

НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

№ 2(23)/2018

Издается с 2012 года

**РОССИЙСКИЙ ЖУРНАЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

С 20 июля 2017 г. журнал выходит как сетевое издание. Свидетельство о регистрации средства массовой информации от 20 июля 2017 г. Эл № ФС77-70442. До 20 июля 2017 г. журнал выходил как печатное издание (свидетельство о регистрации средства массовой информации от 24 марта 2012 г. ПИ № ФС77-48835).

**Издатель:**

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная,  
д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 280-15-96  
Факс: (495) 280-36-29  
E-mail: books@infra-m.ru  
<http://www.infra-m.ru>

**Главный редактор:**

Царьков И.Н., канд. экон. наук, доцент кафедры  
управления проектами НИУ ВШЭ

**Выпускающий редактор:**

Склянкина Д.С.

Доступ к электронной версии журнала можно приобрести на сайте <http://znanium.com/> в разделе «Научная периодика»

© ИНФРА-М, 2018

Присланные рукописи не возвращаются.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов публикуемых материалов.

Редакция оставляет за собой право самостоятельно подбирать к авторским материалам иллюстрации, менять заголовки, сокращать тексты и вносить в рукописи необходимую стилистическую правку без согласования с авторами. Поступившие в редакцию материалы будут свидетельствовать о согласии авторов принять требования редакции.

Перепечатка материалов допускается с письменного разрешения редакции.

При цитировании ссылка на журнал «НИР. Российский журнал управления проектами» обязательна.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов.

Опубликовано 25.06.2018

САЙТ: [www.naukaru.ru](http://www.naukaru.ru)

E-mail: 501@infra-m.ru

**Содержание****УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА****Клепнева К.В., Кабалина В.И.**

Развитие клиентоориентированности  
сотрудников международной компании .....3

**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТОМ****Баталов Д.М.**

Повышение качества подготовки  
территориальных проектов (на примере  
Камчатского края) ..... 15

**Мясников М.Р.**

Анализ применимости моделей оценки  
стоимости проектов по созданию сложных  
программных продуктов ..... 29

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Stephen Hayes** — Managing Director and Chief Executive International Center for Complex Project Management (ICCPM)

**Аньшин Валерий Михайлович** — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой управления проектами НИУ ВШЭ

**Владимирова Ирина Львовна** — д-р экон. наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой управления проектами и программами Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (РЭУ им. Плеханова)

**Гергерт Дмитрий Владимирович** — канд. экон. наук, доцент кафедры стратегического менеджмента НИУ ВШЭ (г. Пермь)

**Демкин Игорь Вячеславович** — д-р экон. наук, заместитель директора Центра анализа рисков ООО «НИИГазэкономика»

**Ильина Ольга Николаевна** — канд. техн. наук, доцент кафедры управления проектами НИУ ВШЭ

**Колоколов Владимир Алексеевич** — д-р экон. наук, профессор РЭУ им. Плеханова

**Коссов Владимир Викторович** — д-р экон. наук, ординарный профессор НИУ ВШЭ

**Моисеева Нина Константиновна** — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и управления проектами Национального исследовательского университета «МИЭТ» (МИЭТ)

**Фунтов Валерий Николаевич**, доцент, д-р экон. наук, Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)

**Цветков Александр Васильевич** — д-р техн. наук, генеральный директор ПМСОФТ

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Stephen Hayes** — Managing Director and Chief Executive International Center for Complex Project Management (ICCPM)

**Аньшин Валерий Михайлович** — д-р экон. наук, профессор НИУ ВШЭ

**Владимирова Ирина Львовна** — д-р экон. наук, профессор РЭУ им. Плеханова

**Гергерт Дмитрий Владимирович** — канд. экон. наук, доцент НИУ ВШЭ (г. Пермь)

**Дагаев Александр Александрович** — канд. техн. наук, доцент НИУ ВШЭ

**Демкин Игорь Вячеславович** — д-р экон. наук, заместитель директора Центра анализа рисков ООО «НИИГазэкономика»

**Ильина Ольга Николаевна** — канд. техн. наук, доцент НИУ ВШЭ

**Колоколов Владимир Алексеевич** — д-р экон. наук, профессор РЭУ им. Плеханова

**Коссов Владимир Викторович** — д-р экон. наук, ординарный профессор НИУ ВШЭ

**Моисеева Нина Константиновна** — д-р экон. наук, профессор МИЭТ

**Мошкович Леонид Иосифович**, канд. экон. наук, профессор, Сибирский федеральный университет

**Фунтов Валерий Николаевич**, доцент, д-р экон. наук, Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)

**Яковлева Анна Юрьевна** — канд. экон. наук, доцент НИУ ВШЭ

## CONTENTS

### PROJECTS' COMPANY MANAGEMENT

**Klepneva K.V., Kabalina V.I.**

Developing Customer-Oriented Approach in a Multinational Company .....3

### METHODS AND INSTRUMENTS OF PROJECT MANAGEMENT

**Batalov D.M.**

Improving Quality of Preparation of Projects of Regional Development for Example of Kamchatsky Region ..... 15

**Myasnikov M.R.**

Capability Study of Cost Estimating Models for High-Technology Software Projects.....29

## Развитие клиентоориентированности сотрудников международной компании

### Developing Customer-Oriented Approach in a Multinational Company

DOI: 10.12737/article\_5b5718576ca8d9.61898541

Получено: 10.05.2018 г. / Одобрено: 21.05.2018 г. / Опубликовано: 25.06.2018 г.

**Клепнева К.В.**

Бизнес-партнер по персоналу ООО «ЮСБ Фарма»,  
Россия, 123100, Москва, 1-й Красногвардейский  
проезд, д. 15,  
e-mail: ksenia.klepneva@gmail.com

**Кабалина В.И.**

Канд. ист. наук, профессор и заведующая кафедрой  
управления человеческими ресурсами  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»,  
Россия, 105187, Москва, Кирпичная улица, д. 33,  
e-mail: veronika.kabalina@gmail.com

**Klepneva K.V.**

HR Business Partner, ООО “USB Pharma”,  
15, 1-yi Krasnogvardeiskiy proezd, Moscow, 123100, Russia,  
e-mail: ksenia.klepneva@gmail.com

**Kabalina V.I.**

Candidate of Historical Sciences, Professor, Head of Department of Human Resource Management, National Research University Higher School of Economics,  
33, Kirpichnaya St., Moscow, 105187, Russia,  
e-mail: veronika.kabalina@gmail.com

**Аннотация**

В статье рассматривается подход к развитию клиентоориентированности сотрудников международной консалтинговой компании, оперирующей на рынке маркетинговых исследований. На основе данных эмпирического исследования, проведенного в подразделениях компании, расположенных в 12 странах, выявлены факторы клиентоориентированности сотрудников. Представлен алгоритм, позволяющий принимать решения о распределении сотрудников по клиентам в компании в зависимости от уровня клиентоориентированности сотрудников, а также развивать клиентоориентированность сотрудников. Сделан вывод о том, что наибольшая потребность компании в клиентоориентированных сотрудниках характерна для подразделений компании, реализующих краткосрочные ad-hoc проекты («проекты на заказ»). При этом особое значение приобретает развитие социальных навыков сотрудников и предоставление сотрудникам широких полномочий в области принятия решений. Полученные результаты могут быть использованы различными стейкхолдерами (линейными менеджерами, сотрудниками служб по работе с персоналом и т.д.), вовлеченными в процесс управления человеческими ресурсами компании и заинтересованными в развитии их клиентоориентированности.

**Ключевые слова:** развитие клиентоориентированности сотрудников, факторы клиентоориентированности сотрудников, международная компания, ad-hoc проекты, управление человеческими ресурсами.

**Abstract**

The article discusses an approach to developing customer-oriented approach in a multinational market research consulting company. Factors of customer-oriented approach are revealed based on empirical research data. The research was held in the multinational company affiliates located in 12 countries. The article presents an algorithm enabling not only decision-making in the field of allocating employees to company clients based on the level of employee customer orientation but also employee customer orientation development. In conclusion, the company's biggest need in customer-oriented approach is related to the company departments implementing ad-hoc projects for clients. In this respect developing employees' social skills and providing employees with significant decision-making authority become particularly important. The findings could be used by different stakeholders (line managers, human resource professionals etc.) involved in the process of human resource management and interested in developing customer-oriented approach.

**Keywords:** customer-oriented approach development, factors of customer-oriented approach, multinational company, ad-hoc projects, human resource management.

На современном этапе развития экономики усиление конкуренции на рынках неизбежно приводит к необходимости повышения уровня обслуживания клиентов с целью выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений с ними. При низком уровне концентрации рынка у клиентов существует довольно большой выбор компаний-поставщиков товаров и услуг. В этой связи компании стремятся быть более клиентоориентированными, позиционируя клиентоориентированность в качестве одного из своих конкурентных преимуществ. В управлении проектами все чаще используются «гибкие

методы». Например, применение Agile предполагает то, что «люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов», «работающий продукт важнее исчерпывающей документации», «сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта», «готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану» [12].

Высокая конкуренция на рынке стимулирует поиск компаниями устойчивых источников конкурентного преимущества, к числу которых относится клиентоориентированность. Несмотря на то, что многие компании стремятся сделать клиентоори-

ентирированность одним из своих конкурентных преимуществ, на практике часто наблюдается разрыв между заявлениями компании о своей клиентоориентированности и реальным положением дел в данном вопросе, в том числе вследствие отсутствия опыта в создании адекватных управленческих инструментов. В связи с этим существует потребность в разработке конкретных способов повышения клиентоориентированности с учетом реальных условий рынка [8].

У компаний, осуществляющих свою деятельность на российском рынке, нет единого понимания клиентоориентированности. Под клиентоориентированностью может подразумеваться, например, обязательная инновационная составляющая или декларация о первичности потребностей клиента [4]. В исследовании Попова и Третьяк [6] говорится о низкой клиентоориентированности в странах БРИК и о возможных причинах такого положения дел, к которым могут относиться:

1. Причины, связанные с управленческой практикой:

- а) относительно невысокий уровень развития менеджмента в компаниях, осуществляющих свою деятельность в развивающихся странах, по сравнению с компаниями в развитых странах;
- б) государственный капитализм как способ организации экономики в странах БРИК;
- в) создание и открытие новых компаний предпринимателями в большей степени в силу отсутствия качественных рабочих мест в уже существующих компаниях.

2. Причины, связанные с внешними рыночными условиями:

- а) быстрый рост потребительских рынков в странах БРИК, способствующий появлению у компаний-продавцов преимущества в формировании цен перед потребителями, предъявляющими повышенный спрос;
- б) сравнительно низкая конкуренция за потребителя;
- в) меньшие властные полномочия потребителей по сравнению с розничной сетью или поставщиками ввиду ориентиров, задаваемых в результате взаимодействия поставщиков и розничных сетей. Данные ориентиры не всегда способствуют наиболее полному удовлетворению клиентов и достижению наибольшей рентабельности взаимодействующих агентов рынка за счет большей ориентации на клиентов [6, с. 134–135].

Авторами выделяется так называемая декларируемая или имитируемая клиентоориентированность, при которой воспроизводятся лишь некоторые внешние проявления ориентации на клиента. Для декларируемой клиентоориентированности характерно пренебрежение содержательными характеристиками той ценности, которую ожидают получить потребители от приобретаемого ими товара или услуги. Декларируемая клиентоориентированность на российском рынке была также выявлена в исследовании В.М. Панина и В.А. Ребязиной [5].

В работе Рожкова [7] на основе эмпирических данных, собранных в компаниях, функционирующих на российском рынке, была представлена модель ориентации компании на клиента, в основе которой лежит процессный подход. В рамках данного подхода клиентоориентированность компании обеспечивается интегрированным функционированием взаимосвязанных процессов трех уровней: информационного, аналитического и управленческого. Разработанная авторами модель, а также алгоритм диагностики и повышения ориентации на клиента в компании могут быть использованы для выявления реального (а не формального) уровня ориентации на клиента.

Понятие клиентоориентированности компании и клиентоориентированности ее сотрудников неразрывно связаны между собой. Сотрудники компании являются носителями ее клиентоориентированности. Следовательно, компании заинтересованы в привлечении, развитии и удержании клиентоориентированных сотрудников, так как клиенты довольно часто судят о клиентоориентированности этих компаний по поведению их сотрудников. Это обусловлено тем, что сотрудники компаний напрямую взаимодействуют с клиентами, и от их действий во многом зависит исход переговоров: подписание договора услуг, объем этих услуг и их стоимость. Клиент, удовлетворенный обслуживанием и качеством услуг, с большей вероятностью повторно обратится в компанию.

Принимая во внимание ограниченность ресурсов (денежных, временных и т.д.), компании стремятся к формированию и поддержанию оптимальной численности клиентоориентированных сотрудников в штате. В этой связи возникает ряд задач, связанных с определением оптимального для компании количества клиентоориентированных сотрудников, правильным распределением клиентоориентированных сотрудников внутри компании, эффектив-

ным использованием имеющегося бюджета на мероприятия по развитию клиентоориентированности сотрудников. Цель статьи — обосновать и описать подход к развитию клиентоориентированности сотрудников международной компании, реализующей проекты в области маркетинговых исследований для клиентов: компаний-производителей товаров народного потребления, фармацевтических компаний, компаний-производителей автомобилей и организаций финансового сектора.

В современной науке пока еще не сформировалось единого определения клиентоориентированности сотрудника. Термин «клиентоориентированные продажи» был введен Р. Саксом и Б.А. Уайтцом в 1982 году. Под «клиентоориентированными продажами» ученые предложили понимать «воплощение концепции маркетинга на уровне индивида, вовлеченного в процесс осуществления продаж, и его/ее клиента» [32, р. 343].

С.Н. Апенько и М.Н. Шавровская определили клиентоориентированность персонала как «совокупность знаний, умений, навыков, которые, благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников, способствуют определенному поведению и установлению и поддержанию отношений с клиентами для получения необходимого результата» [1, с. 52]. В литературе выделяются следующие формы проявления клиентоориентированности персонала, которые позволяют более глубоко и четко раскрыть содержание клиентоориентированности сотрудника: сервис (соблюдение сроков доставки, сроков гарантии и др.), эстетика (соблюдение требований, предъявляемых к внешнему виду, приведение рабочего места в соответствие со стандартами др.), вежливость взаимодействия (соблюдение делового этикета и др.), компетентность взаимодействия (предоставление полной информации о товаре/услуге и т.д.) [9, с. 12; 10].

В рамках настоящей статьи под клиентоориентированностью сотрудников мы будем понимать способность сотрудников учитывать интересы потребителей товаров/услуг и адаптировать продукт компании под их потребности.

Наше определение понятия клиентоориентированности сотрудника сформулировано в рамках компетентностного подхода.

Термин «компетенции» был предложен в начале 1970-х гг. профессором Гарвардского университета Д.С. МакКлелландом в статье «Тестирование компе-

тенций, а не интеллекта» (*Testing for competence rather than for intelligence*). Ученый утверждал, что, несмотря на то, что знания и способности к обучению являются хорошими показателями, определяющими эффективность работы сотрудника в будущем, они редко позволяют с уверенностью сказать, что тот или иной сотрудник будет достигать наиболее высоких результатов работы. При этом по мысли Д.С. МакКлелланда, именно компетенции (индивидуальные характеристики) являются наиболее надежными показателями, предопределяющими успешное исполнение сотрудником своих рабочих обязанностей в будущем [23].

В последующем, как и любое современное понятие, понятие «компетенции» получило разнообразные интерпретации, самые распространенные из них отражены в табл. 1.

Таблица 1

**Определения понятия «компетенции»  
различными авторами**

Автор, год	Определение	Используемый термин
Boyatzis R.E., 1982	Компетенции — базовые характеристики индивида (в том числе мотивы, черты характера, навыки, опыт, аспекты образа самого себя или социальной роли, используемые знания и т.д.), причинно-следственным образом соотносящиеся с высокой эффективностью работы. Данные характеристики могут быть как осознаваемыми, так и неосознаваемыми индивидом (во втором случае есть вероятность того, что индивид не сумеет сформулировать их или описать)	Компетенции индивида
Spencer L.M. Jr., Spencer S.M., 1993	Компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях. Л.М. Спенсер Дж. и С.М. Спенсер выделяют 5 базовых качеств: мотивы, психофизиологические свойства, «я-концепция» (установки, ценности или образя-человека), знание, навыки	Компетенции индивида
Rowe C., 1995	Компетентность — мастерство или достигнутый стандарт эффективности; компетенция — поведение, посредством которого достигается компетентность. То есть компетентность обозначает «что» люди могут сделать, в то время как компетенция предполагает то, «как» они это делают. Термин «способности» обозначает ряд высокоразвитых профессиональных навыков, позво-	Компетентность ( <i>competence</i> ) и компетенция ( <i>competency</i> ); Способности ( <i>competences</i> ) и компетенции ( <i>competencies</i> )

Продолжение табл. 1

Окончание табл. 1

Автор, год	Определение	Используемый термин
	ляющих выполнять работу на должном уровне; термин «компетенции» относится к поведению, демонстрируемому индивидом при выполнении работы на должном уровне	
Mirabile R.J., 1997	Знание, навык, способность или характеристика, сопряженная с высокими результатами работы	Компетенция
Parry S.B., 1998	Компетенция — это набор соответствующих знаний, навыков и установок, которые оказывает влияние на большую часть работы (роли или круга обязанностей) человека, которые соотносятся с результатами работы этого человека, которые можно измерить в соответствии с общепринятыми стандартами и которые можно улучшить посредством обучения и развития.	Компетенция
Green P.C., 1999	Письменное описание измеряемых рабочих привычек и личных навыков, используемых для достижения рабочих целей	Компетенции
Hoffmann T., 1999	На основе анализа научной литературы Т. Хоффманн выделил 3 основные характеристики, которые должны входить в состав определения понятия «компетенция»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• базовая квалификация и отличительные черты человека;</li> <li>• наблюдаемое поведение;</li> <li>• стандарт результатов индивидуальной работы</li> </ul>	Компетенция человека
Murray P., Donegan K., 2003; Escrig-Tena A.B., Bou-Llusar J.C., 2005	Под организационными компетенциями понимается комбинация различных профессиональных навыков, дополнительных ресурсов и установившихся практик, обеспечивающих основу конкурентоспособности компании и устойчивое конкурентное преимущество в определенном деловом сегменте. Вышеуказанные элементы являются частью организационных процессов и систем, закреплены в организационной структуре компании, а также присущи всем ее членам	Организационные компетенции
Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г., 2014	Компетенция — это такая комбинация знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение исполнителем задач определенного класса в определенной организации, на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе. Так как даже в рамках одной отрасли организации бывают большими и маленькими, новыми, бурно развивающимися и устоявшимися, инновационно-	

Автор, год	Определение	Используемый термин
	творческими или формализованно-бюрократическими, т.е. могут находиться на разных стадиях развития и иметь разный социально-психологический климат, разную неформальную корпоративную культуру, то в этих разных организациях модели желательных компетенций будут существенно различаться. Модель компетенций не сводится к общепрофессиональной модели профессионально важных качеств, а должна быть разработана для каждой отдельной организации	Компетенция

Источник: разработано авторами на основе [2; 13; 15; 16; 22; 25; 27; 28; 31; 35].

На клиентоориентированность сотрудников влияют различные факторы. Например, О. Мерло и соавторы выявили взаимосвязь между клиентоориентированностью сотрудников и их социальным капиталом [24].

Т. Хенниг-Турау доказал наличие связи между клиентоориентированностью сотрудников и их техническими, социальными навыками и мотивацией [19].

Т. Хенниг-Турау отмечал, что мотивация играет ключевую роль в клиентоориентированности персонала, так как именно она позволяет сотруднику применять его социальные и технические навыки с целью создания ценности для клиента, тем самым демонстрируя клиентоориентированное поведение [19, р. 463]. Кроме этого, рассматривая вопрос о связи оплаты труда и наличия в компании клиентоориентированных сотрудников, Т. Хенниг-Турау указывал на то, что сотрудники отделов по работе с персоналом должны препятствовать возникновению и развитию тенденций, при которых труд опытных и высокооплачиваемых сотрудников, обладающих высокой квалификацией и глубокими знаниями в заданной области, систематически вытесняется трудом менее опытных и менее квалифицированных, но в то же самое время относительно низкооплачиваемых сотрудников. Это обусловлено тем, что в таких случаях возникает риск потери клиента, расторжения договора с клиентом, обусловленный нежеланием клиента продолжать контрактные отношения с данной организацией [19, р. 472].

По мнению Т. Хенниг-Турау, непосредственными последствиями клиентоориентированного поведения сотрудников сферы услуг является удов-

летворенность клиентов и их преданность. При этом связь между клиентоориентированностью сотрудников сферы услуг и удовлетворенностью клиентов значительно сильнее, чем связь между клиентоориентированностью сотрудников сферы услуг и преданностью клиентов. Клиентоориентированность сотрудников сферы услуг также в некоторой степени оказывает непосредственное влияние на удержание клиентов, а их удовлетворенность и преданность напрямую связаны с их удержанием [19, р. 469].

Проанализировав данные, полученные от 445 агентов по страхованию жизни, Н.А. Моуд Ноор и А. Мухамад [26] выделили мотивацию и выявили наличие положительной связи между соответствующей мотивацией сотрудников и их клиентоориентированностью.

В результате проведенного П. Гуэнци и соавторами исследования было выявлено наличие статистически значимой зависимости между клиентоориентированностью персонала и всеми шестью элементами модели организации *7S Framework McKinsey&Company*: в состав которой входят такие элементы, как стратегия (*strategy*), навыки (*skills*), разделяемые ценности (*shared values*), структура (*structure*), системы (*systems*), сотрудники/персонал (*staff*) и стиль (*style*) [17; 29].

К.А. Стронг и Л.С. Харрис также указали на наличие связи между клиентоориентированной стратегией организации и клиентоориентированностью ее сотрудников [37]. По мнению Р.Ф. Дешпанде и Ф.Е. Уэбстера, если клиентоориентированное поведение сотрудников не является неотъемлемой частью организационной культуры компании, в которой они работают, то их клиентоориентированность может носить кратковременный характер. То есть в этом случае в долгосрочной перспективе сотрудники могут нарушать данные клиенту обещания [14].

С. Аух и Б. Менгюш провели исследование, в котором приняли участие представители топ-менеджмента промышленных компаний, занимающих лидирующее положение на рынке. В результате исследования авторами был сделан вывод о том, что высокая степень централизации приводит к снижению клиентоориентированности, а формализация, напротив, оказывает положительное влияние на внедрение клиентоориентированного подхода. Следовательно, одним из важных организационных факторов клиентоориентированного поведения является предоставление сотрудникам большей

свободы в принятии решений и возможностей брать на себя ответственность [11].

Л.А. Шлесингер и Дж.Л. Хескетт доказали, что система обучения персонала компании должна быть направлена на формирование и развитие клиентоориентированности сотрудников как способности выявлять и учитывать потребности клиентов и использовать ресурсы компании для подготовки конкурентоспособного предложения [33].

Дж.Х. Харэл и С.С. Тзаффир также отмечают важность наличия эффективной программы обучения в компании. Ученые указывают на то, что грамотно выстроенная система обучения оказывает положительное влияние на удовлетворенность сотрудников работой в компании и их приверженность компании [18]. В исследовании К.Д. Хоффмана и Т.Н. Инграма доказано наличие статистически значимой зависимости между удовлетворенностью работой, а также удовлетворенностью руководством, коллегами, возможностями для карьерного роста, с одной стороны, и клиентоориентированностью сотрудников, с другой стороны [21].

Принимая во внимание вышесказанное, можно сделать вывод о том, что для развития клиентоориентированности сотрудников необходимо воздействовать на факторы клиентоориентированности сотрудников как индивидуального уровня (например, технические, социальные навыки сотрудников), так и организационного уровня (например, корпоративная культура компании, формализация бизнес-процессов).

С целью выявления наиболее значимых факторов клиентоориентированности сотрудников авторами статьи было проведено эмпирическое исследование в международной компании, относящейся к сектору консалтинговых услуг. Компания заинтересована в построении долгосрочных взаимовыгодных отношений со своими ключевыми клиентами, с некоторыми из них компания взаимодействует на глобальном уровне уже более тридцати лет. Деятельность компании сосредоточена на реализации проектов, связанных с проведением маркетинговых исследований для компаний, оперирующих на рынке товаров народного потребления, компаний финансового сектора, компаний-производителей лекарственных препаратов, автомобилей и т.д. Компания представлена более чем в ста странах мира и занимает лидирующие позиции на рынке маркетинговых исследований. Компания стремится усилить свою конкурентоспособность, позиционируя

свою клиентоориентированность в качестве одного из своих конкурентных преимуществ. Поскольку сотрудники компании являются носителями ее клиентоориентированности, компания заинтересована в привлечении, развитии и удержании клиентоориентированных сотрудников.

Как было отмечено выше, понятие клиентоориентированности сотрудника неразрывно связано с понятием клиентоориентированности компании, так как сотрудники компании являются носителями ее клиентоориентированности. Клиентоориентированность актуальна для компаний/подразделений компаний (и, следовательно, их сотрудников), работающих с клиентами в конкурентной среде. В условиях монополии клиентоориентированность компании (и ее сотрудников) может отсутствовать или носить сугубо декларативный характер. Для оценки степени монополизации отрасли используется, например, индекс Херфиндаля — Хиршмана. Он представляет собой сумму квадратов процентных долей каждого участника рынка и позволяет определить уровень концентрации рынка [20; 30]. Величина данного индекса варьируется в пределах от 0 (полная деконцентрация рынка) до 10 000 (абсолютная монополия — 100% рынка).

Для оценки потребности компании в клиентоориентированных сотрудниках на уровне отдельных стран рекомендуется определить уровень концентрации рынка в соответствующих странах, например, посредством расчета индекса Херфиндаля — Хиршмана (*НИИ*). Чем ниже значение индекса *НИИ*, тем ниже уровень концентрации рынка, тем многочисленнее количество субъектов рынка, выступающих на стороне предложения, тем важнее для данных субъектов клиентоориентированность (в том числе на индивидуальном уровне/уровне сотрудников рассматриваемых субъектов). Особое внимание следует уделять наиболее точному заданию продуктовых, временных и географических границ рынка. Неточное определение соответствующих границ рынка может привести к неверной оценке уровня конкуренции на соответствующем рынке.

Рассматриваемая компания занимает лидирующие позиции на глобальном рынке маркетинговых исследований. В табл. 2 представлены показатели выручки по итогам 2014 г. основных игроков рынка, на котором оперирует данная компания. Индекс Херфиндаля — Хиршмана (*НИИ*) был рассчитан как сумма квадратов рыночных долей всех компаний рассматриваемой отрасли:

$$НИИ = 29,6^2 + 18,1^2 + 12,3^2 + 10,4^2 + 9,1^2 + 4,5^2 + 2,5^2 + 2,3^2 + 2^2 + 1,7^2 + 1,6^2 + 1,4^2 + 1,4^2 + 1,3^2 + 1,1^2 + 1^2 = 1595,09.$$

Таблица 2

**Выручка и доля рынка основных игроков на глобальном рынке маркетинговых исследований в 2014 г.**

Компания	Выручка, млрд долл. США	Доля рынка, %
Исследуемая компания	6,29	29,6
Компания 2	3,84	18,1
Компания 3	2,6	12,3
Компания 4	2,2	10,4
Компания 5	1,93	9,1
Компания 6	0,95	4,5
Компания 7	0,52	2,5
Компания 8	0,48	2,3
Компания 9	0,42	2,0
Компания 10	0,37	1,7
Компания 11	0,33	1,6
Компания 12	0,29	1,4
Компания 13	0,29	1,4
Компания 14	0,27	1,3
Компания 15	0,23	1,1
Компания 16	0,21	1,0
Общая выручка:	21,22	

Источник: Разработано авторами на основе данных информационно-аналитического ресурса *Statista* [36]

Полученное нами значение индекса Херфиндаля — Хиршмана (*НИИ* = 1595,09) больше 1000, но меньше 1800, что свидетельствует о том, что рынок можно считать умеренно концентрированным. Значение *НИИ* больше 1400, следовательно, о рынке также можно говорить как об «угрожающе немногочисленном» [3; 39].

В структуре индекса рассматриваемая компания является ведущим игроком, получая при этом 54,9% (1595,09 : 876,16 · 100), хотя действительная рыночная доля компании составляет 29,6%.

Четыре ведущие компании вместе покрывают 70,4% рынка, следовательно, можно говорить о плотной (компактной) олигополии [34].

На основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что, в целом, для компании важна клиентоориентированность, однако, ее нельзя назвать ключевой компетенцией на глобальном уровне. Можно предположить, что для некоторых рынков (стран), на которых оперирует рассматриваемая компания,



характерен более высокий уровень концентрации, для других — более низкий. В таком случае на локальном уровне у компании будут разные потребности в клиентоориентированных сотрудниках. На глобальном уровне потребность в клиентоориентированных сотрудниках будет существовать, в первую очередь, с целью установления, поддержания и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми клиентами компании на глобальном уровне. Важно отметить, что средняя продолжительность взаимодействия рассматриваемой компании с десятью самыми большими (с точки зрения доли в получаемой компанией прибыли) клиентами компании составляет более 30 лет.

В рассматриваемой компании нет формализованной системы управления клиентоориентированностью персонала. Тем не менее, можно говорить о том, что компания уделяет довольно большое внимание выстраиванию и развитию долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами, о существовании ряда элементов, свидетельствующих о работе службы персонала с сотрудниками для обеспечения их клиентоориентированности.

Эмпирическое исследование проводилось посредством анкетного опроса в 12 филиалах указанной компании в Великобритании, Ирландии, Франции, Германии, Италии, Испании, России, Бразилии, Мексике, Китае, Индии и США. Объем генеральной совокупности — 1367 сотрудников. Объем выборочной совокупности — 356 сотрудников. Доля принявших участие в опросе от общего числа сотрудников, которым было направлено приглашение, составила 26%.

В опросе принимали участие сотрудники так называемых «клиентских» департаментов компании. Под сотрудниками «клиентских» департаментов принято понимать сотрудников рассматриваемой компании, работающих, например, в департаменте аудита розничной торговли, департаменте исследований инноваций, департаменте исследований потребительского поведения и т.д., и напрямую взаимодействующих с представителями компаний-клиентов: речь идет о сотрудниках департаментов маркетинговых исследований/департаментов исследований рынка и потребительского поведения компаний-производителей товаров народного потребления, автомобилей, фармацевтических компаний, компаний финансового сектора и т.д.

Рассматриваемые сотрудники должны обладать хорошими аналитическими способностями, глубо-

кими знаниями методологии работы с данными компании, навыками убеждения и ведения переговоров (как с представителями компаний-клиентов, так и с представителями бэк-офиса), а также иметь хорошее представление о бизнесе клиента(ов) и конкурентной среде, в которой они оперируют.

Клиентоориентированность сотрудников компании измерялась посредством сокращенной версии шкалы *SOCO*, предложенной Р. Саксом и Б.А. Уайтцом в 1982 г. [32; 38]. Показатель клиентоориентированности сотрудников был сформирован с использованием метода главных компонент на основе ответов респондентов на пять вопросов, сформулированных в виде утверждений. Сотрудникам предлагалось оценить свою степень согласия/несогласия с утверждением по семибалльной шкале Лайкерта от «полностью согласен» до «совершенно не согласен» со следующими утверждениями:

- я стараюсь понять потребности моего клиента;
- я действую в интересах моего клиента;
- если у клиента есть проблема, я стараюсь предложить ему такой продукт/такую услугу, который/которая поможет ему решить данную проблему;
- я предлагаю клиенту тот продукт/услугу, который/которая в наибольшей степени поможет ему решить возникшую у него проблему;
- я стараюсь узнать, какой продукт/какая услуга окажется наиболее полезной для клиента.

Всего в анкете было 23 закрытых вопросов, в большинстве которых содержался ряд утверждений, степень своего согласия/несогласия с которыми респондентам предлагалось оценить по семибалльной порядковой шкале Лайкерта (от «совершенно не согласен» до «полностью согласен»). Авторами были использованы также другие виды шкал: номинальная дихотомическая (например, респонденты должны были указать свой пол), номинальная недихотомическая (например, респонденты должны были указать страну, в которой они работают), шкала отношений (например, респондентам предлагалось указать свой возраст).

Вопросы анкеты и сопроводительное письмо были составлены на английском языке. В соответствии с требованиями компании все сотрудники клиентских департаментов должны владеть английским языком на продвинутом уровне. Для некоторых сотрудников, получивших ссылку на анкету, английский являлся родным языком.

Анкета распространялась в электронном виде посредством программы *Google Forms* (во всех стра-

нах, кроме Китая) и *Typeform* (в Китае). В письме, содержащем ссылку на вопросы анкеты, была обозначена цель исследования, установлен срок сбора данных (три недели), а также сообщены принципы, в соответствии с которыми проводился опрос: анонимность и конфиденциальность.

Поскольку ссылку получили все сотрудники компании, занятые в клиентских отделах, можно считать, что ошибка охвата отсутствует.

Все вопросы анкеты были обязательными для ответа, следовательно, можно сделать вывод о том, что ошибка, связанная с отказами от ответа на отдельные вопросы анкеты, отсутствует.

Была построена многофакторная регрессионная модель с постоянными эффектами влияния различных переменных на клиентоориентированность сотрудника. В модели учтены наиболее универсальные факторы, оказывающие значимое влияние на клиентоориентированность сотрудника (зависимую переменную) в исследуемой компании.

Для оценки качества модели клиентоориентированности сотрудника была проведена проверка наличия мультиколлинеарности в исходных данных и построена матрица парных корреляций. Самое высокое значение корреляции достигается между социальными и техническими навыками сотрудника и составляет 0,57. В целом коэффициенты корреляции между переменными находятся в пределах от 0,1 до 0,3, таким образом, наличие мультиколлинеарности не оказывает существенного влияния на полученные результаты.

Наиболее сильное влияние на клиентоориентированность оказывают мотивация сотрудника и социальные навыки. Также выявлена прямая зависимость клиентоориентированности от технических навыков, полномочий в области принятия решений, включения элемента развития отношений с клиентами/повышение уровня удовлетворенности клиентов в состав формализованных целей сотрудника на год, неформальные деловые отношения. Более ориентированными на клиента являются сотрудники, выбравшие вариант ответа: «Согласен /полностью согласен» в отношении следующего утверждения: «Компания стремится предоставлять сотрудникам большое количество возможностей для прохождения обучения на рабочем месте по следующим темам: клиентоориентированность, управление взаимоотношениями с клиентами и взаимодействие с клиентами». Фактор удовлетворенности работой оказывает влияние на клиентоориентированность

только в развивающихся странах. Значимое обратное влияние на клиентоориентированность работников оказывает наличие технического образования, т.е. высока вероятность того, что сотрудники с техническим образованием не будут проявлять себя как клиентоориентированные сотрудники.

Множественный коэффициент корреляции между зависимой переменной и набором независимых переменных равен 0,78. Коэффициент детерминации модели равен 0,61. Таким образом, модель позволила объяснить 61% изменчивости изучаемого явления — клиентоориентированности сотрудника.

Расчетное значение  $F$  критерия Фишера составляет 44,31 — модель является значимой на уровне значимости  $< 0,0001$ . Значение  $p$ -value критерия Стьюдента для каждой переменной в модели не превышает 0,1, т.е. вклад каждой переменной является статистически значимым на уровне значимости 0,1. При этом все переменные, кроме одной: обучение на рабочем месте по следующим темам: клиентоориентированность, управление взаимоотношениями с клиентами и взаимодействие с клиентами, являются значимыми на уровне 0,05.

Было выявлено, что среди факторов индивидуального уровня на клиентоориентированность сотрудника значимое влияние оказывают его технические навыки, социальные навыки, мотивация, удовлетворенность работой (только для развивающихся рынков), образование в области технических наук. Среди факторов организационного уровня на клиентоориентированность сотрудника влияют: постановка целей (включение элемента развития отношений с клиентами/повышения уровня удовлетворенности клиентов в состав формализованных целей сотрудника на год), полномочия в области принятия решений, неформальные деловые отношения, обучение на рабочем месте по следующим темам: клиентоориентированность, управление взаимоотношениями с клиентами и взаимодействие с клиентами. Следовательно, для развития клиентоориентированности сотрудников необходимо, в первую очередь, фокусировать усилия в указанных выше областях управленческого воздействия. При этом важно определить, какое количество клиентоориентированных сотрудников необходимо компании, с какими клиентами они могут работать и в каких проектах они должны принимать участие.

Для рассматриваемой компании в России необходимо сохранять и развивать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с ключевыми клиентами:

компаниями, которые приносят большую выручку, а также с компаниями, определенными в качестве ключевых клиентов на глобальном уровне.

С целью принятия решений о распределении сотрудников по клиентам («ключевым» и «не ключевым») в компании и развитию клиентоориентированности данных сотрудников можно использовать соответствующий алгоритм, приведенный на рис. 1.

Вышеуказанный алгоритм может использоваться не только на локальном уровне, в частности, в России на уровне отдельных департаментов компании, но и на глобальном уровне во всей компании, представленной более чем в ста странах мира. При этом решение о разделении клиентов на «ключевых» и «не ключевых» каждый раз будет приниматься менеджментом компании в контексте отдельного департамента, странового подразделения компании или международной компании в целом.

В конкурентной среде при низком уровне концентрации рынка у компании существует потребность в усилении своей клиентоориентированности, а следовательно, и в клиентоориентированных сотрудниках. В ином случае велика вероятность подмены реального управления клиентоориентированностью сотрудников декларативными заявлениями.

В целом в исследованной компании существует два типа проектов: долгосрочные проекты (длительностью в среднем от одного года до трех лет) и краткосрочные *ad-hoc* проекты (краткосрочные «проекты на заказ» длительностью от одного дня до трех месяцев). Что касается долгосрочных проектов, на российском рынке компания занимает лидирующие позиции в этом направлении. Для рынка *ad-hoc* проектов в России характерен более низкий уровень концентрации. Принимая во внимание разный уровень клиентоориентированности сотрудников, компании целесообразно направлять сотрудников с

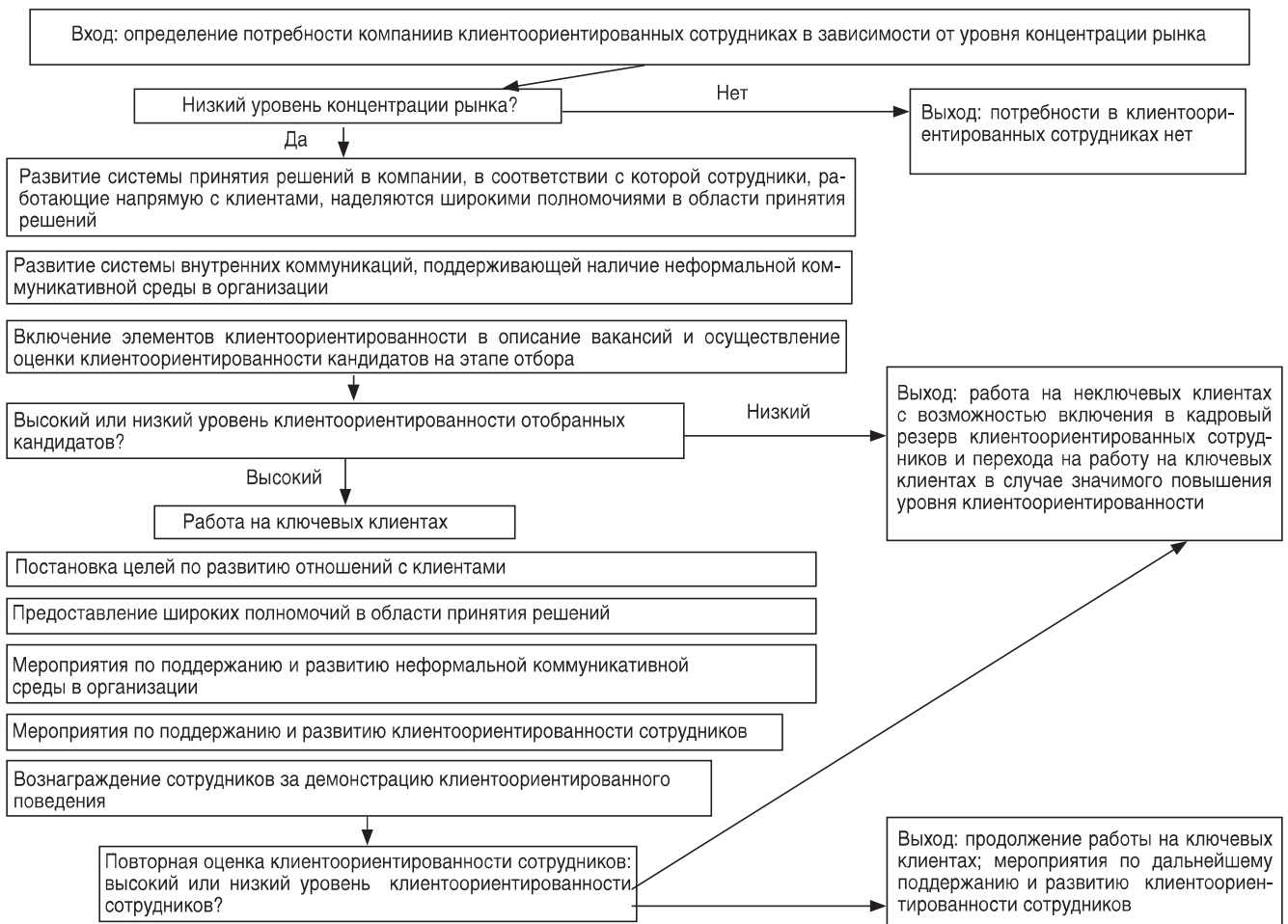


Рис. 1. Алгоритм принятия решений о распределении сотрудников по клиентам в компании и по развитию клиентоориентированности сотрудников

высоким уровнем клиентоориентированности на работу в департаменты, реализующие *ad-hoc* проекты, так как рынок *ad-hoc* исследований является высококонкурентным, поскольку для него характерен более низкий уровень концентрации. Также важно постоянно повышать уровень клиентоориентированности сотрудников, воздействуя на значимые индивидуальные и организационные факторы клиентоориентированности сотрудника. При этом в *ad-hoc* проектах с учетом их узких временных рамок и ограниченного количества встреч с клиентом (обычно взаимодействие с клиентом сводится к двум-трем встречам в начале, середине и конце проекта и общению по телефону, скайпу и электронной почте), на первый план выходят социальные навыки сотрудника (коммуникативные навыки, соблюдение делового этикета и т.д.), а также широкие полномочия в области принятия решений. Это помогает сотрудникам продемонстрировать свою клиентоориентированность, а именно, сформировать у клиента приятное впечатление от взаимодействия и выполнить проект в срок с учетом всех требований, озвученных клиентом в начале взаимодействия.

Подводя итог вышесказанному, развитие клиентоориентированности сотрудников предполагает реализацию мероприятий по повышению их технических, социальных навыков, мотивации и удовлетворенности работой (только для развивающихся

рынков). На этапе подбора сотрудников целесообразно сфокусироваться на кандидатах не с техническим образованием. Необходимо включать элемент развития отношений с клиентами/повышения уровня удовлетворенности клиентов в состав формализованных целей сотрудника на год, предоставлять сотрудникам широкие полномочия в области принятия решений, развивать неформальные деловые отношения и проводить обучение на рабочем месте по теме клиентоориентированности, управления взаимоотношениями с клиентами и взаимодействия с клиентами. Для более рационального использования бюджета на развитие клиентоориентированности сотрудников имеющиеся средства целесообразно направлять на повышение клиентоориентированности сотрудников, работающих с ключевыми клиентами и реализующих проекты в более конкурентной для компании среде. В российском подразделении исследованной нами компании клиентоориентированные сотрудники наиболее важны в контексте взаимодействия с ключевыми клиентами и в процессе реализации *ad-hoc* проектов («проектов на заказ»). В этой связи ключевую роль в развитии клиентоориентированности сотрудников влияют мероприятия по развитию социальных навыков сотрудников, а также наделение сотрудников широкими полномочиями в области принятия решений.

## Литература

1. *Апенько С.Н.* Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений [Текст] / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2010. — № 2. — С. 50–56.
2. *Базаров Т.Ю.* Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания [Текст] / Т.Ю. Базаров, А.К. Ерофеев, А.Г. Шмелев // Вестник Московского университета. Серия 14 «Психология». — 2014. — № 1. — С. 87–102.
3. *Гальперин В.М.* Микроэкономика [Текст] / В.М. Гальперин, С.М. Игнатьев, В.И. Моргунов: В 2 т. СПб.: Экономическая школа, 1999. Т. 2. — 503 с.
4. *Гулакова О.В.* Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования [Текст] / О.В. Гулакова, В.А. Ребязина, М.М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент». — 2015. — Вып. 4. — С. 39–73.
5. *Панин В.М.* Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования [Текст] / В.М. Панин, В.А. Ребязина // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2016. — Т. 3. — № 123. — С. 168–182.
6. *Попов Н.И.* Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК [Текст] / Н.И. Попов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. — 2014. — Т. 12. — № 1. — С. 109–138.
7. *Рожков А.Г.* Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.Г. Рожков. — М., 2012. — 27 с.
8. *Третьяк О.А.* Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях [Текст] / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6. — № 4. — С. 141–148.
9. *Шавровская М.Н.* Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / М.Н. Шавровская. — Омск, 2011. — 22 с.
10. *Шацкая В.* Аттракт-функция компании [Электронный ресурс]. — URL: [www.educate.com.ua](http://www.educate.com.ua) (дата обращения: 01.06.2018).
11. *Auh S., Menguc B.* Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation // *Industrial Marketing Management*. 2007, 36, pp. 1022–1034.
12. *Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R.C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J.* Manifesto for Agile Software Development

- Development. Available at: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (accessed 1 June 2018).
13. *Boyatzis R.E.* The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: Wiley, 1982, 308 p.
  14. *Deshpande R., Webster F.E. Jr.* Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda // *Journal of Marketing*. 1989, 53, January, pp. 3–15.
  15. *Escrig-Tena A.B., Bou-LLusar J.C.* A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative // *Decision Sciences*, 2005, 36, 2. Pp. 221–257.
  16. *Green P.C.* Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999. — 240 p.
  17. *Guenzi P., De Luca L.M., Troilo G.* Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation // *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2011, Vol. XXXI, no. 3, Summer, pp. 269–285.
  18. *Harel G.H., Tzafirir S.S.* The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm // *Human Resource Management*. 1999, vol. 38, no. 3, pp. 185–199.
  19. *Hennig-Thurau T.* Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitments and retention // *International Journal of Service Industry Management*. 2004, vol. 15, no. 5, pp. 460–578.
  20. *Hirschman O.* The Paternity of an Index // *American Economic Review*. 1964, September, pp. 761–762.
  21. *Hoffman K.D., Ingram T.N.* Service Provider Job Satisfaction and Customer // *Journal of Services Marketing*. 1992, vol. 6, iss. 2, pp. 68–78.
  22. *Hoffmann T.* The meanings of competency // *Journal of European Industrial Training*. 1999, 23(6), pp. 275–285.
  23. *McClelland D.C.* Testing for competence rather than for intelligence // *American Psychologist*. 1973, 28, pp. 1–14.
  24. *Merlo O., Bell S.J., Menguec B., Whitwell G.J.* Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores // *Journal of Business Research*. 2006, no. 59, pp. 1214–1221.
  25. *Mirabile R.J.* Everything you wanted to know about competency modeling // *Training and Development*. 1997, August, pp. 73–77.
  26. *Mohd Noor N.A., Muhamad A.* Individual factors that predict customer-orientation behaviour of Malaysian life insurance agents // *Jurnal Pengurusan*. 2005, no. 24, pp. 125–149.
  27. *Murray P., Donegan K.* Empirical Linkages between Firm Competencies and Organizational Learning // *The Learning Organization*. 2003, 10, 1, pp. 51–62.
  28. *Parry S.B.* Just what is a competency? And why should you care? // *Training*. 1998, 35(6), pp. 58–64.
  29. *Peters T.J., Waterman R.H.* In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.
  30. *Rhoades S.A.* Herfindahl-Hirschman index // *the Fed. Res. Bull.* 1993, T. 79, pp. 188.
  31. *Rowe C.* Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development // *Industrial and Commercial Training*. 1995, vol. 27, iss. 11, pp. 12–17.
  32. *Saxe R., Weitz B.A.* The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople // *Journal of Marketing Research*. 1982, vol. 19, no. 3, pp. 343–351.
  33. *Schlesinger L.A., Heskett J.L.* The Service-Driven Service Company // *Harvard Business Review*. 1991, Sept.–Oct, pp. 71–81.
  34. *Shepherd W.G.* The Economics of Industrial Organization. 4 sub ed. London: Prentice Hall College Div, 1997, 447 p.
  35. *Spencer L.M. Jr., Spencer S.M.* Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley&Sons, Inc., 1993, 388 p.
  36. Statista. Available at: <http://www.statista.com/statistics/267648/top-market-research-companies-by-revenue/> (accessed 1 June 2018).
  37. *Strong C.A., Harris L.C.* The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics // *Journal of Strategic Marketing*. 2004, 12, pp. 183–204.
  38. *Thomas R.W., Soutar G.N., Ryan M.M.* The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form // *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2001, 21, 1, Winter, pp. 63–68.
  39. *Waterson M.* Economic theory of the industry. Great Britain, Cambridge: Cambridge University Press, 1987, 247 p.

## References

1. Apen'ko S.N., Shavrovskaya M.N. Klientoorientirovannost' personala v kontseptsii marketinga otnosheniy // *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, 2010, № 2. S. 50–56.
2. Bazarov T.Yu., Erofeev A. K., Shmelev A. G. Kollektivnoe opredelenie ponyatiya «kompetentsii»: popytka izvlecheniya smyslovykh tendentsiy iz razmytogo ekspertnogo znaniya // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 2014, № 1. S. 87–102.
3. Gal'perin V.M., Ignat'ev S.M., Morgunov V.I. *Mikroekonomika: V 2-kh t.* SPb.: Ekonomicheskaya shkola, 1999, T. 2. 503 s.
4. Gulakova O.V., Rebyazina V.A., Smirnova M.M. Spetsifika klientoorientirovannosti kompaniy na rossiyskom rynke: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. Menedzhment*, 2015, Vyp. 4. S. 39–73.
5. Panin V.M., Rebyazina V.A. Vliyaniye klientoorientirovannosti na udovletvorennost' klientov rossiyskikh kompaniy: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya // *Marketing i marketingovyie issledovaniya*, 2016, T. 3, № 123. S. 168–182.
6. Popov N.I., Tretyak O.A. Ekonomicheskie faktory nizkoy klientoorientirovannosti kompaniy v stranakh BRIK // *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 2014, T. 12, № 1. S. 109–138.
7. Rozhkov A.G. *Formirovaniye i razvitiye otnosheniy klientoorientirovannoy kompanii*: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Moskva, 2012. 27 s.
8. Tretyak O.A. Razvitiye kontseptsii upravleniya tsepochnoy sprosa na novykh osnovaniyakh // *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 2008, T. 6, № 4. S. 141–148.
9. Shavrovskaya M.N. *Klientoorientirovannost' personala: formirovaniye i otsenka*: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Omsk, 2011. 22s.
10. Shatskaya V. *Attrakt-funktsiya kompanii* [Elektronnyy resurs] // URL: [www.educate.com.ua](http://www.educate.com.ua) (data obrashcheniya: 01.06.2018).
11. Auh S., Menguc B. Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation // *Industrial Marketing Management*. 2007, 36, pp. 1022–1034.
12. Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R.C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J. Manifesto for Agile Software

- Development. Available at: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Accessed 1 June 2018).
13. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley, 1982, 308 p.
  14. Deshpande R., Webster F.E. Jr. *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda* // *Journal of Marketing*. 1989, 53, January, pp. 3–15.
  15. Escrig-Tena A.B., Bou-Llusar J.C. *A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative* // *Decision Sciences*, 2005, 36, 2. Pp. 221–257.
  16. Green P.C. *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999, 240 p.
  17. Guenzi P., De Luca L.M., Troilo G. *Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation* // *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2011, Vol. XXXI, no. 3, Summer, pp. 269–285.
  18. Harel G.H., Tzafirir S.S. *The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm* // *Human Resource Management*. 1999, Vol.38, No.3, pp. 185–199.
  19. Hennig-Thurau T. *Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitments and retention* // *International Journal of Service Industry Management*. 2004, Vol., 15, No. 5, pp. 460–578.
  20. Hirschman O. *The Paternity of an Index* // *American Economic Review*. 1964, September, pp. 761–762.
  21. Hoffman K.D., Ingram T.N. *Service Provider Job Satisfaction and Customer* // *Journal of Services Marketing*. 1992, Vol. 6, Iss. 2, pp. 68–78.
  22. Hoffmann T. *The meanings of competency* // *Journal of European Industrial Training*. 1999, 23(6), pp. 275–285.
  23. McClelland D.C. *Testing for competence rather than for intelligence* // *American Psychologist*. 1973, 28, pp. 1–14.
  24. Merlo O., Bell S.J., Menguac B., Whitwell G.J. *Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores* // *Journal of Business Research*. 2006, No. 59, pp. 1214–1221.
  25. Mirabile R.J. *Everything you wanted to know about competency modeling* // *Training and Development*. 1997, August, pp. 73–77.
  26. Mohd Noor N.A., Muhamad A. *Individual factors that predict customer-orientation behaviour of Malaysian life insurance agents* // *Jurnal Pengurusan*. 2005, No. 24, pp. 125–149.
  27. Murray P., Donegan K. *Empirical Linkages between Firm Competencies and Organizational Learning* // *The Learning Organization*. 2003, 10, 1, pp. 51–62.
  28. Parry S.B. *Just what is a competency? And why should you care?* // *Training*. 1998, 35(6), pp. 58–64.
  29. Peters T.J., Waterman R.H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.
  30. Rhoades S.A. *Herfindahl-Hirschman index* // *the Fed. Res. Bull.* 1993, T. 79, pp. 188.
  31. Rowe C. *Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development* // *Industrial and Commercial Training*. 1995, Vol. 27, Iss. 11, pp. 12–17.
  32. Saxe R., Weitz B.A. *The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople* // *Journal of Marketing Research*. 1982, Vol. 19, No. 3, Aug, pp. 343–351.
  33. Schlesinger L.A., Heskett J.L. *The Service-Driven Service Company* // *Harvard Business Review*. 1991, Sept.–Oct, pp. 71–81.
  34. Shepherd W.G. *The Economics of Industrial Organization*. 4 sub ed. London: Prentice Hall College Div, 1997, 447 p.
  35. Spencer L.M. Jr., Spencer S.M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993, 388p.
  36. Statista. Available at: <http://www.statista.com/statistics/267648/top-market-research-companies-by-revenue/> (Accessed 1 June 2018).
  37. Strong C.A., Harris L.C. *The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics* // *Journal of Strategic Marketing*. 2004, 12, pp. 183–204.
  38. Thomas R.W., Soutar G.N., Ryan M.M. *The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form* // *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2001, 21, 1, Winter, pp. 63–68.
  39. Waterson M. *Economic theory of the industry*. Great Britain, Cambridge: Cambridge University Press, 1987, 247p.