ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие Александра Филатова xi
Предисловие Игоря Беликова xiii

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА: СОБСТВЕННИКАМ, МЕНЕДЖЕРАМ, ПРЕЕМНИКАМ xv
Собственникам xv
Менеджерам xix
Преемникам xx

ВВЕДЕНИЕ xxiii
Цели и задачи книги xxiii
Чего нет в этой книге xxvi
Карта знаний владельца xxviii
Жанр и стиль xxxi
Путеводитель по книге xxxii

ЧАСТЬ I

СОБСТВЕННИК: ЕГО СТАТУСЫ И РОЛИ

ГЛАВА 1 БЫТЬ СОБСТВЕННИКОМ 3
Урок от Кахи Бендукидзе 4
Роли и статусы собственника 11
Собственник как «субъект хотения» 20
Собственник в центре стейкхолдерской схемы 28
Собственник как «автостейкхолдер» 32
Семья как стейкхолдер собственника 35
Компания как стейкхолдер собственника 36

Стратегическая самореализация собственника 38
Владельческая компетентность 40
Понятие «развитие». С чем его не следует путать? 42
Как увидеть себя со стороны (важное методологическое отступление) 54
Собственник как источник ключевых возможностей и угроз для бизнеса 60
Принцип «базароответственности» 62
Власть, контроль и «топопривлекательность» 64
«Начальник всегда не прав» 72
Начальник — узкое горло контроля. Как не создавать «распорядительного спама»? 78
Ключевые тезисы главы 81

ГЛАВА 2 ВЛАДЕЛЬЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ 85

Случай из консультационной практики 86
Смещенная компетентность 90
Эффективность и масштабность бизнеса 94
Эффективность и масштабность собственника 97
Дилеммы целей собственника в отношении себя и бизнеса 100
Баланс масштабности и эффективности 105
Рантье — самый эффективный собственник? 108
Стоимость времени предпринимателя не тождественна нулю 110
Критерий R_e. Когда существование компании еще целесообразно, а владение ею — уже нет? 115
Когда пора задумываться о корпоративном управлении? 124
Калькулятор предпринимателя 127
«Такси» как корпоративно-управленческая модель компании 145
Модель собственника в компании: «Трехголовый дракон в такси» 146
О «спорах за ресурсы» между «головами дракона» 150
Показатели эффективности и результативности разных ролей 153
Время эффективности и время преемственности 157
Взаимозависимость стоимости бизнеса и времени собственника 161

Хронометраж деятельности «дракона» 165
Ключевые тезисы главы 171

ЧАСТЬ II

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ 177

Бизнес, позволяющий уйти 178
«Вредная» привычка основателя 185
Недостаток «полезной» привычки основателя 186
Четыре типа «шизоидности» 188
Момент «выхода» из управления 192
Ради владельческой эффективности 198
«Дорожная карта» отхода от дел 202
Шаги отхода от управления 205
Собственник «под пальмой»: цель или иллюзия? 211
О партнерском бизнесе 217
Ключевые тезисы главы 217

ГЛАВА 4 ВЛАДЕЛЬЧЕСКАЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ 221

Кто продолжит ваше дело? 222
Время — не деньги 223
Выход есть для каждого 225
«Министерство вечности» 228
«Сиротский» бизнес на распутье. Пути выхода из бизнеса 231
От управленческой до владельческой преемственности 237
Владельческая преемственность в партнерских компаниях 239
План владельческой преемственности 242
Кто в семье должен начинать «разговор о смерти»? 247
Роль городских бизнес-династий 250
Статистика семейного бизнеса 254
Круг чтения о владельческой преемственности 260
Вопросы для самоопределения собственника 266
Ключевые тезисы главы 270

ЧАСТЬ III

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СОБСТВЕННИКА

ГЛАВА 5 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 277

«Агентская проблема» как источник корпоративного управления 279
Подчиненность vs подотчетность 285
Корпорация де-юре и де-факто 290
Особенности российских компаний 299
Корпоративное управление для всех 308
Специфика корпоративного управления в российских компаниях 313
Модели корпоративного управления 316
Органы компании в разных моделях корпоративного управления 319
Совет директоров как «ядро» корпоративного управления 325
«Три кита» корпоративного управления и «бюджетно-стратегический цикл» 330
Ключевые тезисы главы 334

ГЛАВА 6 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НЕПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ 337

«Дракон» в корпоративном «такси» 338
«Канцелярский набор» компании: правило «авторучек» . . . 340
Игровая сущность управления 345
Ритм работы органов корпорации 357
«Профильный» и «командный» подходы к принятию решений 363
Организационные особенности коллегиальных органов непубличной корпорации 370
Фиктивные и рабочие органы. Переходные и обслуживающие совещательные органы 373
Устав как управленческий документ 381
Матрица распределения компетенции как «правила игры» 383
Сравнительная характеристика коллегиальных органов корпорации 387

С чего начать внедрение корпоративного управления? Можно ли обойтись без совета? 409
Внутренние нормативные документы. Стратегия и политики 416
Планирование работы коллегиальных органов 428
Построение модели корпоративного управления в непубличной компании 436
Особенности корпоративного управления в группе компаний 441
Ключевые тезисы главы 445

ГЛАВА 7 ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ. СОПУТСТВУЮЩИЕ ВОПРОСЫ 449

Корпоративный секретарь 451
Принципы вознаграждения топ-менеджеров и не только... 457
Независимый директор 493
Система владельческого контроля 516
Корпоративный глоссарий 538
Сами или с консультантом? Этапы внедрения корпоративного управления 545
Заочная дискуссия с Адизесом. Переосмысление менеджмента в контексте governance 551
Ключевые тезисы главы 559

ИНТЕРВЬЮ

АНАТОЛИЙ СЕДЫХ:
«Никакая система от людей не спасет» 565
ВЛАДИМИР КАЛИНИН:
«Время — это реальная ценность» 579
КИРИЛЛ НИКОЛАЕВ:
«Мы не торгуем ожиданиями, клиенты всё видят сами» 591
ВИКТОР ГОРОДОВИЧ:
«Устав — это документ, по которому мы живем» 601
АНДРЕЙ ШПАК:
«Дети ожидают, что родители будут вовлекать их в бизнес» 615

ГЛЕБ АРХАНГЕЛЬСКИЙ:
«Подготовить бизнес к продаже мне помог классический стоимостной взгляд» 625
ВИКТОР ВЯТКИН:
«Наследственное планирование и корпоративное управление: „Передать акции“ не равно „передать бизнес“» 633

ПОСЛЕСЛОВИЕ 643

Приложения к главам 6 и 7 651
Глоссарий 671
Использованная литература и другие источники 687
Благодарности 695
Карьерный путь: от инженера до этой книги 699
Послесловие Михаила Иванова 711
Послесловие Евгения Плаксенкова 713
Послесловие Михаила Кузнецова 715