

Совет директоров спешит на помощь: изменение роли во время экономического спада, вызванного COVID-19

Введение

COVID-19 стал настоящим испытанием почти для всех советов директоров. Разорванные цепочки поставок, проблемы ликвидности, финансовые ограничения, отсутствие работников и переход к удаленной работе: список операционных проблем кажется бесконечным.

Действенные антикризисные меры включают в себя многое из того, на что эксперты «Делойта» уже неоднократно обращали внимание: обеспечение непрерывности деятельности, надежное руководство, важность человеческого капитала, резервные планы и др.

Советы директоров смогут принять адекватные ответные меры, только если глубоко понимают свою роль: знают, когда совет директоров должен или не должен вмешиваться, когда и каким образом организовывать внешнюю коммуникацию (например, когда обращаться к заинтересованным сторонам, регуляторам и т. д.).

Во время экономических спадов, сходных с COVID-19, когда ставки высоки и требуется огромная концентрация, значимость совета директоров становится уникальной. Вмешиваться может быть неудобно, но оставаться в стороне невозможно.

Совет директоров выступает главным защитным органом компании. Он одновременно направляет и поддерживает руководителей, когда они принимают решения в борьбе за выживание, а также следит за тем, чтобы компания создавала условия для выхода из такой ситуации как более сильная и устойчивая организация.

Для совета директоров важны дисциплина, здравомыслие, хладнокровие и взвешенное суждение под руководством председателя.

Предыдущая версия данного документа была опубликована в конце 2019 года и нашла большой отклик у наших клиентов. В сложившихся обстоятельствах мы адаптировали некоторые разделы данной статьи, учитывая нетривиальность вопросов, возникающих перед советами директоров по мере стремительного обострения ситуации по всему миру. Мы добавили новые наблюдения и выводы о роли совета директоров в период повышенной неопределенности, в частности, о том, как ему следует задавать тон в организации, поддерживать и стимулировать руководство, ставить самые сложные вопросы в поисках наилучших решений, а также участвовать в планировании преемственности полномочий в рамках ключевых руководящих позиций.



РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров должен оказать внутреннюю непубличную поддержку исполнительному руководству — сохранять независимость, но вместе с тем быть готовым вмешаться, если руководство организации не сможет в полной мере выполнять свои функции (например, если все лидеры заболеют) либо в том случае, если руководители непосредственно обратятся за помощью к совету директоров.

Правильная активная позиция

Поведение лидеров в чрезвычайных обстоятельствах, подобных COVID-19, отличается от их обычной роли: требования к руководству экспоненциально возросли, и лидерам стало сложнее выполнять свои функции. Необходимо адаптировать привычные подходы к работе, упростить процессы, а также делегировать полномочия. Совету директоров не стоит поддаваться соблазну размыть границы между собой и руководством. В лучшем случае это займет у руководства существенную часть времени — самого ограниченного ресурса в условиях неопределенности. В худшем случае это может помешать лидерам выполнять свои и без того сложные обязанности. Мы считаем, что совет директоров приносит наибольшую пользу, выполняя функции объективного наблюдателя, оказывая поддержку в долгосрочном планировании и вопросах стратегического развития, привнося необходимое разнообразие мнений, а также обеспечивая надзор за тем, как руководство взаимодействует с ключевыми заинтересованными сторонами, такими как государственные органы и бизнес-партнеры.

Мы полагаем, что советы директоров во время кризиса часто играют ключевую роль в повышении значимости стратегических целей и миссии организации при принятии исполнительным руководством операционных решений, напоминают лидерам о социальной ответственности, а также следят за тем, чтобы даже в разгар кризиса корпоративные ответные меры соответствовали духу самой организации. В частности, во время событий, подобных COVID-19, когда под удар поставлено здоровье и благополучие людей, совет директоров может помочь бизнесу показать сотрудникам, клиентам, сообществу и более широким экосистемам организации, что организация старается в первую очередь позаботиться об их интересах.

В сложных экономических обстоятельствах совет директоров может поддержать руководство и другими способами.

- Совет директоров может помочь задать тон при принятии организацией ответных мер, а также контролировать эффективность действий и коммуникации руководства.
- В тяжелое время совет директоров может находить баланс между поддержкой и справедливой критикой исполнительных руководителей, которым крайне необходимо и то, и другое.
- Обладая более широким видением ситуации и временем на обдумывание дилемм и получение поддержки руководства, совет директоров может стимулировать руководство принимать сложные решения при возникновении сомнений. Совет директоров может анализировать комплексные вопросы на тему того, «...а что было бы, если...», в различных сферах, которые руководство может избегать или не успевать рассматривать, решая текущие задачи, назревшие в сложившихся условиях.
- Совет директоров может инициировать разработку нового плана преемственности полномочий, поднять перед руководством вопрос об обеспечении непрерывности деятельности на случай, если ключевые руководители не смогут выполнять свои обычные рабочие обязанности или генеральный директор либо группа руководителей будут недоступны (см. раздел «Совет директоров и преемственность»).
- Совет директоров может сформировать более широкое понимание общей ситуации. В этом заключается основная сила данного органа управления во время кризиса: разнообразие опыта, который привносит множество людей, объединенных за одним столом.

Возможность взглянуть на какие-то вопросы под другим углом может быть полезной при столкновении с беспрецедентными условиями. Такое широкое понимание поможет совету директоров сохранять свой независимый взгляд, добавляя ценность руководящей команде и организации в целом.

При этом даже в условиях распространения COVID-19, несмотря на вероятность проведения более частых встреч с руководством и повышения потребности топ-менеджеров в получении от совета директоров дополнительной информации или новых идей (в особенности от тех директоров, которые являются исполнительными руководителями в других организациях и сталкиваются с аналогичной ситуацией), важно помнить, что совет директоров призван не руководить бизнесом, а задавать направление, смотреть на перспективу и быть наблюдателем.

Способность совета директоров выполнять свои функции зависит от взаимоотношений и обмена информацией с руководством. Это часто требует наличия и неукоснительного соблюдения протокола информирования об изменениях.

У нас часто спрашивают, должен ли совет директоров выступать публично и выступать от имени организации. Это сложный вопрос, с которым сталкиваются многие советы директоров, поскольку в некоторых странах совет директоров играет важную роль в диалоге с акционерами и прочими заинтересованными сторонами. У организаций, использующих такую модель общения, есть соблазн расширить эту функцию совета директоров до управления коммуникацией с заинтересованными сторонами, регуляторами и прочими лицами, в особенности если

генеральный директор и группа, занимающаяся вопросами исполнительного руководства, полностью сконцентрированы на управлении кризисной ситуацией. Мы же продолжаем настаивать, что необходимо избегать такой роли, за исключением случаев, когда такая коммуникация является общепринятой практикой в данной стране или отрасли либо является вынужденной мерой, вызванной определенными обстоятельствами. Если не стоит под вопросом компетентность руководства или руководители не просят совет директоров о вмешательстве, наилучшая позиция для совета директоров по умолчанию — это продолжать поддерживать и направлять руководство, следить за тем, чтобы при коммуникации и принятии ответных мер лидеры исходили из интересов наиболее широкого круга заинтересованных сторон, а также объединять опыт членов совета директоров, полученного в других компаниях.

Пришло ли время для более масштабного вовлечения?

Во время ситуации повышенной напряженности, вызванной COVID-19, от совета директоров требуется выполнение более значимых функций в тех редких случаях, когда руководство не способно осуществлять управление организацией должным образом. В качестве крайней антикризисной меры совет директоров может перенять у руководства бразды правления и выступать в роли исполнительных руководителей. Для многих это остается маловероятной перспективой. Однако даже при малейшей вероятности совет директоров должен заблаговременно спланировать и согласовать свои функции и обязанности, чтобы потом не тратить бесценное время на выяснение этих вопросов в случае необходимости. Председатель совета директоров может играть важную роль при планировании и определении совместно с советом директоров того, кто и какие роли на себя возлагает, какие комитеты и/или рабочие группы необходимо создать, как будут приниматься решения, а также какая внешняя поддержка может потребоваться.

Совет директоров и преемственность полномочий в период COVID-19

При этом уместно более активное участие совета директоров в вопросах, связанных с преемственностью полномочий. Совет директоров несет конечную ответственность за преемственность полномочий генерального директора, а также должен контролировать планирование преемственности среди руководства и по другим ключевым ролям. Для советов директоров COVID-19 — это стимул для пересмотра существующего плана преемственности в чрезвычайных ситуациях. Из-за вируса возросла вероятность заболевания или отсутствия не только ключевого руководителя, но и лидеров на многих уровнях организации в течение нескольких недель подряд, до полного выздоровления. Во время чрезвычайных ситуаций, таких как эпидемия COVID-19, план преемственности полномочий можно разрабатывать постепенно в несколько этапов, но его создание будет рациональной инвестицией времени совета директоров. На закрытом заседании советы директоров должны открыто обсудить с руководством риски, связанные с преемственностью полномочий по определенным позициям, и изучить их точку зрения. При этом советы директоров должны рассматривать ситуацию через призму нескольких рисков.

- 1) **Риск возникновения вакантной позиции** — вероятность того, что определенная позиция по какой-либо причине станет вакантной.
- 2) **Риск дефицита кадрового резерва** — вероятность того, что в компании может не оказаться подходящих кандидатов, способных полностью удовлетворить всем требованиям к данной позиции..
- 3) **Риск неготовности** — риск того, что сотрудник, который по плану должен занять освободившуюся позицию, не обладает необходимым комплексом навыков для принятия на себя всех полномочий.
- 4) **Риск ухода из компании** — вероятность дестабилизации со стороны другой, более крупной организации, если в нее уходит исполнительный руководитель с текущей позиции.

- 5) **Риск сбоя системы контроля** — риск того, что из-за отсутствия грамотных специалистов система внутренних контрольных процедур станет неэффективной, в результате чего пострадают бизнес-процессы.

Мы убеждены, что эпидемия COVID-19 повысила актуальность этих вопросов. Мы рекомендуем советам директоров обсудить с руководством и отделом по работе с персоналом, в частности, следующие вопросы: пересматривает ли компания свои планы преемственности полномочий и регулярно ли она это делает?

- а) Насколько мы готовы к ситуации, если наш генеральный директор будет недоступен в течение длительного времени? Если будет недоступен финансовый директор?
- б) Узнали ли мы у генерального директора, как COVID-19 повлиял на его видение работы с персоналом и будущие планы?

Рабочий комитет в период COVID-19

Помимо других отмеченных ранее аспектов, COVID-19 ставит под вопрос текущие методы проведения собраний и работы советов директоров. Большинство членов совета директоров не хотят или не могут приехать на собрания либо сами организации наложили ограничения на перемещения. В таких обстоятельствах становится актуальным вопрос, каким образом проводить собрания совета директоров.

Многие советы директоров уже организовали регулярные теле- или видеоконференции, и вирус вынуждает многие советы директоров собираться каждую неделю или даже чаще, созваниваясь по телефону или проводя видеоконференции. Проведение собраний в таком удаленном формате налагает большую ответственность на председателей, поскольку им необходимо убедиться, что все директора присутствуют и были услышаны. Хорошо когда председатель созванивается с директорами между собраниями совета, чтобы обсудить вопросы или мнения, которые может быть сложнее поднять во время группового звонка. Такие регулярные звонки сейчас становятся более важными, чем когда-либо прежде.

COVID-19 также может потребовать пересмотра комитетов совета директоров. Некоторые комитеты могут организовывать совместные собрания с комитетом по рискам, даже если раньше такие встречи не практиковались. Многие директора хотят присутствовать на заседаниях большего числа комитетов совета директоров, даже если не являются их членами. Одни советы директоров могут сформировать специальный комитет по вопросам COVID-19, который будет работать над наиболее актуальными для руководства вопросами, другие же могут посчитать совет директоров в целом таким антикризисным комитетом или комитетом по COVID-19. Однако в некоторых случаях мы наблюдаем, что во время кризиса председатели комитетов совета директоров помогают функциональным руководителям: например, председатель комитета по аудиту помогает финансовому директору, председатель комитета по вознаграждениям – директору по работе с персоналом. Мы считаем, что подходы комитетов к работе уникальны и будут варьироваться в зависимости от размера совета директоров и потребностей конкретных организаций.

Коммуникация с акционерами

Кроме того, советам директоров и руководству необходимо вместе решить, каким образом лучше сообщать акционерам о своих антикризисных мерах. Поскольку основная роль по ведению диалога и соответствующих коммуникаций лежит на исполнительном руководстве, совет директоров должен следить за достаточным вовлечением и информированием акционеров. Советы директоров и руководство должны понять, как лучше организовать ежегодные общие собрания акционеров в условиях COVID-19. Учитывая то, что во многих странах введены ограничения на проведение собраний, многие организации перейдут к виртуальным собраниям акционеров, если это разрешено законодательством. Данная практика набирала популярность в последние годы и является альтернативой для собраний с личным присутствием.

Особая роль председателя

Председатель совета директоров находится в уникальном положении во время кризиса. Он или она должны еще более чутко понимать настроение и динамику других членов совета директоров и при необходимости быстро реагировать. Председатель должен обеспечить, чтобы советы директоров и его комитеты продолжали проводить собрания, и принимать решения, соразмерные серьезности ситуации.

В условиях экономического спада председатель также выполняет роль поддержки для генерального директора. Руководитель организации в разгар кризиса может оказаться один на один со сложным положением. При этом жизненно необходимо быть уверенным и учитывать мнение совета директоров, поэтому высока вероятность, что председатель совета директоров будет иметь чрезвычайно важное значение для успешного прохождения периода турбулентности. Учитывая положение председателя совета директоров, он также может стать ближайшим советником генерального директора в сложные дни, недели или даже месяцы.

Копнуть глубже — задать сложные вопросы

Однако в новых обстоятельствах совет директоров имеет право задать сложные вопросы, выходящие за рамки обычной практики, чтобы оценить приспособляемость и точки уязвимости. Понимание, как организация работает в условиях стресса, усталости и реализации защитных мер, может принести пользу и помочь совету директоров в формировании нового видения организации. Почему ситуация сложилась именно таким образом? Какие особенности корпоративной культуры усугубили ситуацию? Каков долгосрочный план по формированию более устойчивой к кризису культуры?

Когда нас просят провести анализ причин неудач для клиентов или собрать обратную связь по результатам проведенной работы, мы часто слышим о культуре организации, т. е. «как здесь принято работать». Культура должна в полной мере отражать цели и ценности руководства. Подход Кремниевой долины будет неуместен для организации, оказывающей коммунальные услуги, и наоборот.

ПОСЛЕ ЭПИДЕМИИ

Совет директоров также выполняет особую роль, помогая организации наладить новую нормальную работу, анализируя с руководством причины неудач и выявляя области, требующие изменений для большей устойчивости.

Пересмотр антикризисных планов, процессов и компетенций

Обычно вынесенные после экономических потрясений уроки касаются эффективности работы команд, вовлеченных в принятие ответных мер: антикризисная группа руководителей, группа по управлению коммуникациями и прочие вспомогательные региональные, рабочие и функциональные группы. Работали ли процессы? Правильно ли передавалась информация? Была ли достаточной и своевременной коммуникация с заинтересованными сторонами? Если нет, то в чем были причины, а также что нужно сделать, чтобы ее улучшить? Как правило, это приводит к пересмотру планов, проведению обучения и тестирования персонала.

Однако подход к работе в спокойное время не умаляет важности сохранения способности работать в изменившихся условиях. Помимо этого, бывают такие комментарии, как «у нас культура хороших новостей» (говорить о проблемах только вскользь), «мы любим все детально обсудить» (мы не можем принять решение), «люди волнуются, когда мы обсуждаем проблемы» (мы боимся своих руководителей), «для продвижения по карьерной лестнице вам нужно...» (система мотивации приводит к рискованному поведению). В таких случаях стратегическое видение, авторитет и независимость совета директоров выходят на передний план.

Расширенное обучение

Часто случается, что спад в одной организации приводит к изменениям во всей отрасли посредством изменений в законодательстве, потребительских ожиданиях или поведении. Такие перемены могут быть нежелательными или долгожданными, возможными или неизбежными. Совет директоров может помочь исполнительному руководству наладить новую нормальную работу организации посредством понимания, каким может быть положительный исход, а также как его достичь. Более того, советы директоров могут учиться у других компаний тому, какие меры они предпринимали в ответ на кризис: регулярное изучение случаев из практики может сделать абстрактное или теоретическое обсуждение практическим и значимым.

После COVID-19

Ни один лидер не хотел бы столкнуться с такими последствиями, которые вызвала эпидемия COVID-19. Однако при ретроспективном анализе такое критическое событие может привести к трансформации в организации. «Новая норма» для организации может выглядеть абсолютно иначе с точки зрения корпоративного управления, стратегии и модели работы. Какие стратегии, решения и направления сейчас стали обсуждать, возможно, впервые? Совет директоров должен быть готов поддержать изменения, направлять изменения и даже стать их частью. Для некоторых организаций это станет возможностью извлечь уроки из текущей ситуации и выйти из нее более сильной и устойчивой организацией.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ

Антикризисные меры в условиях COVID-19 остаются всецело в сфере ответственности исполнительного руководства, требуют постоянного управления со стороны исполнительного руководства и операционного мониторинга, а также готовности вмешаться для принятия, внедрения и информирования о решениях, принятых в этих суровых обстоятельствах. Однако меры, принимаемые организациями в ответ на вирус, также имеют и внешний фокус: акционеры, регуляторы, заинтересованные лица и другие. Учитывая это, а также вопрос потенциального выживания организации, совет директоров не может оставаться в стороне. Вмешиваться может быть некомфортно, но отсидеться в стороне вряд ли получится. Старайтесь не размывать границы и открыто обсуждать риски и возможности вовлечения совета директоров в это беспокойное время. Это не только поможет исполнительным руководителям, но и даст возможность совету директоров наиболее эффективно реализовать свою роль.

Примечания

- ¹ Дженифер Джонсон (2003), Interagency Paper on Sound Practices to Strengthen the Resilience of the U.S. Financial System; Выпуск №34-47638; 7 апреля 2003; Business Continuity Planning, BCR [онлайн], Комиссия по ценным бумагам и биржам США, <https://www.sec.gov/news/studies/34-47638.htm>
 - ² Питер Дент, Рода Ву, Рик Кадворт (2018), Stronger, fitter, better. Crisis management for the resilient enterprise [онлайн], Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/2018-global-crisis-management-survey.html>
 - ³ Saylor Academy (2012), Corporate Governance, The Board of Directors: Role and Composition [онлайн], Saylor Academy, https://saylordotorg.github.io/text_corporate-governance/s05-the-board-of-directors-role-an.html
 - ⁴ Botha, Natalie (2017), The Role of the Board in a Crisis. Crisis Management, Resilience [онлайн], Janellis, <https://janellis.com.au/the-role-of-the-board-in-a-crisis>
 - ⁵ Паула Луп (2017), How Your Board Can Be Ready for Crisis [онлайн], Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/07/07/how-your-board-can-be-ready-for-crisis>
 - ⁶ Эндрю Мак-Дугал, Роб Йелден, Норали Брэдли и Лоуренс Ритчи (2016), The Board's Role in Crisis Management, [онлайн], Osler, Hoskin & Harcourt LLP, <https://www.osler.com/osler/media/osler/reports/risk-management/Board-of-directors-role-in-crisis-management.pdf>
 - ⁷ Рода Ву (2017), Crisis Leadership: A Critical Competency for Boards [онлайн], The Wall Street Journal: Risk and Compliance Journal, <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/02/15/crisis-leadership-a-critical-competency-for-boards>
 - ⁸ Лоуренс Дж. Траутман (2017), The Board's Responsibility for Crisis Governance, 13 ХэстингсБасЭл.Джей. 275, https://repository.uchastings.edu/hastings_business_law_journal/vol13/iss3/1
 - ⁹ Different Approaches to Governance From Around the World (2017), [Блог] Governance Best Practices, <https://diligent.com/blog/differentapproaches-governance-around-world>
 - ¹⁰ Тим Джонсон (2017), Crisis Leadership: How to lead in times of crisis, threat and uncertainty. - Bloomsbury Publishing.
 - ¹¹ Гриффин, А. (2014), Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals. - Kogan Page Publishers.
- i «Делойт», 2018, Standing up through the storm: Make your organisation crisis resilient [онлайн], <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-make-your-organisation-crisis-resilience.pdf>
 - ii Британской институт стандартов, 2014, BS11200:2014
 - iii Европейский комитет по стандартизации, 2018, Crisis management — Guidance for developing a strategic capability.

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Дэн Конигсбург

Старший управляющий директор
Международный центр по корпоративному управлению
«Делойт Глобал»
dkonigsburg@deloitte.com

Майкл Россен

Управляющий директор
Международный центр по корпоративному управлению
«Делойт Глобал»
mrossen@deloitte.com

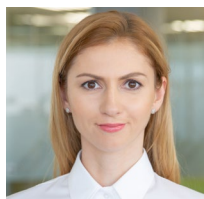
Эндрю Гриффин

Партнер
Репутация, антикризисное управление и обеспечение устойчивости деятельности
«Делойт», Великобритания
agriffin@deloitte.co.uk

Клер Сноудон

Помощник директора
Репутация, антикризисное управление и обеспечение устойчивости деятельности
«Делойт», Великобритания
csnowdon@deloitte.co.uk

КОНТАКТЫ В БЕЛАРУСИ



Ольга Степанеева

Генеральный директор
+375 17 309 99 00
ostepaneyeva@deloitte.by



Мария Шаченкова

Менеджер по аудиту и управлению рисками
+375 17 309 99 00
mshachenkova@deloitte.by

www.global.corpgov.deloitte.com

Вы сможете найти полезные для вашего совета директоров ресурсы на нашем сайте

[Международного центра по корпоративному управлению.](#)

deloitte.by

www.deloitte.com

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – «ДТТЛ»), с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, сети фирм-участников и их зависимых компаний. Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, корпоративных финансов, управления рисками, налогообложения и сопутствующие услуги государственным и частным организациям в различных отраслях. «Делойт» — международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах и территориях, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. При этом 4 из 5 компаний сектора по версии Fortune Global 500®, являются нашими международными клиентами. Более 245 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации посетите нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящая публикация содержит исключительно информацию общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни фирмы, входящие в ее состав, а также зависимые компании (совместно именуемые «Международная сеть участников «Делойта»») не предоставляют посредством данной публикации каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным профессиональным консультантом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

© 2020. Для получения дополнительной информации обращайтесь в «Делойт Туш Томацу Лимитед»