

# Совет директоров как источник запретов

**Ключевые слова:** antifragility, board of directors, negative thinking, positive thinking, strategic management, via negativa, via positiva, VUCA, антихрупкость, знание, негативное мышление, позитивное мышление, совет директоров, стратегическое управление

**Автор:** Федор Рагин

**Дата публикации:** 19.01.2021

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

Мажоритарный собственник, управляющий несложной компанией, вполне может наладить в ней классический созидательный процесс стратегического управления. Действуя в роли владельца, на входе в такой процесс он будет закладывать свои ограничения, а на выходе принимать достигнутые в этих ограничениях масштабирование и прирост эффективности текущей деятельности, а также продуктовые, рыночные и бизнес-модельные инновации. Внутри процесса он будет менять ипостась на исполнительного директора и в ней пытаться извлечь максимум из своего организаторского мастерства и лидерских качеств.

Проблема в том, что, чем лучше у него пойдут дела с менеджментом классического процесса, тем быстрее будет усложняться бизнес, и тем большие обязательства будут ложиться на него как на постановщика ограничений для этого раскручивающегося позитивного маховика. Эти обязательства могут приходиться и извне – при возрастающей неопределённости бизнес-окружения (как, например, сейчас).

В несложной компании и несложной среде владелец-менеджер может обойтись без формального процесса выработки и обоснования ограничений, балансирующих позитивное развитие, то есть, без так называемой стратегии *via negativa*: его личных способностей к эвристике и математическому расчёту окажется достаточно. Но при усложнении объекта управления по внутренним или внешним причинам он будет всё чаще пасовать в определении адекватных негативных стратегических правил для своей компании: чего ей делать нельзя и какие потери для неё (не)допустимы.

Именно в это время (а не при достижении миллиарда выручки или трёхзначного числа сотрудников) и заканчивается малый бизнес – бизнес малой сложности, – благополучно растущий на одной лишь созидательной стратегии, и начинается бизнес сложности средней, той, которая уже требует систематического уравнивания *via positiva* правилами *via negativa*.

Ошибки или бессилие собственника в создании таких правил для компании это сигнал для добавления в её оргструктуру коллективного источника негативного стратегического знания – наблюдательного совета или совета директоров. Смысл и ценность этой надстройки – в регулярной квалифицированной дискуссии о принципиальных запретах и (не)приемлемых потерях при реализации созидательной стратегии. Её инструменты и контекст – сценарные методы форсайта и восприятие будущего не как суммы возможностей, а как катастрофы.

## Разделение процесса стратегического управления на via negativa и via positiva



Илл. к эссе «Совет директоров как источник запретов», © Федор Рагин, 2021, «Эссе и аннотации» Vera Via Strategy Consultants. <https://veraviastategy.com/board-of-directors-as-a-source-of-restrictions>

Постоянный линк: <https://veraviastategy.com/board-of-directors-as-a-source-of-restrictions>

2021 Vera Via Strategy Consultants