Наиболее популярными каналами распространения информации являются сайты, локальные сети, группы в социальных сетях, смс-рассылка через мобильные устройства и электронную почту, телевидение, радио, интерактивные экраны, мобильные приложения. Не всем из вышеперечисленных каналов коммуникации требуется регистрация СМИ, об этом свидетельствует Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 (редакция от 29.12.2022) «О средствах массовой информации» [41]. В этой связи особый интерес представляет оценка пропорций присутствия различных каналов СМИ в цифровом пространстве. В силу того, что значительная доля средств коммуникаций не регистрируется, их количественная оценка представляется затруднительной [75].



Источник: составлено автором на основе статистической информации Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Рисунок 18 – Количество зарегистрированных СМИ в России (2018–2026 г.)

Регистрируемые корпоративные СМИ, напротив, представляют ценность и с точки зрения количественного анализа, и в содержательном аспекте. Число публикаций, как правило, коррелирует с активностью компании на рынке, ее ролью в народном хозяйстве, в выполнении государственных задач. Тематическая направленность публикаций отражает предметную деятельность компании и позволяет сделать выводы относительно важности тех или иных событий в жизни организации [75].

Рост и развитие корпоративных СМИ, укрепление позиций на информационном рынке вызваны, прежде всего, дальнейшим углублением экономических связей между корпорациями, расширением международного рынка, а также интеграционными процессами в экономике различных стран [142]. Эти процессы оказывают влияние на средства массовой информации, в том числе и на корпоративную прессу [142]. Продолжающееся успешное развитие корпоративных СМИ обусловлено, прежде всего, потребностями бизнеса в эффективных инструментах PR и маркетинга.

Корпоративные СМИ – это основной источник надежной информации из первых рук как для внутренней, так и для внешней аудитории компании [64].

Понимание структуры целевых аудиторий и каналов распространения информации составляет основу формирования эффективной системы корпоративных коммуникаций. Специфика интегрированных структур ОПК накладывает существенный отпечаток на оба этих аспекта.

Традиционно целевые аудитории корпоративных СМИ подразделяют на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя аудитория представлена персоналом компании (далее – В2Р). Внешняя – клиентами (далее – В2С), партнерами (далее – В2В) и профессиональным сообществом. Для оборонно-промышленных холдингов данная классификация приобретает особую сложность, обусловленную их структурой.

Во-первых, персонал интегрированной структуры дифференцируется по возможности доступа к электронным устройствам на рабочем месте. Сотрудники производственных цехов и специалисты, работающие с информацией ограниченного доступа, зачастую не имеют постоянного выхода в Интернет. Для них печатные издания остаются основным источником информации. Офисные работники, напротив, активно используют цифровые каналы – корпоративный портал, мессенджеры и социальные сети.

Во-вторых, внутри самой компании выделяются различные категории сотрудников: линейный персонал, инженерно-технические работники, менеджеры среднего звена и топ-менеджмент. Каждая группа предъявляет специфические требования к контенту. Результаты опросов, проведенных в одном из крупнейших холдингов ОПК, показывают, что запросы редакций и читателей зачастую не совпадают. Редакции чаще публикуют материалы о производственных показателях, тогда как сотрудники проявляют больший интерес к социальной сфере, карьерным возможностям и истории предприятия. Это свидетельствует о необходимости более сбалансированной редакционной политики.

Внешняя аудитория корпоративных изданий ОПК также неоднородна. Заказчики ВВСТ, прежде всего государственные структуры (далее – B2G), нуждаются в информации, подтверждающей надежность исполнителя. Партнеры по кооперации заинтересованы в данных о стабильности и технологических возможностях предприятия. Для профессионального сообщества важны научно-технические публикации. Выход корпоративных медиа на массовую аудиторию, характерный для внешнекорпоративных изданий, позволяет формировать репутацию компании в широких общественных кругах.

В современных условиях эффективность маркетинговых коммуникаций достигается через омниканальность – интеграцию всех каналов в единую систему. Для ОПК данная задача решается преимущественно через корпоративные СМИ, что обусловлено спецификой отрасли.

Появление Интернета для всех пользователей без ограничений стало не только техническим, но и культурным прорывом. Теперь модель «один-многим», сменилась моделью «многие-многим». Каждый пользователь получил возможность публиковать собственный оригинальный контент (текстовый и визуальный), писать комментарии к публикациям других, ставить «оценки», а также создавать внутрисетевые контакты, общаться, создавать сообщества [2].

С развитием технологий растет и список новых медиа. В таблице 7 приведено сравнение традиционных и новых СМИ. Следует отметить, что в цифровом пространстве новые СМИ в отличие от традиционного (эфирного и печатного) СМИ практически ничем не ограничены [132]. Эти издания не имеют ни географических, ни временных преград, не проходят проверку на достоверность информации, материалы публикуются стихийно и быстро распространяются. Кроме того, в цифровом пространстве Интернет позволяет фокусировать информационное воздействие, направлять его на узкопрофильную целевую аудиторию. Это позволяет успешно

преодолевать коммуникационные барьеры и максимально эффективно доносить до адресата нужную информацию [2]. Цифровое пространство дает возможность корпоративным СМИ не только своевременно информировать сотрудников, но и взаимодействовать с ними в режиме онлайн и вовлекать в процесс создания контента.

Таблица 7 – Сравнение характеристик традиционных и новых СМИ

Характеристики СМИ	Традиционные СМИ	Новые СМИ
Охват целевой аудитории	Узкий	Широкий
Регистрация СМИ	Да	Не всегда
Проверка информации на достоверность	Да	Нет
Объем предоставляемой информации	Полная и подробная	Краткая, удобная для визуального восприятия
Скорость доставки информации	Низкая (печатные издания), средняя (радио, телевидение)	Высокая
Ограничение времени, места, территориальной разрозненности	Да	Нет
Необходимость дополнительной аппаратуры	Нет	Да
Периодичность	Да	Нет
Взаимодействие с целевой аудиторией (обратная связь)	Нет	Да
Избирательность, адресность воздействия	Нет	Да

Источник: составлено автором.

Корпоративные СМИ используют различные каналы распределения информации. Рассмотрим наиболее популярные из них.

1) Печатные корпоративные СМИ:

– журнал обычно предлагает тематические статьи, интерпретации, интервью, анализы или исследования. Основная особенность журнала – сосредоточенность на определенной теме и предоставление ее исследовательского анализа [138];

– газета содержит информацию обо всех социальных аспектах жизни, интервью, новости, статьи. Главная цель газеты – способствовать повышению

лояльности и приверженности сотрудников, увеличению управляемости компанией. Наиболее востребована газета в компаниях с ограниченным доступом к средствам цифровой связи;

- стенгазета помогает объединить, мотивировать и проинформировать небольшие коллективы. Как правило, она рассчитана на линейных сотрудников и содержит информацию о победах коллектива, заслуженных людях, предстоящих мероприятиях, нововведениях и др. Чаще всего такие СМИ используют в цехах и на заводах, а также в компаниях, где численность коллектива не превышает 500 человек;

- сборник и книга обучают и информируют целевую аудиторию. В основном эти издания созданы в образованных и воспитательных целях. Они могут быть представлены в форме рассказов, биографий, исторических событий, исследовательских работ или могут содержать описание взглядов на некоторые социальные проблемы [87].

2) Эфирные корпоративные СМИ:

- радио позволяет мгновенно передавать информацию на неограниченные расстояния. На производственных предприятиях радиовещание позволяет без отрыва от работы информировать сотрудников. Важно, четко рассчитать программу радиовещания, чтобы достичь максимальной аудитории слушателей;

- телевидение имеет большое преимущество – визуальность, то есть эмоционально образная информация вызывает наибольший уровень доверия, поскольку это дает возможность человеку самому прочувствовать ситуацию, которой он не был свидетелем. Телевидение является мощнейшим средством влияния на поведение человека. Использование в его работе новейших высокоэффективных средств, методов и технологий воздействия на сознание и подсознание позволяет искусственно создавать общественное мнение, формировать политические симпатии и антипатии, манипулировать.

3) Цифровые корпоративные СМИ:

- веб-сайт помогает компании демонстрировать свой контент (как правило, рекламный), представлять продукцию, сообщать об участии

в выставках, публиковать интервью первых лиц компании, комментарии о продукции известных людей и др. Кроме этого веб-сайт имеет потенциал для охвата более широкой аудитории через функции поиска, что может привести к появлению новых клиентов и к росту дохода компании. Стоит отметить, что такие СМИ требуют постоянного обслуживания и нового контента для поддержания его актуальности;

– электронная почта может быть практичным корпоративным СМИ. Сотрудники компании могут получать самую достоверную информацию непосредственно на e-mail. Это увеличит информированность специалистов, а также в процессе взаимодействия с аудиторией будет создана база данных с электронными почтами сотрудников. Это поможет охватить наибольшее количество людей и отслеживать число кликов и отписок, чтобы определить необходимое количество писем для рассылки подписчикам;

– социальные сети позволяют компании принять участие в прямых разговорах со своими подписчиками, а также создать контент, который включает в себя любой письменный, графический или видеопост. Следует отметить, что таким СМИ важно поддерживать активное присутствие, чтобы страницы были в актуальном и информативном состоянии. С каждым годом число пользователей в социальных сетях увеличивается, что делает их эффективной площадкой не только для корпоративных коммуникаций и мероприятий, но и для применения маркетинговых методов;

– локальные сети дают возможность только сотрудникам компании своевременно получать достоверную информацию, обмениваться документами, передавать опыт и обучаться, несмотря на территориальную разрозненность и разницу в часовых поясах;

– интерактивные экраны чаще всего используются для внешней аудитории, как правило, на выставках и форумах. На интерактивном экране обычно демонстрируются короткие видео, которые показывают новинки компании, ее ценности и успехи, а также содержат комментарии о продукции. В качестве корпоративных СМИ, интерактивные экраны встречаются

на проходных или в фойе. Главная цель таких СМИ – сформировать лояльность коллектива и замотивировать сотрудников, поэтому здесь будут видеоролики о сотрудниках компании, об их успехах, незаменимости и важности работы, которую они выполняют.

Печатные, эфирные и цифровые СМИ имеют много различий [47]. Компаниям может быть выгодно использовать несколько каналов распределения информации, поскольку большинство людей предпочитают потреблять информацию из различных видов медиа в течение дня. По результатам опроса, проведенного фондом «Общественное мнение», определены источники, из которых чаще всего узнают новости [153]. Самый популярный источник информации – это телевидение, на втором месте сайты, затем форумы и социальные сети, радио, и на последнем месте печатная пресса (газеты и журналы). Корпоративные печатные СМИ, такие как журнал, газета, книга, не всегда могут оперативно донести необходимую информацию, поэтому их главной задачей должно быть создание имиджа среди сотрудников, партнеров и клиентов. Целесообразно использовать данные СМИ в приемных руководителей, на выставках, сборах и других мероприятиях. Печатные СМИ позволяют без использования дополнительной аппаратуры узнать последние новости о разработках, людях, социальной сфере и компании в целом. Эти издания являются лицом компании и рассчитаны на узкий круг читателей, поэтому обязательным требованием для них является не только достоверная интересная информация, но и профессиональный дизайн, высокое качество материалов и печати.

Стоит отметить, что для оперативного взаимодействия с сотрудниками, партнерами, покупателями следует использовать цифровые каналы распределения информации. В цифровом пространстве происходит смена коммуникационных ролей, теперь каждый автор коммуникации может становиться отправителем, получателем, передаточным звеном информации. Мы наблюдаем, как в результате трансформации коммуникационной системы происходит изменение парадигмы с вертикальной на горизонтальную. Таким образом развиваются новые модели поведенческих аудиторных ролей,

меняется восприятие гражданами средств массовой коммуникации и производимого ими информационного продукта. Инициатива информационно-коммуникационного процесса все чаще переходит от корпоративных СМИ к самой аудитории, которая, в свою очередь, показывает готовность к активному производству медиаконтента, его комментированию и дальнейшему распространению. Кроме того, аудитория становится главным заказчиком информации, обретая черты активного участника публичной сферы, что подтверждается практикой формирования корпоративных изданий в АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей».

В основе онлайн-коммуникации лежат такие принципы, как обмен ролями участников диалога, то есть в зависимости от коммуникативной тактики они могут быть как отправителями, так и получателями информации; много направленность, то есть одновременно возможна коммуникация с несколькими участниками, при этом каждый участник может произвольно выбрать коммуникационную роль, обращаясь к собеседникам как от своего имени, так и от имени компании или сообщества [2].

Коммуникации в цифровом пространстве отличаются от традиционных коммуникаций и обладают рядом свойств:

1) интерактивность, позволяющая оперативно обмениваться различными данными, принимать участие в дискуссиях и создании медиаконтента [147];

2) мультимедийный характер онлайн-коммуникации. Посредством Интернета возможен обмен различными видами информации. Это не только тексты и фотографии, но и аудио- и видеофайлы, GIF-анимация и прочие способы донесения контента до потребителя [147];

3) смысловая многовекторность, подразумевающая расширение смысла и объема электронного текста с помощью гиперссылок на другие тексты [147];

4) отсутствие временных и территориальных ограничений на процесс виртуального общения;

5) анонимность общения, которая дает возможность свободно выражать собственное мнение [2];

6) добровольность и желательность контактов, выбор собеседника в зависимости от личных предпочтений, в том числе и временных. Если в офлайн-коммуникации собеседник вынужден реагировать «здесь и сейчас», то в онлайн-среде всегда можно отложить ответ, обдумать аргументы, перенести общение на любое удобное время [2];

7) статусное равенство участников, подразумевает одинаковые возможности в трансляции и отстаивании своей позиции;

8) полиязычность. Цифровое пространство помогает преодолению языковых барьеров собеседников благодаря развитию специальных инструментов. Таким образом, современные технологии позволяют достигать взаимопонимания представителям разных культур и языковых сред, общаться друг с другом, не зная языка собеседника;

9) совмещение функций письменной и устной речи в процессе цифрового общения [147].

Говоря о свойствах цифровых коммуникаций применительно к корпоративным СМИ, важно отметить качественный и количественный рост участников информационного рынка, а также активное развитие альтернативных каналов распределения информации [2]. Чтобы достойно конкурировать в условиях электронной коммуникации, традиционные СМИ решают важные задачи по освоиванию новых платформ, учатся выстраивать эффективное взаимодействие с аудиторией, предоставлять ей тематически разнообразную и максимально удобную для усвоения информацию, соответствующую запросам и ожиданиям [78]. Развитие цифровой коммуникации инициировало существенные изменения во всех СМИ.

Таким образом, основной тенденцией во всех сферах корпоративных СМИ является расширение участия аудитории в коммуникационном процессе [2]. При создании корпоративных СМИ необходимо иметь в виду,

что речь идет о конкуренции за время потребителя, и через эту призму стоит составлять контент-стратегию и выбирать каналы [66].

2.3 Оценка эффективности корпоративных СМИ как инструмента маркетинговых коммуникаций интегрированных структур ОПК

Феномен корпоративных изданий в последние десятилетия стал рассматриваться компаниями в различных контекстах: информационном, маркетинговом, культурном, организационно-экономическом, идеологическом. Многоаспектность современных корпоративных изданий определяет целесообразность поиска новых подходов к их формированию, сочетающих возможности PESTEL- и SWOT-анализа, математической статистики и анализа больших данных на основе генерируемых в цифровом пространстве массивов информации, релевантной содержанию изданий и каналам их распространения [73; 99; 108; 157].

Рассматривая данный вопрос в терминах PESTEL-анализа, можно говорить, что печатные СМИ представляют собой открытые системы, на которые влияют не только внутрикорпоративные, но и внешние факторы. К внешним факторам относятся политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые [18]. Перечисленные группы факторов напрямую влияют на стратегические решения. Для определения стратегических целей и задач в области развития корпоративных печатных СМИ необходимо проанализировать макроокружение компании.

В таблице 8 выделены факторы и тенденции, влияние которых на печатные СМИ имеет долгосрочный характер: определена степень технологического развития ключевых рынков, роль новых коммуникационных технологий при выстраивании взаимодействия с целевой аудиторией и необходимость использования передовых технологий при переходе печатных изданий в цифровое пространство.

Таблица 8 – PESTEL-анализ. Факторы внешней среды, влияющие на корпоративные печатные СМИ ОПК

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	Относительная значимость фактора	
1	2	3	4	5	6
Р Политические					
Фактор 1 Государственная политика	Н/Б	+/-	>	Очень важный	Формирование тематики корпоративных средств массовой информации ОПК напрямую зависит не только от внутренних требований компании, но и во многом определяется контекстом государственной политики в сфере ОПК. В таких корпоративных изданиях, как правило, уделяется внимание правительственным инициативам государственного значения – пропаганде здорового образа жизни, донорству крови, волонтерству, поддержке детских домов, приютов и др.
Фактор 2 Коммерческая составляющая	Н/Б	–	=	Неважный	Чаще всего корпоративные печатные СМИ не идут на продажу и предназначены для внутреннего использования. Поэтому экономическая эффективность издательской деятельности оценивается с помощью комплексных метрик, учитывающих значимость освещаемых в СМИ событий для развития корпоративной культуры и обмена опытом в рамках интегрированных структур ОПК

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Фактор 3 Государственное регулирование конкуренции	Б	–	=	Неважный	Корпоративные печатные СМИ рассматриваются компаниями как инструмент создания положительного имиджа и формирования лояльности. Учитывая эксклюзивный доступ редакторских коллективов таких СМИ к информации, генерируемой в контуре интегрированных структур, не существует объективных предпосылок для конкуренции с внешними по отношению к компании изданиями
Е Экономические					
Фактор 1 Общая экономическая ситуация	Н/Б	–	>	Очень важный	В условиях колебаний государственного оборонного заказа предприятия ОПК активно осваивают производство ПГН. Продвижение ПГН на внешних рынках требует информационного сопровождения
Фактор 2 Финансирование	Н/Б	+	=	Очень важный	Печатные и цифровые корпоративные СМИ полностью (иногда частично) финансируются из бюджета компании. В редких случаях частичное финансирование СМИ осуществляется за счет доходов от их реализации внешним заказчикам

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Фактор 3 Спрос в целевых потребительских сегментах	Н/Б	+	>	Очень важный	Целевая аудитория корпоративных печатных СМИ включает сотрудников головной и дочерних организаций различного уровня иерархии интегрированной структуры. В зависимости от ведомственной подотчетности конкретной структуры ОПК, целевая аудитория может включать сотрудников государственных органов власти
Фактор 4 Специфика производства	Н/Б	+	>	Очень важный	Содержательный аспект корпоративных СМИ предполагает, что для его производства должны быть задействованы ресурсы самой компании. В состав редакторской группы включаются работники интегрированной структуры, понимающие специфику разрабатываемой и производимой техники
Фактор 5 Система издержек	Н/Б	—	>	Очень важный	Переход печатного издания в цифровое пространство создает предпосылки для снижения издержек, связанных с изданием печатных СМИ в части логистических затрат и масштабирования тиража. При этом полностью исключить практику издания печатных СМИ в системе ОПК невозможно в силу режимных ограничений, предъявляемых к цифровым изданиям

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
S Социальные					
Фактор 1 Социально-демографические характеристики целевых групп	Н/Б	+	=	Существенный	Структуры целевых групп определяется гендерными пропорциями кадровых составов предприятий. Возрастной состав целевых групп зависит от специфики издания
Фактор 2 Общественные настроения	Н/Б	+	=	Существенный	Печатные издания из-за сложности распространения и времени подготовки, не могут своевременно реагировать на изменения общественной повестки дня. Для своевременного информирования персонала такие материалы перешли в цифровое пространство
Фактор 3 Базовые ценности	Н/Б	+	=	Существенный	Для формирования корпоративной культуры и положительного имиджа компании необходимо транслировать ценности организации и учитывать ценности персонала, партнеров и потребителей
Фактор 4 Коммуникационные связи в обществе	Н/Б	+	>	Существенный	Использование уже существующих общественных связей и коммуникативного пространства для формирования положительного имиджа компании, а также создание собственного коммуникативного пространства – корпоративной цифровой площадки для общения

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Фактор 5 Образ жизни	Н/Б	+	=	Сущест- венный	Ориентация на образ жизни потребителя при создании ценностного предложения. Позиционирование производимой техники в качестве неотъемлемого атрибута в жизни потребителя
Фактор 6 Положительный имидж	Н/Б	+	=	Очень важный	Особое значение для партнеров, покупателей и персонала имеет положительный имидж компании. Рыночное позиционирование дочерних предприятий и комплексная архитектура брендов внутри холдинга создает возможность выхода товаров компании на мировой рынок
Фактор 7 Глобальный рынок индустрии средств массовой информации	Н/Б	–	>	Критичный	Увеличение каналов распределения информации (интернет, телевидение, соцсети, печатные издания и т.д.) влечет за собой борьбу за читателя путем сокращения текстов. Такие действия могут привести к искажению информации
Т Технологические					
Фактор 1 Общее технологическое развитие и переоснащение каналов распределения информации	Н/Б	+	=	Очень важный	Печатные СМИ смогут использовать новые каналы взаимодействия с аудиторией
Фактор 2 Трансформационные процессы в сфере печатных СМИ и их влияние на технологии	Б	+	>	Очень важный	Цифровизация для печатных СМИ даст возможность создания и поддержки передовых технологий в сфере коммуникаций

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Фактор 3 Развитие рынка информационно- коммуникацион- ных технологий	Н/Б	+/-	>	Очень важный	Расширит возможности компании во взаимодействии с партнерами и покупателями. Сократит временные издержки. У печатных изданий сократится целевая аудитория, которая перейдет в цифровое пространство
Фактор 4 Инновации	Б	+/-	>	Очень важный	Инвестирование в исследования и разработки развивающие формирование коммуникаций между прессой и читателем
Фактор 5 Государственная поддержка и финансирова- ние инноваций в сфере коммуникаций и медиа	Н/Б	+/-	>	Очень важный	Инновационная политика государства в сфере коммуникаций и медиа имеет ключевое значение. Эффективность такой политики определяется динамикой роста целевых аудиторий, повышением доступности информации для масс вне зависимости от географических и технологических факторов
Фактор 6 Использование инноваций конкурентами	Б	-	>	Неважный	В силу отсутствия предпосылок для конкуренции между корпоративными СМИ и внешними по отношению к компаниям изданиями использование инноваций другими изданиями не представляет угроз
Фактор 7 Внимание к перспективным стартапам	Н	-	=	Сущест- венный	Увеличение неконтролируемых каналов информации
Фактор 8 Замещающие технологии	Н/Б	-	=	Важный	Поиск альтернативных технологических решений как конкурентных преимуществ организации. Частичный уход от печатных изданий

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Е Экологические					
Фактор 1 Экологические тренды	Н/Б	+	>	Очень важный	Экологический аспект оказывает значительное влияние на издательское дело. Внедрение экологически чистых практик и использование цифровых форматов помогают сокращать негативное воздействие на окружающую среду
Фактор 2 Социальный аспект	Б	+	>	Очень важный	Внедрение технологических инноваций в сфере СМИ отвечает на запросы потребителей, которые все больше ориентируются на экологически ответственные подходы в материальном так и в сфере услуг
L Правовые					
Фактор 1 Государственный контроль деятельности корпоративных СМИ	Н/Б	+	=	Очень важный	Все СМИ, в том числе и корпоративные, находятся под контролем Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Деятельность корпоративных СМИ компаний ОПК регулируется Законом РФ «О средствах массовой информации» от 27.12.1991 № 2124-1, приказом Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций № 352 «Об утверждении Положения о постоянно действующей технической комиссии по защите государственной тайны в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций»

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Фактор 2 Институциональ- ные условия среды и законодательство	Н/Б	+	=	Сущест- венный	Помимо общих вопросов защиты интеллектуальной собственности, регулирования в сфере лицензирования и других прав на контент, защиты и использования персональных данных в корпоративных СМИ, для изданий компаний ОПК одним из ключевых элементов среды является работа постоянно действующей технической комиссии по защите государственной тайны в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций
Примечание – По времени влияния на корпоративные СМИ факторы внешней среды подразделяются на влияющие в настоящее время, которые скорее всего закончат влиять в течение 12 месяцев (Н); влияющие сейчас, они продолжают свое влияние более 12 месяцев (Н/Б); не влияющие сейчас, но имеющие значение в будущем (Б) и кратковременно влияющие факторы, до 6 месяцев (К) [18]					

Источник: составлено автором.

Проведенный PESTEL-анализ факторов внешней среды, влияющих на корпоративные печатные СМИ ОПК, позволяет сделать ряд принципиальных выводов, определяющих логику перехода к разработке системы показателей эффективности.

Во-первых, анализ подтвердил, что корпоративные издания функционируют как открытые системы, испытывающие воздействие политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов. Наиболее многочисленными группами факторов, влияющими на корпоративные печатные СМИ ОПК, являются социальные и технологические. Это означает, что эффективность корпоративных СМИ не может оцениваться изолированно, только по внутренним редакционным показателям, — она должна учитывать реакцию на внешние вызовы и изменения среды.

Во-вторых, PESTEL-анализ выявил ключевые тенденции, непосредственно влияющие на целевые ориентиры развития корпоративных изданий: переход от печатных форматов к цифровым, рост ожиданий аудитории в отношении оперативности и интерактивности информации, усиление государственного контроля и требований к информационной безопасности. Данные тенденции создают объективные критерии, которые должны быть отражены в системе оценки эффективности.

В-третьих, результаты анализа макроокружения показали, что корпоративные СМИ ОПК решают комплексные стратегические задачи: укрепление корпоративной культуры и идеологии, повышение лояльности персонала, формирование имиджа надежного партнера государства, содействие кадровым решениям, обеспечение информационной безопасности [77]. Эффективность решения этих задач не сводится к простым количественным показателям тиража или охвата, что требует многоуровневой системы оценки.

Таким образом, PESTEL-анализ создает методологическую основу для перехода от качественного описания факторов внешней среды к количественной оценке результативности корпоративных СМИ [18]. Внешние факторы, выявленные в ходе анализа, задают систему координат, в которой должна работать система показателей эффективности [119].

Система показателей эффективности, в свою очередь, служит инструментом операционализации выводов PESTEL-анализа, переводя внешние требования во внутренние измеримые индикаторы. Она структурируется по трем уровням релевантности: стратегические и качественные показатели (вклад в кадровые цели, операционную эффективность, имидж, информационную безопасность), тактические и количественные показатели (охват, вовлеченность, качество контента) и операционные показатели (производительность, экономическая эффективность, развитие каналов) [59]. Такое трехуровневое построение позволяет связать внешние факторы, выявленные PESTEL-анализом,

с внутренними управленческими решениями и оценкой их результатов. Для определения ключевых факторов успеха печатных изданий, отраженных в таблице 9, важно ответить на два вопроса:

- 1) Что хотят получать читатели, каковы их потребности, по каким критериям они осуществляют свой выбор между СМИ?
- 2) Что позволяет СМИ выжить в конкурентной борьбе, какие именно ресурсы и организационные способности для этого необходимы?

Таблица 9 – Ключевые факторы успеха корпоративного печатного издания (на примере корпоративной газеты «ВКОнцерне»)

Что хотят получить читатели?	Как СМИ выживают в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Доступность СМИ на рабочем месте	Использование традиционных и современных технологий	Наличие корпоративного издания в печатном виде, а также размещение на корпоративном портале
Регулярность выхода изданий	Постоянный график публикаций	Выход из печати в определенный день
Качественный контент	Информативные, интересные и актуальные материалы.	Создание текстов компетентными специалистами компании
Привлекательный дизайн и оформление	Используют оригинальный стиль, удобную верстку и высокое качество печати.	Использование современных программ при создании издания
Обратную связь	Качественное взаимодействие с целевой аудиторией	Оперативный ответ читателям

Источник: составлено автором.

Корпоративные печатные издания играют важную роль в коммуникации внутри организаций, особенно в таких высокотехнологичных и стратегически важных отраслях, как ОПК. Успех таких изданий зависит от множества факторов, которые способствуют их эффективности и значимости.

Основой успешного корпоративного издания является четкая стратегия контента – цели и задачи издания, целевая аудитория и основные темы, которые будут интересны читателям. Стратегия должна учитывать специфику отрасли, актуальные тренды и потребности сотрудников и партнеров. Немаловажную роль играет визуальное восприятие – качественный дизайн,

удобная верстка и использование графических элементов делают материал более привлекательным для читателей. Эстетически приятное оформление способствует лучшему восприятию информации и увеличивает вероятность того, что читатели будут возвращаться к изданию снова и снова.

Корпоративное печатное издание должно быть интегрировано с другими каналами коммуникации компании, такими как электронные рассылки, социальные сети и внутренние порталы. Это обеспечивает единый информационный поток и позволяет достигать более широкой аудитории. Синергия между различными каналами увеличивает эффективность коммуникации и способствует повышению вовлеченности сотрудников.

Сбор обратной связи от читателей позволяет оценить успешность печатного издания и выявить области для улучшения. Проведение опросов, анкетирование и анализ статистики по распространению помогают понять предпочтения аудитории и адаптировать контент под их нужды. Это создает основу для постоянного развития издания.

Успех корпоративного печатного издания интегрированной структуры ОПК зависит от множества факторов, включая область работы целевой аудитории, стратегию контента, профессионализм редакционной команды, интеграцию с другими каналами коммуникации и качество оформления. Учитывая эти аспекты, можно создать эффективное средство коммуникации, которое будет не только информировать сотрудников о важных событиях, но и укреплять корпоративную культуру и командный дух.

По мнению персонала интегрированной структуры АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» наиболее популярными корпоративными каналами распределения информации являются мессенджеры, информационные стенды, группа в социальной сети, корпоративный портал, газета. В таблице 10 проведена оценка положения печатных изданий по ключевым факторам успеха по отношению к другим популярным цифровым корпоративным СМИ.

Таблица 10 – Оценка положения печатных изданий по КФУ в сравнении с цифровыми СМИ

Факторы	Мессенджеры	Информационные стенды	Группа в социальной сети	Корпоративный портал
Наличие корпоративного издания в печатном виде, а также размещение на корпоративном портале	-	-	-	-
Выход из печати в определенный день	-	-	-	-
Создание текстов компетентными специалистами компании	+	++	++	+++
Использование современных программ при создании СМИ	-	+	-	-
Оперативный ответ читателям	+++	-	+++	+
Примечание – «+++» - обязательное условие; «++» - часто встречается; «+» - встречается иногда; «-» - не встречается				

Источник: составлено автором.

Ключевым фактором успеха печатного издания является охват всех сотрудников, работающих на предприятии ОПК не зависимо от доступа к специальным устройствам (компьютеру, телефону). Наличие четкого графика выхода печатного издания поддерживать интерес к изданию и создает устойчивую аудиторию. При этом печатные издания не могут мгновенное реагировать на изменения и сообщать последние новости.

Для своевременного информирования и расширения общего охвата аудитории целесообразным является распределение информации по различным каналам СМИ [82]. Для этого можно использовать либо механизм кроссмедиа, подразумевающий одну историю, распространённую

по многим каналам, либо трансмедиа – много историй из одной темы, имеющих разную форму и множество каналов распространения. С совершенствованием технологий и возможностью публикации одной и той же новости в разных источниках возникает борьба информационных площадок за время целевой аудитории. Решить эту проблему могут трансмедиа предназначенные мотивировать пользователя совершить путешествие по всем существующим платформам проекта. Это происходит за счет того, что здесь чаще всего представлена не отдельная история, а выстроен целый мир, позволяющий погрузиться в определенную тему целиком [2]. В состав каналов распределения информации трансмедиа могут входить: книги, телевидение, газеты, журналы, радио, интерактивные экраны, веб-сайты, блоги, паблики в социальных сетях и другое. Механизм трансмедиа построен таким образом, что каждая публикация может существовать и отдельно, но в ней всегда есть отсылка к тому, что история продолжается и тема будет развиваться на другой площадке.

Влияние микроокружения корпоративных печатных СМИ (клиенты, поставщики, конкуренты, государственные органы, партнеры, профсоюзы). распространяется, прежде всего, на оперативные, а не на стратегические управленческие решения руководства СМИ [93]. Для определения сильных и слабых сторон, а также открывающихся возможностей и подстерегающих опасностей в рисунке 19 приведен SWOT-анализ [95].

Интегральный индекс эффективности корпоративных СМИ (далее – ИИЭКС), объединяющий все три уровня, дает агрегированную оценку, позволяющую сравнивать эффективность в разные периоды и корректировать информационную политику с учетом изменений во внешней среде [77]. Тем самым обеспечивается замкнутый цикл: анализ внешней среды → определение целевых ориентиров → оценка эффективности → корректировка стратегии → повторный анализ среды.

Достоинства (S)	Недостатки (W)
1. Масштаб. Газета освещает мероприятия и события не только головной компании, но и дочерних обществ. 2. Публикационная активность. Ежегодно в публикациях участвует большая часть предприятий интегрированной структуры. 3. Охват. Распространяется газета в печатном виде среди сотрудников головной компании, а также в электронном формате посредством корпоративного портала, почты, информационных стендов на всех дочерних предприятиях холдинга. 4. Интервью руководства о сегодняшнем дне и перспективах развития холдинга. 5. Дизайн. Газета оформлена в официальном стиле с учетом требований брендбука концерна. 6. Верстка. Использование инфографики при оформлении печатного издания. 7. Увеличение целевой аудитории издания. Организация творческих конкурсов на страницах издания	1. Территориальная разрозненность. Хаотичный сбор информации на предприятиях интегрированной структуры, несвоевременная передача материалов в редакцию корпоративной газеты. 2. Обратная связь. Коммуникации с читателем происходят только посредством электронной почты
Возможности (O)	Угрозы (Т)
1. Единая система сбора информации с дочерних обществ. Создание программного обеспечения для сбора, объединения и формирования групп по рубрикам. 2. Увеличение целевой аудитории за счет органов государственной власти, с которыми непосредственно работает холдинг (Министерство обороны РФ, Администрация Президента РФ). 3. Внедрение механизма трансмедиа для мотивации читателя совершить путешествие по всем существующим корпоративным СМИ	1. Потеря актуальности публикуемого материала. Подготовка печатного издания требует значительного времени, в связи с этим существует риск потери значимости публикуемого материала. 2. Уход значительной части целевой аудитории в цифровые СМИ

Источник: составлено автором.

Рисунок 19 – SWOT-анализ корпоративной газеты «ВКОнцерне»

Систему показателей оценки эффективности корпоративных СМИ в ОПК как инструмента системы маркетинговых коммуникаций целесообразно формировать в соответствии со следующими уровнями их релевантности, что представлено в таблицах 11 и 12 [77].

Таблица 11 – Уровни системы показателей эффективности корпоративных изданий ОПК как инструмента системы маркетинговых коммуникаций

Группа показателей	Конкретные индикаторы	Методы сбора данных
1	2	3
Уровень 1: Стратегические и качественные показатели		
Вклад в кадровые цели	Доля сотрудников, считающих корпоративные СМИ основным и достоверным источником информации (внутренний NPS) Снижение текучести кадров в ключевых структурных подразделениях Рост количества качественных откликов на вакансии из источников, упомянутых в СМИ Рост осведомленности сотрудников о корпоративных ценностях, миссии, стратегии	Анонимные опросы сотрудников, данные HR-департамента, анализ источников входящих резюме
Вклад в операционную эффективность	Количество внедренных рацпредложений/идей от сотрудников, поступивших через каналы СМИ Рост узнаваемости и понимания внутренних процессов и стандартов (например, систем менеджмента качества) Снижение количества слухов и уровня информационного шума в коллективе	Данные отдела организации труда, опросы, мониторинг неформальных каналов коммуникации
Вклад в имидж и репутацию	Позитивные отзывы ветеранов предприятий интегрированных структур Использование материалов корпоративных СМИ в официальных отчетах корпорации, презентациях для партнеров Укрепление образа «технологического лидера» и «надежного поставщика»	Анализ официальной переписки, экспертные интервью с топ-менеджерами, контент-анализ внешних коммуникаций
Информационная безопасность и идеология	Единообразие трактовки ключевых аспектов миссии и позиционирования корпорации среди руководителей среднего звена Отсутствие утечек информации, связанные с недовольством сотрудников, через каналы распространения информации Рост уровня патриотического настроения и осознания миссии среди сотрудников	Опросы, фокус-группы, мониторинг соблюдения информационной политики
Уровень 2: Тактические и количественные показатели		
Охват и проникновение	Абсолютный охват: количество подписчиков/читателей Относительный охват: процент охвата от общей численности сотрудников Глубина проникновения: регулярность обращения к источнику информации (ежедневно, еженедельно) Охват по ключевым аудиториям: процент инженеров, процент рабочих, процент молодежи и др.	Статистика рассылок, аналитика корпоративного портала, данные о тиражах, опросы

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Вовлеченность аудитории	Лайки, комментарии, репосты (внутрикорпоративные) Просмотры, время, проведенное на странице/статье Участие в опросах, конкурсах, организованных СМИ Количество скачиваний методических материалов, презентаций	Встроенная аналитика (портал, соцсети), отчеты по рассылкам, ручной подсчет активности
Контент и его восприятие	Соответствие контент-плану и стратегическим темам (патриотизм, качество, инновации) Тематическая структура контента: доля материалов о производственных победах; о людях; о социальной сфере Индекс цитируемости: сколько раз материалы СМИ использовались в выступлениях руководителей, в других отделах	Контент-анализ, экспертные оценки, мониторинг внутренних документов
Уровень 3: Операционные показатели		
Производительность и регулярность	Количество выпущенных материалов в единицу времени (в день/неделю/месяц) Соблюдение графика выхода изданий/рассылок Скорость реакции на новостные поводы (выход материала в течение X часов/дней)	Внутренний отчет редакции, «план-факт» анализ
Экономическая эффективность	Бюджет на одного сотрудника или на одного читателя Соотношение затрат и охвата/вовлеченности Экономия за счет использования внутренних ресурсов, привлечения внешних подрядчиков	Финансовая отчетность, калькуляция себестоимости
Развитие каналов	Внедрение новых форматов (подкасты, видео-дайджесты) и их популярность Модернизация технической платформы (корпоративный портал, приложение) Рост числа внешних подписчиков (в разрешенных социальных сетях), если это входит в задачи	Отчеты по проектам, аналитика новых каналов

Источник: составлено автором.

Далее, в соответствии с приведенными уровнями показателей эффективности представлен математический аппарат для расчета соответствующих индикаторов. В основе разработанного инструментария лежит принцип декомпозиции комплексных показателей стратегического, тактического и операционного уровней на частные легко измеримые в рамках интегрированной структуры ОПК статистические метрики.

Таблица 12 – Математический аппарат для расчета метрик эффективности корпоративных изданий как составляющей системы маркетинговых коммуникаций интегрированных структур ОПК

Уровень	Формула
1	2
Уровень 1	
Стратегические и качественные показатели (индекс стратегического вклада, ИСВ)	$\text{ИСВ} = (W_{\text{кадр}} \times I_{\text{кадр}}) + (W_{\text{опер}} \times I_{\text{опер}}) + (W_{\text{имидж}} \times I_{\text{имидж}}) + (W_{\text{инфбез}} \times I_{\text{инфбез}}),$ где $W_{\text{кадр}} + W_{\text{опер}} + W_{\text{имидж}} + W_{\text{инфбез}} = 1$
1.1 Индекс вклада в кадровые цели ($I_{\text{кадр}}$)	$I_{\text{кадр}} = (W_1 \times M_{\text{доверие}}) + (W_2 \times M_{\text{текучесть}}) + (W_3 \times M_{\text{отклики}}) + (W_4 \times M_{\text{осведомленность}})$ $M_{\text{доверие}} = (\text{процент сотрудников, считающих СМИ основным и достоверным источником}) / 100$ $M_{\text{текучесть}} = 1 - [(\text{Текучесть_тек_период} - \text{Текучесть_min}) / (\text{Текучесть_max} - \text{Текучесть_min})]$, где max/min – плановые или исторические пороговые значения $M_{\text{отклики}} = (\text{Кол-во откликов из упомянутых в СМИ источников_тек} - \text{Кол-во_пред}) / (\text{Кол-во_max} - \text{Кол-во_пред})$ – нормализованный рост $M_{\text{осведомленность}} = (\text{Средний балл в опросе на знание ценностей_тек} - \text{Балл_min}) / (\text{Балл_max} - \text{Балл_min})$
1.2 Индекс вклада в операционную эффективность ($I_{\text{опер}}$)	$I_{\text{опер}} = (W_1 \times M_{\text{рацпредложения}}) + (W_2 \times M_{\text{понимание}}) + (W_3 \times M_{\text{слухи}})$ $M_{\text{рацпредложения}} = (\text{Кол-во внедренных идей_тек}) / (\text{Целевое_кол-во_идей})$ $M_{\text{понимание}} = (\text{процент сотрудников, верно ответивших на вопросы о процессах}) / 100$ $M_{\text{слухи}} = 1 - [(\text{Кол-во зафиксированных слухов}) / (\text{Критическое_кол-во_слухов})]$
1.3 Индекс вклада в имидж и репутацию ($I_{\text{имидж}}$)	$I_{\text{имидж}} = (W_1 \times M_{\text{упоминания}}) + (W_2 \times M_{\text{отзывы}}) + (W_3 \times M_{\text{использование}})$ $M_{\text{упоминания}} = \min[(\text{Кол-во упоминаний СМИ заказчиками}) / (\text{Целевое_кол-во})]$ $M_{\text{отзывы}} = (\text{Кол-во позитивных отзывов от ветеранов}) / (\text{Кол-во_ключевых_фигур})$ $M_{\text{использование}} = (\text{Кол-во материалов СМИ в отчетах за период}) / (\text{Целевое_кол-во})$
1.4 Индекс информационной безопасности и идеологии ($I_{\text{инфбез}}$)	$I_{\text{инфбез}} = (W_1 \times M_{\text{единообразие}}) + (W_2 \times M_{\text{утечки}}) + (W_3 \times M_{\text{патриотизм}})$ $M_{\text{единообразие}} = (\text{процент руководителей, давших корректную трактовку}) / 100$ $M_{\text{утечки}} = \{1, \text{если утечек, связанных с недовольством, не было}; 0, \text{если были}\}$ $M_{\text{патриотизм}} = (\text{Средний балл в опросе на патриотизм и осознание миссии}) / (\text{Макс_балл})$
Уровень 2	
Тактические и количественные показатели (индекс тактической эффективности, ИТЭ)	$\text{ИТЭ} = (W_{\text{охват}} \times I_{\text{охват}}) + (W_{\text{контент}} \times I_{\text{контент}}) + (W_{\text{вовлеченность}} \times I_{\text{вовлеченность}})$
2.1 Индекс охвата и проникновения ($I_{\text{охват}}$)	$I_{\text{охват}} = (W_1 \times M_{\text{абс_охват}}) + (W_2 \times M_{\text{отн_охват}}) + (W_3 \times M_{\text{глубина}}) + (W_4 \times M_{\text{целевой_охват}})$ $M_{\text{абс_охват}} = (\text{Кол-во подписчиков_тек}) / (\text{Целевая_аудитория})$ $M_{\text{отн_охват}} = (\text{процент охвата от численности сотрудников}) / 100$ $M_{\text{глубина}} = (\text{процент регулярных потребителей контента}) / 100$ $M_{\text{целевой_охват}} = (\text{Средний процент охвата по ключевым аудиториям}) / 100$

Продолжение таблицы 12

1	2
2.2 Индекс вовлеченности аудитории (I_вовлеченность)	$I_{\text{вовлеченность}} = (W_1 \times M_{\text{LCR}}) + (W_2 \times M_{\text{время}}) + (W_3 \times M_{\text{CTR}}) + (W_4 \times M_{\text{активность}}) + (W_5 \times M_{\text{скачивания}})$ $\text{LCR (Like/Comment/Repost Rate)} = (\text{Лайки} + \text{Комментарии} + \text{Репосты}) / \text{Охват}$ $M_{\text{LCR}} = (\text{LCR}_{\text{тек}} - \text{LCR}_{\text{min}}) / (\text{LCR}_{\text{целевой}} - \text{LCR}_{\text{min}})$ $M_{\text{время}} = (\text{Ср. время на странице}_{\text{тек}}) / (\text{Целевое}_{\text{время}})$ $M_{\text{CTR}} = (\text{CTR}_{\text{тек}}) / (\text{Целевой}_{\text{CTR}})$ $M_{\text{активность}} = (\text{Кол-во участников опросов/конкурсов}) / (\text{Активная}_{\text{аудитория}})$ $M_{\text{скачивания}} = (\text{Кол-во скачиваний}) / (\text{Кол-во размещенных}_{\text{файлов}})$
2.3 Индекс контента и его восприятия (I_контент)	$I_{\text{контент}} = (W_1 \times M_{\text{план}}) + (W_2 \times M_{\text{структура}}) + (W_3 \times M_{\text{цитируемость}})$ $M_{\text{план}} = (\text{Кол-во материалов по плану}) / (\text{Общее}_{\text{кол-во материалов}})$ $M_{\text{структура}} = \text{Факт}_{\text{процент темы}} - \text{План}_{\text{процент темы}} $ $M_{\text{цитируемость}} = (\text{Кол-во случаев цитирования материалов}) / (\text{Кол-во}_{\text{ключевых материалов}})$
Уровень 3	
Операционные показатели (индекс операционной эффективности, ИОЭ)	$\text{ИОЭ} = (W_{\text{произв}} \times I_{\text{произв}}) + (W_{\text{эконом}} \times I_{\text{эконом}}) + (W_{\text{развитие}} \times I_{\text{развитие}})$
3.1 Индекс производительности и регулярности (I_произв)	$I_{\text{произв}} = (W_1 \times M_{\text{объем}}) + (W_2 \times M_{\text{регулярность}}) + (W_3 \times M_{\text{скорость}})$ $M_{\text{объем}} = (\text{Кол-во выпущенных материалов}) / (\text{Плановое}_{\text{кол-во}})$ $M_{\text{регулярность}} = (\text{Кол-во выпусков вовремя}) / (\text{Общее}_{\text{кол-во выпусков}})$ $M_{\text{скорость}} = (\text{Кол-во материалов, вышедших быстрее нормы X}) / (\text{Общее}_{\text{кол-во новостей}})$
3.2 Индекс экономической эффективности (I_эконом)	$I_{\text{эконом}} = (W_1 \times M_{\text{бюджет}}) + (W_2 \times M_{\text{соотношение}}) + (W_3 \times M_{\text{экономия}})$ $M_{\text{бюджет}} = \text{Норматив}_{\text{бюджета}} / \text{Факт}_{\text{бюджет}}$ $M_{\text{соотношение}} = (\text{Индекс}_{\text{вовлеченности}}) / (\text{Бюджет на сотрудника} / \text{Норматив})$ $M_{\text{экономия}} = (\text{Сумма экономии от внутреннего производства}) / (\text{Плановый}_{\text{бюджет на аутсорс}})$
3.3 Индекс развития каналов (I_развитие)	$I_{\text{развитие}} = (W_1 \times M_{\text{форматы}}) + (W_2 \times M_{\text{платформа}}) + (W_3 \times M_{\text{внеш_охват}})$ $M_{\text{форматы}} = (\text{Кол-во успешных новых форматов}) / (\text{Плановое}_{\text{кол-во}})$ $M_{\text{платформа}} = \{1, \text{если план по модернизации выполнен}; 0, \text{если нет}\}$ $M_{\text{внеш_охват}} = (\text{Рост}_{\text{внешних подписчиков}_{\text{тек}}}) / (\text{Плановый}_{\text{рост}})$
Итоговый интегральный индекс эффективности корпоративных СМИ ОПК. Это единая, агрегированная оценка, позволяющая сравнивать эффективность в разные периоды	$\text{ИИЭКС} = (W_{\text{стратег}} \times \text{ИСВ}) + (W_{\text{тактич}} \times \text{ИТЭ}) + (W_{\text{опер}} \times \text{ИОЭ}),$ где $W_{\text{стратег}} + W_{\text{тактич}} + W_{\text{опер}} = 1$ $W_{\text{стратег}}$: 0.5 (наиболее важен) $W_{\text{тактич}}$: 0.3 $W_{\text{опер}}$: 0.2

Источник: составлено автором.

Разработанная система показателей позволяет перевести оценку корпоративных СМИ из разряда субъективных суждений в объективное управленческое решение, демонстрирующее их реальную ценность для оборонно-промышленной структуры. Совокупный инструментарий развития и оценки эффективности корпоративных изданий как части системы маркетинговых коммуникаций целесообразно реализовывать в формате программных решений, в ядре которых должен лежать соответствующий математический аппарат [77]. Принимая во внимание разнородность показателей, требующих учета в рамках комплексной системы управления корпоративным изданием, представленное исследование опирается на следующие базовые принципы математической модели:

1) Нормализация показателей: приведение разнородных показателей к единой шкале (например, 0-1 или 0–100%) [77].

2) Взвешивание коэффициентов: назначение весов (Weight, W) каждой группе показателей и метрикам внутри группы на основе их стратегической важности. Сумма весов внутри каждой группы должна быть равна единице (или 100%) [77].

3) Интегральный индекс: расчет общего показателя эффективности как суммы взвешенных частных метрик [77].

При этом практика внедрения комплексной системы управления и формирования корпоративных изданий показывает, что описание математического аппарата целесообразно представлять в формате, ориентированном на программную реализацию, характеризующемся простотой и прозрачностью, подробным описанием каждой переменной.

Выводы к главе 2

1) Типологическое многообразие корпоративных СМИ ОПК как отражение их полифункциональности. Проведенный типологический анализ позволил систематизировать корпоративные издания интегрированных

структур ОПК по шести ключевым признакам: учредитель, целевая аудитория, функциональное назначение, каналы распространения, способ финансирования и степень самостоятельности. Установлено, что реальное издание в холдинге представляет собой сложную комбинацию различных типологических характеристик, что отражает его многозадачную природу. Доминирующим типом изданий в ОПК являются внутрикорпоративные медиа для персонала, что обусловлено приоритетом внутренней коммуникации в условиях информационной закрытости отрасли. При этом выделены специфические для ОПК типы изданий – для B2G и отраслевых экспертов, что подчеркивает особую роль корпоративных СМИ в выстраивании отношений с государством как ключевым заказчиком и регулятором.

2) Гибридный характер каналов распространения информации. Эмпирические исследования, проведенные на предприятиях одного из крупнейших холдингов ОПК, показали, что информационное пространство организаций характеризуется одновременным использованием печатных и цифровых каналов. Наиболее востребованные каналы – сайты, корпоративные порталы, мессенджеры, социальные сети, а также традиционные печатные издания и информационные стенды. Устойчивое сочетание этих форматов не является временным переходным состоянием, а представляет собой устойчивую характеристику, обусловленную дифференциацией персонала по доступу к электронным устройствам на рабочих местах. Для производственных сотрудников печатные издания остаются основным источником информации, тогда как офисные работники преимущественно используют цифровые каналы.

3) Высокий уровень доверия к корпоративным СМИ как конкурентное преимущество. Особо значимым результатом исследования является фиксация высокого уровня доверия персонала к информации, публикуемой в корпоративных изданиях. Значения этого показателя существенно превышают аналогичные значения для массовых СМИ федерального уровня. Такое доверие формирует основу для эффективного использования

корпоративных медиа как инструмента идеологического воздействия, укрепления корпоративной культуры и формирования лояльности. Вместе с тем высокое доверие налагает на редакции дополнительную ответственность за достоверность и сбалансированность публикуемых материалов.

4) Объективная необходимость перехода к научно обоснованному управлению корпоративными СМИ. Традиционные подходы к формированию содержательной части корпоративных изданий, основанные на интуиции и опыте редакционных коллегий, исчерпали свои возможности. В условиях значительного объема информации, генерируемой в контуре интегрированной структуры, возникает объективная потребность в формализации процессов отбора, обработки и распространения контента [143]. Использование инструментов системного и маркетингового анализа, включая опросы, наблюдение и анализ больших данных, создает предпосылки для выработки научно обоснованных решений в области медиаобеспечения, что особенно актуально для закрытых корпоративных сред ОПК [73].

5) Цифровая трансформация как системный процесс, а не как технологическое обновление. Анализ подтвердил, что переход корпоративных изданий в цифровое пространство не сводится к дублированию печатного контента на электронных платформах. Цифровая трансформация требует изменения логики бизнес-процессов, внедрения инструментов анализа данных и автоматизации сбора, фильтрации и дистрибуции информации. При этом полностью отказаться от печатных форматов в ОПК невозможно – это обусловлено как технологическими ограничениями (отсутствие доступа к интернету у части сотрудников), так и требованиями информационной безопасности. Гибридная модель распространения информации является не компромиссным, а оптимальным решением для оборонно-промышленных холдингов.

6) PESTEL-анализ как методологическая основа для оценки эффективности. Применение PESTEL-анализа позволило систематизировать факторы внешней среды, влияющие на функционирование корпоративных

печатных СМИ. Наиболее многочисленными группами факторов являются социальные и технологические, что отражает ключевые вызовы современного этапа: изменение коммуникационных привычек аудитории и стремительное развитие цифровых технологий. Выявленные факторы задают систему координат для разработки критериев эффективности и подтверждают, что оценка результативности корпоративных СМИ не может ограничиваться внутренними редакционными показателями, а должна учитывать реакцию на внешние вызовы и соответствие стратегическим приоритетам государства.

Глава 3

Методические подходы к формированию корпоративных изданий как составляющей маркетинговых коммуникаций ОПК

3.1 Механизм синхронизации коммуникаций при переходе печатных корпоративных изданий в цифровое пространство

Цифровая трансформация корпоративных изданий представляет собой не просто технологический процесс, а сложную управленческую задачу, требующую системного пересмотра подходов к организации информационных потоков [69]. Переход от печатных форматов к цифровым каналам коммуникации влечет за собой необходимость синхронизации всех видов коммуникаций – информационных, коммерческих, имиджевых и иных. Под синхронизацией в данном контексте понимается приведение разнородных коммуникационных процессов к единому ритму, обеспечивающее согласованное функционирование всех элементов системы корпоративных СМИ.

В современной практике крупных промышленных объединений наблюдается устойчивая тенденция к диверсификации каналов распространения информации [58]. Однако множественность каналов без их координации порождает риски рассогласования сообщений, потери управляемости информационными потоками и снижения доверия аудитории. Возникает объективная потребность в механизме, обеспечивающем синхронное функционирование всех коммуникационных платформ.

Механизм синхронизации коммуникаций при переходе печатных корпоративных изданий в цифровое пространство представляет собой совокупность организационных, технологических и методических решений, направленных на обеспечение единства содержания, периодичности и

тональности информации, распространяемой через различные каналы. Данный механизм учитывает специфику интегрированных структур ОПК и, что особенно важно, требования информационной безопасности.

Структурно механизм включает несколько взаимосвязанных блоков. Первый блок – диагностический – направлен на анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на информационную политику компании. К числу таких факторов относятся государственные приоритеты в сфере ОПК, уровень технологического развития отрасли, ожидания целевых аудиторий, внутрикорпоративные информационные потребности и установленные регламенты распространения сведений ограниченного доступа. Учет этих факторов позволяет определить допустимые границы информационной открытости и формировать реалистичные целевые ориентиры для цифровой трансформации.

Второй блок – организационный – предполагает формирование конвергентной редакционной структуры, объединяющей подготовку контента для всех каналов распространения. В отличие от традиционной модели, где печатная редакция функционирует автономно от цифровых подразделений, конвергентная редакция обеспечивает централизованное управление контентом с последующей его адаптацией к специфике каждого канала. Такой подход позволяет сохранять смысловое единство материалов при вариативности форматов представления. Для предприятий ОПК это означает, что информация, размещенная в корпоративной газете, внутреннем портале и в мессенджерах, не должна противоречить друг другу по содержанию и трактовке событий.

Третий блок – процессный – регламентирует этапы обработки информации от момента ее возникновения до конечного распространения. Исходные сведения, генерируемые в дочерних обществах и структурных подразделениях, поступают в единую систему сбора и первичной обработки. На этом этапе осуществляются фильтрация информации и ее проверка на достоверность и соответствие требованиям режима секретности. Затем

материалы направляются на рецензирование и редакционную обработку, после чего – в каналы распространения с учетом их специфических характеристик. Для печатных изданий сохраняется периодичность выпуска и глубокая проработка содержания; для цифровых каналов обеспечивается оперативность, интерактивность и возможность быстрой обратной связи.

Четвертый блок – верификационный – ориентирован на организацию обратной связи между целевыми аудиториями и редакционно-управленческим аппаратом. Сбор и анализ реакции читателей позволяют оценивать эффективность коммуникаций и своевременно корректировать информационную политику. В условиях ОПК обратная связь приобретает особое значение, поскольку позволяет выявлять информационные риски и предотвращать возникновение слухов, способных негативно повлиять на морально-психологический климат в коллективе.

Пятый блок – управленческий – включает систему принятия решений по выбору каналов распространения для каждого типа информации. Не все сообщения одинаково эффективно передаются через все каналы. Оперативные новости целесообразно распространять через мессенджеры и корпоративные порталы. Документы стратегического значения, материалы о ветеранах и истории предприятия лучше сохранять в печатном виде. Решения о выборе каналов принимаются на основе анализа содержания информации, ее целевой аудитории и требуемой скорости доставки. При этом принципиальным условием является сохранение единой интерпретации событий независимо от канала распространения.

Шестой блок – технологический – обеспечивает техническую инфраструктуру для реализации синхронизации. Речь идет о программных решениях, позволяющих собирать информацию с предприятий холдинга, вести централизованное хранилище материалов, автоматизировать процессы согласования и утверждения контента, а также осуществлять дистрибуцию по различным каналам. Для оборонных предприятий критически важно

создание защищенных каналов передачи данных, исключаящих несанкционированный доступ и утечку сведений.

Предложенный механизм строится на принципе пропорционального и обоснованного задействования потенциала всех видов каналов распределения информации. Ни один из каналов не рассматривается как второстепенный; выбор конкретных инструментов диктуется задачами информационной политики и особенностями целевых аудиторий. Такой подход позволяет избежать как избыточной фрагментации коммуникаций, так и неоправданной централизации, сохраняя гибкость и адаптивность системы.

Ключевым условием успешной реализации механизма служит синхронизация не только технологических, но и кадровых процессов. Это предполагает формирование распределенных корреспондентских сетей, включающих сотрудников дочерних обществ, способных оперативно предоставлять актуальную информацию. Подготовка таких сотрудников требует разъяснения принципов редакционной политики, требований к содержанию и формату материалов, а также правил работы с информацией ограниченного доступа.

Реализация механизма синхронизации коммуникаций позволяет перевести процесс перехода корпоративных изданий в цифровое пространство из разряда стихийных инициатив в управляемый процесс, подчиненный стратегическим целям компании. Это дает возможность не только сохранить, но и усилить влияние корпоративных СМИ на формирование имиджа предприятия, повышение лояльности персонала и укрепление доверия партнеров, одновременно снижая риски, связанные с информационной неопределенностью и рассогласованием коммуникаций.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о необходимости разработки сущностных характеристик механизма синхронизации коммуникаций (информационных, коммерческих, имиджевых) при переходе печатных корпоративных изданий в цифровое пространство.

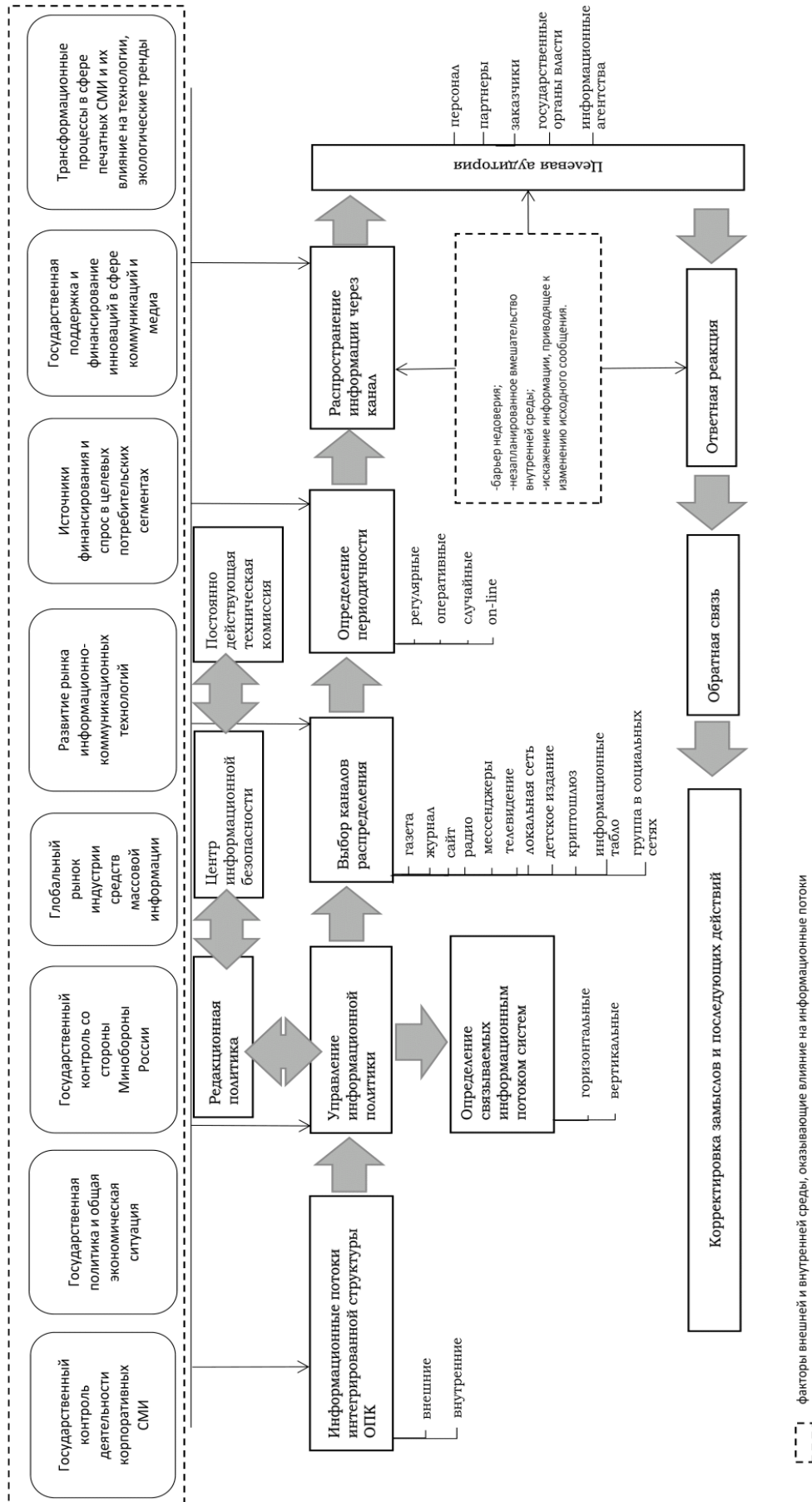
На рисунке 19 представлен авторский механизм синхронизации как набор объектов (корпоративные СМИ головной компании и дочерних обществ) и этапов, а также факторов внешней и внутренней сред, постоянно воздействующих на объекты, которые создаются и управляются синхронно.

Принимая во внимание опыт формирования корпоративных изданий на базе крупных промышленных объединений, можно выделить ряд факторов, которые необходимо учитывать при разработке и апробации таких механизмов, а именно: государственный контроль деятельности корпоративных СМИ; глобальный рынок индустрии СМИ; источники финансирования и спрос в целевых потребительских сегментах; государственная политика и общая экономическая ситуация; трансформационные процессы в сфере печатных СМИ и их влияние на технологии экологические тренды. Более детальное описание механизма синхронизации коммуникаций при переходе печатных корпоративных изданий в цифровое пространство приведено на рисунке 20 [79].

Обязательным условием качественной синхронизации коммуникаций является определение периодичности публикаций по каждому из выбранных каналов распределения информации. Данный аспект также учтен в предложенной схеме.

Задача верификации в представленном механизме решается путем организации обратной связи между целевой аудиторией – персонал, партнеры, заказчики, органы государственной власти, информационные агентства – и редакцией, управлением информационной политики, пресс-службой и др.

Учет внешних и внутренних факторов, сложившихся организационно-управленческих условий в совокупности с современными возможностями каналов распределения информации позволяет сформировать научно-обоснованное представление и инновационные подходы к синхронизации коммуникаций печатных СМИ, широко распространенных на предприятиях ОПК, в цифровое пространство.



Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Механизм синхронизации коммуникаций при переходе печатных корпоративных изданий в цифровое пространство

3.2 Методика отбора коммуникаций корпоративного издания в цифровом пространстве для переноса наилучших практик корпоративной социальной ответственности и корпоративной культуры как элемента HR-брендинга корпорации

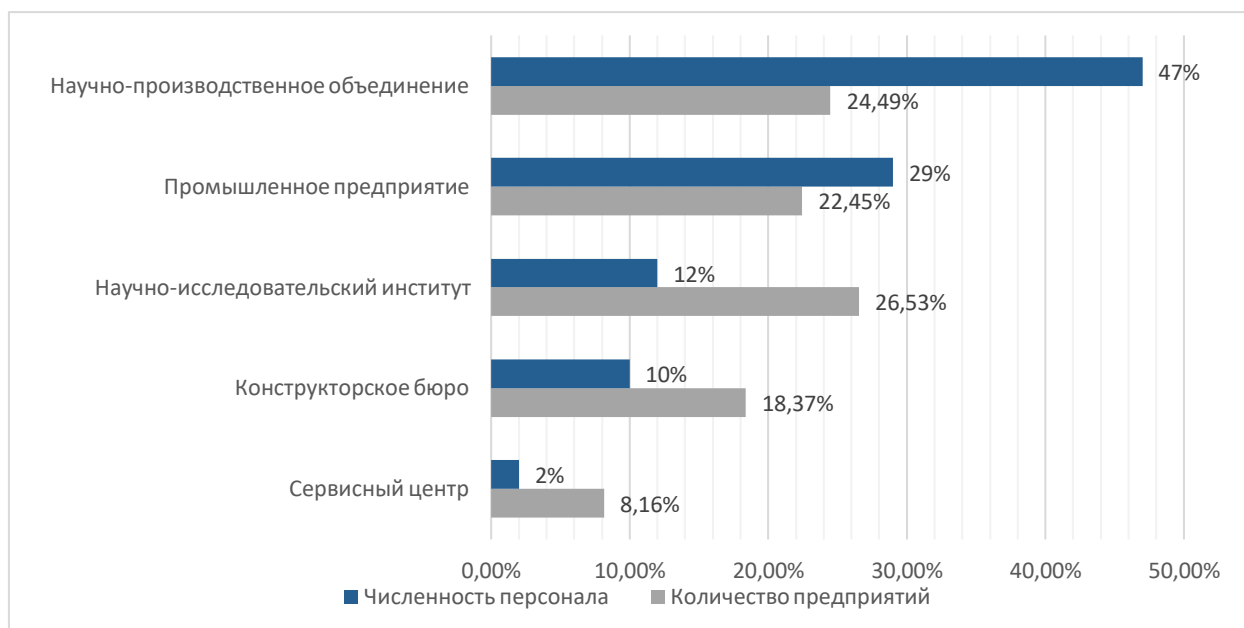
Перевод корпоративных изданий в цифровую среду открывает новые возможности для тиражирования успешных коммуникационных решений. Однако практика показывает, что прямое копирование контента из печатных форматов в цифровые неэффективно [9]. Требуется целенаправленный отбор наиболее значимых элементов. Цель такого отбора – сохранение смыслового ядра при адаптации к новым форматам. Особую ценность для переноса представляют практики КСО и корпоративной культуры [109]. Они формируют долгосрочную лояльность сотрудников и партнеров. Их цифровая трансформация требует методического подхода.

Предлагаемая методика базируется на двух интегральных критериях. Первый – достигнутая социально-культурная значимость в исходной печатной среде. Второй – прогнозируемая операционная эффективность в целевой цифровой среде. Ранжирование по этим критериям позволяет избежать субъективизма. Методика включает шесть последовательных этапов.

Этап 1. Инвентаризация существующих коммуникаций. Проводится сплошной анализ всех печатных материалов. Оценивается их тематическая принадлежность. Фиксируются форматы подачи и визуальное оформление. Анализируются каналы распространения. Изучается частота публикаций. Выявляются реакции аудитории. Формируется реестр всех коммуникационных элементов, представленный на рисунках 21-23.

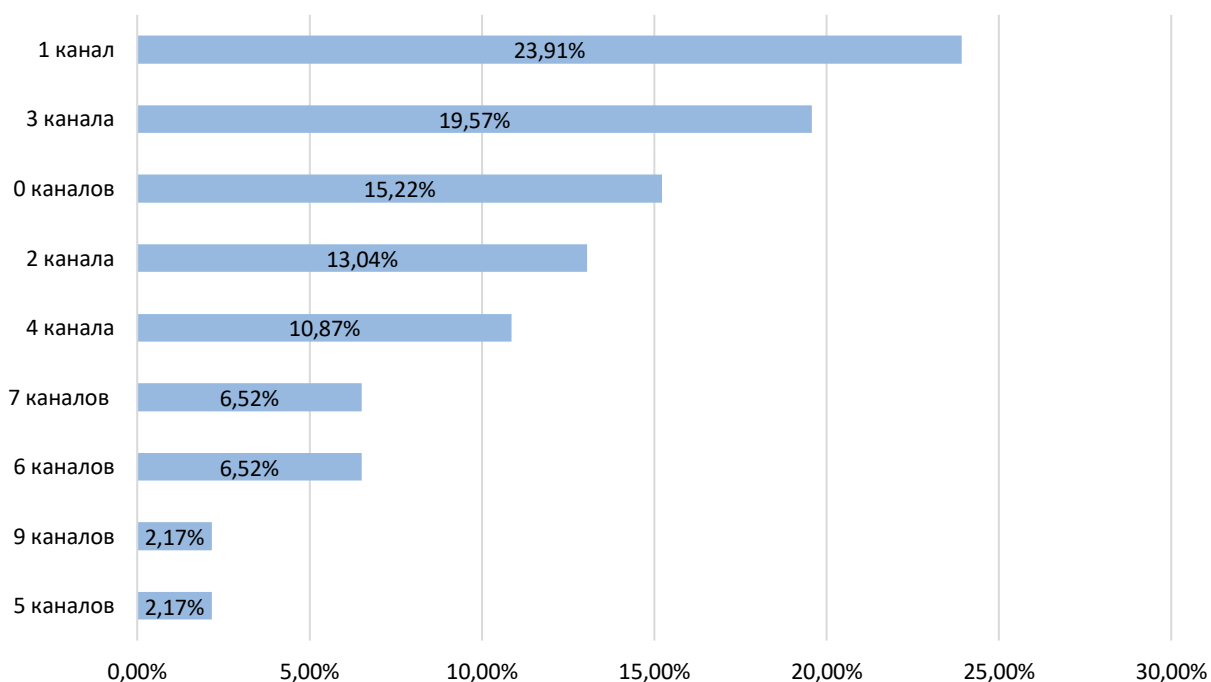
Этап 2. Оценка социально-культурной значимости. Каждый элемент оценивается по шкале значимости для аудитории. Учитывается влияние на корпоративную идентичность. Оценивается роль в трансляции ценностей компании. Анализируется вовлеченность сотрудников в обсуждение. Фиксируется цитируемость материалов во внутренних коммуникациях.

Рассматривается связь с миссией и стратегией предприятия. Итоговая оценка носит экспертный характер.



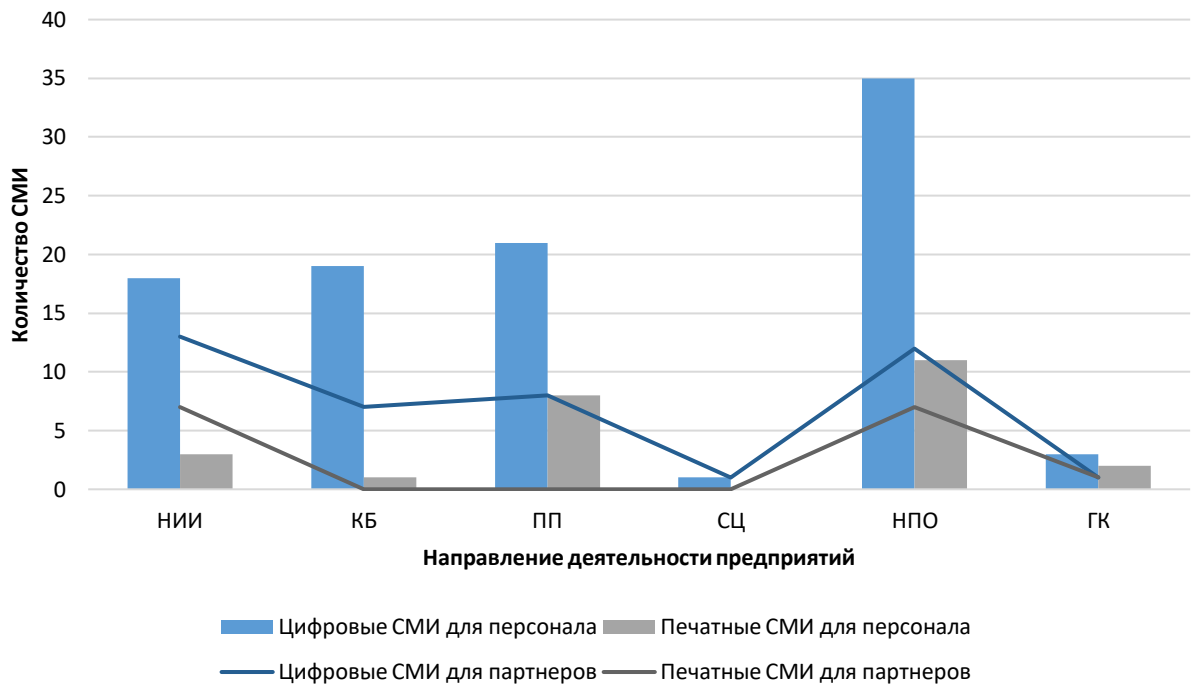
Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Соотношение численности и направлений деятельности предприятий концерна



Источник: составлено автором.

Рисунок 22 – Количество каналов распределения информации, используемых предприятиями концерна (в выборке 48 предприятий и 11 основных каналов распределения информации: сайт, газета, журнал, мессенджеры, информационный стенд, группа в соцсетях, внутренний портал, научный сборник, электронное информационное табло, корпоративное радио, программа телестудии)



Источник: составлено автором.

Рисунок 23 – Соотношение СМИ для внутренней и внешней целевых аудиторий

Этап 3. Оценка операционной эффективности в цифровой среде. Для каждого элемента прогнозируется поведение в цифровом формате. Оценивается техническая реализуемость переноса. Учитывается адаптивность к мобильным платформам. Анализируется потенциал для интерактивного взаимодействия. Определяется возможность персонализации. Фиксируются риски потери смысла при сжатии контента.

Этап 4. Ранжирование коммуникационных элементов. Строится матрица распределения элементов. По оси абсцисс откладывается социально-культурная значимость, по оси ординат – операционная эффективность. Квадранты разделяют элементы по приоритету [73]. В первую группу отбираются элементы с высокими значениями по обоим критериям, во вторую – с высокой значимостью, но средней эффективностью. Третью группу составляют потенциально эффективные, но малозначимые элементы.

Этап 5. Адаптация отобранных практик к цифровому формату. Для каждого отобранного элемента определяется оптимальный цифровой формат. Короткие новости преобразуются в посты для мессенджеров. Объемные материалы адаптируются под статьи на портале. Визуальные

решения перерабатываются под экранные форматы. Внедряются интерактивные элементы. Разрабатываются сценарии обратной связи.

Этап 6. Пилотирование и масштабирование. Отобранные практики тестируются на ограниченной аудитории. Собираются показатели вовлеченности. Проводится опрос восприятия контента. Выявленные проблемы оперативно устраняются. Успешные решения тиражируются на все подразделения. Процесс сопровождается обучением сотрудников редакции.

Ключевое отличие методики – системный отказ от механического копирования. Она превращает перенос практик в управляемый процесс. В основе лежит не интуиция, а формализованные критерии. Учет специфики ОПК встроен в каждый этап. Это позволяет сохранять смысловую глубину печатных изданий, одновременно достигается интерактивность цифровой среды. Методика применима для любых корпоративных коммуникаций. Ее ценность особенно высока для оборонных предприятий. Здесь закрытость информации требует особой точности отбора. Ошибки в цифровой адаптации могут иметь серьезные последствия.

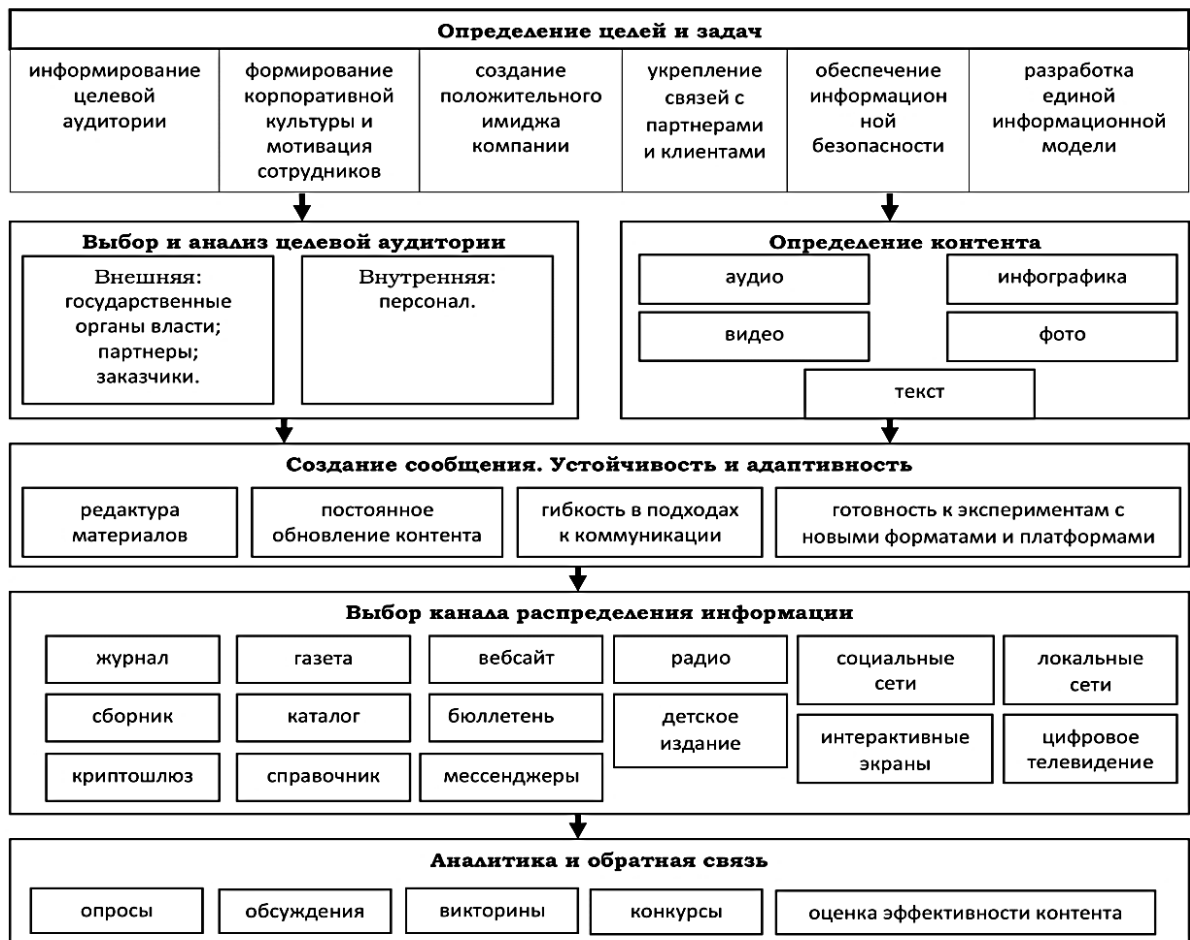
Внедрение методики обеспечивает преемственность между форматами. Сотрудники получают привычный контент в новых каналах. Корпоративные ценности сохраняют свое влияние. Эффективность коммуникаций измерима по объективным индикаторам. Методика становится инструментом стратегического управления. Она снижает риски информационного шума и концентрирует усилия редакции на приоритетных направлениях. В конечном счете она укрепляет корпоративную идентичность и позволяет рационально распределять ресурсы. Это особенно важно для крупных территориально распределенных холдингов ОПК.

Принимая во внимание важность информационного аспекта деятельности компаний ОПК, можно говорить, что корпоративные издания являются для таких организаций не только PR-атрибутом, но и одним из необходимых инструментов для реализации стратегии развития. Такая трансформация значения корпоративных СМИ повлекла за собой и существенные изменения в механизмах их формирования. На практике

при формировании содержательной части СМИ редакционные коллегии не только осуществляют отбор инфоповодов из множества имеющихся с последующим освещением на страницах изданий, но и декомпозируют стратегию компании на подмножество релевантных тематик для пропорционального освещения этапов реализации стратегии компании в различных аспектах деятельности [79].

Методика отбора коммуникаций корпоративного издания в цифровом пространстве для переноса наилучших практик программ КСО и корпоративной культуры служит важным инструментом для обеспечения успешной интеграции успешных инициатив в новую среду [103]. Она позволяет предприятиям ОПК использовать накопленный опыт и знания, адаптируя их к современным требованиям и ожиданиям аудитории, с учетом стратегии развития ОПК, повышая эффективность своих программ и укрепляя репутацию на рынке. На основе проведенного исследования сформирована авторская методика оценки коммуникаций корпоративного издания в цифровом пространстве для переноса наилучших практик программ корпоративной социальной ответственности и корпоративной культуры, представленная на рисунке 24.

На примере крупного холдинга ОПК АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей», объединившего 48 предприятий: научно-производственные предприятия (далее – НПО), научно-исследовательские институты (далее – НИИ), конструкторские бюро (далее – КБ), промышленные предприятия (далее – ПП), сервисные центры (далее – СЦ), рассмотрим процентное распределение видов корпоративных СМИ, используемых на предприятиях Концерна, в зависимости от профиля дочернего общества с учетом того, что наибольшая часть интегрированной состоит из НИИ, второе место занимают НПО, на третьем месте – ПП, затем – КБ, на завершающем месте – СЦ, отражено на рисунке 25. При этом количество НИИ, НПО и ПП примерно одинаково, но численность персонала в них значительно различается [73].

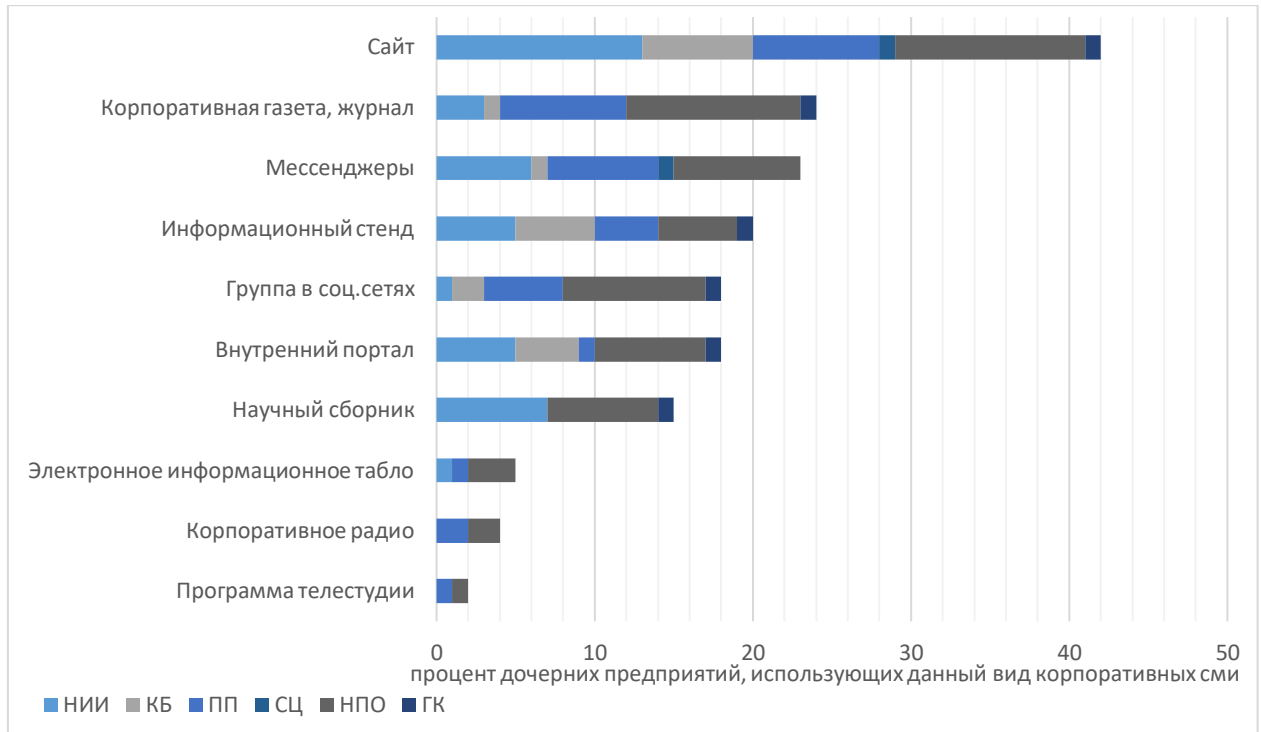


Источник: составлено автором.

Рисунок 24 – Методика отбора коммуникаций корпоративных изданий в цифровом пространстве

Анализ распределения видов изданий в зависимости от профиля дочерних обществ позволяет сформулировать ряд закономерностей, определяющих логику методического подхода. Как показано на рисунке 24, научно-производственные объединения демонстрируют максимальное разнообразие используемых каналов коммуникации: печатные газеты и журналы сочетаются с цифровыми форматами – мессенджерами, внутренними порталами и социальными сетями. НИИ и КБ, напротив, отдают приоритет цифровым каналам, что обусловлено повсеместной доступностью компьютеров и других технических средств связи на рабочих местах. Промышленные предприятия сохраняют приверженность печатным изданиям, что связано с ограниченным доступом производственного персонала к электронным устройствам. Сервисные центры,

характеризующиеся разьедным характером работы и небольшими коллективами, практически не используют печатные СМИ, ограничиваясь мессенджерами для оперативного обмена информацией.



Источник: составлено автором.

Рисунок 25 – Виды корпоративных СМИ, используемых на предприятиях Концерна

Данное распределение подтверждает ключевой принцип методики: универсального набора коммуникаций не существует. Каждое дочернее общество формирует собственную конфигурацию каналов, обусловленную тремя факторами: профилем деятельности, численностью персонала и степенью цифровизации рабочих мест. Отбор практик для переноса должен учитывать эти различия, а не ориентироваться на усредненные показатели.

Диаграмма, изображенная на рисунке 25, также фиксирует, что печатные издания сохраняют востребованность в сегментах с высокой долей производственного персонала, несмотря на глобальный тренд цифровизации. Это означает, что методика отбора не может строиться на принципе замещения печатных форматов цифровыми. Требуется иной подход: выделение из печатного контента элементов, обладающих устойчивой ценностью для аудитории, и их адаптация, а не механический перенос.

Особого внимания заслуживает наблюдение, что корпоративные издания концерна в первую очередь ориентированы на внутреннюю аудиторию – персонал. Задачи формирования корпоративной культуры и повышения мотивации сотрудников доминируют над внешними коммуникациями. Следовательно, методика должна ранжировать практики КСО и корпоративной культуры по их значимости именно для внутреннего потребителя, а не по внешним имиджевым эффектам.

На основе полученных данных предлагается следующий алгоритм интерпретации: разнообразие каналов – это не хаос, а адаптивная реакция на структурные особенности дочерних обществ. Методика отбора должна не унифицировать коммуникации, а выявлять успешные решения, возникшие в конкретных условиях, и тиражировать их на те подразделения, где условия аналогичны. Дифференцированный подход, учитывающий профиль предприятия, становится базовым принципом отбора. Эффективность переноса практик обеспечивается не копированием формата, а воспроизведением функции, которую данный формат выполнял в исходной среде.

3.3 Организационно-экономические аспекты цифровой трансформации коммуникаций корпоративных изданий ОПК

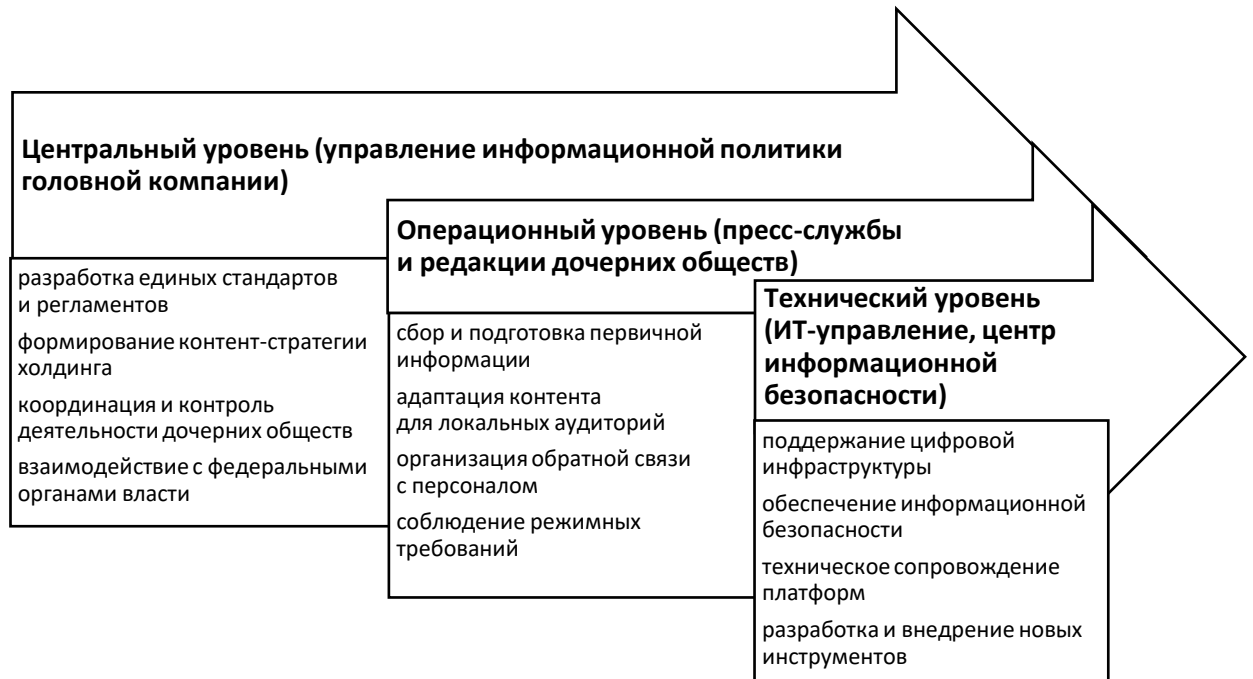
Цифровая трансформация коммуникаций корпоративных изданий в ОПК представляет собой не только технологический, но и глубокий организационно-экономический процесс, затрагивающий сложившиеся модели управления, распределения ресурсов и оценки результативности. Переход от печатных форматов к цифровым средам изменяет саму логику функционирования корпоративных медиа как элемента системы управления, что требует переосмысления их места в организационной структуре и экономической модели предприятия [137].

В отличие от традиционной модели, где редакция печатного издания функционирует относительно автономно, цифровая среда требует интеграции редакционных процессов с IT-инфраструктурой, службами информационной безопасности, кадровыми подразделениями и маркетинговыми службами. Возникает необходимость формирования кросс-функциональных рабочих групп, обеспечивающих непрерывный цикл создания, верификации и распространения контента.

Предлагаемая организационная схема базируется на принципе распределенной ответственности, рисунок 26. Головная компания холдинга выполняет функцию центра компетенций, разрабатывающего единые стандарты информационной политики, форматы представления контента и методики оценки эффективности. Дочерние общества, сохраняя редакционную самостоятельность в пределах согласованных параметров, выступают поставщиками первичной информации и каналами ее адаптации для локальных аудиторий. Такая модель позволяет сочетать централизованный контроль над ключевыми смысловыми направлениями с децентрализованной операционной деятельностью, учитывающей специфику каждого предприятия.

Ключевым элементом организационной архитектуры становится информационно-логистическая система корпоративного издания – совокупность распределенных технологий и инструментов, позволяющая осуществлять сбор, анализ, корректировку информации и коллективную работу корреспондентских групп на цифровой основе [80]. Эта система выполняет функции единого окна для поступления материалов от дочерних обществ, автоматизирует процессы согласования и утверждения контента, обеспечивает версиюность и хранение архива публикаций. Ее внедрение влечет изменение функциональных обязанностей сотрудников редакций, пресс-служб и технических подразделений, а также создание новых должностей – администраторов цифровых платформ, специалистов

по аналитике данных и координаторов распределенных корреспондентских сетей.



Источник: составлено автором.

Рисунок 26 – Организационная схема распределенного управления коммуникациями холдинга ОПК

Экономический аспект цифровой трансформации проявляется прежде всего в изменении структуры затрат на содержание и развитие корпоративных изданий. Переход к цифровым форматам позволяет перераспределить ресурсы, высвобождаемые за счет сокращения расходов на печать, бумагу, логистику и распространение, в пользу развития контента и технологической инфраструктуры. Однако этот эффект не является автоматическим и требует управленческих решений по перераспределению бюджетов.

Вместе с тем цифровая трансформация создает новые статьи затрат: разработка и поддержка цифровых платформ, обучение сотрудников работе с новыми инструментами, обеспечение кибербезопасности, аналитика данных и мониторинг эффективности. Оптимальная экономическая модель предполагает не простое сокращение издержек, а их обоснованное перераспределение: средства, ранее направляемые на тиражирование и

логистику, инвестируются в качество контента и интерактивность взаимодействия с аудиторией.

Особого внимания заслуживает вопрос экономической эффективности корпоративных СМИ в ОПК. В отличие от коммерческих медиа, где эффективность измеряется прямыми финансовыми показателями, для оборонных предприятий ключевое значение имеет вклад корпоративных изданий в решение стратегических задач: укрепление корпоративной культуры, повышение лояльности персонала, формирование имиджа надежного партнера государства [107]. Это требует разработки системы качественных и количественных показателей, позволяющих оценивать не столько финансовую отдачу, сколько управленческую результативность.

Цифровая трансформация коммуникаций корпоративных изданий порождает ряд системных последствий, имеющих организационное и экономическое измерение [106; 167].

Первое последствие – изменение требований к компетенциям персонала. Редакционные сотрудники должны владеть не только навыками подготовки текстов, но и основами работы с цифровыми платформами, аналитическими инструментами, мультимедийными форматами. Возникает потребность в регулярном повышении квалификации, что, в свою очередь, создает новую статью бюджета и требует организационного оформления системы обучения.

Второе последствие – трансформация корпоративной культуры коммуникаций. Цифровая среда меняет характер взаимодействия между руководством и персоналом: информация становится более доступной, оперативной и интерактивной [127]. Это требует от руководителей готовности к большей открытости и быстрому реагированию на обратную связь, а от сотрудников – навыков работы с цифровыми инструментами и критического восприятия информации. Организационно это может выражаться в пересмотре регламентов взаимодействия между структурными подразделениями и уровнями управления [128].

Третье последствие – повышение требований к информационной безопасности в условиях цифровизации. Цифровые форматы, при всех их преимуществах, создают дополнительные риски утечки информации, несанкционированного доступа, распространения недостоверных сведений. Для оборонных предприятий эти риски имеют критическое значение. Организационным ответом становится усиление роли центров информационной безопасности в процессах согласования контента, внедрение дополнительных механизмов контроля и разработка регламентов работы с информацией в цифровой среде. Экономически это означает выделение дополнительных средств на технические средства защиты, аудит и страхование рисков.

Четвертое последствие – формирование единого информационного пространства холдинга. Цифровая трансформация создает техническую возможность интеграции коммуникаций всех дочерних обществ в единую экосистему [107]. Это позволяет тиражировать успешные практики, обеспечивать единство интерпретации событий и снижать транзакционные издержки на координацию информационных потоков. Организационно это проявляется в создании межведомственных рабочих групп, унификации регламентов и стандартов, экономически – в снижении дублирования затрат на разработку аналогичных решений в разных дочерних обществах.

Пятое последствие – необходимость регулярной актуализации подходов. Цифровая среда характеризуется высокой динамикой развития технологий и изменения коммуникационных привычек аудитории. Это требует не разового перехода к цифровым форматам, а постоянного мониторинга эффективности и готовности к корректировке стратегии. Организационно это означает внедрение регулярных циклов оценки и пересмотра подходов, что представлено на рисунке 27, экономически – создание резервов для финансирования новых разработок и экспериментов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 27 – Организационная схема цикла управления цифровой трансформацией корпоративных изданий

В организационном измерении цифровая трансформация корпоративных изданий позволяет сформировать сквозную систему управления коммуникациями, охватывающую все уровни холдинга. Это становится возможным благодаря созданию единой цифровой среды, в рамках которой осуществляются сбор, анализ, корректировка и дистрибуция контента.

В экономическом измерении цифровая трансформация создает предпосылки для оптимизации затрат на содержание корпоративных изданий за счет устранения дублирующих функций, снижения логистических издержек и повышения производительности труда. Кроме того, цифровые инструменты позволяют более точно оценивать эффективность коммуникаций, что дает возможность обоснованно распределять ресурсы между различными направлениями деятельности.

В управленческом измерении цифровая трансформация расширяет возможности принятия решений за счет доступа к аналитическим данным в реальном времени. Руководство получает инструмент для мониторинга

информационного поля, оценки реакции аудитории и своевременной корректировки коммуникационной политики.

Таким образом, организационно-экономические аспекты цифровой трансформации корпоративных изданий в ОПК выходят далеко за рамки технологического обновления. Они затрагивают фундаментальные вопросы управления, ресурсного обеспечения и организационной культуры, требуя системного подхода и последовательной реализации управленческих решений на всех уровнях интегрированной структуры.

3.4 Система показателей оценки эффективности корпоративных СМИ ОПК как инструмента маркетинговых коммуникаций

Эффективность корпоративных СМИ в интегрированных структурах ОПК не может быть сведена к простым количественным метрикам, таким как тираж или количество публикаций. В силу своей полифункциональности корпоративные издания оказывают влияние на широкий спектр стратегических задач корпорации. Это требует разработки многоуровневой системы показателей, которая позволит перевести оценку корпоративных медиа из разряда субъективных суждений в объективное управленческое решение.

Предлагаемая система показателей базируется на нескольких ключевых принципах. Во-первых, это многоуровневость, позволяющая оценивать вклад СМИ на стратегическом, тактическом и операционном уровнях. Во-вторых, это сбалансированность, предполагающая учет как качественных, так и количественных индикаторов. В-третьих, это ориентация на стратегию, когда каждый показатель увязывается с конкретными целями развития интегрированной структуры ОПК. И, наконец, это адаптивность, дающая возможность гибко настраивать систему под специфику различных типов изданий и дочерних обществ.

Система показателей структурируется по трем уровням релевантности, отражающим глубину влияния корпоративных СМИ на деятельность организации.

Уровень 1. Стратегические и качественные показатели. Данный уровень фокусируется на вкладе корпоративных СМИ в решение ключевых задач корпорации, что особенно важно для ОПК, где финансовая отдача не является единственным критерием успеха. В рамках этого уровня оцениваются:

– вклад в кадровые цели (укрепление корпоративной культуры и идеологии, повышение лояльности и мотивации сотрудников). Ключевыми индикаторами здесь выступают: доля сотрудников, считающих корпоративные СМИ основным и достоверным источником информации (внутренний NPS); динамика снижения текучести кадров в ключевых подразделениях; рост осведомленности сотрудников о миссии, ценностях и стратегии компании [77];

– вклад в операционную эффективность (содействие решению производственных задач). Оценивается количеством внедренных рацпредложений, поступивших через каналы СМИ; уровень понимания внутренних процессов и стандартов; а также снижение количества слухов и уровня информационного шума в коллективе [77];

– вклад в имидж и репутацию (формирование и поддержание позитивного имиджа надежного партнера государства и технологического лидера). Измеряется на основе использования материалов корпоративных СМИ в официальных отчетах и презентациях для партнеров и государственных органов; позитивных отзывы ветеранов и ключевых экспертов; а также качественного анализа образа компании во внешней среде [77];

– вклад в информационную безопасность и идеологию (обеспечение единства интерпретации событий). Критически важный аспект для ОПК, который оценивается через единообразие трактовки ключевых аспектов миссии и позиционирования среди руководителей разного уровня; отсутствие утечек информации, связанных с недовольством сотрудников; а также рост уровня патриотического настроения и осознания миссии среди персонала.

Уровень 2: Тактические и количественные показатели. Этот уровень позволяет оценить непосредственную эффективность работы редакции и каналов распространения информации. Он включает:

- охват и проникновение: абсолютное и относительное (в процентах от общей численности сотрудников) количество читателей/подписчиков; регулярность обращения к источникам; охват по ключевым аудиториям (инженеры, рабочие, молодежь и т. д.);

- вовлеченность аудитории: количество лайков, комментариев, репостов на внутрикорпоративных платформах; время, проведенное на странице/статье; участие в опросах и конкурсах; количество скачиваний методических материалов;

- контент и его восприятие: соответствие контент-плану и стратегическим темам; тематическая структура контента (доля материалов о производстве, о людях, о социальной сфере); индекс цитируемости материалов во внутренних документах и выступлениях руководителей.

Уровень 3: Операционные показатели. Данный уровень отражает эффективность и результативность самого процесса выпуска корпоративных изданий, позволяя управлять ресурсами и производственными циклами:

- производительность и регулярность: количество выпущенных материалов в единицу времени; соблюдение графика выхода изданий/рассылок; скорость реакции на новостные поводы;

- экономическая эффективность: бюджет на одного сотрудника или читателя; соотношение затрат и достигнутого охвата/вовлеченности; экономия за счет использования внутренних ресурсов по сравнению с привлечением внешних подрядчиков;

- развитие каналов: внедрение новых форматов (подкасты, видео-дайджесты) и их популярность; модернизация технической платформы; рост числа внешних подписчиков (в разрешенных каналах).

На основе представленного в диссертации математического аппарата и методики отбора инфоповодов приведем пример расчета показателей для выборки из 26 предприятий, входящих в интегрированную структуру АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей», представленного в таблице 13. Расчет демонстрирует применение двух интегральных критериев: социально-культурной значимости (оценка в исходной печатной среде) и прогнозируемой операционной эффективности (в целевой цифровой среде).

1) Исходные данные для расчета

Для 26 предприятий (условно обозначенных № 1-26) по каждому из шести этапов методики отбора были собраны следующие показатели:

– показатель А (социально-культурная значимость): средневзвешенная экспертная оценка от 0 до 1, основанная на частоте цитирования материалов во внутренних коммуникациях, вовлеченности сотрудников в обсуждение и связи с миссией компании;

– показатель Б (прогнозируемая операционная эффективность): средневзвешенная экспертная оценка от 0 до 1, основанная на технической реализуемости переноса, адаптивности к мобильным платформам и потенциале интерактивности.

На основе этих двух критериев для каждого предприятия рассчитывается интегральный приоритетный индекс (далее – ИПИ), позволяющий ранжировать инфоповоды для первоочередного переноса в корпоративные СМИ в цифровое пространство.

2) Расчет ИПИ представлен в формуле (1)

$$\text{ИПИ} = (W_{\text{значимость}} \times \text{Показатель А}) + (W_{\text{эффективность}} \times \text{Показатель Б}), \quad (1)$$

где $W_{\text{значимость}} = 0.6$ (вес социально-культурной значимости, поскольку для ОПК сохранение ценностей и идеологии является приоритетом);

$W_{\text{эффективность}} = 0.4$ (вес операционной эффективности).

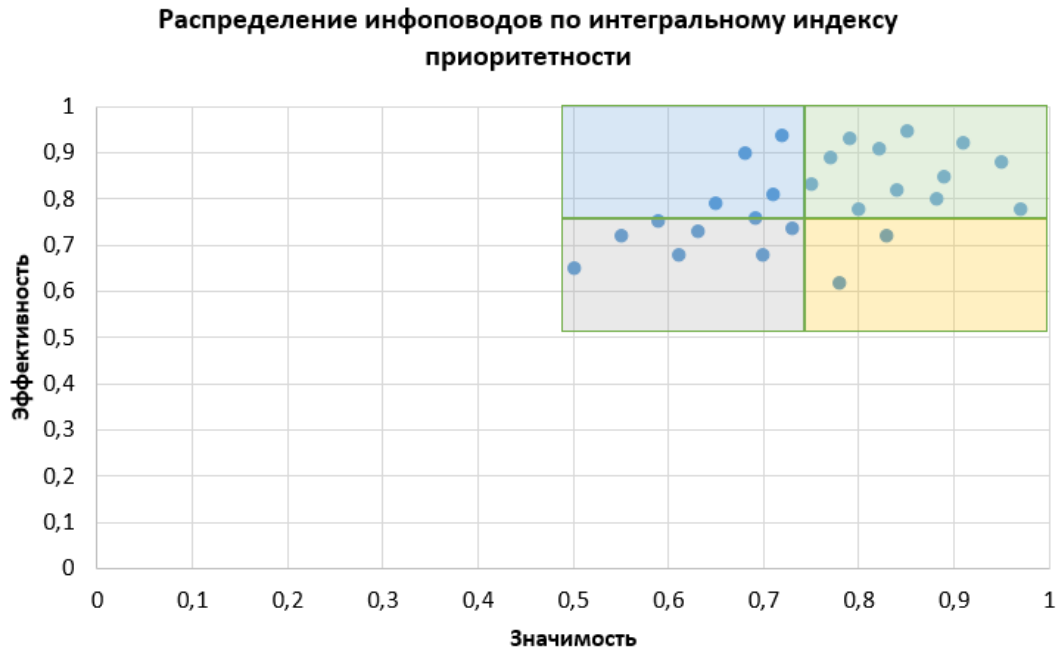
Таблица 13 – Результаты расчетов для 26 предприятий ИС концерна, отсортированные по убыванию ИПИ

Номер предприятия	Показатель А (Значимость)	Показатель Б (Эффективность)	ИПИ
8	0,95	0,88	0,922
3	0,91	0,92	0,914
15	0,97	0,78	0,894
1	0,85	0,95	0,890
22	0,89	0,85	0,874
11	0,82	0,91	0,856
5	0,88	0,80	0,848
19	0,79	0,93	0,846
7	0,84	0,82	0,832
13	0,77	0,89	0,818
24	0,72	0,94	0,808
18	0,80	0,78	0,792
9	0,83	0,72	0,786
2	0,75	0,83	0,782
25	0,68	0,90	0,768
6	0,71	0,81	0,750
16	0,73	0,74	0,734
12	0,69	0,76	0,718
20	0,78	0,62	0,716
4	0,65	0,79	0,706
21	0,70	0,68	0,692
10	0,63	0,73	0,670
23	0,59	0,75	0,654
17	0,61	0,68	0,638
14	0,55	0,72	0,618
26	0,50	0,65	0,560

Источник: составлено автором.

3) Распределение предприятий по квадрантам матрицы приоритетов

В соответствии с методикой, все предприятия можно распределить по четырем квадрантам матрицы (оси «Значимость» и «Эффективность»), что позволяет визуализировать стратегию отбора практик, как представлено на рисунке 28.



Источник: составлено автором.

Рисунок 28 – Оценка целесообразности переноса инфоповодов (практик) в цифровое пространство

Квадрант I (Высокая значимость / Высокая эффективность) – зеленый цвет. Практики (инфоповоды) этих предприятий должны быть перенесены в цифровую среду в первую очередь. Предприятия № 8, 3, 1, 22, 5, 7, 11.

Квадрант II (Высокая значимость / Низкая эффективность) – желтый цвет: требуется глубокая адаптация контента [72]. Смысловое ядро имеет ценность и актуальность, но формат нужно кардинально переработать. Предприятия № 15, 19, 13, 18, 9, 2, 20.

Квадрант III (Низкая значимость / Высокая эффективность) – синий цвет. Материалы технически легко перенести, но они не являются ключевыми в общем информационном поле интегрированной структуры. Могут быть перенесены во вторую очередь или в упрощенном формате (например, лента новостей на корпоративном портале). Предприятия № 24, 25, 6, 12, 4.

Квадрант IV (Низкая значимость / Низкая эффективность) – серый цвет. Практики, которые не рекомендуется переносить в цифровой формат; лучше сохранить их в печатном виде или отказаться от их тиражирования. Предприятия № 16, 21, 10, 23, 17, 14, 26.

На основе математического аппарата, продемонстрированного в таблице 12 и таблице 13, представлен пример расчета ключевых метрик эффективности корпоративных изданий.

Расчет выполнен в рамках анализа эффективности корпоративных изданий АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей», объединяющего более 60 дочерних предприятий, при этом данные приведены по пяти предприятиям, обозначенными порядковыми номерами в связи с требованиями к открытым публикациям отчетов. Цель примера – продемонстрировать, как работает система показателей от сбора первичных данных до получения интегрального индекса эффективности, что представлено в таблицах 14-28.

1) Исходные данные для расчета

Для демонстрации представлены пять предприятий интегрированной структуры (№1-5). По каждому предприятию собраны первичные данные за отчетный период (квартал).

Таблица 14 – Исходные данные для расчета метрик (первичные показатели)

Показатель	Номер предприятия					Целевое значение
	1	2	3	4	5	
Численность сотрудников	2500	4800	1200	3500	6200	–
Доля сотрудников, считающих СМИ достоверным источником, в процентах	68	75	82	61	79	80
Текучесть кадров (за период), в процентах	6,2	4,8	3,9	7,1	5,2	5,0
Количество рацпредложений, поступивших через СМИ	14	22	8	11	19	15
Количество позитивных упоминаний о компании в отчетах партнеров	3	5	4	2	6	4
Количество подписчиков/читателей (абсолютный охват)	1840	4120	980	2380	5080	4500
Среднее время на странице, с	42	38	55	29	45	40
Количество материалов за период	28	35	18	22	40	30
Бюджет на одного члена редколлегии в час, руб.	185	120	210	150	95	150

Источник: составлено автором.

2) Расчет показателей уровня 1: индекс стратегического вклада (далее – ИСВ)

Этот уровень оценивает вклад корпоративных СМИ в решение стратегических задач. Он включает четыре субиндекса, каждый из которых рассчитывается как средневзвешенное значение нормализованных метрик (от 0 до 1).

2.1 Индекс вклада в кадровые цели ($I_{\text{кадр}}$) представлен в формуле (2)

$$I_{\text{кадр}} = (W_1 \times M_{\text{доверие}}) + (W_2 \times M_{\text{текучесть}}) + (W_3 \times M_{\text{осведомленность}}), \quad (2)$$

где $W_1 = 0,4$;

$W_2 = 0,3$;

$W_3 = 0,3$;

$M_{\text{доверие}} = (\text{фактический процент} / 100)$;

$M_{\text{текучесть}} = 1 - [(\text{факт} - \text{мин}) / (\text{макс} - \text{мин})]$, где мин

(по интегрированной структуре) = 3%, макс = 8%;

$M_{\text{осведомленность}}$ – доля опрошенных, знающих миссию компании.

Таблица 15 – Результаты расчетов $I_{\text{кадр}}$

Предприятие	$M_{\text{доверие}}$	$M_{\text{текучесть}}$	$M_{\text{осведомленность}}$	$I_{\text{кадр}}$
1	0,68	0,36	0,72	0,596
2	0,75	0,64	0,80	0,732
3	0,82	0,82	0,88	0,838
4	0,61	0,18	0,65	0,493
5	0,79	0,56	0,82	0,730

Источник: составлено автором.

2.2 Индекс вклада в операционную эффективность ($I_{\text{опер}}$) представлен в формуле (3)

$$I_{\text{опер}} = (W_1 \times M_{\text{рацпредложения}}) + (W_2 \times M_{\text{понимание}}), \quad (3)$$

где $W_1 = 0,6$;

$W_2 = 0,4$;

$M_{\text{рацпредложения}} = (\text{факт} / \text{целевое значение})$;

$M_{\text{понимание}}$ – процент сотрудников, верно отвечающих на вопросы о внутренних процессах.

Таблица 16 – Результаты расчетов $I_{\text{опер}}$

Предприятие	$M_{\text{рацпредложения}}$	$M_{\text{понимание}}$	$I_{\text{опер}}$
1	0,93	0,78	0,870
2	1,00	0,85	0,940
3	0,53	0,91	0,682
4	0,73	0,70	0,718
5	1,00	0,88	0,952

Источник: составлено автором.

2.3 Индекс вклада в имидж и репутацию ($I_{\text{имидж}}$) представлен в формуле (4)

$$I_{\text{имидж}} = (W_1 \times M_{\text{упоминания}}). \quad (4)$$

Принимаем $W_1 = 1,0$ (вес может корректироваться во времени, в рассматриваемом периоде принят равным единице); $M_{\text{упоминания}} = (\text{факт} / \text{целевое значение})$.

Таблица 17 – Результаты расчетов $I_{\text{имидж}}$

Предприятие	$M_{\text{упоминания}}$	$I_{\text{имидж}}$
1	0,75	0,75
2	1,00	1,00
3	1,00	1,00
4	0,50	0,50
5	1,00	1,00

Источник: составлено автором.

2.4 Индекс информационной безопасности и идеологии ($I_{\text{инфбез}}$)

Для упрощения используем одну метрику – наличие/отсутствие инцидентов ($M_{\text{утечки}}$). Если утечек не было – значение 1, если были – 0.

Таблица 18 – Результаты расчетов ($I_{\text{инфбез}}$)

Предприятие	$M_{\text{утечки}}$	$I_{\text{инфбез}}$
1	1	1.00
2	1	1.00
3	1	1.00
4	0 (был инцидент)	0.00
5	1	1.00

Источник: составлено автором.

2.5 Сводный индекс стратегического вклада (далее – ИСВ), представлен в формуле (5)

$$\text{ИСВ} = (W_{\text{кадр}} \times I_{\text{кадр}}) + (W_{\text{опер}} \times I_{\text{опер}}) + (W_{\text{имидж}} \times I_{\text{имидж}}) + (W_{\text{инфбез}} \times I_{\text{инфбез}}), \quad (5)$$

где $W_{\text{кадр}} = 0,35$;

$W_{\text{опер}} = 0,25$;

$W_{\text{имидж}} = 0,25$;

$W_{\text{инфбез}} = 0,15$.

Таблица 19 – Результаты расчета ИСВ

Предприятие	$I_{\text{кадр}}$	$I_{\text{опер}}$	$I_{\text{имидж}}$	$I_{\text{инфбез}}$	ИСВ
1	0,596	0,870	0,750	1,000	0,765
2	0,732	0,940	1,000	1,000	0,891
3	0,838	0,682	1,000	1,000	0,864
4	0,493	0,718	0,500	0,000	0,478
5	0,730	0,952	1,000	1,000	0,894

Источник: составлено автором.

3) Расчет показателей уровня 2: индекс тактической эффективности (далее – ИТЭ) [77], представлен в формуле (6)

Этот уровень оценивает операционную работу СМИ: охват, вовлеченность, качество контента.

$$\text{ИТЭ} = (W_{\text{охват}} \times I_{\text{охват}}) + (W_{\text{вовлеченность}} \times I_{\text{вовлеченность}}) + (W_{\text{контент}} \times I_{\text{контент}}), \quad (6)$$

где $W_{\text{охват}} = 0,4$;

$W_{\text{вовлеченность}} = 0,35$;

$W_{\text{контент}} = 0,25$.

3.1 Индекс охвата и проникновения ($I_{\text{охват}}$), представлен в формуле (7)

$$I_{\text{охват}} = M_{\text{абс_охват}} = (\text{кол-во подписчиков} / \text{численность сотрудников}). \quad (7)$$

Таблица 20 – Результаты расчета I_охват

Предприятие	Абсолютный охват	Численность	I_охват (доля охвата)
1	1840	2500	0,736
2	4120	4800	0,858
3	980	1200	0,817
4	2380	3500	0,680
5	5080	6200	0,819

Источник: составлено автором.

3.2 Индекс вовлеченности аудитории (I_вовлеченность), представлен в формуле (8)

$$I_{\text{вовлеченность}} = (\text{среднее время на странице} / \text{целевое время}). \quad (8)$$

Таблица 21 – Результаты расчета I_вовлеченность

Предприятие	Среднее время, с	Целевое время, с	I_вовлеченность
1	42	40	1,05 → 1,00 (ограничение)
2	38	40	0,95
3	55	40	1,00 (ограничение)
4	29	40	0.725
5	45	40	1,00 (ограничение)

Источник: составлено автором.

3.3 Индекс контента и его восприятия (I_контент) определяется по формуле (9)

$$I_{\text{контент}} = (\text{количество материалов} / \text{плановое количество}). \quad (9)$$

Таблица 22 – Результаты расчета I_контент

Предприятие	Факт материалов	План материалов	I_контент
1	28	30	0,933
2	35	30	1,000
3	18	30	0,600
4	22	30	0,733
5	40	30	1,000

Источник: составлено автором.

3.4 Сводный индекс тактической эффективности (далее – ИТЭ)

Таблица 23 – Результаты расчета ИТЭ

Предприятие	I_охват (вес 0,4)	I_вовлеченность (вес 0,35)	I_контент (вес 0,25)	ИТЭ
1	0,736	1,000	0,933	0,877
2	0,858	0,950	1,000	0,926
3	0,817	1,000	0,600	0,827
4	0,680	0,725	0,733	0,709
5	0,819	1,000	1,000	0,928

Источник: составлено автором.

4) Расчет показателей уровня 3: индекс операционной эффективности (далее – ИОЭ)

В формуле (10) оценена эффективность самого процесса выпуска изданий.

$$\text{ИОЭ} = (W_{\text{произв}} \times I_{\text{произв}}) + (W_{\text{эконом}} \times I_{\text{эконом}}), \quad (10)$$

где $W_{\text{произв}} = 0,6$;

$W_{\text{эконом}} = 0,4$.

4.1. Индекс производительности ($I_{\text{произв}}$) представлен в формуле (11)

$$I_{\text{произв}} = (\text{количество материалов} / \text{плановое количество}). \quad (11)$$

Таблица 24 – Результаты расчета ИТЭ

Предприятие	I_произв
1	0,933
2	1,000
3	0,600
4	0,733
5	1,000

Источник: составлено автором.

4.2 Индекс экономической эффективности ($I_{\text{эконом}}$) приведен в формуле (12)

$$I_{\text{эконом}} = (\text{норматив бюджета на сотрудника редакционной коллегии} / \text{фактический бюджет на сотрудника}) (\text{не более } 1). \quad (12)$$

Таблица 25 – Результаты расчета $I_{\text{эконом}}$

Предприятие	Норматив (руб.)	Факт (руб.)	$I_{\text{эконом}}$
1	150	185	0,811
2	150	120	1,000 (экономия)
3	150	210	0,714
4	150	150	1,000
5	150	95	1,000 (экономия)

Источник: составлено автором.

4.3 Сводный индекс операционной эффективности (далее – ИОЭ)

Таблица 26 – Результаты расчета ИОЭ

Предприятие	$I_{\text{произв}}$ (вес 0,6)	$I_{\text{эконом}}$ (вес 0,4)	ИОЭ
1	0,933	0,811	0,884
2	1,000	1,000	1,000
3	0,600	0,714	0,646
4	0,733	1,000	0,840
5	1,000	1,000	1,000

Источник: составлено автором.

5) Итоговый интегральный индекс эффективности корпоративных СМИ (далее – ИИЭКС) представлен в формуле (13)

$$\text{ИИЭКС} = (W_{\text{стратег}} \times \text{ИСВ}) + (W_{\text{тактич}} \times \text{ИТЭ}) + (W_{\text{опер}} \times \text{ИОЭ}). \quad (13)$$

Принимаем рекомендуемые веса для ОПК (на основе практики в АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»: $W_{\text{стратег}} = 0,5$ (наиболее важен); $W_{\text{тактич}} = 0,3$; $W_{\text{опер}} = 0,2$.

Таблица 27 – Итоговый расчет ИИЭКС

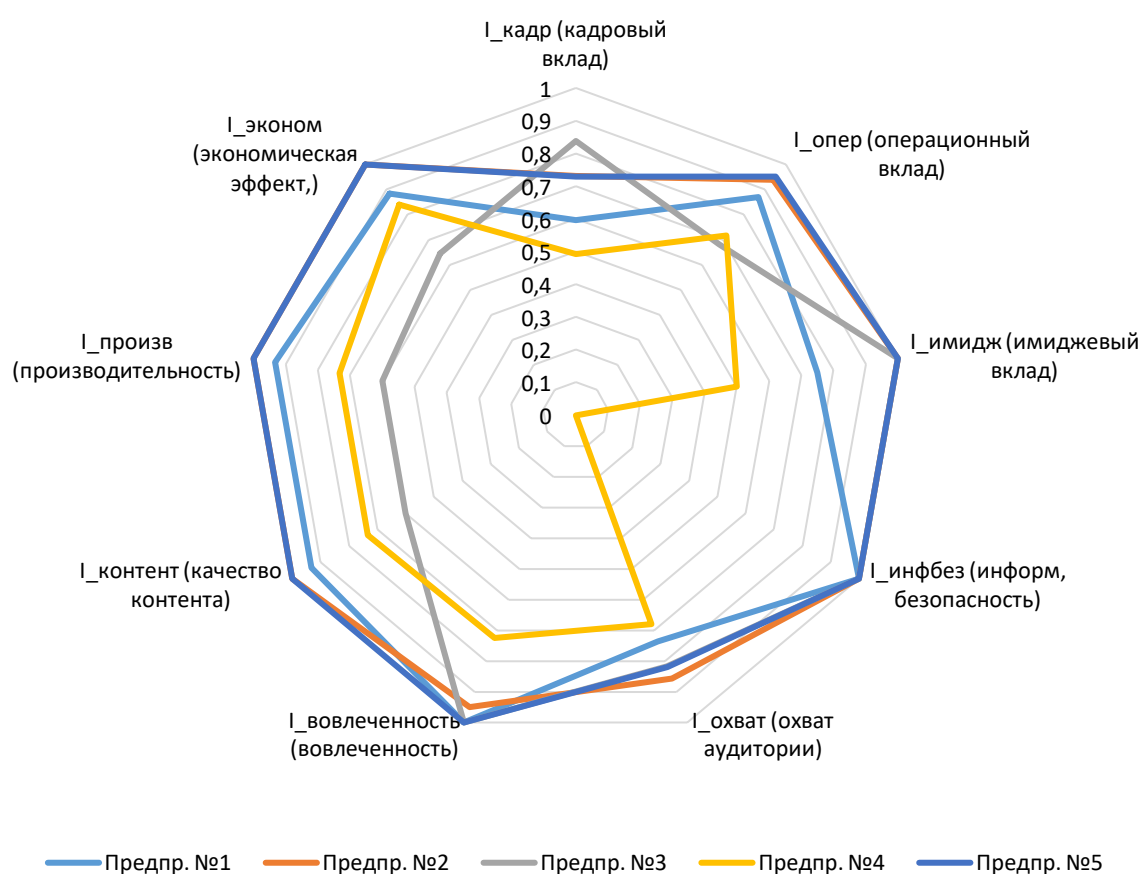
Предприятие	ИСВ	ИТЭ	ИОЭ	ИИЭКС
1	0,765	0,877	0,884	0,823
2	0,891	0,926	1,000	0,924
3	0,864	0,827	0,646	0,809
4	0,478	0,709	0,840	0,620
5	0,894	0,928	1,000	0,925

Источник: составлено автором.

В таблице 28 представлены итоговые данные в виде, готовом для построения графиков в Excel.

Таблица 28 – Сводные индексы для всех предприятий (сортировка по ИИЭКС)

Номер предприятия	ИСВ (стратегический)	ИТЭ (тактический)	ИОЭ (операционный)	ИИЭКС (интегральный)
5	0.894	0.928	1.000	0.925
2	0.891	0.926	1.000	0.924
1	0.765	0.877	0.884	0.823
3	0.864	0.827	0.646	0.809
4	0.478	0.709	0.840	0.620



Источник: составлено автором.

Рисунок 29 – Результаты расчетов метрик эффективности работы корпоративных изданий как элемента маркетинговых коммуникаций на пяти предприятиях интегрированной структуры ОПК

На рисунке 29 лидеры (предприятия № 5 и № 2): демонстрируют сбалансированную эффективность по всем трем уровням. Они являются эталоном для тиражирования лучших практик. Их высокий ИСВ

(стратегический вклад) подтверждает, что корпоративные СМИ успешно решают кадровые, имиджевые и идеологические задачи.

Зона роста (предприятие № 3): имеет высокий стратегический вклад (ИСВ = 0,864), но низкую операционную эффективность (ИОЭ = 0,646). Это означает, что при удовлетворительном содержании и ценностном наполнении изданий, процессы их выпуска неоптимальны. Рекомендуется пересмотреть бюджет на одного сотрудника (210 руб. против норматива 150 руб.) и увеличить число выпускаемых материалов (18 против плана 30).

Проблемная зона (предприятие № 4): самый низкий интегральный показатель (0,620) из-за провала по стратегическому вкладу (ИСВ = 0,478). Зафиксирован инцидент информационной безопасности ($I_{\text{инфбез}} = 0$), низкая осведомленность сотрудников о миссии и низкая лояльность. Рекомендуется провести аудит информационной политики и усилить идеологическую составляющую контента.

Выводы к главе 3

1) Синхронизация коммуникаций как условие эффективной цифровой трансформации. Установлено, что переход корпоративных изданий в цифровое пространство требует не просто технического обновления, а системной синхронизации всех видов коммуникаций – информационных, коммерческих, имиджевых и идеологических. Предложенный механизм синхронизации включает диагностический, организационный, процессный, верификационный, управленческий и технологический блоки, каждый из которых решает конкретные задачи по обеспечению единства содержания, периодичности и тональности информации на всех каналах распространения. Ключевым условием эффективности механизма является адаптация общих принципов цифровой коммуникации к специфике закрытых корпоративных сред ОПК.

2) Отказ от механического копирования в пользу системного отбора практик. Разработанная методика отбора коммуникаций для переноса в цифровое пространство базируется на ранжировании элементов по двум интегральным критериям: социально-культурной значимости в исходной печатной среде и прогнозируемой операционной эффективности в цифровой среде. Методика включает шесть последовательных этапов – от инвентаризации существующих коммуникаций до пилотирования и масштабирования отобранных решений. Ее принципиальным отличием является отказ от прямого копирования печатного контента и ориентация на выявление и адаптацию наиболее ценных для аудитории элементов.

3) Цифровая трансформация корпоративных изданий в ОПК затрагивает не только технологическую, но и организационно-экономическую сферу. Обоснована необходимость перехода от автономной редакционной модели к интеграции редакционных процессов с IT-инфраструктурой, службами информационной безопасности и маркетинговыми подразделениями. Предложенная организационная схема базируется на принципе распределенной ответственности, при котором головная компания выступает центром компетенций, а дочерние общества сохраняют операционную самостоятельность в рамках согласованных стандартов. Экономический эффект достигается за счет перераспределения затрат от тиражирования и логистики к развитию контента и интерактивности, а не за счет простого сокращения издержек.

4) Многоуровневая система показателей как инструмент объективной оценки. Разработана система показателей оценки эффективности корпоративных СМИ, структурированная по трем уровням релевантности: стратегические и качественные показатели (вклад в кадровые, операционные, имиджевые цели и информационную безопасность), тактические и количественные показатели (охват, вовлеченность, качество контента) и операционные показатели (производительность, экономическая эффективность, развитие каналов) [77]. Для каждого уровня определены

конкретные индикаторы и методы сбора данных. Предложенный математический аппарат базируется на нормализации показателей, взвешивании коэффициентов и расчете интегрального индекса, что позволяет перевести оценку корпоративных СМИ из разряда субъективных суждений в объективное управленческое решение.

5) Системные эффекты и практическая ценность разработок. Внедрение разработанных методических подходов создает предпосылки для повышения качества информационной и редакционной политики, сокращения временных лагов между инфоповодами и их освещением, оптимизации информационных потоков в соответствии со стратегическими ориентирами компании, а также повышения эффективности использования ресурсов корреспондентских групп [77]. Совокупность этих эффектов обеспечивает трансформацию корпоративных изданий из вспомогательного информационного ресурса в полноценный инструмент управления маркетинговыми коммуникациями, имиджем и социальной ответственностью в условиях цифровой экономики.

Заключение

В ходе диссертационного исследования были достигнуты следующие результаты.

1) Проведенное диссертационное исследование, выполненное на стыке маркетинговой теории, теории коммуникаций и отраслевой экономики, позволило решить научную проблему, связанную с обоснованием теоретических и методических основ трансформации корпоративных изданий интегрированных структур ОПК в полноценный инструмент маркетинговых коммуникаций в условиях цифровой экономики.

2) В ходе исследования установлено, что корпоративные издания в ОПК эволюционировали от вспомогательных информационных бюллетеней до полифункциональных маркетинговых инструментов, реализующих коммерческую, имиджевую, интеграционную, информационно-коммуникативную и идеологическую функции. Особенность их функционирования – жесткие информационные ограничения, что определяет приоритет внутренней коммуникации с персоналом и необходимость гибридного сочетания печатных и цифровых каналов распространения. Выявлено, что выбор каналов коммуникаций напрямую зависит от профиля дочерних структур и степени цифровизации рабочих мест, что требует сегментированного подхода к информированию различных категорий сотрудников.

3) Разработанная концептуальная модель формирования корпоративных изданий представляет собой научно обоснованную систему принципов и организационных механизмов, обеспечивающих сквозной цикл управления коммуникациями – от генерации контента в дочерних структурах до его верификации, включая обязательный контроль со стороны центра информационной безопасности, и дифференцированной дистрибуции по адаптированным каналам. Модель ориентирована на сокращение временных лагов между событием и его освещением, повышение качества

информационной поддержки маркетинговых стратегий и снижение репутационных рисков.

4) Предложенный механизм синхронизации коммуникаций при переходе печатных корпоративных изданий в цифровое пространство включает диагностический, организационный, процессный, верификационный, управленческий и технологический блоки. Его ключевым условием является адаптация общих принципов цифровой коммуникации к специфике закрытых корпоративных сред ОПК, что обеспечивает единство содержания, периодичности и тональности информации на всех каналах распространения.

5) Разработанная методика отбора коммуникаций для переноса в цифровое пространство базируется на ранжировании элементов по двум интегральным критериям: социально-культурной значимости в исходной печатной среде и прогнозируемой операционной эффективности в цифровой среде. Методика позволяет вместо механического копирования осуществлять систематический выбор наиболее значимых и технологически адаптируемых элементов коммуникаций.

6) Сформированная система показателей оценки эффективности корпоративных СМИ структурирована по трем уровням релевантности: стратегические и качественные показатели (вклад в кадровые, операционные, имиджевые цели и информационную безопасность), тактические и количественные показатели (охват, вовлеченность, качество контента) и операционные показатели (производительность, экономическая эффективность, развитие каналов). Предложенный математический аппарат на основе нормализации показателей, взвешивания коэффициентов и расчета интегрального индекса позволяет перевести оценку корпоративных СМИ из разряда субъективных суждений в объективное управленческое решение.

7) Апробация разработанных методических подходов на базе АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» подтвердила их практическую применимость.

Внедрение разработанных положений создает предпосылки для повышения качества информационной и редакционной политики, сокращения временных лагов между инфоповодами и их освещением, оптимизации информационных потоков в соответствии со стратегическими ориентирами компании, а также повышения эффективности использования ресурсов корреспондентских групп. Совокупность этих эффектов обеспечивает трансформацию корпоративных изданий из вспомогательного информационного ресурса в полноценный инструмент управления маркетинговыми коммуникациями, имиджем и социальной ответственностью в условиях цифровой экономики.

Результаты исследования могут быть использованы при проектировании систем корпоративных СМИ в интегрированных структурах ОПК, оценке их эффективности и разработке стратегий цифровой трансформации коммуникаций. Полученные выводы и рекомендации также могут найти применение в образовательном процессе при чтении курсов по маркетингу, стратегическому менеджменту и управлению персоналом.

Список сокращений и условных обозначений

В настоящей диссертации применяют следующие сокращения и условные обозначения:

ВВСТ – Вооружение, военная и специальная техника;

ВТС – Военно-техническое сотрудничество;

ГОЗ – Государственный оборонный заказ;

ИИЭКС – Интегральный индекс эффективности корпоративных средств массовой информации;

ИОЭ – Индекс операционной эффективности;

ИСВ – Индекс стратегического вклада;

ИТЭ – Индекс тактической эффективности;

КБ – Конструкторское бюро;

КСО – Корпоративная социальная ответственность;

КФУ – Ключевые факторы успеха;

НИИ – Научно-исследовательский институт;

НИОКР – Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

НПО – Научно-производственное объединение;

ОПК – Оборонно-промышленный комплекс;

ПГН – Продукция гражданского назначения;

ПДТК – Постоянно действующая техническая комиссия;

ПП – Промышленное предприятие;

СМИ – Средства массовой информации;

СЦ – Сервисный центр;

ЭВМ – Электронная вычислительная машина (компьютерная техника);

АМА – American Marketing Association (Американская маркетинговая ассоциация);

B2B – Business-to-Business (взаимодействие между юридическими лицами, партнерами по бизнесу);

B2C – Business-to-Customer (взаимодействие с конечными потребителями/заказчиками);

B2G – Business-to-Government (взаимодействие с государственными органами власти);

B2P – Business-to-Personnel (взаимодействие с персоналом компании);

CTR – Click-Through Rate (показатель кликабельности);

HR – Human Resources (управление персоналом);

IT – Information Technology (информационные технологии);

LCR – Like/Comment/Repost Rate (коэффициент вовлеченности: лайки, комментарии, репосты);

NPS – Net Promoter Score (индекс потребительской лояльности);

PESTEL – Политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые факторы макросреды;

PR – Public Relations (связи с общественностью);

ROI – Return on Investment (окупаемость инвестиций);

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

Список литературы

Монографии и книги

1. Абаев, А.Л. Современные тенденции трансформации маркетинга : монография / А.Л. Абаев, Т.В. Боровикова, М.Т. Гуриева [и др.] : под редакцией Е.Е. Кузьменой – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. – 225 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-394-06257-5.
2. Автаева, Н.О. Мультимедийные технологии СМИ : учебное пособие кафедры журналистики ННГУ им. Н.И. Лобачевского / Н.О. Автаева, В.А. Бейненсон, К.А. Болдина [и др.] – Нижний Новгород : Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2020. – 171 с. – ISBN 978-5-91326-617-0.
3. Акулич, М.В. Интернет-маркетинг : учебник для бакалавров / М.В. Акулич. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 352 с. – ISBN 978-5-394-02474-0.
4. Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн ; под общей редакцией Г.Л. Багиева. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 736 с. – ISBN 5-469-00482-1.
5. Блэк, С. Паблик рилейшнз. Что это такое? / С. Блэк ; к читателю Г. Герасимов ; предисловие Э.Л. Бернейза ; вступление Р. Бхимани. – Москва : Новости : Советско-австрийское предприятие «АСЭС-Москва», 1990. – 239 с. – ISBN 5-7020-0370-5.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е издание. – Москва : Экономистъ, 1998. – 296 с. – ISBN 5-7762-0055-5.
7. Ворошилов, В.В. Современная пресс-служба : учебник / В.В. Ворошилов. – Москва : КНОРУС, 2013. – 222 с. – ISBN: 978-5-406-02887-2.
8. Ворошилов, В.В. Теория и практика массовой информации : учебник / В.В. Ворошилов. – 2-е издание, переработанное и дополненное – Москва : КНОРУС, 2022. – 464 с. – ISBN 978-5-406-09584-3.

9. Вырковский, А.В. Редакционный менеджмент в печатных и онлайн-массмедиа: процессный подход / А.В. Вырковский. – Москва : МедиаМир, 2016. – 380 с. – ISBN 978-5-91177-093-8.
10. Глазьев, С.Ю. Управление развитием экономики : курс лекций / С.Ю. Глазьев ; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, факультет государственного управления. – Москва : Издательство Московского университета, 2019. – 760 с. – ISBN 978-5-19-011394-5.
11. Горчева, А.Ю. Корпоративная журналистика / А.Ю. Горчева. – Москва : Вест-Консалтинг, 2008. – 219 с. – ISBN 978-5-903321-22-3.
12. Джепа, Д.С. Опыт лидерского движения в Концерне ВКО «Алмаз – Антей» : монография / Д.С. Джепа, С.Е. Ерошин, Е.А. Исайко, [и др.] – АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»; НОЦ ВКО «Алмаз – Антей» им. академика В.П.Ефремова – Москва : Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2024. – 196 с. – 400 экз. – ISBN 978-5-7038-6464-7.
13. Дзялошинский, И.М. Концепция современного периодического издания : учебное пособие / И.М. Дзялошинский, М.И. Дзялошинская. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 667 с. – ISBN 978-5-4497-2209-6.
14. Карпова, С.В. Интернет-маркетинг : учебник / под общей редакцией О.Н. Жильцовой. – Москва : Юрайт, 2023. – 335 с. – ISBN 978-5-534-15098-8.
15. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие / П.С. Завьялов. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 486 с. – ISBN 978-5-16-001386-2.
16. Капустина, Л.М. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети : монография / Л.М. Капустина, И.Д. Мосунов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Издательство Уральского государственного экономического университета, 2015. – 102 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-9656-0226-1.
17. Катаев, А.В. Digital-маркетинг : учебное пособие / А.В. Катаев, Т.М. Катаева, И.А. Названова ; Южный федеральный университет. –

Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. – 161 с. – ISBN 978-5-9275-3437-1.

18. Каткало, В.С. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» / В.С. Каткало, А.С. Веселова, С.В. Смельцова. – Москва : Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. – 51 с. – ISBN отсутствует.

19. Кашкин, В.Б. Основы теории коммуникации : краткий курс / В.Б. Кашкин. – Москва : АСТ : Восток–Запад, 2007. – 313 с. – ISBN 978-5-17-043550-0.

20. Кирия, И.В. История и теория медиа : учебник для вузов / И.В. Кирия, А.А. Новикова ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2017. – 423 с. – ISBN 978-5-7598-1188-6.

21. Кожушко, О.А. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования : учебное пособие / О.А. Кожушко, И. Чуркин, А. Агеев [и др.] ; Новосибирский государственный университет, компания «Интелсиб». – Новосибирск : РИЦ НГУ, 2015. – 327 с. – ISBN 978-5-4437-0445-6.

22. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайя ; перевод с английского А.Ю. Заякина. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 227 с. – ISBN 978-5-91657-473-9.

23. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг [и др.] ; перевод с английского А.В. Назаренко, А.Н. Свирид – 5-е европейское издание – Москва : Вильямс, 2017. – 751 с. – ISBN 978-5-8459-2072-0.

24. Луман, Н. Общество общества / Н. Луман ; перевод с немецкого под редакцией А. Антоновского, О. Никифорова. – Москва : Логос, 2011. – 640 с. – ISBN 978-5-8163-0091-9.

25. Лунева, Е.А. Цифровой маркетинг : учебное пособие / Е.А. Лунева, Н.П. Реброва. – Москва : Прометей, 2021. – 164 с. – ISBN 978-5-00172-088-1.

26. Ойнер, О.К. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / О.К. Ойнер ; под общей редакцией И.В. Липсица, О.К. Ойнер. – Москва : Юрайт, 2025. – 379 с. – ISBN 978-5-534-19100-4.

27. Ромат, Е. Маркетинговые коммуникации : учебник для вузов / Е. Ромат, Д. Сендеров. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 496 с. – ISBN 978-5-4461-0497-0.

28. Социологический энциклопедический словарь : на русском, английском, немецком, французском и чешском языках / редактор-координатор Г.В. Осипов. – Москва : Издательская группа ИНФРА-М : НОРМА, 1998. – 488 с. – ISBN 5-86225-635-0.

29. Суслова, Ю.Ю. Маркетинг : учебное пособие / Ю.Ю. Суслова, Е.В. Щербенко, О.С. Веремеенко [и др.] – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. – 380 с. – ISBN 978-5-7638-3849-7.

30. Фатхуллина, Л.З. Теория и практика коммуникаций : учебное пособие / Л.З. Фатхуллина, Т.Н. Никитина. – Казань : Отечество, 2021. – 86 с. – ISBN 978-5-9222-1549-7.

31. Фирсова, И.А. Маркетинговые исследования: теория и практика : учебник / И.А. Фирсова ; под общей редакцией О.Н. Жильцовой. – Москва : Юрайт, 2024. – 307 с. – ISBN 978-5-534-16552-4.

32. Христофорова, И.В. Новые парадигмы развития маркетинговых инструментов в условиях трансформации современной экономики : монография / И.В. Христофорова ; под общей редакцией С.В. Карповой. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 328 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-394-04054-2.

33. Цифровой маркетинг : пособие для обучающихся по специальности 1-27 80 01 «Инженерный бизнес (по направлениям)» профилизации «Экономика и организация производства (машиностроение)» / составители Б.А. Железко, О.А. Лавренова. – Минск : БНТУ, 2022. – 46 с. – ISBN 978-985-583-709-2.

34. Шаповалова, Е.В. Организация и проведение коммуникационных кампаний и проектов : учебное пособие / Е.В. Шаповалова. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2019. – 80 с. – ISBN 978-5-88814-861-7.

35. Шарков, Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации : учебник / Ф.И. Шарков. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 488 с. – ISBN 978-5-394-05111-1.

36. Шевченко, Д.А. Маркетинговые исследования : учебник / Д.А. Шевченко. – Москва : Директ-Медиа, 2025. – 372 с. – ISBN 978-5-4499-5229-5.

37. Шевченко, Д.А. Цифровой маркетинг : учебное пособие / Д.А. Шевченко. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 185 с. – ISBN 978-5-4499-3059-0.

38. Якимова, О.А. Массовая коммуникация: теория и практика : учебное пособие / О.А. Якимова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2020. – 112 с. – ISBN 978-5-7996-3096-6.

Нормативные правовые акты

39. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы [Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 года № 203]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/71670570/> (дата обращения: 19.05.2024).

40. Об утверждении Положения о постоянно действующей технической комиссии по защите государственной тайны в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций [Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 10 апреля 2012 года № 352]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70089352/> (дата обращения: 02.03.2023).

41. Российская Федерация. Законы. О средствах массовой информации : федеральный закон [принят Верховным Советом Российской Федерации 27 декабря 1991 года № 2124-1]. – Собрание законодательства Российской Федерации. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/10164247/> (дата обращения: 02.03.2023).

42. Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : федеральный закон [от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ : редакция от 8 августа 2024 года]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 10.11.2023).

43. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации [Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 года № 490]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/72838946/> (дата обращения: 21.06.2024).

Статьи

44. Алешина, А.А. Корпоративные медиа как инструмент социальных коммуникаций / А.А. Алешина // Наука. Общество. Государство. – 2016. – № 4 (16). – С. 161-166. – eISSN 2307-9525.

45. Бадалова, А.Г. Инструменты формирования и развития имиджа современной организации / А.Г. Бадалова, М.О. Коробко // Инновации в менеджменте. – 2019. – № 3 (21). – С. 4-7. – ISSN 2311-5319.

46. Бадмаева, Н.И. Медиапотенциал корпоративной газеты (на примере издания ПАО «Интер РАО» «Энергия без границ») / Н.И. Бадмаева, Л.В. Сахаровская // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. – 2018. – № 7. – С. 100-104. – ISSN 2223-2982.

47. Бадоян, А.Л. Прагматические особенности коммуникации в управленческом дискурсе в сфере маркетинга / А.Л. Бадоян, Г.Н. Гумовская // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 6 (171). – С. 238-240. – ISSN 1997-9355.

48. Бельтюков, А.А. Корпоративные СМИ как эффективный инструмент формирования имиджа организации / А.А. Бельтюков // Вестник Пятигорского государственного университета. – 2021. – № 3. – С. 32-35. – ISSN 2542-0747.

49. Бердников, М.А. Имидж и корпоративная культура как факторы повышения конкурентоспособности организации / М.А. Бердников, Ю.А. Исаева, А.А. Эсанов // Трибуна ученого. – 2021. – № 1. – С. 481-485. – eISSN 2658-3119.

50. Бессарабова, А.А. Механизм совершенствования системы маркетинговых коммуникаций на предприятии / А.А. Бессарабова, Е.В. Белицкая // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 7. – С. 169-172. – ISSN 2307-180X.

51. Боев, А.Г. Система стратегического управления преобразованиями промышленного предприятия / А.Г. Боев // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2020. – № 1. Том 13. – С. 101-113. – ISSN 2304-9774.

52. Большаков, Д.Ю. Анализ эффективности маркетинговой политики научного журнала / Д.Ю. Большаков // Инновации. – 2020. – № 12 (266). – С. 77-82. – ISSN 2071-3010.

53. Большаков, Д.Ю. Применение VI-аналитики для управления научным журналом / Д.Ю. Большаков // Научный редактор и издатель. – 2022. – № S1. Том 7. – С. 23–28. – ISSN 2542-0267.

54. Бондаренко, М.П. Формирование цифровой репутации компании в системе маркетинга взаимодействия / М.П. Бондаренко, Ф.А. Черепанин, В.А. Бондаренко // Практический маркетинг. – 2026. – № 4 (346). – С. 21-25. – ISSN 2071-3762.

55. Булатова, К.Е. Книжные корпоративные издания в системе корпоративной культуры / К.Е. Булатова // Библиосфера. – 2018. – № 4. – С. 32-37. – ISSN 1815-3186.

56. Булатова, К.Е. Типология корпоративных изданий / К.Е. Булатова // Текст. Книга. Книгоиздание. – 2023. – № 32. – С. 130-145. – ISSN 2306-2061.

57. Быкадорова, А.С. Формирование типов региональной корпоративной прессы на юге России: этапы становления / А.С. Быкадорова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика. – 2014. – № 1. – С. 129-132. – ISSN 1814-2958.

58. Васильева, М.В. Коммуникационное взаимодействие элементов в экономической информационной системе / М.В. Васильева, М.М. Коростелкин // Управленческий учет. – 2018. – № 1. – С. 12-18. – ISSN 1814-8476.

59. Воротников, А.М. Цифровой маркетинг как актуальный механизм управления рекламной деятельностью в современной российской экономике / А.М. Воротников, Р.Е. Кравцын // Журнал экономических исследований. – 2019. – № 4. Том 5. – С. 133–140. – eISSN 2500-0527.

60. Горчева, А.Ю. Корпоративные издания / А.Ю. Горчева // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. – 2008. – № 1. – С. 130-136. – ISSN 0320-8079.

61. Грабельников, В.А. Интернет-портал как новое корпоративное средство массовой информации / В.А. Грабельников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. – 2010. – № 1. – С. 56-63. – ISSN 2312-9220.

62. Грабельников, В.А. Корпоративная пресса и ее место в системе СМИ / В.А. Грабельников // Вестник Университета Российской академии образования. – 2011. – № 1. – С. 26-30. – ISSN 2072-5833.

63. Гуськова, О.В. Инструменты цифрового маркетинга в формировании репутации компании / О.В. Гуськова // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № S3. – С. 117-121. – ISSN 2782-4578.

64. Давлетшина, С.Р. Корпоративная пресса: современные реалии / С.Р. Давлетшина, И.А. Лызлова // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2016. – № 11. – С. 105-108. – ISSN 2412-9739.

65. Демина, А.В. Корпоративная пресса как инструмент управления компанией (на примере журнала «Газпром») / А.В. Демина // Актуальные проблемы гуманитарных наук : материалы Региональной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей, Нижневартовск, 14 декабря 2019 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Нижневартовский государственный университет ; под редакцией Э.М. Рянской [и др.]. – Нижневартовск : НВГУ, 2020. – С. 210-213. – ISBN 978-5-00047-562-1.

66. Джавршян, Н.Р. Корпоративные медиа и их роль в деятельности организации / Н.Р. Джавршян, А.А. Шустина // Гуманитарный научный вестник. – 2021. – № 11. – С. 145-151. – eISSN 2541-7509.

67. Дзялошинский, И.М. Формирование коммуникативной культуры личности с помощью инструментов медиаобразования / И.М. Дзялошинский // Медиа. Информация. Коммуникация. – 2023. – № 3. Том 37. – С. 7-20. – eISSN 2313-755X.

68. Долгопятова, Т.Г. Формирование моделей корпоративного контроля в российской промышленности (по материалам обследований предприятий) / Т.Г. Долгопятова // Экономический журнал ВШЭ. – 2000. – № 3. Том 4, – С. 369-384. – ISSN 1813-8691.

69. Дурдымурадов, Д. Цифровые платформы и экосистемы как основа новой экономической модели / Д. Дурдымурадов // Всемирный ученый. – 2024. – № 15. Том 1. – С. 2-8. – ISSN 2411-7161.

70. Ерошин, С.Е. Формирование подходов к совершенствованию информационных систем поддержки принятия решений / С.Е. Ерошин // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 10. – С. 194-202. – ISSN 2307-180X.

71. Зиганшина, А.Н. Пресс-служба и корпоративное издание: методы и формы эффективного взаимодействия / А.Н. Зиганшина // Вестник

Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика. – 2022. – № 4. – С. 102-105. – ISSN 1814-2958.

72. Иванова, Ю.В. Влияние интернет-коммуникаций на стратегии маркетинга в социальных медиа: адаптация контента и форматов под современные требования пользователей / Ю.В. Иванова // International Journal of Professional Science. – 2024. – № 5-1. – С. 12-17. – eISSN 2542-1085.

73. Исайко, Е.А. Исследование маркетингового аспекта в формировании корпоративных СМИ / Е.А. Исайко // Практический маркетинг. – 2024. – № 12 (330). – С. 20-24. – ISSN 2071-3762.

74. Исайко, Е.А. Корпоративные (региональные) СМИ как инструмент формирования имиджа компании / Е.А. Исайко // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления : материалы XVIII Международной научно-практической конференции Воронеж, 20 апреля 2023 года; под редакцией И.Е. Рисина. – Москва: Издательство Истоки, 2023. – С. 19-23. – ISBN 978-5-4473-0381-5.

75. Исайко, Е.А. Корпоративные СМИ в новых условиях / Е.А. Исайко // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 12 (149). – С. 1451-1453. – ISSN 1999-2300.

76. Исайко, Е.А. Корпоративные СМИ как инструмент менеджмента / Е.А. Исайко // Информационные технологии и интеллектуальные системы: сборник научных трудов по материалам II ежегодной национальной конференции Москва, 26-28 марта 2024 года. – Москва : МИРЭА –Российский технологический университет, 2024. – С. 652-655. – ISBN отсутствует.

77. Исайко, Е.А. Метрики эффективности корпоративных СМИ как инструмента системы маркетинговых коммуникаций / Е.А. Исайко // Учет и контроль. – 2025. – № 12. Том 5. – С. 114-122. – eISSN 2415–7783.

78. Исайко, Е.А. О формировании корпоративных СМИ холдинга / Е.А. Исайко // Экономика предприятий и интегрированных структур оборонно-промышленного комплекса : материалы Первой научно-практической конференции. – Москва, 2024. – С. 24-25. – ISBN отсутствует.

79. Исайко, Е.А. Организационно-экономические аспекты информационного сопровождения деятельности интегрированных структур ОПК / Е.А. Исайко // Границы возможного в рекламном и PR-креативе: сборник материалов Шестой Всероссийской (национальной) научно-практической конференции Орел, 23 октября 2025 года. – Москва: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2026. – С. 134-136. – ISBN 978-5-93179-879-0.

80. Исайко, Е.А. Разработка концепции формирования корпоративных изданий как системы коммуникаций в рамках интегрированных структур ОПК / Е.А. Исайко // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2025. – № 5 (158). Том 2. – С. 46-56. – ISSN 2227-3891.

81. Исайко, Е.А. Роль СМИ в формировании корпоративной культуры / Е.А. Исайко // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 4. – С. 135-138. – ISSN 2307-180X.

82. Исайко, Е.А. Формирование корпоративных СМИ как инструмента реализации маркетинговой стратегии компании / Е.А. Исайко // Экономика предприятий и интегрированных структур оборонно-промышленного комплекса: материалы Второй научно-практической конференции Москва, 17 декабря 2025 года. – Москва: АО «Концерн воздушно-космической обороны «Алмаз – Антей», 2025. – С. 41. – ISBN отсутствует.

83. Камардина, М.А. Печатное издание как способ формирования корпоративной культуры (на примере корпоративного издания фабрики «Нестле Кубань») / М.А. Камардина // Научные труды КубГТУ. – 2016. – № 7. – С. 82-97. – ISSN 2312-9409.

84. Канева, И.Ю. Чатботы как средство коммуникации в информационном обществе / И.Ю. Канева, М.В. Зиберов // Инструменты современной научной деятельности : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Ижевск, 22 июня

2017 года : в 2 частях Часть 1. – Ижевск : Агентство международных исследований, 2017. – С. 33-36. – ISBN отсутствует.

85. Катровский, Ю.А. Роль связей с общественностью в формировании положительного имиджа проектов и организации / Ю.А. Катровский, М.А. Купчинская // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3 (17). – С. 59-60. – eISSN 2412-5318.

86. Кашапов, И.Н. Российская модель управления и перспективы ее развития / И.Н. Кашапов // Финансовая экономика. – 2021. – № 2. – С. 141-143. – ISSN 2075-7786.

87. Кашапов, И.Н. Теоретико-методологические подходы к анализу качества корпоративного управления в российских промышленных компаниях / И.Н. Кашапов // Вестник Евразийской науки. – 2024. – № 1. – С. 1-11. – ISSN 2588-0101.

88. Кернерман, М.В. Роль СМИ в имидже современной организации / М.В. Кернерман // Заметки ученого. – 2021. – № 13. – С. 532-535. – ISSN 2713-0142.

89. Китов, В.А. Формирование цифровых стандартов – одно из требований современности / В.А. Китов, В.И. Меденников // Цифровая экономика. – 2024. – № 1 (27). – С. 45-53. – ISSN 2686-956X.

90. Ковальчук, Ю.А. Управление промышленными экосистемами в едином цифровом пространстве / Ю.А. Ковальчук, И.М. Степнов // Проблемы рыночной экономики. – 2022. – № 3. – С. 107-121. – eISSN 2500-2325.

91. Кокшаров, И.П. Определение маркетинговых исследований и их виды / И.П. Кокшаров, С.И. Поддубный, М.С. Матвеев // Наука, техника и образование. – 2018. – № 3 (44). – С. 69-71. – ISSN 2312-8267.

92. Комаров, В.М. Интернет-маркетинг как перспективное направление маркетинговых коммуникаций / В.М. Комаров, М.А. Николаева // Лизинг. – 2023. – № 6. – С. 18-28. – ISSN 2074-8035.

93. Комарова, Е.Д. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии развития предприятий / Е.Д. Комарова // Управление развитием. – 2020. – № 4. – С. 68-74. – ISSN 2949-1473.

94. Коновалова, Г.И. Комплексный подход к цифровой трансформации российских промышленных предприятий / Г.И. Коновалова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2025. – № 1. – С. 67-75. – ISSN 1028-5857.

95. Котанджян, А.В. Применение SWOT-анализа как одного из эффективных методов оценки внешних и внутренних угроз экономической безопасности предприятия / А.В. Котанджян, К.С. Дождикова, Е.А. Кузнецова // Вектор экономики. – 2025. – № 1 (103). – Ст. 46. – eISSN 2500-3666.

96. Кривоносов, А.Д. Корпоративная пресса на Западе: история и типология / А.Д. Кривоносов // PR-диалог. – 2002. – № 3 (20). – С. 71-72. – ISSN отсутствует.

97. Ксенофонтова, Т.Ю. Адаптация маркетингового инструментария коммерческих организаций на этапе трансформации факторов внешней среды / Т.Ю. Ксенофонтова, Е.В. Васильева, А.В. Кондрахин // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 3 (59). – С. 93-96. – ISSN 2079-9136.

98. Кудряшов, В.С. Основные модели формирования бренда организации / В.С. Кудряшов, И.С. Климов, А.В. Костанда // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 10-1. – С. 73-78. – ISSN 1818-4057.

99. Кузьменко, О.В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа / О.В. Кузьменко, В.Н. Чекарь, С.В. Мостипан // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 2 (96). – С. 217-223. – ISSN 2411-0450.

100. Кузяшев, А.Н. Корпоративная пресса как инструмент PR / А.Н. Кузяшев // Академик. – 2018. – № 3. – С. 73-85. – ISSN 2958-5104.

101. Ларионова, М.Н. Положительный имидж как фактор повышения конкурентоспособности организации / М.Н. Ларионова // Научно-практические исследования. – 2020. – № 12-2 (35). – С. 41-44. – eISSN 2541-9528.

102. Меденников, В.И. Системный анализ предметной идентификации цифровой экосистемы / В.И. Меденников // Информатизация образования и науки. – 2023. – № 3 (59). – С. 89-103. – ISSN 2073-7572.

103. Мизинова, О.Н. Роль корпоративной культуры в формировании имиджа организации: коммуникативный аспект / О.Н. Мизинова // Человек. История. Культура : исторический и философский альманах. – Саратов : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2020. – С. 50-53. – ISSN отсутствует.

104. Минакир, П.А. «Стратегия пространственного развития» в интерьере концепций пространственной организации экономики / П.А. Минакир // Пространственная экономика. – 2018. – № 4. – С. 8-20. – ISSN 1815-9834.

105. Минеев, А.Н. Исследование и анализ рынка печатных СМИ / А.Н. Минеев, Е.Е. Милосердова // Теория и практика общественного развития. – 2022. – № 3 (169). – С. 74-79. – ISSN 1815-4964.

106. Назарян, В.С. Экосистема в маркетинге. Переход из цифровых платформ в цифровую экосистему / В.С. Назарян // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей : материалы XV Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 31 мая 2023 года. – Курск : Университетская книга, 2023. – С. 359-360.

107. Нариньяни, А.М. Корпоративная пресса как инструмент маркетинга: основные вопросы издания корпоративных СМИ / А.М. Нариньяни // Практический маркетинг. – 2017. – № 6 (244). – С. 42-47. – ISSN 2071-3762.

108. Никитин, В.С. Определение ключевых метрик в digital-маркетинге для измерения эффективности рекламных кампаний / В.С. Никитин // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 5 (154). – С. 840-845. – ISSN 1999-2300.

109. Никитина, Л.М. Развитие корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий Воронежской области:

институциональный и организационный аспекты / Л.М. Никитина, Ю.А. Перцева // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – № 4. – С. 3-22. – ISSN 1814-2966.

110. Николаева, М.А. Событийный маркетинг как один из видов интегрированных маркетинговых коммуникаций / М.А. Николаева, В.О. Осипова // Лизинг. – 2025. – № 5. – С. 27-35. – ISSN 2074-8035.

111. Оборевич, А.А. Маркетинг: эволюция концепций и выявление направлений развития маркетинговых практик / А.А. Оборевич, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2025. – № 2. Том 23. – С. 310-331. – ISSN 1729-7427.

112. Обьедкова, Л.В. Концепция маркетинга предприятия в современных условиях / Л.В. Обьедкова // Экономика и предпринимательство. – 2026. – № 1 (186). – С. 756-759. – ISSN 1999-2300.

113. Павлова, Д.В. Применение PR-инструментов в формировании корпоративного имиджа организации / Д.В. Павлова // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 53. – С. 1395-1400. – ISSN отсутствует.

114. Паламарчук, И.О. Особенности маркетинга кластеров / И.О. Паламарчук // Приволжский научный вестник. – 2014. – № 6 (34). – С. 85-87. – ISSN 2224-0179.

115. Пархаева, А.А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации / А.А. Пархаева // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 12 (113). – С. 1283-1286. – ISSN 1999-2300.

116. Пашоликов, М.А. Концептуальные основы маркетингового управления экономическими интересами промышленных компаний / М.А. Пашоликов // Экономические науки. – 2022. – № 209. – С. 167-172. – ISSN 2072-0858.

117. Пашоликов, М.А. Стратегия и управление каналным маркетингом на промышленном рынке / М.А. Пашоликов, И.А. Красюк // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения : сборник статей XI Международной научно-практической конференции, Курск, 24-25 июня 2021 года / Финансовый университет при

Правительстве Российской Федерации, Курский филиал ; КРОО «Вольное экономическое общество России». – Курск : Издательство Финансового университета, 2021. – С. 51-54. – ISBN 978-5-907356-38-3.

118. Петровская, О.А. Влияние внешних корпоративных коммуникаций на формирование имиджа и репутации организации / О.А. Петровская, К.А. Чернявская // Журнал социологических исследований. – 2021. – № 1. Том 6. – С. 46-51. – eISSN 2500-0500.

119. Поляков, Л.В. Зеленая Россия будущего: экономические проблемы и политические перспективы / Л.В. Поляков, И.А. Анкудинов, В.Ю. Егоров [и др.] // Бизнес. Общество. Власть. – 2022. – № 46. – С. 87-116. – eISSN 2309-4044.

120. Попова, Т. QR-коды как инструмент инновационных маркетинговых коммуникаций / Т. Попова, А. Кондрахин, К. Новиков // Практический маркетинг. – 2024. – № 12 (330). – С. 60. – ISSN 2071-3762.

121. Разумова, С.В. Цифровые экосистемы: роль маркетинга / С.В. Разумова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 35-46. – ISSN 1028-5849.

122. Родионова, Е.А. Характеристики внутреннего PR-имиджа организации / Е.А. Родионова, Н.Ф. Карклина // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 38. – С. 937-942. – ISSN отсутствует.

123. Ростигаева, А.Н. Развитие и трансформация комплекса маркетинга в традиционных и современных концепциях маркетинга / А.Н. Ростигаева // Мировая наука. – 2018. – № 4 (13). – С. 219-224. – eISSN 2541-9285.

124. Рябова, О.В. Инфографика как средство продвижения бренда / О.В. Рябова, Л.А. Ежова // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 2. – С. 209-213. – ISSN 2307-180X.

125. Сагайдакова, О.С. Современные средства коммуникации в маркетинге: их сущность, достоинства и недостатки / О.С. Сагайдакова // Студенческий. – 2025. – № 18-3 (314). – С. 31-36. – eISSN 2541-9412.

126. Самотойлова, Т.Е. Сущность и специфика корпоративных средств массовой информации в аспекте социально-культурного воздействия на

студенческую молодежь / Т.Е. Самотойлова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2013. – № 9 (125). – С. 14-18. – ISSN 1810-0201.

127. Секерин, В.Д. Маркетинг экосистем / В.Д. Секерин, Л.Э. Горлевская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 13-18. – ISSN 1028-5849.

128. Скрипко, О.В. Маркетинг-менеджмент в цифровой среде: основные проблемы и опасности / О.В. Скрипко // Актуальные вопросы управления: новые тренды цифровой среды : сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 9-10 декабря 2025 года / МИРЭА-Российский технологический университет; Государственный университет управления. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2026. – С. 437-442. ISBN 978-5-00261-790-6.

129. Скрылева, К.С. Омниканальные коммуникации как развитие концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций / К.С. Скрылева // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сборник научных статей XXI Всероссийской научно-практической конференции Часть 1, Самара, 27 марта 2026 года / Самарский государственный экономический университет. – Самара : Самарский государственный экономический университет, 2026. – С. 338-341. – ISBN 978-5-00176-259-1.

130. Сулимова, Е.А. Роль инновационной стратегии в обеспечении устойчивого развития предприятия / Е.А. Сулимова, И.А. Тихонова // Экономика строительства. – 2023. – № 7. – С. 4-7. – ISSN 0131-7768.

131. Твердохлебова, М.Д. Прогрессивное развитие технологий интернет-маркетинга / М.Д. Твердохлебова, В.В. Никишкин // IX Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам : сборник научных трудов, Казань, 20-23 октября 2020 года / Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет – 2020. – С. 421-424. – ISBN отсутствует.

132. Тропынин, Н.Е. Теоретический подход к пониманию концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций / Н.Е. Тропынин // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 7 (73). – С. 158-163. – ISSN 2311-410X.

133. Цао, Х. Предпосылки ориентации современных компаний на бренд и проблемы брендинга / Е.М. Ершов, В.А. Лысов-Миланич, Х. Цао [и др.] // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 360-363. – ISSN 2304-6139.

134. Чемякин, Ю.В. Особенности развития российских корпоративных медиа / Ю.В. Чемякин // Гуманитарные аспекты современных массмедиа: проблемы, противоречия : материалы Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 9–10 апреля 2015 года / составитель О.В. Ильина. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2015. – С. 107-113. – ISBN 978-5-7996-1444-7.

135. Чемякин, Ю.В. Проблемы типологического анализа современной корпоративной прессы / Ю.В. Чемякин // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2012. – № 4 (107). – С. 100-106. – ISSN 2227-2275.

136. Чемякин, Ю.В. Соотношение понятий «деловая пресса» и «корпоративная пресса» / Ю.В. Чемякин // Известия Уральского государственного университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2008. – № 60. – С. 126-132. – ISSN 1817-7158.

137. Чумаченко, Г.В. Формирование цифровой среды в промышленном маркетинге / Г.В. Чумаченко, Д.С. Котковец // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 12 (165). Том 11. – С. 338-345. – ISSN 2227-3891.

138. Шабаан, Д. Печатные СМИ против электронных СМИ / Д. Шабаан // Sciences of Europe. – 2020. – № 55-3 (55). – С. 21-24. – ISSN отсутствует.

139. Шалыгин, А.А. Основные понятия и подходы к разработке маркетинговой стратегии / А.А. Шалыгин, Б.М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 4 (10). – С. 70-74. – ISSN 2687-0991.

140. Шамина, О.А. Разработка стратегии предприятия печатных средств массовой информации в условиях медиаконвергенции / О.А. Шамина // Журнал правовых и экономических исследований. – 2021. – № 2. – С. 203-205. – ISSN 1995-1248.

141. Шматов, Г.А. К проблеме поиска закономерностей в сфере медиавоздействий / Г.А. Шматов // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 6. – С. 102-111. – ISSN отсутствует.

142. Юдина, Е.Ю. Контентная модель гиперлокального СМИ / Е.Ю. Юдина // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2022. – № 4 (46). – С. 21-30. – ISSN 2070-0695.

Диссертации, авторефераты диссертаций

143. Бабкин, А.Ю. Корпоративные издания в структуре печатных СМИ: типологические и профильные характеристики (на примере прессы федерального государственного унитарного предприятия «Почта России») : специальность 10.01.10 «Журналистика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата филологических наук / Бабкин Анатолий Юрьевич ; Институт повышения квалификации работников телевидения и радиовещания, кафедра печатных СМИ. – Москва, 2011. – 29 с. – Библиогр.: с. 28-29. – Место защиты: Институт повышения квалификации работников телевидения и радиовещания.

144. Ерошин, С.Е. Параметрический мониторинг предприятий оборонно-промышленных объединений : специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Ерошин Сергей Евгеньевич ; Научно-образовательный центр воздушно-космической обороны «Алмаз – Антей»

имени академика В.П. Ефремова. – Москва, 2023. – 49 с. – Библиогр.: с. 45-49. – Место защиты: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.

145. Мурзин, Д.А. Корпоративная пресса: современные типологические концепции : специальность 10.01.10 «Журналистика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата филологических наук / Мурзин Дмитрий Александрович ; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, факультет журналистики. – Москва, 2007. – 17 с. – Библиогр.: с. 17. – Место защиты: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.

146. Тухватова, А.Р. Особенности развития и функционирования региональных корпоративных СМИ (на примере деятельности изданий и электронных масс-медиа ОАО «Татнефть») : специальность 10.01.10 «Журналистика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата филологических наук / Тухватова Альбина Ренатовна ; Казанский государственный университет, факультет журналистики и социологии. – Казань, 2007. – 21 с. – Библиогр.: с. 20. – Место защиты: Казанский государственный университет, факультет журналистики и социологии.

147. Якимова, О.А. Особенности медиадискурса международной миграции: социологический анализ : специальность 22.00.04 «Социальная структура, социальные институты и процессы» : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Якимова Ольга Александровна ; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, кафедра социальной работы. – Екатеринбург, 2014. – 156 с. – Библиогр.: с. 136-156.

Электронные ресурсы

148. Аакер, Д. Природа и сфера применения маркетинговых исследований / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй // Энциклопедия маркетинга :

сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.marketing.spb.ru/libresearch/methods/marketingresearch.htm> (дата обращения: 07.07.2024).

149. Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey / General Electric : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://powerbranding.ru/biznesanaliz/matrica-mckinse/> (дата обращения: 21.03.2024).

150. Горшкова, Л.А. Мультимедийный проект : учебное пособие / Л.А. Горшкова, В.В. Трифонова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Самарский национальный исследовательский университет им. С.П. Королева. – Самара : Издательство Самарского университета, 2021. – 1 файл (1,67 Мб). – Текст : электронный. – ISBN 978-5-7883-1621-5. – URL: <http://repo.ssau.ru/jspui/handle/123456789/56937> (дата обращения: 10.04.2024).

151. Доверие СМИ в России / Аналитический центр ВЦИОМ : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-smi-v-rossii?ysclid=m3466cuwq865673190> (дата обращения: 17.03.2023).

152. Исследование АРИР. Digital Advertisers Barometer 2023. Перспективы интерактивной рекламы в России: взгляд рекламодателей / Data Insight : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://interactivead.ru/wp-content/uploads/2023/11/ARIR23_barometr.pdf (дата обращения: 10.12.2023).

153. Источник данных: ФОМнибус – еженедельный всероссийский поквартирный опрос. 27-29 января 2023 г. 53 субъекта РФ, 104 населенных пункта, 1500 респондентов. Статистическая погрешность не превышает 3,6%. По данным исследований ООО «инФОМ» в рамках заказа Фонда «Общественное мнение» (проект ФОМ-ОМ) / Фонд «Общественное мнение» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://fom.ru/SMI-i-internet/14835?ysclid=ll1w5owdc0816649557> (дата обращения: 19.03.2025).

154. Комплекс маркетинга: основные элементы, модели и инструменты / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://marketing.hse.ru/blog/kompleks-marketinga-pro-osnovnye-ehlementy-modeli-i-instrumenty> (дата обращения: 17.01.2025).

155. Маркетинг цифровых экосистем / Энциклопедия маркетолога : сайт. – 2022. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.marketch.ru/digitalmarketing/marketing-digital-ecosystems/> (дата обращения: 21.03.2024).

156. Маркетинговая аналитика: использование данных для принятия решений в маркетинге и бренд-менеджменте / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://marketing.hse.ru/blog/marketingovaya-analitika/> (дата обращения: 17.01.2025).

157. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / CFIN.RU : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml> (дата обращения: 19.09.2023).

158. Реестр зарегистрированных средств массовой информации / Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://rkn.gov.ru/mass-communications/smi-registration/p885/> (дата обращения: 27.04.2025).

159. Статистика интернета и соцсетей на 2023 год: цифры и тренды в мире и в России / WebCanape : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.web-canape.ru/business/statistika-interneta-i-socsetej-na-2023-god-cifry-i-trendy-v-mire-i-v-rossii/> (дата обращения: 03.04.2024).

160. Стратегия развития АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» / АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» : официальный сайт. – Текст :

электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://almaz-antey.ru/about/strategy/> (дата обращения: 06.03.2025).

161. У Обуховского завода появился свой брендбук / АО «НПО «Обуховский завод» : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.goz.ru/u-obuhovskogo-zavoda-poyavilsya-svoj-brendbuk> (дата обращения: 16.06.2024).

Источники на иностранных языках

162. Coviello, N.E. Assessing the role of e-marketing in contemporary practice / N.E. Coviello, R.J. Brodie, R.A. Brookes, R. Palmer // *Journal of Marketing Management*. – 2003. – Volume 19. Number 7-8. – P. 857-881. – ISSN 0267-257X.

163. Coviello, N.E. How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices / N.E. Coviello, R.J. Brodie, P.J. Danaher // *Journal of Marketing*. – 2002. – Number 3. Volume 66. – P. 33-46. – ISSN 0022-2429.

164. Kadirov, D. The Marketing Ecoverse: A Sustainable Confluence of Business, Social, and Natural Ecosystems / D. Kadirov, A. Bardakcı, N. Madak Öztürk [et al.] // *Journal of Macromarketing*. – 2024. – Number 2. Volume 44. – P. 408-427. – ISSN 0276-1467.

165. Sarkar, C. Ecosystem Marketing: The Future of Competition / C. Sarkar, P. Kotler // *Marketing Journal* : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.marketingjournal.org/ecosystem-marketing-the-future-of-competitionchristian-sarkar-and-philip-kotler> (дата обращения: 27.02.2026).

166. What Is a Business Ecosystem and How Does It Work? // Investopedia : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessecosystem.asp> (дата обращения: 17.05.2026).

167. What Is Ecosystem Marketing? // IBM : website. – Text : electronic. – URL: <https://www.ibm.com/blogs/jobs/what-is-ecosystem-marketing> (дата обращения: 07.08.2026).

Приложение А
(информационное)

**Анкета для представителей пресс-служб, отделов по связям с общественностью,
редакций и редакционных коллегий**

1. Какие источники информации Вы используете при подготовке публикаций?
 - официальные сайты компаний (государственных органов)
 - сайты информационных агентств
 - другое
2. Как часто Вы обращаетесь к источникам информации?
 - каждый день
 - время от времени, нечасто
 - раз в неделю
 - раз в месяц
 - другое
3. Как часто Вы готовите материал самостоятельно?
 - каждый день
 - время от времени, нечасто
 - раз в неделю
 - раз в месяц
 - никогда
 - другое
4. Используете ли Вы чат GPT для подготовки текстов?
 - всегда
 - иногда
 - редко
 - никогда
5. Используете ли Вы нейросеть для создания изображений для своих публикаций?
 - всегда
 - иногда
 - редко
 - никогда
6. Чьими силами готовятся материалы для корпоративных изданий?
 - штатными сотрудниками пресс-службы
 - внештатными сотрудниками (персоналом компании) пресс-службы
 - другое
7. Как часто Вы привлекаете сотрудников компании (внештатных корреспондентов) для подготовки материалов?
 - каждый день
 - время от времени, нечасто
 - раз в неделю
 - раз в месяц
 - никогда
 - другое
8. Как происходит коммуникация между пресс-службой (редколлекцией) и читателем?
 - мессенджеры
 - корпоративный портал

- социальные сети
- личное общение
- печатные издания
- другое

9. На Ваш взгляд, являются ли эти коммуникации эффективными?

- да
- частично
- нет

10. Как происходит коммуникация между пресс-службой (редколлегией) и внештатным корреспондентом? Используются:

- мессенджеры
- корпоративный портал
- социальные сети
- личное общение
- печатные издания
- другое

11. На Ваш взгляд, являются ли эти коммуникации эффективными?

- да
- частично
- нет

12. Как происходит коммуникация между пресс-службами (редколлегией) предприятий?

- мессенджеры
- корпоративный портал
- социальные сети
- личное общение
- печатные издания
- другое

13. На Ваш взгляд, являются ли эти коммуникации эффективными?

- да
- частично
- нет

14. Получаете ли Вы обратную связь от читателей?

- да
- нет

15. В какой форме на Вашем предприятии осуществляется выпуск изданий?

- электронной
- печатной

16. Как Вы определяете целевую аудиторию СМИ?

17. Какие маркетинговые коммуникации Вы используете?

- рекламу
- связь с общественностью
- личные продажи
- стимулирование сбыта

18. Какие маркетинговые мероприятия Вы проводите для привлечения аудитории?

- конкурсы
- qr-коды на скидку в кинотеатры, музеи и др.
- другое

19. На Вашем предприятии целевой аудиторией печатных изданий являются:

- сотрудники
- партнеры
- заказчики
- другое

20. Для подготовки материала для печатного издания Вы считаете наиболее ценным:

- текст
- визуальное повествование
- медийную стратегию
- другое

21. На Вашем предприятии в печатных изданиях публикуется наиболее емкая информация чем на электронных ресурсах?

- да
- нет

22. Как Вы отслеживаете изменения численности целевой аудитории печатных изданий?

23. На Вашем предприятии целевой аудиторией сайта являются:

- сотрудники
- партнеры
- заказчики
- другое

24. При подготовке материала для электронных СМИ Вы считаете наиболее ценным:

- текст
- визуальное повествование
- медийную стратегию
- другое

25. Как отслеживаете изменения численности целевой аудитории сайта?

26. Проводите ли Вы маркетинговые исследования для определения целевой аудитории печатного или цифрового СМИ?

- да
- нет

27. Какие методы при проведении маркетингового исследования Вы используете?

- опрос
- наблюдение
- эксперимент
- аудит
- тесты
- фокус-группа
- другое

28. По каким каналам распространяется информация на Вашем предприятии?

- газеты и журналы
- сайт

- мессенджеры
- корпоративный портал
- социальные сети
- другое

29. Данный вид СМИ является наиболее популярным из-за:

- актуальности информации
- скорости информирования
- визуальной подачи
- текстовой подачи
- закрытости предприятия
- стоимости
- взаимодействия с читателем
- другое

30. В каких целях используете социальные сети?

- для информирования персонала
- для пропаганды
- для обратной связи
- другое

31. Подписываетесь ли Вы сами на обновления и пресс-релизы сторонних компаний?

- всегда
- иногда
- редко
- никогда

32. Как часто Вы посещаете обучающие конференции и круглые столы, чтобы сделать Ваше СМИ более интересным и привлекательным?

- ежемесячно
- ежеквартально
- ежегодно
- никогда

33. Где Вы черпаете идеи для оформления СМИ?

- у конкурентов
- у партнеров
- на обучении
- у иностранных изданий
- другое

34. По каким критериям Вы отбираете материал для СМИ?

- по актуальности
- по тематике
- по качеству текста
- по фотографиям
- другое

35. Какие рубрики в корпоративных СМИ Вы освещаете?

- люди
- производство
- новые технологии
- новые разработки
- выставки
- визиты первых лиц

- благотворительность
- конкурсы
- спорт
- обучение
- творчество
- исторические данные
- корпоративные новости (расписание рабочего автобуса, изменение рабочих часов столовой и т. д.)
- реклама
- другое

36. Проводите ли Вы маркетинговые исследования для определения тематик печатного или цифрового СМИ?

- да
- нет

37. Какие методы при проведении маркетингового исследования Вы используете?

- опрос
- наблюдение
- эксперимент
- аудит
- тесты
- фокус-группа
- другое

38. Как определяете объем материала на полосе (для печатных изданий)?

- по тематике
- по количеству новостей
- по их значимости
- другое

39. Ведете ли Вы в СМИ патриотическую пропаганду?

- всегда
- только по поручению руководства компании
- иногда
- редко
- никогда
- другое

40. На Ваш взгляд, насколько важно патриотическое воспитание на предприятиях ОПК?

- важно
- не имеет значения
- другое

41. На Ваш взгляд, можно ли назвать корпоративные СМИ инструментом формирования организационной культуры?

- да
- возможно
- нет
- другое

42. Какие из перечисленных ниже элементов организационной культуры существуют на Вашем предприятии?

- миссия
- ценности

- символика
- стиль общения
- стратегия развития
- этика
- мотивация
- традиции
- мероприятия
- трудовой распорядок
- другое

43. На Ваш взгляд, как корпоративные СМИ могут помочь при формировании организационной культуры?

- распространять информацию о ценностях компании
- публиковать информацию о правилах и нормах
- проводить конкурсы и викторины, касающиеся истории компании
- другое

44. Что Вы освещаете в корпоративных СМИ для формирования организационной культуры?

45. На Ваш взгляд, является ли организационная культура одним из элементов имиджа компании?

- да
- возможно
- нет

46. При формировании организационной культуры можно ли назвать СМИ инструментом социальной пропаганды?

- да
- частично
- нет

47. Какая реклама существует в Ваших изданиях?

- социальная
- политическая
- коммерческая

48. Рекламная деятельность компенсирует затраты на Ваше издание?

- да, полностью
- да, частично
- нет
- другое

Приложение Б
(информационное)

Анкета для персонала – целевой аудитории корпоративных СМИ

1. По каким каналам распространяется текущая информация на Вашем предприятии?

- газеты и журналы
- сайт
- мессенджеры
- корпоративный портал
- социальные сети
- другое

2. К каким корпоративным СМИ Вы обращаетесь чаще всего?

- сайт
- группа в социальной сети
- мессенджеры
- газета
- корпоративный портал
- другое

3. Почему Вы выбрали этот канал распределения информации:

4. Какие рубрики в корпоративных СМИ для Вас наиболее интересны?

- люди
- производство
- новые технологии
- новые разработки
- выставки
- визиты первых лиц
- благотворительность
- конкурсы
- спорт
- обучение
- творчество
- исторические данные
- корпоративные новости (расписание рабочего автобуса, изменение рабочих часов столовой и т. д.)
- реклама
- другое

5. Какую информацию Вы хотели бы видеть в корпоративных СМИ?

6. В информационных материалах, размещенных на корпоративных ресурсах, для Вас наиболее ценен:

- текст
- визуальное повествование
- медийная стратегия
- другое

7. Проводятся ли у Вас на предприятии мероприятия, повышающие взаимодействие между пресс-службами и читателями?

- да
- нет

8. Сотрудники предприятий концерна регулярно участвуют в различных мероприятиях – интеллектуальных и творческих конкурсах, молодежных фестивалях, деловых играх и т. п. В каких корпоративных мероприятиях Вы принимаете участие?

9. Как происходит коммуникация между пресс-службой (редколлекцией) и читателем?

- мессенджеры
- корпоративный портал
- социальные сети
- личное общение
- печатные издания
- другое

10. На Ваш взгляд, являются ли эти коммуникации эффективными?

- да
- частично
- нет

11. На Ваш взгляд, можно ли назвать СМИ инструментом формирования корпоративной культуры?

- да
- возможно
- нет

12. Какие из перечисленных ниже элементов корпоративной культуры существуют на Вашем предприятии?

- миссия
- ценности
- символика
- стиль общения
- стратегия развития
- этика
- мотивация
- традиции
- мероприятия
- трудовой распорядок
- другое

13. На Ваш взгляд, как корпоративные СМИ могут помочь при формировании корпоративной культуры?

- распространять информацию о ценностях компании
- публиковать информацию о правилах и нормах
- проводить конкурсы и викторины, касающиеся истории компании
- другое

14. Что стоит освещать в СМИ для формирования корпоративной культуры?

15. На Ваш взгляд, является ли корпоративная культура одним из элементов имиджа компании?

- да
- возможно
- нет

16. Имеет ли значение для Вас имидж компании, в которой работаете?

- да
- возможно
- нет

17. Доверяете ли Вы информации опубликованной в корпоративных СМИ?

- да
- иногда
- нет

Приложение В
(информационное)

**Примеры печатных изданий в рамках реализации стратегии развития
АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»**



Источник: получено автором (автор идеи, главный редактор СМИ).
Рисунок В.1 – Смешанное тематическое детское издание
«Алмазка и Антейка – дружная семейка!»



Источник: получено автором (автор идеи).

Рисунок В.2 – Брендированная сувенирная продукция с использованием маскота

Концерн ВКО "Алмаз-Антей"
15 апр 2020

Добрый день, коллеги!

Большинство из вас родители и знаете как порой трудно объяснить детям почему вы задерживаетесь на работе, а иногда по выходным ходите на нее.

Мы с коллегами из корпоративной газеты «ВКонцерне» готовим проект детского издания и хотим предложить Вам выбрать образ героев. Просьба выбрать совместно с детьми или представить, что было бы Вам интересно. Показать полностью...

Какой вариант героев для корпоративного издания Концерна вам нравится больше?

Концерн ВКО "Алмаз-Антей"
Публичный опрос · завершен

1	89	18.94 %
2	178	37.87 %
3	75	15.96 %
4	111	23.62 %
5	52	✓ 11.06 %

Проголосовали 470 человек

Источник: получено автором.

Рисунок В.3 – Разработка и голосование за выбор маскота детского иллюстрированного издания «Алмазка и Антейка – дружная семейка!»



Источник: получено автором (главный редактор издания).

Рисунок В.4 – Печатное интеграционное издание – корпоративная газета «ВКОНЦЕРНЕ»



Источник: получено автором (член редакционной коллегии).

Рисунок В.5 – Печатные мотивационно-идеологические HR-издания