

1 Введення

Словосполучення *зала для нарад* викликає в уяві образи важливих людей, які пихкають сигарами або попивають віскі, сидючи в шкіряних кріслах у кімнаті з дерев'яними панелями на стінах. Вони обговорюють непрості речі, що визначають майбутнє компанії. Офіційність і серйозність заповнюють простір. Тут ухвалюють вагомі рішення.

Хоча керівники та засновники, які вперше обіймають посаду CEO, часто мають завищені уявлення про роботу ради директорів, сильні ради стартапів не є ані вишуканими, ані складними, ані претензійними. Натомість рада стартапу — це зазвичай невелика група людей, які намагаються допомогти розбудувати вашу компанію.

Ми працювали в сотнях рад директорів. Кілька з них були чудовими, чимало — хорошими, а деякі — жахливими. Коли все складалося вдало, члени ради охоче вітали та підтримували одне одного. Коли ж виникали виклики, деякі директори допомагали, інші панікували, а дехто просто зникав. Ритм та взаємодія подібних рад кардинально різнилися. Інколи реальність визначала дискусію, а іноді її ігнорували або заперечували. Після одного особливо виснажливого засідання Бред зрозумів, що типовий устрій, склад і підхід до роботи ради директорів стартапів є пережитком минулого — так працювали перші ради компаній з венчурним фінансуванням понад 40 років тому. Світ

став інакшим, більш розвинутим. Однак кардинальні зміни в моделях комунікації та технологіях не вплинули на роботу більшості рад директорів. Відтак Бред провів дворічний експеримент, під час якого вдавався до різних підходів: деякі з них були успішними, інші — ні. Як і в будь-якому дослідженні, він повторював дієві методи, змінював і відкидав безрезультатні, пробував нові, а також ретельно аналізував отримані дані.

Ідея першої редакції цієї книги з'явилася під час згаданого експерименту. Ми вирішили, що, крім опису нового підходу до роботи, який став наслідком дослідження Бреда, потрібно чітко розтлумачити основи та чітко описати, як працюють ради директорів стартапів і як зробити їх максимально ефективними. Підхід Бреда базується на традиційній моделі. Замість того щоб відмовлятися від неї, ми взяли за основу високофункціональну модель для створення нового, більш ефективного методу роботи.

Хоча тема може видатися сухою, ми спробували повторити те, що зробили Бред і Джейсон Мендельсон у книзі *Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist* (2019), — взяти серйозну тему та ґрунтовно висвітлити її простою мовою з нашим фірмовим гумором. Мета цього посібника — розвіяти міфи про те, як працює рада директорів, описати найкращі та найгірші практики і надати набір інструментів для створення справді крутої ради управління нею.

Якщо ви не були керівниками стартапу, які регулярно відвідували засідання ради директорів і взаємодіяли з її членами, то, ймовірно, не уявляєте, як влаштована рада, як вона функціонує і як впливає на компанію. Навіть засновники компанії зазвичай не мають досвіду роботи в раді директорів, не кажучи вже про її створення та управління. Та й венчурні капіталісти на початку своєї кар'єри часто мають мінімальний досвід роботи в рада́х директорів.

Можливо, ви уявляєте раду директорів групою безликих високопоставлених осіб, які збираються за великим столом у конференц-залі, де складною юридичною мовою обговорюють питання управління компанією. А може, для вас рада директорів — це закритий клуб, де немолоді чоловіки або вказують своєму CEO, що робити, або ж підтримують будь-які його рішення, оскільки перебувають під його впливом і воліють насолоджуватися дорогими вечереями й регулярними поїздками в екзотичні країни.

Цю книгу ми написали, щоб розвіяти міфи, зірвати завісу таємничості з роботи ради директорів, допомогти вам зрозуміти, як створити та побудувати свою раду, а також поділитися нашим багаторічним досвідом щодо використання її як стратегічного активу для вас та вашої компанії.

Що нового у другому виданні

Над цією редакцією ми працювали разом із Меттом Блумбергом. Ви вже познайомилися з ним у передмові, а також ми кілька разів цитували його роботу *Startup CEO* (2020) у першому виданні.

Минуло майже десять років, відколи ми вперше написали цю книгу. Відтоді у всьому світі відбувся «кембрійський вибух» підприємницької діяльності. Ми сприяли глобальній демократизації підприємництва завдяки Techstars, нашим інвестиціям, організаціям зі створення стартап-спільнот у різних містах, а також публікаціям. Тоді як Бред оновлював свої попередні книги, як-от *Venture Deals* та *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City* (2020), перша версія цього посібника потроху втрачала актуальність.

Після завершення роботи над *Startup CXO* Метт зв'язався з нами, висловивши ідеї стосовно доопрацювання та оновлення цієї книги. Нова компанія Метта, Bolster, придбала серію *Startup Revolution* та вебсайт startupprev.com.

Бред із Меттом протягом останніх 20 років були колегами в чотирьох радах директорів, зокрема в компанії Метта (Return Path), у двох радах, де Бред був інвестором, а Метт — незалежним директором (FeedBurner і Moz), а також у їхній спільно заснованій неприбутковій організації, у якій Бред був незалежним директором (Path Forward). Цей спільний досвід значно полегшив роботу над другим виданням.

Ми оновили зміст і додали більш детальні відомості для підприємців-новачків про те, як формувати раду директорів, наймати її членів, а також онбордити, мотивувати та оцінювати їх. Навели інформацію для майбутніх членів ради директорів про те, як розпізнавати свої можливості та готуватися до першого досвіду роботи в компанії. Детально обговорили питання наймання членів ради, управління консультативною радою та взаємодії з радою загалом. Оновили багато розділів книги, додавши актуальні дослідження, передові практики, поради та висновки на основі змін, які спричинила пандемія COVID-19.

У першому виданні ми присвятили невеликий розділ питанню різноманітності складу ради директорів, наголошуючи на гендерній рівності. Протягом останнього десятиліття (а особливо останніх кількох років) це стало однією з головних тем у сфері бізнесу. Досягнення різноманітності є важливою метою багатьох підприємців, інвесторів та організацій, що підтримують підприємництво. Це видання розкриває питання того, як стартапи можуть підвищити різноманіття в радах директорів і які відчутні переваги це дає компанії.

Ми додали кількісні дані стосовно ключових характеристик ради стартапів. У межах ширшої програми допомоги стартапам у формуванні рад директорів Bolster створила перше у своєму роді дослідження Board Benchmark Survey. До виникнення цього дослідження фактичні «демографічні» характеристики ради (склад, кількість осіб, розмір винагороди, стаж роботи тощо) були переважно невідомі.

Для кого ця книга

Ми щиро віддані бізнесу, адже присвятили свої кар'єри застосуванню, фінансуванню та розвитку компаній, допомагаючи формувати підприємницькі екосистеми в усьому світі. Наша зосередженість на цій темі, а також назва книги можуть наштовхнути вас на думку, що посібник «Ради директорів стартапів» підходить лише для підприємців та рад на ранніх етапах розвитку компаній.

Хоча ради директорів конкретно стартапів мають специфічні проблеми та виклики, вони доволі подібні до інших рад. Керівник будь-якої компанії з радою директорів, зокрема й великих приватних компаній, неприбуткових, публічних, громадських організацій або сімейних підприємств, отримає від цієї книги чимало корисної інформації.

Наша основна аудиторія — засновники, підприємці або СЕО, які не є засновниками. Однак цей посібник також розрахований на всіх членів ради, разом з інвесторами та незалежними директорами. Ми працювали з тисячами членів рад директорів і мали справу з найрізноманітнішими досвідами, викликами та проблемами. Деякі з них були видатними й відігравали надзвичайно позитивну роль у розвитку та здобутках компанії, але багато хто видавав доволі середній результат, маючи нейтральний або незначний вплив. Інші завдавали шкоди, спричиняючи тільки більше проблем, що негативно відображалось на компанії та функціонуванні ради директорів. Ми багато чого навчилися за ці роки і спробували подати цей досвід у книзі так, щоб вона могла стати корисною для будь-кого із членів ради директорів.

Також це посібник і для команд менеджерів. Більшість таких колективів працює безпосередньо з радою директорів та регулярно взаємодіє з нею. Одні беруть участь у низці засідань ради, інших запрошують для надання актуальної

інформації або пояснення певної ситуації. Залучення членів команди менеджерів до зборів ради може бути як гарним, так і поганим рішенням. Відповідальність за ефективні взаємини між членами ради та керівниками лежить на директорах, CEO й команді менеджерів.

І наостанок, ми додали конкретні поради та рекомендації для тих, хто прагне стати членом ради. Дійти до цього — важлива кар'єрна мета, але потрапити до своєї першої ради директорів — завдання не з простих. Ми не тільки навчимо вас ефективно працювати, а й допоможемо стати бажаним кандидатом у члени ради.

У цій книзі зібрано поради та історії від інвесторів, членів ради, підприємців і керівників, чий погляд ми поважаємо. Так, тут будуть конкретні рекомендації й інструменти, але ми ніколи не перестанемо вчитися, тож стежте за нашими блогами та сайтом startuprev.com, щоб дізнаватися про те, чого ми навчились, про наш новий досвід й експерименти.

Чарівні слова, вирази, скорочення та стиль

Написавши кілька книг, ми зрозуміли, як важливо бути точними у виборі слів і виразів. Нижче наведено кілька чарівних понять з їхніми синонімами та аббревіатурами.

Ангели. Ми охопили «друзів і родичів» та «початкових» інвесторів у визначенні «ангелів бізнесу» і скоротили цей термін до «ангели». Це інвестори, які на ранніх етапах розвитку компанії вкладають у неї власні кошти. До цієї категорії ми не зараховуємо «венчурних капіталістів стадії seed».

Рада. Так скорочуємо «раду директорів».

Члени ради, директори. Використовуємо ці слова як синоніми.

CEO. Це головний директор / головна директорка, які можуть бути засновниками, але це не обов'язково. Іноді ми вживаємо термін «засновники / CEO», коли ця відмінність є важливою.

Голова. Це чудовий гендерно нейтральний термін. У деяких розділах наводимо поняття «провідні директори», однак його значення подібне до «голова».

Підприємці, засновники. Ми використовуємо ці два слова як синоніми. Для нас вони означають те саме.

Юристи, зовнішні консультанти. Хоча вживаємо ці слова як синоніми, зазвичай маємо на увазі зовнішніх консультантів. Якщо йдеться про юристів, які працюють у компаніях, а не в незалежних юридичних фірмах, то називаємо їх «головними юристами».

БК, інвестори. Скорочуємо «венчурні капіталісти» до «БК» і маємо на увазі осіб, а не всю фірму (яку називаємо «венчурною фірмою»). Це значно зменшує кількість літер. Також використовуємо «БК» та «інвестори» як синоніми.

Після тривалих дебатов та обговорень з іншими авторами й редакторами ми вирішили вживати слово «вони»* як основний займенник, якщо не маємо на увазі конкретної особи.

* Перегляньте чудову презентацію Khan Academy на цю тему за посиланням <https://www.youtube.com/watch?v=f21t7DRKlg8>. На Вікіпедії є розгорнута дискусія: en.wikipedia.org/wiki/Singular_they. А в стильовому довіднику Американської психологічної асоціації (АПА) є чітке пояснення: apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/grammar/singular-they. Тут і далі прим. авт., якщо не сказано іншого.