

ЦИФРОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ТРАНСФОРМАЦИИ

ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ ВОСТРЕБОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И УСКОРЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Получено 09.09.2021 Доработано после рецензирования 11.10.2021 Принято 18.10.2021

УДК 339.138 JEL M31, M53 DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-4-66-76>

Азоев Геннадий Лазаревич

Д-р экон. наук, проф., ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-5627-3097

e-mail: gl_azoev@guu.ru

АННОТАЦИЯ

Реализация программ диверсификации производства предприятий оборонно-промышленного комплекса – процесс с множеством рисков. Для их минимизации требуются гарантии сбыта продукции гражданского назначения. В этой связи повышается актуальность задачи освоения компетенций, позволяющих успешно реализовать этот процесс в офлайн- и онлайн-средах. Значительная часть таких компетенций связана с цифровым маркетингом и маркетологами, использующими специальные технологии для формирования продуктового портфеля, оценки его рыночной емкости с учетом конкуренции, разработки стратегии и тактики внедрения на новые рынки, включая ценообразование, дистрибуцию, продажи и продвижение.

В статье на базе традиционных маркетинговых компетенций предложены пути адаптации деятельности маркетологов для разработки и реализации проектов внедрения новых продуктов предприятий оборонно-промышленного комплекса на новые (гражданские) рынки, представлены направления решения маркетинговых задач создания и масштабирования стартапов, рыночные приоритеты формирования специальных экосистем для диверсификации производственного процесса. Предложен круг обязанностей маркетинговых должностей: маркетингового (web) аналитика, продакт-менеджера, специалиста по дистрибуции и продажам, специалиста по маркетинговым коммуникациям, – которые должны быть заняты в новых маркетинговых структурах. Предложено на первой стадии выход на новые (для предприятий оборонно-промышленного комплекса) рынки осуществлять в рамках цифровых структур – с электронных торговых площадок и/или маркетплейсов. Такой подход обеспечит экономию затрат и представляется более адекватным для успешного конкурентирования с действующими игроками, активно работающими в сети. На следующих этапах целесообразно создание единых, сгруппированных по продуктовому принципу, экосистем, в которых помимо товаров, будут предлагаться сопутствующие услуги от действующих организаций, занятых обучением, проектированием, эксплуатацией, поставкой сырья, материалов и полуфабрикатов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Компетенции, подготовка специалистов, маркетолог, цифровой продукт, маркетплейс, цифровой маркетинг, диверсификация, оборонно-промышленный комплекс

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Азоев Г.Л. Формирование новых востребованных компетенций в области цифрового маркетинга для укрепления кадрового потенциала и ускорения диверсификации оборонно-промышленного комплекса//E-Management. 2021. Т. 4, № 4. С. 66–76.

© Азоев Г.Л., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



DIGITAL STRATEGIES AND TRANSFORMATIONS

FORMATION OF NEW IN-DEMAND DIGITAL MARKETING COMPETENCIES TO STRENGTHEN HUMAN RESOURCE CAPACITY AND ACCELERATE THE DIVERSIFICATION OF DEFENCE INDUSTRY COMPLEX

Received 09.09.2021 Revised 11.10.2021 Accepted 18.10.2021

Gennadiy L. Azoev

Dr. Sci. (Econ.), Prof., State University of Management, Russia

ORCID: 0000-0002-5627-3097

e-mail: gl_azoev@guu.ru

ABSTRACT

The implementation of programmes to diversify the production of enterprises of defence industry complex is a process with many risks, to minimise which guarantees for the sale of civilian products are required. In this regard, the urgency of the task of mastering competencies that allow to successfully implement this process in offline and online environments increases. A significant part of such competencies is related to marketing in general and marketers using special technologies to form a product portfolio, assess its market capacity taking into account competition, develop strategies and tactics for introduction to new markets, including pricing, distribution, sales and promotion.

On the basis of traditional marketing competencies, ways of adapting the functionality of marketers for the development and implementation of projects for the introduction of new products of enterprises of defence industry complex to new (civilian) markets are proposed, directions for solving marketing problems of creating and scaling startups, market priorities for the formation of special ecosystems for the diversification of the production process have been presented. The functionality of marketing positions has been proposed: marketing (web) analyst, product manager, distribution and sales specialist, marketing communications specialist, who should be employed in new marketing structures. At the first stage, it is proposed to enter new markets (for enterprises of defence industry complex) within the framework of digital structures – from electronic trading platforms and/or marketplaces. This approach will provide cost savings and seems more adequate for successful competition with existing players actively working in the network. At the next stages, it is advisable to create unified ecosystems grouped according to the product principle, in which, in addition to goods, related services from existing organisations engaged in training, design, operation, supply of raw materials, materials and semi-finished products will be offered.

KEYWORDS

Competencies, training of specialists, marketer, digital product, marketplace, digital marketing, diversification, defence industry complex

FOR CITATION

Azoev G.L. (2021) Formation of new in-demand digital marketing competencies to strengthen human resource capacity and accelerate the diversification of defence industry complex. *E-Management*, vol. 4, no. 4, pp. 66–76. DOI: 10.26425/2658-3445-2021-4-4-66-76

© Azoev G.L., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

К диверсификации производства в бизнесе относятся с высокой степенью настороженности. Выход на новые рынки с новыми продуктами почти всегда связан с существенными капиталовложениями и несет множество рисков. Вход в рискованную зону оправдан лишь тогда, когда необходимо снизить быстро нарастающие проблемы с производством и сбытом существующего продуктового портфеля.

Для оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК) эти проблемы в основном связаны с плановым уменьшением государственных заказов оборонной продукции и необходимостью поиска новых рынков сбыта новых или существующих изделий гражданского назначения. В данном случае, как правило, речь идет о связанной диверсификации, когда переход на новые рынки осуществляется или на базе выпускаемой продукции двойного назначения, или модернизированной продукции. В отдельных случаях требуется полная диверсификация – проектирование и производство не существовавшей ранее продукции на базе имеющихся конструкторских и технологических решений с запуском нового серийного производства.

Ключевым фактором снижения уровня риска рыночной новизны является создание условий гарантированного сбыта гражданской продукции на конкурентных рынках. Это комплексная задача. Существенным инструментом для ее решения является приобретение и наращивание компетенций маркетингования. Речь, в первую очередь, идет о поиске рыночных ниш, освоении технологий выделения целевых групп потенциальных потребителей под новые продукты, оценке емкости рынка, анализе поведения потребителей и деятельности конкурентов и на этой базе – корректировке функционала продукта, разработке ценовой политики, построении каналов реализации и логистики, проведении медийных кампаний и управлении сбытом.

Задача усложняется тем, что успешное маркетингование в настоящее время невозможно без цифровых технологий. Маркетинг в последние 5 лет стал высокотехнологичным видом деятельности. Большие данные (англ. big data) о поведении потребителей, технологии искусственного интеллекта по распознаванию этих данных, автоматические интернет-сервисы по подготовке и реализации маркетинговых решений – это сегодня реальность, в которой активно работают конкуренты.

В связи с этим для обеспечения конкурентоспособности продукции и эффективного управления реализацией важно входить в диверсификацию с современными цифровыми компетенциями. И проблема в этой области очень большая. Дело в том, что цели и задачи предприятий ОПК, как правило, не акцентировались на функционале маркетинга (цифрового маркетинга), так как распределение продукции осуществлялось на плановой (госконтрактной) основе. Вместе с тем диверсификация (с выходом на гражданские рынки) подразумевает конкуренцию с существующими игроками, которые активно используют современные цифровые маркетинговые технологии. Такая ситуация определяет в качестве первоочередной цели ликвидацию этого разрыва на базе освоения современных маркетинговых компетенций, в первую очередь, в цифровой среде.

ЦИФРОВЫЕ ТRENДЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ / DIGITAL TRENDS FORMING NEW MARKETING COMPETENCIES FOR DIVERSIFICATION

Наряду с традиционными маркетинговыми компетенциями потребуется быстрое освоение цифровых технологий. В этой связи особенно важен взгляд хотя бы на 3-5 лет вперед, так как процессы перехода на гражданскую продукцию, особенно при запуске новых продуктов, могут затянуться. Практика показывает, что существующие маркетинговые компетенции быстро усложняются и расширяются. Это потребует при подготовке новых кадров учета прогнозов развития цифровой среды, технологий и инструментов работы в сети.

В ближайшее 3–5 лет мы станем свидетелями еще большей диджитализации рыночной среды. От маркетологов, занятых диверсификацией, потребуется цифровизация значительной части маркетинговых бизнес-процессов¹ [Котлер и др., 2020; Котлер, Келлер, 2020]. В первую очередь речь идет о роботизации отдельных направлений маркетинговой аналитики, продаж, управления очередью, доставкой [Aniskin et al., 2017; Geni, 2017; Liao, Yang, 2021; Su, Jin, 2021]. Для этого будут исследоваться и разрабатываться новые

¹ *Future Foundation* (2021). Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире: доклад. Режим доступа: https://futuref.org/futureskills_ru (дата обращения: 05.09.2021).

методы управления маркетингом в онлайн-среде на базе Data Mining (рус. «добыча данных»), мощных вычислительных систем и развития цифровых медиа.

В этот же период будут активно разрабатываться особые цифровые продукты, нехватка которых уже сейчас вызывает проблемы и непонимание. Дело в том, что традиционно в рамках маркетинга разрабатываются модели и технологии, целью которых является большие продажи, включая рост маржинальности, и почти нет сервисов, которые бы работали на стороне потребителей – как лучше и правильнее купить с целью экономии своих ресурсов. Цифровой маркетинг будет все более перемещаться на сторону потребителя (а не продавца) и создавать для покупателя специальные цифровые сервисы «умный» (от англ. smart) покупки, что усилит конкуренцию и уменьшит долю недобросовестного бизнеса. Баланс между цифровыми сервисами для потребителей и продавцов в ближайшее десятилетие скорее всего будет достигнут. И как следствие, маркетинговая новая диверсифицированная продукция столкнется с проблемами, с одной стороны, большей конкуренции, с другой – необходимостью перемещаться на сторону интернет-потребителя на базе технологий усиления ориентации на клиента.

В связи с бурным ростом населения планеты будет уменьшаться доля материальных продуктов (особенно из верхней части пирамиды Маслоу), и нарастать доля виртуального (VR) сервиса. Первые тенденции в этой области уже начали проявляться. Готовятся продукты заменяющие смартфоны, компьютеры и другие коммуникационные и вычислительные гаджеты виртуальными продуктами.

Вместо металла, пластмассы и микросхем, появляются умные линзы (а в дальнейшем – наночипы, размещенные, например, на одежде или в прическе), которые дадут возможность потребителю создать собственный дизайн своего виртуального мобильного телефона/компьютера, который будет связан с «облаком», обеспечивающим необходимый софт и коммуникацию. Только это направление даст огромную экономию ограниченных материальных ресурсов и большую мобильность. Данная тенденция может обнулить новые наукоемкие материальные продукты ОПК, предлагаемые на гражданском рынке, если уже сейчас их не пытаются заменить виртуальными. Следовательно, диверсификация потребует активно использовать в предлагаемых продуктах VR-сервис, где он может стать незаменимым конкурентным преимуществом.

В маркетинге появятся новые методы и технологии выделения целевых групп по очень «мягким» поведенческим критериям, которые можно будет описывать с помощью словесного или визуального аватара. Маркетологи будут участвовать в разработке методов и средств высокоточной визуализации сервисных процессов. По всей видимости, это потребует новой концепции виртуального маркетинга, которая, с одной стороны, будет способствовать расширению предложения и спроса на VR-продукты, с другой – переместит большую часть традиционного маркетинга в виртуальную сферу.

Продолжится тенденция персонализации продуктов и самого маркетинга. Тенденция не нова, но в ближайшие годы она станет одной из доминантных. Математическая, маркетинговая, коммуникационная, информационная и техническая базы для этого уже создаются, что существенно меняет качество персонализации. Причем персонализация будет смещаться не только в область предложения персонализированных продуктов, а также их совместного (с потребителем) создания, но и в сферу персонализированных ситуаций и даже личных эмоций. Это потребует формирования более точных и детальных моделей поведения потребителей/покупателей и моделей конкуренции на конкретных продуктовых рынках. В арсенале маркетологов появятся экспертные системы на базе нейронных сетей, позволяющие фокусировать маркетинг на конкретного клиента, а также строить наиболее вероятные сценарии поведения ключевых акторов рынка, развития спроса и предложения, дестабилизации рынков и др. Персонализация коммуникаций с потребителями потребует освоение компетенций работы с большими данными. Например, у федеральных операторов мобильной связи в таких базах содержится информация по десяткам миллионов потребителей. Ее использование для целей маркетинга уже в настоящее время является услугой, которая активно используется конкурентами.

Вместе с персонализацией будут активно развиваться и системы агрегации персонализированных услуг в одном цифровом продукте. Удивительно, что в настоящее время нет единого агрегатора, например, аптек. Все разбито на аптечные сети/бренды. Потребителю удобнее искать лекарства на едином ресурсе, чем переключаться с одного сайта на другой. То же самое касается агрегатора личных счетов различных банков в одном сервисе, агрегатора различных социальных сетей и т.п. Маркетинг-агрегатор – логичное продолжение этой идеи, когда с пониманием покупательского поведения производится фокусированное маркетинговое

различных продуктов и услуг и их пакетирование. А это, в свою очередь, потребует развития такого научного направления, как балансирование бюджетов, потребностей, возможностей, тайминга покупателя и продавца с точки зрения оптимизации получаемой ценности. Развитие в этом направлении создает дополнительные возможности для пакетирования продуктов, выпускаемых в процессе диверсификации, с традиционными продуктами массового спроса, что усиливает позиции нового игрока.

Очевидно, что с учетом представленных трендов необходимо новое качество маркетологов, занятых запуском новой продукции предприятий ОПК на гражданский рынок. Помимо цифровых компетенций, потребуются знания и умения видеть новые возможности, которые предоставляет развитие. В этой связи одним из важнейших трендов в развитии компетенций маркетинга диверсификации станет микширование маркетинга со смежными областями знаний, то есть расширение профессионального кругозора маркетолога. Первый вариант микса видится с компетенциями в области информационных технологий и, в частности, собственно с разработкой цифрового продукта (программированием). Такой вариант профессии чрезвычайно востребован и уже в настоящее время высоко оплачивается. Солидная заработная плата связана не только с тем, что два специалиста заменяются одним – это не основной эффект. Главный эффект в качестве конечного результата, когда программирование ведется в рамках маркетинговой идеологии одним человеком, который одинаково хорошо владеет технологиями программирования и маркетинга. Такая комплексная компетенция позволит органично внедрить маркетинговые приоритеты как на предпроектном этапе (генерация идеи продукта с определением целевой группы, выделением ключевых функций, оценкой емкости рынка), в процессе программирования (функционал продукта, его графический дизайн, схемы монетизации), а также на этапе внедрения нового продукта (медиапланирование, продвижение, стимулирование покупок и управление продажами в целом). В результате можно будет сломать существующую негативную тенденцию коммерческого провала 95 % новых цифровых продуктов/сервисов, которая в основном обязана неправильному пониманию рынка и его потребителей. Маркетинг на предпроектной стадии будет выступать в качестве фильтра, на стадии разработки как инструментальный, формирующий функционал, а на стадии выхода на рынок – как ускоритель продаж. Для задач диверсификации такой микс представляется особенно актуальным, так как выход на новые рынки на первой стадии целесообразнее осуществлять в цифровой среде.

Институт маркетинга ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» приступил к реализации этой идеи совместно с ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет». Планируется одновременная подготовка бакалавров по направлению «Менеджмент» (маркетинг) и «Программная инженерия» (программирование) по единой сетевой программе «Разработка и маркетинг цифровых продуктов» с присвоением квалификации одновременно по двум направлениям. Выпускная квалификационная работа будет посвящена разработке и запуску новых цифровых продуктов. У студентов будет возможность в процессе обучения, как минимум, стать специалистом по разработке востребованных цифровых стартапов, и, как максимум, создать собственный цифровой бизнес. Это первый эксперимент в области микширования, но надеемся, что он будет полезным и востребованным.

Объединение компетенций маркетинга с компетенциями из других сфер знаний может проходить и в других объектных областях: маркетинг и конструкторская подготовка производства, маркетинг и логистика, маркетинг и новые технологические решения. У маркетинга в этой связи большой, практически неограниченный потенциал развития. Для целей диверсификации очень важно объединение компетенций. И здесь приоритетом являются уже действующие специалисты прежде всего в области конструкторской и технологической подготовки производства. Именно они должны осваивать маркетинг для повышения гарантий сбыта продуктов. Это, конечно, не исключает массовую подготовку маркетологов для работы в сфере реализации.

Нельзя не отметить, что в будущем будут нарастать этические проблемы цифрового маркетинга. В настоящее время они практически не решаются. Цифровые технологии, особенно в части аналитики и продвижения развиваются, а регулирование этой сферы стоит на месте. Сложность состоит в том, что страновым регулированием здесь не обойтись. Сети «Интернет» (далее – Интернет) не имеет государственных границ. Нужны общие правила и нормы, которые практически не существуют.

В результате все больше нарушаются личные свободы граждан в области приватной информации, используются без разрешений персональные данные, включая очень личную и закрытую информацию. Цифровые гиганты (социальные сети, поисковики, мессенджеры, банки, крупные компании и т.д.) сами устанавливают

правила в этой области, иногда с нажимом и безальтернативно. В этой связи будет нарастать потребность в специалистах, одновременно владеющих компетенциями в области социальной психологии, цифрового маркетинга, программирования и юриспруденции. Именно они смогут решить проблему легального поведения в Интернете более качественно и главное – быстро.

Перечисленные возможные тренды будущего, конечно же, не исчерпывающие и неоднозначные. Это всего лишь взгляд автора. Прогнозировать даже на 3–5 лет вперед очень сложно, практически невозможно. Некоторые важные качественные изменения среды могут произойти независимо от нашей воли и в областях, которые сейчас не существуют. Вместе с тем можно уверенно констатировать, что маркетологи, занятые маркетингом диверсификации, должны обладать технологиями, в которых будут преобладать цифровые технологии, профессиональный драйв, диктуемый тенденциями развития рынков, и креатив, создающий новое востребованное качество.

МАСШТАБИРОВАНИЕ СТАРТАПОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ПЕРЕХОД К СБЫТУ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ, И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ / SCALING OF STARTUPS MAKING THE TRANSITION TO THE SALE OF NEW PRODUCTS AND STRATEGIC MARKETING COMPETENCIES

Для формирования компетентностных моделей маркетологов необходимо иметь в виду, что новая продукция для новых рынков потребует создания новых производственно-хозяйственных структур, чаще всего на начальном этапе в виде стартапов. И специалисты в области маркетинга столкнутся с сопротивлением масштабированию бизнеса стартапов в производственной, внутриотраслевой и потребительской средах ОПК. Для их преодоления необходимы компетенции, базирующиеся на оценке рыночного потенциала новых продуктов с выявлением зон наибольших барьеров и поиска новых перспективных рыночных пространств (с учетом влияния государства, потребителей, конкурентов и поставщиков). Для этого потребуются владение инструментами стратегического целеполагания, формулирования и фильтрации стратегических задач диверсификации, построение стратегических рыночных карт, разработка целевых показателей создания и развития стартапа.

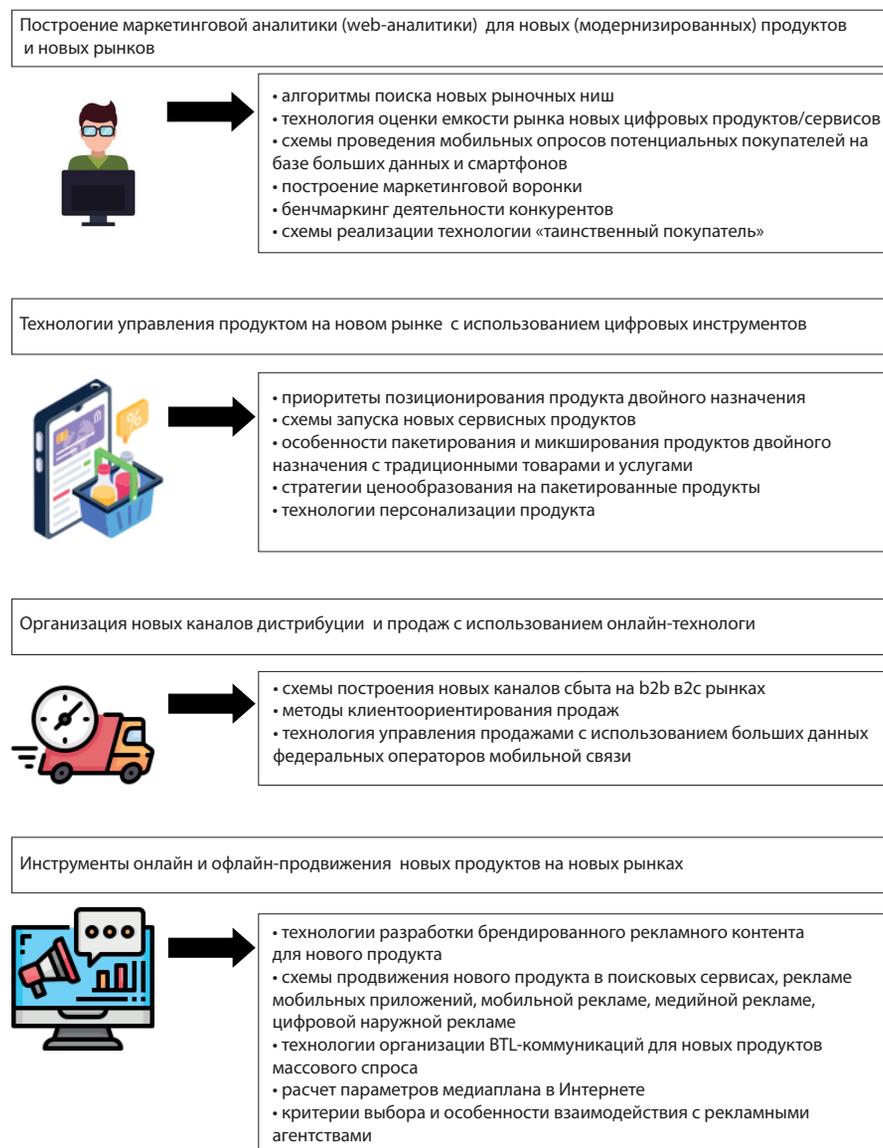
Маркетингование стартапа при выходе на рынки гражданской продукции должно осуществляется на принципах клиентоориентирования ключевых бизнес-процессов с возможностями корректировки объемов финансирования в зависимости от реакции рынка. Реализация технологий клиентоориентирования потребуют знаний и умений управления ростом прибыли за счет наращивания емкости рынка, увеличения рыночной доли и маржинальности продуктов [Портер, 2019; Портных, 2021]. А это означает умение ставить стратегические цели стартапа в разрезе показателей: объем рынка, конкуренция/доля, маржинальность, прибыль, а также владение процедурами их реализации в привязке к взаимосвязанным целям и задачам отдельных сотрудников.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОФЕССИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ / MARKETING PROFESSIONS OF DIVERSIFICATION

Компетенции сами по себе становятся ценностью, когда они оформляются в виде функционала конкретной профессии, а затем и должности. Остановимся только на самых востребованных профессиях/должностях и их обязанностях (см. рис. 1).

Ключевая профессия, которая потребуется для перехода к диверсификации – маркетинговый (в том числе web) аналитик, работа которого начинается с поиска рыночных ниш «от предложения» и «от потребностей» с выделением особых характеристик нишевых потребителей и оценкой потенциала нишевого роста. Реализация этой задачи связана с навыками разработки дизайна и проведения маркетинговых исследований поведения потребителей и деятельности конкурентов, web-наблюдения, экспериментов в сети, онлайн-опросов. Особо значимы знания в области замеров емкости рынка и тестирования спроса на новые продукты. Такой специалист должен уметь разрабатывать схемы принятия потенциальными потребителями решений о покупке, проводить бенчмаркинг конкурирующих продуктов с подготовкой рекомендаций по управлению продуктом (продуктовым портфелем), ценообразованию, дистрибуцию и продвижению.

Формируемая аналитика потребуется продакт-менеджеру, который обеспечивает оценку конкурентоспособности продукта и его позиционирование в целевом сегменте. Для предотвращения ошибок на этапах конструирования и технологической подготовки производства продакт-менеджер должен определить особенности прохождения этапов жизненного цикла продукта с тем, чтобы построить и реализовать маркетинговую модель продукта, направленную на удовлетворение запросов целевых групп потребителей. Главная задача – разработка плана продаж, которая решается на базе ABC и XYZ анализа развития ассортимента с учетом производственных возможностей и оценки рыночных перспектив на основе утвержденной ценовой стратегии. Продакт-менеджер также является ответственным за управление брендом и должен учитывать специфику сервисных продуктов, знать технологии персонализации hard- и soft- компонент продукта.



Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

Рис. 1. Ключевые маркетинговые обязанности для специалистов, занятых диверсификацией предприятия оборонно-промышленного комплекса

Figure 1. Key marketing functionality for specialists engaged in the diversification of the defence industry enterprise

Продакт-менеджер фактически является директором, отвечающим за планы реализации по выделенным продуктовым категориям или брендам. Особенно важно, чтобы данный специалист был воспитан непосредственно на предприятии, выпускающем продукцию, так как знание процесса производства, характеристик продукта, его конкурентных преимуществ является критичным для продаж.

Специалист по организации дистрибуции и продаж – часто работает под руководством продакт-менеджера или совместно с ним. Его главная задача – реализация плана продаж, поэтому в его обязанности входит организация каналов реализации продукции с учетом как имеющихся у предприятия ОПК каналов, так и за счет проектирования новых. Ключевые компетенции – построение и реализация схем клиентоориентированных продаж, совершение сделок и обеспечение выполнения плана продаж. При реализации плана в сети в его компетенцию должны также входить функции увеличения маржинальности продуктового предложения, рост конверсии электронной торговой площадки и повышение среднего размера покупок (среднего чека).

Отдельная задача – организация поставок/логистики. В настоящее время это один из наиболее критичных элементов продаж. Чем больше экономичных для поставщика и соответствующих требованиям покупателей логистических каналов, тем выше вероятность покупок. Важно развивать наиболее распространенные способы, к которым уже давно привыкли потребители: доставка авто-, ж/д-, авиатранспортом, курьерская доставка, специализированные компании доставки, «Почта России», сеть пунктов выдачи заказов. Вместе с тем для маркетолога, занятого дистрибуцией и продажами продукции ОПК, важно осваивать и новые, более современные формы организации доставки, которые уже активно используются конкурентами. Это в первую очередь, доставка агрегаторами-деливерами, фулфилмент-операторами, использование постоматов, доставка через партнерские сети [Азоев и др., 2021].

Специалист по маркетинговым коммуникациям обеспечивает продажи с помощью различных инструментов продвижения. В первую очередь это разработка и реализация рекламных кампаний, включая стратегическое и креативное планирование, интеграцию медиа и медиапланирование. В цифровом пространстве это реклама в поисковых сервисах, реклама мобильных приложений, мобильная реклама, медийная реклама и цифровая наружная реклама.

Для предприятий ОПК при выходе на рынки гражданской продукции потребуются не только продвижение конкретных продуктов, но и имидж-реклама предприятий и новых брендов, так как с ними, как правило, плохо знакомы потребители гражданской продукции. Затраты по этому направлению маркетинговой деятельности могут неприятно удивить руководителей. В настоящее время без рекламы даже конкурентоспособная продукция (в связи с большим количеством конкурентов) требует значительных рекламных бюджетов, особенно на стадии выхода на новые рынки.

Банк профессий (должностей) в области маркетингования диверсификации может быть дополнен. Одна из важнейших текущих задач – переход от описания функционала к разработке бизнес-процессов, обеспечивающих экономически эффективный выход на новые рынки с новыми продуктами.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПЕРЕХОДА НА НОВЫЕ ПРОДУКТЫ / FORMATION OF COMPETENCIES IN THE PROCESS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING PROJECTS FOR THE TRANSITION TO NEW PRODUCTS

Классические подходы, основанные на традиционной подготовке кадров по перечисленным выше профессиям в высших учебных заведениях, не утратили своей значимости и должны использоваться с ориентацией на перспективу. Однако, как показывает более чем 25-летний опыт исследований проблем маркетинга и подготовки маркетологов в институте маркетинга ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», более результативно фокусированное формирование востребованных компетенции. Для этого нами избрана модель обучения профессии в процессе разработки и реализации конкретных проектов. Большая их часть посвящена маркетингованию новых цифровых продуктов. В настоящее время в институте маркетинга разработано более 700 таких проектов, которые могут быть полезны для диверсификации. Оценка спроса на некоторые из них показала целесообразность перехода к стадии программирования [Азоев, Сумарокова, 2021].

Опыт показывает, что наиболее перспективным направлением цифровизации для существующих производителей ОПК станет создание электронных торговых площадок, на которых будут представлены продукты двойного назначения и модернизированные продукты для рынка гражданской продукции. Развитием этой концепции выхода на рынок в дальнейшем может стать маркетингплейс, объединяющий продукцию производителей, сегментированных по функциональному назначению. Например, категория 1: электродвигатели разной мощности, системы бесперебойного питания; категория 2: насосы различной мощности и назначения;

категория 3: оптика различного назначения и т.д. Такой выход на рынок имеет ряд преимуществ. Во-первых, это относительно экономная смена рынка, без создания мощных организационных структур; во-вторых, такой подход адекватен конкурентной ситуации, в которой большинство конкурентов активно работают в сети, что весьма удобно для большинства потребителей. Если маркетплейс будет создаваться как единый торговый центр для большого количества предприятий, для быстрой доставки заказов потребуются организация распределенной системы складов и оптимальной логистики.

На взгляд автора, одним из проектов, в ходе которого можно было бы организовать подготовку маркетологов для реализации диверсификационных процессов на предприятиях ОПК, на первой стадии может стать проект электронной торговой площадки или создание маркетплейса. Причем такой проект имеет перспективы как для рынка B2C, так и B2B. В последствии можно будет работать над созданием целостной цифровой экосистемы, наращивая объем оказываемых услуг, например, на рынке B2B: проектирование, техническое обслуживание, эксплуатация, утилизация, обеспечение сырьем и т.п.

РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ ДЛЯ ГРАЖДАНСКОЙ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПК / DEVELOPMENT OF MARKETING COMPETENCIES IN THE PROCESS OF CREATING DIGITAL ECOSYSTEMS FOR CIVILIAN PRODUCTS OF DEFENCE INDUSTRY ENTERPRISES

Результаты работы над проектами создания цифровых экосистем убедили нас в том, что ключевой предпосылкой их успешности является реальный рыночный спрос и/или институциональный заказ на востребованную продукцию. Наличие спроса притягивает разработчиков и производителей, создает условия для концентрации интеллектуальных, технических, финансовых ресурсов. Без коммерческого успеха, который обеспечивают выпускаемые продукты, невозможно длительное функционирование любого предприятия. У цифровой экосистемы должны быть рыночные перспективы, которые могут быть созданы востребованными продуктами. Данное положение является главным лейтмотивом проекта по созданию экосистемы.

Для его реализации потребуются специальные маркетинговые компетенции. Во-первых, это касается разработки аналитических технологий формирования продуктовых платформ для экосистемы, основанных на выделении и систематизации востребованных продуктов предприятий ОПК в целевых сегментах рынка (с разработкой рыночных и экспертных рейтингов), позволяющих определять ориентированную на потребителей продуктовую специализацию потенциальных экосистем с учетом текущей и прогнозной рыночной конъюнктуры. Во-вторых, разработку бизнес-моделей интегрированной экосистемы, а также параметров поведения бизнес-единиц, обеспечивающих заданные научно-технические и экономические результаты деятельности.

Решение поставленной задачи основывается на применении инструментов технологического менеджмента и маркетинга, инновационного менеджмента и технологий кластеризации для формирования экосистем. Предполагается, что начальным и базовым элементом работы для маркетолога станет конъюнктурный анализ рынков продуктов ОПК, который позволит выделить действующие и разрабатываемые рыночные ниши. После их систематизации важно построение рыночных рейтингов продуктов-бестселлеров и экспертные рейтинги продуктов, находящихся в разработке. Результатом маркетинговой аналитики станет структурированная в целевых сегментах рынка востребованная рынком продуктовая платформа (совокупность рыночных ниш, продуктовых групп, представляющих ниши, и конкретных продуктов) потенциальных экосистем, включая их участников: научно-исследовательские институты, вузы, научно-производственные объединения и комплексы, научно-образовательные центры, центры коллективного пользования, зарубежных партнеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

Одним из главных выводов из представленных рассуждений является утверждение – диверсификация производства без маркетинга может стать началом заката предприятия, конкурентоспособного на рынке военной продукции. И для успешного выхода на рынки гражданской продукции основываться только на продуктах двойного назначения – утопия. Конечно же, нужно использовать эту возможность, но ее может оказаться недостаточно для сохранения предприятия и его кадрового потенциала. Необходим поиск рыночных ниш на основе модернизации выпускаемых или проектирования новых продуктов. С этой отправной точки начинается основной функционал маркетинга диверсификации.

Специалисты в этой области являются весьма востребованными, так как выход с новыми продуктами на новые рынки является штатной альтернативой для маркетинга и весьма частой задачей для развивающихся предприятий. Именно поэтому подготовка маркетологов для задач, стоящих перед предприятиями ОПК, должна начинаться как можно раньше. Специалисты должны не только овладеть маркетинговыми компетенциями, но и научиться их реализовывать применительно к конкретным продуктам и производственным возможностям предприятий. Для этого важно использовать проектное обучение с разработкой маркетинговых программ диверсификации, а также активно погружать эти программы в цифровую среду с использованием современных коммуникационных технологий и гаджетов.

Как показали наши исследования, такую работу целесообразно начинать с поиска рыночных ниш на рынке продукции гражданского назначения. Главным критерием поиска является значимая емкость ниши, а условием роста – передовые конструкторские и технологические решения, заложенные в новые продукты. Разработку ниши на первом этапе целесообразно начинать в цифровой среде, для чего необходимо разрабатывать новые цифровые продукты (сервисы), включая электронные торговые площадки и маркетплейсы. Подготовка маркетологов в процессе разработке таких цифровых сервисов – лучший и наиболее экономный вариант наращивания компетенций в области цифрового маркетинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Азоев Г.Л., Александрова И.Ю., Аleshникова В.И и др. (2021). Цифровые маркетинговые коммуникации: введение в профессию: учебник для вузов / отв. ред. Г.Л. Азоев. СПб.: Питер. 336 с.

Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В. (2021). Краткосрочное прогнозирование спроса на новые цифровые продукты: опыт института маркетинга ГУУ // Маркетинг и маркетинговые исследования. № 4. С. 248–257. <https://doi.org/10.36627/2074-5095-2021-4-4-248-257>

Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. (2020). Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете / пер. с англ. М. Хорошилова. М.: Бомбора. 224 с.

Котлер Ф., Келлер К.Л. (2020). Маркетинг менеджмент: учебник для высших учебных заведений. 16-е изд. / пер. с англ. В. Кузина. СПб.: Питер. 896 с.

Портер М.Э. (2019). Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Н. Минервин, М.: Альпина Паблишер. 454 с.

Портных В.В. (2021). Стратегия бизнеса. 4-е изд. М.: Дашков и К. 274 с.

Aniskin Yu., Moiseeva N., Rygalin D., Sedova O. (2017). Formation of modules of the mechanism of managing innovative activity on the basis of the system integrator // *International Journal of Economic Research*. V. 14, No. 4, pp. 469–479.

Geni L. (2017), Determination of competitive advantage and its impact on marketing performance // *International Journal of Economic Research*. V. 14, No.10. Pp. 389–401.

Liao Sh.H., Yang Ch.A. (2021). Big data analytics of social network marketing and personalized recommendations // *Social Network Analysis and Mining*. V.11. Art. 21. <https://doi.org/10.1007/s13278-021-00729-z>

Su Y., Jin L. (2021). The impact of online platforms' revenue model on consumers' ethical inferences // *Journal of Business Ethics*. Режим доступа: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-021-04798-0> (дата обращения: 05.09.2021). <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04798-0>

REFERENCES

Aniskin Yu., Moiseeva N., Rygalin D. and Sedova O. (2017), “Formation of modules of the mechanism of managing innovative activity on the basis of the system integrator”, *International Journal of Economic Research*, vol. 14, no. 4, pp. 469–479.

Azoev G.L., Aleksandrova I.Yu. and Aleshnikova V.I et al. (2021), *Digital marketing communications: an introduction to the profession: textbook for universities*, resp. ed. G.L. Azoev, Piter, St. Petersburg, Russia. (In Russian).

Azoev G.L. and Sumarokova E.V. (2021), “Short-term forecasting of demand for new digital products: an experience of the Marketing Institute of the State University of Management”, *Marketing i marketingovye issledovaniya*, no. 4, pp. 248–257. <https://doi.org/10.36627/2074-5095-2021-4-4-248-257>

Geni L. (2017), “Determination of competitive advantage and its impact on marketing performance”, *International Journal of Economic Research*, vol. 14, no. 10, pp. 389–401.

Kotler Ph., Kartaja H. and Setiawan I. (2020), *Marketing 4.0. Moving from traditional to digital*, trans. from Eng. by M. Khoroshilova, Bombora, Moscow, Russia. (In Russian).

Kotler Ph. and Keller K.L. (2020), *Marketing management: textbook for universities*, 16th ed., trans. from Eng. by V. Kuzin, Piter, St. Petersburg, Russia. (In Russian).

Liao Sh.H. and Yang Ch.A. (2021), “Big data analytics of social network marketing and personalized recommendations”, *Social Network Analysis and Mining*, vol. 11, art. 21. <https://doi.org/10.1007/s13278-021-00729-z>

Porter M.E. (2019), *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, transl. from English by N. Minervin, Alpina Publisher, Moscow, Russia. (In Russian).

Portnykh V.V. (2021), *Business strategy*, 4th ed., Dashkov i K, Moscow, Russia. (In Russian).

Su Y. and Jin L. (2021), “The impact of online platforms’ revenue model on consumers’ ethical inferences”, *Journal of Business Ethics*. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-021-04798-0> (accessed 05.09.2021). <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04798-0>

TRANSLATION OF FRONT REFERENCES

¹ Future Foundation (2021), *Future Skills. How to Thrive in the Complex New World: Report*. Available at: https://futuref.org/futureskills_ru (accessed 05.09.2021).