

УТВЕРЖДАЮ
Директор НОЧУ ОДПО
«Аktion-МЦФЭР»



Д.А. Шацкин
«09» июня 2018 г.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА
дополнительного профессионального образования (повышения квалификации)

«УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ»
(объем 120 академических часов)

1. ЦЕЛЬ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для осуществления следующих обобщенных управленческих функций:

- обеспечение жизнеспособности и эффективного развития организации;
- получение максимальной отдачи для акционеров и заинтересованных сторон в долгосрочном развитии организации;
- выстраивание эффективных коммуникаций;
- управление информационными потоками;
- поиск перспектив для бизнеса и личного развития.

Профессиональные компетенции определены в соответствии с проектом профессионального стандарта «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» (проект утвержден приказом Минтруда России от 13 марта 2014 г. б/н), с постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37 «Об утверждении квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» (в редакции от 12 февраля 2014 года):

- формирование миссии организации, разработка стратегии ее развития;
- определение потребностей в работниках, в зависимости от их квалификации и возможных материальных последствий;
- отбор и расстановка работников в соответствии с их квалификацией и производственным процессом;
- определение и постановка задачи сотрудникам;
- управление конфликтами и развитие стрессоустойчивость;
- мотивирование сотрудников на качественное выполнение работ (заданий), повышение их лояльности к предприятию и руководству;
- проявление лидерские качества в коллективе;
- решение возникающих проблем в ходе взаимодействия с клиентами, персоналом, контрагентами;
- осуществление контроля над рациональной организацией труда работников (персонала) – подразделения;
- координация работ между исполнителями и взаимодействующими подразделениями;
- осуществление перспективного и краткосрочного бюджетирования плановой деятельности организации;
- разработка планов производства и участие в их реализации;
- разработка программы продвижения продукции организации и привлечения потребителей;
- обеспечение и управление маркетинговой деятельностью организации;
- управление финансами и доходами предприятия.

2. НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ – проект профессионального стандарта «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» (проект утвержден приказом Минтруда России от 13.03.2014 б/н).

3. ТРУДОЕМКОСТЬ И СРОК ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ: трудоемкость - 120 академических часов, срок освоения – 3 месяца.

4. КАТЕГОРИИ СЛУШАТЕЛЕЙ: лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

5. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ – заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

6. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин / модулей	Часы	Формы
-------	----------------------------------	------	-------

	(в том числе практик)	Всего часов	Аудиторные	Самостоятельная работа	контроля
1	2	3	4	5	6
1	Структура коммерческого подразделения	15	5	10	-
2	Изучение портрета потребителя	21	7	14	-
3	Управление сотрудниками и командообразование	25	8	17	-
4	Планирование продаж	20	6	14	-
5	Техники продаж: практикум руководителя	20	6	14	-
6	Digital-технологии в коммерческом подразделении	18	5	13	-
A	Итоговая аттестация	1	-	1	зачет
	ИТОГО:	120	37	83	-

7. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ

7.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ ПРОГРАММЫ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Структура коммерческого подразделения	15	5	-	10
1.1	Задачи руководителя коммерческого подразделения	5	2	-	3
1.2	Принципы разделения зон ответственности сотрудников	5	1,5	-	3,5
1.3	Типы структуры отдела продаж	5	1,5	-	3,5
2.	Изучение портрета потребителя	21	7	-	14
2.1	Сегментация и анализ целевой аудитории	7	3	-	4
2.2	Покупательское поведение	7	2	-	5
2.3	Приемы работы с клиентской базой	7	2	-	5
3.	Управление сотрудниками и командообразование	25	8	-	17
3.1	Как создать успешный отдел продаж	8	3	-	5
3.2	Как вдохновлять продавцов	7	2	-	5
3.3	Мотивация и KPI	5	2	-	3
3.4	Личная эффективность руководителя отдела продаж	5	1	-	4
4.	Планирование продаж	20	6	-	14
4.1	Планирование продаж	5	1	-	4
4.2	Анализ рынка	5	2	-	3
4.3	Работа с жалобами	5	2	-	3
4.4	Сервис	5	1	-	4

5.	Техники продаж: практикум руководителя	20	6	-	14
5.1	ДНК продаж	4	1	-	3
5.2	Скрипты продаж	5	1,5	-	3,5
5.3	Техники переговоров	5	1,5	-	3,5
5.4	Маркетинг без бюджета	6	2	-	4
6.	Digital-технологии в коммерческом подразделении	18	5	-	13
6.1	Инфраструктура коммуникаций	6	2	-	4
6.2	Навыки, необходимые продавцам для работы в digital-мире	6	1	-	5
6.3	Сайт компании как инструмент продаж	6	2	-	4
	ИТОГО:	119	37	-	82

7.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОГРАММЫ

Тема 1.1. Задачи руководителя коммерческого подразделения.

Черный ящик отдела продаж. Функции руководителя отдела продаж. Навыки, необходимые руководителю отдела продаж: часть 1. Навыки, необходимые руководителю отдела продаж: часть 2. Как работать с сотрудниками, которые старше вас. Как освоиться в новом коллективе.

Тема 1.2. Принципы разделения зон ответственности сотрудников.

Три уровня анализа слабых сторон отдела продаж. Как инициировать перемены в отделе продаж. Как понять, на что годятся сотрудники.

Тема 1.3. Типы структуры отдела продаж.

Типы структуры отдела продаж. Почему необходимо перестраивать структуру отдела. Какие показатели контролировать, чтобы оценить эффективность имеющейся структуры. Ошибки при смене структуры отдела.

Тема 2.1. Сегментация и анализ целевой аудитории.

Сегментация и исследование поведения аудитории. Тренды, которые влияют на потребности Вашей целевой аудитории. Как сегментировать аудиторию.

Тема 2.2. Покупательское поведение.

Как Ваши клиенты принимают решение о покупке. Что ценно для клиента и как применить это на практике. "Персона". Инструмент для составления портрета потребителя.

Тема 2.3. Приемы работы с клиентской базой.

Как оценивать аудиторию и ее потребности: психотипы и потребности. Поведение психотипов.

Тема 3.1. Как создать успешный отдел продаж.

Как определиться с требованиями к кандидату. Как привлекать кандидатов. Как провести собеседование. Метод домино: прием для собеседования. Как делать предложение о работе. Практикум: собеседование с продавцом. Две важные задачи руководителя отдела продаж в процессе поиска новых сотрудников. Современные технологии поиска и привлечения кандидатов. Как по почерку оценить, есть ли у кандидата необходимые продавцу качества.

Тема 3.2. Как вдохновлять продавцов.

Нематериальная мотивация сотрудников. Соцсоревнования. Девять типов личности: как распределять задачи, чтобы добиваться максимума. Коучинг, ориентированный на решения. Как разговаривать с сотрудниками, чтобы повысить их мотивацию для движения вперед. Формула эффективного тимбилдинга.

Тема 3.3. Мотивация и KPI.

Внешние факторы мотивации. Внутренние факторы мотивации. Пять принципов мотивации продавцов. Опыт практика. Ключевые показатели эффективности для разных позиций в отделе продаж. Опыт практика. Как добиться, чтобы продавцы без проблем приняли новую систему мотивации.

Тема 3.4. Личная эффективность руководителя отдела продаж.

Лайфхаки для повышения личной эффективности. Как применять лайфхаки для повышения личной эффективности на практике. Осознанный перерыв в карьере. Чек-лист 037.18

для принятия решения. Личный бренд руководителя. Рекомендации эксперта. Как научиться выступать на публике. Простые советы начинающим. Полезные правила делегирования. Как бороться со стрессом и выгоранием. Жизненные рецепты.

Тема 4.1. Планирование продаж.

Что учитывать при планировании продаж: часть 1. Что учитывать при планировании продаж: часть 2.

Тема 4.2. Анализ рынка.

Анализ рынка: внешние факторы. Анализ рынка: внутренние факторы. Как прогнозировать продажи

Тема 4.3. Работа с жалобами.

Что такое жалоба. Как появляется жалоба. Как управлять жалобами. Правила работы с жалобами.

Тема 4.4. Сервис.

Как формируется лояльность клиентов. Как оценить лояльность клиентов. Как воздействовать на лояльность.

Тема 5.1. ДНК продаж.

Принципы управления продажами. Два первых элемента ДНК продаж. Третий элемент ДНК продаж. Четвертый и пятый элементы ДНК продаж.

Тема 5.2. Скрипты продаж.

Стандартизация работы продавцов. Как писать скрипты. Как внедрять скрипты.

Тема 5.3. Техники переговоров.

Методики, которые отучат продавцов бояться холодных звонков. Стратегии поведения на переговорах. Как выявлять стратегии оппонентов. Эффективные техники переговоров с манипуляторами и сложными клиентами. Что помогает вести конструктивные переговоры и работать с возражениями. Девять типов личности: как продавать больше, учитывая личностные особенности.

Тема 5.4. Маркетинг без бюджета.

Почему скидки - зло. Если не скидки, то что? Сервис: 3 примера. Как продать больше, прибавившись к славе знаменитостей. Как грамотно использовать чувство собственной важности клиента и его желание быть счастливым. Как продвигать компанию, используя стремление клиентов получить ценную информацию. Как заработать на эмоциях, ощущениях, чувстве прекрасного и доброте. Как проверить идею для продвижения: чек-лист.

Тема 6.1. Инфраструктура коммуникаций.

При каких условиях PR поможет бизнесу и чем должен заниматься PR-специалист. Owned, earned, payed media: что это и чем полезно бизнесу. Owned-каналы. Как работать с блогами. Owned-каналы. Как работать с соцсетями и рассылками. Как считать ROI по всем каналам коммуникации.

Тема 6.2. Навыки, необходимые продавцам для работы в digital-мире.

Современные требования к продавцам. Навык №1: умение работать с большим потоком информации. Навык №2: стремление к обучению и развитию. Навык №3: скорость восприятия и мышления. Навык №4: готовность к экспериментам и риску. Навык №5: конструктивное отношение к ошибкам и критике. Навык №6: адаптивность и стрессоустойчивость. Навык №7: умение работать в условиях неопределенности. Примеры из практики: как найти продавцов с необходимыми навыками; как заставить меняться нынешних сотрудников.

Тема 6.3. Сайт компании как инструмент продаж.

Тенденции в создании современных сайтов. Анализ сайта, выявление тонких мест. Лидогенерация. Продажи через интернет. Как вернуть клиентов, которые ушли с сайта без заказа. Как должен выглядеть современный сайт компании. Ошибки на сайтах, которые могут навредить компании.

8. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля. Задание для самоконтроля формируется из вопросов итогового тестирования, относящихся к

пройденному разделу. Доступ к материалам следующего раздела слушатель получает после того, как ответит не менее чем на 10 вопросов задания для самоконтроля.

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

9.1. РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. К. Сьюэлл, П. Браун «Клиенты на всю жизнь». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
2. М. Ньюмейер «Переворот бренда. Почему вашей компанией управляют клиенты - и как на этом заработать». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
3. Р.Бояцис, Д.Гоулмен, Э.МакКи «Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми и на основе эмоционального интеллекта». М.: Альпина Паблишер, 2005.
4. Т.Феррис «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть». М.: Хорошая книга, 2018.
5. Ф. Коттлер «Маркетинг от А до Я». М.: Альпина, 2011.
6. Б. Шарп «Как растут бренды. О чем не знают маркетологи». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
7. Ч. Холмс «Совершенная машина продаж. 12 проверенных стратегий эффективности бизнеса». М.: Альпина Паблишер, 2013.
8. Д. Новак «Как я стал боссом. История «случайной» карьеры в международной корпорации». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
9. Р. Маккамон «У них так принято. Как правильно пожимать руку, вовремя затыкаться, работать с м*даками и другие важные скиллы, которым вас никто никогда не учил». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
10. М. Уоткинс «Первые 90 дней. Стратегии успеха для новых лидеров всех уровней». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
11. М. Батырев «45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
12. П. Власковиц, Б. Купер «Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
13. Ф. Райхельд, Р. Марки «Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
14. К. Бланшар, Ш. Боулз «Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
15. Б. Солис «Макротренды в бизнесе. Как стать компанией новой волны, создавая эмоции, привлекающие клиентов». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
16. А. Деревицкий «Персонализация продаж. Как найти путь к сердцу каждого клиента». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
17. Р. Лукич. «Управление продажами». М.: Альпина Паблишер, 2013.
18. К. Бакшт. «Построение отдела продаж». М.: Питер, 2016.
19. Д. Шоул. «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество». М.: Альпина Паблишер, 2017.
20. И. Адизес «Идеальный руководитель». М.: Альпина Паблишер, 2017.
21. И. Манн, А. Турусина и Е. Уколова «Инструменты маркетинга для отдела продаж. «Оружие» для менеджеров по продажам до встречи с клиентами, на встрече и после встречи с ними». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
22. К. Бакшт «Боевые команды продаж». М.: Питер, 2009.
23. С. Капустин, Д. Крутов «Отдел продаж под ключ». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
24. Т. Асланов «Арифметика продаж. Руководство по управлению продавцами». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
25. В. Герасичев, О. Синякин «Dream Team. Как создать команду мечты». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
26. Г. Архангельский. «Тайм-драйв. Как успевать жить и работать». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
27. Т.Феррис «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть». М.: Хорошая книга, 2018.
28. С. Кови. «Семь навыков высокоэффективных людей». М.: Альпина Паблишер, 2017.
29. Джек Митчелл «Обнимите своих сотрудников»

30. Кевин Круз, Руди Карсан «Компания мечты»
31. Патрик Ленсиони «Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы»
32. Деннис Бакке «Работа в радость. Бизнес-модель будущего»
33. Твайла Тарп «Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду»
34. К. Ф. Араос «Выбор сильнейших. Как лидеру принимать решения о людях». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
35. Л. Адлер «Нанимайте с головой. Проверенная система подбора результативных сотрудников». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
36. И. Валинуров «Рекрутинг на 100%». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
37. Д. Хейден «Миф о мотивации. Как успешные люди настраиваются на победу». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
38. И. Манн «Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
39. С. Бирюлин «Люди - как ими управлять. Практическое людоведение». М.: Издательские решения, 2018.
40. С. Фаулер «Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников». М.: Альпина Паблишер, 2018.
41. С. Иванова «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?». М.: Альпина, 2018.
42. Р. Лукич «Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
43. Д. Тонер, М. С. Фалкс «Как управлять рабами». М.: Олимп-Бизнес, 2000.
44. К.Андерсон «Аналитическая культура. От сбора данных до бизнес-результатов». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
45. Д. Роэм «Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов». М.: Эксмо, 2013.
46. «Генеральный Директор. Персональный журнал руководителя» // Электронный журнал «Генеральный Директор». <http://e.gd.ru/>
47. «Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсанта». // Электронный журнал «Коммерческий директор». <http://e.kom-dir.ru/>

10. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Оценка качества освоения программы осуществляется по результатам прохождения итоговой аттестации. Аттестованным считается слушатель, ответивший правильно не менее, чем на 13 вопросов.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Тест состоит из вопросов, случайным образом выбираемых системой дистанционного обучения из общего числа утвержденных вопросов, так чтобы в тесте были представлены вопросы по всем темам. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

Слушателям, освоившим образовательную программу и успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации (установленного образца).

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ ПРОГРАММЫ – программа реализуется с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

12. СОСТАВИТЕЛИ:

1. Бобков А.И, бизнес-консультант и тренер по ведению продаж и навыков переговоров.
2. Тарасов А.В., генеральный директор Всероссийской ярмарки товаров для беременных и новорожденных Мybabyko.
3. Макаров А.А., преподаватель бизнес-школы НИУ ВШЭ, бизнес-тренер
4. Муразанов А.М., создатель и собственник брендингового агентства Lineberger, brandmaker, преподаватель Высшей школы брендинга, научный руководитель программы «Эффективный брендинг»

5. Бедненко А.Е., директор по персоналу и организационному развитию розничной сети «Эконика»
6. Исакова А.И., директор по продажам и маркетингу компании «Русагро»
7. Курило А.А., руководитель отдела закупок компании "ТПК "Белтимпэкс"
8. Ипатов А.А., digital-директор компании «Лаборатория трендов»
9. Лебедева А.С., директор представительства Международного Эриксоновского университета коучинга в России и странах СНГ, мастер сертифицированной коуч Международной федерации коучинга
10. Ахвердян А.А., генеральный директор сервиса видео-отбора кандидатов VCV, участник стартап-акселератора Fortune 500 в Калифорнии. Более 12 лет опыта в области рекрутмента
11. Лих В.В., стратег агентства стратегического брендинга «Пленум», эксперт в области стратегии бренда, продукта, бизнеса и коммуникаций
12. Малькова Е.В., бизнес-тренер, консультант по организационному и карьерному развитию, клуб кипер клуба для руководителей «Дерзкое Мероприятие», основатель агентства «Малькова и Партнеры», преподаватель РАНХиГС, кандидат педагогических наук
13. Пономарева Е.А., основатель научно-исследовательской компании «Лаборатория трендов», директор Научно-образовательного центра маркетинга евразийского сотрудничества СПбГЭУ, доцент кафедры менеджмента БГТУ «Военмех», кандидат экономических наук
14. Лютенко И.А., генеральный директор компаний «ПРО-Интерактив», партнер проекта «Вызов принят»
15. Валинуров И.И., президент и основатель «Business Connection», президент Гильдии рекрутеров, преподаватель спецкурса «Стратегическое управление персоналом» Президентской программы подготовки управленческих кадров для России, автор книги «Рекрутинг на 100»
16. Имшинецкая И.С., бизнес-тренер, маркетолог, создатель технологии системного продвижения, автор 12 книг по продвижению
17. Дрыгваль Л.И., руководитель «Центра изучения почерка», дипломированный графолог, клинический психолог, кандидат психологических наук, преподаватель и представитель «Института Графоанализа Инессы Гольдберг» в Москве и Ярославле
18. Насонова Л.А., сертифицированный коуч международных ассоциаций коучей (ICC) и (ICTA), бизнес-тренер, практик с 20-летним опытом работы топ-менеджером в крупных компаниях (Леруа Мерлен, Metro)
19. Сторожева Н.А., основатель и генеральный директор компании «Перспектива»
20. Алашкин П.А., директор по развитию погодного проекта Gismeteo.ru
21. Лесков С.М., предприниматель, бизнес-консультант, специалист по построению бизнес-системы
22. Антипова Ю.И., эксперт по созданию и продвижению личного бренда; среди клиентов участники списка Forbes
23. Дзенис Я.И., PR-директор компании Aviasales