

## **МАРКЕТИНГОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОМ**

У статті розглянуто сутність категорії «маркетингова компетенція», її види та їх характеристика. Автором проведена оцінка ступеня участі маркетингових компетенцій у формуванні цінності для споживача і стійких конкурентних переваг.

В статье рассмотрена сущность категории «маркетинговая компетенция», ее виды и их характеристика. Автором проведена оценка степени участия маркетинговых компетенций в формировании ценности для потребителя и стойких конкурентных преимуществ.

In the article essence of category is considered «marketing jurisdiction», its kinds and their description. An author is conduct the estimation of degree of participation of marketings jurisdictions in forming of value for an user and proof competitive edges.

*Ключові слова:* маркетингова компетенція, ключова компетенція, стратегічне управління маркетингом.

У сучасних умовах стрімкої динаміки розвитку навколишнього середовища, постійної появи нових технологій, товарів та послуг, а також підвищення потреб споживачів сучасний ринок розкриває все нові шляхи для ефективної діяльності підприємств та диктує жорсткі правила поведінки на ньому. Це обумовлює необхідність формування на підприємствах нової системи маркетингових знань, вмінь та навичок для успішного вирішення маркетингових завдань та ефективного функціонування на ринку.

Останнім часом з'явилося багато досліджень, присвячених висвітленню сутності і проблем формування компетенції підприємств, серед яких найбільший інтерес становлять роботи І.В.Балабанової [1], В.С.Єфремова, І.А.Ханикова [4] та інших авторів.

Слід зазначити, що питання стосовно розгляду компетенції у сфері маркетингової діяльності залишилось поза зоною досліджень. Хоча в сучасних умовах підприємствам необхідно формувати маркетингову компетенцію підприємства, на основі якої підприємство зможе забезпечити собі стійкі конкурентні позиції на ринку. Усе це обумовлює актуальність обраної проблеми, її теоретичне та практичне значення, мету та зміст.

Метою статті є розкриття сутності маркетингової компетенції підприємства та розробка методів її оцінки.

Останні декілька років ознаменовані активним пошуком методологічних засад виявлення й оцінки компетенцій підприємства та управління процесом їх формування [2]. Незважаючи на численні публікації з приводу природи компетенцій підприємства у спеціальній літературі, а також активну зацікавленість цією проблематикою практиків, необхідно констатувати недостатню розвиненість методичного інструментарію діагностування компетенцій організації для його практичного застосування у практиці стратегічного управління. Центральною залишається проблема створення

відповідного аналітичного інструментарію оцінки маркетингових компетенцій підприємства з метою подальшого його розвитку та використання для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключовою компетенцією сучасної фірми стала маркетингова компетенція. В умовах нової економіки відбувається переміщення конкурентної боротьби з рівня виробництва в сферу створення особливих цінностей для споживача.

Зазначимо, що не існує загальноприйнятого визначення поняття «ключова маркетингова компетенція». Огляд наукової літератури в цьому напрямку показав, що під ключовими компетенціями розуміють «вміння, які сформувались в рамках всієї компанії і дозволяють фірмі виробляти продукт або послугу, що необхідна споживачам і вбудовується в конкурентну позицію» [1, с.288], «особливі навички або технології, що становлять унікальну цінність для споживача» [6, с.371], «колективне знання, що дозволяє організовувати і використовувати інші компетенції і спроможності, тим самим створюючи додаткову споживчу вартість» [4, с.11], «конкурентно значущі види діяльності, в яких підприємство досягло максимальної ефективності» [8, с.139], «творче поєднання множини технологій навколо знання потреб і запитів споживачів; маркетингову інтуїцію; знання і вміння, що дозволяють управляти ними таким чином, щоб досягти синергії» [5, с.363].

За думкою Ю.М.Соловйової слід розрізняти поняття «ключова компетенція» і «маркетингова компетентність» наступним чином: «ключові компетенції є не імітованими конкурентами параметрами внутрішнього середовища, затребуваними споживачами внутрішніми можливостями; маркетингова компетентність має зовнішню спрямованість, вона включає стійкі зв'язки з постачальниками і споживачами, державними установами і фінансовими організаціями» [7, с.122].

На наш погляд, дана точка зору є дискусійною, оскільки ключові компетенції виникають не тільки у внутрішньому середовищі, а й в процесі ефективної взаємодії зі споживачами, постачальниками, у порівнянні з конкурентами. З іншого боку, маркетингова компетентність характеризує насамперед такі сильні сторони маркетингової діяльності, як професійні знання, вміння та досвід.

А.Е.Штезель вважає, що параметри компетентності використовуються для характеристики виконавців різних послуг, наприклад, у сфері консалтингу і розглядаються як «системна сукупність знання і досвіду, які необхідні для ефективної діяльності в заданій наочній області. При цьому компетентність є результатом накопичення знання, його приросту і виступає як результат будь-якого вчення, консультування» [9, с.322]. Компетенція в маркетингу персоналізується і зв'язується саме з виконавчою майстерністю, наприклад, саме на її підвищення спрямована концептуальна модель підвищення ринкової компетенції менеджера-маркетолога [9, с.323].

Більш вдалим є визначення маркетингової компетенції А.В.Балабаниць, яка

## МАРКЕТИНГ

розуміє під нею «... інтегровану сукупність маркетингових знань, вмінь, навичок і спроможностей до їх адекватного застосування для формування найвищої цінності для споживачів і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства» [1, с.246].

Сукупність ключових маркетингових компетенцій у розрізі ключових процесів стратегічного управління маркетингом формує підсистему управління маркетинговою компетенцією підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

*Види та зміст маркетингової компетенції підприємства*

Види компетенцій	Характеристика компетенцій
1	2
Компетенція стратегічного бачення	Знання та вміння визначати довгострокові перспективи розвитку підприємства, підтримувати його конкурентні переваги.
Компетенція роботи з інформацією	Вміння здійснювати пошук і аналіз необхідної інформації, використовуючи як традиційні, так і новітні інформаційні технології. Знання забезпечення інформаційними ресурсами, про стан факторів маркетингового середовища.
Компетенції стратегічного планування	Вміння та навички визначення стратегічних і тактичних цілей маркетингової діяльності та розробки заходів щодо їх реалізації, які структуруються в ієрархічну систему взаємопов'язаних стратегій різних рівнів.
Компетенції організаційної взаємодії	Знання організаційної структури служб маркетингу; вміння забезпечувати ефективне їх функціонування на підставі раціонального розподілу повноважень, прав і відповідальності в сфері стратегічного управління маркетингом.
Компетенції теорії маркетингу	Знання маркетингового інструментарію, напрямків прикладення маркетингових зусиль, комплексу маркетингу та концепції маркетингового ризик-менеджменту
Компетенції стратегічного аналізу і контролю	Знання про сучасні методики стратегічного маркетингового аналізу і контролю щодо аналізу стратегічної позиції підприємства та його портфельного аналізу, перевірки правильності прийнятих маркетингових рішень і оцінки результативності управління стратегічним маркетингом.
Компетенції стратегічних перетворень	Знання та навички щодо здійснення стратегічних змін на підприємстві; вміння ефективно, залежно від ситуації, обирати і використовувати методи здійснення стратегічних змін; спроможність до подолання опору стратегічним змінам та розробки коригувальних заходів у тактиці підприємства.
Компетенція розвитку персоналу	Вміння налагоджувати ефективну комунікативну взаємодію у внутрішньому і зовнішньому маркетинговому оточенні; специфічні знання і професійний досвід працівників; знання теоретичних основ стратегічного управління маркетингом та навички до практичного застосування знань на практиці.

Визначимо, які з компетенцій мають найбільшу значущість для реалізації ключових процесів стратегічного управління маркетингом: формування і вдосконалення організаційних структур в маркетингу; формування і реалізація стратегічного маркетингового потенціалу; формування стратегічного набору; формування і адаптація комплексу маркетингу. Дослідження проводилось за допомогою методу парних порівнянь. Узагальнені отримані результати наведено у табл. 2.

Таблиця 2

*Матриця значущості участі маркетингових компетенцій в реалізації ключових процесів стратегічного управління маркетингом*

Маркетингові компетенції	Ключові процеси стратегічного управління маркетингом			
	Формування і вдосконалення організаційних структур у маркетингу	Формування і реалізація стратегічного маркетингового потенціалу	Формування стратегічного набору	Формування і адаптація комплексу маркетингу
Компетенція стратегічного бачення	VI	III	IV	IV
Компетенція роботи з інформацією	IV	II	V	III

## МАРКЕТИНГ

Компетенції стратегічного планування	V	IV	II	VI
Компетенції організаційної взаємодії	I	VII	VII	VII
Компетенції теорії маркетингу	VIII	I	I	I
Компетенції стратегічного аналізу і контролю	VII	V	III	II
Компетенції стратегічних перетворень	III	VIII	VI	V
Компетенція розвитку персоналу	II	VI	VIII	VIII

### Примітка:



– найбільш значущі маркетингові компетенції

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що для реалізації ключового процесу стратегічного управління маркетингом – формування і вдосконалення організаційних структур в маркетингу – найбільше значення мають компетенції організаційної взаємодії, розвитку персоналу і стратегічних перетворень. В процесі формування і реалізації стратегічного маркетингового потенціалу першочергового значення набувають компетенції теорії маркетингу, роботи з інформацією та стратегічного бачення. При здійсненні процесу формування стратегічного набору найважливішими є компетенції стратегічного маркетингового потенціалу, стратегічного планування, стратегічного аналізу і контролю.

І нарешті, при формуванні й адаптації комплексу маркетингу найбільш значущими є компетенції теорії маркетингу, стратегічного аналізу і контролю та роботи з інформацією.

В умовах високої інтенсивності конкуренції на ринку побутової техніки підприємства прагнуть до створення унікальної пропозиції, що забезпечить істотні переваги в рішенні завдань конкурентної боротьби. Тому особливої актуальності набуває процес визначення маркетингових компетенцій, які є своєрідним каталізатором у формуванні конкретної споживчої цінності, і виступають основою для вигідної диференціації від конкурентів, тобто забезпеченні стійких конкурентних переваг.

Так, за допомогою маркетингових компетенцій підприємства можуть забезпечити отримання наступних конкурентних переваг ( $Y = \{y_1, y_2, y_3, \dots, y_j\}$ ): унікальні маркетингові стратегії, велика частка ринку, конкурентоспроможність товарного асортименту, гнучкість цінової політики, досконала система логістики, ефективна комунікаційна політика, оригінальні акції трейд-маркетингу, висока маркетингова компетентність персоналу.

Політика формування найвищої цінності для споживачів реалізується за допомогою визначення певних вимог цільового ринку ( $Z = \{z_1, z_2, z_3, \dots, z_n\}$ ), які формують силу прихильності споживачів до товарів підприємства: висока якість обслуговування, привабливий асортимент, низькі витрати придбання, активне використання цінових стимулів, наявність достатньої інформації про товар, професійна компетентність персоналу підприємства.

## МАРКЕТИНГ

Здійснимо оцінку ступеня участі маркетингових компетенцій ( $X = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_i\}$ ) у формуванні цінності для споживача і стійких конкурентних переваг (рис. 1) на прикладі ТД «Фокстрот». Так, ступінь участі маркетингових компетенцій у

формуванні цінності для споживача ( $\bar{R}_z$ ) розраховується за формулою:

$$\bar{R}_z = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{n=1}^n xz_{ih}}{m \cdot n}, \quad (1)$$

де  $xz_{ih}$  – участь і-тої маркетингової компетенції у формуванні h-тої цінності для споживача;

$n$  – кількість показників, що визначають цінність для споживача;

$m$  – кількість маркетингових компетенцій.

			Маркетингові компетенції							
			Компетенція стратегічного бачення	Компетенція роботи з інформацією	Компетенції стратегічного планування	Компетенції організаційної взаємодії	Компетенції теорії маркетингу	Компетенції стратегічного аналізу і контролю	Компетенції стратегічних перетворень	Компетенція розвитку персоналу
			$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$
Конкурентні переваги	Унікальні маркетингові стратегії	$y_1$	3	3	4	3	4	3	3	2
	Велика частка ринку	$y_2$	5	5	4	3	4	4	3	4
	Конкурентоспроможність товарного асортименту	$y_3$	3	4	4	4	4	3	4	3
	Гнучкість цінової політики	$y_4$	4	3	4	3	5	4	4	3
	Досконала система логістики	$y_5$	3	4	4	4	3	3	3	2
	Ефективна комунікаційна політика	$y_6$	4	5	3	3	4	4	3	3
	Оригінальні акції трейд-маркетингу	$y_7$	3	4	3	5	3	4	4	4
	Висока маркетингова компетентність персоналу	$y_8$	3	3	3	4	3	4	3	3
	Середня оцінка			3,50	3,88	3,63	3,63	3,75	3,63	3,38
Ступінь участі компетенцій в забезпеченні конкурентних переваг підприємства								3,55		

## МАРКЕТИНГ

			Маркетингові компетенції							
			Компетенція стратегічного бачення	Компетенція роботи з інформацією	Компетенції стратегічного планування	Компетенції організаційної взаємодії	Компетенції теорії маркетингу	Компетенції стратегічного аналізу і контролю	Компетенції стратегічних перетворень	Компетенція розвитку персоналу
			x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>	x <sub>7</sub>	x <sub>8</sub>
Цінність для споживача	Висока якість обслуговування	z <sub>1</sub>	4	5	4	4	4	3	3	3
	Привабливий асортимент товарів	z <sub>2</sub>	2	4	3	3	4	3	2	3
	Низькі витрати придбання товарів	z <sub>3</sub>	3	4	3	3	2	3	2	3
	Активне використання цінкових стимулів	z <sub>4</sub>	2	3	3	3	4	4	3	4
	Наявність достатньої інформації про товар	z <sub>5</sub>	3	4	3	4	2	3	3	4
	Сприятлива атмосфера магазину	z <sub>6</sub>	3	3	2	4	3	3	3	3
	Зручність придбання товарів	z <sub>7</sub>	4	4	4	4	3	4	3	3
	Професійна компетентність	z <sub>8</sub>	3	3	4	3	4	2	3	3
	Середня оцінка		3,00	3,75	3,25	3,50	3,25	3,13	2,75	3,25
Ступінь участі компетенцій в забезпеченні цінності для споживача							3,23			

*Рис. 1. Матриця визначення участі маркетингових компетенцій в забезпеченні конкурентних переваг і цінності для споживача*

Аналогічно розраховано ступінь участі маркетингових компетенцій у формуванні конкурентних переваг ( $\overline{R}_y$ ) розраховується за формулою:

$$\overline{R}_y = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k xy_{ij}}{m \cdot k}, \quad (2)$$

де  $x_{ij}$  – участь  $i$ -тої маркетингової компетенції у формуванні  $j$ -тої конкурентної переваги;

$k$  – кількість конкурентних переваг підприємства;

$m$  – кількість маркетингових компетенцій.

За результатами дослідження зроблено висновок, що ступінь участі компетенцій в забезпеченні конкурентних переваг підприємства складає 3,55 бали. Серед них найбільше значення мають компетенції роботи з інформацією (3,88 бали), компетенції теорії маркетингу (3,75 бали), компетенції стратегічного планування (3,63 бали) і компетенції організаційної взаємодії (3,63 бали). Ступінь участі компетенцій у формуванні цінності для споживача складає 3,23 бали. Найбільшого значення набули компетенції роботи з

інформацією (3,75 бали), компетенції організаційної взаємодії (3,5 бали), компетенції стратегічного планування, теорії маркетингу і розвитку персоналу (3,25 бали).

Запропонований погляд на оцінку значущості маркетингових компетенцій для реалізації ключових процесів стратегічного управління маркетингом та оцінку ступеня участі компетенції в забезпеченні конкурентних переваг підприємства ґрунтується на системному підході до розуміння природи підприємства як економічної організації.

Таке розуміння сутності оцінки компетенції створює, на нашу думку, методологічне підґрунтя для формування системи управління маркетинговими компетенціями та зумовлює подальший пошук відповідного методичного інструментарію проведення прикладних досліджень в цьому напрямку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабаниць А.В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: монографія / А.В. Балабаниць. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. – 509 с.
2. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба , О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. - №7. – С.23-28
3. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей..Пер. с англ./ П. Дженстер, Д. Хасси. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
4. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Электронный ресурс] / В.С.Ефремов, И.А.Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 2. – Режим доступа: <http://www.cfip.ru/press/management/2002-2/02.shtml>
5. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л.Фаэя, Р.Энделла; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 587 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен; перевод с англ. под общ. ред. В.Б.Колчаного. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
7. Соловьева Ю.Н. Теория и методология обеспечения маркетинговой компетентности в системе управления стратегического альянса [Электронный ресурс] : дис. ... докт. экон. наук : спец. 08.00.05 / Ю.Н.Соловьева. – Электрон. текстовые данные (1,9 Мб) – СПб., 2006. – 328 с. – Режим доступа: [http://www.diss.rsl.ru/diss/07/0560/070560\\_043.pdf](http://www.diss.rsl.ru/diss/07/0560/070560_043.pdf)
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [пер. с англ.] / Артур А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд III. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.
9. Штезель А.Э. Консалтинг как маркетинговый инструмент повышения уровня компетентности знания/ Сб. «Маркетинг в России на рубеже веков: реалии, проблемы, перспективы» /под ред. Федько В.П. - М.: Дашков и К, Наука-Пресс, 2010. - 332 с.