

# Будущее советов директоров



The Future  
of Boards:  
Meeting the  
Governance  
Challenges of  
the Twenty-First  
Century  
Jay Lorsch

Отвечая на управленческие  
вызовы XXI века  
Джей Лорш

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Будущее советов директоров.  
Отвечая на управленческие  
вызовы XXI века. Джей Лорш**

«Смарт Ридинг»

2022

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Будущее советов директоров. Отвечая на управленческие вызовы XXI века. Джей Лорш / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2022 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Это саммари – сокращенная версия книги «Будущее советов директоров. Отвечая на управленческие вызовы XXI века» Джея Лорша. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. Вопросы управления крупными компаниями и их ответственности за судьбы экономики зазвучали в начале 2000-х и остаются в центре внимания до сих пор. Что делать, чтобы советы директоров приносили реальную пользу компании? Как наладить их взаимодействие с СЕО? От чего должны зависеть зарплаты топ-менеджеров? В этой книге собраны мнения и практические советы профессоров Harvard Business School и бизнесменов, прошедших обучение или преподававших в этой кузнице управленческих кадров, они соединяют все плюсы научного и практического подхода. Идеально для тех, кто любит получать максимум информации от лучших экспертов в сжатой форме. В формате PDF А4 сохранён издательский макет.

## Содержание

Что там у них происходит?	6
Глава первая. Главы компаний	7
Глава вторая. Фокусируясь на стратегии	9
Конец ознакомительного фрагмента.	10

# **Ключевые идеи книги: Будущее советов директоров. Отвечая на управленческие вызовы XXI века. Джей Лорш**

**Оригинальное название:**

The Future of Boards: Meeting the Governance Challenges of the Twenty-First Century

**Автор:**

Jay Lorsch

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

## Что там у них происходит?

Рубеж XX и XXI столетий в мировой экономике ознаменовался несколькими громкими банкротствами, лопнувшим «пузырем доткомов» и масштабным финансовым кризисом, который начался в США и охватил всю планету. Рухнувшие акции, огромные убытки инвесторов и акционеров, разорение домохозяйств, увольнения и суды над руководителями фирм остро поставили вопрос о том, как управляются компании, от которых зависят судьбы рынка. Книга, с которой вы решили познакомиться, рассказывает об этом.

Ее авторы – действующие американские бизнесмены и ученые Harvard Business School – размышляют о том, как должен работать совет директоров, который по американским законам является необходимым органом управления публичной компании, как нужно распределять роли и ответственность между гендиректором и председателем совета, как выстраивать отношения между теми, кто реально управляет компанией, и теми, кто несколько раз в год собирается на совещания, чтобы «осуществлять общее руководство», «следить за стратегией» и «вдохновлять к росту».

Полного согласия авторам книги достичь не удалось – но тем интереснее ее читать. Редактор издания, чей авторитет позволил собрать под одной обложкой ярких соавторов, открывает книгу главой о масштабном исследовании менеджмента корпораций, а закрывает – двумя главами, авторы которых подтверждают его собственную концепцию. Согласиться ли с ней, достаточно ли убедительны аргументы – решить может только читатель. В любом случае в книге содержится много любопытных фактов и рассуждений, которые помогут составить собственное мнение по обсуждаемым вопросам.

## Глава первая. Главы компаний

*Автор – Джей Лорш, редактор книги, профессор Harvard Business School, автор многочисленных книг и лекций по управлению компаниями в сложной внешней среде.*

До 2002 года большинство проблем у публичных компаний было связано с мошенничествами и злоупотреблениями топ-менеджмента. В период кризиса 2008–2009 годов самые громкие провалы были вызваны сложностью бизнеса.

Компании работают на разных рынках, выпускают разнородные продукты и часто создают дополнительную управленческую горизонталь: есть не только менеджеры, но и менеджеры над менеджерами. Информация, критически важная для принятия верных решений, часто теряется (или как минимум корректируется) при передаче с одного уровня управления на другой. Кроме того, ее поток настолько велик, что менеджеры – а тем более члены советов директоров, которые видят данные компании всего несколько раз в год, – просто неспособны ее освоить.

Исследование работы действующих директоров американских публичных компаний должно было ответить на два вопроса:

1. Насколько эффективной была работа советов директоров до рецессии, начавшейся в 2008 году?
2. Какие аспекты этой работы, по мнению практиков, привели к масштабному кризису?

В анкетировании приняли участие 45 топ-менеджеров американских компаний из разных отраслей, чья суммарная выручка в 2008 году превысила \$31,3 млрд. Вот выводы, в отношении которых опрошенные эксперты согласились друг с другом:

► Советы директоров (СД) должны решать проблемы компаний, не уповая на государственное вмешательство.

► Сосредоточенность на краткосрочных интересах акционеров блокирует творческий подход и стратегическое мышление директоров.

► Из-за изменений в законодательстве в начале 2000-х число независимых экспертов в СД увеличилось, средняя квалификация члена совета выросла.

► В период процветания компании советы директоров, как правило, не уделяли большого внимания процедурам и ролям своих участников – все происходило рутинно. В кризис советам директоров приходится брать на себя больше ответственности, но не всегда директорам хватает фокуса и умения взаимодействовать с менеджментом.

► Членам СД часто не хватает понимания индустрии, в которой работает компания. Сами по себе компании становятся все сложнее, и многие директора признают, что достичь полного понимания попросту невозможно.

► **Чувствуя неуверенность и недостаток квалификации, члены СД становятся зависимыми от генеральных директоров (СЕО) компаний** – они полагаются на последних как на источник информации и склонны формально одобрять решения менеджмента. Так СД утрачивает свою основную функцию и превращается в декоративный орган.

Чтобы лучше понимать бизнес, члены СД могут применять два подхода:

- 1) активнее взаимодействовать с менеджерами, которые управляют компанией каждый день;
- 2) искать дополнительные источники информации за пределами управленческой команды.

Все участники опроса тем не менее отметили, что оба эти подхода требуют дополнительного времени, которого у членов СД, как правило, и так очень мало.

Взаимодействие СД с менеджментом вызывает вопросы о разделении ответственности за решения и о доверии членов СД к CEO (в сложных ситуациях кризиса или смены кадров доверие ниже, и активность СД должна возрасти, но с соблюдением этики и такта). Успех взаимодействия исполнительного директора и СД зависит от модели лидерства, которая принята в самом совете.

*Автор этой главы и редактор всей книги Джей Лорш разработал схему управления компанией, в которой наравне с исполнительным директором действует «лидер совета директоров, или ведущий директор». На эту фигуру автор концепции возлагает большие надежды, о чем будет подробнее рассказано в главах семь и восемь.*

Чем искуснее и активнее ведущий директор в СД, тем больше шансов, что взаимодействие совета и операционного менеджмента компании будет плодотворным.

**Ключевые функции СД – это стратегия, развитие и преемственность руководства компании и риск-менеджмент.** Стратегию разрабатывает менеджмент, но СД помогает ее уточнить и усовершенствовать, а затем утверждает и следит за реализацией. Компания должна постоянно иметь нескольких готовых кандидатов на пост CEO среди своих сотрудников. Следить за этим – ответственность совета директоров.

Члены СД склонны полагаться на мнение CEO в оценке рисков, но этот подход порочен. Им стоит больше внимания уделять оценке финансовых рисков, а также тех факторов, которые могут влиять на компанию извне.

Совет директоров должен взять на себя ответственность за проактивность позиции, за четкое распределение ролей. Членам СД нужно прилагать усилия, чтобы лучше понимать бизнес компании и выстраивать гармоничные отношения с CEO.



## Глава вторая. Фокусируясь на стратегии

*Автор – Кришна Палепу, профессор и декан на факультете международного развития в Harvard Business School, доктор наук MIT, соавтор многих книг, специалист по стратегической мотивации советов директоров.*

По данным исследования McKinsey, в 2011 году лишь 20 % членов советов директоров считали, что ясно себе представляют стратегию компании, в руководстве которой участвуют. Всего 16 % точно знали, на чем их компании зарабатывают, и лишь 10 % понимали специфику отрасли. У этого положения есть несколько причин:

- ▶ нехватка времени и принципиальная неспособность людей, входящих в СД нескольких компаний одновременно, досконально изучить каждую отрасль и каждый бизнес;
- ▶ на своих не очень частых заседаниях СД не уделяет должного внимания стратегическим вопросам, хотя вклад разносторонних, квалифицированных специалистов именно в их решение принес бы компании наибольшую пользу;
- ▶ менеджмент предоставляет неполную или нерелевантную информацию или объем предоставляемой информации превосходит то, что можно воспринять за короткий срок.

***Стратегические вопросы особенно страдают, когда компания показывает хорошие текущие результаты и умиротворенное руководство склонно упускать тревожные сигналы и важные возможности развития.***

Профессор Палепу предлагает начинать каждую встречу СД с обсуждения стратегии. И говорит, что всего четыре вопроса, которые члены СД могут задать менеджменту компании, способны улучшить понимание ими стратегии и дать им возможность использовать свои знания, опыт и интуицию для решения стратегических вопросов.

1. Что нужно нашему потребителю и как мы предлагаем решать его проблему?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.