



УДК 159.92+316.66

DOI [10.20310/1810-231X-2022-21-3-20-31](https://doi.org/10.20310/1810-231X-2022-21-3-20-31)

Поступила в редакцию / Received 22.06.2022

Поступила после рецензирования и доработки / Revised 24.08.2022

Принята к публикации / Accepted 22.09.2022

обзорная статья

Психологические компетенции в системе профессионального роста менеджеров по продажам

Коваль Нина Александровна ✉ , **Суренская Наталья Сергеевна** ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
392000, Российская Федерация, г. Тамбов, ул. Интернациональная, 33✉ kafpsy@mail.ru

Аннотация. Управление в области продаж является довольно сложной профессией. Компетенции, которыми должен обладать хороший специалист в данной области, являются универсальными и довольно хорошо изучены. При этом в таких компетенциях присутствуют как личностные качества, которые крайне трудно поддаются изменениям (например, экстраверсия), так и умения и навыки, которыми возможно овладеть (например, переговорные навыки). Проанализировано дальнейшее совершенствование компетенций менеджеров по продажам при их профессиональном переходе на более высокие уровни сложности выполняемой деятельности – сопровождение стратегически важных клиентов. Основным методом исследования являлся аналитический обзор научной литературы по теме. В результате произведенного обзора составлена карта развития психологических компетенций менеджера по продажам, работающего со стратегическими клиентами. В такие компетенции входят четыре основные группы: личностные черты (экстраверсия, стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность и др.); когнитивные адаптивные процессы (точность в суждениях, самомониторинг, коммуникация, координация, знания о клиентах и продуктах); когнитивные и мотивационные навыки, нуждающиеся в развитии (навыки построения долговременных отношений, разрешения конфликтов, кросскультурной коммуникации, переговорные навыки, глубинное понимание клиентов, высокий уровень открытости и доверия в отношениях, а также их этичность); новые компетенции, которыми следует овладеть для успешного выполнения деятельности в области стратегических продаж («предпринимательские» способности, креативность, идентификация себя как SAM специалиста, навыки менеджмента и лидерства, навыки «внутренних» продаж). Таким образом, разработанная структура компетенций может быть использована при организации работ по профессиональному развитию менеджеров по продажам.

Ключевые слова: профессиональное развитие; компетентностный подход; стратегические компетенции; психологические компетенции; менеджеры по продажам

Конфликт интересов отсутствует

Для цитирования: Коваль Н.А., Суренская Н.С. Психологические компетенции в системе профессионального роста менеджеров по продажам // Психолого-педагогический журнал «Гаудеамус». 2022. Т. 21. № 3. С. 20-31. DOI [10.20310/1810-231X-2022-21-3-20-31](https://doi.org/10.20310/1810-231X-2022-21-3-20-31)

Psychological competencies in the system of professional growth of sales managers

Nina A. Koval  , Nataliia S. Surenskaia 

Derzhavin Tambov State University
33 Internatsionalnaya St., Tambov 392000, Russian Federation

✉ kafpsy@mail.ru

Abstract. Sales management is a rather difficult profession. The competencies of a good specialist in this field are universal and fairly well studied. At the same time, such competencies contain both personal qualities that are extremely difficult to change (for example, extroversion) and skills that can be mastered (for example, negotiation skills). The research analyzes the further improvement of the competencies of sales managers during their professional improvement – support of strategically important clients. The main method of research was an analytical review of the scientific literature on the topic. As a result of the review, we compiled a map of the development of psychological competencies of a sales manager working with strategic clients. Such competencies include four main groups: personality traits (extroversion, stress tolerance, emotional stability, etc.); cognitive adaptive processes (accuracy in judgments, self-monitoring, communication, coordination, knowledge about customers and products); cognitive and motivational skills in need of development (skills of building long-term relationships, conflict resolution, cross-cultural communication, negotiation skills, in-depth understanding of the client, a high level of openness and trust in relationships, as well as their ethics); new competencies that should be mastered for the successful performance of activities in the field of strategic sales (“entrepreneurial” abilities, creativity, self-identification as a SAM specialist, management and leadership skills, “internal” sales skills). Thus, the developed competence structure can be used in organizing the professional development of sales managers.

Keywords: professional development; competence approach; strategic competencies; psychological competencies; sales managers

There is no conflict of interest

For citation: Koval N.A., Surenskaia N.S. Psychological competencies in the system of professional growth of sales managers. *Psikhologo-pedagogicheskiy zhurnal «Gaudeamus» = Psychological-Pedagogical Journal “Gaudeamus”*, 2022, vol. 21, no. 3, pp. 20-31. (In Russian). DOI [10.20310/1810-231X-2022-21-3-20-31](https://doi.org/10.20310/1810-231X-2022-21-3-20-31)

ВВЕДЕНИЕ

Многочисленные исследования в области психологии организаций показали, что сфера продаж является одной из наиболее сложных с точки зрения требований к профессиональным компетенциям специалистов. При этом еще в 2003 г. авторитетные исследователи в этой области Н. Пирси и Н. Лейн [1] указывали на то, что эта сфера претерпевает значительные изменения. Традиционные представления о важности коммуникационных умений, невербальных навыков коммуникации, умений быстро устанавливать и поддерживать позитивный контакт оказываются менее актуальными в связи с появлением интернет-коммуникаций, автоматизации процессов взаимодействия с покупателями.

Таким образом, возникают новые требования к сотрудникам отделов продаж, которые смещают ответственность на сотрудников офиса. Более того, по мере роста компаний у сотрудников отделов продаж появляются новые функции по сопровождению стратегически важных клиентов или заказчиков. Появление такого типа клиентов у крупных организаций выдвигает новые требования к сотрудникам – поддержание длительных и позитивных коммуникаций.

В связи с этим в области психологии и управления организациями появилась новая концепция – стратегическое управление аккаунтами (или клиентскими портфелями) – strategic account management (SAM). По мнению Дж. Воркмана, К. Хомбургер и О. Йенсена [2],

стратегическое управление клиентскими портфелями заключается в необходимости более чутко реагировать на потребности важных (стратегических) клиентов и иметь внутриорганизационные программы, системы и процедуры, позволяющие обращаться с ключевыми клиентами иначе, чем с другими клиентами. Таким образом, с точки зрения понимания коммуникационного процесса, работа со стратегическими клиентами требует более развитых компетенций коммуникации со стороны менеджеров.

Хотя в психологии есть сложившееся понимание того, какими именно умениями и навыками должен обладать специалист по работе с клиентами организации, исследователи отдельно формулируют требования к ключевым менеджерам как к более ориентированным на клиента, чем традиционные специалисты [3]. Это связано с тем, что такие сотрудники должны быть более глубоко погружены в детали организации работы стратегических клиентов [4].

Актуальность решения этой задачи обусловлена не только академическими интересами в области организационной и социальной психологии, но также и практикой. Исследования организаций с различными типами клиентов показывают, что при назначении менеджеров по работе со стратегическими клиентами снабжающая организация повышает свою ориентацию на клиента путем изменения своей организации продаж. Однако множество сотрудников в такой ситуации увольняются, потому что не были готовы к этой новой роли [5]. Этот парадокс указывает на разрыв между психологическими компетенциями обычного продавца и SAM специалиста (ключевого менеджера по продажам).

Таким образом, с практической стороны возникает задача формулирования и оценки психологических компетенций, отличающих обычного менеджера по продажам и менеджера по работе со стратегическими клиентами (ключевого менеджера). Такие исследования частично проводились в работах Л. Дэвис, Л. Райалс, Ф. Дюриф, Р. Граф и др. [3; 6], в которых найдены некоторые отличия в компетенциях. Однако в этих исследованиях не были затронуты вопросы развития дополнительных компетенций, необходимых для успешного

выполнения работы менеджеров по работе со стратегическими клиентами.

Цель нашей статьи заключается в обобщении исследований компетенций специалистов по продажам и академических исследований компетенций ключевых менеджеров по продажам. При этом мы проанализируем компетенции, которые либо помогают таким специалистам, либо необходимы им для разработки эффективного SAM-подхода, а также те компетенции, которые им, возможно, придется «переучить», чтобы стать эффективными SAM-специалистами.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для выявления компетенций нами применялся метод аналитического обзора существующей литературы по данной тематике. Для систематического поиска такой литературы применялись существующие базы данных научных публикаций: Web of Science, Scopus, Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Исследования психологических и личностных компетенций довольно широко проводятся как в психологической, так и смежных науках и представлены в работах российских (А.Ф. Бондарук, Ю.В. Всемирова, В.М. Голянич, А.В. Корниенко, В.Н. Ларин, Т.В. Тулупьева и др.) и зарубежных (S.B Friend., J.F. Johnson, F. Luthans, R.S. Sohi, S. Lacoste, J. Loveland и др.) авторов [7–14]. Прежде всего, необходимо отметить большую вариативность понимания содержания понятия «компетенция» (см. для обзора [7]). Так, исследователи включают в компетенции свойства личности (Ю.Г. Татур), готовность к деятельности (И.Г. Агапов, С.Е. Шишов), владение ситуацией (Э. Шорт), интеллектуально и личностно обусловленный опыт (И.А. Зимняя) и т. д.

Содержательное понимание компетенций, таким образом, варьируется. В зависимости от решаемой исследователями задачи, компетентность предстает как конечный результат образования (И.А. Зимняя, А.К. Маркова) либо как адекватность имеющихся психологических ресурсов решаемой задаче [14]. В этом случае данное понятие граничит с «профессиональной компетентностью». В нашем исследовании мы придерживаемся второго подхода, осуществляя анализ компетенций в соответствии с требованиями деятельности.

При описании компетенций мы руководствуемся следующим определением А. Люсии и Р. Лепсингера, которые понимают под компетенциями «кластер связанных между собой знаний, навыков и установок (поведения), который влияет на основную часть работы человека (роль или ответственность), который коррелирует с эффективностью работы, который можно измерить по общепринятым стандартам и который можно улучшить с помощью обучения и развития» [15, с. 5]. Также в понимание компетенций нами добавляются и личностные измерения, необходимые менеджерам для обеспечения успешной деятельности [16].

В дальнейшем мы рассмотрим основные роли, выполняемые менеджерами по работе со стратегическими клиентами, предложим классификацию личностных и профессиональных компетенций, а также опишем «соответствие» компетенций, которые показывают то, насколько имеющиеся у менеджера компетенции будут способствовать его работе со стратегическими клиентами либо препятствовать ей (являться барьерами). Результатом нашего исследования является карта стратегических компетенций менеджера по продажам.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

При анализе ролей обычных менеджеров по продажам и менеджеров по работе со стратегическими клиентами можно выявить некоторые отличия. В книге «Продажа как вызов» [17] М. Диксон и Б. Адамсон выделяют несколько типов продавцов: бросающий вызов, реактивный, выстраивающий отношения, одинокий волк и труженик. Очевидно, по мнению этих авторов, наилучший продавец это тот, который бросает вызов. Однако для стороннего наблюдателя эта модель имеет очевидные ограничения, поскольку предполагает, что средний сотрудник организации может обладать чертами, присущим нескольким типам. Таким образом, указанная типология представляется недостаточно обоснованной. Однако ее ценность состоит в том, что она описывает различные домены навыков, которыми должен обладать хороший менеджер по продажам.

В дополнение к указанным доменам на менеджеров по работе со стратегическими клиентами накладываются дополнительные

требования. Б. Ивенс и К. Пардо [18] в связи с этим поясняют, что руководство организации обычно считает, что, если взаимодействием со стратегическими клиентами управляют особым образом, такое взаимодействие принесет большую коммерческую эффективность. Управление такого рода отношениями означает другую форму управления, чем та, которая обычно используется для обычных клиентов. Более конкретно, это означает создание нового типа рабочего места. На таких специалистов возлагается ответственность за развитие большей ориентации на клиента, участие в маркетинге отношений и определение «нового рубежа» в маркетинге отношений, что означает следующее: на континууме отношений менеджеры по работе со стратегическими клиентами должны развивать отношения до степени, превышающей ту, которая ожидается для традиционного клиента.

Для описания компетенций в области продаж в современных исследованиях широко применяется классификация, предложенная В. Вербеке, Б. Дитцем и Э. Верваалем [19]. Этими исследователями проведен метаанализ факторов эффективности продаж, который основывается на теоретической модели, учитывающей факторы личности продавца и организационных факторах. В нашем анализе мы ориентируемся на личностные особенности менеджеров и оставляем организационные факторы без внимания.

Согласно классификации указанных авторов, в компетенции менеджера по продажам попадают следующие большие домены.

1. Способности:

- личностные черты (эмпатия; эмоциональная компетентность; соревновательный интеллект и др.);
- когнитивные способности к суждениям и оценке себя.

2. Навыки:

- микронавыки продаж (межличностные навыки; навыки коммуникации и презентации; навыки кросскультурной коммуникации); навыки продавца (навыки переговоров); степень адаптивности (адаптивные продажи; консультативные продажи; навыки координации);
- макронавыки продаж: знания, связанные с продажами (знание клиентов; знание продуктов); технологические навыки.

3. Мотивация:

– целевая ориентация (ориентация на результат; ориентация на эффективность продажи);

– ориентация на продажи;

– ориентация на обязательность и доверие в отношениях;

– приверженность работе.

4. Личность:

– идентичность (этичность поведения);

– биография (опыт продаж).

Очевидно, что не все эти домены в неизменном виде могут быть напрямую перенесены в область сопровождения стратегических клиентов. Выше отмечалось, что стратегическое сопровождение продаж предполагает более глубокое понимание клиентов организаций и их проблем.

Таковыми *дополнительными факторами в области сопровождения стратегических клиентов* могут быть предпринимательские способности (Э. Бэккер, М. Сьюард и др.) [20]. Также важной компетенцией для стратегических менеджеров являются навыки менеджмента и лидерские качества [21; 22]. Это связано с тем, что при сопровождении постоянного клиента контакт не заканчивается одной лишь сделкой и лежащими внутри нее интеракциями, а является продолжающимся. Коммуникации, возникшие внутри такой сделки, передаются другим подразделениям организации и требуют взаимодействия многих структур. Как подчеркивают Н. Тземпеликос и Г. Спирос, SAM специалисты должны помимо прочего уметь организовать взаимодействие членов команды и единство в понимании целей среди всех участников процесса [23].

Важным аспектом такого рода отношений являются навыки разрешения конфликтов [23], которые могут быть отнесены ко второму домену (навыки). Поскольку долгосрочное сопровождение клиентов организаций невозможно без возникновения конфликтных ситуаций, навыки их разрешения становятся более актуальными и сложными, чем при обычных ситуациях продаж.

Как отмечалось выше, при переходе к сопровождению стратегических клиентов ориентация на краткосрочную эффектив-

ность продаж может приводить в долгосрочной перспективе к нарушению баланса во взаимодействии между клиентом и менеджером, поскольку полученная краткосрочная выгода может негативно отразиться на отношениях в дальнейшем. В данном случае, как отмечает С. Лакост, «большинство менеджеров по работе с ключевыми клиентами считают, что человеческие отношения, которые они устанавливают со своими ключевыми клиентами, представляют собой их дополнительную ценность. Они подчеркивают эти человеческие отношения как основную ценность управления отношениями с ключевыми клиентами» [24, с. 38]. Таким образом, опыт успешных «коротких» продаж при переходе к стратегическому взаимодействию оказывается барьером.

Важной особенностью положения SAM специалистов является их «пограничная» роль. С одной стороны, для построения долгосрочного сотрудничества они должны быть погружены в интересы клиента, а с другой стороны – хорошо понимать и знать возможности и интересы своей собственной организации, иногда организовывать работу подразделений собственной компании. В связи с этим многие авторы (К. Уилсон, Т. Миллман и др.) выделяют в качестве требования к таким специалистам наличие креативности и способностей к предпринимательству [25].

Обобщенно общие и частные компетенции ключевых менеджеров по продажам представлены в табл. 1.

При переходе к развитию новых компетенций полезным и актуальным представляется континуальный подход: на одном конце таких континуумов располагаются компетенции, характерные для «коротких» взаимодействий, а на другом – для стратегических.

Как можно увидеть из табл. 2, многие такие компетенции по большей части являются развитием имеющихся. Так, если для «коротких» взаимодействий характерно построение позитивных, но неглубоких отношений с большим количеством клиентов, то для стратегических отношений необходимо развивать навыки построения долговременных и глубоких отношений с ограниченным пулом клиентов [26].

Отличительные особенности компетенций ключевых менеджеров по продажам

Таблица 1

Distinctive features of competencies of key sales managers

Table 1

Общие компетенции General competencies	Компетенции-барьеры (вызовут проблемы в стратегических отношениях) Competencies-barriers (will cause strategic issues)	Компетенции-дефициты (специфичные для стратегических отношений) Competencies-deficits (specific to strategic relationships)
личностные качества / personal qualities		
<ul style="list-style-type: none"> – личностное соответствие; – эмпатия; – эмоциональная компетентность; – соревновательный интеллект – personal compliance; – empathy; – emotional competence; – competitive intelligence 	–	–
когнитивные способности / cognitive abilities		
<ul style="list-style-type: none"> – точность суждений; – самомониторинг – accuracy of judgments; – self-monitoring 	–	<ul style="list-style-type: none"> – «предпринимательские способности»; – креативность; – идентичность как стратегического эксперта; – навыки менеджмента и лидерские качества – “entrepreneurial abilities”; – creativity; – self-identification as a SAM specialist; – management skills and leadership skills
навыки/степени адаптивности / skills/degree of adaptability		
<ul style="list-style-type: none"> – коммуникация и презентация; – адаптивные продажи; – консультативные продажи; – навыки координации; – знание клиентов; – знание продукта – communication and presentation; – adaptive sales; – advisory sales; – coordination skills; – customer knowledge; – product knowledge 	–	<ul style="list-style-type: none"> – интерактивные; – навыки «внутренних» продаж – interactive; – “internal” sales skills
мотивационные/личностные / motivation/personal		
<ul style="list-style-type: none"> – вовлеченность – engagement 	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация на продажи; – опыт продаж – sales orientation; – sales experience 	–

Таблица 2

Континуум развития компетенций

Table 2

Continuum of competence development

Группа компетенций Group of competencies	Компетенции «коротких» продаж Competencies of "short" sales	Компетенции стратегического сопровождения Competencies of strategic support
Когнитивные способности Cognitive abilities	построение долговременных отношений с большим пулом клиентов building long-term relationships with a large pool of clients	построение долговременных отношений с ограниченным пулом клиентов building long-term relationships with a limited pool of clients
Навыки Skills	разрешение конфликтов conflict resolution skills	разрешение конфликтов в многомерных ситуациях conflict resolution in multidimensional situations
	навыки переговоров negotiation skills	высокое развитие навыков переговоров (высокая цена неудачи) high development of negotiation skills (high price of failure)
	знания о клиентах (усредненные знания о типичном клиенте) customer knowledge (average knowledge of a typical customer)	высокий уровень знаний о клиентах (учет индивидуальных особенностей) high level of customer knowledge (taking into account individual characteristics)
Мотивация Motivation	ориентация на клиента customer orientation	более высокий уровень ориентации на клиента («посвящение себя») higher level of customer orientation ("dedication")
	обязательность и доверие commitment and trust	обязательность и доверие как на личном, так и на организационном уровне commitment and trust both at the personal and organizational level
Личность Personality	этичность ethics	открытость и взаимодействие openness and interaction



Рис. 1. Карта стратегических компетенций ключевых менеджеров по продажам
Fig. 1. Map of strategic competencies of key sales managers

Стратегическое сопровождение также требует навыков разрешения более глубоких конфликтов, чем при «коротких» взаимодействиях. Высокая цена неудачи и вовлечение большого количества структур организаций требует более совершенных навыков переговоров [27] с учетом глубинного знания о потребностях стратегического клиента, которые позволяют учесть его индивидуальные особенности.

Как отмечают Р. Абрайт и Ф. Келли, специалисты, развивающие в себе стратегические компетенции, должны более глубоко изучать потребности своих клиентов, ориентироваться на открытое и позитивное взаимодействие, которое, в свою очередь, порождает чувство доверия и лояльности со стороны клиента [28].

Обобщая навыки SAM специалистов, можно распределить их также на более или менее развиваемые [29]. На рис. 1 эти компетенции распределены на четыре группы. При этом слева направо нарастает их специфичность для стратегических клиентов и в то же время возможность развития с помощью тренингов или программ обучения.

Так, подходящие личностные черты (эмпатия, эмоциональная компетентность, соревновательный интеллект [30]) являются общими компетенциями как для «коротких» продаж, так и для стратегических. Вместе с тем эти компетенции практически неизменяемы, поскольку личностные черты остаются довольно стабильными во времени. К таким чертам Дж. Лавленд с соавторами относят эмоциональную стабильность и способность переносить определенный уровень стресса. Такие специалисты также должны уметь работать с людьми, способными переносить стресс. В развитии этой идеи исследователи подчеркивают, что «экстраверты более естественно подходят для конкурентной, основанной на целях личной продажи и роли продавца, чем интроверты», и настаивают на том, что продажи – это стрессовая и в то же время привлекательная профессия, которая обеспечивает автономию и высокий потенциал заработка, напрямую связанный с результатами продаж.

К сожалению, нет способа обучить продавцов навыкам, которые связаны с их личностными качествами. Дж. Лавленд с соавто-

рами делают вывод, что продавцы должны обладать личностными чертами, которые «подходят» к их работе [31]. В то же время когнитивные адаптивные процессы (точность в суждениях, самомониторинг, коммуникация, координация, знания о клиентах и продуктах) приобретаются с опытом, но не могут быть развиты очень быстро. Эти навыки являются также относительно общими для специалистов коротких продаж, так и для SAM специалистов. Развитие данных компетенций происходит в ходе набора профессионального опыта.

В блоке «Когнитивные и мотивационные навыки, нуждающиеся в развитии», указаны компетенции, которые необходимо совершенствовать для того, чтобы быть успешным SAM специалистом. Это навыки построения долговременных отношений, разрешения конфликтов, кросскультурной коммуникации, переговорные навыки, глубинное понимание клиентов, высокий уровень открытости и доверия в отношениях, а также их этичность. Требования к SAM специалистам в этой группе компетенций более высокие.

В последнем блоке схемы представлены новые компетенции, которыми следует овладеть для успешного выполнения деятельности в области стратегических продаж. Эти компетенции не требуются для успешных «коротких» продаж, однако очень важны для ключевых менеджеров по продажам. Такие компетенции можно назвать «стратегическими компетенциями». К ним относятся «предпринимательские» способности, креативность, идентификация себя как SAM специалиста, навыки менеджмента и лидерства, навыки «внутренних» (множественных) продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе теоретического анализа источников нами была предложена карта развития стратегических психологических компетенций, позволяющая дополнительно профессионально совершенствоваться таким специалистам. Имея на руках предложенную карту компетенций, работодатель может оценивать пригодность сотрудника к выполнению работы в должности SAM специалиста. Также при организации обучения персонала организационные психологи могут использовать данную карту как ориентир для составления обучающих программ по развитию персонала.

Вместе с тем предложенная структура компетенций не является чем-то застывшим и не требующим дальнейшей разработки и совершенствования. В частности, в нашей работе не исследовались цифровые компетенции, а также роль систем развития персонала в компаниях.

Предложенный нами обзор и систематизация компетенций ограничен имеющимися на сегодняшний день данными в научной литературе. Вместе с тем результаты новых исследований могут дополнить наши знания о компетенциях ключевых менеджеров по продажам.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Piercy N.F., Lane N.* Transformation of the traditional salesforce: imperatives for intelligence, inter-face and integration // *Journal of Marketing Management*. 2003. Vol. 19. № 5-6. P. 563-582. DOI [10.1080/0267257X.2003.9728226](https://doi.org/10.1080/0267257X.2003.9728226)
2. *Workman J.P., Homburg C., Jensen O.* Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2003. Vol. 31. № 1. P. 3-21. DOI [10.1177/0092070302238599](https://doi.org/10.1177/0092070302238599)
3. *Davies I.A., Ryals L.J.* Attitudes and behaviours of key account managers: are they really any different to senior sales professionals? // *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol. 42. № 6. P. 919-931. DOI [10.1016/j.indmarman.2013.02.019](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.019)
4. *Ryals L.J., McDonald M.* Key Account Plans: The Practitioners' Guide to Profitable Planning. Oxford, UK: Elsevier, 2008.
5. *Lacoste S.M., Dekker J.* Driving change: the role of 'emotional connectedness' – a case study // *The Learning Organization*. 2016. Vol. 23. № 5. P. 357-369. DOI [10.1108/TLO-03-2016-0023](https://doi.org/10.1108/TLO-03-2016-0023)
6. *Durif F., Geay B., Graf R.* Do key managers focus too much on commercial performance? A cognitive mapping application // *Journal of Business Research*. 2013. Vol. 66. № 9. P. 1559-1567. DOI [10.1016/j.jbusres.2012.09.019](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.019)
7. *Винникова И.С., Усова А.В., Захарина Д.А.* Повышение качества обучения дисциплине «планирование и организация продаж финансовых продуктов» посредством применения инновационных технологий // *Проблемы современного педагогического образования*. 2021. № 71-1. С. 72-75.
8. *Всемирнова Ю.В.* Компетентностный подход к моделированию успешности профессиональной деятельности персонала // *Психология. Психофизиология*. 2015. № 8 (1). С. 104-112.
9. *Головнёва И.В.* Психологические особенности личности, влияющие на успешность в профессиях «человек – человек» // *Вестник Омского университета. Серия «Психология»*. 2018. № 1. С. 42-45. DOI [10.25513/2410-6364.2018.1.42-55](https://doi.org/10.25513/2410-6364.2018.1.42-55)
10. *Голянич В.М., Бондарук А.Ф., Тулупьева Т.В.* Психологические предикторы профессиональной компетентности менеджеров по продажам // *Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта*. 2018. № 9 (163). С. 325-330.
11. *Корниенко А.В.* Личность как фактор профессиональной успешности менеджеров по продажам // *Мир науки, культуры, образования*. 2014. № 3 (46). С. 163-166.
12. *Ларин В.Н.* Значение обучения персонала для кадровой политики в новых малых торговых организациях сектора B2B // *E-Scio*. 2021. № 2 (53). С. 27-33.
13. *Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С.* Управление по компетенциям как основа стратегии развития организации // *Индустриальная экономика*. 2021. № 2 (2). С. 35-40. DOI [10.47576/2712-7559_2021_2_2_35](https://doi.org/10.47576/2712-7559_2021_2_2_35)
14. *Суренская Н.С., Илюхин А.Г.* Эмпирический анализ содержания психологических компетенций менеджеров по активным продажам // *Вестник Мининского университета*. 2021. Т. 9. № 4 (37). DOI [10.26795/2307-1281-2021-9-4-5](https://doi.org/10.26795/2307-1281-2021-9-4-5)
15. *Lucia A.D., Lepsinger R.* Art & Science of Competency Models. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
16. *Vinchur A.J., Schippmann J.S., Switzer F.S., Roth P.L.* A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople // *Journal of Applied Psychology*. 1998. Vol. 83. № 4. P. 586-597. DOI [10.1037/0021-9010.83.4.586](https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.586)
17. *Dixon M., Adamson B.* The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation. N. Y.: Penguin, 2011.
18. *Ivens B.S., Pardo C.* Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions // *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. № 4. P. 470-482. DOI [10.1016/j.indmarman.2005.12.007](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.007)

19. Verbeke W., Dietz B., Verwaal E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011. Vol. 39 (June). P. 407-428. DOI [10.1007/s11747-010-0211-8](https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8)
20. Bakker E., Kamann D.-J. Perception and social factors as influencing supply management: a research agenda // *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2007. Vol. 13. № 4. P. 304-316. DOI [10.1016/j.pursup.2007.10.001](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.10.001)
21. Steward M.D., Wu Z., Hartley J.L. Exploring Supply Managers' Intrapreneurial Ability and Relationship Quality // *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2010. Vol. 17. № 2. P. 127-148. DOI [10.1080/10517120903407857](https://doi.org/10.1080/10517120903407857)
22. Ryals L.J., Rogers B. Sales compensation plans—one size does not fit all // *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 2005. Vol. 13. № 4. P. 354-362. DOI [10.1057/palgrave.jt.5740162](https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740162)
23. Tzempelikos N., Gounaris S. Linking key account management practices to performance outcomes // *Industrial Marketing Management*. 2015. Vol. 45. P. 22-34. DOI [10.1016/j.indmarman.2015.02.018](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.018)
24. Lacoste S. Perspectives on social media and its use by key account managers // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 54. P. 33-43. DOI [10.1016/j.indmarman.2015.12.010](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.010)
25. Wilson K., Millman T. The global account manager as political entrepreneur // *Industrial Marketing Management*. 2003. Vol. 32. № 2. P. 151-158. DOI [10.1016/S0019-8501\(02\)00229-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00229-8)
26. Speakman J.I.F., Ryals L. Key account management: the inside selling job // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2012. Vol. 27. № 5. P. 360-369. DOI [10.1108/08858621211236034](https://doi.org/10.1108/08858621211236034)
27. Vafeas M. Account manager turnover and the influence of context: an exploratory study // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2015. Vol. 30. № 1. P. 72-82. DOI [10.1108/JBIM-04-2012-0064](https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2012-0064)
28. Abratt R., Kelly P.M. Customer–supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program // *Industrial Marketing Management*. 2002. Vol. 31. P. 467-476. DOI [10.1016/S0019-8501\(01\)00174-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00174-2)
29. Lacoste S. From selling to managing strategic customers competency analysis // *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38. № 1. P. 92-122. DOI [10.1080/08853134.2018.1426991](https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1426991)
30. Hughes D.E., Le Bon J., Rapp A. Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2013. Vol. 41. № 1. P. 91-110. DOI [10.1007/s11747-012-0311-8](https://doi.org/10.1007/s11747-012-0311-8)
31. Loveland J.M., Lounsbury J.W., Park Soo-Hee, Jackson D.W. Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2015. Vol. 30. № 2. P. 233-240. DOI [10.1108/JBIM-12-2012-0257](https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2012-0257)

REFERENCES

1. Piercy N.F., Lane N. Transformation of the traditional salesforce: imperatives for intelligence, inter-face and integration. *Journal of Marketing Management*, 2003, vol. 19, no. 5-6, pp. 563-582. DOI [10.1080/0267257X.2003.9728226](https://doi.org/10.1080/0267257X.2003.9728226)
2. Workman J.P., Homburg C., Jensen O. Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2003, vol. 31, no. 1, pp. 3-21. DOI [10.1177/0092070302238599](https://doi.org/10.1177/0092070302238599)
3. Davies I.A., Ryals L.J. Attitudes and behaviours of key account managers: are they really any different to senior sales professionals? *Industrial Marketing Management*, 2013, vol. 42, no. 6, pp. 919-931. DOI [10.1016/j.indmarman.2013.02.019](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.019)
4. Ryals L.J., McDonald M. Key Account Plans: The Practitioners' Guide to Profitable Planning. Oxford, UK: Elsevier, 2008.
5. Lacoste S.M., Dekker J. Driving change: the role of 'emotional connectedness' – a case study. *The Learning Organization*, 2016, vol. 23, no. 5, pp. 357-369. DOI [10.1108/TLO-03-2016-0023](https://doi.org/10.1108/TLO-03-2016-0023)
6. Durif F., Geay B., Graf R. Do key managers focus too much on commercial performance? A cognitive mapping application. *Journal of Business Research*, 2013, vol. 66, no. 9, pp. 1559-1567. DOI [10.1016/j.jbusres.2012.09.019](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.019)
7. Vinnikova I.S., Usova A.V., Zakharina D.A. Improving the quality of training in the "Planning and Organization of Sales of Financial Products" discipline through the application of innovative technologies. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of Modern Pedagogical Education*, 2021, no. 71-1, pp. 72-75. (In Russian).

8. Vsemirnova Yu.V. The competence-based approach to the modeling of staff professional activities. *Psikhologiya. Psikhofiziologiya = Psychology. Psychophysiology*, 2015, no. 8 (1), pp. 104-112. (In Russian).
9. Golovneva I.V. The psychological features of the personality that influence success “the person – the person” in professions. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Psikhologiya» = Herald of Omsk University. Series: Psychology*, 2018, no. 1, pp. 42-45. (In Russian). DOI [10.25513/2410-6364.2018.1.42-55](https://doi.org/10.25513/2410-6364.2018.1.42-55)
10. Golyanich V.M., Bondaruk A.F., Tulupeva T.V. Valuable and psychodynamic determinants of professional competence of sales managers. *Uchenye zapiski universiteta im. P.F. Lesgafta*, 2018, no. 9 (163), pp. 325-330. (In Russian).
11. Kornienko A.V. Personality as a factor of professional great salesmen. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya*, 2014, no. 3 (46), pp. 163-166. (In Russian).
12. Larin V.N. The importance of personnel training for personnel policy in new small trade organizations in the B2B sector. *E-Scio*, 2021, no. 2 (53), pp. 27-33. (In Russian).
13. Rodinova N.P., Ostroukhov V.M., Bereznyakovskiy V.S. Competence management as the basis of the organization's development strategy. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*, 2021, no. 2 (2), pp. 35-40. (In Russian). DOI [10.47576/2712-7559_2021_2_2_35](https://doi.org/10.47576/2712-7559_2021_2_2_35)
14. Surenskaya N.S., Ilyukhin A.G. Empirical analysis of the content of psychological competencies of active sales managers. *Vestnik Mininskogo universiteta = Vestnik of Minin University*, 2021, vol. 9, no. 4 (37). (In Russian). DOI [10.26795/2307-1281-2021-9-4-5](https://doi.org/10.26795/2307-1281-2021-9-4-5)
15. Lucia A.D., Lepsinger R. *Art & Science of Competency Models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
16. Vinchur A.J., Schippmann J.S., Switzer F.S., Roth P.L. A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 1998, vol. 83, no. 4, pp. 586-597. DOI [10.1037/0021-9010.83.4.586](https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.586)
17. Dixon M., Adamson B. *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. N. Y.: Penguin, 2011.
18. Ivens B.S., Pardo C. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 2007, vol. 36, no. 4, pp. 470-482. DOI [10.1016/j.indmarman.2005.12.007](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.007)
19. Verbeke W., Dietz B., Verwaal E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, vol. 39 (June), pp. 407-428. DOI [10.1007/s11747-010-0211-8](https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8)
20. Bakker E., Kamann D.-J. Perception and social factors as influencing supply management: a research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2007, vol. 13, no. 4, pp. 304-316. DOI [10.1016/j.pursup.2007.10.001](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.10.001)
21. Steward M.D., Wu Z., Hartley J.L. Exploring Supply Managers' Intrapreneurial Ability and Relationship Quality. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2010, vol. 17, no. 2, pp. 127-148. DOI [10.1080/10517120903407857](https://doi.org/10.1080/10517120903407857)
22. Ryals L.J., Rogers B. Sales compensation plans—one size does not fit all. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 2005, vol. 13, no. 4, pp. 354-362. DOI [10.1057/palgrave.jt.5740162](https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740162)
23. Tzempelikos N., Gounaris S. Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 2015, vol. 45, pp. 22-34. DOI [10.1016/j.indmarman.2015.02.018](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.018)
24. Lacoste S. Perspectives on social media and its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 2016, vol. 54, pp. 33-43. DOI [10.1016/j.indmarman.2015.12.010](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.010)
25. Wilson K., Millman T. The global account manager as political entrepreneur. *Industrial Marketing Management*, 2003, vol. 32, no. 2, pp. 151-158. DOI [10.1016/S0019-8501\(02\)00229-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00229-8)
26. Speakman J.I.F., Ryals L. Key account management: the inside selling job. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2012, vol. 27, no. 5, pp. 360-369. DOI [10.1108/08858621211236034](https://doi.org/10.1108/08858621211236034)
27. Vafeas M. Account manager turnover and the influence of context: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2015, vol. 30, no. 1, pp. 72-82. DOI [10.1108/JBIM-04-2012-0064](https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2012-0064)
28. Abratt R., Kelly P.M. Customer–supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 2002, vol. 31, pp. 467-476. DOI [10.1016/S0019-8501\(01\)00174-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00174-2)
29. Lacoste S. From selling to managing strategic customers competency analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2018, vol. 38, no. 1, pp. 92-122. DOI [10.1080/08853134.2018.1426991](https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1426991)
30. Hughes D.E., Le Bon J., Rapp A. Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2013, vol. 41, no. 1, pp. 91-110. DOI [10.1007/s11747-012-0311-8](https://doi.org/10.1007/s11747-012-0311-8)

31. Loveland J. M., Lounsbury J.W., Park Soo-Hee, Jackson D.W. Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2015, vol. 30, no. 2, pp. 233-240. DOI [10.1108/JBIM-12-2012-0257](https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2012-0257)

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Коваль Нина Александровна – доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой социальной и возрастной психологии. Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, г. Тамбов, Российская Федерация.

E-mail: kafspsy@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3332-4653>

Вклад в статью: постановка общей проблемы исследования, формулировка цели и задач исследования, подготовка и корректировка текста статьи.

Суренская Наталия Сергеевна – аспирант, кафедра социальной и возрастной психологии. Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, г. Тамбов, Российская Федерация.

E-mail: surenskaya2018@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6116-1885>

Вклад в статью: анализ и обобщение литературы, разработка карты психологических компетенций менеджера, подготовка текста статьи.

Nina A. Koval – Doctor of Psychology, Professor, Head of Social and Developmental Psychology Department. Derzhavin Tambov State University, Tambov, Russian Federation.

E-mail: kafspsy@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3332-4653>

Contribution: statement of general research issue, research purpose and objectives formulation, article text preparation and correction.

Nataliia S. Surenskaia – Post-Graduate Student, Social and Developmental Psychology Department. Derzhavin Tambov State University, Tambov, Russian Federation.

E-mail: surenskaya2018@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6116-1885>

Contribution: literature analysis and evaluation, development of a map with psychological competencies of manager, article text preparation.