



**BILL MCNABB
RAM CHARAN
DENNIS CAREY**



How Investors and Boards Are Redefining TSR

**TALENT
STRATEGY
RISK**



БИЛЛ МАКНАББ

РЭМ ЧАРАН

ДЕННИС КЭРИ



Как
управлять
компанией
в VUCA-мире

Талант
Стратегия
Риск



Издательство АСТ
Москва

УДК 005
ББК 65.290-2
М15

Bill McNabb, Ram Charan, Dennis Carey
TALENT, STRATEGY, RISK
How Investors and Boards Are Redefining TSR

Печатается с разрешения издательства
Harvard Business Review Press (USA)
и литературного агентства Alexander Korzhenevski Agency (Russia).

Все права защищены. Любое использование материалов данной книги, полностью или частично, без разрешения правообладателя запрещается.

Макнабб, Билл.

М15 Как управлять компанией в VUCA-мире. Талант, Стратегия, Риск / Билл Макнабб, Рэм Чаран, Деннис Кэри; пер. с англ. О. Захватовой. — Москва : Издательство АСТ, 2022. — 256 с. — (Эксперт по выживанию).

ISBN 978-5-17-146557-5

Каждый день бизнес сталкивается с суровой реальностью — изменчивой, неопределенной, сложной, неоднозначной. Именно сочетание этих факторов характеризует нашу действительность как VUCA-мир, постоянно создающий вызовы для предпринимателей. Поэтому инвесторам и владельцам бизнеса нужно постоянно подстраиваться под новые условия этого безумного мира.

Билл Макнабб, Рэм Чаран и Деннис Кэри всегда были во главе изменений, происходящих в крупных американских компаниях, на бизнес которых ориентируется весь мир. Они утверждают, что показатель TSR (общая доходность акционеров) уже не состоятелен и не помогает найти баланс между деятельностью в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Поэтому бизнесменам всех отраслей стоит сосредоточиться на других показателях — Таланте, Стратегии и Риске, так как именно эти составляющие и связанные с ними действия сегодня создают компаниям долгосрочную ценность.

Эта книга выносит на повестку дня новые ценности:

- как создать и мотивировать команду лидеров;
- как ориентировать ведение бизнеса на долгосрочную перспективу и донести это до руководства/инвесторов/акционеров;
- как создавать разнообразие бизнес-задач, которые в итоге приведут к реализации глобальной цели;
- как просчитать основные риски — от кибератак до репутационных потерь.

В новых реалиях лидеры должны находить новые решения и уметь прогнозировать их результат в долгосрочной перспективе.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-17-146557-5

© 2021 Harvard Business School Publishing Corporation
© Ольга Захватова, перевод
© ООО «Издательство АСТ», оформление

На страницах увлекательной, проницательной, доходчивой книги вы найдете множество практических советов, направленных на обеспечение долгосрочного роста за счет стратегических решений и эффективного управления талантами и рисками.

*Боб Брэдвей,
председатель и генеральный директор компании Amgen;
председатель совета директоров компании Boeing*

* * *

Эта книга — увлекательное пособие, основанное на опыте трех лучших практиков в своих областях. Не прибегая к избитым истинам, авторы помогают отточить стратегии и тем самым увеличить показатель TSR.

*Джордж Оливер,
председатель и генеральный директор компании
Johnson Controls; председатель совета директоров
компании Raytheon Technologies*

* * *

Новый продуманный план для инвесторов, который стоит использовать руководителям компаний и финансовым директорам в процессе решения вопросов, связанных с талантами, стратегией и рисками. Очень важно, чтобы вы прочитали эту книгу.

*Фрэнк Д'Амелио,
финансовый директор и исполнительный вице-президент
фармацевтической компании Pfizer; председатель совета
директоров компаний Zoetis и Humana*

* * *

Эта динамичная и проницательная книга основана на обширном опыте авторов и подробных интервью с самы-

ми известными бизнес-лидерами и инвесторами. Я намерен регулярно возвращаться к ней в процессе реализации Vision 2030, своего нового стратегического плана.

*Джил Куинионес,
президент и генеральный директор New York Power Authority*

* * *

Как же приятно погрузиться в совокупную мудрость трех глубокоуважаемых специалистов в области искусства создания стоимости.

*Рон Шугар,
бывший председатель и генеральный директор
Northrop Grumman; председатель совета директоров Uber;
председатель совета директоров
Chevron Corporation, Apple и Amgen*

* * *

Умное, вдумчивое повествование, наполненное глубокими идеями. Книга одновременно подскажет вам и заставит задуматься о том, как инвесторы и советы директоров влияют на таланты, стратегию и риски в компаниях, куда они инвестируют и за которыми наблюдают.

*Брюс Бруссард,
президент и генеральный директор компании Hitachi;
председатель совета директоров KeyCorp*

* * *

«Талант, стратегия, риск» анализирует и освещает то, что действительно важно для инвесторов. Книга обязательна к прочтению как руководителям компаний, так и советам директоров корпораций.

*Грег Браун,
председатель совета директоров
и генеральный директор компании Motorola Solutions*

Будучи руководителем частной компании, я нашел идеи, выдвинутые авторами, одновременно новыми и практичными. Особенно актуальным было внимание к появлению нового мощного класса ESG-инвесторов.

*Стефан Сидвелл,
генеральный директор Nexii Building Solutions*

Привлекайте и расширяйте возможности талантливых сотрудников. Найдите лидера, способного сформулировать и реализовать выигрышную стратегию. Поддерживайте культуру разумного принятия рисков. Выполняйте эти элементы «нового TSR», и «старый TSR» позаботится о себе сам. Это центральные темы этой мощной книги.

*Брайан Роджерс,
бывший председатель совета директоров T. Rowe Price;
председатель совета директоров Raytheon Technologies
и Lowe's*

В наши дни роль совета директоров важна как никогда. Книга «Талант, стратегия, риск» помогает читателям сформулировать и решить самые важные вопросы с помощью реальных идей и практических советов — редкое сочетание в современном мире.

*Кевин Шарер,
бывший председатель совета директоров и генеральный
директор компании Amgen; соавтор книги «CEO-тест»*

Корпоративная стратегия меняется от оптимизации совокупного дохода акционеров (TSR) к лидерству с помощью таланта, стратегии и риска — «новому TSR». Команда А в лице

Билла Макнабба, Рэма Чарана и Денниса Кэри представила книгу для директоров, руководителей и инвесторов, чтобы уже сейчас заложить основу для будущего.

*Майкл Усим,
профессор менеджмента в Уортонской школе;
автор книги «Край»*

* * *

«Талант, стратегия, риск» бросает вызов вековым традициям и привносит новое мышление в управление компаниями и инвестиционным сообществом.

*Питер Фасоло,
исполнительный вице-президент, директор
по персоналу Johnson & Johnson*

* * *

Авторы подготовили богатый материал с множеством исследований, посвященных перспективным идеям и конкретным примерам новых процессов и практик, способствующих инновациям в управлении и надзоре за современными сложными корпорациями и институтами.

*Иван Зайденберг,
бывший председатель и генеральный директор
Verizon Communications;
член совета директоров Madison Square Garden Sports;
бывший директор BlackRock*

* * *

Данная книга определяет стандарты долгосрочного, надежного создания стоимости, предлагая полезные и убедительные решения, направленные на согласование действий инвесторов, советов директоров, управленческих команд и сотрудников. Талант, стратегия и риск станут синонимами «общей доходности акционеров (TSR)». Вы проделали

удивительную работу, в результате чего получилась прекрасная книга!

*Грег Гарленд,
председатель совета директоров и генеральный директор
компании Phillips 66; председатель совета директоров, Amgen*

* * *

Макнабб, Чаран и Кэри приводят четкие и убедительные доводы, побуждающие советы директоров переосмыслить извечную концепцию совокупного дохода акционеров и сосредоточиться на таких важнейших темах, как талант, стратегия и риск. Отсюда и новое определение TSR.

*Роджер Фергюсон,
бывший президент и генеральный директор TIAA;
председатель совета директоров Alphabet, General Mills
и International Flavors & Fragrances*

ПОСВЯЩАЕТСЯ...

Моим коллегам из *Vanguard*: спасибо вам за все то, что вы делаете от имени инвесторов. Вы мой источник вдохновения.

Билл Макнабб

* * *

Сердцам и душам семьи из двенадцати братьев и сестер, сорок лет живущим под одной крышей. Ваши личные жертвы сделали возможным мое образование.

Рэм Чаран

* * *

Генеральным директорам, советам директоров и инвесторам, которые работают на передовой, чтобы создать лучшие, эффективные, устойчивые и конкурентоспособные компании на благо всех заинтересованных сторон.

Деннис Кэри

Оглавление

Пролог. Изменения в инвестиционной среде,
послужившие поводом для написания данной книги 13

Введение. Новая концепция корпоративного управления,
рассчитанная на долгосрочную перспективу 22

ЧАСТЬ 1

Новый TSR

Глава 1. Правила таланта 41

Глава 2. Стратегический императив 79

Глава 3. Управление рисками. 110

ЧАСТЬ 2

Лучшие практики совета директоров

Глава 4. Формирование компетентного
совета директоров 141

Глава 5. Реорганизация совета директоров 169

Глава 6. Расширение информации 187

Глава 7. Взаимодействие с инвесторами 205

Заключение. Показатель ESG	236
Указатель имен, терминов и определений	241
Благодарности	249
Об авторах	252

Пролог. ИЗМЕНЕНИЯ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ СРЕДЕ, ПОСЛУЖИВШИЕ ПОВОДОМ ДЛЯ НАПИСАНИЯ ДАННОЙ КНИГИ

Билл Макнабб

Одним весенним вечером 1986 года мы с другом сидели на заднем крыльце его дома в Филадельфии, пили пиво и наслаждались сырными стейками из *Dalessandro's*, местной достопримечательности. Я рассказывал о предложенной мне работе в *Vanguard* — независимой инвестиционной компании, делающей большой упор на развитие взаимных фондов. Компания была основана Джеком Боглом 11 годами ранее.

В ходе беседы я сказал своему другу, что из разговоров с сотрудниками компании, включая Богла и Джека Бренна, президента, мне стало ясно одно: они создают нечто совершенно иное и всеми силами стремятся встать на защиту обычных сберегателей и инвесторов.

Компания *Vanguard* — уникальное явление среди инвестиционных компаний. Она была и остается единственным независимым фондом, не находящимся в государственной собственности и не контролируемым учредителями или частной корпорацией. Вместо этого она принадлежит своим клиентам — инвесторам. В наши дни компания *Vanguard* ориентирована на индивидуальных инвесторов и выступает первопроходцем в области индексных фондов. Она управляет активами, покупает и на постоянной основе владеет па-

кетами акций. Однако в прошлом, когда компания еще не успела разрастись, многие рассматривали индексное инвестирование как диковинку.

Мне на тот момент было 29 лет. Со дня окончания Уортонской школы бизнеса прошло всего три года. Два года я преподавал латынь в седьмом и восьмом классах и был тренером по нескольким видам спорта, после чего недолго проработал на Уолл-стрит (этого срока хватило, чтобы понять их стратегию). Структура *Vanguard* и ее образ мышления показались мне не иначе как революционными.

Друг чувствовал мое волнение. «Соглашайся на эту работу», — советовал он. Это был шанс стать частью чего-то, во что я верил, и не позволять Уолл-стрит диктовать условия.

Спустя три с половиной десятилетия *Vanguard* по-прежнему остается компанией, отстаивающей интересы инвесторов. Если говорить в более широком смысле, она сыграла важную роль в преобразованиях, затронувших область частных инвестиций. В результате этих изменений все больше и больше людей по всему миру инвестируют через индексные и другие долгосрочные фонды.

ПОТРЕБНОСТИ ДОЛГОСРОЧНОГО ИНВЕСТОРА

За последние десятилетия характер инвесторов на публичных фондовых рынках значительно изменился. Сейчас они в гораздо большей степени ориентированы на долгосрочную перспективу. По данным компании *Morningstar* за 2020 год, индексные фонды (включая биржевые) распоряжались 41% активов взаимных фондов США, по сравнению с 11% в 2000 году.

У индексных фондов очень маленький оборот. К примеру, у взаимного фонда *Vanguard 500 Index Fund*, основанного на

индексе S&P 500, с 2010 по 2019 год среднегодовой темп оборота портфеля составил всего 3,6%. По данным *Morningstar*, у американских фондов, которые пытались превзойти S&P 500, средний показатель за тот период составил 65,3%. Если посмотреть на цифры с другой стороны, то получается, что средний срок владения ценной бумагой в индексном фонде составил около 28 лет, а в среднем активном фонде — около 18 месяцев.

Важно помнить, что «рынок» в значительной степени состоит из реальных людей, сберегающих и инвестирующих с целью надежного финансового будущего. По оценкам, полученным на основании данных Федеральной резервной системы и Всемирного банка, частные лица владеют более чем тремя четвертями акций на фондовом рынке США, как напрямую, так и через взаимные фонды.

Мне довольно часто приходится напоминать людям, что капитал не принадлежит ни *Vanguard*, ни *Fidelity*, ни *BlackRock*. Эти деньги — сбережения и вложения миллионов людей и семей, многие из которых инвестируют посредством пенсионных планов 401(k), образовательных сберегательных планов 529 и IRA. Рынок — это люди, преследующие *долгосрочные* цели и вкладывающиеся в *долгосрочные* инвестиционные фонды.

Теперь, уже отойдя от руководящей должности в *Vanguard*, у меня появилась возможность войти в совет директоров нескольких публичных компаний, что позволило мне лучше понять обе стороны. И одним из моих первых открытий стало осознание важности понимания инвестиционной базы — установление категорий инвесторов, владеющих акциями, и причин.

Инвесторы могут владеть акциями компании на протяжении нескольких миллисекунд, часов, дней, месяцев или даже десятилетий. Некоторые из них сообщают о своих перспективах, о других вы можете даже не догадываться. Одна-