

# «Антихрупкие» правила и советы директоров

**Ключевые слова:** antifragility, black swan, board of directors, consensus, risks, strategic decision making, strategic management, uncertainty, антихрупкость, консенсус, неопределенность, риски, совет директоров, стратегические решения, стратегическое управление, черный лебедь

**Автор:** Федор Рагин

**Дата публикации:** 30.09.2020

**Лицензия:** © Федор Рагин. Копирование, распространение или иное использование разрешается после согласия правообладателя.

Одна из тем, которой мы занимаемся в VVSC – вклад наблюдательных советов или советов директоров частных компаний в разработку стратегии.

На входе в «трясущиеся 20-е» советы директоров могут создать критически ценный для своих компаний актив, сформулировав верхнеуровневые «антихрупкие» правила двух типов: позитивного и негативного. Мы смотрим в окно и считаем эту задачу растущей в своей срочности и важности.

Действуя в стратегической философии, которая предполагает консенсус о прошлом компании и плюрализм в отношении её будущего [1-3], советы должны воспользоваться методом case study и выработать «надстройку» к стратегии – специфичные для конкретного бизнеса правила извлечения выгод из предстоящих катастрофических событий.

Материал для формулирования «антихрупких» правил – «личные» кейсы компании о её прошлом и будущем. Первые пишутся до вовлечения членов совета, а вторые фиксируются после завершения дискуссии. Выработанные советом «антихрупкие» правила вместе с аргументирующими их кейсами коммуницируются компании.

Канва дискуссии совета выглядит так:

Кейсы о прошлом

- Были ли в нашем прошлом катастрофические внешние или внутренние события, в которых мы не только не несли потери, но, напротив, оказывались в выигрыше?
- Почему так происходило? Что мы сделали правильно до и во время тех событий, и это обеспечило нам выигрыш?
- Какое позитивное правило мы можем вывести из таких фактов о прошлом («мы выиграем в будущих катастрофах, поступая так-то и так-то»)?

Кейсы о будущем

- Видим ли в нашем будущем катастрофические внешние или внутренние события, которые мы не сумеем обратить себе во благо?
- Почему именно не сумеем? Что мы делаем неправильно сейчас и можем сделать неправильно при наступлении таких событий, и это не позволит нам обратить их себе на

пользу?

- Какое негативное правило мы можем вывести из таких гипотез о будущем («мы выиграем в будущих катастрофах, избегая действовать так-то и так-то»)?

[1] <https://veraviastrategy.com/via-negativa>

[2] <https://veraviastrategy.com/dialogues-of-future-and-past>

[3] <https://veraviastrategy.com/strategic-vision-of-the-two-faced-janus>

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/antifragile-rules-and-boards-of-directors>

2020 Vera Via Strategy Consultants