

УДК 331.1
ББК 65.291.2
К89

Кузнецов М.

К89 Директор по призванию : Как изменить мир к лучшему с помощью корпоративного управления / Михаил Кузнецов. — М. : Альпина ПРО, 2023. — 424 с.: ил.

ISBN 978-5-206-00018-4

Нет такой компании, которую «грамотный» директор не смог бы загубить. Чтобы бизнес благополучно пережил своего основателя, тот должен приложить немалые усилия и создать хорошее корпоративное управление: грамотно выстроить отношения между владельцем, советом директоров и менеджментом.

Книга «Директор по призванию» смотрит на мир бизнеса глазами корпоративного директора, который искренне стремится «причинить добро» своей компании. Она поможет понять принципы построения современной корпорации и суть работы совета директоров, расскажет об управлении рисками, требованиях к раскрытию информации и инструментах стратегического управления. Читатель почувствует всю остроту кадровой дилеммы и заглянет в будущее, чтобы узнать, кто же одержит верх в управлении: человек или машины.

Книга станет дорожной картой для всех читателей, заинтересованных в развитии своего бизнеса или стремящихся стать профессиональными директорами.

УДК 331.1
ББК 65.291.2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу: mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-206-00018-4

© Кузнецов Михаил, 2022

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

СОДЕРЖАНИЕ

О книге	6
Введение	11
Глава 1. Корпоративное управление как идеальная фикция . . .	19
1.1. С чего все начиналось, или Исторический путь современной корпорации	19
1.2. Доверие как основа успеха: внешнее и внутреннее доверие. Чем нам грозит агентский конфликт и как его лечат?	40
1.3. Стандартная и нестандартная оценка корпоративного управления: роль директора	60
Глава 2. Право собственности. Или еще и обязанность?	71
2.1. Путь собственника и его влияние на систему и стиль управления	71
2.2. Особенности семейного бизнеса	85
2.3. Особенности публичных компаний	91
2.4. Права акционеров	98
2.5. Интересы стейкхолдеров. Устойчивое развитие (ESG) как новая парадигма управления	115
2.6. Как акционерам договориться между собой? Конфликты и способы их разрешения. Акционерные соглашения . . .	121
Глава 3. Совет директоров — коллективный мозг компании . . .	147
3.1. Роль совета директоров. Чем в идеале должен заниматься совет директоров и чем он занимается на самом деле?	147
3.2. Избрание членов совета и прекращение их полномочий	164
3.3. Где же взять таких людей? Кто эти люди?	166
3.4. Организация работы, процедуры совета директоров . . .	185
3.5. Роль корпоративного секретаря	197
3.6. Комитеты совета директоров	201

ДИРЕКТОР ПО ПРИЗВАНИЮ

- 3.7. Ответственность директоров. Как работать без участия прокуратуры и судебных издержек? 209
- 3.8. Особенности принятия коллегиальных решений.
Как не попасть в когнитивные ловушки
коллективного разума? 215

Глава 4. Финансы, прозрачность, риски и контроль 234

- 4.1. Роль комитета по аудиту в обеспечении прозрачности, управления рисками и эффективного контроля 234
- 4.2. Как не засыпать над отчетностью? 239
- 4.3. Как отличить хорошего аудитора от не очень
хорошего и как его правильно применять? 244
- 4.4. Противодействие недобросовестным действиям
работников общества и третьих лиц 247
- 4.5. Система управления рисками и внутренний контроль ... 252
- 4.6. Грани корпоративной прозрачности 275

Глава 5. Стратегия — это скорейший путь к победе 283

- 5.1. Общее понимание стратегии 283
- 5.2. Организация процесса стратегического управления ... 288
- 5.3. Стратегический анализ: внешние силы
и внутренний потенциал 300
- 5.4. Как сформулировать стратегическое видение,
миссию и цели компании? 310
- 5.5. Перевод стратегии в действия 316
- 5.6. Управление изменениями 319

Глава 6. Люди решают. Человеческий капитал в корпоративном управлении 332

- 6.1. От человеческих ресурсов — к человеческому капиталу.
Роль и задачи комитета по назначениям
и вознаграждениям 333
- 6.2. Уволить нельзя оставить? Назначение и увольнение
генерального директора, правления и ключевых работников.
Планирование преемственности руководства 336

6.3. Как оценить неоценимый вклад? Оценка и вознаграждение менеджмента	351
6.4. Назначение, оценка и вознаграждение совета директоров	366
Глава 7. Трансформация корпоративного управления в эпоху технологической революции	378
7.1. Что ждет нас за поворотом? Технологическая и социальная трансформация уже меняет мир	378
7.2. Человек и машина: соперничество или сотрудничество?	387
7.3. Как адаптироваться к изменениям? Трансформация корпоративного управления	405
Вместо заключения: директор будущего	416
Благодарности	419
Термины и определения	420
Об авторе	422