

# Содержание

|   |
|---|
| ПРЕДИСЛОВИЕ · 7                           |
| ОТ АВТОРА · 9                             |
| ГЛАВА 1                                   |
| Лидерство · 11                            |
| ГЛАВА 2                                   |
| Корпоративная финансовая отчетность · 21  |
| ГЛАВА 3                                   |
| Предпринимательский менеджмент · 33       |
| ГЛАВА 4                                   |
| Управленческий учет · 43                  |
| ГЛАВА 5                                   |
| Финансы предприятия · 49                  |
| ГЛАВА 6                                   |
| Маркетинг · 55                            |
| ГЛАВА 7                                   |
| Операционный менеджмент · 65              |
| ГЛАВА 8                                   |
| Стратегическое управление персоналом · 71 |
| ГЛАВА 9                                   |
| Деловые переговоры · 79                   |
| ГЛАВА 10                                  |
| Стратегия · 87                            |

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

|   |       |
|---|-------|
| ГЛАВА 11  |       |
| Деловая этика                                   | • 99  |
| ГЛАВА 12  |       |
| Финансирование предпринимательской деятельности | • 105 |
| ГЛАВА 13  |       |
| Рассмотрение и принятие решений                 | • 117 |
| ГЛАВА 14  |       |
| Роль генерального директора                     | • 127 |
| ГЛАВА 15  |       |
| Стратегическое мышление                         | • 141 |
| ГЛАВА 16  |       |
| Креативность и инновации                        | • 149 |
| ГЛАВА 17  |       |
| Основы стартап-маркетинга                       | • 161 |
| ГЛАВА 18  |       |
| Производительность и мотивация                  | • 177 |
| ГЛАВА 19  |       |
| Глобальный менеджмент                           | • 185 |
| ГЛАВА 20  |       |
| Собираем все воедино                            | • 191 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ                                      | • 196 |
| ПРИМЕЧАНИЯ                                      | • 197 |
| БЛАГОДАРНОСТИ                                   | • 202 |
| ОБ АВТОРЕ                                       | • 204 |

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Предисловие

Эта книга вобрала в себя два долгих года учебы в бизнес-школе, аккуратно умещенных в один обильно проиллюстрированный томик.

Эксперты говорят, что 60% людей лучше всего воспринимают визуальную информацию, кроме того — давайте будем откровенны, — 100% людей не любят читать всякую тягомотину. Так вот: с помощью этой книги вы сможете быстрее понять, лучше впитать и скорее вспомнить самые важные и полезные идеи, которые вы могли бы почерпнуть из программы обучения магистров делового администрирования (МВА).

Пара замечаний об иллюстрациях, которые вы здесь найдете. Несколько лет назад Майк Роуди придумал термин «скетчноутинг» («иллюстрированные заметки») — и с тех самых пор я его фанат. Я решил, что вместо того, чтобы делать обстоятельный, последовательный набросок, который никто (включая вас самих) никогда не прочитает, можно просто зафиксировать основные положения в виде картинок — и таким образом создать гораздо более интересный и полезный ресурс для дальнейшего использования. Как говорится, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Когда я только начинал учиться по программе МВА, я заился безумной целью делать такие заметки-зарисовки на протяжении всего курса. И случилось кое-что неожиданное. В группе, состоящей из невероятно умных людей (каждый из них был умнее меня), я, к своему удивлению, вызывал у всех огромный интерес своими визуальными заметками.

Сейчас перед вами конечный итог всех тех визуальных заметок, которые я сделал за время учебы в Школе бизнеса

им. Джона Уилларда и Алисы Марриотт при Университете имени Бригама Янга. Пусть вы никогда не учились в бизнес-школе (и даже не собираетесь), или уже ее окончили, или как раз сейчас занимаетесь по программе МВА — не важно; эта книга создана с прицелом на вас. Каждая глава основана на традиционных уроках бизнес-школ и наполнена зарисовками идей в сочетании с обычным текстом, который поможет вам лучше во всем этом разобраться.

Не стесняйтесь просматривать, пролистывать и перелопачивать контент каким угодно образом. Правила здесь только такие: не скучайте, проявляйте любопытство и делайте собственные открытия. Поверьте, вы будете рады, что последовали этим правилам.

Итак, сядьте, расслабьтесь и наслаждайтесь тем, как все эти знания впитываются в ваш (гениальный) мозг.

# От автора

Вы умница: я просидел в классе 86 дней, вытерпел 516 часов различных лекций, сделал горы домашней работы и выложил за обучение десятки тысяч долларов — а вы сможете получить все это из одной книжки, заплатив лишь малую долю той суммы и с удобством расположившись у себя дома. Хорошее деловое решение.

Меня зовут Джейсон Бэррон, и я дизайнер. Я все время что-то рисовал, даже тогда, когда делать этого не стоило, — например, на школьных уроках. Промотайте вперед на 20 лет и увидите, что почти ничего не изменилось. За исключением того, что, учась на магистра делового администрирования в одной из 40 топовых бизнес-школ, в Университете имени Бригама Янга, я решил применить на деле эту свою неискоренимую привычку рисовать.

Во время каждого занятия я зарисовывал то, что говорил преподаватель, включая основные замечания, сделанные по ходу урока, и комментарии к обсуждаемой в классе литературе. Я фиксировал суть того, чему нас учили, а затем профильтровывал сложные лекции до состояния упрощенных концепций.

В результате возникла эта книга, которая стоит дороже золота. Это гусыня, несущая роскошные золотые яйца в виде бумажных страниц. Сберегите бесчисленные часы и весело, быстро и с толком прочитайте эту книгу. (Она вам понравится — а если нет, всегда можно ее кому-то передарить!)

Готовы стать умнее? (Если это вообще возможно, раз вы уже такой гений.) Приступим!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



# ГЛАВА 1

# ЛИДЕРСТВО

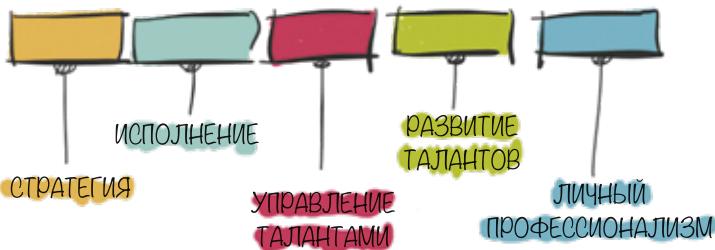
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Лидерство — это не просто менеджмент. Это умение вдохновить на перемены и улучшить результаты за счет ваших личных качеств и умения мотивировать других.

---

# ОСНОВЫ

①



## Стратегия

Представления о будущем развитии и настраивание компании на непреходящий успех.

## Исполнение

Выстраивание организационных систем для достижения результатов, соответствующих стратегии.

## Управление талантами

Мотивирование и вовлечение работников, общение с ними.

## Развитие талантов

Воспитание в работниках будущих лидеров.

## Личный профессионализм

Прямота, социальный и эмоциональный интеллект, принятие смелых решений и умение вызывать доверие.

КАКОВ ВАШ  
**БРЕНД**  
ЛИДЕРА?



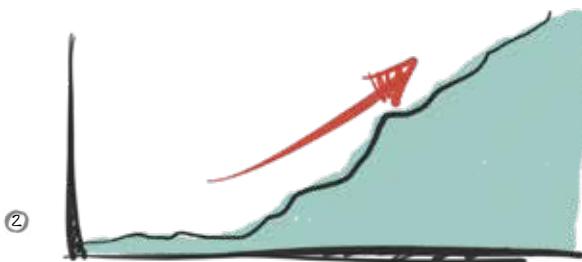
---

Что люди думают/чувствуют при виде вас? Это и есть ваш бренд.

---



# 5 ШАГОВ к созданию РЕЗУЛЬТАТИВНОГО БРЕНДА



## 1. Сформулируйте результаты, которых хотите достичь за следующие 12 месяцев

Удостоверьтесь, что учли интересы клиентов, инвесторов, работников и всей организации в целом.

## 2. Решите, чем хотите быть известны

Отталкиваясь от ваших результатов, как вы хотите, чтобы вас воспринимали? Выберите шесть характеристик, которые хотели бы с собой связать. Пример: скромный, оптимистичный, преданный и т. д.

## 3. Скомбинируйте определения

Составьте свои шесть характеристик в три сочетания из двух слов. Пример: скромно-оптимистичный, самоотверженно-преданный и т. д.

## 4. Создайте слоган для своего бренда лидера и проверьте его

Я хочу, чтобы меня знали как (три словосочетания), а значит, я могу предложить следующее \_\_\_\_\_. Затем спросите себя: «Это правда характеризует меня лучше всего?», «Значимо ли это с точки зрения всех заинтересованных сторон?», «Есть ли тут какие-то риски?».

## 5. Претворите его в жизнь

Расскажите о своем бренде другим и спросите, насколько он соответствует, на их взгляд, вашему реальному поведению. Внесите поправки. И самое главное: ваш бренд — это ваш обет, претворяйте его в жизнь, чтобы ТАК И БЫЛО.

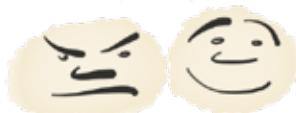
ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ СОЗДАЕТСЯ

ЗА 7 СЕКУНД.

③



① Настройтесь  
ЗАРАНЕЕ



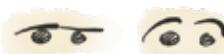
④ Смотрите  
собеседнику  
В ГЛАЗА



② Распрямите  
СПИНУ



⑤ Поднимите  
БРОВИ



③ УЛЫБНИТЕСЬ



⑥ Пожмите РУКИ



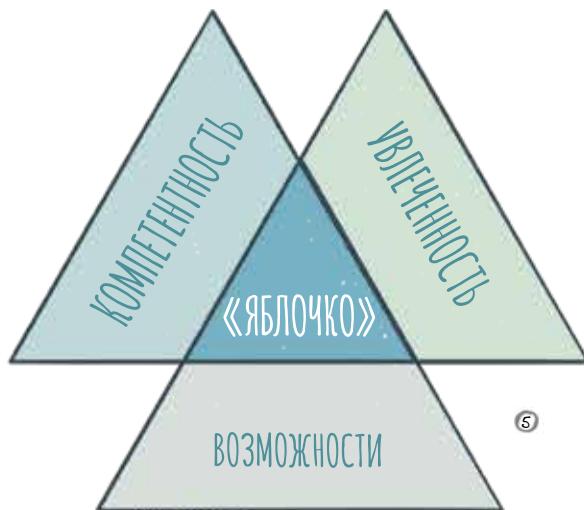
⑦ Слегка  
НАКЛОНИТЕСЬ



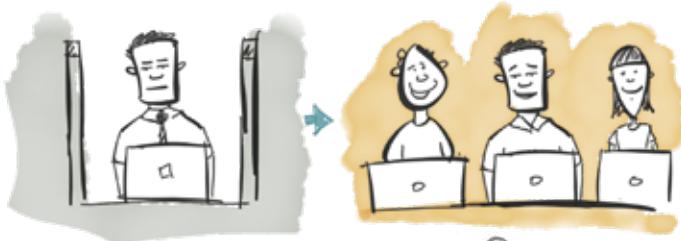
Переведите своих работников от отстраненности к заинтересованности при помощи автономности, мастерства и цели. Дайте им свободу проявлять креативность и умение и посвящать свой труд конкретной цели.



Если хотите радоваться своей работе, нужно попасть в яблочко. Здесь требуется сочетание компетентности (реально хороших навыков в чем-либо), увлеченности (надо ли пояснить?) и возможностей (в этом есть рыночная потребность).



ИЗМЕНЯЕТСЯ УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ ЛЮДИ РАБОТАЮТ,  
И ЛЮДИ ТОЖЕ ИЗМЕНЯЮТСЯ



КАК «ПАХНЕТ» ЭТО МЕСТО?

6

Хотя людей трудно изменить, ничто не справляется с этой задачей быстрее, чем смена обстановки. Обстановка будет формировать корпоративную культуру.

Посмотрите вокруг. Как «пахнет» место, в котором работают ваши сотрудники? Здесь душно? Царит атмосфера безропотного подчинения? Очень тихо? Все отгорожены друг от друга? Офис кажется безжизненным? Вот это и есть ваша культура. Поменяйте обстановку, и люди изменятся вслед за ней.



7

Немного стресса помогает увеличить производительность, но затем наступает момент, когда производительность падает. Чтобы этого не случилось, не забывайте делать перерывы, заниматься спортом и расслабляться.

# 4 основы командной работы

®

1

## КОНТЕКСТ



КАКОВА ОБСТАНОВКА?

КАКОВА АТМОСФЕРА?



ЦЕЛИ

---

**КОНТЕКСТ** включает в себя систему поощрений, цели, культуру, атмосферу и обстановку, в которой команда работает.

---

2

## СОСТАВ

НАВЫКИ И ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА



---

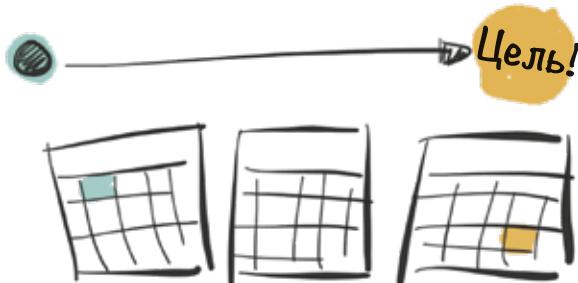
**СОСТАВ** — это то, какие люди входят в команду и какими навыками и личными качествами, нужными для выполнения этой работы, они обладают. Тут требуется умение подбирать подходящих людей, которые сойдутся с командой.

---



## КОМПЕТЕНЦИИ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ИХ ДОСТИЖЕНИЕ

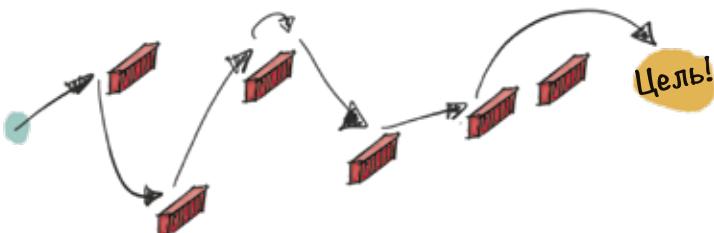


**КОМПЕТЕНЦИИ** позволяют подобрать нужных людей, чьи объединенные навыки помогут решить проблему. Суть в том, чтобы поставить верную цель и достичь ее, задействовав умения своей команды.



## ИЗМЕНЕНИЯ

АДАПТИРУЕМОСТЬ



**ИЗМЕНЕНИЯ** подразумевают способность команды адаптироваться к стремительно меняющимся обстоятельствам на пути к общей цели.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ГЛАВА 2

# КОРПОРАТИВНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Бухгалтерский учет — это язык бизнеса. Если вы не будете отслеживать дела своей компании, вы не будете знать, как их улучшить. В этой части курса все крутится вокруг этих трех финансовых отчетов.

---



---

Вы новый генеральный директор... киоска, торгующего лимонадом. Вам нужен заем \$50 (обязательство) на покупку всего необходимого. Вы приобретаете киоск за \$20, и у вас остается \$30.

---



## БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

На чем основывается оценка положения дел в настоящий момент:



## ОСНОВНОЕ УРАВНЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

$$A = O + K$$

АКТИВЫ

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА  
(Долг)

СОБСТВЕННЫЙ  
КАПИТАЛ  
(Деньги  
акционеров)





БАМ! Вы продали лимонада на \$90. Неплохо. Теперь ваш бухгалтерский баланс выглядит так:

| АКТИВЫ       | ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ |
|--------------|---------------|---------------------|
|              |               |                     |
| \$90         | ЗАЕМ \$50     | \$90                |
|              |               |                     |
| \$30         |               |                     |
|              |               |                     |
| Стоит \$20   |               |                     |
| <b>\$140</b> | <b>\$50</b>   | <b>\$90</b>         |
| A            | =             | 0                   |
|              |               | +                   |
|              |               | K                   |

Бухгалтерский баланс — это оценка положения дел в настоящий момент, и он позволяет хорошо представить себе чистую стоимость компании. Теперь давайте перейдем к отчету о финансовых результатах.