

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ КОМПЕТЕНЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

РВАЧОВА І. М.

УДК 005.7:005.94

Рвачова І. М. Концептуальний підхід до управління маркетинговою компетенцією підприємств

Розглядається актуальна проблема пошуку й обґрунтування концептуальних положень щодо управління маркетинговою компетенцією підприємств. Метою статті є обґрунтування концептуального підходу до управління маркетинговою компетенцією підприємства, розробка його ключових компонентів, що визначають спрямованість управлінського впливу та архітектуру управлінського процесу. Автор запропонував концептуальну схему управління маркетинговою компетенцією підприємства, що складається з таких компонентів: об'єкт, предмет, цілі, основні принципи, методи, етапи управління маркетинговою компетенцією підприємств, стратегії, критерії оцінки результативності управління, категоріальний апарат. Обґрунтовано, що управління маркетинговою компетенцією повинно базуватися на таких принципах: клієнтоорієнтованості, конкурентного диференціювання, інформованості, діалогу, адаптивності. Аргументовано, що управління маркетинговою компетенцією підприємств доцільно здійснювати за такими етапами: підготовчий, планування, організаційний, мотивації, контрольний етап.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, конкурентна диференціація, маркетингова компетенція, управління маркетинговою компетенцією.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Рвачова Ірина Михайлівна – аспірант, кафедра маркетингового менеджменту, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Щорса, 31, Донецьк, 83050, Україна)

E-mail: irren88@yandex.ua

УДК 005.7:005.94

UDC 005.7:005.94

Рвачева И. М. Концептуальный подход к управлению маркетинговой компетенцией предприятий

Рассматривается актуальная проблема поиска и обоснования концептуальных положений управления маркетинговой компетенцией предприятий. Целью статьи является обоснование подхода к управлению маркетинговой компетенцией предприятия, разработка его ключевых компонентов, определяющих направленность управленческого влияния и архитектуру управленческого процесса. Автор предложил концептуальную схему управления маркетинговой компетенцией предприятия, которая состоит из следующих компонентов: объект, предмет, цели, основные принципы, методы, этапы управления маркетинговой компетенцией предприятий, стратегии, критерии оценки результативности управления, категориальный аппарат. В статье обосновано, что управление маркетинговой компетенцией должно базироваться на таких принципах: клиентоориентированности, конкурентного дифференцирования, информированности, диалога, адаптивности. Аргументировано, что управление маркетинговой компетенцией предприятий целесообразно осуществлять по следующим этапам: подготовительный, планирования, организационный, мотивации, контрольный этап.

Ключевые слова: клиентоориентированность, конкурентная дифференциация, маркетинговая компетенция, управление маркетинговой компетенцией.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Рвачева Ирина Михайловна – аспирантка, кафедра маркетингового менеджмента, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского (ул. Щорса, 31, Донецк, 83050, Украина)

E-mail: irren88@yandex.ua

Rvacheva I. M. Conceptual Approach to Managing the Marketing Competence of Enterprises

The article considers a topical problem of search and justification of conceptual provisions of managing marketing competence of enterprises. The goal of the article is justification of an approach to managing marketing competence of an enterprise and development of its key components that determine direction of managerial influence and architectonics of the managerial process. The author offers a conceptual scheme of managing marketing competence of an enterprise, which consists of the following components: object, item, goals, main principles, methods, stages of managing marketing competence of enterprises, strategies, criteria of assessment of effectiveness of management, and categorical mechanism. The article justifies that managing marketing competence should be based on the following principles: orientation at clients, competitive differentiation, information awareness, dialogue, adaptability. It argues that it is expedient to execute the management of marketing competence of enterprises through the following stages: preparatory, planning, organisational, motivational and control.

Key words: orientation at clients, competitive differentiation, marketing competence, managing marketing competence.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Rvacheva Irina M. – Postgraduate Student, Department of Marketing Management, Donetsk National University of Economy and Trade named after M. Tugan-Baranovsky (vul. Shchorsa, 31, Donetsk, 83050, Ukraine)

E-mail: irren88@yandex.ua

Сучасні трансформаційні умови розвитку вітчизняної економіки супроводжуються посиленням конкурентної боротьби за споживача у зв'язку з постійним підвищенням вимог споживачів до окремих видів товарів та послуг. Тому на перший план виходять такі якості підприємства, як максимальне використання існуючих знань, вмінь, навичок персоналу у напрямку забезпечення максимального задоволення потреб споживачів і підвищення ступеня їх лояльності до підприємства. Сучасним підприємствам необхідно не тільки формувати свої маркетингові компетенції, але й вміти управляти ними.

Проблеми формування маркетингових компетенцій підприємства розглянуто закордонними вченими, серед яких Д. Аакер [1], В. С. Єфремов [2], А. О'Дріскол [3], К. Прахалад і Г. Хемел [4], Ю. М. Соловійова [5], Ф. Уэбстер [6], С. Віддет, С. Холліфорд [7], Х. Хершген [8] та інші. Однак більша частина цих робіт присвячена формуванню ключових компетенцій підприємства, при цьому концептуальні питання формування інтегрованої маркетингової компетенції підприємства та управління нею залишилися поза зоною досліджень більшості вчених. Необхідність управління маркетинговою компетенцією

підприємств обумовлена такими факторами: підвищенням споживчої освіченості в сучасному суспільстві, що є результатом розширення інформаційного простору; виникненням нових підприємств-конкурентів, які реалізують та пропонують майже ідентичні товари та послуги; розвитком і появою нових комунікаційних технологій, що сприяє більш ефективному зворотному зв'язку зі споживачами; зростанням ролі соціально-етичних норм маркетингової поведінки підприємств. Тому у вітчизняних підприємств за сучасних умов актуалізується проблема пошуку і обґрунтування концептуальних положень щодо управління маркетинговою компетенцією на основі комплексного, компетенційного підходів.

Метою статті є обґрунтування концептуального підходу до управління маркетинговою компетенцією підприємства, розробка його ключових компонентів, що визначають спрямованість управлінського впливу та архітектуру управлінського процесу.

Розвивати та формувати теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговими компетенціями підприємства потрібно на підґрунті компетенційного підходу. В економічній літературі появу компетенційного підходу зв'язують з початком 70 – 80-х років ХХ століття. У цей час було зроблено спробу виправити недоліки діагностичного підходу до оцінки управлінського персоналу, класичного тестування персоналу, зокрема персоналу вищої ланки управлінців, де були відсутні кореляційні зв'язки між результатами та ефективністю їх професійної діяльності. Компетентнісний підхід можна розглядати як продовження ресурсного, ресурсно-цільового, програмно-цільового підходів. Головною метою ресурсного підходу є визначення засобів, джерел, які є в наявності і можуть бути реалізовані для досягнення певної мети або вирішення певної задачі. Принциповою новизною ресурсно-цільового підходу є визначення умов, за яких підприємство має конкурентні переваги у стані економічної рівноваги для досягнення певної мети. Програмно-цільовий підхід полягає в чіткому визначенні цілей, розробці програм для оптимального досягнення поставлених цілей підприємства, виділенні необхідних ресурсів для здійснення цих програм, належне керівництво та контроль. На відміну від традиційних підходів компетенційний підхід дозволяє формувати та розвивати ключові та предметні компетенції персоналу. Він спрямований на виявлення потенціалу і здібностей співробітників, грамотну побудову системи навчання і розвитку кадрів підприємства, за рахунок чого максимально підвищується ефективність діяльності персоналу. Додатковими перевагами компетенційного підходу є впровадження системи безперервного навчання персоналу, нематеріального мотивування співробітників.

Головною метою компетенційного підходу до управління маркетинговою компетенцією підприємства, на наш погляд, є виявлення, покращення та формування додаткових переваг у розрізі всіх складових маркетингової компетенції: професійних, соціальних, методичних, конкурентних компетенцій підприємства. Іншими словами, цей підхід повинен створювати умови для максимальної реалізації маркетингових стратегій підприєм-

ства. Задачами компетенційного підходу є: виявлення, організація, формування компетенцій, розробка механізму їх реалізації для максимального задоволення потреб споживачів на цільовому ринку підприємства.

Саме на синтезі ресурсного, програмно-цільового, компетенційного підходів та теорії управління персоналом повинна базуватися концептуальна схема управління маркетинговою компетенцією підприємств.

Управління маркетинговою компетенцією підприємств повинно бути інтегровано в систему управління підприємством, ґрунтуватись на збалансованому управлінні маркетинговим потенціалом, маркетинговою поведінкою, конкурентоспроможністю та лояльністю споживачів.

Розроблена концептуальна схема управління маркетинговою компетенцією підприємства складається з таких компонентів: об'єкт, предмет, цілі, основні принципи, методи, етапи управління маркетинговою компетенцією підприємств, стратегії, критерії оцінки результативності управління, категоріальний апарат (рис. 1).

Розглянемо її більш детально. Об'єктом запропонованої концепції виступають процеси управління маркетинговою компетенцією підприємств торгівлі. Відповідно до об'єкта дослідження визначено предмет – методи та механізми формування, використання та вдосконалення маркетингової компетенції підприємств.

Управління маркетинговою компетенцією підприємства спрямовано на досягнення основної мети – підвищення прибутковості підприємства на основі забезпечення найвищої клієнтоорієнтованості на цільовому ринку, підвищення ступеня лояльності споживачів і досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Наступним блоком запропонованої концептуальної схеми виступають принципи, під якими розуміють загальні та вихідні положення теорії управління маркетинговою компетенцією, правила маркетингової діяльності. Управління маркетинговою компетенцією підприємств повинно базуватись на таких принципах:

1. *Принцип клієнтоорієнтованості* потребує максимальної відповідності маркетингової діяльності підприємства очікуванням споживачів. Реалізація цього принципу здійснюється на основі таких дій:

- ✦ формування бази споживачів на основі результатів комплексної сегментації цільового ринку;
- ✦ розробка маркетингової пропозиції підприємства відповідно до вимог визначених цільових сегментів;
- ✦ організацію доступної і найбільш зручної для споживачів системи продажу товарів;
- ✦ організація комунікацій зі споживачами на основі використання новітніх маркетингових технологій (використання інтернет-сервісу, прямої поштової розсилки, мобільного маркетингу тощо);
- ✦ створення регламентів і кодексів роботи персоналу зі споживачами, кодексу прав споживачів і системи контролю щодо його дотримання, дотримання принципу тотальності якісного обслуговування споживачів.

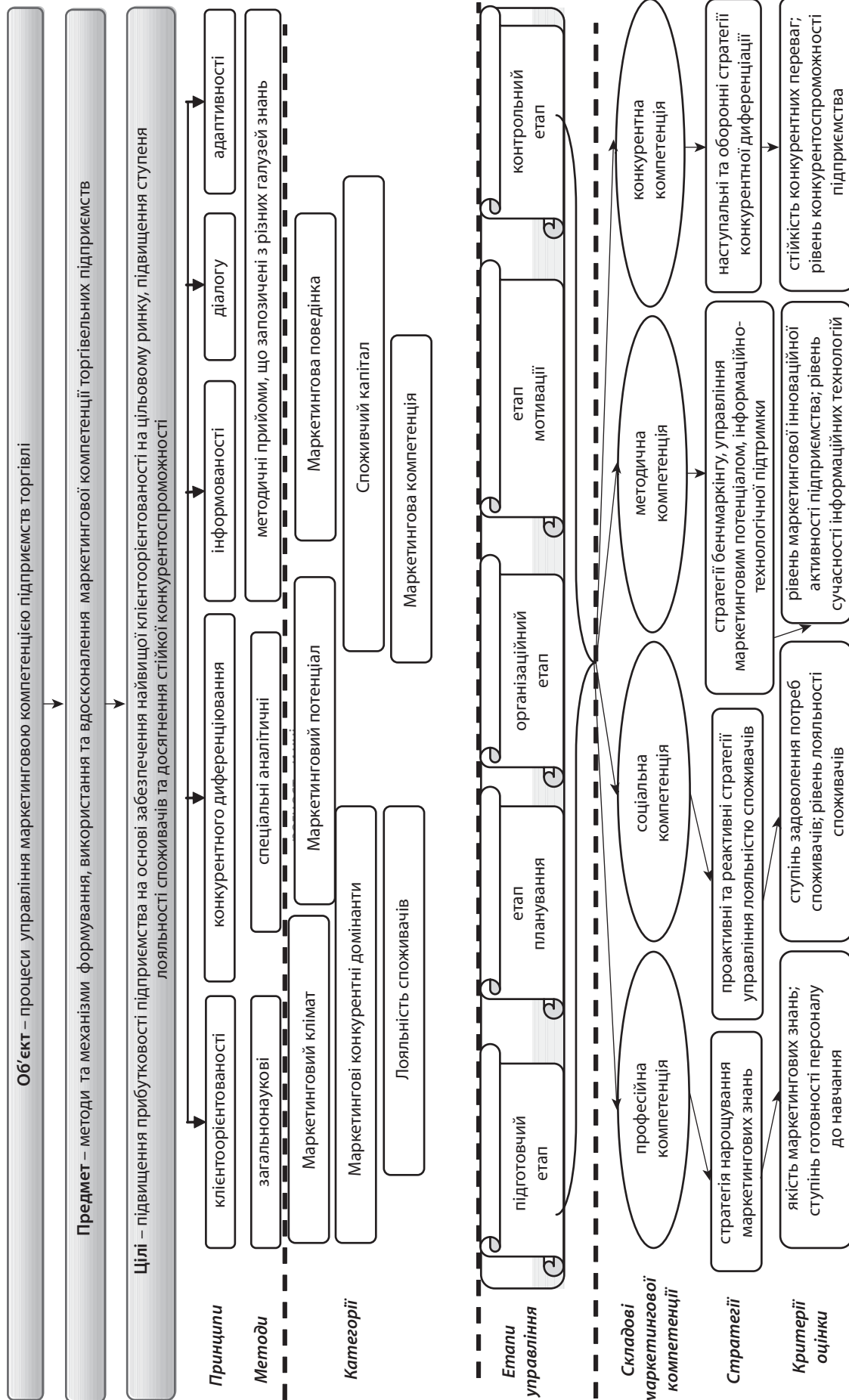


Рис. 1. Концептуальна схема управління маркетинговою компетенцією підприємства

Для підтримки вже досягнутого рівня задоволеності споживачів і формування потенціалу маркетингового успіху підприємства в цьому напрямі також потрібна організація регулярного підвищення кваліфікації співробітників, моніторингу задоволеності споживачів та рівня їх лояльності.

2. *Принцип конкурентного диференціювання* вимагає брати до уваги унікальні потреби споживачів і пропонувати їм товари, що виділяються із загальної кількості аналогічних конкуруючих товарів. Цей принцип потребує використання інтегрованого набору дій, для того щоб виробити або доставити товари або послуги, які споживачі сприйматимуть, як відмінні від інших за тими параметрами, які для них є найбільш важливими. Це сприяє створенню унікальної торговельної пропозиції (*Unique Selling Proposition – USP*), яка визначає конкурентну перевагу, що відрізняє підприємство від конкурентів в очах споживача, і дає можливість на основі цих переваг максимально реалізувати свої маркетингові стратегії.

3. *Принцип інформованості* полягає в тому, що сучасні підприємства працюють на фоні стрімкого розвитку інформаційних технологій, тому для успішної діяльності їм необхідно своєчасно формувати банк інформації, накопичувати та раціонально її використовувати.

4. *Принцип діалогу (ефективного взаємозв'язку)* пояснюється тим, що постійне ініціювання діалогу зі споживачами сприяє формуванню знань про їх потреби, мотиви, психоемоційні фактори впливу на здійснення покупок, дає можливість пропонувати саме ту маркетингову пропозицію, яка б максимально відповідала вимогам існуючого на ринку попиту.

5. *Принцип адаптивності* пояснюється тим, що умови навколишнього середовища носять мінливий характер, тому маркетингова поведінка підприємств повинна постійно реагувати на них і забезпечувати формування гнучких маркетингових стратегій, спрямованих на своєчасну реалізацію нових ринкових можливостей.

Методологічним підґрунтям концепції управління маркетинговою компетенцією повинні стати сукупність прийомів наукового дослідження, загальнонаукові та спеціальні аналітичні методи, використання яких дозволить вирішити комплекс поставлених завдань і системно дослідити процеси формування маркетингової компетенції та управління нею. Для отримання обґрунтованих наукових результатів доцільно використовувати методи: структурно-логічного та семантичного аналізу (для обґрунтування категоріального апарату), системного і комплексного аналізу (при дослідженні процесів формування і використання маркетингової компетенції підприємств); логічного аналізу і соціологічного опитування споживачів (при діагностиці поведінки споживачів, при моніторингу рівня їх задоволеності та лояльності), експертної та рейтингової оцінки (у процесі виявлення та оцінки пріоритетних факторів впливу на лояльність споживачів); матричного аналізу (при визначенні конкурентних позицій підприємств); порівняльного та економічного аналізу (при

оцінці конкурентоспроможності підприємства та його споживчого капіталу).

До основних категорій, на яких базується теорія управління маркетинговою компетенцією підприємств, слід віднести такі:

- ✦ *маркетинговий клімат* – являє собою зовнішні умови функціонування підприємства, під впливом яких здійснюється його маркетингова діяльність;
- ✦ *маркетинговий потенціал* – узагальнена характеристика наявності на підприємстві таких маркетингових ресурсів і ринкових можливостей, які давали б змогу найкращим чином реалізувати обрані маркетингові стратегії підприємства;
- ✦ *маркетингова поведінка підприємства* – певний комплекс дій, за допомогою яких підприємство реалізує свої маркетингові цілі;
- ✦ *маркетингова компетенція підприємства* – певні знання, здібності, уміння і навички, які формуються на підприємстві в процесі здійснення маркетингової діяльності;
- ✦ *лояльність споживачів* – стійке відношення споживачів до підприємства, що характеризується високим ступенем прихильності і виявляється в закономірній сталості здійснюваних покупок;
- ✦ *маркетингові конкурентні домінанти* – сукупний ряд вирашаних факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- ✦ *споживчий капітал* – система надійних довгострокових маркетингових відносин підприємства зі споживачами.

Управління маркетинговою компетенцією підприємств доцільно здійснювати за такими етапами: підготовчий етап, етап планування, організаційний етап, етап мотивації, контрольний етап (табл. 1). Завдання кожного з етапів управління маркетинговими компетенціями встановлено відповідно до складових маркетингової компетенції підприємства.

Передостаннім блоком концептуальної схеми управління маркетинговою компетенцією підприємства є стратегії управління. До системи стратегій управління маркетинговою компетенцією підприємства відносяться:

- ✦ *стратегії нарощування маркетингових знань підприємства*, що націлені на збагачення сталості процесів генерації і відновлення професійних знань маркетингового персоналу підприємств;
- ✦ *проактивні та реактивні стратегії управління лояльністю споживачів*. Проактивні стратегії носять характер стратегічної цілеспрямованості, засновані на попереджувальних управлінських діях. Реактивні стратегії мають оперативний характер і спрямовані на коригування маркетингової стратегії і тактики;
- ✦ *стратегії бенчмаркінгу*, що спрямовані на вдосконалення маркетингової компетенції (в основному, в її методичному аспекті) на основі використання найкращих маркетингових практик;

- ✦ *стратегії управління маркетинговим потенціалом*, які націлені на раціональне та своєчасне використання тих маркетингових можливостей, ресурсів, інструментарію, якими володіє підприємство, щоб забезпечити маркетингове конкурентне домінування;
- ✦ *стратегії інформаційно-технологічної підтримки*, які спрямовані на підвищення надійності й

удосконалення інформаційних систем для забезпечення найвищої клієнтоорієнтованості підприємства та конкурентної адаптивності;

- ✦ *наступальні та оборонні стратегії конкурентної диференціації*, що передбачають вигідне дистанціювання від конкурентів шляхом пропонування споживачам унікальної маркетингової пропозиції.

Таблиця 1

Характеристика етапів управління маркетинговими компетенціями підприємства

| Етап управління | Управлінські завдання щодо розвитку складових маркетингової компетенції підприємства | | | |
|---------------------|--|--|--|--|
| | Професійна компетенція | Методична компетенція | Соціальна компетенція | Конкурентна компетенція |
| Підготовчий етап | – аналіз існуючої бази маркетингових знань; – дослідження маркетингової поведінки підприємства | – аналіз маркетингового інструментарію підприємства та його основних конкурентів | – дослідження маркетингового клімату підприємства; – ідентифікація цільових сегментів | – аналіз конкурентного рейтингу підприємства; – діагностика поведінки конкурентів; – аналіз конкурентної позиції підприємства |
| Етап планування | – створення регламентів і кодексів роботи маркетингового персоналу; – розробка стратегії нарощування маркетингових знань підприємства; – розробка програм підвищення кваліфікації маркетингового персоналу | – розробка критеріїв оцінки маркетингової інноваційної активності підприємства; – розробка моделі оцінки маркетингового потенціалу підприємства; – розробка стратегії управління маркетинговим потенціалом; – розробка стратегії бенчмаркінгу; – формування бенчмаркінгового альянсу | – формування стратегічного споживчого капіталу; – розробка стандартів обслуговування; – розробка проактивних і реактивних стратегій управління лояльністю споживачів; – розробка програм інтегрованого комунікативного впливу на цільовий ринок | – розробка системи цілей підвищення конкурентоспроможності підприємства; – розробка моделі визначення сили ринкового натиску конкурентного диференціювання підприємства; – розробка наступальних та оборонних стратегій конкурентної диференціації |
| Організаційний етап | – створення системи оцінки маркетингових знань; – формування атмосфери маркетингового інноваційного удосконалення | – створення інформаційної системи підтримки процесу формування інтегрованої маркетингової компетенції; – організація процесів бенчмаркінгу | – організація зворотного зв'язку; – створення інтегрованої бази даних про споживачів; – організація якісного торгового обслуговування | – створення системи конкурентного моніторингу; – створення механізму стратегічного ініціювання маркетингових конкурентних домінант |
| Етап мотивації | – конкретизація професійних навичок, які необхідно мотивувати та розробка системи відповідних стимулів | – розробка системи стимулів за інноваційну активність і за впровадження нових маркетингових технологій | – розробка системи стимулів щодо підвищення клієнтоорієнтованості підприємства | – формування системи мотиваційної підтримки процесів збереження і захисту маркетингових конкурентних домінант |
| Контрольний етап | – оцінка якості маркетингових знань, ступеня готовності персоналу до навчання; – вимірювання рівня маркетингової професійної компетенції підприємства | – оцінка рівня маркетингової інноваційної активності підприємства та рівня сучасності інформаційних технологій; – вимірювання рівня маркетингової методичної компетенції підприємства | – оцінка ступеня задоволеності споживачів та рівня їх лояльності; – вимірювання рівня маркетингової соціальної компетенції підприємства | – оцінка стійкості конкурентних переваг і рівня конкурентоспроможності підприємства; – вимірювання рівня маркетингової конкурентної компетенції підприємства |

До блоку основних критеріїв оцінки результативності процесів управління маркетинговою компетенцією підприємства потрібно віднести такі:

- ✦ *якість маркетингових знань і ступінь готовності персоналу до навчання* – показники, що характеризують професійну маркетингову компетенцію підприємств. Спроможність персоналу підприємства до навчання відображає сукупне прагнення кожного працівника підприємства до оволодіння новими знаннями для того, щоб удосконалювати на їх основі вже наявні вміння та навички. Без прагнення до навчання персонал підприємства не зможе відповідати мінливим умовам маркетингового середовища та не буде мати перспективи для успішного подальшого перспективного зростання;
- ✦ *ступінь задоволеності споживачів і лояльності споживачів* – розкривають результативність маркетингової політики взаємодії підприємства із цільовим ринком, характеризують силу споживчого капіталу підприємства;
- ✦ *рівень маркетингової інноваційної активності підприємства та рівень сучасності інформаційних технологій* – розкривають здатність підприємства генерувати ідеї щодо використання нових маркетингових технологій;
- ✦ *стійкість конкурентних переваг, рівень конкурентоспроможності* – вказують на спроможність підприємства правильно визначати саме ту сукупність унікальних вигравних факторів, які б мали у довгостроковій перспективі домінуючі переваги над конкурентами та максимально задовольняли потреби споживачів.

ВИСНОВКИ

Запропонований концептуальний підхід до управління маркетинговою компетенцією підприємств дозволяє комплексно і системно розглянути процеси формування, використання і розвитку маркетингової компетенції в професійному, соціальному, методичному, конкурентному аспектах. Використання на практиці запропонованого авторського підходу дозволить виявити та сформулювати маркетингову компетенцію підприємства з метою забезпечення його найвищої конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості на цільовому ринку.

Перспективою подальших досліджень є розробка схеми реалізації концептуального підходу, його організаційного та інформаційного забезпечення. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Аакер Девід А.** Стратегическое рыночное управление // Дэвид А. Аакер / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.-Пб. : Питер, 2002. – 544 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. **Ефремов В. С.** Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, В. А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 35 – 38.

3. **O'Driscoll A.** Developing marketing competence and managing in networks: a strategic approach / A. O'Driscoll, D. Carson, A. Gilmore // Journal of strategic marketing. – 2000. – p. 183 – 196 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://arrow.dit.ie/buschgraart/5/>

4. **Prahalad C.K.** The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar...CoreCompetence.pdf

5. **Соловьева Ю. Н.** Методология разработки механизма управления маркетинговой компетентностью фирмы / Ю. Н. Соловьева // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2 (17/18). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=951>

6. **Webster Jr. F. E.** The decline and dispersion of Marketing Competence / F. E. Webster Jr., A. J. Malter, S. Ganesan // MIT Sloan management review. – Summer 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sloanreview.mit.edu/article/the-decline-and-dispersion-of-marketing-competence/>

7. **Уиддет С.** Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд / Пер. с англ. – HIPPO, 2003. – 228 с.

8. **Хершген Х.** Маркетинг: основы профессионального успеха : учебник для вузов / Х. Хершген / Пер. с нем. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 334 с.

REFERENCES

Aaker, D. A. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. St. Petersburg: Piter, 2002.

Efremov, V. S., and Khanykov, V. A. "Kliuchevaia kompetentsiia organizatsii kak obekt strategicheskogo analiza" [The key competence of the organization as an object of policy analysis]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 2 (2002): 35-38.

Khershgen, Kh. *Marketing: osnovy professionalnogo uspekha* [Marketing: the basics of professional success]. Moscow: INFRA M, 2000.

O'Driscoll, A., Carson, D., and Gilmore, A. "Developing marketing competence and managing in networks: a strategic approach". <http://arrow.dit.ie/buschgraart/5/>

Prahalad, C. K., and Hamel, G. "The core competence of the corporation". www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar...CoreCompetence.pdf

Soloveva, Yu. N. "Metodologiya razrabotki mekhanizma upravleniia marketingovoy kompetentnosti firmy" [The methodology for developing the control mechanism of the marketing expertise of the firm]. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=951>

Uiddet, S., and Kholiford, S. *Rukovodstvo po kompetentsiam* [Leadership competency]. : HIPPO, 2003.

Webster Jr., F. E., Malter, A. J., and Ganesan, S. "The decline and dispersion of Marketing Competence". <http://sloanreview.mit.edu/article/the-decline-and-dispersion-of-marketing-competence/>