

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие Александра Филатоваxi
Предисловие Игоря Беликова	xiii

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА: СОБСТВЕННИКАМ, МЕНЕДЖЕРАМ, ПРЕЕМНИКАМ

Собственникамxv
Менеджерам	xix
Преемникамxx

ВВЕДЕНИЕ

Цели и задачи книгиxxiii
Чего нет в этой книге.....	xxvi
Карта знаний владельца	xxvii
Жанр и стиль.....	xxxii
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
Смешенная компетентность	90
Эффективность и масштабность бизнеса.....	94
Эффективность и масштабность собственника.....	97
Дileммы 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» компаний: 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
<i>Приложения к главам 6 и 7</i>	651
<i>Глоссарий.....</i>	671
<i>Использованная литература и другие источники</i>	687
<i>Благодарности.....</i>	695
<i>Карьерный путь: от инженера до этой книги</i>	699
<i>Послесловие Михаила Иванова</i>	711
<i>Послесловие Евгения Плаксенкова</i>	713
<i>Послесловие Михаила Кузнецова</i>	715