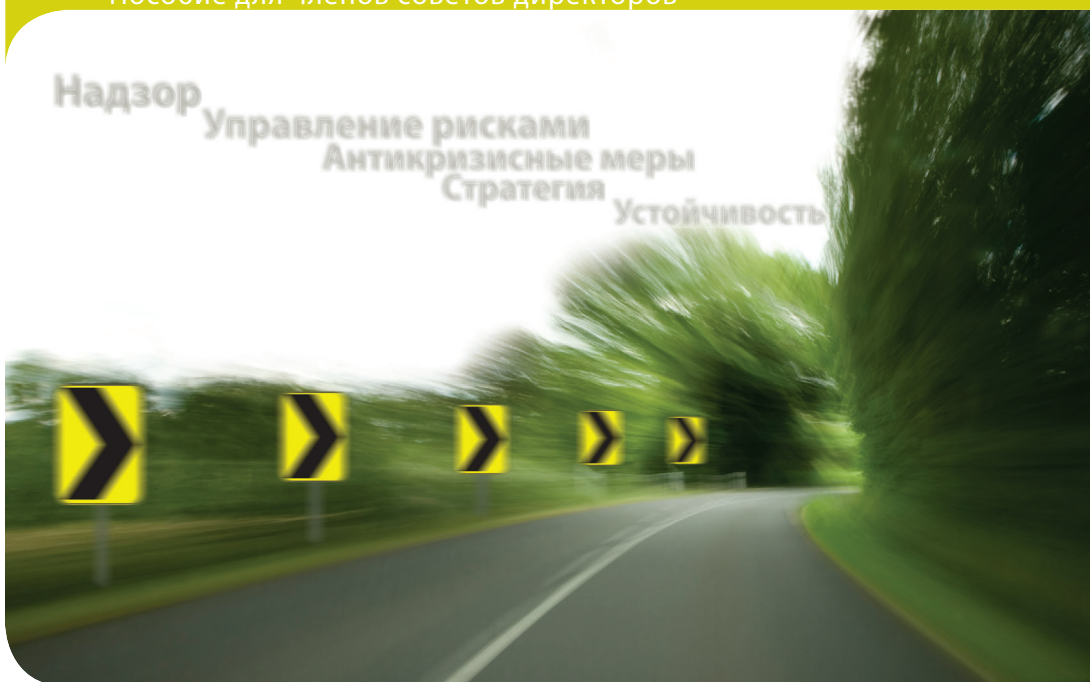


УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Пособие для членов советов директоров

Надзор
Управление рисками
Антикризисные меры
Стратегия
Устойчивость



Пособие для членов советов директоров
**УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

СтеЕВ³



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group

© 2010 год, Международная финансовая корпорация
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433
United States of America
Член Группы Всемирного банка

Все права защищены

Определения и толкования, выводы и заключения, изложенные в этой публикации, никоим образом не являются точкой зрения Международной финансовой корпорации (IFC), связанных с ней организаций, членом советов директоров или стран, которые они представляют. IFC не дает никаких гарантий относительно достоверности данных, содержащихся в этой публикации, и не несет никакой ответственности за какие-либо последствия их использования.

Содержание этой публикации защищено авторским правом. Воспроизведение и/или распространение этой работы или ее частей может считаться нарушением соответствующего законодательства. IFC поощряет распространение этой публикации и дает разрешение использовать эту работу и копировать ее части в личных некоммерческих целях, без права перепродажи, дальнейшего распространения или подготовки работ на основе содержащейся в ней информации. Для какого-либо другого распространения или использования этой работы требуется письменное разрешение IFC.

Фото на обложке: Nacivet

Предисловие

Глобальный финансовый кризис 2008 года ясно показал, что путь любой компании к успеху полон различных неожиданных трудностей. Он также продемонстрировал, какое огромное значение имеют надлежащее корпоративное управление и сильный совет директоров для того, чтобы компания могла справиться с последствиями непредвиденных кризисных ситуаций.

Надлежащее корпоративное управление помогает компаниям быстрее приспосабливаться к непредсказуемым изменениям в бизнес-среде. Роль совета директоров при этом состоит в том, чтобы разработать такую бизнес-стратегию, которая бы учитывала потенциальные риски, устанавливала соответствующие системы управления рисками и надзора, а также институционализовала процессы принятия решений.

Но даже несмотря на все эти меры предосторожности, некоторых кризисов избежать не удастся. Если кризис наступает, надлежащее корпоративное управление может дать компаниям возможность эффективно спланировать антикризисные меры, четко распределить соответствующие функции и обязанности и сформулировать эффективную коммуникационную стратегию. Такие действия помогают компаниям быстрее приспособиться к новым условиям деятельности и минимизировать ущерб для своего бизнеса.

Работа IFC в сфере корпоративного управления находится на пересечении ее основных бизнес-линий: Инвестиционных услуг и Консультативных услуг. Планируя инвестиционные операции, IFC оценивает риски клиентов со стороны корпоративного управления и пытается смягчить их, создав при этом добавочную стоимость для компании. В сфере Консультативных услуг проекты корпоративного управления IFC поддерживают усовершенствование внутренних политик и практик компаний, разработку нормативно-правовой базы, работают с образовательными учреждениями, средствами массовой информации и гражданским обществом. Наше сотрудничество ведет в результате к большему объему инвестиций в компании, корпоративное управление которых развито лучше, и которые лучше понимают преимущества надлежащего управления в контексте своих рынков. Между корпоративным управлением и финансовыми показателями компании существует четкая взаимосвязь. Инвестиция в корпоративное управление – это очень разумное капиталовложение.

Это пособие предлагает одно из видений того, каким образом должны реагировать на кризисные ситуации советы директоров и неисполнительные директора компаний, функционирующих, в частности, на формирующихся рынках. Оно также предназначено послужить инструментом, который поможет компаниям на формирующихся рынках и их советам директоров лучше подготовиться к кризисным ситуациям, успешно преодолеть последствия недавнего финансового кризиса и выйти из него более устойчивыми и конкурентоспособными предприятиями. IFC надеется, что все эти инструменты также сделают компании более выносливыми и неуязвимыми к воздействиям любых будущих кризисов.



Рейчел Кайт
Вице-Президент по Консультативным услугам для бизнеса

О Международной финансовой корпорации (IFC) и Проекте “Надзор совета директоров за управлением кризисными ситуациями”

Международная финансовая корпорация (IFC) – это подразделение Группы Всемирного банка, основанное в 1956 году. Деятельность корпорации направлена на частный сектор в странах с развивающейся и переходной экономикой. IFC стимулирует устойчивый экономический рост в развивающихся странах путем финансирования инвестиций в частном секторе, мобилизации капитала на международных финансовых рынках и предоставления консультативных услуг компаниям и правительствам. IFC помогает компаниям и финансовым учреждениям на формирующихся рынках создавать новые рабочие места, увеличивать налоговые поступления в бюджет, улучшать корпоративное управление и показатели воздействия на экологию, а также делать вклад в благосостояние местных сообществ.

Отдел корпоративного управления IFC был создан для того, чтобы, среди прочего, проводить оценку рисков и возможностей в сфере корпоративного управления в связи с планируемыми инвестиционными сделками, а также, чтобы разрабатывать, внедрять и сопровождать консультативные услуги, которые бы содействовали функционированию надлежащего корпоративного управления в разных странах мира.

IFC в рамках собственной программы консультативных услуг по преодолению глобального финансового кризиса 2008 года, при поддержке Банка Развития Австрии (Oesterreichische Entwicklungsbank, OeEB), начиная с июля 2009 года, реализует Проект “Надзор совета директоров за управлением кризисными ситуациями”, целью которого является распространение знаний о наилучших антикризисных методах, применяемых советами директоров в компаниях на формирующихся рынках.

О Пособии

Данное Пособие *“Управление компанией в условиях кризиса”* (далее – Пособие) было подготовлено в рамках общей антикризисной программы IFC. В основу этого Пособия легло эмпирическое академическое исследование и собственный практический опыт его авторов. Кроме того, в пособие вошел большой объем информации о фактических антикризисных методах, применяемых компаниями на формирующихся рынках. Информация была собрана в ходе обучающих семинаров, проведенных в более чем 10 странах Восточной Европы, Ближнего Востока и Северной Африки, Центральной и Юго-Восточной Азии. Концептуально это Пособие использует ситуационный подход (см. Steger and Amman, 2008), рассматривая различные конкретные ситуации и факторы их влияния, а также соответствующие критерии принятия решений. Таким образом, оно предлагает много практических идей и подсказок по антикризисному управлению и вмешательству советов директоров в очень сжатом и легком для понимания формате.

Для кого предназначено Пособие

Это Пособие адресовано членам советов директоров, в частности, неисполнительным, а также независимым членам советов директоров в компаниях из стран с формирующимися экономиками. Его цель – поддержать их работу в ситуациях корпоративного кризиса: начиная от предотвращения потенциально негативных событий и заканчивая успешным управлением в периоды, когда все идет не так.

Пособие не проводит различий между видами кризисов – внутренними или внешними, финансовыми или прочими. И, несмотря на то, что этот проект был инспирирован конкретно глобальным финансовым кризисом 2008 года, Пособие носит достаточно общий характер и содержит советы и решения, вполне применимые и для других кризисных ситуаций.

Книга обращается к предприятиям как в государственной, так и частной собственности, и не ограничена какой-то конкретной правовой системой компаний или стран. Вместо этого, она сосредотачивает внимание на том, что и каким образом с позиции совета директоров нужно делать во время кризиса. При этом предполагается, что размер компании позволяет иметь, по крайней мере, минимальную формальную структуру и совет директоров в составе приблизительно пяти человек, включая сторонних лиц.

Как пользоваться этим Пособием

Цель этого Пособия – дать указания и рекомендации советам директоров и их неисполнительным членам относительно действий, которые им следует совершать или принимать во внимание в отношении антикризисного управления. В предлагаемом Пособии рассматривается два режима функционирования:

1. Компания в кризисной ситуации (“режим поиска неисправностей”), когда совету директоров необходимо действовать, чтобы предотвратить последующее усугубление ситуации, помочь компании пережить ненастье и вывести ее хотя бы в относительную безопасность.
2. Компания функционирует в стандартных условиях (“режим обслуживания”), но совету директоров необходимо обеспечить, чтобы она была готова противостоять любым проблемам, дабы те не переросли в полномасштабный кризис.

Текст пособия написан простым языком, потому что мы стремились сделать его сжатым и практичным. В каждой главе используется метафора с управлением автомобилем как сравнение, взятое из повседневной жизни, которое иллюстрирует сценарии обнаружения неисправностей и обслуживания, с какими сталкиваются члены советов директоров.

В зависимости от текущей ситуации в вашей компании, вы можете сосредоточиться только на разделах, относящихся к данной ситуации, или ознакомиться с содержанием всего Пособия. Настоятельно рекомендуется, чтобы все члены совета директоров, оказавшиеся в кризисных ситуациях или пытающиеся предотвратить последние, прочитали эту книгу вместе, для того чтобы у них сложилось единое понимание и они могли быстрее принять решения по конкретным действиям. Поскольку Пособие носит прикладной характер, главы 2, 3 и 4 заканчиваются краткими описаниями реальных ситуаций, которые могут использоваться членами совета директоров для практической отработки материала, изложенного в этих главах, как индивидуально, так и в групповых обсуждениях.

Содержание Пособия

Чтобы помочь читателю сориентироваться, ниже предлагается краткое описание основных глав Пособия:



Первая глава предлагает краткий анализ того, как взаимосвязаны между собой корпоративные кризисы и корпоративное управление. Этот обзор обращает особое внимание на организацию и среду корпоративного управления, которую могут видеть члены советов директоров в странах с формирующимися экономиками, составляющие целевую аудиторию Пособия. Эта глава также предлагает точку зрения на финансовый кризис 2008 года.



Вторая глава фокусируется на предотвращении потенциальных кризисов и рассматривает “режим обслуживания”. В ней идет речь о том, почему и как надлежащее корпоративное управление, управление рисками и основы антикризисного управления могут в наилучшем случае помочь компаниям обойти кризис, а в худшем – преодолеть кризисы более успешно, чем другие компании. В этой главе даны объяснения множества возможных кризисов, которых должны остерегаться советы директоров, проанализировано, почему советам директоров не удастся рассмотреть ранние знаки о зарождающихся неприятностях. В окончании эта глава знакомит читателей с инструментом для лучшего управления рисками с позиции совета директоров, который должен помочь разработать правильную стратегию для всей компании.



Третья глава посвящена “режиму обнаружения неисправностей” и рассматривает действия компании по преодолению существующего или очевидного кризиса. Она начинается с обсуждения нескольких мер, которые могут быть приняты, чтобы сдержать кризис, а затем исследует ответственность совета директоров за создание добавочной стоимости. Далее речь идет о роли совета директоров в обеспечении надлежащего потенциала и способностей правления в зависимости от различных видов кризисов, используя классификацию специфических “точечных” кризисов и обширных “бомбовых” кризисов. Следующие разделы рассматривают изменяющиеся роли ключевых сотрудников в кризисных ситуациях, в частности, председателя совета директоров, неисполнительных директоров, корпоративного секретаря, акционеров и группы антикризисного управления. В этой главе также анализируется, что следует делать, если совет директоров не функционирует во время кризиса, и в завершение подчеркивается важность четкого и контролируемого процесса коммуникации и обмена информацией.



Четвертая глава излагает взгляд на вещи с позиции совета директоров после кризиса. В частности, она обсуждает вопрос, каким образом построить и поддерживать компанию на конкурентоспособном уровне в посткризисный период. В ней также рассматривается направление, в котором должна развиваться деятельность совета директоров после кризиса. Ведь возобновлять ему свои старые принципы работы, служившие образом действия до кризиса, теперь уже смысла не имеет.

Пособие завершается практическими приложениями, которые включают глоссарий соответствующих терминов и библиографию источников, цитировавшихся в тексте, а также дополнительную полезную литературу по данной теме.

Выражение признательности

Прежде всего выражаем глубокую благодарность авторам этого Пособия Ульриху Стегеру и Кристофу Недопилу.

Их работу дополнили вклады многих людей. С академической стороны, мы искренне благодарим наших коллег из IMD за разрешение опираться на результаты их исследований: работу Пола Стребеля о властной структуре совета директоров и Джорджа Кольризера о психологической динамике команды, находящейся в стрессовой ситуации и под давлением.

Кроме того, мы глубоко признательны сотрудникам штаб-квартиры и региональных офисов IFC, которые подготовили 14 семинаров, проводившихся в 12 странах, и приняли участие в детальном обсуждении концептуальной структуры Пособия и его адаптации к местным условиям. В частности, мы хотели бы отметить Кахабера Кутчаву, Владиславу Ряботу и Майю Полищук.

Мы благодарим Глобальный Форум корпоративного управления за активное участие и участников Парижских консультаций (на которых присутствовали практики и специалисты из более чем 10 стран из различных регионов, в которых проводились семинары по антикризисной работе советов директоров, а также представители OECD), предоставивших ценные комментарии на основе важного опыта и исследований.

Также ценность этого Пособия была подкреплена примерами из жизненного опыта председателей правлений, председателей советов директоров, исполнительных и неисполнительных членов советов директоров, руководителей высшего звена, а также представителей нескольких правительств – всего более 330 человек из более 10 стран Восточной Европы, Ближнего Востока, Центральной и Юго-Восточной Азии, которые приняли участие в семинарах по антикризисному управлению, и которые открыто поделились своими знаниями о работе советов директоров в условиях кризиса. Мы надеемся, что взаимообогащающий обмен знаниями на семинарах сыграет важную роль в дальнейшем развитии работы участников в составе советов директоров, независимо от того, придется ли советам их компаний снова сталкиваться с условиями кризиса. Мы обещали всем участникам наших обсуждений соблюдать полную конфиденциальность и, пользуясь возможностью, благодарим экспертов, чьи доводы и цитаты мы использовали в тексте Пособия.

Наконец, мы признаем, что ни эта публикация, ни деятельность, которая привела в результате к ее изданию, не были бы возможны без финансовой поддержки Банка Развития Австрии (Oesterreichische Entwicklungsbank, OeEB).



Давит Карапетян, отдел корпоративного управления IFC

Содержание

Предисловие	i
О Международной финансовой корпорации (IFC) и Проекте “Надзор совета директоров за управлением кризисными ситуациями”	ii
О Пособии	iii
Для кого предназначено Пособие	iii
Как пользоваться этим Пособием	iii
Содержание Пособия	iv
Выражение признательности	vi
Глава 1. Вступление. Формирующиеся экономики и формирующиеся кризисы	1
1.1. Закончился ли глобальный финансовый кризис? Заглянем в “магический кристалл”	3
1.2. Корпоративное управление и корпоративные кризисы	4
1.3. Корпоративное управление и советы директоров в формирующихся экономиках	5
1.3.1. Роль корпоративного управления	5
1.3.2. Факторы, формирующие корпоративное управление	6
1.3.3. Советы директоров в формирующихся экономиках	7
1.3.4. Создает ли совет директоров добавочную стоимость?	8
Глава 2. Предупреждение кризисных ситуаций	11
2.1. Улучшите свое корпоративное управление, чтобы быть готовым к кризисам	13
2.2. Понять кризис, чтобы преодолеть его	15
2.2.1. Типичный корпоративный кризис	15
2.2.2. Наиболее распространенные кризисы корпоративного управления	17
2.2.3. Порочный цикл кризисов	19
2.3. Постарайтесь понять, почему проблемы, кажущиеся простыми, перерастают в кризисную ситуацию	20
2.3.1. Корпоративно-политические барьеры	21
2.3.2. Организационные барьеры	22
2.3.3. Психологические барьеры	24
2.4. Снижение вероятности кризисов	27
2.4.1. Попробуйте разглядеть сигналы раннего предупреждения	28
2.4.2. Используйте доступные инструменты	29
2.4.3. Проведение достоверной оценки рисков	29
2.4.4. Повышение устойчивости бизнес-модели и организационной модели	33
2.5. Превратите разнородность совета в актив	34

Глава 3. Управление в условиях кризиса.....	39
3.1. “Восприятие – это реальность” – и совет директоров должен взять это на вооружение....	41
3.2. Действуйте, чтобы ограничить воздействие кризиса.....	43
3.3. Акцентируйте внимание на том, как совет директоров может повысить эффективность компании	46
3.3.1. Как должен работать совет директоров в условиях различных кризисов	47
3.4. Определяйте четкие обязанности различным игрокам.....	59
3.4.1. Роль председателя совета.....	60
3.4.2. Роль неисполнительных директоров	62
3.4.3. Роль корпоративного секретаря	63
3.4.4. Роль акционеров	64
3.4.5. Роль группы антикризисного управления	65
3.4.6. Что делать, если совет компании неэффективен?	68
3.5. Информировать о принимаемых мерах и решениях	68
 Глава 4. После кризиса	 75
4.1. Анализ события: пережив один кризис, готовимся к следующему	76
4.2. Уроки кризиса.....	77
4.3. Нет худа без добра (выгоды кризиса)	79
4.4. Эволюция работы совета.....	81
4.5. Радость успеха: корпоративное управление и управление кризисом.....	83
 Приложения.....	 87
Приложение А. Глоссарий.....	88
Приложение Б. Основные характеристики независимого директора (определение IFC)	91
Приложение В. Радар рисков.....	93
Приложение Г. Литература (ссылки и рекомендации для дальнейшего прочтения)	98

Глава 1

Вступление. Формирующиеся
экономики и формирующиеся кризисы

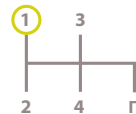


Ухабистые дороги – одним больно, другим весело

Для каждого случая и каждой дороги есть правильный автомобиль. Если вы хотите мчаться по шоссе – вы покупаете красивую спортивную машину; если есть желание любоваться пейзажами – вам нужен внедорожник; если необходимо перевозить людей – понадобится микроавтобус; если вы хотите произвести впечатление – тут не обойтись без кабриолета. Не всякий автомобиль годится для любой дороги: если вы мчитесь по ухабам на спортивной машине, готовьтесь не только к тому, что вас изрядно потрясет, но и к дорожному ремонту вашего переднего спойлера. Аналогично, если на улице дождь, ваш кабриолет вряд ли будет подходящим транспортным средством. Однако, еще хуже, чем неподходящая машина, может быть тот автомобиль, который часто ломается или иным образом не соответствует своему назначению. Такие поломки могут обуславливаться различными причинами, от мелочей, таких как вмятины на кузове (что делает кабриолет намного менее впечатляющим) или спущенные шины, до более серьезных проблем, таких как сломанный двигатель, отказавшие тормоза или рулевое колесо, что делает использование автомобиля в лучшем случае неэкономичным, а в худшем – определенно небезопасным для жизни пассажиров и пешеходов.

Корпорации ведут себя подобно автомобилям: некоторые компании просто лучше приспособлены к бизнес-циклам и отраслевым условиям. Всегда быть в правильном месте в правильное время с правильной стратегией и людьми просто невозможно. Таким образом, большинство компаний рано или поздно сталкиваются с кризисом. Вот почему вопрос не в том, будет ли кризис, а в том, как с ним бороться. Если вы не подготовились как следует, не изучили маршрут и не прошли техобслуживание автомобиля, то можете оказаться в кризисной ситуации, которая, в свою очередь, может иметь серьезные последствия для компании, ее сотрудников и для более широкого окружения!

Эта глава начинается с гадания на магическом кристалле: как долго еще продлится глобальный экономический кризис? Продолжается глава кратким анализом того, как связаны между собой корпоративные кризисы и корпоративное управление. Особое внимание обращается на организацию и среду корпоративного управления, с которыми чаще всего сталкиваются члены советов директоров в странах с формирующимися экономиками.



1.1.

ЗАКОНЧИЛСЯ ЛИ ГЛОБАЛЬНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС? ЗАГЛЯНЕМ В “МАГИЧЕСКИЙ КРИСТАЛЛ”

Финансовый кризис, возникший как следствие субстандартного ипотечного “пузыря” в Соединенных Штатах, привел к мировому экономическому кризису, ставшему самым глубоким за весь период после окончания Второй мировой войны. Сейчас почти точно можно сказать, что он начался в третьем квартале 2007 года; достаточно вспомнить, какие волны образовались после финансовых махинаций Джерома Кервьеля из французского банка “Сосьете Женераль” на мировых фондовых рынках в конце июня того года. Банкротство Американского инвестиционного банка “Леман Бразерс” в сентябре 2008 года было всего лишь верхушкой айсберга надвигающегося кризиса, когда даже самые большие оптимисты должны были признать, что “большое замедление” было не более чем большой иллюзией. Но это был не первый, и однозначно не последний такой кризис.

Как бы то ни было, этот кризис четко показал, насколько взаимосвязаны экономики во всем мире, независимо от стадий развития. И хотя благодаря огромным, более-менее скоординированным усилиям правительств разных стран мира удалось избежать самого худшего сценария развития долгой депрессии с разворачивающимся по спирали протекционизмом (политика “разори своего соседа”) и дефляцией, перед всеми нами до сих пор лежит путь более чем неопределенный. В комплексных системах, таких как мировая экономика сегодня, никто не может предсказать последствия конкретных действий. Но в ближайшие годы на судьбы компаний будут оказывать влияние три основные характеристики:¹

- **Неопределенность и двойственность:** Отсутствие консенсуса или хотя бы доминирующей тенденции (например, свободная торговля и протекционизм; государственное вмешательство и либерализм), которой можно было бы придерживаться. Вместо этого мы можем наблюдать противоречащие друг другу явления (например, инфляция и пассивный спрос; низкие процентные ставки и низкий уровень инвестиций), которые имеют место в одно и то же время или в разное время в разных регионах.
- **Изменчивость:** Цикл деловой активности предприятий или цикл активности конкретной отрасли может стать более непостоянным, что будет обусловлено резкими изменениями в курсах валют или стоимости важных сырьевых ресурсов, или политическими кризисами, влияние которых будет ощущаться в мире бизнеса. Это ускорит необходимость приспосабливаться к новым обстоятельствам – и это все в отсутствие какой-либо тенденции к стабилизации, на которую можно было бы возложить надежды и перспективы.

¹ Более подробно по теме сценариев глобальных перспектив на будущее см. веб-сайт Всемирного банка (www.worldbank.org), веб-страницу “Research and Knowledge” (www.imd.ch/research/challenges) Международного института развития менеджмента, а также другие веб-сайты, например, инвестиционных банков, консалтинговых фирм и финансовых СМИ.

- **Регуляторные и политические вмешательства** могут участиться и повлиять не только на конкретную страну, но и на цепи поставок, торговые отношения и бизнес-модели отраслей, функционирующих на глобальном уровне.

Вот почему наиболее точно было бы предположить, что в ближайшие годы, вероятно, произойдут и другие кризисы на макроуровне, на уровне отраслей, и – как результат – также и на уровне компаний.

Это предположение делает настоящее Посobie еще более полезным для тех, кто полагает, что финансовый кризис 2008 года закончился. В конце концов, период после последнего кризиса – это также и период перед следующим кризисом.

1.2.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ КРИЗИСЫ

Любой кризис – это лакмусовая реакция, средство испытания системы корпоративного управления компании, независимо от ее правового поля, структуры собственности или отрасли. В критической ситуации слабые места компании и трения между членами совета директоров, высшим руководством и компанией в целом проявляются ярче, и те компании, которые подготовились к кризису плохо, получают более суровое наказание. А поскольку совет директоров стоит у руля компании, там, где принимаются ключевые решения, то во время кризиса, если последний не справляется со своими задачами, не стоит ожидать, что вся организация будет работать надлежащим образом.

С одной стороны, поскольку видов систем корпоративного управления, так же, как и кризисов, много, не имеет смысла настаивать на единой, “пригодной для всех”, структуре совета директоров и механизме антикризисного управления. Хотя, с другой – не следует и утопать во множестве потенциально возможных систем и механизмов. Мы надеемся избежать этих дилемм, так как будем фокусировать внимание на:

- советах директоров в развивающихся странах или странах с формирующимися экономиками;
- стратегических действиях компании и совета директоров и на ключевых управленческих процессах;
- вмешательствах на уровне советов директоров (в отличие от вмешательств на уровне правления, которые обсуждаются в других различных книгах; см. Norgood and Tankersley, 2005; Mitroff, 2003; Winter and Steger, 1998) и в особенности на роли неисполнительных директоров.



1.3.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ В ФОРМИРУЮЩИХСЯ ЭКОНОМИКАХ

Корпоративное управление важно и актуально для компаний во всем мире, независимо от страны, отрасли, размера фирмы или формы собственности. Многие методы, применяемые на практике советами директоров в условиях формирующихся экономик, не позволяют в полной мере ощутить потенциал корпоративного управления в создании добавочной стоимости. Однако, поскольку универсальной модели корпоративного управления не существует, корпоративное управление должно применяться по-разному для каждой компании, чтобы оно было чем-то большим, нежели бессмысленное упражнение “проставления галочек в нужных клеточках”.

Принципы корпоративного управления, такие как прозрачность, отчетность и независимый надзор за деятельностью правления, должны соответствовать конкретным потребностям компании, независимо от ее формы собственности, ключевой бизнес-модели и стратегии, требований рынков капитала, кредиторов и регуляторов, а также культурных особенностей.

Но основным движущим фактором практических перемен будет, скорее всего, признание всеми заинтересованными в успехе компании лицами, что надлежащее корпоративное управление является неотъемлемой частью надлежащего руководства и эффективного лидерства – ключевых составляющих устойчивого успеха организации. Поэтому акционеры, а также совет директоров, должны пересматривать эффективность своей системы корпоративного управления (см. также Главу 4), непрерывно ее совершенствуя.

1.3.1. Роль корпоративного управления

Понятие “корпоративное управление” многозначно. Одно из определений гласит, что корпоративное управление устанавливает четкие структуры подотчетности, ответственности и прозрачности среди людей, стоящих у руля компании, и определяет роли как совета директоров, так и правления.

Это означает, что если в компании существует правильная система сдержек и противовесов между менеджментом и собственниками (а также другими заинтересованными лицами, например, сотрудниками), то информационные потоки и отчетность являются четкими и прозрачными, между различными слоями организации выстроена надлежащая подотчетность, налажены внутренние контроли и практики управления рисками, а нормой поведения по всей компании являются высокие этические стандарты. Что касается антикризисного управления, надлежащее корпоративное управление дает совету директоров и высшему руководству возможность выявлять возникающие проблемы и предупреждать их развитие в кризис или катастрофу. А если проблема все-таки возникает, несмотря на надлежащее корпоративное управление (например, в силу внешних факторов), принимающие решения лица четко выполняют свои обязанности, корпоративные органы и должностные лица знают, что нужно делать, непредвиденные ситуации обсуждаются открыто, пути решения проблем находятся быстро.

1.3.2. Факторы, формирующие корпоративное управление

Часто среди систем корпоративного управления различают двух- и одноуровневые системы советов директоров. С точки зрения права, такое различие может быть и важно, но для практической деятельности совета директоров это значения не имеет. Как было обнаружено в ходе предыдущих исследований (см. Steger and Amman, 2008), есть четыре основных фактора, которые формируют системы корпоративного управления во всем мире:

- **Личности** – например, учредитель или давний и успешный главный исполнительный директор и его опыт, ценности и стиль руководства и лидерства.
- **Форма собственности** – например, семейный бизнес, структуры концентрированного или фрагментированного участия в акционерном капитале.
- **Ключевая бизнес-модель** – формируется отраслью, а также опытом работы компании на рынке, причастностью к глобальному бизнесу и конкурентным фокусом.
- **Правовая и культурная система.**

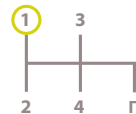
Даже в развивающихся странах многие крупные и средние компании до сих пор контролируются главным учредителем или семьей. Кроме того, немало компаний в государственной собственности в формирующихся экономиках часто имеют одного контролирующего акционера, например, государство. Мы назвали только два из факторов, которые отличают корпоративное управление в формирующихся экономиках от корпоративного управления в развитых странах.

Таким образом, это Пособие не делает различий между двух- и одноуровневыми советами директоров. Более уместными, чем данное различие, являются отличия между аутсайдерами и инсайдерами, а также между исполнительными и неисполнительными директорами в составе совета директоров.

Инсайдеры – это люди, непосредственно связанные с компанией, например, занимающие руководящие должности в настоящее время или занимавшие их в прошлом, имеющие большие пакеты акций (вложившие большие инвестиции) или состоящие в родстве с кем-то из руководителей. Аутсайдеры – это те, которые не имеют непосредственной связи с компанией, кроме членства в совете директоров.

Различие между неисполнительными и исполнительными директорами заключается в том, что последние занимают руководящую должность в той же компании, тогда как первые – нет (хотя они вполне могут играть руководящую роль в других компаниях).

Понятие “независимый директор” имеет много определений (по понятным причинам юристы уделяют этому немало внимания). Однако, изъясняясь простым языком: независимый директор – это неисполнительный директор, в большинстве случаев



аутсайдер, основной характеристикой которого является способность свободно принимать решения в интересах компании.

Уместность этих различий обусловлена асимметрией информации, которая возникает оттого, что различные директора играют разные роли и имеют связи с компанией, что часто приводит к трудностям в коммуникации, политиканству и недостатку прозрачности. А из вышеприведенных определений становится ясно, что корпоративное управление (смысл которого в большей части заключается в создании системы проверок и ограничений для высшего руководства) не может работать, если совет директоров контролируют инсайдеры и исполнительные директора, так как они, наоборот, могут иметь заинтересованность в системе, где проверки редки, а ограничений мало.

Однако, каковы бы ни были различия, члены совета директоров работают вместе на одну организацию и своими действиями должны создавать добавочную стоимость для организации. А когда, как не в кризисной ситуации, это может быть более верно!

1.3.3. Советы директоров в формирующихся экономиках

Целевую аудиторию этого Пособия преимущественно составляют неисполнительные директора в крупных и средних компаниях в развивающихся странах. Им особенно нужны системы координат и направляющие принципы, которые бы помогли им разобраться в часто неструктурированных, беспорядочных, противоречивых, а иногда даже угрожающих событиях. Взаимодействие со многими компаниями и их советами директоров показывает, что роли независимых неисполнительных директоров еще не уделяется достаточного внимания в большинстве формирующихся экономик, особенно в тех переходных экономиках, которые попадали в центр внимания этого проекта. Однако корпоративное управление в этих странах будет развиваться и дальше, и соответственно, независимые директора в составе советов директоров станут обычным делом, потому как:

- Поколение, которое основало большинство компаний после развала Советского Союза, уже скоро уйдет на пенсию, и таким образом постепенно будет отстраняться от дел. Поколение-преемник во многих случаях не получит такую же концентрацию власти (к примеру, потому что учредитель к тому времени войдет в состав совета директоров как неисполнительный директор – несмотря на некоторые трудности с таким раскладом), и, особенно в быстро растущих компаниях, внедрит более профессиональные организационные структуры и процессы, начиная с уровня совета директоров.
- Сосредоточенность компаний из стран с формирующимися экономиками на внутренних рынках или их зависимость от нескольких международных клиентов со временем изменится: хотя на маленьком рынке отсутствует необходимость в сложных структурах правления, доходы на нем тоже ограничены. Вот почему многие компании на формирующихся рынках уже начали активно расширять свой бизнес до уровня

международного рынка, усложняя свою структуру и становясь более уязвимыми к кризисам. Подготовка к такой интернационализации и надзор над ней должны осуществляться профессиональным советом директоров (не в последней степени ради привлечения необходимых международных инвесторов).

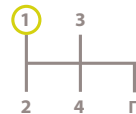
- Более глубокая интеграция этих стран в европейскую и мировую экономики не только усиливает конкуренцию и обуславливает необходимость в более современных системах (в том числе, корпоративного управления), но также способствует более интенсивной передаче наилучших практик и опыта в сфере корпоративного управления в эти страны. Например, в не очень далеком будущем иностранные (так же, как и национальные) инвесторы и кредиторы будут требовать большей прозрачности через независимых директоров (см. Nedopil, 2009).
- На внедрение систем корпоративного управления требуется время. Сейчас уже в большинстве стран есть законодательство, которое в большей степени соответствует международным стандартам. Однако правовая система часто является громоздкой, страдает от слабого правоприменения или даже политических и коррупционных влияний. Это очень осложняет работу совета директоров, особенно для компаний, которые хотят добиться прозрачности, и для заинтересованных лиц, которые стремятся наладить подотчетность. На разработку и истинное внедрение необходимой институциональной инфраструктуры и “мягких” поведенческих правил, например, как подходить к вопросам корпоративной социальной ответственности, обращения с сотрудниками, а также поведения различных директоров в составе совета понадобится, по меньшей мере, пять, а возможно, и десять лет (“мягкие” правила поведения частично описываются во многих кодексах поведения, которых чем дальше, тем больше пишется для стран, отраслей и компаний). Следует также помнить, что в развитых странах концепция корпоративного управления с гораздо более инициативными советами директоров приобрела популярность только в середине 1990-х, а затем была ускорена кризисом “дот-комов” и последствием корпоративных скандалов, таких как вокруг корпорации “Энрон” в начале 2000-х гг.

Вопрос

Вот почему во всех ситуациях – свойственных только этой компании и только этой стране — ключевым вопросом является: создает ли система корпоративного управления добавочную стоимость для организации?

1.3.4. Создает ли совет директоров добавочную стоимость?

Разумеется, что ответ на этот вопрос может быть дан только индивидуально в каждой ситуации. Чтобы ответить на этот вопрос, нужно внимательно посмотреть на конкретные особенности структур и процессов корпоративного управления в соответствии с четырьмя формирующими факторами, описанными выше. Ответить на этот вопрос можно и проанализировав следующие четыре фактора:



- Вносит ли совет директоров уникальный вклад в выработку и реализацию стратегии и привносит ли он новые идеи и знания о тенденциях?
- Предоставляет ли совет директоров широкую информационную базу, используя разнообразный опыт директоров, которые, в свою очередь, испытывают и проверяют предположения при внедрении стратегии?
- Делают ли действия совета директоров возможными выявление на ранних этапах негативного развития ситуации и оперативное исправление ошибок посредством эффективного надзора?
- Проводит ли совет директоров эффективный процесс отбора и предоставляет ли интенсивное обучение/наставничество, чтобы получить высокорезультативную команду топ-менеджеров?

Уроки на заметку

Не существует единой наилучшей системы корпоративного управления, но в целом прозрачность, подотчетность и сотрудничество в верхушке организации создают добавочную стоимость. Кризис – это лакмусовый тест: может ли компания принимать лучшие решения, чем ее конкуренты?

В обязанности членов совета директоров входит обеспечение того, чтобы даже в лучшие времена их система корпоративного управления работала как следует, потому что во время кризиса на нее ляжет дополнительная нагрузка. Поэтому спросите себя: что вы сделали, чтобы улучшить функционирование вашей системы корпоративного управления и повысить эффективность совета директоров?

Глава 2

Предупреждение
кризисных ситуаций

Обслуживание автомобиля

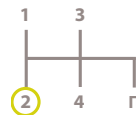


Входить в повороты на полной скорости или мчаться наперегонки с другой машиной может принести массу удовольствия. Но прежде чем устроиться в водительском кресле, нужно сделать несколько важнейших проверок на предмет безопасности: Работают ли тормоза? Не нужно ли подкачать шины? Как работает двигатель? Хорошо ли функционирует рулевое управление? В порядке ли ремни и подушки безопасности? Кроме того, вам нужно будет узнать метеосводку, чтобы у вашего автомобиля были правильные шины.

Чтобы машина всегда была на ходу, и вы могли регулярно на ней гонять, и вам не пришлось все время менять машины (что было бы очень дорого) – вам однозначно нужно регулярно проверять техническое состояние автомобиля, чтобы он ездил быстро и был как можно более надежен. А если ваш автомобиль не работает, как надо, возможно, из-за аварии или поломки, вам необходимо знать, что именно сломалось, и починить его как можно скорее, чтобы иметь возможность снова лететь на полном газу, а не плестись в хвосте ваших конкурентов.

Аналогично, если вы хотите, чтобы ваша компания неслась впереди всех конкурентов, нужно регулярно проходить технический осмотр, чтобы вас не тормозили мелкие дефекты, а также быть готовым к крупным поломкам.

“Я считаю, что одной из причин, по которой моя компания справилась с кризисом относительно лучше, чем другие, является то, что у меня были прекрасная руководящая команда и совет директоров, которые прислушивались друг к другу и могли общаться со всеми в организации. У нас просто не было неприятных неожиданностей, благодаря высокой степени прозрачности и открытости”, – член совета директоров, Египет.



2.1.

УЛУЧШИТЕ СВОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ ГОТОВЫМ К КРИЗИСАМ

Кризисы случаются по многим причинам, иногда по внешним, иногда по внутренним; некоторые возникают внезапно, тогда как другие формируются в течение какого-то времени; некоторые оказывают влияние на всю экономику, а другие только на конкретную компанию или даже отдельное подразделение или операционный отдел.

Надлежащее корпоративное управление (см. Главу 1) может иметь большую ценность для способности любой организации предупреждать воздействие негативных событий на компанию или перерастание их в кризис или катастрофу. Было бы самонадеянно утверждать, что надлежащее корпоративное управление может предотвратить все корпоративные кризисы. Но хороший совет директоров может, по меньшей мере, помочь компании минимизировать свои риски, если будет делать следующее:

- Определять правильную стратегию с подходящим аппетитом компании к риску (уровень риска, который компания сможет принять). Например, для инвестиционного банка этот уровень будет совершенно иным, чем для розничного банка.
- Осуществлять надзор за внедрением и функционированием систем управления рисками.
- Исследовать внешние условия и понимать движущие силы бизнеса, чтобы помочь выявить и признать черты надвигающегося кризиса.
- Обеспечить лучшую подготовку к кризису и более мощный отпор кризисам. Например, путем создания и опробования антикризисных планов.
- Проявлять лидерство в обдумывании и предложении лучших решений, предотвращении паники.
- Устранять некоторые причины внутренних кризисов. Например, имея план преемственности главного исполнительного директора (CEO) на случай его внезапного отступления от должности.
- Давать внешним заинтересованным лицам, в частности инвесторам и сотрудникам, уверенность в будущем компании.

Действие

Чтобы вкратце проиллюстрировать этот пункт, приведем пример недавнего исследования IFC, проведенного в Латинской Америке (IFC, 2009). Исследование указывает, что компании с надлежащим корпоративным управлением меньше пострадали от снижения цен на акции во время финансового кризиса 2008 года, что было обусловлено, среди прочего,

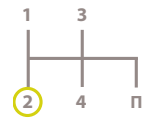
более высокой доходностью собственного капитала и лучшими другими показателями эффективности относительно конкурентов, где корпоративное управление было хуже. Это пример того, как корпоративное управление дало в результате измеримую добавочную стоимость компаниям и их заинтересованным лицам.

Причины лучшей результативности компаний в этом случае довольно просты: надлежащее корпоративное управление ведет к лучшим и более взвешенным решениям. Эту взаимозависимость обуславливают три фактора:

- Командные решения в среднем являются лучшими, чем решения, принятые индивидуально, просто потому, что они принимаются на основе большего объема информации.
- Процесс обдумывания – особенно в условиях неопределенности (а большинство стратегических решений советы директоров принимают именно в таких условиях!) – дает возможность лучше протестировать предположения и факты и разъяснить цели, дилеммы и соответствующие риски, нежели спонтанные интуитивные решения (что может быть приемлемо для обычных условий деятельности, но не идеально для определения стратегии).
- У независимых директоров взгляд на вещи иной, чем у инсайдеров. Они дополняют информационную базу во время заседаний советов директоров своим опытом из других отраслей и организаций, и в их случае есть больше вероятности обнаружить зарождающиеся тенденции и распознать направления развития ситуации (другими словами, увидеть “общую картину”). В случае, если они действительно независимы, они могут на ранних этапах открыто говорить о проблемах, не имея сомнений и колебаний по “политическим” причинам.

Однако для акционеров, которые должны избирать членов в совет директоров, как в формирующихся, так и развитых экономиках, трудность состоит в том, чтобы найти квалифицированных членов советов, которые были бы достойны доверия и могли бы приносить пользу компании. Об этой трудности чаще можно услышать в развивающихся странах. Во-первых, здесь просто меньше опытных руководителей, способных взвалить на себя такую трудоемкую работу. А во-вторых, все еще проблемой остается найти неисполнительных или независимых директоров, которым можно было бы доверять. Хотя во многих формирующихся экономиках институты директоров и другие подобные организации в последнее время растут как грибы, до того, пока система заработает как следует, путь еще довольно долгий.

Еще одна проблема, которую можно обнаружить в некоторых формирующихся экономиках, имеет отношение к институтам исполнения. Хотя во многих случаях уже есть законы, регулирующие роли акционеров, советов директоров, руководства и сотрудников, выполнение этих законов остается фрагментарным. Приведем пример: ни в одной стране взяточничество по закону не разрешается, тем не менее, оно распространено во многих странах, как развитых, так и развивающихся. В то же время очевидно, что и законы и их внедрение могут изменяться



с течением времени (что может быть хорошо или плохо), и может быть разным в разных компаниях, и это означает, что некоторые компании благодаря своим политическим связям получают льготный режим, тогда как другие могут быть наказаны за поддержку “не того” политика (что однозначно плохо). Тем не менее, советы директоров и руководители должны (и могут) помочь своим компаниям пережить кризис даже в такой ситуации.

2.2. ПОНЯТЬ КРИЗИС, ЧТОБЫ ПРЕОДОЛЕТЬ ЕГО

2.2.1. Типичный корпоративный кризис

Компаниям, работающим в рыночных условиях, свойственно подвергаться различным рискам, которые мы здесь определяем как негативные отклонения от плана. Кризисная ситуация – это негативное отклонение, которое носит глубокий характер и может угрожать существованию компании.

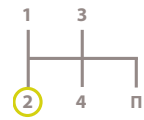
Кризисы могут проявляться в разных формах и могут быть вызваны многими причинами. Следующая классификация группирует некоторые ключевые характеристики и тем самым может помочь членам советов директоров понять и проанализировать кризисы, чтобы найти именно те решения, которые подойдут для конкретной ситуации. Заметьте, во-первых, что кризис может содержать (а обычно и содержит) элементы более чем одной группы, описанной в нижеследующей таблице. Во-вторых, важно всегда помнить, что конфликт – например, между членами совета директоров – это не всегда кризис, если с ним вести себя правильно. Разногласия нужно приветствовать до тех пор, пока они конструктивны. Хотя, если конфликт не урегулировать должным образом, он может развиться в серьезный кризис с тяжелыми последствиями, такими как потеря ключевых работников.

Анализ

ТАБЛИЦА 1. Классификация кризисов

Категория	Вид кризиса	Характеристики кризиса	Пример
Временные рамки	Внезапный	Часто наступает неожиданно (что не означает, что компания должна быть к нему не готова)	Авария (например, авария на глубоководной нефтяной платформе BP “Deepwater Horizon” в 2010), стихийное бедствие
	Развертывающийся	Растет в течение времени (как мыльный пузырь)	Финансовый кризис, “пузырь” в жилищном секторе, наложившийся на ошибки фирм (например, Азиатский кризис 1997-го; проблемы Boeing Dreamliner вплоть до 2010 г.)

Категория	Вид кризиса	Характеристики кризиса	Пример
Источник	Внутренний	Источник такого кризиса находится внутри компании	Уходят ключевые работники; сотрудники совершают мошеннические действия (например, финансовые махинации Джерома Кервеля из "Сосьете Женераль" в 2007 г.; бухгалтерское мошенничество в Сатиям Компьютер Сервисез в 2009 г.)
	Внешний	Источник такого кризиса находится за пределами организации	Основной поставщик не выполняет свои обязательства (например, перебои с энергией в Украине после проблем с поставками российского газа в 2008 году), инвесторы отзывают свои средства
Сотрудники компании	Руководства, лидерства	Кризисы лидерства возникают в верхушке компании (это означает, что компания практически не может продолжать свою деятельность)	Внезапное увольнение генерального директора CEO (например, отставка Фритца Хендерсона в "Дженерал Моторз" в 2009 г.)
	Операционный	Влияет на производственные процессы компании и влечет за собой такие последствия, как отсутствие доходов или невыполнение платежных обязательств	Заводы закрываются в связи с прекращением поставок производственных ресурсов или забастовками (например, закрытие предприятия "Тойота" в Китае из-за забастовок в 2010 г.)
Связанные стороны	Акционерный	При кризисе акционеров из компании уходят инвесторы (что создает трудности с новыми и необходимыми инвестициями)	Инвесторы продают свои акции (например, рыночная капитализация "Бритиш Петролеум" (BP) снизилась на 1/3 после разлива нефти в Мексиканском заливе в 2010 г.)
	Заинтересованные стороны	В такой кризис вовлечены все общество, работники или группы людей, объединенные общим интересом	В бизнес вмешиваются регуляторы; негосударственные организации (НГО) обвиняют компанию в правонарушениях (например, кампания "Гринпис" против Shell в связи с затоплением компанией нефтяной платформы "Брент Спар" в 1995 г.)



Категория	Вид кризиса	Характеристики кризиса	Пример
Личностные	Психологический	Некоторые кризисы полностью обусловлены психологическими факторами и не имеют оснований для возникновения в реальной ситуации компании	Слухи или обвинения приводят к чрезмерному вниманию к компании со стороны регуляторов или инвесторов (например, слухи о том, что Apple отзывает с рынка свой iPhone 4, привели к снижению цен на акции в 2010 г.)
	Фактический	Возникают вследствие допущения ошибок в фактических операциях или управлении компанией	Фактические проблемы с платежами или операциями (например, упадок в секторе туризма вследствие политических демонстраций в Таиланде в 2010 г.)
Движущие силы	Политический/регуляторный	При таких кризисах компания утратила доверие регулятора или правительства (и может лишиться лицензии на деятельность)	Дополнительные слои нормативного регулирования, которые изменяют характер бизнеса или политического надзора (государственный эмбарго, как, например, в Иране; вмешательство правительства в рынки авиаперевозок)
	Рыночный	Возникает в связи с конкуренцией и спросом клиентов	Клиенты теряют интерес к продукции компании вследствие проблем с качеством (например, отказ от пользования туSрасе в связи с появлением более качественных социальных сетей)
Воздействие	Финансовый	У компании возникают трудности с получением достаточных денежных средств для оплаты счетов	Проблемы с рефинансированием; дефицит ликвидности (например, финансовые просчеты "Порше" при попытке покупки "Фольксвагена" в 2009 г.)
	Материальный	Влияет на процесс создания стоимости компании	Система или продукция находится вне закона и потому компания может потерять свою лицензию на деятельность (например, неопределенность вокруг продления срока действия лицензии Google в Китае в 2009/10 гг.)

2.2.2. Наиболее распространенные кризисы корпоративного управления

В действительности почвой для возникновения многих корпоративных кризисов, о которых мы говорили ранее, является корпоративное управление в компании, правильнее было бы сказать, его отсутствие. Существует четыре распространенных вида конфликтов в руководстве компании, которые создают связанные с корпоративным управлением кризисы:

- **Акционеры с акционерами:** например, когда мажоритарные акционеры принимают решения, приемлемые для получения краткосрочной прибыли некоторыми мажоритарными инвесторами, но не для долгосрочных интересов компании и ее миноритарных (и чаще, менее активных) акционеров.
- **Акционеры с правлением:** например, когда акционеры хотели бы видеть более солидную выплату дивидендов, тогда как правление планирует больше реинвестировать в компанию.
- **Совет директоров с правлением:** например, когда совет директоров теряет доверие к правлению, но не имеет возможности найти ему замену (возможно, в связи с отсутствием плана преемственности).
- **Члены совета директоров с членами совета директоров:** например, когда имеют место межличностная неприязнь, различные интересы или скрытые планы (как правило, из-за отсутствия воли и способностей у председателя совета директоров пресекать такое поведение), что приводит к дисфункциональному совету директоров, не способному принимать решения.

Большинство кризисов системы корпоративного управления вызваны конфликтами таких видов, которые не разрешаются, как следует. Как упоминалось выше, конфликты – это не обязательно плохо (часто совсем наоборот), но с ними необходимо разбираться конструктивным образом. Если конфликты выходят из-под контроля, они превращаются в источник кризиса.

Акционеры могут играть ключевую роль в управлении конфликтами путем контроля эффективности совета директоров (особенно, если их маленькая группа). Они также должны вмешиваться, если видят, что решения не принимаются или что совет директоров не действует согласно своим обязанностям.

Однако помните, что по существу непредсказуемые факторы, такие как мошенничество, личностные моменты (например, внезапное решение высшего руководства уйти в отставку), болезнь и смерть могут создавать кризисы в верхушке компании тоже. Если источники внешних кризисов невозможно легко контролировать (хотя ими можно управлять), потому что их истоки находятся вне досягаемости компании, большинство источников внутренних кризисов контролировать можно. Вот почему не позволяйте конфликту перерасти в кризис, сразу же реагируйте на сигналы предупреждения (например, на небрежное соблюдение стандартов безопасности труда), внимательно следите за потенциально слабыми местами и со всей серьезностью относитесь к контролирующим обязанностям совета директоров.

Совет

Помните, что если вы думаете, что все идет, как надо, возможно, вы представления не имеете, что вообще происходит!

2.2.3. Порочный цикл кризисов

У всех кризисов есть одна очень плохая черта: они редко приходят поодиночке, так как, где бы они ни возникали, они очень быстро распространяются на другие сферы. Виды кризисов, перечисленные в Таблице 1, не являются взаимоисключающими, обычно их бывает несколько. В силу этого распознать истинный источник кризиса (что важно для эффективного разрешения кризисной ситуации) достаточно трудно, и поэтому может начаться порочный цикл.

Приведем пример (Рисунок 1), который отображает порочный цикл денежного кризиса. Компания может оказаться в ситуации кризиса из-за падения продаж, возможно, в связи с более масштабными экономическими факторами. Снижение продаж ведет к дефициту ликвидности, что, чем дальше, тем больше усложняет расчеты с поставщиками. При этом в отсутствие производственных ресурсов от поставщиков прекращается производство продукции, а вместе с этим исчезает возможность продавать продукцию платежеспособным клиентам. Вследствие этого продажи падают еще больше. Это только одно возможное повторение цикла; Рисунок 1 показывает, что существует много других возможных точек начала кризиса.

РИСУНОК 1: Порочный цикл денежного кризиса



Таким образом, самая большая трудность заключается в том, чтобы найти истинный источник кризиса и разорвать порочный цикл и распространение проблем – на макроуровне, а также на уровне фирм, так как, уж если вы оказались в одной кризисной ситуации, обязательно попадете и в другие.

2.3.

ПОСТАРАЙТЕСЬ ПОНЯТЬ, ПОЧЕМУ ПРОБЛЕМЫ, КАЖУЩИЕСЯ ПРОСТЫМИ, ПЕРЕРАСТАЮТ В КРИЗИСНУЮ СИТУАЦИЮ

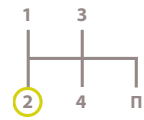
Как говорилось выше, большинство кризисов не наступают “как гром среди ясного неба”. Да, есть “слепые зоны”, потому что менеджеры и члены совета директоров просто не в состоянии уделить внимание каждой детали в сложной деловой среде. Но, как правило, существуют и ранние сигналы предупреждения, даже сигналы опасности, уже до того, как изначально легко разрешимая проблема превратится в созревший кризис. Это утверждение справедливо как для внутренних, так и внешних кризисов. В качестве примера внутреннего кризиса: сбой в информационной системе (ИС) с тяжкими последствиями для деятельности компании может объясняться недостатком резервных мощностей или преступным пренебрежением безопасностью ИС. К сожалению, к наиболее распространенным кризисам, возникающим из внешней среды, относятся опрометчивые инвестиции менеджеров в масштабное расширение мощностей на пике бизнес-цикла или структурирование сделок за счет крупного долгового финансирования на самом эмоциональном этапе финансового “пузыря” (а за последние 12 лет таких было целых три).

Как вы наверняка и сами наблюдали в вашей отрасли, игнорирование ранних сигналов предупреждения имеет место, и достаточно часто. Причиной является не столько недостаточная прозорливость отдельных лиц (хотя и это можно обнаружить, в том числе, и отсутствие понимания предмета самого бизнеса), сколько типичные барьеры и предубеждения в процессе принятия решений людьми, стоящими во главе компании, которые мешают или еще более усложняют процесс поиска подходящих решений выхода из кризиса.

Чрезвычайно важно смело взглянуть в лицо неприятностям и открыто разобраться в складывающейся ситуации, чем скрывать ее или замалчивать. Надежда, что проблемы уйдут сами, если на них достаточно долго не обращать внимания, противоречит всем эмпирическим доказательствам – наоборот, если проблемы оставлять без внимания, они имеют склонность усугубляться.

Следующие разделы обсуждают три типичных барьера к принятию взвешенных решений:

- Корпоративно-политические барьеры.
- Организационные барьеры.
- Психологические барьеры.



2.3.1. Корпоративно-политические барьеры

Корпоративно-политические барьеры к раннему распознаванию наступления кризисов являются самыми явными представителями группы “макро”. Они включают политические влияния на процесс принятия решений, которые мешают рациональному мышлению. Таблица 2 приводит примеры корпоративно-политических барьеров и возможных путей их преодоления.

ТАБЛИЦА 2: Корпоративно-политические барьеры

Корпоративно-политический барьер	Возможный путь преодоления
Мажоритарный акционер, который может как являться, так и не являться членом совета директоров, довлеет в процессе принятия решений и мешает другим членам совета директоров открыто обсуждать ключевые вопросы, главным образом из-за своих “связей” (возможно, члены совета директоров не желают “пилить сук, на котором сидят”) и давней дружбы с “нужными” людьми	Каждый член совета директоров должен иметь возможность высказаться – это то, что должно быть наделено законным статусом: при каждом обсуждении каждый независимый член совета должен задать один критический (полезный) вопрос. В принципе, каждый член совета директоров должен знать, что он несет ответственность перед компанией, а не перед отдельными лицами
Одно принимающее решения лицо оказывает чрезмерное давление на других, навязывая им свою волю без надлежащего оправдания и обоснования (типичная схема: стареющий собственник или учредитель уничтожает то, что он построил, потому что не может своевременно уступить контроль над своим детищем)	На преодоление такой ситуации требуется много времени, терпения и умений. Совет директоров должен вести себя по принципу “капля камень точит” и демонстрировать жадным до власти людям преимущества правильно учрежденного совета директоров с разделением полномочий (например, что коллективные решения в среднем лучше и более долговечны)
Внешние небизнесовые влияния (например, некоторые члены совета директоров могут принимать решения на благо авторитарных режимов или друзей и семьи, а не компании)	Преодолеть этот барьер, распространенный во многих развивающихся странах и контролируемых государством отраслях, труднее всего. Слишком много прозрачности (например, в доходах компании) может привлечь налоговые органы к порогу компании, которые попросят увеличить налоговые отчисления в казну. Самый лучший способ уйти от такого давления – избегать мутных вод с самого начала и четко информировать о вкладе компании в благосостояние общественности (например, рабочие места, налоги, репутация, инвестиции), чтобы предупредить требования подобного рода

Корпоративно-политический барьер	Возможный путь преодоления
Конфликт интересов между ключевыми ответственными лицами	<p>Есть хорошая поговорка: “Если у тебя есть конфликт интересов, у тебя нет интереса в конфликте”. Есть два пути преодоления конфликтов интересов: если конфликт существенный (например, постоянный – потому что один из членов совета также работает на конкурента), его нужно урегулировать навсегда (он/она должны выйти из состава совета директоров). Если конфликт интересов ограниченный (например, по одному решению – поскольку обсуждается одна-единственная сделка с двоюродным братом одного из членов совета директоров), его можно избежать путем временного воздержания от участия (такой член совета не должен участвовать в обсуждении). Как бы то ни было, председателю совета директоров надлежит знать обо всех конфликтах интересов и принимать соответствующие меры</p>
Культура замалчивания войны за территорию и политических игр вместо культуры высокой результативности, основанной на добродетелях	<p>Если такая культура долгое время доминирует в компании, единственным выходом может быть радикальное изменение этой культуры путем замещения ключевого персонала, носителей такой культуры, на более ответственных и современных сотрудников</p>

Совет

Короче говоря, легкого пути преодоления корпоративно-политических барьеров нет, поскольку изменения должны носить институциональный характер (а не, например, личный). Вот почему, если вы хотите преодолеть эти препятствия всерьез и надолго, необходимы как терпение, так и желание подвергнуться радикальным преобразованиям.

2.3.2. Организационные барьеры

Организационные барьеры особенно свойственны крупным или диверсифицированным компаниям в силу сложности их организации и, как следствие, недостаточной прозрачности. Поскольку кризисные ситуации могут развиваться из очень маленьких предпосылок (например, крупнейшую в мире страховую компанию AIG подорвал ее собственный нишевой бизнес, на счет которого приходился всего 1 процент оборота компании), очень важно быть в курсе потенциальных организационных барьеров, изложенных в Таблице 3, и работать над их преодолением.

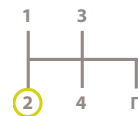


ТАБЛИЦА 3: Организационные барьеры

Организационный барьер	Возможный путь преодоления
Игнорируется взаимозависимость между функциями или подразделениями, и они работают разрозненно	Создать прозрачность (например, путем стандартизации отчетности), подотчетности (например, установив четкие обязанности), наладить коммуникацию (например, введя практику регулярных заседаний или обмена персоналом между подразделениями через стажировочные программы) и общее понимание (например, стратегии и аппетита компании к риску)
“Необъективность в силу фрагментарности” возникает тогда, когда те, кто принимают решения, не ощущают на себе их последствий (что часто случается, например, в случае слияний и поглощений [M&A]), а также в ситуациях, при которых тот, кто, в конце концов, будет управлять новым бизнесом, не принимает участие в переговорах	Для каждого принимающего решения должны быть установлены правильные стимулы. Тот, кого награждают за краткосрочный успех, только и будет стараться достигнуть краткосрочного успеха. Вот поэтому следует разработать комбинацию долго-, средне- и краткосрочных стимулов, в зависимости от стратегии компании и задачи сотрудника (и помните, начальник никогда не должен иметь такую же метрику поощрений, как его подчиненный)
Краткосрочные цели и стимулы создают “субъективный риск”: работники принимают решения, которые ведут к краткосрочному успеху, с тем, чтобы они могли заработать бонус, не принимая во внимание долгосрочные последствия	Так же, как и в случае с необъективностью в силу фрагментарности, необходимо устанавливать правильную комбинацию долго-, средне- и краткосрочных стимулов, чтобы преодолеть эту необъективность
Отсутствие подотчетности и четко определенных обязанностей дает возможность неприятным вопросам “выпадать из поля зрения”	Отчетность и иерархии должны быть четкими. Помните, что те, у кого больше одного начальника, могут вообще не иметь ни одного начальника. Надзор над любым работником будет более эффективным при наличии только одного начальника
Необъективные информационные системы или системы отчетности, которые игнорируют или недооценивают риски или ведущие показатели	Получение сбалансированной отчетности лежит на совести совета директоров. Если совет ощущает, что отчеты чересчур необъективные, необходимо пригласить внешних экспертов, чтобы они поделились своим мнением по обозначенным темам
Недопонимание из-за культурных различий, не только между национальностями, но также и между профессиями (например, финансисты против инженеров, бизнесмены против юристов) и поколениями (например, теми, кто вырос при старой системе и теми, кто получил современное западное образование). Особенно в условиях стресса (когда нервы на пределе), имея дело с представителями другой культуры, сотрудники могут прибегать к стереотипам или упрощениям, основанным на предубеждениях	Преодолевать этот барьер на заседаниях совета директоров должен председатель совета директоров. Он должен задавать тон для открытой, искренней и уважительной дискуссии и помогать исправлять возможные недопонимания. В то же время каждый член совета директоров должен уважать своих коллег и их культурные особенности

Организационный барьер	Возможный путь преодоления
<p>Недостаточный надзор и реагирование со стороны совета директоров или акционеров; в большинстве случаев вся ответственность лежит на совете директоров и, в конечном итоге, на акционерах. С правовой точки зрения, окончательная ответственность за установку целей, разработку стратегии и модели организации лежит на совете директоров, который также выполняет обязанности контроля за соблюдением интересов компании и надлежащей осмотрительностью. Если совет директоров допустит пренебрежение некоторыми обязанностями (например, не уделит внимание применению стандартов безопасности труда), не нужно удивляться, если эти вопросы будут иметь низкий приоритет на более низких уровнях организации. Вот почему обязанностью акционеров является избрать наилучших членов совета директоров и предоставить им необходимые ресурсы и полномочия, чтобы они могли выполнять свою работу должным образом</p>	<p>В этом случае может понадобиться замена определенных сотрудников (например, председателя) для проведения реорганизации. А чтобы не допускать необходимости в таких радикальных мерах, совет директоров должен помнить о своих обязанностях и создавать планы действий относительно того, как выполнять свою роль наилучшим образом, – это то, что нужно делать во время ретритов совета директоров. Четкая программа действий (например, календарь совета директоров, составленный во время ретрита совета) должна помочь сосредоточиться на правильных задачах и обязанностях</p>

Совет

Подытоживая все вышесказанное, отметим: чтобы преодолеть организационные барьеры к распознаванию сигналов тревоги, важно, чтобы совет директоров создал прочные структуры и наладил процессы подотчетности, четко распределил обязанности и создал высокий уровень прозрачности. Только тогда будет возможно избавиться от “слепых зон”. Все члены организации должны сыграть определенную роль в предупреждении, признании и преодолении кризиса. Впрочем, они только тогда смогут сыграть свою роль, когда будут знать, в чем она заключается.

2.3.3. Психологические барьеры

Человек устроен так, что ему неприятно слышать плохие новости. Он всегда ждет хороших (для себя) новостей или информации, которая подтверждает его мировоззрение (например, подтверждения правильности уже принятого решения). Остальное можно просто не заметить в надежде на то, что негативные факты просто исчезнут (хотя этого, как правило, не происходит). В Таблице 4 представлены самые важные психологические барьеры и возможные решения для их преодоления.

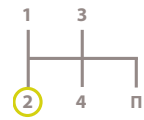


ТАБЛИЦА 4: Психологические барьеры

Психологические барьеры	Возможные пути преодоления
<p>Часто имеет место “стадное поведение”, так как практически никто не хочет ошибаться в одиночку, и поэтому менеджеры следуют за большинством. Эта проблема, безусловно, усугубляется модными консультантами и шумихой в СМИ.</p>	<p>Бросьте взгляд как бы со стороны и спросите себя, действительно ли вы согласны с предложением, или вы просто не хотите “раскачивать лодку”. Однако в то же время нужно тщательно выбирать сражения – некоторые не стоят того, чтобы в них участвовать.</p>
<p>“Склонность к запоздалым суждениям” наблюдается, когда менеджеры воспринимают уже произошедшие события как более предсказуемые, чем они были на самом деле.</p>	<p>С одной стороны, документация помогает всем сторонам отслеживать прошлые обсуждения и мнения, но с другой, совет директоров несет ответственность за принятие стратегических решений ради будущего компании – решений, где личный опыт помогает, но оценить прошлые события еще невозможно.</p>
<p>“Эффект ложного консенсуса” имеет место, когда члены совета директоров не хотят оспаривать (часто легко достигаемый) консенсус и просто следуют предложениям правления. Это можно объяснить тем, что несогласие требует больше энергии, чем согласие.</p>	<p>Так же, как и в случае преодоления стадного поведения, важно тщательно выбирать сражения, вдумчиво оценивая консенсус, и быть готовым оспаривать общее мнение. Помните, вас попросили войти в состав совета директоров не в качестве физического тела, а как человека, имеющего компетентную точку зрения.</p>
<p>“Эффект взятых обязательств” наблюдается, когда менеджеры не уходят с переговоров и не отменяют неправильных решений, так как рассматривают такие действия как поражение. В результате, предложение цены растет или выполнение решений усугубляет ситуацию, а обратные изменения обходятся еще дороже (и вызывают стыд и неловкость).</p>	<p>В этом случае может помочь – взгляд как бы со стороны, – чтобы увидеть большую картину: почему мы изначально приняли решение, и что после этого изменилось? Нужно ли нам адаптировать нашу стратегию соответственно?</p>
<p>“Ошибка атрибуции” можно наблюдать, когда менеджеры объясняют успех внутренними причинами (часто приписывают его себе), а поражение – внешними силами. Иными словами: “У успеха много родителей; а поражение – сирота”.</p>	<p>Самое главное – ответственность: должно быть ясно, кто несет ответственность за определенные решения (или неспособность их принять). Таким образом, необходимо надлежащим образом устанавливать операционные структуры и линии отчетности.</p>
<p>“Боязнь ударить лицом в грязь” угрожает открытости дискуссии на заседании совета директоров, так как в некоторых культурах публичное оскорбление неприемлемо.</p>	<p>В каждой культуре есть свои способы сообщить людям неприятные факты – некоторые более прямолинейны (как у немцев), другие предпочитают “обходные пути” (как во многих азиатских культурах). И поэтому, для того, чтобы говорить достаточно откровенно и быть правильно услышанным, важно понимать культурный контекст.</p>

Есть еще один любопытный (и опасный) дополнительный барьер на пути принятия здравых решений в ходе заседания совета директоров – излишняя самоуверенность. Дело в том, что успешные организации и их руководители легко становятся излишне самоуверенными. Один из последних примеров – движимый чрезмерной самоуверенностью быстрый рост “Тойота”, и последующие массовые отзывы компанией автомобилей из-за проблем с качеством. В качестве других примеров можно привести выход на новые рынки, деятельность в новых отраслях или приобретение других компаний без должной осмотрительности, просто потому, что компания чувствует себя достаточно сильной для любого нового вызова.

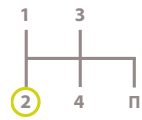
Такое ошибочное чувство непобедимости у членов совета директоров и у других менеджеров можно рассматривать как синдром Зигфрида², основными характеристиками которого являются:

- отношение “я, я, я” вместо того, чтобы ставить на первое место компанию;
- больше не слышит других;
- изменение правил бухгалтерского учета для подтасовки цифр, чтобы представить видимость успеха;
- частая смена команды высшего руководства из-за чьего-то представления о некомпетентности других или из страха перед конкуренцией;
- предоставление выборочной информации членам совета директоров для того, чтобы подать себя в наилучшем свете;
- проявление ранних признаков паранойи и дурного характера;
- отсутствие новых идей или инициатив из-за полной уверенности в том, что прошлых заслуг и так более чем достаточно.

Совет

Конечно же, преодолевать психологические барьеры нелегко. Одним из возможных решений такой проблемы может стать разнообразие директоров в совете, т.е. директоров, которые могут привнести различные точки зрения и суждения в дискуссии. Обязательным условием для такой открытости является организационная культура совета директоров, которая способствует оспариванию, критике и возможности высказать сомнение. Безусловно, председатель совета директоров должен задавать тон и поддерживать уровень доверия, необходимый для постоянного сотрудничества между сторонами, стоящими во главе компании

² Зигфрид – главный герой мифологической саги о нибелунгах (также основы оперного цикла Рихарда Вагнера “Кольцо нибелунга”), который стал практически непобедимым после купания в крови дракона.



(например, способствовать тому, чтобы каждый мог откровенно высказываться, никто не обижался, и чтобы время, выделенное на рассмотрение вопросов, стоящих на повестке дня, реалистично отражало потребности и приоритеты бизнеса). На личном уровне важно уметь бросить взгляд со стороны и снова подумать о своих решениях. Это занимает не так много времени, но зато помогает обосновать точку зрения.

2.4. СНИЖЕНИЕ ВЕРОЯТНОСТИ КРИЗИСОВ

“Почему наш совет директоров был удивлен наступившим кризисом? Очень просто: мы слишком много смотрели в зеркало заднего вида и недостаточно – вперед”, — независимый член совета директоров, Кавказский регион

Следует отметить, что даже в такой компании, где совет директоров преодолел все вышеуказанные барьеры и принимает непредвзятые решения, все еще существует возможность того, что эти непредвзятые решения в конечном итоге могут оказаться неправильными, так как они всегда принимаются в условиях неопределенности. В условиях рыночной экономики неопределенность является самой природой стратегических решений, которые принимаются теми, кто стоит во главе компании. Действия конкурентов, развитие технологии или изменения потребительского спроса могут привести к тому, что даже самое обоснованное (основанное на информации, имеющейся на тот момент), наименее предвзятое решение может не сработать.

Для долгосрочного выживания компании очень важно осуществлять свою деятельность, не полагаясь на то, что все пойдет по плану, а, наоборот, с пониманием того, что будут изменения, новые события, а также ошибки. Совет директоров должен построить организацию, которая исправляет ошибки и быстро реагирует на изменения. Для этого требуется культура открытости и прозрачности, которая способствует быстрому реагированию и учету фактических результатов внедрения стратегии, а также переменчивых реалий бизнес-среды.

Помимо того, что хорошая система корпоративного управления в основе имеет свойства, способные обеспечивать принятие здравых решений и, как правило, управлять рисками, и как следствие, снижать вероятность кризисов (см. Главу 1.3.1.), существуют также конкретные действия, которые может предпринять совет директоров, чтобы свести к минимуму возникновение или негативные последствия кризиса. Именно о таких действиях и пойдет речь в следующих разделах.

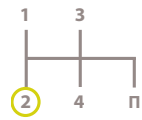
2.4.1. Попробуйте разглядеть сигналы раннего предупреждения

Как отмечалось выше, большинство кризисов развиваются с течением времени, и “надпись на стене” можно увидеть, если внимательно смотреть и хотеть увидеть. Это означает, что члены совета директоров (инсайдеры) должны соблюдать осторожность, а аутсайдерам отведена особая роль: поскольку они не так глубоко погружены в бизнес-деятельность, как инсайдеры, им легче увидеть необычные тенденции, появляющиеся изменения, более масштабную картину – и более непредубежденно оценить потенциальные последствия многих признаков для компании.

Чтобы распознать зарождающийся кризис, необходимо искать следующие сигналы раннего предупреждения:

Признаки опасности

- Психологические предубеждения решений высшего руководства (см. Главу 2.3.3), особенную роль играет тут излишняя самоуверенность;
- Изменения в правилах учета или отчетности, которые дают лучшие цифры и более позитивную картину;
- Денежные потоки, которые поступают не от операционной деятельности, а от разовых источников;
- Затраты, особенно накладные расходы, которые растут быстрее доходов;
- Негативные отчеты финансовых аналитиков и негативные реакции инвесторов на результаты работы компании;
- Проявление даже малейшего нежелания кредиторов предоставить дополнительное финансирование (финансовые аналитики редко дают хорошие рекомендации, но часто задают хорошие вопросы);
- Высокую текучесть работников и управленцев (также ищите текучесть кадров в отдельных департаментах или дочерних предприятиях);
- Неожиданные действия конкурентов (например, изъятие инвестиций или особые инвестиции);
- Общественные опасения, которые могут привести к действиям регуляторов;
- Ощутимое недовольство клиентов;
- Критика в средствах массовой информации (полезным может оказаться мониторинг так называемых веб-сайтов ненависти недовольных сотрудников или клиентов);
- Необоснованно высокую активность в сфере слияний и поглощений, включая переплату за активы.



2.4.2. Используйте доступные инструменты

Каждая компания использует несколько процессов получения информации о своей деятельности и состоянии рынка, и в этой информации зачастую и можно распознать сигналы раннего предупреждения о кризисе. Такую информацию нужно обязательно анализировать и использовать в принятии стратегических решений:

- **Отчеты внешних аудиторов.** Аудиторские отчеты, в особенности так называемые письма аудиторов к руководству компании, в которых внешние аудиторы озвучивают свои выводы и результаты, выходящие за рамки простой проверки цифр, могут быть очень информативными. Главное, чтобы (наблюдательный) совет непосредственно общался с внешними аудиторами и тщательно изучал их выводы и чтобы именно совет, а не правление назначал внешних аудиторов с тем, чтобы обеспечить их независимость и критическую точку зрения.
- **Отчеты внутренних аудиторов и отчеты о соблюдении требований.** Они могут обратить внимание совета директоров на опасные тенденции в операционной деятельности (а не просто отдельные инциденты), которые могут подвергнуть компанию значительным рискам (например, систематическое мошенничество в виде растущего разрыва между балансовой стоимостью и реальной стоимостью товаров на складе).
- **Отчет о действиях регуляторов.** Если у компании постоянные проблемы с соблюдением нормативно-правового регулирования, или проблемы, связанные с выполнением установленных правил (например, штрафы за нарушение норм безопасности глубоководной нефтяной платформы “Deepwater Horizon” Бритиш Петролеум “BP” были намного выше среднего по отрасли еще до аварии на буровой установке).
- **Отчеты о тенденциях в отрасли.** Зачастую тенденции в отрасли (восходящие и нисходящие) можно отследить еще до того, как они повлияют на конкретную компанию, что дает возможность принять необходимые меры предосторожности и избежать проблемной ситуации по причине как излишних, так и недостаточных мощностей.

2.4.3. Проведение достоверной оценки рисков

Способ представления информации совету директоров составляет одну из трудностей в распознании признаков (сигналов) раннего предупреждения. Во многих случаях, когда информация доходит до уровня совета директоров, она фрагментирована и недостаточно прозрачна, а причина этого кроется в том, что ее получают из разных источников – это могут быть разные страны, разные дочерние предприятия, разные департаменты или разные люди – каждый со своими назревшими вопросами.

Особенно трудно разобраться во фрагментированной информации неисполнительным и независимым директорам, которым не хватает взгляда на компанию изнутри и которые

склонны к недопониманию взаимозависимостей, а особенно внутренних взаимоотношений. Тем не менее, вне всякого сомнения, именно совет директоров (включая неисполнительных и независимых директоров) несет ответственность за то, чтобы рассмотреть все факты и информацию в целом, за контроль всех рисков для компании, а также за установление очередности использования ресурсов для борьбы с рисками и контроль за исполнением соответствующих предписаний. Пренебрежение основными рисками, в конечном итоге приведет компанию к кризису. Управление рисками при отсутствии явного кризиса – разумное управление рисками.

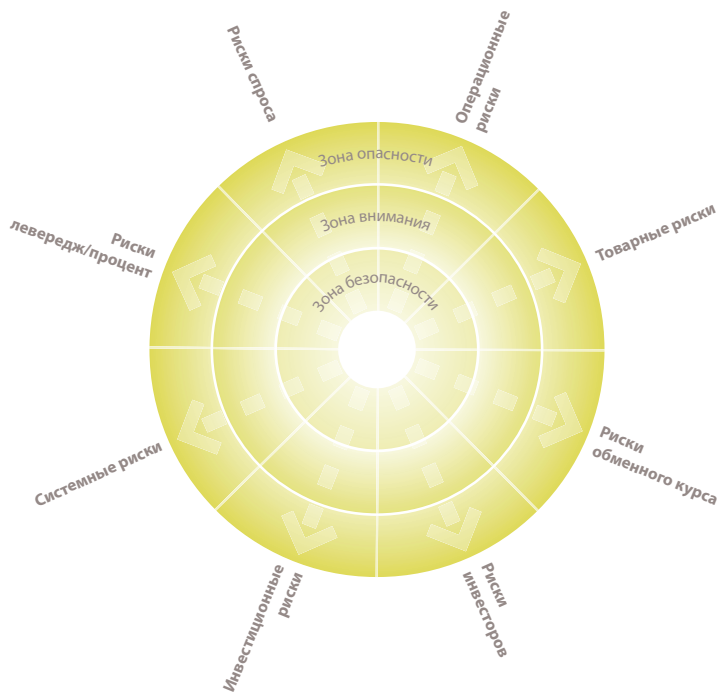
Если эта работа проводится правильно, совет директоров может способствовать значительному снижению риска кризиса, ускорить время реагирования при наступлении кризиса, а также, сосредоточив ресурсы компании на “правильных” рисках, помочь компании обойти конкурентов во время и после кризиса. В конце концов, заниматься бизнесом – означает не что иное, как принимать просчитанные риски.

Для того чтобы свести к минимуму возможности кризиса и банкротства во время кризиса, при оценке рисков компании совет директоров может воспользоваться целым рядом инструментов. Такими, например, как: тепловая карта МакКинзи, инструменты планирования сценариев, калькуляторы подверженности риску и различные инструменты программного управления (см. Buehler and Pritsch, 2003; Simons, 1999; Stulz, 2009). При всей полезности этих инструментов, все равно существуют определенные проблемы их использования советом директоров, особенно, в части системной оценки общей подверженности компании воздействию рисков и интеграции всей фрагментарной информации.

Для того чтобы помочь с решением этих проблем, в этом Пособии вашему вниманию предлагается разработанный для высшего руководства и советов директоров так называемый “радар рисков”. Применение “радаров рисков” на практических семинарах, которые проводились проектом “Надзор совета директоров за управлением кризисными ситуациями”, показало, что это легкий в использовании, системный и практический инструмент для оценки и визуализации подверженности компании рискам на различных уровнях, что является обязательным условием для приоритизации рисков и принятия соответствующих решений относительно стратегий по управлению рисками.

В качестве примера на Рисунке 2 показан финансовый радар с наиболее распространенными и важными рисками, которые должен отслеживать совет директоров в большинстве компаний. В Приложении В приведены дополнительные радары внутренних и внешних рисков.

РИСУНОК 2: Радар финансовых рисков



Для того чтобы использовать радар для анализа и оценки рисков, компании необходимо сначала признать и принять взаимные влияния и взаимозависимости различных рисков друг от друга и от других факторов. Например, рассмотрим компонент товарного риска в финансовом: на товарные затраты влияют политические события, обменные курсы и отраслевые циклы, и в тоже время они сами оказывают влияние на цену производимых товаров, риски инвесторов и т.д. Легче всего это можно проследить в компаниях химической и автомобилестроительной отрасли, потому что цена их акций часто коррелирует с ценами на сырую нефть. В Приложении В приведены таблицы для всех категорий рисков с примерами их взаимозависимости.

Анализ

Как только будут поняты риски и их взаимозависимости, оценку рисков можно проводить исходя из:

1. Вероятности поражения ими компании,
2. Степени их серьезности, если они повлияют на компанию (это зависит от того, были ли приняты профилактические меры),
3. Значимости для компании (то есть важности для бизнеса, который может пострадать от риска).

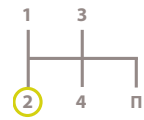
Согласно терминологии Саймонса (Simons, 1999), в результате оценки каждому риску может быть присвоена степень от 1 до 3. Степень 1 означает, что компания находится в зоне безопасности в отношении конкретного риска. Компании в этой зоне достаточно защищены от непредвиденных событий или ошибок, связанных с этим риском, и могут даже подумать о том, чтобы принять дополнительные риски. Степень 2 означает, что компания находится в зоне внимания, это, как правило, компании с хорошей системой управления рисками, которые не должны беспокоиться, но должны оставаться бдительными в отношении любых изменений в риске. Степень 3 показывает, что компания находится в опасной зоне, а это означает возможность появления немедленных негативных осложнений для нее, и необходимость безотлагательно действовать.

Компании могут проводить оценку рисков двумя способами. Первый способ заключается в приглашении менеджерами или советом директоров внешних экспертов, чтобы они объяснили риски, которым подвержена компания. После того, как директора совета будут проинформированы о рисках компании, они должны сами обсудить эти риски и дать им соответствующую оценку. Второй способ состоит в индивидуальной оценке рисков каждым директором совета и, возможно, высокопоставленными членами правления. После того, как все заинтересованные стороны произведут свои обоснованные оценки, происходит компиляция и обсуждение результатов, чтобы выяснить, как разные люди в этой группе оценивают риски компании и почему. Серьезное отношение директоров совета к своим обязанностям, использование информации как из корпоративных источников (см. Главу 3.4.1), так и из внешних, а также их готовность использовать свои собственные суждения являются обязательными условиями эффективности этого процесса.

В обоих случаях необходимо принять решение относительно соответствующих мер в зависимости от выявленных рисков. Во время процесса оценивания директора и старшие менеджеры должны делать личные заметки, а дискуссии должны быть задокументированы с тем, чтобы позже можно было понять причины действий компании по управлению рисками. Оценку рисков следует проводить не реже одного раза в год, а если устанавливается высокая подверженность конкретному риску, то эту сферу деятельности необходимо оценивать чаще. Если совет директоров считает, что компания находится в зоне опасности подвергнуться конкретному риску, нужно отслеживать и переоценивать риск на каждом заседании совета директоров – именно так во время последнего финансового кризиса поступали многие компании, которые столкнулись с кредитными и инвестиционными рисками.

Совет

Что касается оценки самого риска, очевидно, что это субъективное решение. Все оценки рисков являются скорее расчетом вероятностей, чем определенными прогнозами, и они подвержены влиянию таких переменных величин, как личные знания и исторические события. Совету директоров и старшим менеджерам следует полагаться на свой опыт в комплексе с тщательным анализом имеющихся фактов. Если бы оценка рисков была легкой задачей, то управлять компанией могли бы и глупцы. Но поскольку это не так, риск должен быть здраво оценен людьми с необходимой предусмотрительностью, навыками и опытом.



2.4.4. Повышение устойчивости бизнес-модели и организационной модели

Ожидаемое развитие компании редко происходит строго по плану (даже при наличии наилучшей системы управления рисками и стратегии). Это означает, что фирма должна быть жизнестойкой и способной вынести любые “удары”. Вместе с тем, основные процессы создания стоимости и организационная структура должны быть рациональными и экономически эффективными. Согласование этих противоречивых целей является самой важной задачей совета директоров при принятии решений относительно стратегических инициатив и организационной структуры. Ниже приведены некоторые проверенные принципы повышения устойчивости:

- **Диверсификация бизнес деятельности.** Деятельность может быть диверсифицирована по регионам, товарам, группам клиентов, и так далее, или согласно источникам финансирования, сырья и материалов. Это должно быть соразмерно с экономией за счет роста масштабов производства (но следует учитывать, что рост масштабов производства может иметь также и отрицательный эффект). Диверсификация требует умения управлять большим количеством составляющих, но очень часто именно это большое количество составляющих и есть самым лучшим лекарством от риска.
- **Внедрение надлежащих систем управления рисками.** Совет директоров должен контролировать разработку и внедрение компанией надлежащей системы управления рисками. При этом он должен преодолеть слишком распространенное искушение заменить комплексную оценку рисков цифрами и статистическими моделями. Как уже упоминалось выше, совету директоров необходимо установить основные параметры системы управления рисками (например, параметры приемлемого риска, цифры, такие, как экономическая стоимость риска), и постоянно и тщательно контролировать ее применение на практике, задавая на каждом этапе важные вопросы: эффективно ли организован процесс? Имеют ли менеджеры по управлению рисками достаточный авторитет и поддержку со стороны высшего руководства? Улучшается ли умение эффективного управления рисками?
- **Пессимистический сценарий и стресс-тестирование.** Чтобы оценить, насколько серьезный кризис может пережить компания, совет директоров при существенном участии правления и, возможно, внешних специалистов должен разработать пессимистический сценарий. Правление также должно разрабатывать пессимистический сценарий для компании, который, в свою очередь, может быть оспорен советом директоров.
- **Планы по управлению в кризисных ситуациях и испытание их на практике.** Совет директоров должен обеспечить наличие у компании надлежащих планов по управлению в кризисных ситуациях и испытание их на практике. И хотя предусмотреть детали всех кризисов невозможно, тем не менее, следует четко определить ответственность, привести в состояние немедленной готовности планы

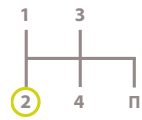
предупреждения об опасности и системы обеспечения внештатных ситуаций. Особое внимание должно быть уделено информированию о кризисной ситуации (для более детальной информации об информировании под контролем совета директоров см. также Главу 3.5).

- **Доверие и благонадежность, соблюдение этических стандартов сверху вниз.** Совет директоров должен обеспечить, чтобы компания наращивала поддержку, доверие и благонадежность в спокойные времена (вряд ли на это будет время в разгар кризиса). Достижение высокого уровня соблюдения принципов деловой этики может оказаться полезным во время кризиса, так как это способствует повышению вероятности получения внешней поддержки, которая может быть весьма важной для выживания компании во время кризиса.

2.5. ПРЕВРАТИТЕ РАЗНОРОДНОСТЬ СОВЕТА В АКТИВ

“Наш “смешанный” совет директоров был довольно разобщенным и фрагментированным. Честно говоря, мы не очень-то прислушивались друг к другу. И вот, внезапно мы оказались в ситуации, когда стало необходимо сплотиться в отчаянной борьбе за выживание. Это был самый лучший в моей жизни практикум по отработке взаимодействия и формированию навыков коллективной работы”, — независимый директор, Азербайджан

Хорошо известно, что командная работа является наиболее эффективной на низших уровнях, и чем выше вы продвигаетесь вверх в организации, тем коллективная работа становится сложнее. Более высокая степень индивидуализма и личное эго, позиционирование для последующего карьерного роста, представление интересов разных департаментов и т.д. легко может привести к неудаче в команде, состоящей из высокопоставленных лиц. Еще одним очевидным фактом является коэффициент неудач разнородных команд (который значительно выше среднего) по сравнению с однородными. Однако, если разнородная команда добивается успехов, то эти успехи намного превосходят успехи однородных команд (см. Mendenhall and Maznevski, 2008; Maznevski and Jonsen, 2006).



Таким образом, можно сказать, что совет – это команда, которая с наименьшей степенью вероятности может добиться успеха. Когда люди достигают уровня членов совета директоров, они, как правило, имеют за плечами успешную карьеру (по крайней мере, в меритократическом обществе), соответствующий уровень уверенности в своих силах и убежденность в том, что они всегда правы, раз уж они успешно занимали или занимают высшие руководящие должности. Кроме того, члены совета директоров (особенно неисполнительные директора) работают лишь по совместительству. Эта работа проводится в форме заседаний совета, которые периодически созываются в течение года. Поэтому не удивительно, что зачастую совет не может эффективно работать как единая команда.

Но как указывалось выше, разнородность, если ею правильно управлять, может быть благом. Председатель совета директоров играет главную роль в обеспечении успешности работы совета как команды (что будет рассмотрено дальше в Разделе 3.4.1). Он является блюстителем не только культуры честных и открытых дискуссий и тщательного рассмотрения вопросов, но и блюстителем надлежащей подготовки, соблюдения приоритетов повестки дня, а также оптимизирует процесс обсуждения, в котором каждый аргумент имеет шанс на рассмотрение, но которое также должно привести к принятию четких решений.

Кризис меняет “обычный способ ведения бизнеса” компании (как его в некоторой степени меняет уже даже подготовка к кризису). Вполне очевидно, что кризис затрагивает не только хозяйственную деятельность компании, но и сам совет. Интенсивность работы внезапно возрастает и даже один неверный шаг может спровоцировать хаос. То, что раньше считалось рутинной (или в порядке рутины просто игнорировалось), внезапно становится вопросом жизни и смерти. Необходимость в конструктивном вкладе в работу компании посредством конкретных знаний и опыта становится жизненно важной.

Более того, несмотря на то, что в условиях кризиса много изменений происходит полуавтоматически — если члены совета знают о кризисе и серьезно и профессионально пытаются урегулировать его — едва ли стоит ожидать, что совет автоматически скорректирует свое поведение. Необходимо осознанно изменить и провести переоценку работы совета и это можно лишь частично спланировать до наступления кризиса.

Таким образом, председатель совета должен создать ощущение (еще до наступления кризиса), что “мы все варимся в одном котле, и если не будем держаться вместе, то просто погибнем поодиночке”. Но помимо стиля, заинтересованности и оптимистического настроения председатель совета, как блюститель стандартов относительно структур, процессов и поведения совета, может привнести и сделать намного больше, чтобы укрепить работу, сделать ее более конструктивной и полезной для компании.

Опытный председатель совета найдет и другие направления действий, соответствующие конкретной ситуации, сложившейся в самом совете. Так, выделяют три наиболее очевидных направления, которые включают следующее:

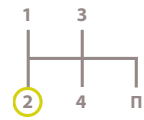
Действие

- Четкое распределение обязанностей и сфер ответственности среди членов совета в соответствии с их знаниями и опытом;
- Определение практических и операционных аспектов деятельности на уровне совета в настоящий момент и после наступления кризиса (например, назначение новых заседаний, получение еженедельных отчетов о денежных потоках компании и т.д.);
- Стимулирование совета – несмотря на неизбежные сложности – действия, направленные на то, чтобы выдвигать креативные, инновационные идеи и предлагать новое видение компании после кризиса.

Психологически совет должен соблюдать тонкий баланс: с одной стороны, заострять внимание на серьезности кризиса (что правление зачастую склонно преуменьшать), но, с другой, создавать ауру уверенности в том, что компания успешно преодолеет его. Ключевым фактором в соблюдении этого баланса является доверие совета к правлению, особенно к главному исполнительному директору, и уверенность в том, что правление достаточно компетентно, чтобы справиться с будущими трудностями, которые ожидают компанию (см. Раздел 3.2).

Уроки на заметку

- Надлежащие структуры и процессы корпоративного управления могут помочь компаниям лучше подготовиться к кризису. Особенно важно определить приемлемый “аппетит к рискам” (т.е. процедуры, предотвращающие принятие чрезмерных рисков компанией) и внедрить надлежащие механизмы управления рисками. Контроль над осуществлением таких подготовительных мер входит в сферу ответственности совета.
- Кризисы возникают даже при наличии эффективной системы корпоративного управления. Задавайте жесткие вопросы и ставьте под сомнение любой консенсус, который достигается слишком легко.
- Чтобы снизить вероятность наступления масштабного кризиса, члены совета директоров должны всегда внимательно отслеживать любые признаки раннего предупреждения и использовать имеющиеся инструменты для анализа благосостояния компании.



Миниситуативный пример: что вам делать, если у вас возникают сомнения?

Дэвид Гуш чувствовал некоторую обеспокоенность: интуиция подсказывала ему, что назревают определенные проблемы, но он не мог точно определить, что именно беспокоит его.

Вот уже год он входил в состав совета директоров Вьетнамской строительной компании “ВТЛ”, но до сих пор не мог понять, почему за все это время совет не рассмотрел ни одного действительно важного вопроса. Главный исполнительный директор, Так Верди, только что закончил свою презентацию о последних результатах деятельности компании и предполагаемом развитии бизнеса. Как всегда, все было почти идеально. Да, прибыль несколько сократилась, но намного меньше, чем в целом по отрасли. Да, затраты несколько возросли, но правление работало над тем, чтобы немедленно сдержать этот рост. Количество ожидаемых заказов по-прежнему возрастало.

Слушая его радужную презентацию, Дэвид вспомнил хорошо известную поговорку: “если вы считаете, что у вас все в порядке, то вы, скорее всего, просто не знаете, что происходит на самом деле”. Пока председатель совета благодарил главного исполнительного директора за его презентацию, Дэвид пытался определить, в чем заключались его опасения и как он должен высказать их. Во-первых, неизменно оптимистичная презентация главного исполнительного директора: пытался ли он что-то скрыть от совета (зная, что председатель совета не любит плохие новости), или не знал реального состояния дел и просто докладывал то, что ему подготовили помощники? Во-вторых, бизнес-цикл строительной промышленности несомненно близился к концу — снижение прибыли и рост затрат были типичными показателями этого. Кроме того, финансовое положение компании не улучшилось: за последние три года денежные потоки не соответствовали инвестиционным потребностям и обязательствам по выплате дивидендов; в результате этого задолженность компании со временем выросла, и на данный момент акционерный капитал составлял 25% баланса компании. Главный исполнительный директор назвал это оптимизацией структуры баланса (“Вы же знаете, акционерный капитал обходится дорого...” — обычно говорил он). Дэвид, будучи “человеком со стороны” в секторе строительства (его специализацией была инвестиционно-банковская деятельность), вспомнил, что средний показатель по отрасли и требования банков были на уровне около 40%.

И наконец, поступили плохие новости о рисках, связанных со строительством большого порта в соседней стране, где “ВТЛ” была ведущей компанией

консорциума. Несмотря на значительный рост затрат и политические разногласия вокруг этого проекта (включая даже слухи о коррупции), главный исполнительный директор не видел веских причин для формирования резервов по управлению рисками. Как обычно, он заверил совет в том, что все находится под контролем и что компании не угрожают никакие риски.

Но у Дэвида была другая причина медлить с высказыванием своих опасений: пожилой председатель совета в целом поддерживал главного исполнительного директора, равно как и два других “ветерана”, давно входивших в состав совета компании. Лишь еще один новичок, Том Веник, молодой банкир, иногда задавал вопросы критического характера. Но Дэвид не мог рассчитывать на то, что Том встанет на его сторону. Недавно за обедом Том сказал, что лишь до определенных пределов готов оспаривать точку зрения главного исполнительного директора. “BTL” – это очень хороший клиент, а Так и мой начальник – друзья по гольф-клубу”, – сказал он Дэвиду. Сам Дэвид представлял в совете инвестиционный фонд, который вот уже несколько лет был миноритарным акционером компании с долей в 20%, но его предшественники никогда не высказывали никаких опасений. “Неважно откуда ты; как член совета ты должен выполнять свои фидуциарные обязанности перед компанией”, – напоминал он себе. Но Дэвид понимал, что этот принцип не содержит ответа на вопрос, что и как он должен делать..

Управляйте разумно



Вы автогонщик и занимаете вторую позицию в самой важной гонке сезона, но внезапно вы почувствовали что-то неладное с рулевым управлением. Вы однозначно не хотите заезжать на смотровую яму, поскольку это наверняка будет означать ваше поражение в гонке (а вы уже практически “на хвосте” у лидера). Вы задаетесь вопросом, что может быть причиной того, что ваш автомобиль несколько утратил в плавности управления: это что-то малозначительное, например небольшой программный сбой в бортовом компьютере автомобиля или же поломка гораздо серьезней, например проблемы с рулевым управлением или даже поломка гидравлического насоса системы рулевого управления? Вы просчитываете варианты – если поломка незначительна и вы заедете на смотровую яму, то, возможно, скатитесь назад на восемь позиций; ваши механики – настоящие мастера своего дела и хорошо обучены. Если поломка носит серьезный характер, и вы не заедете на осмотр и ремонт, все равно проиграете, поскольку вынуждены будете снизить скорость, и ваш автомобиль может вообще полностью отказать, прежде чем вы доедете до смотровой ямы, что означает дисквалификацию. Хуже того, если руководство гонки сможет доказать, что вы знали о проблеме с автомобилем и продолжили гонку, вас могут наказать в следующей гонке за то, что вы необоснованно подвергали опасности ваших соперников.

Ваши механики, похоже, тоже заметили проблему, поскольку по радиосвязи предупредили вас и сообщили об ухудшении промежуточных показателей пробега. Вы должны быстро принять решение: продолжить гонку, как ни в чем не бывало, и надеяться, что проблема разрешится сама собой, рискуя при этом проиграть, или вообще быть дисквалифицированным; или же уведомить автомехаников и заехать на смотровую яму для выявления проблемы и ремонта. В этом случае вы рискуете в конечном итоге отстать на несколько позиций, но вы вернетесь в гонку, имея возможность значительно увеличить скорость и, возможно, наверстать упущенное.

Равно как этот автогонщик вы, как член совета директоров, должны принять правильное решение, если вы заметили сигналы предупреждения о наличии проблем. Если вы принимаете реальное положение вещей и понимаете, что что-то не так, вы должны точно выяснить, в чем состоит проблема и решить ее либо самостоятельно, либо с привлечением сторонних лиц. В зависимости от характера кризисной ситуации, приняв необходимые меры, вы в краткосрочной перспективе рискуете проиграть вашим конкурентам. Но проигнорировав наметившийся кризис, вы рискуете проиграть конкурентам в более долгосрочной перспективе, тогда как незамедлительно приняв необходимые меры, в конечном итоге вы можете даже победить.



“После того как кредиторы стали более детально проверять нашу ликвидность и затребовали более высокую процентную ставку по краткосрочному кредиту, мы поняли, что слухи могут влиять на наш бизнес в значительно большей степени, чем реальность”, — главный исполнительный директор, Сербия.

В этой главе мы рассмотрим пять логических шагов, которым могут следовать члены совета директоров, если они считают, что окажутся или действительно оказались в кризисной ситуации:

1. Принять реальность: мы оказались в кризисной ситуации!
2. Действовать быстро, чтобы ограничить воздействие кризиса.
3. Модифицировать совет директоров и соответствующие процедуры, чтобы адаптироваться к новым реалиям.
4. Четко определить функциональные обязанности и сферы ответственности.
5. Информировать о своих действиях и вариантах решения проблемы.

3.1.

“ВОСПРИЯТИЕ – ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ” — И СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ДОЛЖЕН ВЗЯТЬ ЭТО НА ВООРУЖЕНИЕ

В бизнесе парадоксальным, но неоспоримым, является тот факт, что ключевые должностные лица компании, включая членов совета директоров, иногда имеют странные идеи и соображения относительно истоков кризиса, и эти идеи, к сожалению, проводят к тому, что действия таких должностных лиц лишь ускоряют крах компании. Во время недавнего кризиса большинство руководителей перекладывали вину за любые ненадлежащие показатели хозяйственной деятельности на финансовый кризис. Однако рецессия может безжалостно обнажить все слабые стороны компании, на которые даже аудиторы, как правило, не обращали внимания (или, как сказал знаменитый Уоррен Баффет: “Когда спадает волна экономического прилива, сразу видно кто плавает голым”). Или возьмите пример производственных неудач (где последним и, пожалуй, наиболее опустошительным примером является авария на добывающих мощностях компании “Бритиш Петролеум” в Мексиканском

заливе), когда руководство компании, как правило, тратит время на споры, защищая свою компанию и используя при этом технические термины, или даже перекаладывая всю вину на “безумную прессу”. Реальной проблемой для компании является не только производственная неудача, но и вытекающая из этого утрата доверия со стороны клиентов, регуляторных органов и акционеров, или несоответствие между тем, что обещает бренд, и тем, что он действительно дает.

Хуже того, перекаладывая вину за возникший кризис на других и внешние факторы, руководители компаний упускают из виду важный фактор: “Восприятие – это реальность!” Хотя это часто считают несправедливым, руководители компаний должны понимать, что компания поражена кризисом, если так считает общественность или сотрудники самой компании. Если доверие к компании утрачено, будь-то из-за слухов или реального состояния дел, компания рискует “войти в штопор” и скатываться по наклонной по мере того как акционеры, один за другим, теряют доверие к ней. Инвесторы изымают свои денежные средства, кредиторы отказывают в предоставлении кредитных линий, клиенты начинают приобретать продукцию других производителей, поставщики начинают ужесточать условия оплаты – и, усугубляя проблему восприятия компании, СМИ, регуляторы и НГО не “остаются в стороне”, стремясь получить свою долю внимания со стороны общественности.

Эта проблема особенно заметна в плане аспектов этического характера в компаниях, серьезно пострадавших от кризиса, даже несмотря на то, что эти аспекты имели место в четком соответствии с буквой закона. Яркой недавней иллюстрацией этого стала выплата премиальных руководителям ведущих банков. Хотя, с правовой точки зрения и в соответствии с условиями контрактов, эти выплаты были полностью обоснованны, СМИ смаковали детали этих выплат в своих публикациях, а общественность реагировала посредством изъятия своих средств со счетов вышеупомянутых банков (в результате этого Швейцарский банк “UBS” утратил свой статус банка №1 в сфере управления состояниями наиболее обеспеченных клиентов).

Как описано в предыдущей главе (см. Раздел 2.2 о типах кризиса и 2.4.1 о сигналах раннего предупреждения), именно совет директоров – если он в достаточной степени независим от правления компании и, в некоторых случаях, от акционеров – собственников контрольного пакета акций – благодаря своему богатому и многогранному опыту способен шире взглянуть на вещи, может “пробить” самооборону инсайдеров компании, практику перекаладывания вины, аргументы, преследующие своей целью “прикрыть свою спину”, и позволить голым фактам сказать горькую правду. Приемы укрывательства и “дымовой завесы” в этом случае не сработают, поэтому просто необходимо закатать рукава и покончить с неприятностями. Совет директоров должен направить ум и сердце всей организации, но особенно правления, на два ключевых вопроса:

- Что необходимо незамедлительно предпринять, чтобы выжить?
- Что необходимо для того, чтобы компания вышла из кризиса сильнее, чем была до него?



Как правило, это не те вопросы, на которые есть быстрые и уже апробированные ответы, хотя их необходимо найти очень быстро. Совет директоров должен выступать движущей силой этого процесса, настаивая на том, чтобы каждый человек, вовлеченный в него, не закрывал глаза на неприятные факты, а также не позволял правлению компании довести ее до безвыходной ситуации или заниматься лишь поисками “козла отпущения”. И, естественно, совет директоров должен проверить и опробовать меры, предлагаемые правлением компании, прежде чем переходить к их незамедлительному осуществлению.

3.2. ДЕЙСТВУЙТЕ, ЧТОБЫ ОГРАНИЧИТЬ ВОЗДЕЙСТВИЕ КРИЗИСА

Скорость имеет большое значение в управлении кризисной ситуацией. Это означает, что даже совет директоров должен работать сверхурочно. Физическое присутствие необязательно для всех этих часов сверхурочной работы – это можно зарезервировать для заседаний совета по принятию ключевых решений. Предоставления обновленной информации, комментарии, рекомендации и обзоры последних данных можно легко обеспечить посредством телефонных и видеоконференций. Однако это требует, чтобы совет директоров предварительно работал как единая команда и продемонстрировал культуру открытого и честного обсуждения!

После признания существования кризиса, компании необходимо принять меры, направленные на ограничение воздействия кризиса или его наиболее опасных составляющих. Ниже приведены девять мер, которые должны рассмотреть члены совета директоров в случае возникновения кризиса. Не все меры являются релевантными и необходимыми во всех кризисах, поскольку зависят от конкретных обстоятельств, как-то способности и возможности руководства компании или степень тяжести кризиса (эти детали освещены в следующем разделе). Тем не менее, они содержат полный общий обзор того, что может оказаться необходимым в таких ситуациях.

Действие

1. **Остановите кровотечение – независимо от того, с каким видом кризиса вы столкнулись!** Наличные средства не должны расходоваться понапрасну, утечка информации (например, в прессу от неуполномоченного персонала компании) должна быть остановлена, отток ключевых сотрудников компании в другие организации необходимо замедлить и т.д. Возьмем, к примеру, денежные потоки компании, где должен быть установлен строгий контроль: это может включать сокращение командировочных и затрат на маркетинг и даже приостановление более значительных инвестиций в расширение компании. Это также касается размеров вознаграждения, выплачиваемого высшему руководству и членам совета директоров компании, которое во время кризиса находится

под пристальным вниманием общественности. Таким образом, затраты совета директоров, премиальные выплаты и размер вознаграждения должны быть безупречными, а также должны быть предусмотрены положения по возврату ранее уплаченных средств (что позволит компании впоследствии взыскать поощрительные платежи, если их сумма будет иной, нежели предполагалось).

2. **Необходимо заказать подготовку отчета о платежеспособности компании**

от одной из ведущих аудиторских компаний, имеющих опыт быстрой работы в условиях кризиса. Отчет о платежеспособности, в первую очередь, должен отражать потребности компании в денежных средствах (наличность – это то, что становится первоочередным фактором, “пан или пропал”, в кризисной ситуации), а также баланс компании, ее активы и долгосрочные обязательства. Это важно в условиях как точечного так и бомбового кризиса (см. Раздел 3.3.1). Возьмем, к примеру, компанию “Бритиш Петролеум”: затраты, связанные с утечкой нефти (точечный кризис) сопряжены с угрозой, которая может разорвать компанию на части. Стресс-тесты, ставшие обязательными для банков, как в США, так и в ЕС, представляют собой расширенные отчеты о платежеспособности, которые, помимо прочего, проверяют резервы ликвидности банков в случае различных сценариев точечного и бомбового кризиса.

3. **Подумайте о замещении старых лидеров.** На лидеров, которые не хотят меняться – то ли из чувства противоречия, то ли цепляясь за свое “насиженное, тепленькое местечко” – и не хотят пересматривать свои мнения и суждения, не стоит тратить слишком много времени (например, им можно дать две недели, в течение которых они обязаны предложить варианты решения проблемы). В этом отношении кризис можно даже рассматривать как возможность избавиться от людей, которые перестали вносить свой вклад в повышение эффективности компании.

4. **(Пере)распределите функциональные обязанности** и сферы ответственности в пользу внутренних и внешних экспертов (например, группе антикризисного управления; см. Раздел 3.4.5), и особенно в пользу “скрытых героев” компании — сотрудников, которые выступают движущей силой развития компании, но которые либо не получали должного признания, либо ранее не находились в центре внимания. Естественно, поиск скрытых героев – это непростая задача, и не только для независимых директоров. Как правило, это люди, которые уже давно работают в компании, имеют широкие внутренние связи, и которые пользуются доверием большинства сотрудников (и наконец, это компетентные работники, которые не проявляли больших конкурентных амбиций). В любом случае, четкое распределение функциональных обязанностей и сфер ответственности помогут каждому сотруднику компании понять, кто и за что отвечает, и кого слушать.

5. **Примите решение, как вам двигаться вперед** и в конечном итоге преодолеть кризис (естественно, помня о том, какой должна быть компания после кризиса). Для члена совета директоров это означает как принятие

решения, так и поддержку процесса принятия решения и практического осуществления последующих мер. Вполне очевидно, что принятие решения в условиях стресса, располагая неполной и постоянно меняющейся информацией, может оказаться более чем сложной задачей. Но помните, наихудшее решение – это не принимать никаких решений. Члены совета директоров должны в любом случае помочь расставить приоритеты по использованию ресурсов и принять решение по проблемам, требующим сиюминутного внимания. В конечном итоге, лишь принимая решения (иногда жесткие и непопулярные), члены совета директоров могут помочь преодолеть паралич, который обрекает на смерть многие компании, пораженные кризисом.

6. Принимая решения, необходимо быть готовым к тому, что планы могут не осуществиться и, соответственно, стратегические подходы необходимо будет менять и адаптировать. Поэтому, **обязательно должен быть резервный план Б**. План Б обеспечивает вам возможность реагировать на новое развитие событий и открывает пространство для “маневра” (например, переговоров с кредиторами или инвесторами).
7. **Изыщите денежные средства, которых будет более чем достаточно для выживания в условиях кризиса**. Нет никакого смысла слишком часто бегать к инвесторам или кредиторам с “новой” информацией, поскольку это однозначно подорвет доверие к компании (которое представляет особую важность в условиях кризиса). Поэтому, получение достаточных средств в самом начале кризиса часто имеет жизненно важное значение для выживания компании.
8. **Проинформируйте всех сотрудников компании** и другие заинтересованные стороны (например, акционеров, банки, регуляторов) о планах по преодолению кризиса. Поиск четкой коммуникационной стратегии – это балансирование между признанием ошибок (и, соответственно, риском возникновения судебных исков) и отсутствием прозрачности (и, соответственно, риском утраты доверия). Тем не менее, особенно в период кризиса, коммуникация, исходящая из высших эшелонов компании, действительно помогает заручиться доверием, особенно если это делается должным образом, и компания говорит “в один голос”. Кроме того, совет директоров должен обеспечить, чтобы сотрудники компании узнали о кризисе непосредственно от руководства компании, а не из СМИ (см. также Раздел 3.5).
9. И наконец, **установите “окончательный срок”** – дату, когда компания должна прекратить тратить деньги впустую и рисковать последним. Нет смысла бороться за спасение компании, которую невозможно спасти. В конечном итоге, не только инвесторы потеряют свои средства, но и все лица, вовлеченные в деятельность компании, утратят свою репутацию и потеряют доверие.

3.3.

АКЦЕНТИРУЙТЕ ВНИМАНИЕ НА ТОМ, КАК СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ МОЖЕТ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ

“В прошлом году мы вдвое увеличили количество заседаний совета директоров, и я еженедельно встречался с председателем совета и его заместителем. Я не хотел бы столкнуться с кризисом, не имея такой поддержки и уверенности. Но я также не хочу поддерживать такой формат работы после того, как бизнес вернулся в нормальное русло”, — главный исполнительный директор, Индия.

Ключевой вопрос, который определяет, как совет работает в условиях кризиса, - это очень простой вопрос: Как совет работал до этого? Кризис имеет тенденцию усиливать существующие модели процессов принятия решений, поведения и взаимодействия с правлением (исполнительным органом управления) компании и другими ключевыми заинтересованными сторонами.

Если совет не преследовал целью своей работы повысить эффективность деятельности компании, а лишь визирировал решения исполнительного органа управления для соблюдения юридических формальностей, его незначительность еще более четко проявится в условиях кризиса: руководители высшего звена компании будут слишком заняты, чтобы считаться с советом, тратить время на его информирование, спрашивать его рекомендаций, или пытаться заручиться его поддержкой.

В то же время, если совет функционировал должным образом и представлял ценность для компании до кризиса, весомость работы совета повысится: заседания будут проводиться чаще (необязательно посредством личного присутствия, но, по крайней мере, посредством телефонных и видеоконференций), поток информации увеличится, и метрика отчетности будет пересмотрена (например, по сравнению с докризисным периодом большее внимание будет уделяться таким аспектам, как движение денежных средств и ликвидность).

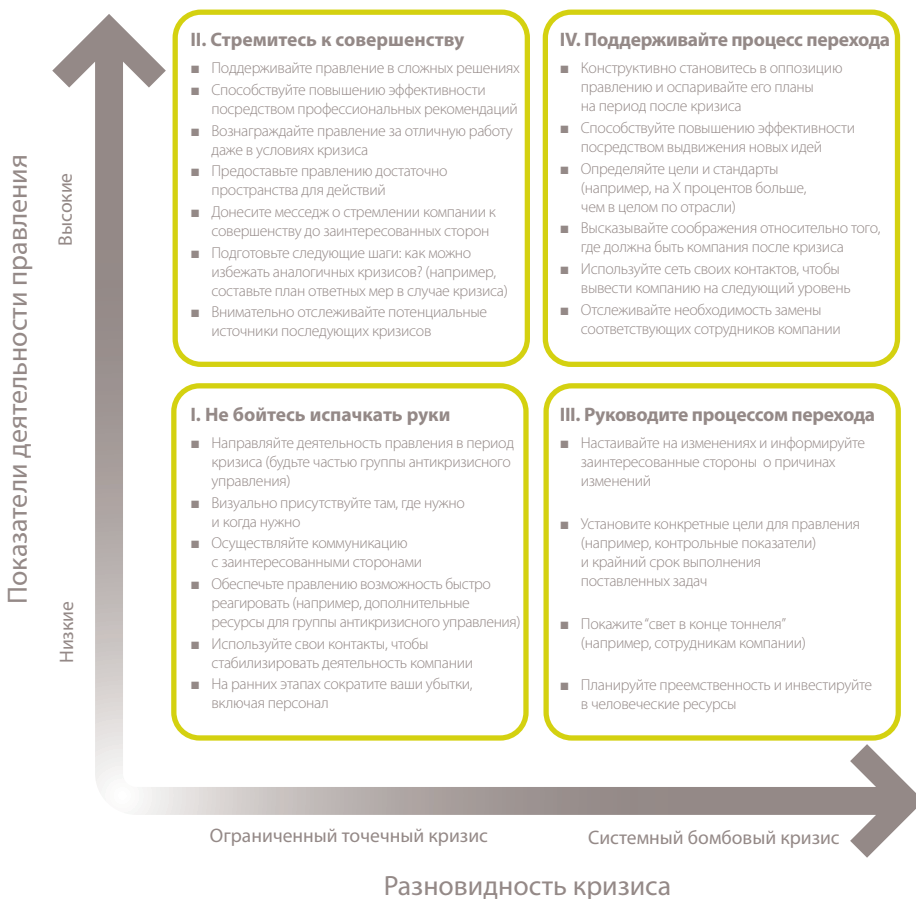
Эффективный совет директоров использует весь свой богатый, разносторонний опыт с тем, чтобы служить в качестве “зондирующего совета” для новых идей, инструктировать руководство компании и привносить дополнительную мотивацию во время, когда компания переживает сложный период. И что самое главное, поскольку совет не настолько загружен дополнительной руководящей работой, которая как снежный ком нарастает во время кризиса, он может позволить себе “роскошь” смотреть наперед в посткризисную перспективу,

чтобы сделать соответствующие выводы из случившегося кризиса и обеспечить их внедрение на практике. Это должно помочь компании стать более конкурентоспособной, чем до кризиса. Исправление недальновидных тенденций правления компании в кризисной ситуации может быть наиболее ценным вкладом совета директоров.

3.3.1. Как должен работать совет директоров в условиях различных кризисов

Советы директоров осуществляют свою деятельность по-разному, в зависимости от четырех определяющих факторов корпоративного управления (см. Разделы 1.3 и 2). Кризисы также проявляются в разных формах (см. Раздел 2.2). Чтобы разобраться во множестве потенциальных непредвиденных ситуаций, на Рисунке 3 отображены четыре типичные парадигмы действий совета директоров в ответ на разные виды кризиса.

РИСУНОК 3: Ситуационный подход к управлению кризисной ситуацией



Как показано на этом рисунке, два фактора, определяющие вовлечение совета директоров в управление кризисной ситуацией, являются доминирующими:

1. Компетентность высшего руководства компании справиться с необычайно сложными задачами, вызванными кризисом, и
2. Степень воздействия кризиса на компанию.

Первый фактор понятен сам по себе, а вот второй требует разъяснений. Кризис может иметь очень специфический характер, поражая лишь одну из сфер деятельности компании, дочернее предприятие, товарный ряд, или производственное подразделение компании. Тем не менее, несмотря на узкий фокус этого вида кризиса, он может иметь тяжкие последствия для компании. Исходя из этих характерных признаков, такой кризис определяется термином “точечный кризис”. Утечка нефти на добывающих мощностях компании “Бритиш Петролеум” в 2010 г. является типичным точечным кризисом, характеризующимся очень специфической проблемой, повлекшей тяжкие последствия для компании в целом.

И напротив, “бомбовый кризис” имеет куда более широкое воздействие, поражая самые основы бизнес-модели компании, ключевые компоненты ее прибыльности и изменяя весь конкурентный ландшафт. Такой вид кризиса часто имеет место, когда в период экономического спада возникают латентные, структурные проблемы отрасли или когда на рынок привносятся разрушительные инновации или регулирование. Потенциальным источником бомбового кризиса, особенно для западных компаний, являются недорогостоящие инновации в странах с развивающейся экономикой, такие как производство низкокзатратных автомобилей (например, “Tata Nano” в Индии), лекарственных средств общего действия, или “мобильные деньги” (использование мобильных телефонов для осуществления платежей, впервые апробированное в Кении). Эти инновации могут поставить под угрозу бизнес-модели компаний в развитых странах, производящих высокотехнологичную, но иногда не удобную для пользователей продукцию.

Таким образом, бомбовые кризисы выявляют существенные изменения в рынках, технологии, поведении клиентов, и прочих бизнес-факторах, которые были едва заметны ранее ввиду их постепенной эволюции в течение длительного периода времени. Когда эти явления достигают кризисного уровня, необходимость корректировки или даже полного переформатирования бизнес-модели компании внезапно становится значительно более очевидной и насущной.

Дискуссия, изложенная ниже, содержит более детальную информацию относительно того, что означают четыре непредвиденных кризисных сценария, указанные на Рисунке 3, для работы совета директоров.

Квадрант I: “Не бойтесь испачкать руки!”

В этом сценарии побудительной причиной кризиса является очень неблагоприятное, но ограниченное событие, — точечный кризис: например, отзыв основного продукта, скандал, сильный пожар или авария, крупное мошенничество или нарушение нормативных положений, или кризис ликвидности, вызванный ошибками в финансировании. К сожалению, руководство компании либо разобщено и парализовано, либо не хочет искать приемлемое и действенное решение, либо же это событие обнажило полную некомпетентность руководства компании. Хуже того, в таких ситуациях правление компании часто может “увязнуть” в групповых обсуждениях и перекалывании вины за кризис на других. Ввиду различных причин (например, временные ограничения или структура собственности; другие причины см. Вставку 1) совет директоров не может и не изменит управление компанией в краткосрочной перспективе.

РИСУНОК 4. Квадрант I: “Не бойтесь испачкать руки!”



Вставка 1: Когда увольнять главного исполнительного директора

В кризисной ситуации инстинктивная реакция совета директоров зачастую состоит в том, чтобы уволить главного исполнительного директора и сменить руководителей высшего звена компании. Но прежде чем совет (в случае наличия контрольного пакета

акций, координируя свои действия с акционерами – держателями контрольного пакета акций) придет к такому заключению, его членам стоит хорошенько подумать.

Во-первых, для многих в компании и для внешних заинтересованных сторон это будет выглядеть скорее как принесение козла отпущения в жертву, нежели как вариант реального решения проблемы. Если кризис является таким, который формировался и развивался с течением времени, то к нему причастны очень многие, возможно, и совет директоров тоже. Поэтому неразумно обвинять одного человека.

Во-вторых, кто заменит уволенного главного исполнительного директора и руководителей высшего звена? Даже если есть кандидаты на эти должности, как долго им придется учиться, прежде чем они станут действительно на порядок лучше предыдущего руководства? В большинстве компаний, за исключением случаев проведения тщательного планирования преемственности по ключевым должностям (что является сферой ответственности совета директоров), едва ли найдутся убедительные основания для немедленного увольнения старых и приема на работу новых сотрудников.

Однако существуют ситуации, когда столь радикальные меры неизбежны. Это может быть тот случай, когда главный исполнительный директор лично является частью кризиса (например, причастен к фальсификациям бухгалтерской отчетности) или полностью утратил поддержку в компании по причине ряда непродуманных решений. В таких случаях продолжительные размышления совета директоров губительны для компании. Либо доказательства настолько очевидны и неоспоримы, что решение может быть принято незамедлительно, либо совет должен продолжить работу с главным исполнительным директором, но усилить степень контроля над его деятельностью.

Естественно, совет уполномочен принимать такие меры, если должности главного исполнительного директора и председателя совета директоров разграничены и главный исполнительный директор не связан с собственниками (например, как член семьи – собственника компании). В таких случаях окончательное решение будет приниматься в кругу собственников, но совет, поскольку он, как правило, теснее связан с корпоративными операциями, чем собственники, тем не менее, может сыграть решающую роль.

Принимая во внимание сложности, связанные со смещением главного исполнительного директора в период кризиса, куда более важно, чтобы до того, как разразится кризис, совет искал кандидата с чертами “нового Зигфрида” на должность главного исполнительного директора (см. Раздел 2.3.3) и обеспечил планирование преемственности



Таким образом, совет директоров обязан принять на себя тот тип концептуального лидерства, который должен решать вопросы, связанные с глубинными причинами имеющегося кризиса. Совет директоров не должен позволять правлению использовать самый легкий способ (например, просто наказать некоторых подчиненных). Для совета чрезвычайно важно быстро переориентировать правление на иной способ мышления, помочь ему понять негативную реакцию персонала, клиентов и других заинтересованных сторон на его поведение. Это можно сделать в ходе неофициальных встреч, где председатель совета приглашает экспертов или специалистов, представляющих различные направления, для неформальной дискуссии с правлением. В таких сценариях важно, чтобы правление не “потеряло свое лицо”.

Очень часто процессы требуют фундаментальных изменений или же смещения приоритетов (например, в случае внедрения правил безопасности или контроля качества). Решения совета относительно таких изменений должны быть настолько детальными, насколько это необходимо, или даже прескриптивными (т.е. имеющими предписывающий характер) для правления. Тем не менее, совет должен удерживаться от соблазна самостоятельно управлять решением вопроса (например, самостоятельно разрабатывая новые правила по вопросам безопасности или контроля качества). В случае необходимости совет может создать специальный комитет для урегулирования соответствующих процессов/вопросов и провести всестороннее обсуждение этих вопросов с правлением. В любом случае советом должны быть установлены четкие цели с четким расписанием урегулирования проблем и приняты меры для обеспечения регулярного надзора за практическим осуществлением соответствующих мероприятий.

Контроль со стороны совета должен обеспечить оперативное внедрение новых правил и их практическое соблюдение. Поэтому четкое и, возможно, неоднократное напоминание со стороны совета о причинах кризиса и уроках, усвоенных в результате кризиса, имеет первоочередное значение.

В качестве примера представьте себе кризис в компании из развивающейся страны, причиной которого стал возврат продукции важным клиентом. Ответственность за возврат лежит на компании, поскольку часть поставленной продукции оказалась бракованной. Во-первых, совет должен потребовать от правления проведения тщательного анализа первопричины (не просто, почему часть продукции оказалась бракованной, но и почему эта бракованная продукция прошла контроль качества), а также расследования по аналогичным рискам, чтобы определить, осуществлялась ли поставка бракованной продукции в других случаях или другим клиентам. Помните, что кризис никогда не приходит один. Во-вторых, совет должен принять решение относительно направления решения проблемы не в технических деталях, а в плане концептуального руководства (и четко дать правлению понять, что это делается вследствие недоверия к способности последнего справиться со своими прямыми обязанностями). Этот путь может включать такие цели, как повышение требований к уровню качества и усиление независимого контроля качества. В-третьих, совет должен осуществлять строгий контроль за практическим внедрением

найденного решения и определить изменения процедурного и культурного характера, необходимые для того, чтобы новое решение “прижилось”. Эта задача может быть делегирована специальному комитету совета директоров, состоящему, собственно, из его же членов, имеющих наиболее богатый опыт в соответствующей области (это еще одна из причин, по которой многообразие в совете директоров – это хорошо).

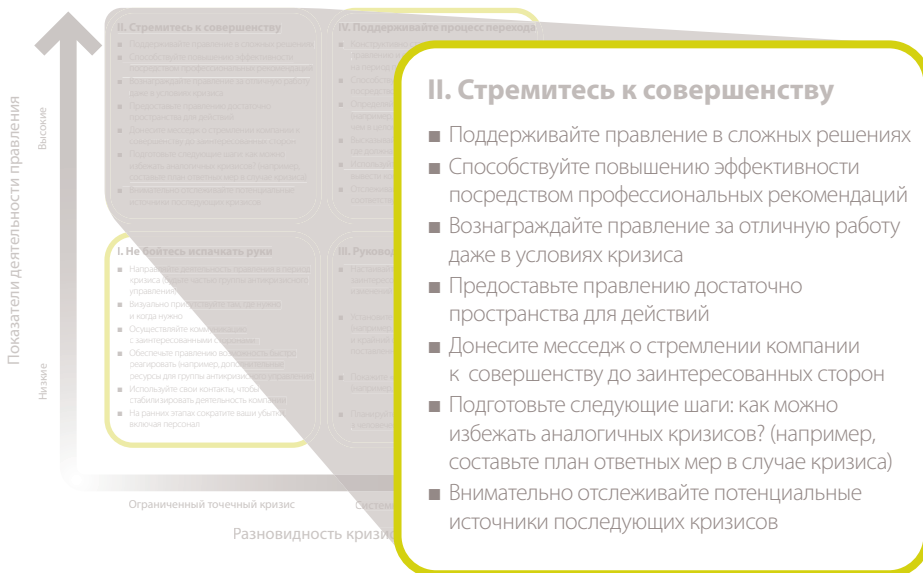
В завершение совет должен провести анализ принятых мер совместно с правлением, чтобы обсудить “усвоенные уроки”, улучшенную систему предотвращения кризиса, и (последнее по порядку, но далеко не последнее по значимости) то, как можно улучшить компетентность правления, чтобы устранить выявленные пробелы.

Квадрант II: “Стремитесь к совершенству”

В сценарии II компания опять сталкивается с точечным кризисом. В отличие от ситуации I в этом сценарии совет может положиться на компетентное правление и считает, что правление в состоянии справиться с кризисом — т.е. находится в значительно более комфортном положении.

Тем не менее, и в этой ситуации совет должен принести большую пользу компании, занимаясь урегулированием кризиса и обеспечивая, чтобы компания вышла из кризиса сильнее, чем ее конкуренты. Совет, в некоторой степени, все же может

РИСУНОК 5. Квадрант II: “Стремитесь к совершенству”





инструктировать даже компетентное правление: его внешний кругозор и более широкая информационная база, на которую он опирается, как правило, оказываются полезными для любой руководящей команды, особенно для команды, которая “с головой” погружена в деятельность компании и “не видит за деревьями леса”. Второй задачей совета в этом сценарии является обеспечение долговечности и жизнеспособности решений по преодолению кризиса и контроль за их практическим осуществлением, поскольку правление зачастую слишком быстро переходит к следующему “горящему” вопросу. Таким образом, совет обязан предотвратить довольно распространенную ситуацию, когда то, что срочно, к сожалению, вытесняет то, что важно. По согласованию с правлением, в этой кризисной ситуации совет также может взять на себя специфические задачи, особенно коммуникацию с важными внешними заинтересованными сторонами, поскольку члены совета (те из них, которые в достаточной степени независимы и не представляют акционеров) часто считаются более нейтральными, чем правление. Однако совет должен воздержаться от перебирания на себя коммуникации с внутренними заинтересованными сторонами (сотрудниками компании), поскольку это уже прерогатива правления.

Деликатный вопрос встает перед советом директоров в случае, если он проводит годовую оценку результатов деятельности высшего руководства компании. Насколько кризис должен повлиять на выплату премиальных, особенно если ущерб для компании, по крайней мере, в краткосрочной перспективе, был довольно ограниченным? Еще сложнее измерить или оценить важные и более долгосрочные “мягкие” факторы, такие как репутация и доверие клиентов. К сожалению, у этого вопроса нет легкого решения, поскольку в разных компаниях совет директоров по-разному и за разные результаты привлекает правление к ответственности за свою деятельность. Однако в качестве одного из вариантов можно удержать часть премиальных и выплатить их после того, как воздействие кризиса станет полностью понятным и его последствия будут успешно урегулированы.

Квадрант III: “Руководите процессом перехода”

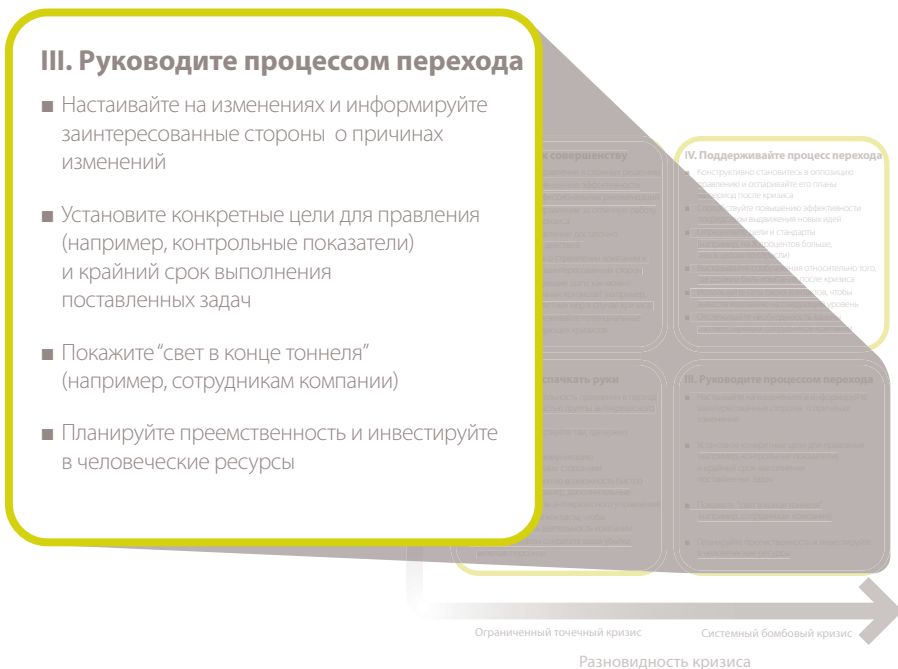
В этом случае ситуация для совета директоров является наиболее сложной. Компания столкнулась с бомбовым кризисом, который выявил некоторые фундаментальные недостатки в бизнес-модели или серьезные ошибки в осуществлении главной стратегической инициативы. У совета директоров больше нет и не должно быть доверия относительно способности или желания высшего руководства компании управлять процессом незамедлительного преобразования компании. Поэтому совет вынужден немедленно “с головой окунуться” в процесс урегулирования кризиса, даже до такой степени, что некоторые члены последнего временно берут на себя обязанности по непосредственному управлению хозяйственной деятельностью компании (в кризисных ситуациях это зачастую считается юридически приемлемым на ограниченный период времени, даже в двухуровневых системах, где функции исполнительного органа управления и совета строго разграничены).

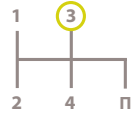
В должное время совет должен задуматься над тем, почему он позволил проблеме разрастись до масштабов кризиса. Но на данный момент ключевые вопросы состоят в следующем: сколько времени и сил может инвестировать совет в то, чтобы осуществить наставление правления компании и взять на себя ответственность за решения, которые, как правило, являются прерогативой правления? Насколько совет может “сдвинуть границу” между управлением повседневной деятельностью и надзором, чтобы расширить свои полномочия по принятию решений? Также всегда необходимо помнить о следующем вопросе: когда наступает момент для ослабления вовлеченности совета в управление делами компании и интенсивности надзора с его стороны до обычного уровня?

На эти вопросы едва ли существуют универсальные ответы. В кризисной ситуации совет должен рассматривать эти вопросы ежемесячно или даже чаще, поскольку лишь исключительные обстоятельства могут оправдать столь серьезное вовлечение совета в вопросы повседневного управления делами компании.

Хороший вариант действий в такой ситуации состоит в том, чтобы быстро смоделировать и проанализировать наихудший возможный сценарий — т.е. окончательный результат для компании при наихудшем возможном развитии кризиса (по аналогии со стресс-тестом,

РИСУНОК 6. Квадрант III: “Руководите процессом перехода”





который обсуждался в разделах 2.4.4 и 3.2). Практически всегда на начальных этапах кризиса его глубина и продолжительность недооцениваются. Сценарий наихудшего развития событий должен определить “дно”, особенно в плане отношений с клиентами и поставщиками (например, рецессия приводит не только к разорению бизнес-партнеров, но и к жесточению условий оплаты, что влечет за собой потребность в более высоком уровне ликвидности, когда это меньше всего нужно компании). Он также должен рассматривать состояние дел с ключевым персоналом и возможностью срочной замены ведущих сотрудников в случае “дезертирства” или даже саботажа мероприятий по спасению компании. Совет также должен “держаться ушки на макушке” относительно других потенциальных сюрпризов (как говорится в поговорке: “экономический кризис выявляет то, что не выявили аудиторы”).

Основываясь на этом наихудшем из возможных сценариев, совет должен разработать поэтапный план ответных действий. Такие планы должны включать различные варианты ответных действий на различные уровни развития кризиса: например, на уровне 1 (скажем, при снижении объема продаж на 10%), приостановить все тренинговые мероприятия, ограничить командировки, сократить инвестиции на 5% и пропорционально сократить оборотный капитал. На уровне 2 (сокращение объема продаж на 20%), предусмотреть более жесткое сокращение всех расходов, которые не являются необходимыми для поддержки основной хозяйственной деятельности компании. Такая поэтапная программа действий должна заблаговременно доводиться до ведома руководителей/менеджеров, отвечающих за соответствующие направления деятельности компании (а также, пожалуй, сотрудников компании и инвесторов), если не детально, то, по крайней мере, относительно основных ее моментов, чтобы продемонстрировать подготовленность компании и избежать ситуаций, когда компания постоянно сталкивается с новыми инициативами, что вызывает чувство дезориентации и даже паники.

Особое внимание необходимо уделять ликвидности и возникающим потребностям в финансировании; мониторинг этих аспектов следует осуществлять, пожалуй, еженедельно, а иногда даже ежедневно. Напомните всей компании, что “вы можете прожить год без прибыли, но ни секунды без ликвидности”. Поэтому сокращение затрат необходимо проанализировать не просто ради общего сокращения расходов. Необходимо тщательно проанализировать непосредственное воздействие на ликвидность и активы, чтобы понять, могут ли они использоваться в качестве залога, если компании понадобятся дополнительные кредитные ресурсы (хотя, как правило, продавать активы в период кризиса по “горящим ценам” не имеет смысла).

Зачастую необходимо сделать решающий выбор относительно клиентов, которые задерживают оплату или никогда не были прибыльными, но которых компания до этого времени не хотела бросать, чтобы сохранять высокие показатели продаж. Другие принципиально важные шаги предусматривают переговоры о пересмотре договоров с поставщиками и, что зачастую является особенно жизненно важным, переговоры с банками или другими финансовыми посредниками, включая новых акционеров или даже мажоритарных акционеров, или собственников контрольного пакета акций. Это, конечно,

в значительной степени зависит от структуры собственности; в случае концентрированной структуры собственности это потребует вовлечения акционеров или их представителей.

Совет также окажется в неудобном положении, поскольку ему придется плотно общаться с сотрудниками компании, поставщиками и другими заинтересованными сторонами. Поначалу совету главным образом придется сообщать плохие новости (и отвечать на вопросы относительно того, что совет сделал для того, чтобы избежать кризиса). Вместе с тем, для совета очень важно определить и донести “сферы надежды” и будущего роста, а также разъяснить заинтересованным сторонам, почему предлагаемые и осуществляемые меры делают компанию сильнее после того, как обстановка нормализуется. Крайне важно сформулировать единый месседж со стороны совета и решить кто, кому и какую информацию сообщает.

После определения соответствующих действий, следующим важным вопросом для совета является изменение его отношений с правлением. Несмотря на то, что конкретные меры могут основываться на предыдущем опыте членов совета или контрольных списках (для справки, см. библиографию в Дополнении Г), изменение отношений с правлением – это уникальная проблема, которая для любой компании имеет скорее психологический, нежели эмпирический характер. В конце концов, в таких тяжелых кризисных ситуациях роль правления однозначно приуменьшается до исполнителя детальных решений совета, а иногда даже (временно) замещается представителями из числа членов совета. Это может привести к различного рода ответным действиям со стороны правления, вплоть до саботажа решений совета, искажения аргументов относительно его решений (или же правление может просто отмалчиваться вместо проведения разъяснительной работы с персоналом компании), небрежного исполнения решений совета без их соответствующей корректировки в соответствии с потребностями конкретных рынков или организационных подразделений. Правление может прибегнуть ко всем таким действиям с одной целью – доказать, что они, т.е. члены правления были правы, а совет – нет. Одним из таких примеров, известных авторам данного Пособия, стала ситуация, когда начальник отдела кадров, который должен был провести сокращение в своем отделе, просто взял и уволил всех сотрудников. Поскольку отдел отвечал за выплату заработной платы персоналу компании, это привело к серьезным дополнительным “трениям” с сотрудниками компании, которые получили свои деньги с опозданием и без каких-либо объяснений относительно снижения уровня заработной платы.

Во избежание паралича правления и персонала компании или даже саботажа мер, направленных на преодоление кризиса, совету надо быть очень осторожным в общении с правлением и сотрудниками компании относительно вопросов, касающихся адаптации и изменения соответствующих процессов и структур компании.

Квадрант IV: “Поддерживайте процесс перехода”

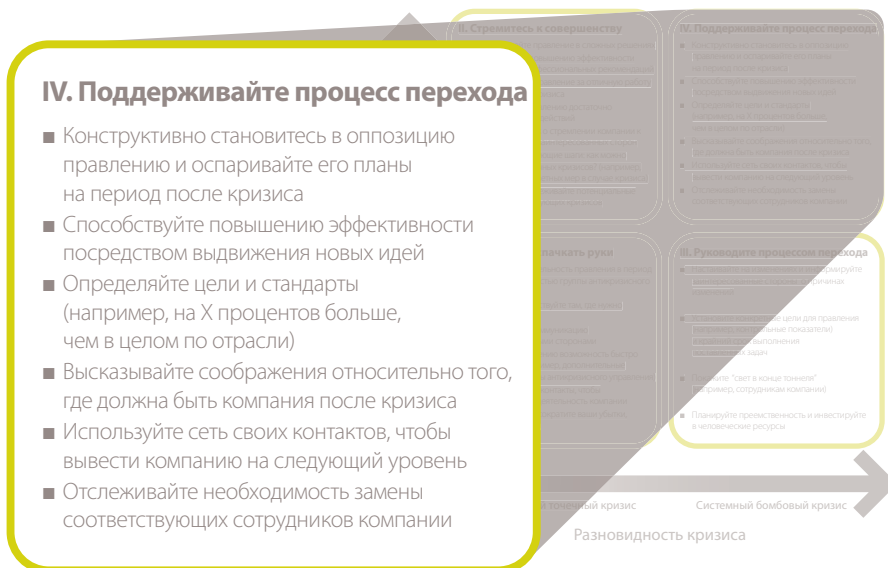
Как и в предыдущем сценарии, в этом случае компания сталкивается с бомбовым кризисом. Однако в данном случае правление достаточно компетентно, чтобы справиться с кризисом и вывести бизнес-модель компании на следующий уровень.

Несмотря на эти несколько более благоприятные условия, совет должен отдавать себе отчет в том, что этот кризис настолько серьезно повлиял на компанию, что основополагающие характеристики ее бизнеса (например, регулирование или технология) нужно в корне изменить. Это, опять-таки, та ситуация, в которой совет должен взять на себя роль концептуального лидера.

Особенно когда высшее руководство компании работает в условиях чрезвычайного стресса (что, как правило, характерно для кризисных ситуаций), лидерство и рекомендации со стороны совета могут иметь большое значение для повышения уверенности и работоспособности руководства компании и существенно повысить качество и эффективность принимаемых антикризисных мер. Кроме того, совет должен уделить должное внимание тщательному рассмотрению следующего вопроса: каким образом компания может выйти из кризиса быстрее и сильнее, чем конкуренты? Поскольку при этом типе кризиса правление берет на себя большую часть работы по управлению повседневной деятельностью компании, совету необходимо иным способом вносить свой вклад в повышение эффективности деятельности компании.

Вопрос будущего усиления компании должен быть предопределяющим не только относительно мер по снижению затрат, но и в плане изменений бизнес-модели компании. И поскольку правление (ввиду очевидных причин в условиях кризиса) редко акцентирует свое внимание на этих аспектах, именно на совет возлагается выполнение этой задачи. Совет имеет возможность сосредоточиться на видении долгосрочной перспективы компании и должен координировать свои выводы с действиями на краткосрочную

РИСУНОК 7. Квадрант IV: “Поддерживайте процесс перехода”



перспективу, предлагаемыми правлением. В этом случае в своих размышлениях совет должен сосредоточиться на трех ключевых вопросах:

- В чем заключаются новые определяющие факторы прибыльности, и насколько глубоким было воздействие кризиса на компанию, учитывая текущую бизнес-модель ее деятельности? Например, если рынок движется в сторону “товаризации” и компания имеет высокую базу затрат, оправданную дифференциацией продукции, то она столкнется с необходимостью изменений в соответствии с новой средой бизнеса, требующей более низкого уровня базы затрат.
- Что из себя представляют зарождающиеся новые потребительские сегменты, выдвигающие новые требования или требующие новых технологий, которые позволят компании создать другую систему эффективной деятельности в будущем? Например, изменения в предпочтении клиентов от покупки товаров у посредников к покупке в режиме он-лайн через интернет изменяет цепочку сбыта продукции от системы, основанной на сбыте через посредников, к системе сбыта через интернет и прямой доставки продукции покупателю.
- Какие из ключевых направлений деятельности компании могут эффективно использоваться в новых условиях, и потенциал каких направлений необходимо срочно наращивать?

После того, как по наиболее важным аспектам этих вопросов будет внесена ясность (совет не должен слишком углубляться в детали, особенно в случае наличия компетентного правления) и наихудший период кризиса будет уже позади, необходимо обсудить последующие шаги и необходимые изменения с высшим руководством компании, чтобы обеспечить его участие и вовлеченность в соответствующие процессы. Кроме того, все стороны должны достичь согласия относительно процесса валидации и тщательного тестирования согласованных действий. После этого совету необходимо определить видение будущего компании с четкими целями и временными рамками их достижения. Это особенно важно, поскольку правление зачастую склонно минимизировать изменения и замедлять темпы их осуществления, чтобы не дестабилизировать организацию. Поскольку во многих вопросах остается элемент неопределенности, и по ходу преодоления кризиса компания будет сталкиваться с новыми трудностями, интенсивная коммуникация и открытые дискуссии между советом и правлением являются особенно необходимыми; в конце концов, этот процесс будет процессом взаимного обучения.

При любых чрезвычайных обстоятельствах необходимо принимать во внимание временный характер решений совета. Зачастую меры, ориентированные на краткосрочную перспективу, могут быть контрпродуктивными в долгосрочной перспективе. Типичным примером этого является соблазн сократить расходы на исследования и разработки, что может легко привести к конкурентным недостаткам в будущем, когда главный конкурент выйдет на рынок и “снимет все сливки”, в полной мере воспользовавшись преимуществами первенства.



Также справедливо и обратное: то, что помогает в конечном итоге, может не помочь в краткосрочном плане, когда проблемы ликвидности перевешивают все другие критерии. Компания может быть вынуждена “законсервировать” инвестиции, несмотря на потребность в новых производственных мощностях, чтобы сохранить ликвидность и избежать банкротства.

Такие решения в условиях кризисной ситуации полны дилемм, которые невозможно детально обсудить в этой работе. Главный момент, о котором необходимо помнить, заключается в том, что совет должен осознанно попросить правление отделять долгосрочные последствия от краткосрочных последствий предлагаемых действий, чтобы они были прозрачными для совета, и последний мог максимально сбалансировать противоречивые потребности или ограничить определенные действия (например, “замораживание” расходов на обучение и повышение квалификации, которые часто становятся “первой жертвой” любых мер по сокращению затрат).

Еще одним важным моментом является то, как и в нормальных бизнес-ситуациях, в кризисных лидерство в компании “мигрирует” между акционерами, советом и правлением в зависимости от четырех определяющих факторов корпоративного управления (личности, модели бизнеса, рынков капитала или прав собственности и нормативно-правовой базы; см. Раздел 1.3.2). В кризисной ситуации основным фактором изменяющегося распределения труда между советом и правлением является компетентность, существующая в компании. Однако совет должен быть готов, что правление будет способно вернуться “на старые позиции” после преодоления кризиса.

3.4. ОПРЕДЕЛЯЙТЕ ЧЕТКИЕ ОБЯЗАННОСТИ РАЗЛИЧНЫМ ИГРОКАМ

“Определить роль совета в этом кризисе было очень сложно — не только потому, что нам не хватало опыта и знаний в области управления в кризисной ситуации. Никто не знал, в чем заключается его или ее роль и кто за что отвечает. Лишь после того, как мы распределили обязанности и сферы ответственности, мы смогли вывести компанию из кризисного положения”, — член совета директоров, Азербайджан.

В этом разделе представлены различные роли, обязанности и предлагаемые действия председателя совета, неисполнительных директоров (т.е. членов совета, не являющихся исполнительными должностными лицами компании), корпоративного секретаря, акционеров и группы кризисного управления в условиях кризисной ситуации.

Но сначала давайте еще раз рассмотрим роль совета при любой нормативно-правовой базе. Совет обязан выполнять три ключевые функции:

- Определять общее направление компании, стратегию, цели, риски и базовую организационную структуру, устанавливающую ключевые обязанности и сферы ответственности в организации.
- Осуществлять контроль над практической реализацией стратегии, деятельностью правления и вмешиваться в случае неудовлетворительных результатов деятельности.
- Нанимать на работу руководителей высшего звена компании и устанавливать средства поощрения их деятельности.

Однако, особенно во многих средних по размеру и даже в больших компаниях, эта роль недостаточно развита и отделена от управления повседневной деятельностью компании. Во многих случаях один акционер или небольшая группа (зачастую семья, являющаяся собственником бизнеса) является доминирующим акционером и одновременно занимает руководящие управленческие должности. Большинство неисполнительных директоров в составе совета зачастую является номинальными директорами (т.е. представляют конкретную группу акционеров) или иным способом связаны с собственниками и высшим руководством компании. Лишь меньшинство членов совета является как неисполнительными, так и независимыми директорами. Неисполнительный и независимый директор также очень редко является председателем совета директоров, который в большинстве случаев связан с мажоритарным собственником, правлением, а иногда даже с обоими.

3.4.1. Роль председателя совета

Обозреватели и практики соглашаются с тем, что то, как председатель совета руководит его деятельностью, имеет решающее значение для степени добавочной стоимости, которую работа совета в целом создает для деятельности компании. У этого аспекта есть два измерения: во-первых, он задает тон дискуссии, определяя, имеет ли место открытая и жесткая дискуссия, и действительно ли совет проверяет предположения и выводы правления, своевременно рассматривает дилеммы и выявляет неразрешенные вопросы и пробелы в деятельности компании. Во-вторых, он организывает при поддержке корпоративного секретаря (см. Раздел 3.4.3) работу совета, распределяя время для обсуждений в зависимости от важности темы, обеспечивая систематическое рассмотрение стратегических вопросов (например, определяя календарь/расписание работы совета) и обеспечивая своевременное предоставление полной и всесторонней информации членам совета. Выполнять функции председателя совета в компаниях в развивающихся рынках намного проще, если он является крупным акционером или имеет доверительные

отношения с крупным акционером, поскольку это упрощает и ускоряет координацию работы совета с решениями общего собрания акционеров (которое зачастую имеет прерогативу относительно принятия окончательных решений по важным вопросам).

Ситуация может быть более сложной, если председатель совета одновременно является и главным исполнительным директором, поскольку зачастую эти роли являются конфликтующими (вокруг этой темы идут жаркие дискуссии, но в данном Пособии она детально не освещалась). Исполнительные должностные лица склонны больше сосредотачиваться на своих собственных функциях и обязанностях, чем заблаговременно вовлекать совет в рассмотрение важных вопросов.

Председатель совета должен определить направление его работы в условиях кризиса. В Таблице 5 отображены обязанности председателя совета в условиях нормальной ситуации и его дополнительные обязанности в условиях кризиса.

ТАБЛИЦА 5: Роль председателя совета

Повседневные функции	Обязанности в условиях кризиса
<ul style="list-style-type: none"> • Лидер: <ul style="list-style-type: none"> – Обеспечивает надлежащую эффективность совета в решении его задач по определению направления деятельности и стратегии компании и их практическому осуществлению – Председательствует на общем собрании акционеров и заседаниях, определяет повестку дня – Играет лидирующую роль в определении структуры и процессов корпоративного управления и обеспечивает приверженность наилучшей практике • Проводник: обеспечивает получение надлежащей информации членами совета, контролирует вклад каждого члена совета в работу последнего и вовлекает всех членов совета в обсуждение соответствующих вопросов • Посредник: обеспечивает связь между советом и заинтересованными сторонами, суммирует результаты заседаний и обеспечивает консенсус для принятия решений • Представительская функция: выполняет функции ведущего представителя компании, особенно в отношениях с третьими заинтересованными сторонами • “Привратник”: проводит четкую разграничительную линию между функциональными обязанностями совета и правления, определяет приемлемые границы относительно вовлечения акционеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживает правление или полностью берет на себя обязанности по проведению переговоров и обсуждений с ключевыми заинтересованными сторонами • Помогает компании восстановить доверие к ней • Проводит более частые проверки показателей деятельности компании и принимает соответствующие меры • Берет на себя ответственность за недостатки в работе совета и надлежащую корректировку соответствующих структур и процессов • Назначает и, возможно, руководит работой группы кризисного управления • По необходимости изменяет график проведения заседаний совета • Помогает членам совета преодолеть предубеждения и предвзятое отношение • В случае необходимости ищет преемников на высшие руководящие должности • Перераспределяет разграничение между сферами ответственности совета и правления/акционеров

3.4.2. Роль неисполнительных директоров

“Мы уже чуть не возвратились преждевременно к практике “нормального бизнеса”, как только восстановился объем продаж. Но один из членов совета, привлеченный “со стороны”, задавая свои вопросы, не позволил сделать этого. Сейчас я вижу, что это было действительно правильно, но тогда у меня возникало желание “заткнуть ему рот”, — председатель наблюдательного совета, Украина.

Прежде чем сосредотачиваться на роли неисполнительных и независимых директоров, важно подчеркнуть, что правовые и моральные обязательства у всех членов совета одинаковы: действовать в наилучших интересах компании, членами советов которых они являются, использовать имеющуюся информацию и пытаться получить дополнительную, использовать свои знания и опыт, относиться ко всем акционерам и заинтересованным сторонам справедливо, уважая их права. Независимые и неисполнительные директора — количество которых в больших компаниях часто зависит от определенной квоты, установленной законом, — должны быть “блюстителями” и примером такого поведения и выполнения вышеупомянутых задач. Они однозначно должны обладать дипломатическими навыками и навыками убеждения, чтобы уметь доказать собственникам, номинальным директорам и правлению то, что соблюдение этих принципов отвечает наилучшим интересам компании и должно быть частью культуры совета. А также уметь убеждать в своей компетентности относительно конкретных вопросов и способности повысить эффективность процесса принятия решений. Они могут привнести дополнительную информацию, основываясь, например, на опыте, полученном за время работы в других секторах или сегментах. Им не хватает детального знания бизнеса, которым располагает высшее руководство исполнительного органа управления, но эта “дистанцированность” зачастую помогает им намного раньше, чем инсайдерам, распознать соответствующие модели, поворотные моменты и сигналы предупреждения.

Все неисполнительные директора имеют особые обязанности и задачи по сравнению с членами совета, являющимися исполнительными должностными лицами компании. В Таблице 6 представлены сферы ответственности неисполнительных директоров в условиях нормальной ситуации и их дополнительные обязанности в условиях кризиса.

ТАБЛИЦА 6: Роль неисполнительных директоров

Повседневные обязанности	Обязанности в условиях кризиса
<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия: конструктивная “оппозиция” правлению и помощь в разработке предложений по выработке стратегии с целью определения будущего компании • Показатели деятельности: определение целей деятельности, анализ показателей работы правления в достижении согласованных целей, и мониторинг отчетности по результатам деятельности компании • Риск: проверка целостности финансовой информации и обеспечение дееспособности и эффективности систем финансового контроля и управления рисками • Подготовленность: подготовленность и информированность относительно деятельности компании и внешней среды, в которой она осуществляет свою деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> • Задавать еще больше вопросов относительно деятельности компании, даже если эти вопросы приобретают все более болезненный и надоедливый характер • Помочь в преодолении паралича относительно реакции на кризис • Осознавать ответственность совета в предотвращении кризиса и внедрении процедур по управлению кризисом • Помочь совету признать ошибки, чтобы сделать соответствующие выводы на будущее • Соблюдать наивысшие этические стандарты честности и неподкупности • Поддерживать высшее руководство компании относительно их лидерства в бизнес-деятельности компании

3.4.3. Роль корпоративного секретаря

Совету необходима правовая, административная и процессуальная поддержка для выполнения своих обязанностей. Эти функции зачастую возлагаются на должность, которая во многих юрисдикциях называется “корпоративный секретарь” (другие названия этой должности, особенно в больших компаниях, включают “должностное лицо по вопросам корпоративного управления” или “секретарь совета”). Зачастую эта должность назначается по совместительству и ее исполняет главный юрист/начальник юридического отдела компании, поскольку сама по себе эта должность подразумевает знание соответствующего корпоративного законодательства и его требований, помимо формальных обязанностей, связанных с приглашениями на общее собрание акционеров и необходимостью документировать решения, принимаемые советом.

Чем больше компания (или чем больше объем ее международных операций), тем значимей становится роль корпоративного секретаря. Даже наилучшие намерения относительно работы совета могут закончиться неудачей, если соответствующие процессы не налажены должным образом. (см. Erismann-Peyer, Steger, and Salzmann, 2008).

В Таблице 7 отражены обязанности корпоративного секретаря в условиях нормальной ситуации и дополнительные обязанности в условиях кризиса.

ТАБЛИЦА 7: Роль корпоративного секретаря

Повседневные обязанности	Обязанности в условиях кризиса
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение предоставления информации совету (например, гарантировать, чтобы конкретные департаменты своевременно предоставляли информацию) • Внесение предложений относительно повестки дня (например, посредством анализа выполнения расписания заседаний совета) • Координация повестки дня и расписания заседаний совета • Подготовка проектов решений и отчетов о заседании на основе инструкций, полученных от председателя совета или совета в целом 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение (с учетом большей степени срочности) своевременного распространения информации • Организация более частого проведения заседаний (что требует координации графика заседаний с учетом занятости членов совета) • Более быстрая подготовка и распространение протоколов заседаний Совета • Гибкая реакция и организация внеплановых заседаний • Распространение информации о решениях Совета в пределах организации

3.4.4. Роль акционеров

Поскольку структура собственности многих компаний в развивающихся странах является очень концентрированной, в этих странах сотрудничество между советом и акционерами существенно отличается от более развитых стран, где советы (т.е. их члены) выступают в качестве фидуциариев при разрозненной структуре собственности (т.е. очень фрагментированной акционерной базе).

Конечно, координация между советом и акционерами происходит легко, если в нем представлены все акционеры. Но во многих случаях в совете представлены лишь крупные акционеры (например, собственник контрольного пакета акций или семья – учредитель бизнеса), тогда как множество миноритарных акционеров не имеют представительства в совете. В других случаях акционеры строят совет как чисто профессиональный орган и не имеют в нем прямого представительства. В любом случае координационные механизмы, которые срабатывают в хорошие времена, оказываются недостаточными в условиях кризиса, когда необходимо принимать быстрые и далеко идущие решения.

Разумеется, ключевым лицом, которое отвечает за координацию с акционерами, является председатель совета директоров. Он должен обеспечить, чтобы, с одной стороны, совет должным образом выполнял свои обязанности и не был “связан по рукам и ногам” влиятельными акционерами, и с другой стороны, обеспечить консенсус между самим советом и акционерами.

Поэтому председатель совета должен заблаговременно прояснить следующие вопросы с акционерами компании:



- Смогут ли акционеры, если дело дойдет до наихудшего сценария, предоставить дополнительное финансирование, особенно когда иссякнут источники банковского кредитования?
- Насколько акционеры доверяют совету и высшему руководству компании? Это предопределяет взаимоотношения в период кризиса: остаются ли акционеры в стороне, доверяя совету и правлению преодолению кризиса, или же они усиливают свое вмешательство в деятельность компании, при этом даже отодвигая совет и предоставляя прямые и детальные указания правлению?
- Настаивают ли акционеры на независимости своей компании, или же они готовы рассматривать варианты о слиянии и поглощении?
- В чем заключаются ожидания акционеров относительно информационных потоков, а также глубины и частоты предоставления информации, и как можно быстро скоординировать процесс принятия решений? Например, одним из вариантов в кризисной ситуации может быть проведение совместных заседаний совета и акционеров, хотя технически (исходя из юридических соображений) это оформляется как отдельные заседания; другим вариантом является незамедлительное информирование акционеров о решениях, принятых советом и предоставление им соответствующего времени на то, чтобы высказать свои возражения.

Работа председателя совета очень сложная, если акционеры – собственники контрольного пакета акций не согласны с фундаментальными аспектами антикризисных мер (например, некоторые хотят немедленно продать компанию, а другие хотят переждать кризис), или если у компании есть много миноритарных акционеров. Зачастую, и не только в период кризиса, между контролирующими и миноритарными акционерами возникают конфликты интересов. В любом случае совет должен действовать очень осторожно и обеспечить, чтобы контролирующие акционеры не нарушали права миноритарных акционеров. В этом случае способность совета представлять интересы всех акционеров может быть действительно подвергнута испытанию.

Совет

3.4.5. Роль группы антикризисного управления

“Честно говоря, группа антикризисного управления, созданная советом, поначалу была не очень полезной. Сначала мы хотели устранить ее, но позже обнаружили, что состав этой группы не в полной мере соответствовал поставленным ей

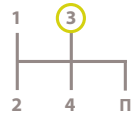
задачам, и роль группы не была четко определена, особенно относительно работы правления. После урегулирования этих аспектов группа антикризисного управления оказала реальную помощь, и наша компания выжила”, — главный исполнительный директор, Индия.

В период кризиса совет может принять решение о создании специального комитета или группы антикризисного управления, в состав которой могут входить внешние эксперты. Создание такой группы становится особенно необходимым, если:

- Существующее правление компании должно сосредоточить свое внимание на продолжении нормального функционирования компании;
- Конфликт интересов в правлении (и совете) необходимо преодолеть посредством привлечения аутсайдеров (т.е. сторонних лиц);
- Возможное и практическое вынесение импичмента правлению должно быть осуществлено на веских законных основаниях.

Состав группы антикризисного управления зависит от типа кризиса, возможностей правления и особенностей системы корпоративного управления. Вот почему эта группа по составу может быть очень разнообразной и включать:

- Главного исполнительного директора и его непосредственного подчиненного, главного финансового директора
- Председателя совета
- Членов совета директоров (включая неисполнительных и независимых директоров), входящих в комитет совета по вопросам преодоления кризиса
- Главного юриста компании
- Внешних юридических советников (например, советника по вопросам фидуциарных обязанностей, юриста, специализирующегося на вопросах регуляторного характера)
- Частное бюро расследований
- Советников по вопросам связей с общественностью
- Инвестиционного банкира
- Экспертов в данной отрасли.



Внешние эксперты становятся особенно необходимы для группы антикризисного управления, если совет чувствует, что возможности, знания и опыт, необходимые для преодоления кризиса, отсутствуют в компании или если ощущается чрезмерная напряженность среди сотрудников компании. Если же совет считает, что сотрудники компании обладают необходимыми способностями и что они могут быть задействованы в составе группы антикризисного управления (и не привлекаются к другим видам деятельности), то привлечению внешних ресурсов не следует уделять слишком много внимания. В конце концов, привлечение группы антикризисного управления должно быть тщательно продумано и взвешено в плане затрат и отдачи от ее работы. В условиях кризиса (который так или иначе вертится вокруг вопросов стабилизации денежных потоков) расходование денежных ресурсов на привлечение внешних экспертов не способствует стабилизации компании. Тем не менее, привлечение опытной группы антикризисного управления может иметь ряд преимуществ, поскольку:

- Повышает степень уверенности в том, что компания действительно хочет разрешить кризис
- Обеспечивает дополнительные знания и опыт относительно вывода компании из кризиса
- Ускоряет меры по преодолению кризиса и принятие конкретных решений
- Способствует предотвращению ошибок (например, в вопросах коммуникации)
- Позволяет персоналу сосредоточиться на реальной деятельности компании, а не на кризисе.

После формирования группы антикризисного управления необходимо определить ее четкие обязанности и полномочия с тем, чтобы та могла работать эффективно. Эти обязанности зависят от изначальной причины создания такой группы и, соответственно, от типа кризиса, возможностей персонала и правления компании, причастности правления к развитию кризиса (например, были ли члены правления причастны к мошенничеству?), а также временных рамок решения поставленных задач. Например, если скорость выхода из кризиса имеет первоочередное значение, группа кризисного управления может быть создана таким образом, чтобы отчитываться непосредственно совету директоров, а не правлению, и может быть наделена высокими полномочиями по принятию решений.

И последнее по порядку, но отнюдь не по значимости, это то, что, как правило, у каждого члена группы кризисного управления должен быть преемник, особенно если существует риск, что член группы лично вовлечен или даже несет ответственность за развитие кризиса, или имеет конфликт интересов. Помните, что группа антикризисного управления – это лишь временное решение, и она должна быть упразднена или интегрирована в повседневную деятельность компании после успешного преодоления кризисной ситуации.

3.4.6. Что делать, если совет компании неэффективен?

Как уже упоминалось выше, не все советы директоров являются эффективными или должным образом выполняют свои обязанности (и это касается не только советов в компаниях из развивающихся стран).

Тому есть множество причин. Одна из причин может заключаться в том, что члены совета слишком отстранены от деятельности компании и не знают, что на самом деле в ней происходит, или же не стремятся разобраться в ситуации и взять на себя должное выполнение своих обязанностей. В любом случае, совет, который не выполняет свои функции в нормальных условиях бизнеса и не заслужил уважение правления и акционеров, не сможет работать и в кризисной ситуации. В благоприятные времена, когда наблюдается быстрый рост экономики и на рынке достаточно кредитных ресурсов, неработоспособность совета может некоторое время не проявляться в конкретных результатах. Но в условиях кризиса она очень быстро становится очевидной, так же как и ее последствия: компания ускоренными темпами начнет скатываться “в пропасть” и вскоре обанкротится.

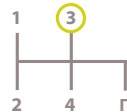
Крах будет неизбежен, если кто-то не возьмет на себя функции совета. К сожалению, здесь возможны лишь два варианта: либо функции совета возьмет на себя правление и начнет принимать необходимые решения, игнорируя при этом определенные регуляторные и внутренние нормативные положения, или же более активно поведут себя акционеры и станут контролировать компанию посредством решений общего собрания акционеров (или благодаря силе личного влияния). Вероятность второго варианта очень высока, если у компании есть лишь несколько акционеров, и они так или иначе уже были вовлечены в управление компанией. Управление мерами по выходу из кризиса со стороны правления или отдельных акционеров может привести к одинаковым результатам, в зависимости от опыта акционеров, которые берут на себя бразды правления, или от компетентности (и причастности к развитию кризиса) правления. В любом случае, эти варианты сопряжены с большим риском по сравнению с ситуацией, когда совет должным образом выполняет свои обязанности по повышению эффективности деятельности компании в жизнестойкой системе корпоративного управления.

Акционеры также могут рассмотреть возможность замены членов совета, но этот вопрос необходимо взвесить так же тщательно, как и решение об увольнении правления в условиях кризиса (см. Вставку 1). Акционерам следует определить, кто может в срочном порядке взять на себя функции существующих членов совета и сколько времени понадобится этим людям, чтобы разобраться в вопросах деятельности компании, в аспектах текущей ситуации и быть способными принимать лучшие решения.

3.5.

ИНФОРМИРУЙТЕ О ПРИНИМАЕМЫХ МЕРАХ И РЕШЕНИЯХ

Важнейшей составляющей управления в условиях кризиса является коммуникация как в период кризиса, так и после его завершения. В этом случае наличие устоявшихся хороших отношений и механизмов коммуникации между советом и заинтересованными сторонами



компании, конечно же, будет очень полезным (поэтому, если вы читаете это Пособие и в настоящий момент не заняты борьбой с кризисом, подумайте о текущих отношениях вашей компании с заинтересованными сторонами и о том, есть ли у вас необходимость улучшить их). Проблема плохих отношений с заинтересованными сторонами в разгар кризиса вполне ясна: у совета не так уж много точек опоры, благодаря которым он может получить поддержку своих действий, — а новые друзья в кризисной ситуации появляются крайне редко.

Тем не менее, независимо от характера существующих отношений, целесообразно набросать общую “карту” этих отношений, чтобы понять сложность взаимоотношений и взаимозависимости между компанией и ее внутренними и внешними заинтересованными сторонами, а также между разными группами заинтересованных сторон:

- **Взаимоотношения с правлением:** Эти отношения, как правило, формируются в ходе регулярного проведения заседаний совета и, в частности, предопределяются тем, сколько исполнительных должностных лиц компании входят в состав совета (если это разрешено законодательством) или тем, какие структуры полномочий совета применялись в прошлом. В этом плане важно знать, кто над кем доминировал: правление над советом или наоборот. Такое соотношение сил не меняется в период кризиса, а наоборот обостряется. Доминирующее правление в условиях кризиса может полностью игнорировать совет, или же доминирующий совет в условиях кризиса может еще в большей мере склоняться к микроменеджменту.
- **Взаимоотношения с акционерами:** Эти взаимоотношения зачастую определяются количеством акционеров и их однородностью (например, это группа равных по влиянию акционеров или же у компании есть основной акционер и множество миноритарных акционеров?), представительством в совете, и их предыдущих отношений с правлением. Здесь важнейшими вопросами являются следующие: как акционеры общаются с правлением: напрямую или только через совет? Как выглядит текущий механизм принятия решений? Какую свободу действий имеет совет относительно общего собрания акционеров? Как решения по управлению в условиях кризиса влияют на этот баланс? Какая информация от общего собрания акционеров сообщается другим сторонам и как это происходит? В большинстве случаев целесообразно, чтобы за отношения с акционерами (если не все из них представлены в совете) отвечал председатель совета директоров. Но в зависимости от знаний и опыта членов совета и конкретных задач эта функция может быть делегирована определенным членам совета с целью обеспечения быстрой и эффективной коммуникации в условиях кризиса.
- **Взаимоотношения с заинтересованными сторонами:** У компании есть много заинтересованных сторон, начиная с сотрудников и заканчивая банками, регулирующими органами и, конечно, НГО. Законодательство некоторых стран предусматривает, что сотрудники компании должны иметь представительство в совете. Для совета в целом важно решить, будет ли полезным, если такие представители трудового коллектива в совете директоров монополизуют коммуникацию с другими

сотрудниками компании. Такая прямая связь с сотрудниками компании может быть полезной, также, как если коммуникация с разными категориями заинтересованных сторон будет осуществляться от имени совета в один голос (т.е. одним лицом). Правильный выбор зависит от отношений с сотрудниками, характера их представителей в совете, а также от характера самого кризиса. Относительно других заинтересованных сторон важно знать, как совет осуществлял коммуникацию с ними в прошлом и как эта коммуникация должна выглядеть в будущем.

Какими бы ни были ответы на эти вопросы, необходимо четко определить и распределить обязанности и сферы ответственности. В конечном итоге, после того как такое распределение проведено, существует три основных правила осуществления коммуникации в условиях кризиса в этой сложной системе взаимоотношений:

Совет

- Не переусердствуйте и не создавайте нереалистичных ожиданий. Динамике кризиса присуща высокая степень неопределенности и, как правило, на то, чтобы исправить ситуацию и вернуть ее в нормальное русло, требуется больше усилий и времени, чем планировалось.
- Упрощайте, но не скрывайте жестокие факты. Для сторон иных, чем правление, детали не имеют такого же значения, как общая правдоподобность и убедительность предлагаемых решений по выходу из кризиса. Все знают, что компания переживает кризис, поэтому не пытайтесь скрывать этот факт; вместо этого сосредоточьтесь на наиболее важных действиях, которые могут изменить ситуацию.
- Как можно больше осуществляйте коммуникацию лично. Помните, что 80% личной коммуникации является невербальной. Проявление уверенности и компетентности с вашей стороны может значить для лиц по другую сторону стола больше, чем детали плана по выходу из кризиса.

Уроки на заметку

- Не обвиняйте других в кризисе; вместо этого берите на себя ответственность и действуйте. Управлять корпоративным кризисом всегда сложно, особенно в условиях ограничений во времени, постоянно меняющейся информации, а также учитывая связанные с этим личностные и корпоративные риски. На карту поставлено слишком многое, начиная с доверия и заканчивая личной свободой (не говоря уже о больших деньгах), чтобы вы неэффективно тратили свое время.

- Обязанность совета заключается в том, чтобы собрать и упорядочить соответствующие аргументы и настоять на соответствующих мерах. Эти меры всегда должны быть нацелены на два ключевых вопроса: как выжить в условиях кризиса и как выйти из кризиса более сильным?
- Во время кризиса совету необходимо изменить свой способ работы с тем, чтобы более активно принимать решения и поддерживать правление в зависимости от вида кризиса и компетентности совета. Обязанности разных игроков в составе совета формируются по-разному: например, председатель совета должен помочь компании восстановить доверие, неисполнительные директора могут помочь компании преодолеть паралич посредством своих советов, ориентированных на перспективу и основанных на практическом опыте, корпоративный секретарь должен играть большую роль в плане организации заседаний совета, а акционеры и собственники должны предоставить дополнительные финансовые ресурсы.
- Коммуникация в условиях кризиса является наиболее сложной задачей, но имеет жизненно важное значение, чтобы избежать нечестности (которая ставит под угрозу доверие к компании) и судебных исков (сопряженных с риском аннулирования лицензии или больших штрафов). Таким образом, необходимо определить четкую линию коммуникации, где очень ограниченная группа лиц уполномочена предоставлять информацию общественности.

Миниситуативный пример: Проблемы компании “Наилучший Лизинг в Буркина-Фасо”

Тед Гу просматривал показатели деятельности компании “Наилучший Лизинг в Буркина-Фасо” (НЛБФ) и они предрекали еще один плохой год для финансового учреждения. Как исполняющий обязанности председателя совета директоров он всего месяц назад стал свидетелем увольнения своего предшественника, но знал, что изменений в руководстве деятельностью совета недостаточно, чтобы обеспечить выживание компании.

В течение 2007–2008 гг. компания понесла убытки в сумме €1.5 млн, в то время как ее производство скатилось с наивысшего показателя на сумму €170.5 млн в 2005 г. до €25.5 млн в 2008 г.

Тед, назначенный на эту должность год назад миноритарным акционером, видел множество причин для таких плачевных результатов деятельности. “Но этот резкий спад требует незамедлительных действий”, – думал он.

Справочная информация по деятельности НЛБФ

Изначальный бизнес-план лизинговой компании был ориентирован на лизинг отечественным компаниям. Ее акционерный капитал в 2009 составлял €3 млн. Но убытки привели к тому, что он сократился почти на 50%. Первые несколько лет были успешными для начала бизнес-деятельности, но начиная с 2007 г. все изменилось, и не в лучшую сторону.

Проект на будущее?

В 2007 г. генеральный директор предложил совету свою концепцию Регионального Лизингового Холдинга. Этот холдинг дал бы возможность НЛБФ расширить свою деятельность на пять стран субрегиона.

Акционеры и совет согласились с предложенными изменениями, хотя председатель совета высказал определенные опасения, что расширение деятельности компании будет слишком быстрым.

Погибающий бизнес

В 2008 г. производство и чистый доход НЛБФ существенно сократились, тогда как коэффициент риска (соотношение повышенного риска с общими рисками; повышенные риски должны резервироваться в объеме до 100% из прибыли, полученной компанией) возрос до беспрецедентных 16%.

На первый взгляд, отсутствие бизнес-возможностей и финансирования, вызванные экономическим кризисом, были источником проблем и причиной неспособности клиентов выплачивать проценты и погашать кредиты. Однако при более детальном рассмотрении можно было выявить различные другие факторы. Аудиторы – после поверхностного анализа отчетности компании в прошлые годы – потребовали существенного изменения в формировании резервов, особенно с учетом увеличения рисков. Это привело к большим убыткам в 2007 г. Также как никогда ранее обострился личный конфликт между генеральным директором и председателем совета директоров. Председатель совета, отставной банкир старой школы часто действовал импульсивно, что заставило генерального директора сделать все возможное для того, чтобы стать независимым в своих решениях и действиях. В результате этого члены совета директоров слишком поздно заметили, что бизнес действительно быстро катится под откос.

Ситуацию ухудшало еще и то, что на рынке появились неконтролируемые слухи, что НЛБФ находится на грани банкротства, или что генерального директора отстранили от выполнения своих обязанностей.

В результате этих проблем атмосфера в компании начала ухудшаться. Это повлияло не только на взаимоотношения между председателем совета и генеральным директором, но и на общий климат в совете директоров и атмосферу среди сотрудников компании в целом. И действительно, четыре наиболее опытных и подготовленных менеджера НЛБФ написали заявление об уходе в связи со сложившейся ситуацией, дав пищу для еще больших сомнений относительно жизнеспособности и будущего компании. В финансовом плане компании становилось все сложнее и сложнее генерировать достаточный объем денежных потоков для выплаты заработной платы и покрытия затрат, не говоря уже о долгах компании различным кредиторам. Поскольку большинство членов совета считало, что для компании важнее сохранить практический опыт генерального директора, председатель совета директоров был смещен с занимаемой должности с незначительным перевесом голосов. Тогда назначили исполняющим обязанности председателя совета.

Утраченная инвестиция?

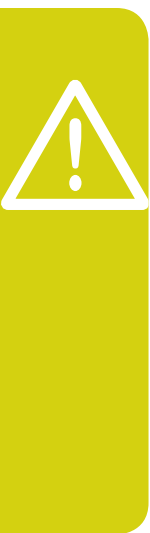
“Это заседание совета должно привести решающие изменения, – думал Тед. – Либо мы найдем выход из этого тяжелого кризиса, либо все наши инвестиции будут потеряны. Нам надо поработать над основами бизнеса, а также над командой. Если мы не сплотимся, пойдем ко дну. Но как добиться этого?”. Теду было понятно, что он немедленно должен выйти с детальными предложениями!

Финансовые результаты НЛБФ

(в €1,000)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Производство	1,400	1,600	2,500	3,000	4,200	5,500	7,500	5,000	5,200	2,500
Чистый доход	-100	+6	+110	+130	+150	+350	+170	+70	-950	-550
Текущий риск	1,500	2,800	3,500	6,000	7,000	8,500	11,000	12,500	10,500	9,500
Коэффициент риска (%)	—	0.5	0.5	1	2	2.8	4	7.5	12	16
Дивиденды	—	—	—	—	—	180	—	—	—	—

Глава 4

После
кризиса



На ошибках учимся

К счастью, никто не пострадал, когда, находясь за рулем уже видавшей виды машины, ваша дочка превысила скорость на скользкой дороге. Машину помяло, но ее все еще имело смысл ремонтировать. Ремонт закончили, дочке выставили счет, и вы осторожно стали расспрашивать, что же теперь.

Каково же было ваше удивление, когда дочка ответила:

“Знаешь, не только внешне машина выглядит лучше, чем раньше, на двери покрасили все царапины и выровняли вмятины, даже тормоза, когда их поменяли, стали работать лучше, и еще я купила зимнюю резину. Я должна признать, что водить эту машину стало менее опасно, чем раньше. Я также поняла, что на заснеженных дорогах нужно ездить осторожнее”.

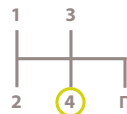
Остается только надеяться, что ваша дочка всегда будет помнить этот урок!

“Кризис также выявил слабые места нашей бизнес-модели. Нужно было найти такие решения срочных вопросов, которыми можно воспользоваться и в долгосрочной перспективе при перепланировке нашей основной стратегии”, — исполнительный директор, Кавказский регион.

4.1.

АНАЛИЗ СОБЫТИЯ: ПЕРЕЖИВ ОДИН КРИЗИС, ГОТОВИМСЯ К СЛЕДУЮЩЕМУ

Красной нитью по этому Пособию проходит мысль о том, что настоящее искусство управление кризисом – это умение даже в самый разгар кризиса действовать с пользой, как на сегодня, так и на перспективу. Сразу же после того, как пик кризиса миновал, начинают возобновляться продажи, а вместе с ними возобновляется и формирование буферного слоя ликвидности, и это, пожалуй, самый благоприятный (и, может быть, единственный период), когда на заседании совета можно начать анализировать действия, предпринятые во время кризиса. Причины таких посткризисных действий очень просты: экономические кризисы были в прошлом и будут в будущем! Поэтому основной вопрос, который должны задать члены совета, можно сформулировать так: стала ли компания сильнее, чем была до кризиса,



по сравнению с конкурентами? Как она может воспользоваться этими преимуществами? Совет должен задавать эти вопросы себе и правлению (и, возможно, перед акционерами) и стараться найти удовлетворительные ответы на следующее:

- Каковы общие уроки этого кризиса?
- В чем, на данный момент, состоит конкурентное преимущество, которое стало результатом действий, предпринятых во время кризиса?
- Какие конкретные выводы можно сделать для работы совета?

Более того, поиском ответов на эти вопросы наверно стоит посвятить специальное заседание совета и провести его за пределами предприятия. Такое заседание (впрочем, как и все остальные) следует проводить в атмосфере честного диалога между членами совета, и особенно между советом и правлением, а, в случае необходимости, и с основными акционерами. Успех такого мероприятия определяется атмосферой непредубежденности, готовности и дальше учиться и совершенствоваться, а также воздержаться от соблазна сваливать вину на других, и искать явных козлов отпущения. Без этого агрессивная защита и скрытые замыслы и планы помешают трансформировать опыт, полученный в результате борьбы с кризисом, в более эффективную работу совета и правления в частности, и компании в целом.

Результаты такого заседания, а не ход самой дискуссии, следует оформить документально. В конце концов, членам совета может понадобиться снова, и может раньше, чем они того ожидают, еще раз рассмотреть эти вопросы, и документально оформленная информация может оказаться в этом случае очень полезной для новых членов совета.

4.2.

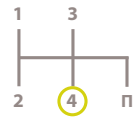
УРОКИ КРИЗИСА

Для того чтобы сформулировать общие выводы и уроки кризиса в процессе анализа причин, факторов, дальнейшей динамики кризиса, а также реакций и действий, предпринятых советом и правлением, целесообразно задать следующие вопросы:

Вопрос

- Находились ли причины и движущие факторы кризиса в поле нашего зрения? Получилось ли у нас заблаговременно выявить и точно приоритизировать эти факторы? Если нет, то почему? Будут ли эти факторы представлять опасность в будущем, и нужно ли будет за ними пристально следить в ближайшие годы?

- Когда начался кризис, и когда мы это осознали (раньше или позже, чем остальные)? Сколько времени нам понадобилось, чтобы отреагировать на кризис? Были ли задержки с реагированием? Можно ли сократить время реагирования на случай кризиса в будущем?
- Была ли информация, распространяемая по всей организации, своевременной, актуальной и полной? Можно ли было получить безотлагательный доступ к необходимой и актуальной информации (лакмусовый тест для контроля)?
- Эффективно ли происходило взаимодействие с основными заинтересованными сторонами, например, сотрудниками, банками, СМИ? Удалось ли нам донести наши идеи и объяснения? Где были пробелы в процессе общения?
- В случае организации группы антикризисного управления, целесообразным ли было это решение? В чем состояло влияние стандартной цепи управления? Были ли наняты необходимые штатные и внештатные сотрудники? Четко ли были сформулированы линии компетенции, ответственности и подотчетности?
- Каковы были финансовые последствия кризиса? Нужно ли пересмотреть структуру баланса и планирование ликвидности? Адекватной ли была диверсификация финансирования?
- Как реагировали акционеры? Удалось ли нам убедить их в нашей способности справиться с кризисом? Нужно ли нам провести адаптацию нашего финансирования (например, кредиты)? Надлежащим ли образом происходил обмен информацией с акционерами? Прислушивались ли мы к ним?
- Как это повлияет на приоритизацию наших рисков и соответствующих систем управления? Нужно ли вносить коррективы?
- Эффективно ли функционировал совет директоров? Удалось ли нам действовать сообща, как одна команда? Получилось ли согласовать интересы представителей правления и совета директоров, а также акционеров, или же мы попросту потратили наше время и ресурсы на ненужные распри?
- Как повлиял кризис на человеческие ресурсы? Способны ли наши работники обеспечить дальнейший прогресс компании уже после кризиса? Есть ли необходимость оптимизировать наш персонал (нанять новых или уволить сотрудников, которые работали ранее)?



- И последнее по порядку, но, отнюдь, не по важности: были ли названы и по достоинству вознаграждены люди, которые стали героями преодоления кризиса, и партнеры, чье сотрудничество имело особую ценность? Как можно улучшить отношения с этими людьми?

Возможно, для того чтобы найти ответы на эти вопросы, понадобится провести много дискуссий и заседаний совета, а поэтому нужно эффективно противостоять соблазну сваливать вину на других или ткнуть пальцем в виновного. Когда же, в конце концов, удастся найти ответы на все вышеперечисленные вопросы и извлечь необходимые выводы и уроки, их обязательно нужно запротokolировать и реализовать. Для того чтобы не потерять ничего из того, что удалось выяснить и понять, уроки управления кризисом следует оформить в виде специальной, так называемой “книги уроков кризиса”, которую можно будет использовать в случае кризиса в будущем.

4.3. НЕТ ХУДА БЕЗ ДОБРА (ВЫГОДЫ КРИЗИСА)

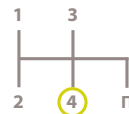
Компания и совет директоров могут использовать изложенный выше алгоритм анализа для того, чтобы, с одной стороны, извлечь уроки из прошлых ошибок и предотвратить их повторение в будущем, а с другой, все-таки увидеть и воспользоваться тем добром, которое удалось извлечь из такого худа, каковым является кризис. Ниже вашему вниманию предлагаются некоторые из “умных ходов”, подтвержденные реальными фактами “как действительно действенные”, которые помогут компании воспользоваться благами кризиса. Дело в том, что зачастую в результате общего кризиса или кризиса в отдельно взятой отрасли происходит смена позиций на рынке.

Анализ

- Как показывают исследования (см. Mathews, 2005), те компании, которые из кризиса выходят победителями, производят контрциклические инвестиции в будущее своего бизнеса (т.е. против тенденций отрасли), а именно, в научно-исследовательскую деятельность с целью разработки новых продуктов, или же в новые мощности, конкурентоспособность которых определяются более низкими издержками производства. А те компании, которые не инвестируют, например, потому, что они не могут позволить дополнительных затрат, рискуют отстать от своих конкурентов или сдать свои позиции новым компаниям, вышедшим на рынок. На рынке жидкокристаллических дисплеев (LCD) это уже происходило пять раз: всякий раз, когда в отрасли наблюдался спад, на новом

рынке, для которого уже был характерен рост цен, появлялись новые участники, которые и становились лидерами рынка. Во время спада новые игроки много инвестировали в новые технологии, переманивали к себе ведущих инженеров от лидеров отрасли, и в результате могли предлагать следующее поколение жидкокристаллических дисплеев (Mathews 2005).

- Для того чтобы оказаться среди лидеров, когда рынок уже восстановится, стоит обратить внимание на те рынки, с которых конкуренты ушли во время кризиса. Такой момент часто способствует возможности закрепиться на позиции нового лидера этих рынков (что очень важно, поскольку доля рынка и доходность имеют высокий уровень корреляции). Часто случается так, что для обслуживания конкретных клиентов устанавливают новый канал дистрибуции. Например, во время кризиса клиенты категории “С” с высоким уровнем стоимости транзакций и низкими поступлениями, зачастую уже не получают надлежащего уровня обслуживания, тогда как электронный канал дистрибуции можно сосредоточить на этом сегменте клиентов и рассматривать это как одну из возможностей для прибыльного роста.
- Также обратите внимание на рынок труда, особенно на рынок высококвалифицированных специалистов, в том числе на специалистов, которые только закончили ВУЗы. В такой момент их можно привлечь предложениями, на которые они бы во время бума даже и не рассматривали.
- Далее рассматривайте возможности для слияний и поглощений. Как ни странно, большая часть сделок по слиянию и поглощению происходит на последнем этапе бума, когда цены все еще высокие, а инсайдеры понимают, что хорошие времена уже подходят к концу. Тем не менее, настоящие сделки возможны и в момент кризиса (при условии, что в такое время компании удастся сохранить позитивный баланс денежных потоков).
- И последнее, после кризиса особенно нужно прилагать немалые усилия для того, чтобы сохранить “стройную” организационную структуру и более низкий уровень затрат, которого удалось достичь благодаря реструктуризации, проведенной во время кризиса. Слишком часто происходит так, что когда бизнес-деятельность восстанавливается, компании возвращаются к “располневшему” уровню организационной структуры. Этот эффект “туда-сюда” можно сравнить с тем, как некоторые люди решают придерживаться диеты. Естественно, что такое “раскармливание” не позволительно, потому что позже, когда случится новый кризис, снова похудеть будет еще сложнее.



4.4. ЭВОЛЮЦИЯ РАБОТЫ СОВЕТА

Это Пособие начиналось с утверждения о том, что кризис – это лакмусовый тест системы корпоративного управления, и того, какую добавленную стоимость создает такое управление для организации. Опыт преодоления кризиса, особенно успешный, придаст дальнейший импульс работе и сотрудничеству на уровне руководства компанией.

Вдобавок к вопросам о привнесенных кризисом уроках и возможностях (о чем шла речь в предыдущих двух главах), а также усилиям, направленным на то, чтобы не забывать эти уроки, нужно также проанализировать функционирование самого совета во время кризиса. Как правило, рассматривать нужно следующие три аспекта:

Пересмотр

- **Обмен информацией между правлением и советом директоров:** ввиду того, что в этот процесс, скорее всего, были внесены поправки на кризис (например, более частый обмен информацией, особое внимание на денежные средства), он также нуждается в поправках после кризиса. Такую необходимость можно также рассматривать как возможность принять меры для обеспечения своевременности, качества и актуальности информации. Зачастую происходит так, что с годами информационная система совета директоров органично разрастается (книга совета директоров становится все толще и толще), вместе с тем совет директоров очень редко четко объясняет правлению свои информационные приоритеты, установленные им для обеспечения выполнения своих функций. Посткризисный период – это хорошая возможность пересмотреть информационную систему (а также другие основные процессы) и создать более экономную систему, отображающую конкретные потребности совета.

Вопрос

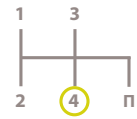
- **Взаимодействие наблюдательного совета и правления в процессе принятия решений:** так же, как и в случае с обменом информацией, произошел сдвиг граничной черты, которая разделяет правление и совет (как уже говорилось выше, это сдвиг может происходить в любую сторону) и требует соответствующей коррекции. Если в результате кризиса и нового разделения деятельности, были обнаружены пробелы в компетенции правления или совета, то их нужно исправлять после кризиса. Вопрос в том, что делать: восстанавливать старый баланс или же разработать новую схему разделения труда, ответственности и подотчетности между советом и правлением?

Пересмотр

- **Приоритет и направленность деятельности совета директоров:** совет директоров должен проанализировать приоритеты своей деятельности, изложенные во временном графике его программы действий. Во всем мире советы директоров слишком долго смотрят в зеркало заднего вида. Тогда как кризис демонстрирует необходимость следить за бизнес-средой во всех направлениях, и вовремя заметить предупреждающий сигнал. Как уже неоднократно подчеркивалось выше, способность распознать кризис в самом его начале – это самое важное условие успешного управления кризисом. Таким образом, ключевой урок для совета директоров заключается в том, чтобы больше смотреть вперед и предпринимать шаги, чтобы снизить саму вероятность кризиса. (см. главу 2.4).

Во многих случаях уроки кризиса включают необходимость перепланировки бизнес-модели, поскольку появились новые конкуренты, произошли технологические изменения или же изменения в предпочтениях клиентов и т.д. и т.п. Совет директоров и правление должны по очереди возглавлять этот процесс: на основе объективного анализа, который проведет правление, совет директоров принимает решение о приоритетных движущих факторах изменений, которые и должны определить перепланировку бизнес-модели, а также том, что именно станет новым устойчивым конкурентным преимуществом. Для этого понадобится предпринять целый ряд конкретных мер, которые должно разработать правление, но вместе с тем, в самом процессе подготовки таких мер правлению следует воспользоваться специальными знаниями членов совета (например, в случае проблем с логистикой или цепочкой поставки очень полезными могут оказаться знания члена совета с опытом работы в автомобилестроении).

Следует отметить, что такой анализ, особенно если речь идет об анализе деятельности совета директоров, не следует проводить только один раз или по специальному случаю. Фактический опыт многих стран свидетельствует, что проведение советом директоров ежегодного анализа результативности своей деятельности, своих вкладов в создание добавочной стоимости и эффективности своих процессов является наиболее мощным инструментом, движущим эволюционное развитие корпоративного управления и деятельности совета (Conger, Finegold, and Lawler, 1998; Graf, 2007; Julien and Rieger, 2003; Leblanc 2005). Все, что для этого требуется, – всего лишь готовность совета вести открытые и честные обсуждения, и уверенность, что сделанное хорошо, можно всегда сделать лучше!



4.5.

РАДОСТЬ УСПЕХА: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСОМ

Как только компания преодолела кризис, совет может праздновать свой успех, однако при условии что:

Бдительность

- Совет директоров имеет достаточно причин быть уверенным – и эту уверенность подтверждают независимые эксперты, – что был бдителен, вовремя выявил предпосылки кризиса и своими действиями не способствовал углублению последнего.

Действие

- Совет директоров выполнил свои обязанности, как перед кризисом, так и в его разгар, поддерживая на высоком уровне свое присутствие, собираясь в случае необходимости на чрезвычайные заседания, обеспечивая быстрый и сжатый поток и обмен информацией, используя при этом эффективные процессы принятия решений и соблюдая баланс между поддержкой и контролем правления.

Пересмотр

- Вдобавок к проведению посткризисного анализа совет директоров также воплотил в жизнь меры, вытекающие из результатов такого анализа (как на стратегическом уровне, так и те, которые касаются членов правления).

Информирование

- Члены совета директоров осознали и проинформировали о том, что кризис также стал экзаменом для системы корпоративного управления и для каждого из членов совета и правления, который только подтвердил их ценность, а уроки кризиса будут способствовать дальнейшей эволюции и модернизации системы корпоративного управления (в том числе, появлению неисполнительных и независимых директоров).

Уроки на заметку

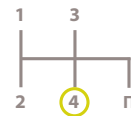
- Проведите посткризисный анализ принятых мер: что во время кризиса было сделано правильно? Что нужно улучшить в управлении кризисом?
- Составьте список действий, для предотвращения следующего кризиса и повышения прочности и финансовой жизнестойкости бизнес-модели.
- Проведите оценку работы совета для того, чтобы выявить слабые места в работе совета, в используемых им процессах принятия решений, источниках информации и предвзятости и необъективности.
- Подумайте о том, как кризис помог повысить уровень доверия в команде и улучшить отношения, а если этого не произошло, проанализируйте, почему. Что именно помог выявить кризис о компетенции и характере исполнительных директоров?

Миниситуативный пример. Сделав дело, гуляй смело.

В зале заседаний совета директоров “Пасифик Кем” царил праздничная атмосфера. “Пасифик Кем” – преуспевающая компания с филиалами в четырех азиатских странах, экспортом по всему миру и оборотом \$6 млрд. Пережив шесть тяжелых кварталов спада, они, наконец-то, получили прибыль.

“Мы выжили”, – торжественно произнес председатель совета, комментируя факт получения прибыли. Все другие директора точно так же радовались и хвалили совет – все, кроме Джорджа Брауна. Он был единственным неазиатом среди членов совета и считал, что праздновать рановато.

Тревожили его две вещи. Во-первых, по мнению Джорджа, во время спада проявилась основная слабость бизнес-модели “Пасифик Кем”. Конечно, сокращение затрат во время кризиса позволило избавиться от излишних составляющих организационной структуры, а также снизить корпоративные накладные расходы. Но в тоже время было слишком мало сделано в плане решения проблем, связанных с конкурентоспособностью компании, одни из которых касались наличия продавцов более дешевых аналогичных товаров, а другие – реструктуризации в химической промышленности в США, Европе и других частях света. Джордж считал,



что для того чтобы догнать конкурентов, нужно было существенно пересмотреть портфель продукции и основные процессы. Следует отметить, что некоторые из конкурентов воспользовались кризисом, чтобы провести реструктуризацию своей организационной структуры и портфолио продукции, взять на работу освободившихся во время кризиса высококлассных специалистов (опытных инженеров и менеджеров за более низкую плату) и идти вперед.

Во-вторых, Джорджа волновало то, как складывались отношения между членами правления и совета директоров во время кризиса. Председатель правления всем своим видом демонстрировал две крайности, это было: “оставьте меня в покое, я спасаю компанию, я занят” или же “это слишком непосильная ноша для правления, а совет директоров зачем, он тоже должен работать”, – последнее особенно ярко выразилось в тот момент, когда компании грозило банкротство. А отсутствие надлежащих установок со стороны совета директоров только усложняло положение главы правления: за неимением плана преодоления кризиса или рекомендаций действия правления были спонтанными и бессистемными.

Оглянувшись вокруг, Джордж был уверен, что только некоторые его коллеги разделяли это беспокойство, во всяком случае, хоть в некоторой степени. И хотя он был уверен в том, что, сражаясь с кризисом, он заработал авторитет как специалист в этой отрасли и как стратег, он все же размышлял, как можно воспользоваться этим авторитетом, чтобы озвучить опасения. Портить ли праздник сейчас, или пока что расслабиться и праздновать со всеми?

Джордж знал ответ на эти вопросы: сейчас было самое время (и, возможно, единственно подходящее), чтобы сделать выводы и воспользоваться уроками кризиса. Вопрос заключался в том, как озвучить то, что вызывало его тревогу и озабоченность, и как сделать это так, чтобы коллеги послушали его именно сейчас.

Приложения

Приложение А. Глоссарий

Акционеры (Shareholders): собственники акций, выпущенных компанией.

Аудит (Audit): ознакомление и проверка профессиональной независимой привлеченной стороной финансовой и бухгалтерской документации компании и подтверждающих ее документов.

Внутренний аудит (Internal Audit): оценка сотрудниками компании финансового состояния деятельности компании. Сотрудники, которые выполняют эту функцию, называются внутренними аудиторами.

Главный исполнительный директор (CEO) (Chief Executive Officer (CEO)): самое высокопоставленное должностное лицо компании, подотчетное совету директоров. Задача главного исполнительного директора – принимать краткосрочные решения, тогда как совет директоров определяет долгосрочные цели компании.

Держатели контрольного пакета акций (Controlling Shareholders): акционеры, которые владеют достаточным количеством акций компании с правом голоса — как правило, 30 и больше процентов — для контроля состава совета директоров.

Заинтересованная сторона (Stakeholder): лицо или организация, обладающая законным правом интереса относительно проекта или компании, включая, поставщика, кредитора, клиента, работодателя, или местную общину, на которых распространяется влияние компании.

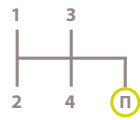
Комитеты совета директоров (Committees of the Board): группы, в состав которых входят члены совета директоров, и которые создаются для того, чтобы помочь совету директоров провести анализ конкретных вопросов помимо их рассмотрения в ходе регулярных заседаний совета.

Комплаенс (Compliance): обеспечение соответствия правилам и предписаниям. В общем, соблюдение означает следование четко определенной спецификации, политике (внутренней или внешней) стандарту или закону.

Конфликт интересов (Conflict of Interest): ситуация, в которой при решении делового вопроса у лица или группы существуют интересы, отличные от интересов организации, и в которой такое лицо или группа могут влиять на принятие решения, исходя из такой личной заинтересованности.

Концентрированная собственность (Concentrated Ownership): форма собственности, при которой один акционер (или небольшая группа акционеров, объединенных соглашением) имеет большинство голосующих акций.

Миноритарные акционеры (Minority Shareholders): акционеры с миноритарным пакетом акций (обычно меньше чем 5 %), в компании, которая контролируется мажоритарным акционером.



Независимые аудиторы (Independent Auditors): профессионалы из привлеченной аудиторской фирмы, обязанность которых состоит в проведении контроля за финансовыми отчетами компании. Чтобы они могли представить непредвзятый вывод о финансовой ситуации компании, они не должны иметь никакой личной заинтересованности в финансовых отчетах.

Независимый директор (Independent Director): член совета директоров, чей статус директора составляет его единственную значимую, профессиональную, семейную или финансовую связь с корпорацией, ее президентом, главным исполнительным директором или же другим директором. В Приложении Б приводится определение независимого директора, данное IFC.

Неисполнительный директор (Non-executive Director): директор в одноуровневом совете, не занимающий профессиональной должности в компании. Многие юридические системы в наши дни включают требование введения определенного процента неисполнительных директоров в совет директоров. В условиях двухуровневой системы, по определению, все директора – члены наблюдательного совета являются неисполнительными директорами, а все те, кто входит в состав правления – исполнительные директора.

Номинальный директор (Nominee Director): директор, номинированный акционером (держателем существенного пакета акций), чтобы представлять этого акционера в совете директоров (но вместе с тем, как и все директора, такой номинальный директор обязан всегда действовать в интересах компании, а не в интересах отдельного лица). В большинстве юрисдикций такие директора разрешены только для не зарегистрированных на бирже компаний.

Нормы поведения / Кодекс деловой этики (Codes of Conduct/Ethics): рекомендации, разработанные и принятые организациями с целью определения надлежащего способа действий в соответствующих и потенциально щекотливых ситуациях.

Обязанность соблюдать осторожность (Duty of Care): обязанность каждого члена совета директоров выполнять свои задания с осторожностью профессионального делового человека. Это, среди прочего, означает обязанность собирать и обрабатывать информацию, участвовать в профессиональном процессе принятия решений, и присутствовать на заседаниях.

Поглощение (Takeover): приобретение одной публичной компании (так сказать, намеченной цели) другой компанией (компания-покупатель или “заявитель на торгах”).

Подотчетность (Accountability): обязанность совета директоров перед акционерами и заинтересованными сторонами за результаты корпоративного управления и действия корпорации. Это концепция ответственности за все действия, которые предпринимаются правлением компании, а также за предоставление заинтересованным сторонам информации об этих действиях.

Права акционеров (Shareholders’ Rights): права, обусловленные правом собственности на акции, классифицируемые по двум видам: праву голоса и праву на денежные средства.

Председатель совета директоров (Chairman of the Board): самый высокопоставленный директор в совете директоров. Председатель отвечает за подготовку программы действий совета, а также за ведение бизнеса в интересах всех акционеров.

Приобретение (Acquisition): получение контроля над другой корпорацией путем приобретения акций или обмена. Поглощение может быть враждебным (против желания другой корпорации) или дружественным.

Прозрачность (Transparency): принцип корпоративного управления, который предусматривает обнародование и раскрытие информации, соответствующей интересам заинтересованных сторон.

Раскрытие информации (Disclosure): публичное предоставление существенной, влияющей на рынок информации в соответствии с требованиями регуляторного органа или саморегулирующими обязательствами. Это один из основных принципов корпоративного управления.

Связанные стороны (Related Parties): дочерняя компания, партнеры по совместному предприятию, члены семьи, или компании, которыми владеет компания или присоединенные к компании.

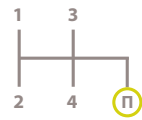
Ситуативный подход (Contingency Approach): прагматичная концептуальная система, которая используется для анализа определяющих сил ситуации (личностей, интересов, и т.д.), а также структурных условий и ограничений как определяющих факторов принятия решений.

Совет директоров (Board of Directors): группа лиц, которая избирается акционерами компании с целью определения видения и миссии компании, стратегии компании, а также осуществления надзора за правлением компании. Совет директоров избирает главного исполнительного директора (CEO), определяет пакет вознаграждения для руководящих должностных лиц и долгосрочные цели компании.

Структура собственности (Ownership Structure): распределение акций между акционерами.

Управление рисками (Risk Management): процесс анализа, степень подверженности корпорации риску, и определение оптимальных подходов для того, чтобы справиться с такой подверженностью.

Фидуциарная обязанность (Fiduciary Duty): юридическое обязательство каждого члена совета действовать в интересах компании как организации акционеров.



Приложение Б. Основные характеристики независимого директора (определение IFC)

Независимые директора называются независимыми и назначаются в совет директоров для того, чтобы обеспечить наличие в составе директоров тех лиц, которые могут высказывать суждения, исходя исключительно из пользы компании, суждения, которые не отягощены реальным или мнимым конфликтом интересов. МФК ожидает, что при назначении “независимого директора” совет директоров будет иметь твердую уверенность в том, что этот директор соответствует требованиям совета и не состоит ни в каких иных отношениях с правлением компании, контролирующими акционерами, или в каких-либо других отношениях, которые, исходя из разумных ожиданий, могут мешать ему/ей высказывать свои независимые суждения исключительно в интересах компании. Ниже предлагается ориентировочное определение для независимого директора. В каждом конкретном случае компания и МФК могут рассматривать возможность вносить изменения в это определение в зависимости от вида отношений, которые могут повлиять на независимость директора, учитывая при этом особенности конкретной компании.

Независимый директор – это директор, который не состоит ни в каких прямых или опосредованных материальных отношениях с компанией за исключением своего членства в совете директоров, и кто:

- а. Не являлся сотрудником компании или ее филиалов в течение последних пяти лет;
- б. Не состоит и не состоял в течение последних пяти лет ни в каких деловых отношениях с компанией или ее филиалом (ни в прямых отношениях, как партнер или акционер, кроме случаев, предусмотренных соответствующим законом страны, который осуществляет общее регулирование деятельности директоров, ни с директором, должностным лицом или же руководящим лицом или же с лицом, состоящим или состоявшим в таких отношениях);
- в. Не связан ни с одной неприбыльной организацией, которая получает существенное финансирование от компании или ее филиалов;
- г. Не получает и не получал никакого дополнительного вознаграждения от компании или ее филиалов, за исключением вознаграждения директора, а также, это вознаграждение не составляет существенную часть его годового дохода;
- д. Не принимает участие ни в каких опционах [схемах]/[планах] на акции или пенсионных [схемах]/[планах] компании или ее филиалов;

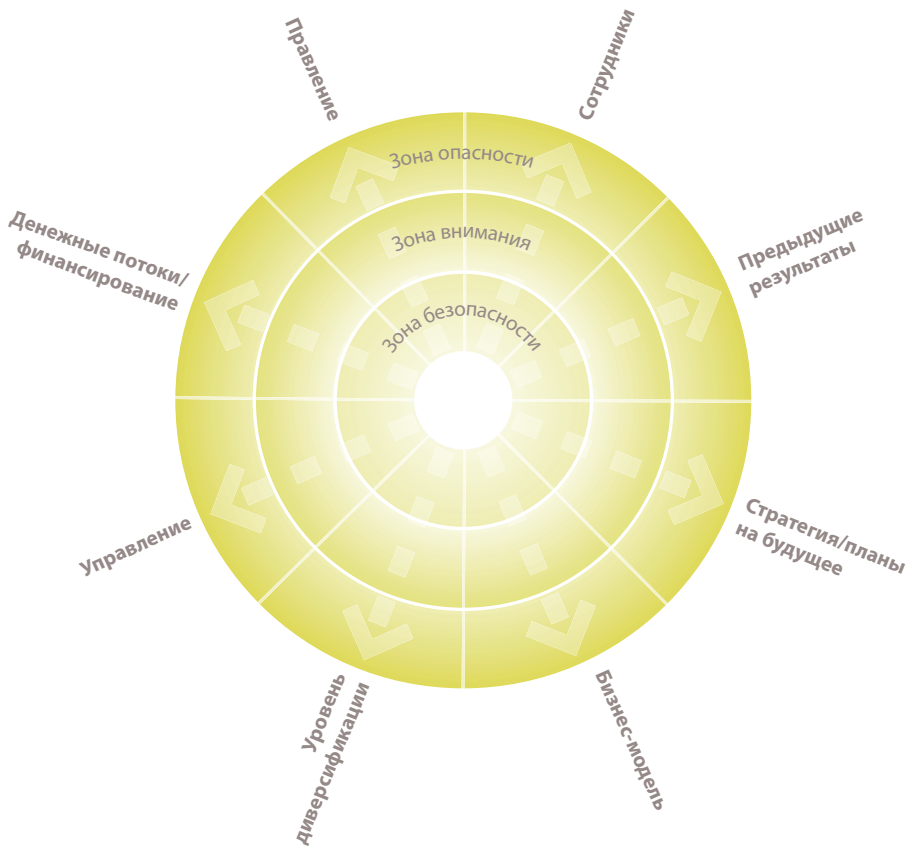
- е. Не является штатным исполнительным должностным лицом другой компании, в члены совета директоров которой входит член правления компании;
- ж. Не связан и не был в течение последних пяти лет никаким образом связан, не состоял штатным сотрудником нынешнего или бывшего аудитора компании или ее филиалов;
- з. Не имеет никакой материальной заинтересованности в компании или ее филиалах (в том числе прямой, или в качестве партнера, акционера, директора, должностного лица, или члена высшего руководства лица, имеющего такую заинтересованность);
- и. Не является членом семьи (а также исполнителем, администратором или личным представителем покойного лица или же недееспособного лица) никого из лиц, которые не соответствуют критериям представленным в пунктах начиная с (а) до (i) (будь он директором компании); и членом совета директоров

В данном определении “материальный интерес” – означает прямое или не прямое право собственности на голосующие акции, которые представляют, по крайней мере, 2% имеющихся прав голоса или собственного капитала компании или ее филиалов.

Приложение В. "Радар рисков"

Диаграмма С1: Радар внутренних и внешних рисков

Радар внутренних рисков



Радар внешних рисков

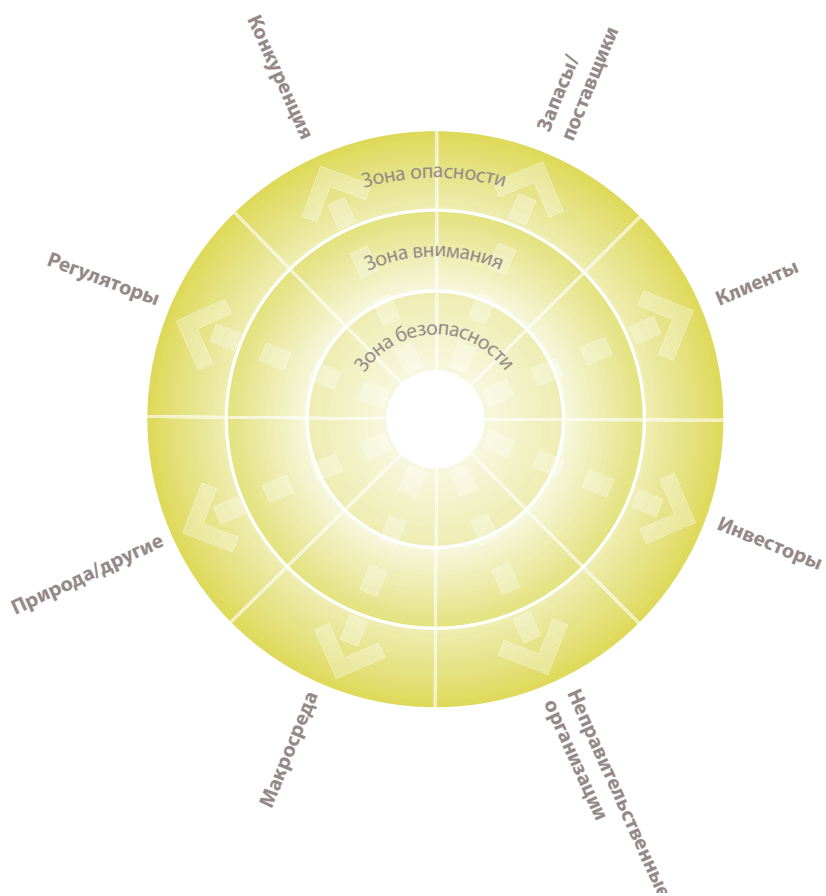
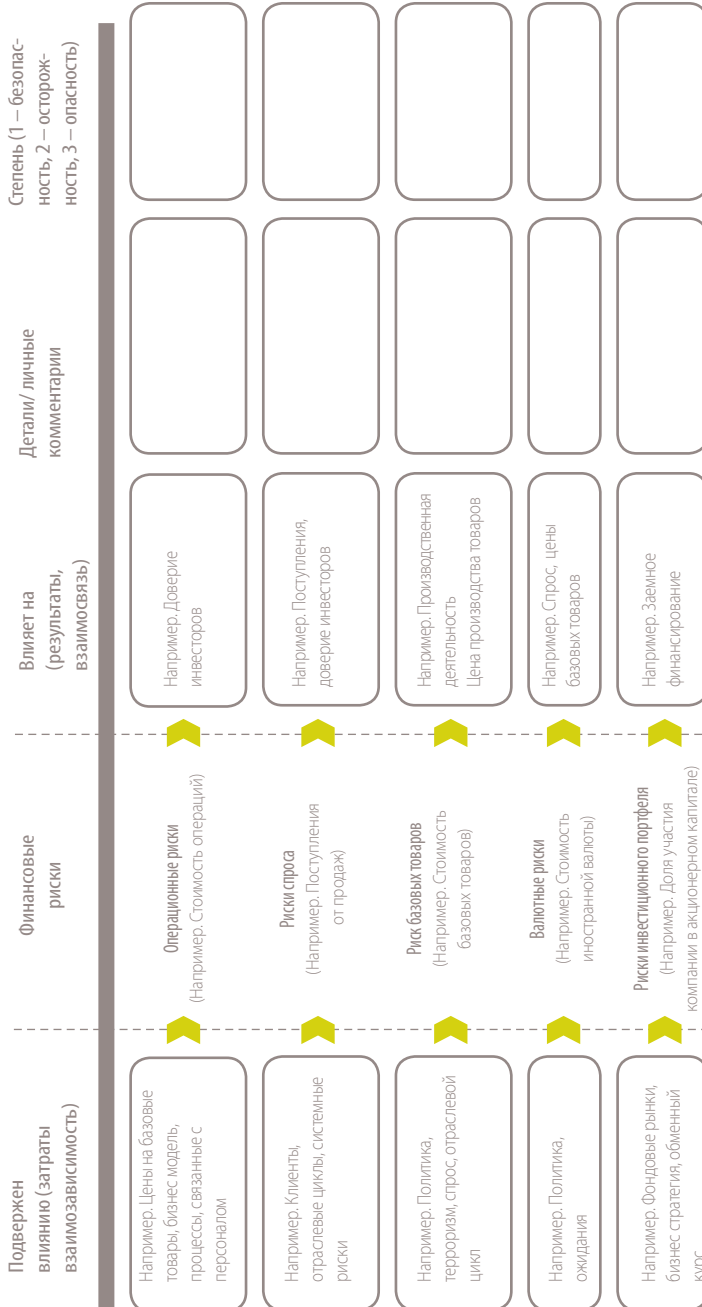


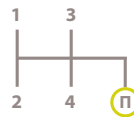
Диаграмма С2: Примеры взаимосвязи между разными видами рисков

Финансовые риски



Внутренние риски

Подвержен влиянию (взаимозависимость с исходными данными)	Финансовые риски	Влияет на результаты (взаимосвязь с выходящими данными)	Детали/личные комментарии	Степень (1 – безопасность, 2 – осторожность, 3 – опасность)
Например. Прошлые результаты, внешнее окружение	Денежные потоки/финансы (Например. Заемное финансирование, процентные ставки, риски спроса операционные риски)	Например. Стратегия		
Например. Прошлые результаты	Правление (Например. Чрезмерная уверенность в себе, предубежденность, способности)	Например. Стратегия, Денежные потоки		
Например. Правление, прошлые результаты, бизнес модель	Работники (Например. Способности, мотивация, забастовки)	Например. Стратегия, Политика людских ресурсов		
Например. Стратегия денежные потоки	Прошлые результаты (Например. Прошлая стратегия, уровень диверсификации, денежные потоки)	Например. Стратегия, Уровень диверсификации		
Например. Прошлые результаты правление	Стратегия (Инвестиционная стратегия, будущая дорожная карта)	Например. Денежные потоки, работники, диверсификация, доступ к рынку		
Например. Управление, бизнес модель	Бизнес модель (Например. Работники, управление диверсификация, стратегия)	Например. Работники, управление, диверсификация		
Например. Бизнес модель прошлые результаты	Уровень диверсификации (Например. Отрасли, рынки, клиенты)	Например. Работники, финансовые риски, риски обменного курса)		
Например. Бизнес модель прошлые результаты, законы	Управление (Например. Информационные системы, системы отчетности)	Например. Стратегия, денежные потоки, подотчетность, прозрачность)		

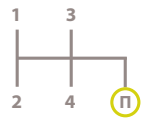


Внешние риски

Подвержен влиянию (взаимозависимость с исходными данными)	Финансовые риски	Влияет на результаты (взаимозавись с выходными данными)	Детали/личные комментарии	Степень (1 — безопасность, 2 — осторожность, 3 — опасность)
Например. социальные тенденции, результаты прошлой деятельности	Регуляторы/ политика (Новые нормативные акты, законы, нормативные требования)	Например. производственная деятельность, финансы, стратегия, управление		
Прошлые результаты, инвесторы, регуляторы	Конкуренция (Например. новые продукты, технологии, смангивание клиентов, или работников)	Например. база поставщиков, работники, затраты, поступления		
Инвесторы, регуляторы, прошлые результаты	Товарно-материальные ценности/поставщики (Например. материалы/наличие базовых товаров, нарушения цепочки поставок, вопросы качества)	Например. Производственная деятельность, стратегия, стоимость		
Прошлые результаты, регуляторы НПО	Клиенты (Потеря клиентов, задержка оплаты)	Например. Диверсификация, поступления, стратегия		
Прошлые результаты, регуляторы НПО, менеджмент	Инвесторы (утрата доверия, отзыв фондов)	Диверсификация, стратегия финансы		
Регуляторы, стратегия, прошлые результаты	СМИ, НГО (Например. обвинения, услуги, судебные иски, изъятия)	Например. Производственная деятельность, доверия инвесторов		
Например. регуляторы, политика, населения	Макро среда (цены на базовые товары, социальные тенденции, страх)	Все		
Например. прошлые резул	Природа/другое (шпормы, наводнения, пожары, терроризм)	Например. Производственная деятельность, регуляторы		

Приложение Г. Литература (ссылки и рекомендации для дальнейшего прочтения)

- Augustine, Norman. 1995. "Managing the Crisis You Tried to Prevent." *Harvard Business Review*, November–December, 147–58.
- Barton, Dominic, and Simon Chiu-Yin Wong. 2006. "Improving Board Performance in Emerging Markets." *McKinsey Quarterly*, February. http://www.mckinseyquarterly.com/Improving_board_performance_in_emerging_markets_1711.
- Bryan, Lowell, and Diana Farrell. 2008. "Leading through Uncertainty." *McKinsey Quarterly*, December. http://www.mckinseyquarterly.com/Leading_through_uncertainty_2263.
- Buehler, Kevin S., and Gunnar Pritsch. 2003. "Running with Risk." *McKinsey Quarterly*, November. http://www.mckinseyquarterly.com/Running_with_risk_1351.
- Conger, Jay A., David L. Finegold, and Edward E. Lawler III. 1998. "Appraising Boardroom Performance." *Harvard Business Review*, January–February, 136–48.
- Courtney, Hugh. 2008. "A Fresh Look at Strategy under Uncertainty: An Interview." *McKinsey Quarterly*, December. http://www.mckinseyquarterly.com/fresh_look_at_strategy_under_uncertainty_2256.
- Economist*. 2009. "Financial Crisis—Don't Forget the Benefits." *Economist*, January 15. http://www.economist.com/node/12926120?story_id=12926120.
- Erismann-Peyer, Gertrud, Ulrich Steger, and Oliver Salzmann. 2008. *The Insider's View on Corporate Governance—The Role of the Company Secretary*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Farrell, Diana, Christian Fölster, and Susan Lund. 2008. "Long-Term Trends in the Global Capital Markets." *McKinsey Quarterly*, February. http://www.mckinseyquarterly.com/Long-term_trends_in_the_global_capital_markets_2100.
- Graf, P. 2007. "Myths about Director Evaluation." *Corporate Board*, September–October, 16–21.
- Hamilton, Stewart, and Alicia Micklethwait. 2006. *Greed and Corporate Failure*. New York: Palgrave Macmillan.
- Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, and Marty Linsky. 2009. "Leadership in a (Permanent) Crisis." *Harvard Business Review*, July–August, 62–69.



Hickman, Jennifer R., and William Crandall. 1997. "Before Disaster Hits: A Multifaceted Approach to Crisis Management." *Business Horizon* 40 (2): 75–79.

Hopgood, Suzanne, and Michael W. Tankersley. 2005. *Board Leadership for the Company in Crisis*. Washington, D.C.: National Association of Corporate Directors.

IFC. 2009. *Practical Guide to Corporate Governance: Experiences from the Latin American Companies Circle, September 2009*. Washington, D.C.: IFC. <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/C33DDE650E2B859E852576250066191B?OpenDocument>.

James, David. 2002. "The Trouble I've Seen." *Harvard Business Review*, March, 42–49.

Julien, R., and L. Rieger. 2003. "Seven Components of Good Corporate Governance." *Corporate Board*, July–August, 6–11.

Krugman, Paul. 2008. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. New York: Norton.

Leblanc, Richard. 2005. "Assessing Board Leadership." *Corporate Governance: An International Review* 13: 654–66.

Lehmann, Jean-Pierre, and Fabrice Lehmann. 2009. *Global Business Leadership in a Time of Crisis: Issues and Challenges*. Tomorrow's Challenges, April. Lausanne: IMD International.

Mathews, John A. 2005. "Strategy and the Crystal Cycle." *California Management Review* 7 (2): 6–32.

Maznevski, Martha, and Karsten Jonsen. 2006. "Getting Results with Diversity." Pp. 61–67 in *Women in Science and Technology—The Business Perspective*. Brussels: European Commission.

McKinsey. 2008. "How Companies Act on Global Trends." *McKinsey Quarterly*, April. http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_act_on_global_trends_A_McKinsey_Global_Survey_2130.

Meehan, Seán, and Bernie Jaworski. 2009. "Don't Waste the Crisis—Opportunity Knocks!" *IMD Perspectives for Managers*, June. <http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM173.pdf>.

Mendenhall, Mark E., and Martha Maznevski. 2008. *Global Leadership: Research, Practice and Development*. London: Routledge.

Mitroff, Ian I. 2003. *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. Chichester: J. Wiley & Sons.

Nedopil, Christoph. 2009. *The Influence of Foreign Direct Investment on the Corporate Governance Environment*. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.

Rhodes, David, and Daniel Stelter. 2009. *Collateral Damage—Part 6: Underestimating the Crisis*. London: Boston Consulting Group.

Salmon, Walter J. 1993. "Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board." *Harvard Business Review*, January–February, 68–75.

Simons, Robert. 1999. "How Risky is Your Company?" *Harvard Business Review*, May–June, 85–94.

Steger, Ulrich. 2003. *Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*. Chichester: J. Wiley & Sons.

———. 2009. "What Now, Board Members?" FT.Com, February 12. <http://www.ft.com/cms/s/0/9e1e8634-f90f-11dd-ab7f-000077b07658.html>.

Steger, Ulrich, and Wolfgang Amann. 2008. *Corporate Governance—How to Add Value*. Oxford: Elsevier.

Steger, Ulrich, and Christoph Nedopil. 2009. "Surviving and Profiting from the Crisis Means Leading through and Learning from the Crisis." *IMD Perspectives for Managers*, October. http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM176_LR_Steger_Nedopil.pdf.

Stulz, René M. 2009. "6 Ways Companies Mismanage Risk." *Harvard Business Review*, March, 86–94.

Winter, Matthias, and Ulrich Steger. 1998. *Managing Outside Pressure: Strategies for Preventing Corporate Disasters*. Chichester: Wiley & Sons.

Об авторах




Профессор Ульрих Стегер

работал в ведущей школе бизнеса IMD, где руководил исследовательскими и образовательными программами в таких дисциплинах, как корпоративное управление, управление устойчивым развитием и управление трудностями. За время работы в IMD Профессор Стегер возглавлял разнообразные программы подготовки топ-менеджеров, в том числе Программу для советов директоров. Его перу принадлежит большое количество публикаций по всем трем указанным выше темам. Только в период начиная с 2005 года, он был соавтором девяти изданий по этой тематике, среди которых "Управление трудностями в организациях" (2010) (вместе с Д-ром Кристофом Недопилом и Вольфгангом Аманном), "Корпоративное управление – как добавить стоимость" (2008) и "Партнерства ради устойчивости: пособие руководителя" (2009), а также публикации по практическому разрешению ситуаций в нескольких развивающихся странах мира. Его книги издавались на немецком, английском, русском, японском и китайском языках, а его статьи были переведены на более чем 10 языков. По приглашению IFC, в течение последних 16 месяцев профессор Стегер проводил семинары для советов директоров компаний в более чем 10 странах. В течение почти 30 лет он входил в состав многочисленных советов директоров компаний в более чем 10 странах, как со стороны руководства (например Компания "Фольксваген"), так и со стороны надзора.



Доктор Кристоф Недопил

работал научным сотрудником в IMD и в течение более трех лет являлся консультантом Всемирного банка, параллельно занимаясь академическими исследованиями и исследованиями в сфере бизнеса, а также принимая участие в разработке и реализации многочисленных образовательных программ для руководителей высшего звена, основной темой которых были корпоративное управление и управление трудностями. Работая в IMD, он провел масштабное исследование по теме корпоративного управления в странах с формирующимися экономиками, описал более 40 примеров разрешения жизненных ситуаций (case studies) и сотрудничал в этой связи с многочисленными компаниями и учреждениями в разных уголках мира, таких как IFC, ФМО, Малазийская Академия Директоров, Даймлер, Голцим (Holcim) и Международный фонд защиты дикой природы (WWF). Его публикации были переведены на несколько языков, в том числе на русский и китайский. Начиная с 2009 года, Д-р Недопил является исполнительным директором и партнером в отмеченной наградами инновационно-консалтинговой компании YOUSE, которая поддерживает компании в ускорении и улучшении их инноваций.



© 2010 год, Международная финансовая корпорация
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433
United States of America
Член Группы Всемирного банка

Все права защищены

Определения и толкования, выводы и заключения, изложенные в этой публикации, никоим образом не являются точкой зрения Международной финансовой корпорации (IFC), связанных с ней организаций, членом советов директоров или стран, которые они представляют. IFC не дает никаких гарантий относительно достоверности данных, содержащихся в этой публикации, и не несет никакой ответственности за какие-либо последствия их использования.

Содержание этой публикации защищено авторским правом. Воспроизведение и/или распространение этой работы или ее частей может считаться нарушением соответствующего законодательства. IFC поощряет распространение этой публикации и дает разрешение использовать эту работу и копировать ее части в личных некоммерческих целях, без права перепродажи, дальнейшего распространения или подготовки работ на основе содержащейся в ней информации. Для какого-либо другого распространения или использования этой работы требуется письменное разрешение IFC.