Moscow Business School

Коммерческий директор в эпоху изменений: от теории к практике с ИИ

Формат обучения: Очно | Онлайн

Срок обучения: 3 дня

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Дата начала: 23.11.2026

Место проведения: Ленинский проспект, д. 38А, город Москва

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

День 1

Коммерческий директор в условиях новой реальности

- А сегодня не как вчера. SPOD-мир сменился VUCA-миром, а может быть даже BANI
- Industry 4.0 или Society 5.0
- Новая экономическая модель 2022, или как преуспеть в современном мире
- Модель Cynefin

Принятие решений в условиях неопределенности

- Есть ли место коммерческому директору в Data-driven организации?
- 6 шагов к Data-driven организации
- Кто такой директор по развитию?
- Управление кругозором компании и обязанности коммерческого директора
- Топ-навыки 2022. Hard skills и / или Soft skills

Moscow Business School

Постпандемийный мир, санкционная война и мы

- Прав ли Клаус Шваб?
- Экспортный и импортный маркетинг в новых условиях
- Конъюнктурная работа в компании в новых условиях
- Поворот на Восток? Экспорт и импорт на новых рынках
- Импортозамещение и поиски новых поставщиков с использованием агрегаторов запросов — новая функция коммерческого директора
- Параллельный импорт и изменение функционала коммерческой службы
- Отдел сертификации и локализации продукции в новых условиях

Функциональный подход к управлению. Должность коммерческого директора

- Организационное моделирование и организационное поведение
- Модель SCORE
- Локальные и системные оптимумы и преодоление конфликта между ними
- Функциональный и бизнес-процессный подход. Как их совместить при организационном моделировании предприятий
- Позиционирование бизнес-юнита. Матрица Гуркова
- Make or Buy. Матрица Дм. Хлебникова
- Примерный функционал должности «коммерческий директор». Права и обязанности
- Системы показателей результатов работы коммерческого директора: KPI, BSC. Почему система мотивации на основе KPI зачастую не дает результата
- S&OP. Планирование продаж и операций как средство синхронизации функционалов в компании
- Риск-менеджмент и риск-инжиниринг в деятельности коммерческого директора
- ISO-9000/2015 и внутренний риск-ориентированный аудит. COSO ERM
- Внедрение элементов Lean Management в работу коммерческой

службы

Практикум: «Построение и применение Interdependency Matrix в организационном моделировании»

Коммерческий директор: специалист, профессионал, человек

- Кто ты, коммерческий директор?
    - Специалист или генералист
    - Специалист или профессионал
- Управление по компетенциям. Требования к личным и деловым качествам коммерческого директора
- Компетентностный подход в подборе персонала. Модель Lominger. Модель Hogan
- Экономическая психология и поведенческая (бихейвориальная) экономика Канемана
- Критическое мышление как важнейшая компетенция коммерческого директора
- Основные ошибки, которые совершают коммерческие директора в своей работе
- 7 навыков коммерческого директора
- 6 правил проведения совещаний, которые улучшат их результативность
- 17 советов для увеличения продаж

Практикум: «Построение социограммы и мотивационного портфеля коммерческого директора»

Change Management в современной коммерческой организации. Организационная динамика и изменения

- Типология организации 4F
- Диагностика предприятия
- Модель Джона Коттера
- Что такое Enterprise Transition Team и как ее создать
- Коммерческий директор как агент изменений предприятия
- Алгоритм изменений. Мотивация на изменения
- Причины неготовности организаций к изменениям

- Управление жизненным циклом корпорации
- Кросскультурный фактор в Change Management и особенности национальных систем управления
- Важнейший инструмент коммерческого директора: Business Model Canvas. Построение бизнес-моделей по Александру Остервальдеру

Практикум: «Business Model Canvas»

День 2

Общий алгоритм коммерческих переговоров

- Подготовка к переговорам
- Сбор информации (о поставщике, о рынке и предложении данного товара / услуги в целом)
- Личностный настрой. Управление стрессом и эмоциями. Эмоциональный интеллект
- Оперативная психология
- Управление переговорным темпом
- Позиция в переговорах. Правила взаимодействия собеседников (сторон) в процессе переговоров. Выяснение позиции партнера
- Работа с вопросами и возражениями
- Заключение сделки и закрепление договоренностей
- Алгоритм телефонных и письменных переговоров. Специфика телефонных переговоров с поставщиком
- Практика НЛП в переговорах

Практикум: «Переговорный кейс по материалам преподавателя или участников»

Организация повседневной работы коммерческого директора

- Эта должность для Вас или нет. Психотипирование в управлении
- MBTI. Соционика 2.0. Психософия Афанасьева
- Модель цели, задачи, функционал коммерческого директора
- Как разработать эффективную должностную инструкцию

коммерческого директора
- Система управления коммерческой службой
- Состав коммерческой службы: типовой и специфический для данного предприятия
- Процессы коммерческой службы
- Фрэймворки коммерческой и маркетинговой деятельности:
    - Современная воронка продаж
    - Customer Journey Map — популярный фреймворк для визуализации опыта пользователя
    - HADI-циклы
    - Лестница Ханта
- Взаимодействие маркетинга и логистики
- Управление системой продаж предприятия
- Управление системой закупок предприятия
- Управление коммерческой логистикой предприятия
- Управление маркетингом на предприятии
- Разработка и внедрение корпоративных стандартов работы
- Положение о коммерческой службе и должностные инструкции сотрудников
- Управление персоналом коммерческой службы
- Соотношение должности и компетенций сотрудников коммерческой. Проблемы несоответствий
- Обучение, повышение квалификации. Цикл Колба в обучении сотрудников

День 3

Современные цифровые инструменты анализа данных для коммерческих директоров

Цель модуля: научиться использовать данные как стратегический ресурс для принятия решений, оптимизации продаж, управления клиентским портфелем и адаптации к изменениям — без программирования и сложной математик

Данные как основа коммерческой стратегии

- Почему данные — «новая нефть» для коммерческого директора:

кейсы из retail, B2B, дистрибуции
- Мифы: «Аналитика — это для аналитиков». Реальность: как данные помогают управлять продажами, маржинальностью и клиентским поведением
- Data-driven подход в коммерческой функции: от интуиции к обоснованным решениям
- Минимум математики — максимум смысла: что действительно нужно знать руководителю

Где брать данные и как их подготовить к работе

- Источники данных для коммерческого директора: CRM, ERP, Excel-отчёты, внешние рынки, конкуренты
- Быстрая предобработка: как убрать «мусор» — дубли, пропуски, ошибки — без кода
- Инструменты «без кода» для быстрой очистки и структурирования (реальные примеры + ИИ-дополнения)

Визуализация: как говорить с командой и собственником на языке данных

- Какие элементы использовать для разных задач: диаграммы, графики, карты
- Правила хорошей и «убедительной» визуализации: простота, цвета, метки, примеры ошибок
- IT-инструменты для визуализации данных: превращаем Excel-таблицу в презентабельный дашборд за 15 минут

Анализ и ИИ для коммерческого директора: от «что было» к «что делать»

- Четыре уровня анализа, которые нужны именно вам
- Обзор цифровых инструментов для анализа данных: BI-системы и не только
- Обзор доступных ИИ-инструментов (без кода): что можно внедрить уже завтра
- Как работать ИИ, чтобы он вас понимал

- ИИ как ваш стратегический ассистент

Process Mining: видеть «невидимое» в коммерческих процессах

- Что такое Process Mining и зачем он нужен руководителю.
- Как Process Mining помогает выявить узкие места в воронке продаж, логистике, согласованиях.
- Обзор IT-решений для Process Mining.

Практическая сессия: «Мой data-driven план»