

Формирование совета директоров, готового к вызовам кризиса

Антикризисное управление

(перевод с английского языка)



Для членов совета директоров все выглядит иначе

Вид с вершины не сравнить ни с чем, но и капризы погоды на высоте имеют совсем иное измерение. Так и в бизнесе: когда надвигается кризис, совету директоров приходится иметь дело с непривычными для него рисками, и при этом выполнять работу, отличную от работы менеджмента в кризис.

Три из четырех руководителей ожидают, что в следующем году их компания столкнется с кризисом. Однако едва ли хотя бы у половины имеется план действий на случай кризиса¹. Даже если разработан общекорпоративный антикризисный план, он не обязательно отвечает задачам совета директоров. Безусловно, совет директоров оказывает поддержку менеджменту при реализации такого плана, и она выражается в надзоре за исполнением, демонстрации морального авторитета и стратегического видения. Однако каждому совету директоров необходимо также иметь собственный план на те случаи, когда он сам оказывается в центре циклона.

Когда под угрозой оказываются стоимость компании, ее репутация и выживание, масштаб проблемы выходит за рамки операционного управления. Кто занимает более высокое положение, чем совет директоров? Акционеры, регулирующие органы, правоохранительные органы. Если в разрешении возникшей ситуации принимает участие одна из этих сторон, то, скорее всего, от компании потребуется реакция на самом высоком уровне.

Помимо этого, существуют кризисные ситуации, которые непосредственно затрагивают совет директоров или отдельных его членов, например, судебные разбирательства, проблемы с руководством компании и даже увольнения или перестановки в высшем звене исполнительного руководства. Обеспечение готовности совета директоров к отражению таких угроз начинается с определения его состава.

¹ "Prepared for a Crisis?" in Tone at the Top, Issue 61, April 2013. The Institute of Internal Auditors.

Особая роль совета директоров в компании предполагает особую роль в условиях кризиса

Советы директоров очень редко попадают в центр внимания общественности. Однако кризис, особенно кризис в исполнительном руководстве компании, может заставить членов советов директоров держать ответ перед журналистами. И к этому времени большая часть работы должна быть проделана без посторонних глаз.

Компания и ее совет директоров должны определить, где заканчиваются проблемы операционного характера и начинается корпоративный кризис. Действительно, иногда трудно определить различие между операционным и корпоративным кризисом. Один может быстро перерасти в другой. Первый обычно относится к сфере ответственности менеджмента: это такие вопросы, как проблемы с логистикой или погодные условия, осложняющие повседневную работу компании. В отличие от операционного кризиса, корпоративный кризис — это кризис, который связан с репутацией компании, ценой акций, крупными судебными разбирательствами, санкциями со стороны регулирующих органов или угрозой самому существованию компании. Такие кризисы могут возникать по разным причинам, среди которых — кибератаки, финансовые злоупотребления, проблемы с финансированием, технологические сбои, аварии на производстве, вооруженные конфликты, катастрофы и другие чрезвычайные обстоятельства. И вполне вероятно, что именно совету директоров необходимо будет разработать план, обеспечивающий непрерывность деятельности предприятия в условиях непредвиденной катастрофы.

При подготовке к корпоративному кризису, преодолении и восстановлении после него совет директоров выходит за рамки надзорной функции. Его члены несут прямую ответственность за прогнозирование угроз и принятие оперативных решений, имеющих серьезные последствия в

дальнейшем. К ним может относиться формирование антикризисного подкомитета, состоящего из лучших специалистов компании по вопросам соблюдения законодательства, отчетности, аудита, связей с общественностью или специфическим отраслевым вопросам. Речь также может идти о приглашении внешнего консультанта, принятии решения о круге лиц, включаемых в конфиденциальные внутренние и внешние коммуникации, а также о необходимости информирования работников. В такое время от совета директоров может потребоваться оперативная замена генерального директора или принятие на себя его полномочий.

Совет директоров — это не место для обучения «на ходу»

Одно из ценных качеств, наличие которого у члена совета директоров может быть полезным в период кризиса, — это прошлый опыт прохождения через кризис. Независимо от того, был ли такой опыт удачным или нет и стало ли личным итогом признание заслуг директора или критика его действий, собственный опыт дает человеку больше, чем просто знания: в нем появляется уверенность и способность сохранять самообладание в трудных обстоятельствах. На первый взгляд кажется, что опыт прохождения через кризисы может и не иметь большого значения при подборе новых членов совета директоров. Работа в совете директоров одной компании, преодолевающей кризис, может восприниматься как препятствие для полноценного членства в совете директоров другой компании. Помимо этого, перспектива столкнуться с трудной ситуацией не способствует привлекательности работы в конкретном совете директоров. Однако в конечном итоге опыт все же оказывается лучшим учителем и тем ценным качеством, которое необходимо совету директоров. Трудно выстоять в шторм в окружении людей, нацеленных на легкую прогулку.

Кризис — это также крайне неудачное время для того, чтобы обнаруживать принципиальные разногласия. Когда работа внезапно начинает выходить за рамки квартальной отчетности и собраний акционеров, любая трещина становится очень заметной и чрезвычайно дорогостоящей. Только наличие специального антикризисного плана может направить совет директоров на путь обеспечения устойчивости перед лицом кризиса, и только специальное моделирование кризисных ситуаций позволяет определить, насколько детально разработан план и насколько успешно справляются с ним работники, выполнение которого им поручено.

Важность знания текущей ситуации

Взаимосвязь между антикризисным планированием в организации и антикризисным планированием в совете директоров определяется характером отношений между организацией и данным органом управления. Исторически в таких отношениях существуют серьезные региональные различия, которые в настоящее время постепенно сглаживаются. В США у генерального директора компании (CEO), как правило, имеются значительные стратегические полномочия, он также вправе занимать должность председателя совета директоров. В Европе и Азии зачастую руководители высшего звена получают стратегические указания от совета директоров, играющего более директивную роль. Каждая организация должна рассмотреть свою систему субординации и убедиться в ее соответствии антикризисному плану. В одних компаниях руководители в случае возникновения значительных угроз ожидают получения указаний от совета директоров. В других могут считать, что их просто контролируют. Для того чтобы избежать недопонимания в ситуациях цейтнота, важно проводить регулярное и открытое обсуждение ожиданий, имеющихся у каждой из сторон.

Независимо от того, какая роль отводится совету директоров в антикризисном управлении, он должен получать своевременную и точную информацию. Если некоторые члены совета директоров привыкли получать данные от руководства, им может потребоваться развить дополнительные навыки и научиться задавать трудные вопросы. Для того чтобы получить полное представление о существующих угрозах, совет директоров может обратиться к сторонним организациям или открытым источникам. Он также может подумать над целесообразностью получения доступа в режиме реального времени к операционным данным, которые обычно относятся к сфере компетенции работников, занимающих более низкие должности в организационной иерархии. Решение о том, какую информацию рассматривать, лежит в области стратегии; практическая же реализация данного решения зависит от технических возможностей и организации процессов.

С чего начать

Узнайте, с чем вам придется столкнуться.

Приглашение стать членом совета директоров обычно начинается с обращения к вашему опыту, контактам и даже амбициям. За окном август, и все это будет отнимать совсем немного времени.

Но когда приходит кризис, члены совета директоров становятся полноправными лидерами, работающими полный рабочий день до тех пор, пока проблема не будет решена. Принимая приглашение занять место в совете директоров, вы можете не ожидать, что вместе с ним в вашу жизнь войдут ежедневные конференц-звонки, однако такие звонки могут быть самым важным делом за все время работы в совете.

Смиритесь с рутинной составляющей членства в совете директоров. Общение с репортерами, представителями регулирующих органов и акционерами в самые сложные минуты — это только часть задачи по выходу из кризиса. Этому предшествуют многочисленные совещания, работа с документами, брифинги, длящиеся целыми днями моделирующие тренинги. Для того чтобы удачно выступить в свете прожекторов, потребуются провести предварительную кропотливую работу. Она не так проста, но приносит свои результаты.

Ключ к успеху заключается в планировании. Кто в совете директоров является экспертом по рискам? Кто умеет общаться с прессой? Кто знает, как можно отслеживать социальные сети и минимизировать репутационные риски? И кто сталкивался с подобной ситуацией в прошлом? Если вы включите элементы антикризисного управления в структуру совета директоров,

определите его роль, согласуете порядок проведения мероприятий на случай кризиса, то при его наступлении вам будет легче формировать требующиеся подкомитеты, определять необходимость привлечения сторонних консультантов, планировать функции и обязанности. Неважно, будут ли такие элементы иметь вид схемы, с помощью которой распространяется информация, или письменного регламента — это лучше, чем невозможность найти ответственное лицо в критической ситуации.

Особые советы директоров, особые соображения

Невозможно найти две организации и два совета директоров, функции которых были бы абсолютно схожими. В некоторых случаях оптимальный подход к антикризисному планированию достигается с учетом особенностей компании.

Семейные компании

Совет директоров семейной компании, например, может столкнуться с необычными источниками кризисных ситуаций, в том числе и такими, которые директора не считают естественным обсуждать с семьей собственников. Отсутствие плана преемственности является одним из потенциальных источников неприятностей. Кризис

Разнообразие кризисных сценариев

Кризисная ситуация может возникнуть вследствие чьих-то умышленных действий или совсем случайно. Большинство организаций подвержены возникновению в них более чем одному из перечисленных ниже кризисов.

Злонамеренность и киберкризисы	Противоправные действия или финансовые преступления	Финансовая дестабилизация	Технологические и производственные	Конфликты	Другие виды кризисов
Кибератаки, кража персональных данных или порча продукции	Мошенничество и прочая противоправная деятельность	Финансовые проблемы, ставящие под сомнение само существование компании	Выход из строя сложных систем вследствие произошедших аварий, некомпетентного управления и обслуживания, саботажа	Юридические, коммерческие, геополитические, военные конфликты	Стихийные бедствия или разрушения, спровоцированные людьми, негативно влияющие на окружение

также может произойти по причине неэффективного процесса принятия решений семьей владельцев или эмоциональных разногласий внутри семьи.

Советы директоров и контролирующие семьи, как правило, избегают таких трудных разговоров, откладывая их на потом, пока не становится слишком поздно. Между тем ситуация становится намного проще для всех, если удастся достичь понимания в таких вопросах, как наследование, распределение руководящих ролей в будущем, планы членов семьи, подготовка следующего поколения собственников, посредничество при урегулировании конфликтов, вопросы зависимости позиции компании на рынке от личности ее учредителей.

Иногда бывает сложно совмещать деловые и семейные интересы, особенно там, где возникает их конфликт. Одним из механизмов, который может помочь в решении данной проблемы, является создание семейного совета, который будет работать наряду с советом директоров. Однако оптимальным решением является открытое и честное обсуждение всех существующих и возникающих проблем.

Государственные компании

Кризис может создать значительные проблемы для корпоративного управления в государственной компании. Однако он также дает независимым директорам уникальную возможность доказать свою ценность для компании. Государственные компании несут особую ответственность перед обществом и экономикой, и когда кризис создает угрозу для выполнения их задач, опытные члены совета директоров могут сыграть важную экспертную роль во взаимодействии с компанией и теми органами власти, которым она подотчетна.

Если представители государства в период кризиса взаимодействуют непосредственно с руководством компании, члены совета директоров могут оказаться в ситуации, когда их роль фактически размывается. Также не исключена ситуация, когда представители государства в совете директоров откажутся принимать трудные решения в критический момент, стремясь оградить себя от потенциальной критики. Однако если совет директоров готов активно участвовать в работе по преодолению кризиса и заявляет о себе в решающий момент, члены совета директоров могут использовать свои возможности, для того чтобы способствовать принятию тех решений, которые лица, стоящие выше или ниже их в иерархии, самостоятельно принять не способны. И в этом случае компания выйдет из кризиса с более сильной культурой корпоративного управления и большей способностью противостоять угрозам.

Советы директоров в работе

Серьезные проблемы требуют принятия серьезных мер

Одна из международных технологических компаний стояла перед угрозой проведения уголовного разбирательства по обвинениям во взятках и коррупции. Полиция осуществляла обыски в квартирах и офисах, прокуроры производили аресты, котировки акций падали. В этих условиях комитет по аудиту совета директоров решил действовать самостоятельно и восстановить утраченное доверие, проведя собственное полномасштабное расследование. Им был создан независимый комитет по проверке соблюдения законодательных требований и привлечены независимые юристы и специалисты по проведению финансовых расследований. Детальный анализ деятельности компании, интервью с сотрудниками, анализ транзакций, сбор необходимых данных — все это помогло компании

определить источник нарушений и причины перебоев в работе служб контроля. Также были обнаружены факты противоправных действий. Несмотря на потенциально высокие суммы штрафных санкций, Всемирный банк и регулирующие органы во многих странах признали заслуги компании в проведении прозрачного расследования и тщательного устранения нарушений. На сегодняшний день компания рассматривается как одна из ведущих организаций в части противодействия коррупции.

Международный центр антикризисного управления «Делойта»

Никто не знает, в какой момент развитие событий потребует от вашей организации проявления всех ее способностей. Независимо от того, какую форму примет кризис — будь то публикация новости на первой странице газеты или невидимая борьба, о которой знаете только вы, — это и есть тот момент истины, когда проверяется ваша подготовленность, способность к восстановлению и характер.

Центр антикризисного управления «Делойта» оказывает компаниям содействие в подготовке к кризисным ситуациям, включая эффективное реагирование на них и умение вынести из них хорошую подготовку на будущее. Помимо международной команды опытных специалистов по антикризисному управлению у «Делойта» имеются ресурсы в каждой отрасли и по каждому направлению, способные использовать необходимый опыт и реалистичный подход при антикризисном планировании.

Центр корпоративного управления «Делойт» в СНГ ведет работу по выстраиванию диалога, посвященного вопросам корпоративного управления, между фирмами — участниками сети, компаниями и их советами директоров, инвесторами, аудиторами, учеными и государством.

Настоящий документ подготовлен «Делойтом» с целью оказания членам советов директоров и руководителям высшего звена поддержки в рамках полного цикла антикризисного управления, включающего такие стадии, как подготовка, реагирование и восстановление.

Контакты

Валерий Докшукин

Руководитель практики по управлению
рисками организаций
Тел.: +7 (495) 787 06 07, доб. 1261
Email: vadokshukin@deloitte.ru

Олег Швырков

Директор по корпоративному управлению
Тел.: +7 (495) 787 06 00, доб. 8040
Email: oshvyrkov@deloitte.ru

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; сети ее фирм-участников и их аффилированным компаниям. ДТТЛ и каждая из таких фирм-участников является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также называемая международной сетью «Делойт») не оказывает услуг клиентам. Более подробная информация о ДТТЛ и входящих в нее фирмах 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. Наличие объединенной международной сети компаний в более чем 150 странах позволяет «Делойту» использовать потенциал международного уровня для обеспечения высококлассного обслуживания клиентов, предоставляя необходимые им знания для решения наиболее сложных проблем бизнеса. Более 210 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящий документ содержит информацию общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни фирмы, входящие в ее состав, а также зависимые компании (совместно называемые «Сеть «Делойта»») не предоставляют посредством данной публикации каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно лицо, входящее в состав Сети «Делойта», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, полагающимся на настоящую публикацию.

© 2015. Для получения дополнительной информации обращайтесь в «Делойт Туш Томацу Лимитед».