

## Модуль ЛИДЕРСТВО

Управление начинается с руководителя. Изначально незнакомые и разные по характеру, со своим собственным видением процесса обучения люди, уже после первого модуля сплочаются в настоящую команду единомышленников, готовых в течение полугода получать и обмениваться новыми знаниями, решать и обсуждать кейсы, выполнять групповые проекты и участвовать в их презентации, и в конечном итоге - погружаться в мир бизнеса коллег по группе. По завершению обучения на программе Mini MBA слушатели поддерживают дружеские и деловые связи, продолжая общение в Клубе выпускников Mini MBA.

**В результате обучения Вы сможете:** освоить и развить необходимые навыки личной эффективности управленца. Научится владеть искусством спора, проводить презентации, деловые встречи, правильно управлять коллективом.

**Продолжительность: 24 часа.**

### Содержание модуля ЛИДЕРСТВО

#### Определение профессиональных компетенций и анализ личной эффективности

- Понятие личной эффективности. Правила целеполагания
- «Звезда» компетенций руководителя
- Вершины личной эффективности

#### Формирование стиля управления и профессионального бренда

- Лидерство и руководство: главные роли управленца
- Стили управления: как начинается влияние
- Стратегия создания профессионального бренда руководителя

#### Выбор стратегии и тактики ведения переговоров

- Переговоры: понятие, история вопроса
- Основные условия и этапы переговорного процесса
- Стратегии ведения переговоров. Гарвардский подход в переговорах

#### Постановка задач для делегирования

- Делегирование и проведение совещаний
- Деловая презентации: коммуникативные секреты оратора

#### Определение тактики ведения переговоров

- Модель ведения деловой беседы
- Работа с возражениями партнера по переговорам
- Психологические правила торга

#### Выбор методов противостояния манипуляции

- Манипуляция как стратегия поведения в ситуации конфликта интересов
- Основные техники противостояния манипуляциям

#### Подбор методик управления стрессом

- Стресс-менеджмент. Принципы управления стрессом
- Практические приемы управления собой, своим состоянием
- Факторы, влияющие на снижение и повышение стресса

#### Формирование матрицы управления временем

- Личное планирование. Матрица управления временем по С. Кови
- «Управление временем» – логистика расстановки приоритетов

## Модуль УПРАВЛЕНИЕ

Модуль управление рассматривает компанию как развивающийся организм, состоящий из множества взаимосвязанных функций. Время от времени компанию нужно перестраивать и лучше это делать без серьезных кризисов, предсказывая появление проблем и грамотно организуя процесс изменений. В модуле рассматриваются самые современные подходы к организации деятельности и управления. Взгляд на бизнес «сверху» помогает участникам составить управленческую карту предприятия, выявить его слабые и сильные стороны, наметить пути оптимизации процессов и развития конкурентных преимуществ. В результате обучения Вы сможете: освоить основные законы и модели эффективного бизнеса, изучить понятие «управленческая карта». В модуле подробно рассматриваются эффективные методы управления проектами и процессами. Занятия построены в форме деловой игры, в ходе которой моделируется проблемная ситуация, а участники программы должны обеспечить ее решение с помощью специального проекта. В результате обучения Вы сможете овладеть эффективными способами управления проектами по развитию бизнеса.

**В результате обучения Вы сможете:** освоить основные законы и модели эффективного бизнеса, изучить понятие «управленческая карта».

**Продолжительность: 24 часа**

### Содержание модуля УПРАВЛЕНИЕ

#### Управление. Качественные системы управления

- Функции менеджера
- Система управления. Инструменты управления
- Критерии качества системы управления
- Стратегия. Тактика. Операции
- Формы управления и организационные структуры
- Управление сложностью и визуальный менеджмент
- Жизненный цикл объекта управления

#### Процессы. Высокая эффективность

- Бизнес модель
- Ключевые процессы, виды деятельности
- Регламентация и описание бизнес процессов
- Контроль и изменения бизнес процессов
- Оптимизация бизнес процессов
- Перспективные технологии автоматизации процессов

#### Проекты. Устойчивое развитие

- Типы проектов с точки зрения неопределенности: R&D, StartUp, Business
- Для чего нужны проекты. Эффективная инициатива и планирование
- Организация исполнения проекта в составе портфеля проектов
- Контроль и мониторинг. Документы учета и принятия решений в проекте
- Управление изменениями и отклонениями в проекте
- Управление рисками проекта

## Модуль МАРКЕТИНГ

В данном модуле понятие «маркетинг» рассматривается как концепция управления компанией. В последние годы мы видим усиление роли потребителя, который начинает выступать в роли инициатора маркетинговых действий. Сегодня от руководителя требуется не только понимание инструментария маркетинга, с описанием отдельных его функций, но и осознание взаимоотношений между компаниями и конечным потребителем. В рамках модуля МАРКЕТИНГ помимо раскрытия методиками позиционирования предприятия, участники программы разрабатывают стратегический маркетинговый план, который могут реализовать в своем бизнесе.

**В результате обучения Вы сможете:** овладеть основными инструментами маркетинга с целью изменения рыночных позиций предприятия.

**Продолжительность: 24 часа.**

### Содержание модуля МАРКЕТИНГ

#### Развитие стратегического маркетингового мышления

- Маркетинговые решения в условиях рыночной неопределенности
- Современный маркетинг: основные элементы, концепции и тенденции
- Ключевые концепции управления фирмой с точки зрения маркетинга
- Маркетинг как функция управления и как функция обслуживания

#### Построение эффективного маркетинга в компании

- Маркетинг в компании: функции, организационная структура службы
- Анализ типовых ошибок и путей их решения при оптимизации маркетинга
- Элементы комплекса маркетинга (Маркетинг-микс 4P).
- Матрица управления маркетингом

#### Анализ рынка: взгляд с точки зрения менеджера

- Оценка уровня конкуренции
- Анализ отношений с поставщиками и покупателями
- Анализ движущих сил рынка. Факторы, определяющие рентабельность бизнеса
- Стратегия сокращения издержек

#### Разработка стратегии создания рыночных ниш

- Ведение ценовых войн: куда уходит прибыль компании?
- Оптимизация характеристик существующих товаров и услуг: как «убрать все лишнее» и увеличить рентабельность?
- Технологии создания новых рыночных ниш
- Нестандартные решения в области PR и рекламы

#### Выбор инструментов оперативного маркетинга

- Анализ и «чистка» продуктового портфеля: методы и инструменты
- Оптимизация клиентской базы
- Пересмотр ценовой политики и управление скидками
- Оптимизация затрат на продвижение и инструменты малобюджетного маркетинга

#### Определение источников роста продаж и управление прибыльностью

- Маркетинговая поддержка продаж
- Постановка маркетинговых целей
- GAP-анализ в продажах
- Источники роста продаж: типология клиентов и виды продуктов

**Разработка стратегии маркетинга и технологии сегментации рынка**

- Сегментирование: критерии выбора и анализ привлекательности
- Оценка привлекательности сегментов: с точки зрения увеличения продаж и прибыли
- Оценка конкурентных преимуществ компании. Позиционирование
- Выбор маркетинговой стратегии и постановка целей в маркетинге

**Оценка эффективности и анализ инвестиций в маркетинг**

- Продвижение в маркетинге: подходы и инструменты малобюджетного маркетинга
- Планирование рекламных кампаний
- Особенности продвижения в сфере B2B
- Анализ и оценка эффективности: коммуникационная, экономическая и эконометрическая

## Модуль ФИНАНСЫ

Модуль программы Mini MBA ФИНАНСЫ рассматривается в междисциплинарном аспекте, гармонично дополняя и отцифровывая концепции менеджмента и маркетинга. Модуль построен на обзоре практических ситуаций, позволяя разобраться и адаптировать для своей компании технологии использования современных инструментов финансового и инвестиционного менеджмента, скорректировать или кардинально изменить работу существующего финансового отдела, или разработать структуру финансово-бухгалтерской службы для будущего предприятия.

**В результате обучения Вы сможете:** овладеть основными инструментами управления финансами в целях мониторинга деятельности компании, научиться интерпретировать результаты финансового и инвестиционного анализа, строить эффективную службу управления финансами.

**Продолжительность: 24 часа.**

**Содержание модуля ФИНАНСЫ****Формирование состава и формата финансовой и управленческой отчетности.**

- Финансовые аспекты управления: операционная прибыль, денежные средства(денежный поток) и активы компании
- Финансовая и управленческая отчетность компании: состав и показатели. Учетная политика компании: допущения и требования
- Финансовая отчетность компании в менеджерском формате «20/80»: Бухгалтерский баланс. Отчет о прибылях и убытках. Отчет о движении денежных средств.
- Управленческая отчетность в формате бюджетов: Бюджетный баланс. Бюджет доходов и расходов (БДР), Бюджет движения денежных средств (БДДС)

**Формирование структуры и систем показателей(KPI) оценки работы сотрудников финансово-бухгалтерской службы(ФСБ)**

- Модели организации структуры финансовой и бухгалтерской службы(ФСБ): национальные и международные
- Построение эффективной структуры финансово-бухгалтерской службы(ФСБ): выбор значения показателя соотношения стоимости содержания службы к доходам компании.
- Ключевые показатели оценки(KPI) эффективности работы сотрудников ФСБ.
- Финансовые показатели оценки эффективности собственной деятельности.

**Выбор ключевых показателей финансового анализа в целях оценки и интерпретации результатов деятельности компании**

- Бизнес-система компании: операционная, инвестиционная и деятельность по финансированию.
- Карта ключевых показателей финансового анализа для менеджеров в системе сбалансированных показателей (BSC): рентабельности, деловой активности, эффективности использования собственных и заемных ресурсов, ликвидности.
- Основные методы анализа в интересах собственников и менеджеров: интерпретационный(безкоэффициентный) и коэффициентный.
- Многоликая прибыль: анализ доходов и расходов компании.

**Построение системы менеджерского контроля затрат, ценового моделирования и прогнозирования результатов деятельности**

- Система менеджерского контроля на базе данных управленческого учета: затраты- себестоимость-ценообразование.
- Семь уровней классификации затрат и технологии калькулирования себестоимости
- Ценовая политика компании: компания-ценовой лидер, последователь. Анализ «затраты – выпуск продукции – прибыль».
- Финансовые технологии внедрения стратегии компании: моделирование – прогнозирование – планирование – бюджетирование

**Выбор ключевых показателей оценки потребности в оборотном капитале и источников его финансирования**

- Оборотный капитал компании: состав и финансовые показатели оценки. Операционный и денежный цикл. Управление денежными средствами.
- Источники финансирования оборотного капитала: собственные и привлеченные. Стоимость и структура заемного и собственного капитала. Финансовый рычаг.
- Бюджетирование операционной деятельности: сущность и этапы построения, типы бюджетов, технологии бюджетирования
- Разработка финансовой структуры предприятия. Центры финансовой ответственности (ЦФО)

**Выбор ключевых показателей оценки инвестиционного проекта и источников его финансирования**

- Капитальные вложения: формирование бюджета, методы расчета денежного потока, источники финансирования и их стоимость
- Инвестиционный проект: критерии, участники, структура и методы запуска
- Анализ и оценка инвестиционных решений: качественный и количественный метод
- Качественный и количественный анализ риска

## Модуль ПЕРСОНАЛ

Этот модуль направлен на формирование видения команды, которая сможет наиболее эффективно справляться с поставленными задачами и разделять стратегические цели. Сегодня никого не удивляет тот факт, что в балансе компании отсутствуют материальные активы, а самым ценным активом являются люди, точнее их знания. Знания сотрудников - это наиболее стратегически важный ресурс фирмы, который способствует созданию и обновлению устойчивых конкурентных преимуществ и высоких экономических результатов фирм. Такое понимание роли фактора знаний побуждает современного руководителя к созданию команды единомышленников и требует специфических навыков в области управления человеческими ресурсами.

**В результате обучения Вы сможете:** овладеть способами достижения лидерства, научиться формировать сплоченную команду и эффективно ею управлять.

**Продолжительность: 24 часа.**

### Содержание модуля ПЕРСОНАЛ

#### Построение системы управления человеческими ресурсами

- Основные элементы системы управления человеческими ресурсами (УЧР)
- Основные задачи и структура службы управления персоналом
- Состав затрат на персонал
- Комплексная система критериев оценки персонала компании

#### Развитие корпоративной культуры компании и выстраивание внутренних коммуникаций

- Корпоративная культура: функции, типы методы разработки и внедрения
- Корпоративной кодекс и корпоративные стандарты компании
- Поддержание и коррекция корпоративной культуры
- Внутренний PR управленческих решений

#### Выбор технологий подбора и найма персонала

- Оценка потребности в персонале
- Технология поиска и отбора кандидатов. Формула успешного найма
- Первичная диагностика и отбор кандидатов
- Источники привлечения кандидатов

#### Разработка программ адаптации персонала и управление конфликтными ситуациями

- Адаптация новых сотрудников: основные цели, этапы и программа адаптации
- Итоги прохождения периода адаптации
- Приемы и техники управления конфликтами
- Профессиональные конфликты

#### Выбор системы мотивации и стимулирования персонала

- Требования к построению системы мотивации.
- Принципы мотивации персонала.
- Материальная мотивация: современный подход
- Система нематериальной мотивации персонала

#### Оценка и развитие персонала

- Оценка персонала: цели, этапы оценки, методы и использование результатов
- Основные этапы построения системы обучения в компании
- Управление карьерой. Альтернативные методы обучения и развития персонала
- Создание кадрового резерва и этапы работы. Увольнение сотрудников

## Модуль ПРОДАЖИ

Модуль «Продажи» включает в себя ключевые аспекты построения и управления процессов, связанных с продажей товаров и услуг компаний. Так, выбор и развитие стратегий управления и осуществления продаж позволят компаниям достигать все больших коммерческих результатов. Анализ и создание эффективной структуры подразделений продаж, которая обеспечит клиентов компании надлежащим уровнем делового взаимодействия. Модуль «Продажи» позволит руководителю сформировать более конкурентоспособную систему мотивации, способную стать дополнительным преимуществом компании. В процессе обучения будут тренироваться такие компетенции руководителя, как эффективная реализация стратегий продаж; кросс-функциональное взаимодействие продаж со структурами компании; эффективное оперативное управление продажами. В процессе прохождения модуля будет возможность изучить практики успешных компаний в части построения, управления и осуществления продаж различной специфики и отраслевой принадлежности.

**Продолжительность: 24 часа.**

### Содержание модуля ПРОДАЖИ

#### Выбор и внедрение стратегии Продажи

- Современная система менеджмента продаж: создание ресурсных и организационных условий
- Ключевые стратегии управления продажами: конкуренция – командность и обмен – изоляция
- Профили компетенций для разных стратегий управления продажами
- Информационные системы и их значение в управлении продажами; практика использования CRM

#### Построение структуры по продажам

- Построение собственной эффективной структуры по продажам: с опорой на специфику продуктов, бизнес поведения клиентов и других факторов
- Распределение функций и зон ответственности; создание структурных декомпозиций работ; создание центров компетенций
- Эффективное использование сбытовых структур бизнес партнёров: создание сервисов для бизнес партнёров
- Анализ практик внедрения современных структур продаж: матричная и дивизиональная

#### Эффективный цикл управления продажами

- Планирование продаж: анализ маркетинговых ожиданий по ключевым показателям планирования продаж; вовлечение исполнителей в планирование
- Постановка целей в области продаж: количественные цели и цели в области качества продаж
- Технологии организации продаж: план-актив; собрания по продажам; совместные продажи
- Эффективный контроль продаж: KPIs сотрудников и индикаторы эффективности; контроль ориентированный на мотивацию

#### Управление технологиями осуществления продаж

- Внедрение технологии «Активных продаж»: специфика менеджмента активных продаж
- Продажи ключевым клиентам: специфика организации и требования к компетенциям
- Обзор практик: агрессивные продажи; консультирование; коучинг продажи
- Сервисные продажи – особенности построения торговых сервисов для различных категорий клиентов

#### Персонал, занятый в продажах

- Профиль компетенций исходя из целей и специфики продаж: от розничного продавца до сложных B2B продаж
- Система отбора и адаптации специалистов по продажам; максимально быстрая интеграция
- Создание и управление коллективом: ценности в подразделении и атмосфера в коллективе
- Практика разрешения сложных ситуаций: «звёздный сотрудник»; «связка сотрудник – клиент»

**Построение и развитие системы мотивации**

- Краткосрочные и долгосрочные цели мотивации в области продаж
- Основные модели компенсации: обзор практик применения; преодоление типичных ошибок
- Формирование факторов нематериальной мотивации: цели продаж, ответственность, довольный клиент, качество, карьера
- Построение и внедрение системы грейдинга с целью удержания и мотивации наиболее ценных специалистов

**Управление компетенциями в продажах**

- Внедрение наставничества в продажах: цели и технологии
- Создание центров компетенций и базы знаний внутри структуры
- Технология индивидуальных бесед и планирования профессионального развития
- Формирование компетенций по самообучению; клиент-ориентированности

**Кроссфункциональное взаимодействие**

- Особенности построения взаимодействия в связке: "технический специалист" - "специалист по продажам"
- Совместная работа с маркетинговой службой: анализ рынка; планирование; обратная связь
- Узкие места взаимодействия со службами HR, PR и рекламы, юристы, закупки и др.
- Конфликты интересов в работе структурных подразделений и способы их эффективного модерирования