

УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ КРИЗИ

Посібник для членів рад директорів

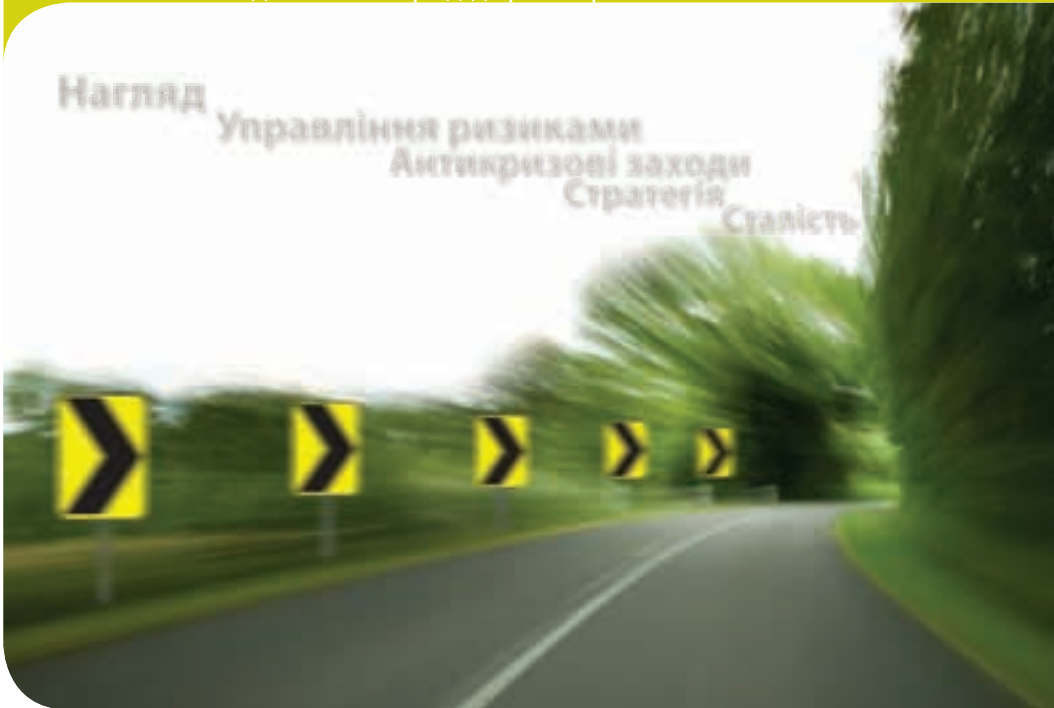
Нагляд

Управління ризиками

Антикризові заходи

Стратегія

Сталість



Посібник для членів рад директорів
**УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ
В УМОВАХ КРИЗИ**

ОсЕВ³



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group

© 2010 рік, Міжнародна фінансова корпорація
2121 Пенсільванія авеню, Півн.-Зах., Вашингтон, 20433
Сполучені Штати Америки
Член Групи Світового банку

Усі права захищені

Висновки, тлумачення та підсумки, викладені в цій публікації, жодним чином не відтворюють поглядів Міжнародної фінансової корпорації (IFC), пов'язаних з нею організацій, членів рад директорів та країн, які вони представляють. IFC не дає жодних гарантій стосовно достовірності даних, що містяться у цій публікації, і не несе ніякої відповідальності за наслідки їх використання.

Зміст цієї публікації захищено авторським правом. Відтворення та/або поширення цієї роботи або її частин може визнаватись порушенням відповідного законодавства. IFC заохочує поширення цієї публікації і тому дозволяє використовувати цей документ, копіювати його частини для особистого некомерційного користування, без права на перепродаж, подальше поширення або підготовку робіт на основі інформації, що міститься в даному посібнику. Для будь-якого іншого поширення або використання цієї роботи необхідно отримати письмову згоду IFC.

Фото на обкладинці: Nacivet

Передмова

Глобальна фінансова криза 2008 року чітко показала, що шлях будь-якої компанії до успіху сповнений різних несподіваних труднощів. Вона також продемонструвала, яке величезне значення мають належне корпоративне управління та сильна рада директорів для того, щоб компанія могла впоратися з наслідками непередбачених кризових ситуацій.

Належне корпоративне управління допомагає компаніям швидше пристосуватися до непередбачуваних змін у їх бізнес-середовищі. Роль ради директорів при цьому полягає в тому, щоб розробити таку бізнес-стратегію, яка б урахувала потенційні ризики, встановлювала відповідні системи управління ризиками та нагляду, а також інституціоналізувала процеси прийняття рішень.

Але навіть незважаючи на всі ці запобіжні заходи, деяких криз уникнути не вдається. Якщо криза настає, належне корпоративне управління може дати компаніям можливість ефективно спланувати антикризові заходи, чітко розподілити відповідні функції та обов'язки і сформулювати ефективну комунікаційну стратегію. Такі дії допомагають компаніям швидко прийти до тями і мінімізувати шкоду для свого бізнесу.

Робота IFC у сфері корпоративного управління знаходиться на перетині її основних бізнес-ліній: Інвестиційних послуг та Консультативних послуг. Плануючи інвестиційні операції, IFC оцінює ризики клієнтів з боку корпоративного управління і намагається пом'якшити їх, створивши при цьому додану вартість для компанії. У сфері Консультативних послуг проекти корпоративного управління IFC підтримують удосконалення внутрішніх політик і практик компаній, розробку нормативно-правової бази, працюють з освітніми установами, засобами масової інформації та громадянським суспільством. Наша робота веде в результаті до більшого обсягу інвестицій у компанії, корпоративне управління яких розвинене краще, і які краще розуміють переваги належного управління в контексті своїх ринків. Між корпоративним управлінням і фінансовими показниками компанії існує чіткий взаємозв'язок. Інвестиція в корпоративне управління – це дуже розумне капіталовкладення.

Цей посібник пропонує одне з бачень того, яким чином повинні реагувати на кризові ситуації ради директорів і невиконавчі директори компаній, що функціонують, зокрема, на ринках, які формуються. Посібник також призначений послужити інструментом, який допоможе компаніям на ринках, що формуються, і їхнім радам директорів краще підготуватися до кризових ситуацій, успішно подолати наслідки нещодавньої фінансової кризи і вийти з неї більш стійкими і конкурентоспроможними підприємствами. IFC сподівається, що всі ці інструменти також зроблять компанії більш витривалими і невразливими до впливів будь-яких майбутніх криз.



Рейчел Кайт
Віце-Президент з Консультативних послуг для бізнесу

Про Міжнародну фінансову корпорацію (IFC) та Проект "Нагляд ради директорів за управлінням кризовими ситуаціями"

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) – це підрозділ Групи Світової банку, заснований в 1956 році. Корпорація фокусує свою діяльність на приватному секторі у країнах з перехідними економіками та економіками, що розвиваються. IFC сприяє сталому економічному зростанню країн, що розвиваються, шляхом фінансування інвестицій у приватний сектор, мобілізуючи приватний капітал і надаючи компаніям та урядам консультативні послуги. IFC допомагає компаніям та фінансовим установам на ринках, що формуються, створювати нові робочі місця, збільшувати податкові надходження до бюджету, покращувати корпоративне управління та показники впливу на екологію, а також робити внесок у добробут місцевих громад.

Відділ корпоративного управління IFC був створений для того, щоб проводити оцінку ризиків та можливостей у сфері корпоративного управління відповідно до запланованих інвестиційних угод, а також, щоб розробляти, впроваджувати та супроводжувати консультативні послуги, які б сприяли функціонуванню належного корпоративного управління в різних країнах світу. У рамках власної програми консультативних послуг та загальних зусиль з подолання глобальної фінансової кризи 2008 року, за підтримки Банку Розвитку Австрії (Oesterreichische Entwicklungsbank, OeEB), починаючи з липня 2009 року, IFC реалізує Проект "Нагляд ради директорів за управлінням кризовими ситуаціями", метою якого є поширення знань про найкращі антикризові методи, які використовують ради директорів у компаніях на ринках, що формуються.

.

Про Посібник

Посібник *“Управління компанією в умовах кризи”* (надалі – Посібник) був підготовлений в рамках загальної антикризової програми IFC. В основу Посібника лягло емпіричне академічне дослідження і власний практичний досвід його авторів. Крім того, до Посібника увійшов великий обсяг інформації про фактичні антикризові методи, що застосовуються компаніями на ринках, які формуються. Інформація зібрана в ході навчальних семінарів, проведених у більш ніж 10 країнах Східної Європи, Близького Сходу і Північної Африки, Центральної та Південно-Східної Азії. Концептуально цей Посібник використовує ситуаційний підхід (див. Steger and Amman, 2008), розглядаючи різноманітні конкретні ситуації та фактори їх впливу, а також відповідні критерії прийняття рішень. Таким чином, Посібник пропонує безліч практичних ідей та підказок з антикризового управління та втручання ради директорів у досить стислому та доступному для розуміння форматі.

Кому призначений Посібник

Цей Посібник адресується членам рад директорів, зокрема невиконавчим, а також незалежним членам рад директорів у компаніях тих країн, економіки яких формуються. Його мета – підтримати їх роботу в ситуаціях корпоративної кризи: починаючи від упередження потенційних негативних подій і закінчуючи успішним управлінням в періоди, коли все йде не так.

Посібник не проводить різниці між видами криз – внутрішніми або зовнішніми, фінансовими або іншими. І, незважаючи на те, що цей проект був інспірований конкретно глобальною фінансовою кризою 2008 року, Посібник має досить загальний характер і містить поради та рішення, слушні й для інших кризових ситуацій.

Книга звертається до підприємств як державної, так і приватної власності, і не фокусується на якійсь конкретній правовій системі компаній чи країн. Замість цього, Посібник зосереджує увагу на тому, що і яким чином з позиції ради директорів потрібно робити під час кризи. При цьому передбачається, що розмір компанії дозволяє мати принаймні мінімальну формальну структуру і раду директорів у складі приблизно п'яти членів, включаючи сторонніх осіб.

Як користуватись цим Посібником

Мета цього Посібника – дати підказки і рекомендації радам директорів та їх невиконавчим членам щодо того, що їм належить робити або на що в першу чергу звертати увагу в рамках антикризового управління. Він розглядає два режими функціонування:

1. Компанія в кризовій ситуації ("режим пошуку несправностей"), коли раді директорів необхідно діяти, щоб запобігти подальшому погіршенню ситуації, допомогти компанії пережити негаразди і вивести її хоча б у відносну безпеку.
2. Компанія функціонує в стандартних умовах ("режим обслуговування"), але раді директорів необхідно діяти так, щоб вона була готова протистояти будь-яким проблемам, аби ті не перетворились на повномасштабну кризу.

Текст Посібника написаний простою мовою, тому що ми прагнули зробити його стислим і практичним. У кожному розділі використовується метафора щодо керування автомобілем, як порівняння, взяте з повсякденного життя. Вона ілюструє сценарії виявлення несправностей і обслуговування, з якими зіштовхуються члени рад директорів.

В залежності від поточної ситуації у вашій компанії, ви можете зосередитися тільки на розділах, що стосуються цієї ситуації, або ознайомитися зі змістом усього Посібника. Рекомендується, щоб усі члени ради директорів, які опинилися в кризовій ситуації або намагаються запобігти кризі, прочитали цю книгу разом, щоб отримати єдине розуміння змісту, мати змогу швидше прийняти рішення щодо конкретних дій. Оскільки Посібник має прикладний характер, глави 2, 3 і 4 закінчуються короткими описами реальних ситуацій, які можуть використовуватися членами ради директорів для практичного опрацювання матеріалу, викладеного в цих розділах, як індивідуально, так і в групових обговореннях.

Зміст Посібника

Щоб допомогти читачеві зорієнтуватись, далі пропонуємо короткий опис основних розділів Посібника:



Перший розділ пропонує короткий аналіз того, як взаємопов'язані між собою корпоративні кризи і корпоративне управління. Цей огляд звертає особливу увагу на організацію і середовище корпоративного управління, яку можуть бачити члени рад директорів у країнах, економіки яких формуються, адже саме вони становлять цільову аудиторію Посібника. Цей розділ також пропонує свій погляд на фінансову кризу 2008 року.



Другий розділ фокусується на запобіганні потенційним кризам і присвячується "режиму обслуговування". Тут ідеться про те, чому і як належне корпоративне управління, управління ризиками та основи антикризового управління, можуть в найкращому випадку допомогти компаніям оминати кризу, а в гіршому випадку, подолати кризу більш успішно, ніж інші компанії. Він починається з пояснення, що існує безліч можливих криз, яких повинні остерігатися ради директорів, а потім аналізує, чому ради директорів не здатні розпізнати ранні ознаки попередження про неприємності, що от-от виникнуть. Наприкінці розділу читачі можуть ознайомитися з інструментом для кращого управління ризиками з позиції ради директорів, який повинен допомогти розробити правильну стратегію для всієї компанії.



Третій розділ присвячується "режиму виявлення несправностей" і розглядає дії компанії з подолання існуючої або очевидної кризи. Він починається з обговорення кількох заходів, які можна вжити, щоб стримати кризу, а потім досліджує відповідальність ради директорів за створення доданої вартості. Далі йдеться про ролі ради директорів у забезпеченні належного потенціалу і здібностей правління в залежності від різних видів криз, використовуючи класифікацію специфічних "точкових" криз і великих "бомбових" криз. Наступні розділи розглядають ролі ключових співробітників, які можуть змінюватися у кризових ситуаціях, зокрема, голови ради директорів, невиконавчих директорів, корпоративного секретаря, акціонерів та групи антикризового управління. Потім розділ аналізує, що належить робити, якщо під час кризи рада директорів не функціонує, і, як підсумок, підкреслює важливість чіткого і контрольованого процесу комунікації та обміну інформацією.



Четвертий розділ пропонує погляд на речі з позиції ради директорів після кризи. Зокрема, він обговорює питання, яким чином побудувати і підтримувати компанію на конкурентоспроможному рівні у післякризовий період. У ньому також розглядається напрямок, в якому повинна розвиватися діяльність ради директорів після кризи. Адже тепер немає сенсу відновлювати свої старі принципи роботи, за якими рада діяла перед кризою.

Посібник завершується практичними додатками, що містять глосарій відповідних термінів та бібліографію джерел, цитати з яких зустрічаються в тексті, а також додаткову корисну літературу на цю тему.

Подяка

Передусім, висловлюємо щиро вдячність авторам цього Посібника – Ульріху Стегеру та Крістофу Недопілу.

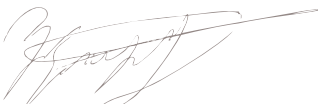
Їх роботу доповнили внески багатьох людей. З академічного боку ми щиро дякуємо двом нашим колегам з IMD за дозвіл спиратися на результати їх досліджень: роботу Пола Стребеля про владну структуру ради директорів і роботу Джорджа Кольрізера про психологічну динаміку команди, що знаходиться в стресовій ситуації і під тиском.

Крім того, ми дуже вдячні співробітникам з штаб-квартири та регіональних офісів IFC, які підготували і провели 14 семінарів у 12 країнах і взяли участь у детальному обговоренні концептуальної структури Посібника та його адаптації до місцевих умов. Зокрема, ми хотіли б відзначити Хахабера Кутчаву, Владиславу Ряботу і Майю Поліщук.

Ми щиро дякуємо Глобальному Форуму корпоративного управління за активну участь і учасникам Паризьких консультацій (на яких були присутні практики та фахівці з понад 10 країн з різних регіонів, де проводилися семінари з антикризової роботи рад директорів, а також представники ОЕСД), які надали цінні коментарі на основі важливого досвіду і досліджень.

Також цінність цього Посібника була доповнена прикладами з життєвого досвіду голів правління, голів рад директорів, виконавчих і невиконавчих членів рад директорів, керівників вищої ланки, а також представників кількох урядів – всього понад 330 осіб з більше ніж 10 країн Східної Європи, Близького Сходу, Центральної і Південно-Східної Азії, які взяли участь у семінарах з антикризового управління, і які відкрито поділилися своїми знаннями про роботу рад директорів в умовах кризи. Ми сподіваємося, що обопільний обмін знаннями на семінарах зіграє важливу роль у подальшому розвитку роботи учасників у складі рад директорів, незалежно від того, чи доведеться радам їхніх компаній знову зіштовхуватися з умовами кризи. Ми обіцяли всім учасникам наших обговорень дотримуватися повної конфіденційності, тому ми користуємося можливістю подякувати експертам, чії аргументи та цитати ми анонімно використовуємо в тексті Посібника.

Нарешті, ми визнаємо, що ні ця публікація, ні діяльність, яка привела в результаті до її видання, не були б можливі без фінансової підтримки Банку Розвитку Австрії (Oesterreichische Entwicklungsbank, OeEB).



Давід Карапетян, відділ корпоративного управління IFC

Зміст

Передмова.....	i
Про Міжнародну фінансову корпорацію (IFC) та Проект “Нагляд ради директорів за управлінням кризовими ситуаціями”.....	ii
Про Посібник.....	iii
Кому призначений Посібник.....	iii
Як користуватись цим Посібником.....	iii
Зміст Посібника.....	iv
Подяка.....	vi
Розділ 1. Вступ. Формування економік та формування криз.....	1
1.1. Чи закінчилась глобальна фінансова криза? Зазираємо у “магічний кристал”.....	3
1.2. Корпоративне управління і корпоративні кризи.....	4
1.3. Корпоративне управління та ради директорів у економіках, що формуються.....	5
1.3.1. Роль корпоративного управління.....	5
1.3.2. Фактори, що формують корпоративне управління.....	6
1.3.3. Ради директорів в економіках, що формуються.....	7
1.3.4. Чи створює рада директорів додану вартість?.....	8
Розділ 2. Попередження кризових ситуацій.....	11
2.1. Покращуйте своє корпоративне управління, щоб підготуватися до криз.....	13
2.2. Усвідомте кризу, щоб подолати її.....	15
2.2.1. Типова корпоративна криза.....	15
2.2.2. Найбільш поширені кризи корпоративного управління.....	17
2.2.3. Порочний цикл криз.....	18
2.3. Зрозумійте, чому проблеми, що здаються простими, переростають у кризову ситуацію.....	20
2.3.1. Корпоративно-політичні бар’єри.....	21
2.3.2. Організаційні бар’єри.....	22
2.3.3. Психологічні бар’єри.....	24
2.4. Зменшуйте ймовірності кризи.....	27
2.4.1. Намагайтесь побачити сигнали завчасного попередження.....	28
2.4.2. Використовуйте вже наявні інструменти.....	29
2.4.3. Достовірно оцінійте ризики.....	29
2.4.4. Підвищуйте стійкість своєї бізнес-моделі та організаційної моделі.....	33
2.5. Перетворіть різномірність ради в актив компанії.....	34

Глава 3. Управління в умовах кризи.....	39
3.1. "Сприйняття – це реальність" – і рада директорів повинна взяти це на озброєння.....	41
3.2. Дійте, щоб обмежити вплив кризи.....	43
3.3. Акцентуйте увагу на тому, як рада директорів може підвищити ефективність компанії.....	46
3.3.1. Як повинна працювати рада директорів в умовах різних кризових ситуацій....	47
3.4. Визначайте чіткі обов'язки різним гравцям.....	59
3.4.1. Роль голови ради.....	60
3.4.2. Роль невиконавчих директорів.....	62
3.4.3. Роль корпоративного секретаря.....	63
3.4.4. Роль акціонерів.....	64
3.4.5. Роль групи антикризового управління.....	65
3.4.6. Що робити, якщо рада компанії є неефективною?.....	67
3.5. Інформуйте про заходи, що вживаються, і рішення, що ухвалюються.....	68
Розділ 4. Після кризи.....	75
4.1. Аналіз подій: пережили одну кризу, готуємось до наступної.....	76
4.2. Уроки кризи.....	77
4.3. Немає лиха без добра (користь від кризи).....	79
4.4. Еволюція роботи ради директорів.....	81
4.5. Радість успіху: корпоративне управління та управління кризою.....	83
Додатки.....	87
Додаток А. Глосарій.....	88
Додаток Б. Основні характеристики незалежного директора (визначення IFC).....	91
Додаток В. Радар ризиків.....	93
Додаток Г. Література (посилання та рекомендації для подальшого ознайомлення).....	98

Розділ 1

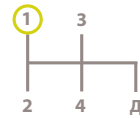
Вступ. Формування
економік та формування криз

Вибір дороги – кому боляче, а кому весело

Для кожного випадку і кожної дороги є правильний автомобіль. Якщо вам хочеться мчати по шосе – ви купуєте гарну спортивну машину; якщо ви бажаєте милуватися краєвидами – вам потрібен позашляховик; якщо вам необхідно перевозити людей – вам знадобиться мікроавтобус; якщо намагаєтесь справити враження – тут не обійтись без кабриолета. Не кожен автомобіль підійде для кожної дороги: якщо ви летите по вибоїнах на спортивній машині, готуйтеся не тільки до того, що вас добряче потрясе, але й до дорогого ремонту вашого переднього спойлера. Аналогічно, якщо на вулиці дощ, ваш кабриолет навряд чи буде прийнятним транспортним засобом. Однак, ще гірше, ніж невідповідна машина, буде авто, що часто виходить з ладу або іншим чином не відповідає своєму призначенню. Ситуації несправності можуть обумовлюватися різними причинами, від дрібниць, таких як вм'ятини на кузові, що зменшують здатність кабриолета справляти враження або спущені шини, до більш серйозних проблем, таких як зламаний двигун, відмова гальм або керма, що робить використання автомобіля в кращому випадку неекономічним, а в гіршому однозначно небезпечним для життя пасажирів і пішоходів.

Корпорації поведуться подібно до автомобілів: деякі компанії просто краще пристосовані до бізнес-циклів і галузевих умов. Завжди бути в правильному місці в правильний час з правильною стратегією і людьми просто неможливо. Таким чином, більшість компаній рано чи пізно зіштовхуються із кризою. Ось чому питання не в тому, чи настане криза, а в тому, як її подолати. Якщо ви не підготувалися, як слід, тобто не вивчили маршрут і не пройшли техобслуговування автомобіля, то ви можете опинитися в кризовій ситуації, яка матиме серйозні наслідки як для компанії та її співробітників, так і для більш широкого оточення!

Цей розділ починається з гадання на магічному кристалі: як довго ще триватиме глобальна економічна криза? Продовжується розділ коротким аналізом того, яким чином взаємопов'язані між собою корпоративні кризи і корпоративне управління. Особлива увага приділяється організації і середовищу корпоративного управління, з якими найчастіше стикаються члени рад директорів у країнах, економіки яких формуються.



1.1.

ЧИ ЗАКІНЧИЛАСЬ ГЛОБАЛЬНА ФІНАНСОВА КРИЗА? ЗАЗИРНЕМО У "МАГІЧНИЙ КРИСТАЛ"

Фінансова криза, що виникла внаслідок "бульбашки" на ринку субстандартного іпотечного фінансування у Сполучених Штатах, вилилась у світову економічну кризу, що стала найглибшою за весь період після закінчення Другої світової війни. Зараз майже точно можна сказати, що вона розпочалася у третьому кварталі 2007 року; досить згадати, які хвили утворилися після фінансових махінацій Джерома Кервієля з французького банку "Сосьєте Женераль" на світових фондових ринках у кінці червня того року. Банкрутство американського інвестиційного банку "Леман Бразерс" у вересні 2008 року було лише верхівкою айсберга – кризи, що насувалася, коли навіть найбільші оптимісти повинні були визнати, що "велике уповільнення" стало не більше, ніж великою ілюзією. Але це була не перша і однозначно не остання така криза.

Що б там не відбувалося, ця криза чітко показала, наскільки взаємопов'язані одна з одною економіки в усьому світі, незалежно від стадій розвитку. І хоча завдяки величезним, більш-менш скоординованим зусиллям урядів різних країн світу вдалося уникнути найгіршого сценарію розвитку довгої депресії з протекціонізмом, що розгортався б по спіралі (політика "знищ свого сусіда") і дефляцією, перед усіма нами досі лежить шлях, більш ніж невизначений. У комплексних системах, таких як світова економіка сьогодні, ніхто не може передбачити наслідків конкретних дій. Але в найближчі роки на долі компаній будуть впливати три основні характеристики:¹

- **Невизначеність і подвійність:** Відсутність консенсусу або хоча б домінуючої тенденції (наприклад, вільна торгівля і протекціонізм, державне втручання і лібералізм), якої можна було б дотримуватися. Замість цього, ми можемо спостерігати суперечливі явища (наприклад, інфляція і пасивний попит, низькі відсоткові ставки і низький рівень інвестицій), які мають місце в один і той же час або в різний час в різних регіонах.
- **Мінливість:** Цикл ділової активності підприємств або цикл активності конкретної галузі може стати більш нестабільним, що буде обумовлено різкими змінами у коливаннях валют або вартості важливих сировинних ресурсів або політичними кризами, вплив яких буде відчуватися у світі бізнесу. Це прискорить необхідність пристосовуватися до нових обставин ще швидше – і все це за відсутності будь-якої тенденції до стабілізації, на яку можна було б покласти надії і перспективи.
- **Регуляторні та політичні втручання** можуть почастишати і вплинути не тільки на конкретну країну, а й на ланцюг поставок, торгові відносини і бізнес-моделі галузей, що функціонують на глобальному рівні.

¹ Більш детально про тему сценаріїв глобальних перспектив на майбутнє див. вебсайт Світового банку (www.worldbank.org), сторінку "Research and Knowledge" (www.imd.ch/research/challenges) Міжнародного інституту розвитку менеджменту, а також інші вебсайти, наприклад, інвестиційних банків, консалтингових фірм та фінансових ЗМІ.

Ось чому, найбільш точно було б припустити, що найближчими роками, ймовірно, відбудуться й інші кризи на макрорівні, на рівні галузей, і – як результат – також на рівні компаній.

Це припущення робить наш Посібник ще більш корисним для тих, хто вважає, що фінансова криза 2008 року закінчилася. Зрештою, період після останньої кризи – це зазвичай період перед наступною кризою.

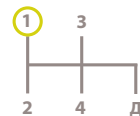
1.2.

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ І КОРПОРАТИВНІ КРИЗИ

Будь-яка криза – це лакмусова реакція, засіб випробування системи корпоративного управління компанії незалежно від її правового поля, структури власності або галузі. У критичній ситуації слабкі місця компанії і тертя між членами ради директорів, вищим керівництвом і компанією в цілому проявляються яскравіше, і ті компанії, які підготувалися до кризи погано, піддаються її впливу більше. А оскільки рада директорів стоїть біля керма компанії, там, де приймаються ключові рішення, то під час кризи, якщо вона не справляється зі своїми завданнями, не варто очікувати, що належним чином буде працювати вся організація.

Оскільки видів систем корпоративного управління, так само як і криз, існує багато, немає сенсу наполягати на єдиній, "придатній для всіх" структурі ради директорів і механізмі антикризового управління. Хоча, з іншого боку, не слід і потопати в безлічі потенційно можливих систем і механізмів. Ми сподіваємося уникнути цих дилем, оскільки фокусуватимемо увагу на:

- радах директорів у країнах, що розвиваються або країнах, економіки яких формуються;
- стратегічних діях компанії і ради директорів, і на ключових управлінських процесах;
- втручаннях на рівні рад директорів (на відміну від втручань на рівні правління, які обговорюються в інших різних книгах; зверніться до Horgood and Tankersley 2005; Mitroff, 2003; Winter and Steger, 1998) і, особливо, на ролі невиконавчих директорів.



1.3.

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РАДИ ДИРЕКТОРІВ У ЕКОНОМІКАХ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ

Корпоративне управління важливе і актуальне для компаній в усьому світі, незалежно від країни, галузі, розміру фірми або форми власності. Багато методів, що застосовуються на практиці радами директорів в економіках, що формуються, не дозволяють в повній мірі відчути потенціал корпоративного управління в створенні доданої вартості. Однак, оскільки універсальної моделі корпоративного управління не існує, корпоративне управління повинно застосовуватися по-різному для кожної компанії, щоб воно було чимось більшим, ніж безглузда вправа "проставляння позначень у потрібних клітинках".

Принципи корпоративного управління, такі як прозорість, звітність і незалежний нагляд за діяльністю правління, повинні відповідати конкретним потребам компанії, незалежно від її форми власності, ключової бізнес-моделі та стратегії, вимог ринків капіталу, кредиторів і регуляторів, а також культурних особливостей.

Але основним рушійним чинником практичних змін буде, швидше за все, визнання всіма зацікавленими в успіху компанії особами, що належне корпоративне управління є невід'ємною частиною належного керівництва та ефективного лідерства – ключових складових сталого успіху організації. Тому акціонери, а також рада директорів, повинні переглядати ефективність своєї системи корпоративного управління (див. також Розділ 4), безперервно її удосконалюючи.

1.3.1. Роль корпоративного управління

Поняття "корпоративне управління" є багатозначним. Одне з визначень говорить, що корпоративне управління встановлює чіткі структури підзвітності, відповідальності і прозорості серед людей, які стоять біля керма компанії, і визначає ролі як ради директорів, так і правління.

Це означає, що якщо в компанії існує правильна система стримань та противаг між менеджментом і власниками (а також іншими зацікавленими особами, наприклад, співробітниками), то інформаційні потоки і звітність є чіткими і прозорими, між різними ланками організації вибудована належна підзвітність, налагоджені внутрішні контролю і практики управління ризиками, а нормою поведінки по всій компанії є високі етичні стандарти. Що стосується антикризового управління, належне корпоративне управління дає раді директорів і вищому керівництву можливість виявляти проблеми, які виникають, і попереджати їх розвиток в кризу або катастрофу. А якщо проблема все таки виникає, незважаючи на належне корпоративне управління (наприклад, через зовнішні фактори), особи, які приймають рішення, чітко виконують свої обов'язки, корпоративні органи та

посадові особи знають, що потрібно робити, непередбачені ситуації обговорюються відкрито, шляхи вирішення проблем знаходяться швидко.

1.3.2. Фактори, що формують корпоративне управління

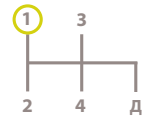
Часто серед систем корпоративного управління розрізняють дворівневі й однорівневі системи рад директорів. З точки зору права, така відмінність, можливо, і важлива, але для практичної діяльності ради директорів це значення не має. Як було виявлено в ході попередніх досліджень (див. Steger and Amman, 2008), є чотири основні чинники, які формують системи корпоративного управління в усьому світі:

- **Особистості** – наприклад, засновник або давній і успішний головний виконавчий директор і його досвід, цінності і стиль керівництва та лідерства.
- **Форма власності** – наприклад, сімейний бізнес, структури концентрованої або фрагментованої участі в акціонерному капіталі.
- **Ключова бізнес-модель** – формується галуззю, а також досвідом роботи компанії на ринку, причетністю до глобального бізнесу і конкурентним фокусом.
- **Правова та культурна система.**

Навіть у країнах, що розвиваються, багато великих і середніх компаній досі контролюються головним засновником або родиною. Крім того, чимало компаній у державній власності в економіках, що формуються, часто мають одного контролюючого акціонера, наприклад, державу. Ми назвали лише два з безлічі чинників, які відрізняють корпоративне управління в економіках, що формуються, від корпоративного управління у розвинутих країнах.

Таким чином, цей Посібник не робить різниці між дворівневими і однорівневими радами директорів. Більш доречними, ніж ця відмінність, є відмінності між аутсайдерами і інсайдерами, а також між виконавчими та невиконавчими директорами в складі ради директорів.

Інсайдери – це люди, безпосередньо пов'язані з компанією, наприклад, такі що посідають керівні посади в даний час або займали їх у минулому, такі що мають великі пакети акцій (зробили великі інвестиції) або перебувають у родинних стосунках з кимось із керівників. Аутсайдери – це ті, які не мають безпосереднього зв'язку з компанією, крім членства в раді директорів.



Різниця між невиконавчими та виконавчими директорами полягає в тому, що останні займають керівну посаду в тій же компанії, тоді як перші – ні (хоча вони цілком можуть виконувати керівну роль в інших компаніях).

Поняття "незалежний директор" має безліч визначень (зі зрозумілих причин юристи приділяють цьому багато уваги). Проте, висловлюючись простою мовою: незалежний директор – це невиконавчий директор, в більшості випадків аутсайдер, основною характеристикою якого є здатність вільно приймати рішення в інтересах компанії.

Доречність цих відмінностей обумовлена асиметрією інформації, яка виникає тому, що різні директори мають різні ролі та зв'язки з компанією, що часто призводить до труднощів у комунікації, політиканства і нестачі прозорості. А з вище наведених визначень стає ясно, що корпоративне управління (сенс якого в більшій мірі полягає у створенні системи перевірок і обмежень для вищого керівництва) не може працювати, якщо раду директорів контролюють інсайдери і виконавчі директори, оскільки вони, навпаки, можуть мати зацікавленість в системі, де перевірки проводяться рідко, а обмежень мало.

Проте, якими б не були відмінності, члени ради директорів працюють разом на одну організацію і своїми діями повинні створювати додану вартість для організації. А коли, як не в кризовій ситуації, це може бути більш правильно!

1.3.3. Ради директорів в економіках, що формуються

Цільову аудиторію для цього Посібника переважно складають невиконавчі директори у великих і середніх компаніях в країнах, що розвиваються. Їм особливо потрібні системи координат і керівні принципи, які б допомогли їм розібратися в часто неструктурованих, безладних, суперечливих, а іноді навіть загрозливих подіях. Взаємодія з багатьма компаніями і їх радами директорів показує, що роль незалежних невиконавчих директорів ще не дуже добре розвинена в більшості економік, що формуються, особливо в тих перехідних економіках, які потрапляли в центр уваги цього проекту. Однак корпоративне управління в цих країнах буде розвиватися і далі, і, відповідно, незалежні директори в складі рад директорів стануть звичайною справою, тому що:

- Покоління, яке заснувало більшість компаній після розпаду Радянського Союзу, вже скоро піде на пенсію, і таким чином поступово буде усуватися від повсякденних справ. Покоління-наступник в багатьох випадках не отримає такої ж концентрації влади (наприклад, тому що засновник до того часу увійде до складу ради директорів як невиконавчий директор – незважаючи на деякі труднощі з таким устроєм), і, особливо у швидко зростаючих компаніях, запровадить більш професійні організаційні структури і процеси, починаючи з рівня ради директорів.

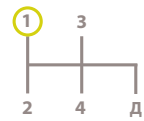
- Зосередженість компаній з країн, економіки, яких формуються на внутрішніх ринках або їх залежність від кількох міжнародних клієнтів з часом зміниться: адже хоча на маленькому ринку відсутня необхідність в складних структурах управління, доходи на ньому теж обмежені. Ось чому багато компаній на ринках, що формуються, вже почали активно розширювати свій бізнес на міжнародному ринку, ускладнюючи свою структуру і стаючи більш вразливими до криз. Підготовка до такої інтернаціоналізації і нагляд над нею повинні здійснюватися професійною радою директорів (не в останній мірі заради залучення необхідних міжнародних інвесторів).
- Більш глибока інтеграція цих країн в європейську та світову економіки не тільки посилює конкуренцію і обумовлює необхідність у більш сучасних системах (в тому числі, корпоративного управління), але також сприяє більш інтенсивній передачі найкращих практик та досвіду у сфері корпоративного управління в ці країни. Наприклад, у не дуже далекому майбутньому іноземні (так само, як і національні) інвестори і кредитори будуть вимагати більшої прозорості через незалежних директорів (див. Nedopil, 2009).
- На впровадження систем корпоративного управління потрібен час. Зараз вже в більшості країн є законодавство, яке значною мірою відповідає міжнародним стандартам. Проте правова система часто є громіздкою, страждає від слабого правозастосування або навіть політичних та корупційних впливів. Це дуже ускладнює роботу ради директорів, особливо для компаній, які хочуть досягти прозорості, і для зацікавлених осіб, які прагнуть налагодити підзвітність. На розробку і справжнє впровадження необхідної інституційної інфраструктури і "м'яких" поведінкових правил, наприклад, як підходити до питань корпоративної соціальної відповідальності, поводження зі співробітниками, а також поведінки різних директорів у складі ради знадобиться, щонайменше, п'ять, а можливо, і десять років ("м'які" правила поведінки частково описуються у багатьох кодексах поведінки, яких чим далі, тим більше пишеться для країн, галузей і компаній). Слід також пам'ятати, що в розвинених країнах концепція корпоративного управління зі значно ініціативнішими радами директорів набула популярності тільки у середині 1990-х, а потім була прискорена кризою "дот-комів" і наслідком корпоративних скандалів, таких як довкола корпорації "Енрон" на початку 2000-х рр.

Запитання

Ось чому в усіх ситуаціях – властивих тільки цій компанії та властивих тільки цій країні – ключовим питанням є: чи створює система корпоративного управління додану вартість для організації?

1.3.4. Чи створює рада директорів додану вартість?

Зрозуміло, що відповідь на це запитання може бути тільки індивідуальною для кожної ситуації. Щоб відповісти на це запитання, потрібно уважно подивитися на конкретні особливості структур і процесів корпоративного управління у відповідності з чотирма чинниками, описаними вище. Дати відповідь можна і проаналізувавши наступні чотири чинники:



- Чи робить рада директорів унікальний внесок у вироблення і реалізацію стратегії, чи додає вона нові ідеї і знання про тенденції?
- Чи надає рада директорів широку інформаційну базу, використовуючи різноманітний досвід директорів, які також відчувають і перевіряють припущення при впровадженні стратегії?
- Чи робить рада директорів можливим виявлення на ранніх етапах негативного розвитку ситуації і оперативне виправлення помилок за допомогою ефективного нагляду?
- Чи проводить рада директорів ефективний процес відбору і чи забезпечує інтенсивне навчання/наставництво, щоб отримати високорезультативну команду топ-менеджерів?

Про що слід пам'ятати в дорозі


Не існує єдиної найкращої системи корпоративного управління, але в цілому, прозорість, підзвітність та співробітництво у верхівці організації створюють додану вартість. Криза – це лакмусовий тест: чи може компанія приймати кращі рішення, ніж її конкуренти?

До обов'язків членів ради директорів входить забезпечення того, щоб навіть у кращі часи їх система корпоративного управління працювала як слід, тому що під час кризи до звичайної роботи приєднується додаткове навантаження. Тому запитайте себе: що ви зробили, щоб поліпшити функціонування вашої системи корпоративного управління та підвищити ефективність ради директорів?

Розділ 2

Попередження
кризових ситуацій

Обслуговування автомобіля

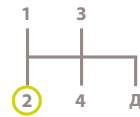


Входити в повороти на повній швидкості або мчатися навипередки з іншою машиною може бути надзвичайно приємно. Але перш ніж зручно влаштуватися у водійському кріслі, необхідно зробити кілька найважливіших перевірок на предмет безпеки: Чи працюють гальма? Чи не потрібно підкачати шини? Як працює двигун? Чи добре функціонує кермо? Чи в порядку ремені і подушки безпеки? Крім того, вам потрібно буде довідатися про погоду, щоб ви наділи на автомобіль правильні шини.

Щоб машина завжди була на ходу, і ви могли регулярно брати участь у перегонах на ній, і при цьому вам не довелося б весь час міняти машини (що було б дуже дорого) – вам однозначно слід регулярно перевіряти технічний стан автомобіля, щоб він їздив швидко і був якомога надійнішим. А якщо ваш автомобіль не працює, як треба, можливо, через аварію або пошкодження, вам необхідно знати, що саме зламалося, і полагодити його якомога швидше, щоб мати можливість знову летіти на повній швидкості, а не плентатися у хвості ваших конкурентів.

Аналогічно, якщо ви хочете, щоб ваша компанія мчала попереду всіх конкурентів, потрібно регулярно проходити технічний огляд, аби вас не гальмували дрібні дефекти, а також бути готовим до більш значних несправностей.

“Я вважаю, що однією з причин, чому моя компанія впоралася з кризою відносно краще, ніж інші, є те, що у мене були прекрасна управлінська команда і рада директорів, які прислухалися один до одного і могли спілкуватися з усіма людьми в організації. У нас просто не було неприємних несподіванок, завдяки високому ступеню прозорості та відкритості”, – член ради директорів, Єгипет.



2.1.

ПОКРАЩУЙТЕ СВОЄ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ЩОБ ПІДГОТУВАТИСЯ ДО КРИЗ

Кризи трапляються з багатьох причин, іноді зовнішніх, іноді внутрішніх; деякі виникають раптово, інші формуються протягом якогось часу, деякі впливають на всю економіку, а інші – лише на конкретну компанію або навіть один підрозділ чи операційний відділ.

Належне корпоративне управління (див. Розділ 1) може мати більшу цінність для здатності будь-якої організації упереджувати вплив негативних подій на компанію або запобігати переростанню її у кризу або катастрофу. Було б самовпевнено стверджувати, що належне корпоративне управління може запобігти всім корпоративним кризам. Але ефективна рада директорів може щонайменше допомогти компанії мінімізувати свої ризики, якщо робитиме наступне:

- Визначати правильну стратегію з відповідним апетитом компанії до ризику (рівень ризику, який компанія зможе прийняти). Наприклад, для інвестиційного банку цей рівень буде зовсім іншим, ніж для роздрібного банку.
- Здійснювати нагляд за впровадженням і функціонуванням систем управління ризиками.
- Досліджувати навколишні умови і розуміти рушійні сили бізнесу, щоб допомогти виявити і визнати ознаки кризи, що насувається.
- Забезпечувати кращу підготовку до кризи і більш потужну відсіч кризам. Наприклад, через створення та випробування антикризових планів.
- Виявляти лідерство в обмірковуванні і пропозиції кращих рішень і запобігання паніки.
- Усувати деякі причини внутрішніх криз. Наприклад, маючи план наступництва головного виконавчого директора (CEO) на випадок його раптового звільнення з посади.
- Давати зовнішнім зацікавленим особам, зокрема інвесторам і співробітникам, впевненість у майбутньому компанії.

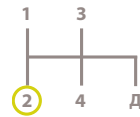
Щоб коротко проілюструвати цей пункт, недавнє дослідження IFC, проведене в Латинській Америці (IFC, 2009), показує, що компанії з належним корпоративним управлінням менше постраждали від падіння цін на акції під час фінансової кризи 2008 року, що було обумовлено, наприклад, більш високою прибутковістю власного капіталу і кращими іншими показниками ефективності, порівняно із їх конкурентами, де корпоративне управління було гірше. Ось приклад того, як корпоративне управління дало в результаті вимірювану додану вартість компаніям і їх зацікавленим особам.

Причини кращої результативності компаній в цьому випадку досить прості: належне корпоративне управління веде до кращих і більш зважених рішень. Цю взаємозалежність обумовлюють три чинники:

- Командні рішення є в середньому кращими, ніж рішення, прийняті індивідуально, просто тому, що вони приймаються на основі більшого обсягу інформації.
- Процес обмірковування – особливо в умовах невизначеності (а більшість стратегічних рішень ради директорів приймають саме в таких умовах!) – дає можливість краще протестувати припущення і факти і роз'яснити цілі, дилеми і відповідні ризики, ніж спонтанні інтуїтивні рішення (що може бути прийнятним для звичайних умов діяльності, але не є ідеальним для визначення стратегії).
- У незалежних директорів погляд на речі інший, ніж у інсайдерів. Вони збагачують інформаційну базу під час засідання рад директорів своїм досвідом з інших галузей і організацій, і в їхньому випадку є більша вірогідність виявити зародження тенденцій і розпізнати напрямки розвитку ситуації (іншими словами, побачити "загальну картину"). У разі, якщо вони дійсно незалежні, вони можуть на ранніх етапах відкрито говорити про проблеми, не маючи сумнівів і коливань з "політичних" причин.

Однак для акціонерів, які мають обирати членів до ради директорів, як в економіках, що формуються, так і розвинених економіках, складність полягає в тому, щоб знайти кваліфікованих членів рад, які були б гідні довіри і могли б приносити користь компанії. Про цю складність частіше можна почути в країнах, що розвиваються, з двох причин. По-перше, тут просто менше досвідчених керівників, здатних взяти на себе таку трудомістку роботу. А по-друге, все ще проблемою залишається знайти невиконавчих або незалежних директорів, яким можна було б довіряти. Хоча в багатьох економіках, що формуються, інститути директорів та інші подібні організації останнім часом ростуть як гриби, а до того, як система запрацює, як слід, цим країнам необхідно подолати досить довгий шлях.

Ще одна проблема, яку можна знайти у деяких економіках, що формуються, має відношення до інститутів виконання. Хоча в багатьох випадках вже є закони, що регулюють ролі акціонерів, рад директорів, керівництва і співробітників, виконання цих законів залишається фрагментарним. Наведемо приклад. Немає жодної країни, де б хабарництво не заборонялося законом, однак, воно поширене в дуже багатьох країнах, як розвинених, так і тих, що розвиваються. Водночас, очевидно, що і закони, і їх впровадження може змінюватися з плином часу (що може бути добре чи погано), і може бути різним у різних компаніях. Це означає, що деякі компанії, завдяки своїм політичним зв'язкам, одержують пільговий режим, тоді як інші можуть бути покарані за підтримку "не того" політика (і це є, однозначно, погано). І тим не менше, ради директорів та керівники повинні (і можуть) допомогти своїм компаніям пережити кризу навіть у такій ситуації.



2.2. УСВІДОМТЕ КРИЗУ, ЩОБ ПОДОЛАТИ ЇЇ

2.2.1. Типова корпоративна криза

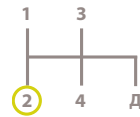
Компаніям, що працюють в ринкових умовах, властиво наражатись на різні ризики, які ми тут визначаємо як негативні відхилення від планового розвитку подій. Кризова ситуація – це негативне відхилення, яке носить глибокий характер і може загрожувати існуванню компанії.

Кризи можуть проявлятися у багатьох формах і можуть бути викликані багатьма причинами. Класифікація, що наводиться нижче, групує деякі ключові характеристики і тим самим може допомогти членам рад директорів зрозуміти і проаналізувати кризи, щоб знайти саме ті рішення, які підійдуть для конкретної ситуації. Зауважте, по-перше, що криза може містити (а зазвичай і містить) елементи з більш як однієї групи, описаної в нижченаведеній таблиці. По-друге, важливо завжди пам'ятати, що конфлікт – наприклад, між членами ради директорів – це не завжди криза, якщо з ним поводитися правильно. Розбіжності потрібно вітати доти, доки вони конструктивні. Хоча, якщо конфлікт не врегулювати належним чином, він може перерости в серйозну кризу з важкими наслідками, такими як втрата ключових працівників.

ТАБЛИЦЯ 1. Класифікація криз

Категорія	Вид кризи	Характеристики кризи	Приклад
Часові рамки	Раптова	Раптова криза часто настає неочікувано (що не означає, що компанія не повинна бути не готова до неї)	Аварія (наприклад, аварія на глибоководній нафтовій платформі BP "Deepwater Horizon" в 2010 р.), стихійне лихо
	Та, що розгортається	Криза, що розгортається, росте протягом часу (як мильна бульбашка)	Фінансова криза, "бульбашка" в житловому секторі, що виникла за рахунок помилок фірм (наприклад, Азійська криза 1997-го; проблеми із випуском на ринок літака "Boeing Dreamliner" аж до 2010 р.)
Джерело	Внутрішня	Джерело внутрішньої кризи знаходиться всередині компанії	Звільняються з роботи ключові співробітники, працівники вчиняють шахрайські дії (наприклад, фінансові махінації Джерома Кервієля із "Сосьєте Женераль" в 2007 р.; бухгалтерське шахрайство в ІТ компанії "Satyam Computer Services" у 2009 р.)
	Зовнішня	Джерело зовнішньої кризи знаходиться поза межами організації	Головний постачальник не виконує свої обов'язки (наприклад, перебої з електроенергією в Україні внаслідок проблем з поставками російського газу в 2008 році), інвестори відкликають свої кошти

Категорія	Вид кризи	Характеристики кризи	Приклад
Працівники компанії	Керівництво, лідерства	Кризи лідерства виникають у верхівці компанії (це означає, що компанія практично не може продовжувати свою діяльність)	Раптове звільнення генерального директора СЕО (наприклад, відставка Фрітца Гендерсона у "Дженерал Моторз" в 2009 р.)
	Операційна	Операційна криза впливає на виробничі процеси компанії і тягне за собою такі наслідки, як відсутність доходів або невиконання платіжних зобов'язань	Заводи закриваються у зв'язку із припиненням поставок виробничих ресурсів або страйками (наприклад, закриття підприємства "Toyota" у Китаї через страйки в 2010 р.)
Пов'язані сторони	Акціонерна	Під час кризи акціонерів компанію полишають інвестори (що створює труднощі із новими і необхідними інвестиціями)	Інвестори продають свої акції (наприклад, ринкова капіталізація "Бритіш Петролеум" (BP) знизилась на 1/3 після вилу нафти у Мексиканській затоці в 2010 р.)
	Зацікавлені сторони	До такої кризи залучено все суспільство, працівники або групи людей, об'єднані спільним інтересом	У бізнес втручаються регулятори; недержавні організації (НДО) звинувачують компанію у правопорушеннях (наприклад, кампанія організації "Грінпіс" проти "Shell" у зв'язку із затопленням компанією нафтової платформи "Брент Спар" в 1995 р.)
Особистісна	Психологічна	Деякі кризи повністю обумовлені психологічними факторами і не мають підстав для виникнення в реальній ситуації компанії	Чутки або обвинувачення привертають надмірну увагу до компанії з боку регуляторів або інвесторів (наприклад, чутки про те, що Apple відкликає з ринку свій iPhone 4, призвели до зниження цін на акції в 2010 р.)
	Фактична	Фактичні кризи виникають на підґрунті помилок у фактичних операціях або управлінні компанією	Фактичні проблеми із платежами або операціями (наприклад, занепад у сфері туризму внаслідок політичних демонстрацій у Таїланді в 2010 р.)



Категорія	Вид кризи	Характеристики кризи	Приклад
Рушійні сили	Політична/регуляторна	Під час політичних/регуляторних криз компанія втратила довіру регулятора або уряду (і може бути позбавлена ліцензій на господарську діяльність)	Додаткові шари нормативного регулювання, які змінюють характер бізнесу або політичного нагляду (наприклад, державне ембарго, як, наприклад, в Ірані; втручання уряду в ринок авіаперевезень)
	Ринкова	Ринкова криза виникає у зв'язку з конкуренцією і попитом клієнтів	Клієнти втрачають інтерес до продукції компанії у зв'язку з проблемами з якістю (наприклад, відмова від користування платформою "mySpace", у зв'язку із появою більш якісних соціальних мереж)
Вплив	Фінансова	За умов фінансової кризи у компанії виникають труднощі із отриманням достатніх грошових коштів для оплати рахунків	Проблеми з рефінансуванням; дефіцит ліквідності (наприклад, фінансові прорахунки "Порше" під час спроби придбати "Фольксваген" у 2009 р.)
	Матеріальна	Матеріальна криза впливає на процес створення вартості компанії	Система або продукція знаходиться поза законом, і тому компанія може втратити свою ліцензію на діяльність (наприклад, невизначеність навколо подовження строку дії ліцензії Google у Китаї в 2009/10 рр.)

2.2.2. Найбільш поширені кризи корпоративного управління

Дійсно, підґрунтям для виникнення багатьох корпоративних криз, про які йшлося вище, є корпоративне управління в компанії, а радше, його відсутність. Існує чотири поширених види конфліктів в управлінні компанією, що виливаються у кризи, пов'язані з корпоративним управлінням:

- **Акціонери з акціонерами:** наприклад, коли мажоритарні акціонери приймають рішення, які є прийнятними для отримання короткострокового прибутку деякими мажоритарними інвесторами, але не для довгострокових інтересів компанії та її меншоритарних (і найчастіше менш активних) акціонерів.
- **Акціонери з правлінням:** наприклад, коли акціонери хотіли б бачити більш солідну виплату дивідендів, тоді як правління планує більше реінвестувати в компанію.

- **Рада директорів з правлінням:** наприклад, коли рада директорів втрачає довіру до правління, але не має можливості знайти йому заміну (можливо, у зв'язку з відсутністю плану наступництва).
- **Члени ради директорів з членами ради директорів:** наприклад, коли існує міжособистісна неприязнь, різні інтереси або приховані плани (як правило, через відсутність волі та здібностей у голови ради директорів припиняти таку поведінку), що призводить до дисфункції ради директорів і її нездатності приймати рішення.

Більшість криз системи корпоративного управління виникають внаслідок конфліктів цих видів, у випадку, якщо вони не вирішуються, як слід. Як згадувалося вище, конфлікти – це не обов'язково погано (часто зовсім навпаки), але їх необхідно врегульовувати конструктивним чином. Якщо конфлікти виходять з-під контролю, вони перетворюються на джерело кризи.

Акціонери можуть грати ключову роль в управлінні конфліктами шляхом контролю за ефективністю ради директорів (особливо, якщо їх група – маленька). Вони також повинні втручатися, якщо бачать, що рішення не приймаються або що рада директорів не діє згідно зі своїми обов'язками.

Однак пам'ятайте, що непередбачувані чинники, такі як шахрайство, особистісні моменти (наприклад, раптове рішення вищого керівництва піти у відставку), хвороба і смерть також можуть створювати кризи у верхівці компанії. Якщо джерела зовнішніх криз неможливо легко контролювати (хоча ними можна керувати), оскільки їх витoki знаходяться поза межами досяжності компанії, то більшість джерел внутрішніх криз піддаються контролю. Ось чому, не дозволяйте конфлікту перерости в кризу, відразу ж реагуйте на сигнали попередження (наприклад, недбале дотримання стандартів безпеки праці), уважно стежите за потенційними слабкими місцями і з усією серйозністю ставтесь до контролюючих обов'язків ради директорів.

Порада

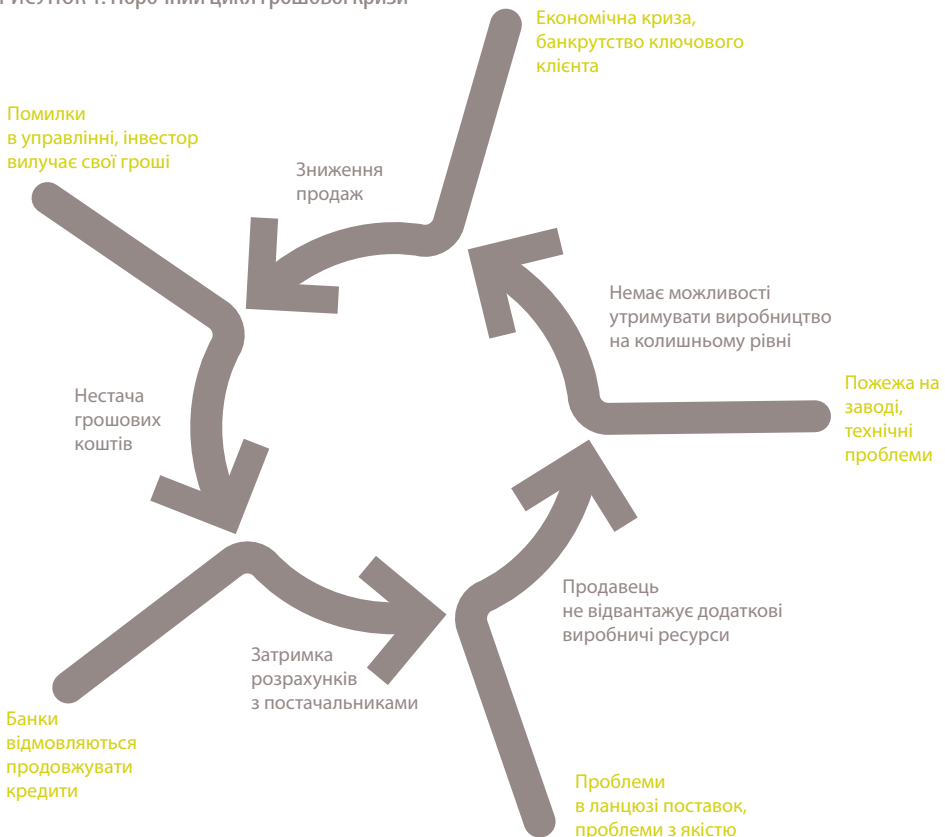
Пам'ятайте, що якщо ви думаєте, що все йде, як треба, можливо, ви взагалі не маєте уяви, що відбувається!

2.2.3. Порочний цикл криз

У всіх криз є одна дуже погана якість: вони рідко приходять поодиночі; тобто, де б вони не виникали, вони дуже швидко поширюються на інші сфери. Види криз, зазначені в Таблиці 1, не є такими, що обопільно виключають одна одну, зазвичай їх буває декілька. З огляду на це, розпізнати справжнє джерело кризи (що є важливим для ефективного вирішення кризової ситуації) досить важко, і це може призвести до порочного циклу.

Наведемо приклад (Рисунок 1), що відображає порочний цикл грошової кризи. Компанія може опинитися в кризі через падіння продаж, можливо, у зв'язку з більш масштабними економічними чинниками. Падіння продаж призводить до дефіциту ліквідності, що, чим далі, тим більше ускладнює розрахунки з постачальниками. При цьому, за відсутності виробничих ресурсів від постачальників, припиняється виробництво продукції, а разом з цим зникає можливість продавати продукцію платоспроможним клієнтам. Внаслідок цього продажі падають ще більше. Це лише одне можливе повторення циклу; на Рисунок 1 показано, що існує багато інших можливих точок початку кризи.

РИСУНОК 1: Порочний цикл грошової кризи



Аналіз

Таким чином, найбільша складність полягає в тому, щоб знайти справжнє джерело кризи і розірвати порочний цикл і поширення інфекції проблем – на макrorівні, а також на рівні фірм, оскільки якщо ви опинились в одній кризовій ситуації, то обов'язково потрапите і в інші.

2.3.

ЗРОЗУМІЙТЕ, ЧОМУ ПРОБЛЕМИ, ЩО ЗДАЮТЬСЯ ПРОСТИМИ, ПЕРЕРОСТАЮТЬ У КРИЗОВУ СИТУАЦІЮ

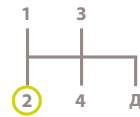
Як зазначалося вище, більшість криз не виникають “як грім серед ясного неба”. Звісно, існують “сліпі зони”, тому що менеджери і члени ради директорів просто не мають можливості приділити увагу кожній деталі у складному діловому середовищі. Але, як правило, існують ранні сигнали попередження, навіть сигнали небезпеки, ще до того, як на початку легко вирішувана проблема перетвориться на повноцінну кризу. Це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх криз. Як приклад внутрішньої кризи, збій в інформаційній системі (ІС) з тяжкими наслідками для діяльності компанії може пояснюватися недостатніми резервними потужностями або злочинною зневагою до безпеки ІС. На жаль, до найбільш поширених криз, що виникають із зовнішнього середовища, належать необачні інвестиції менеджерів у масштабне розширення потужностей на вершині бізнес-циклу або структурування угод за рахунок значного боргового фінансування на найбільш емоційному етапі фінансової “бульбашки” (а за останні 12 років таких було аж три).

Як ви напевно і самі спостерігали у вашій галузі, ігнорування ранніх сигналів попередження дійсно має місце, і досить часто. Причиною є не так недостатня прозорливість окремих осіб (хоча це також можна виявити, в тому числі, і відсутність розуміння предмету самого бізнесу), як типові бар’єри й упередження в процесі прийняття рішень особами, які стоять на чолі компанії і заважають або ще більше ускладнюють процес пошуку відповідних рішень виходу з кризи.

Надзвичайно важливим є сміливо глянути в обличчя неприємностям і відкрито розібратися в ситуації, що склалася, ніж приховувати або замовчувати її. Надія, що проблеми зникнуть самі, якщо на них досить довго не звертати уваги, суперечить усім емпіричним доказам – навпаки, проблеми, залишені поза увагою, мають схильність поглиблюватися.

У наступних розділах обговорюються три типових бар’єри до прийняття зважених рішень:

- Корпоративно-політичні бар’єри.
- Організаційні бар’єри.
- Психологічні бар’єри.



2.3.1. Корпоративно-політичні бар'єри

Корпоративно-політичні бар'єри щодо раннього розпізнання настання криз є найбільш суттєвими представниками групи "макро". Вони включають політичні впливи на процес прийняття рішень, які заважають раціональному мисленню. Таблиця 2 містить приклади корпоративно-політичних бар'єрів і можливих шляхів їх подолання.

ТАБЛИЦЯ 2: Корпоративно-політичні бар'єри

Корпоративно-політичний бар'єр	Можливий спосіб подолання
<p>Мажоритарний акціонер, який може як бути, так і не бути членом ради директорів, ускладнює процес прийняття рішень і заважає іншим членам ради директорів відкрито обговорювати ключові питання, головним чином через свої "зв'язки" (можливо, члени ради директорів не бажають "пиляти гілку, на якій сидять") і давню дружбу з "потрібними" людьми</p>	<p>Кожен член ради директорів повинен мати можливість висловитися – це те, що повинно мати законний статус: під час кожного обговорення кожний незалежний член ради повинен поставити одне критичне (корисне) запитання.</p> <p>Загалом, кожен член ради директорів повинен знати, що він несе відповідальність перед компанією, а не перед окремими особами</p>
<p>Одна особа, яка ухвалює рішення, здійснює надмірний тиск на інших, нав'язуючи їм свою волю без належного обґрунтування (типова схема: старіючий власник або засновник нищить те, що він побудував, тому що не може своєчасно поступитися контролем над тим, що він створив)</p>	<p>На подолання такої ситуації потрібно багато часу, терпіння і вміння. Рада директорів повинна вести себе за принципом "крапля камінь точить" і демонструвати жадібним до влади особам переваги правильно заснованої ради директорів з розподілом повноважень (наприклад, що колективні рішення здебільшого є кращими і більш довговічними)</p>
<p>Зовнішній небізнесовий вплив (наприклад, деякі члени ради директорів можуть приймати рішення на користь авторитарних режимів або друзів та сім'ї, а не компанії)</p>	<p>Подолати цей бар'єр, поширений в багатьох країнах, що розвиваються, і галузях, що контролюються державою, найважче. Занадто багато прозорості (наприклад, щодо доходів компанії) може привернути увагу податкових органів, які вимагатимуть збільшити податкові відрахування. Найкращий спосіб уникнути такого тиску – уникати "каламутної води" з самого початку і чітко інформувати про внесок компанії у добробут громадськості (наприклад, робочі місця, податки, репутація, інвестиції), щоб запобігти вимогам подібного роду</p>

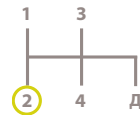
Корпоративно-політичний бар'єр	Можливий спосіб подолання
Конфлікт інтересів між ключовими відповідальними особами	Існує гарне прислів'я: "Якщо у тебе є конфлікт інтересів, у тебе немає інтересу в конфлікті". Є два шляхи подолання конфліктів інтересів: якщо конфлікт істотний (наприклад, постійний – тому що один з членів ради також працює на конкурента), його потрібно врегулювати назавжди (він/вона повинні вийти зі складу ради директорів). Якщо конфлікт інтересів обмежений (наприклад, одним рішенням – тому що обговорюється одна-єдина угода з двоюрідним братом одного із членів ради директорів), його можна уникнути шляхом тимчасового утримання від участі (такий член ради не повинен брати участь в обговоренні). Як би там не було, голова ради директорів повинен знати про всі конфлікти інтересів і вживати відповідних заходів
Культура замовчування війни за територію і політичних ігор замість культури високої результативності, заснованої на чеснотах	Якщо така культура тривалий час домінує в компанії, єдиним виходом може бути радикальна зміна цієї культури шляхом заміщення ключового персоналу – носіїв такої культури, на більш відповідальних і сучасних співробітників

Порада

Як видно, легкого шляху подолання корпоративно-політичних бар'єрів немає, оскільки зміни повинні носити інституційний характер (а не, наприклад, особистісний). Ось чому, якщо ви хочете подолати ці перешкоди всерйоз і надовго, необхідні як терпіння, так і бажання вдаватися до радикальних перетворень.

2.3.2. Організаційні бар'єри

Організаційні бар'єри особливо властиві великим або диверсифікованим компаніям через складність їх організації і, як наслідок, недостатню прозорість. Оскільки кризові ситуації можуть розвинути з дуже незначних передумов (наприклад, найбільшу у світі страхову компанію AIG підірвав її власний "нішовий" бізнес, на який припадав лише 1 відсоток від обороту компанії), дуже важливо бути в курсі потенційних організаційних бар'єрів, що викладені в Таблиці 3, і працювати над їх подоланням.



ТАБЛИЦЯ 3: Організаційні бар'єри

Організаційний бар'єр	Можливий спосіб подолання
Ігнорується взаємозалежність між функціями або підрозділами, і вони працюють розрізнено	Забезпечити прозорість (наприклад, шляхом стандартизації звітності), підзвітності (наприклад, встановивши чіткі обов'язки), налагодити комунікацію (наприклад, встановивши практику регулярних засідань або обміну персоналом між підрозділами через програми стажування) і загальне розуміння (наприклад, стратегії і "апетиту" компанії до ризику)
"Необ'єктивність через фрагментарність" виникає тоді, коли ті, хто приймають рішення, не відчують на собі їх наслідків (що часто трапляється, наприклад у разі злиття і поглинання [M&A]), а також в ситуаціях, за яких той, хто зрештою буде управляти новим бізнесом, не бере участі в переговорах	Для кожного, хто ухвалює рішення, мають бути встановлені правильні стимули. Той, кого винагороджують за короткостроковий успіх, намагатиметься досягти лише короткострокового успіху. Саме тому, варто розробити комбінацію довгострокових, середньострокових і короткострокових стимулів, в залежності від стратегії компанії і завдань співробітника (і пам'ятайте, керівник ніколи не повинен мати таку ж метрику заохочень, як його підлеглий)
Короткострокові цілі і стимули створюють "суб'єктивний ризик": працівники приймають рішення, які ведуть до короткострокового успіху, щоб вони могли заробити бонус, не беручи до уваги довгострокові наслідки	Так само як і у випадку з необ'єктивністю через фрагментарність, необхідно встановлювати правильну комбінацію довгострокових, середньострокових і короткострокових стимулів, щоб подолати цю необ'єктивність
Відсутність підзвітності й чітко визначених обов'язків дає можливість неприємним питанням "випадати з поля зору"	Підзвітність та ієрархія повинні бути чіткими. Пам'ятайте, що ті, у кого більше ніж один начальник, можуть взагалі не мати жодного начальника. Нагляд за діяльністю будь-якого працівника буде більш ефективним за наявності лише одного начальника
Необ'єктивні інформаційні системи або системи звітності, які ігнорують або недооцінюють ризики або ключові показники	Отримання збалансованої звітності входить до сфери відповідальності ради директорів. Якщо рада відчуває, що звіти є надто необ'єктивними, необхідно запросити зовнішніх експертів, щоб вони висловили свою думку щодо визначених тем
Непорозуміння через культурні відмінності, не лише між національностями, але також і між професіями (наприклад, фінансисти проти інженерів, бізнесмени проти юристів) і поколіннями (наприклад, тими, хто виріс за старої системи, і тими, хто отримав сучасну західну освіту). Особливо за умов стресу (коли нерви на межі), маючи справу з представниками іншої культури, співробітники можуть вдаватися до стереотипів або спрощень, що базуються на упередженнях	Долати цей бар'єр на засіданнях ради директорів має голова ради директорів. Він повинен "задавати тон" для відкритої, щирої дискусії, де сторони поважають одна одну, і допомагати виправляти можливі непорозуміння. Разом з тим, кожен член ради директорів повинен поважати своїх колег і особливості їх культури

Організаційний бар'єр

Можливий спосіб подолання

Недостатній нагляд і реагування з боку ради директорів або акціонерів; в більшості випадків вся відповідальність лежить на раді директорів, і зрештою, на акціонерах. З правової точки зору, остаточна відповідальність за визначення цілей, розробку стратегії і моделі організації лежить на раді директорів, яка також виконує функції контролю за дотриманням інтересів компанії та належною обачністю. Якщо рада директорів нехтує певними обов'язками (наприклад, не приділить належної уваги застосуванню стандартів безпеки праці), то, цілком природно, ці питання мають низький пріоритет на нижчих рівнях організації. Ось чому обов'язок акціонерів полягає в тому, щоб обрати найкращих членів ради директорів і надати їм необхідні ресурси і повноваження, щоб вони могли належним чином виконувати свої функції

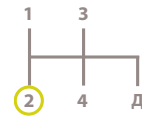
У цьому випадку може знадобитись заміна певних працівників (наприклад, голови), щоб здійснити реорганізацію. А щоб не виникала необхідність у таких радикальних заходах, рада директорів повинна пам'ятати про свої обов'язки і розробляти плани дій стосовно того, як виконувати свою роль найкращим чином – це те, що потрібно робити під час ретритів ради директорів (тобто "віізних нарад" ради, що відбуваються у неофіційній обстановці). Чітка програма дій (наприклад, календар ради директорів, складений під час ретриту) повинна допомогти зосередитись на правильних завданнях і обов'язках

Порада

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що для подолання організаційних бар'єрів щодо розпізнавання сигналів тривоги, важливо, щоб рада директорів створила життєздатні структури і налагодила процес підзвітності, а також чітко розподілила обов'язки і забезпечила високий рівень прозорості. Лише за таких умов можна позбутися "сліпих зон". Всі члени організації повинні відігравати певну роль у попередженні, визнанні і подоланні кризи. Однак, вони зможуть відігравати свою роль лише тоді, коли знатимуть, у чому вона полягає.

2.3.3. Психологічні бар'єри

Така вже природа людини, що їй завжди неприємно чути погані новини. Людина завжди перебуває в очікуванні добрих (для себе) новин або інформації, котра підтвердить її світогляд (наприклад, доводить правильність уже прийнятого рішення). Решту можна просто не помітити, сподіваючись, що негативні факти самі по собі зникнуть (хоча зазвичай цього не відбувається). В Таблиці 4 наведені найважливіші психологічні бар'єри та можливі рішення щодо їх подолання.



ТАБЛИЦЯ 4: Психологічні бар'єри

Психологічні бар'єри	Можливі шляхи подолання
Часто виникають випадки "стадної поведінки", адже практично ніхто не хоче помилятися сам, і тому менеджери погоджуються з більшістю. Модні консультанти та галас у ЗМІ лише ускладнюють цю проблему	Подивіться на все ніби з боку і запитайте себе, чи дійсно ви погоджуєтесь із пропозицією, чи просто не бажаєте "розгойдувати човен". Втім, не забувайте, треба обачно обирати битви – деякі просто не варті вашої участі
"Схильність до запізнілих суджень" спостерігається тоді, коли менеджери вважають минулі події більш передбачуваними, ніж вони були насправді	З одного боку, документація допомагає всім сторонам відстежувати минулі обговорення і думки, але з іншого, рада директорів несе відповідальність за прийняття стратегічних рішень задля майбутнього компанії, – рішень, де особистий досвід стає в нагоді, однак дати оцінку минулим подіям ще неможливо
"Ефект вдаваного консенсусу" спостерігається тоді, коли члени ради директорів не бажають піддавати сумніву (часто легкодосяжний) консенсус і просто погоджуються на пропозиції правління. Це можна пояснити тим, що незгода потребує більших зусиль, ніж згода	Так само, як і у випадку проблеми "стадної поведінки", дуже важливо ретельно вибирати битви, вдумливо оцінювати консенсус і бути готовим відстоювати власну думку. Пам'ятайте, вас запросили до ради директорів не заради дотримання формальностей, а як людину, яка має компетентну точку зору
"Ефект взятих зобов'язань" спостерігається в тих ситуаціях, коли менеджери не припиняють переговори і не скасовують неправильні рішення, через те, що сприймають такі свої дії як поразку. Як результат, ціна зростає, або виконання нескасованих рішень лише погіршує ситуацію, а запровадження зворотних змін виявляється ще витратнішим (до того ж викликає почуття сорому та ніяковості)	У цьому випадку, для того, щоб побачити усю картину, варто скористатися поглядом ніби з боку, і запитати: чому ми взагалі прийняли це рішення, і які зміни сталися після цього? Чи слід нам відповідно адаптувати нашу стратегію?
"Помилка атрибуції" має місце тоді, коли менеджери пояснюють успіх внутрішніми причинами (часто-густо приписуючи успіх собі), а поразку впливом зовнішніх сил. Іншими словами: "успіх багато батьків має, а поразка – сирітка"	Головне – відповідальність: треба чітко знати, хто несе відповідальність за певні рішення (або за нездатність їх прийняти). Отже, це означає необхідність чітко визначити операційні структури та лінії відповідальності
"Страх публічної втрати обличчя" загрожує відкритому перебігу дискусії під час засідання ради директорів, бо для деяких культур публічна образа є неприйнятною	Кожна культура використовує свої способи повідомлення людям неприємних фактів: одні – більш прямолінійні (наприклад німці), інші надають перевагу "обхідним шляхам" (як це відбувається у багатьох культурах країн Азії). Це означає, що для того, щоб вести досить відверту розмову і бути почутим, треба розуміти культурний контекст

Є ще один цікавий (і небезпечний) додатковий бар'єр на шляху прийняття раціональних рішень під час засідання ради директорів – надмірна самовпевненість. Річ у тім, що успішні організації та їх керівники легко стають надто самовпевненими. Як один з останніх прикладів, можна назвати кероване надмірною самовпевненістю швидке зростання корпорації "Тойота", після якого відбулися масові кампанії відклику автомобілів через проблеми з якістю. Інші приклади включають вихід на нові ринки, діяльність в нових галузях або купівлю інших компаній без належної обачності, просто тому, що компанія почуває себе достатньо потужною перед будь-яким новим викликом.

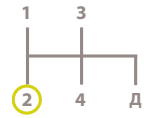
Таке помилкове почуття непереможності у членів ради директорів та інших менеджерів можна вважати синдромом Зіґфріда.² Основними характеристиками цього синдрому є:

- всюди "я, я, я" замість того, щоб ставити на перше місце компанію;
- інших уже не чути;
- запровадження змін до правил бухгалтерського обліку для того, щоб підтасувати цифри та продемонструвати успішність;
- часті зміни у складі вищого керівництва, викликані уявленнями одних керівників про некомпетентність інших або страхом конкуренції;
- подача раді директорів лише вибіркової інформації для того, щоб представити себе у вигідному світлі;
- прояви ранніх ознак параної і поганого характеру;
- відсутність нових ідей або ініціатив через абсолютну впевненість в тому, що минулих заслуг і так достатньо.

Порада

Звичайно, що долати психологічні бар'єри нелегко. Одне з можливих рішень – це різномірність директорів ради, тобто наявність в раді таких директорів, які здатні представляти в ході дискусії різні точки зору і судження. Обов'язковою передумовою такої відкритості є організаційна культура ради директорів, яка сприяє можливості ставати в опозицію, піддавати твердження сумніву та критиці. Звісно, задавати тон має голова ради директорів, який повинен підтримувати рівень довіри, необхідний для постійної співпраці сторін на чолі компанії (наприклад, сприяти тому, щоб кожен міг відверто висловлюватися, щоб ніхто не ображався, а також, щоб час, відведений у порядку денному на засідання ради, реалістично відображав потреби та пріоритети бізнесу). На особистісному рівні дуже важливо зуміти подивитися

² Зіґфрід – головний герой міфологічної саги про нібелунгів (а також оперного циклу Ріхарда Вагнера "Кільце нібелунга"), який став практично непереможним після того, як покупався у крові дракона.



на все ніби з боку, і знову подумати про свої рішення. Це не займає багато часу, але допомагає належно викласти та обґрунтувати свою точку зору.

2.4. ЗМЕНШУЙТЕ ЙМОВІРНІСТІ КРИЗИ

“Чому наша рада директорів так здивувалася кризі? Все дуже просто: ми надто довго дивилися в дзеркало заднього виду і майже зовсім не дивились вперед”, – незалежний член ради директорів, Кавказький регіон

Варто зазначити, що навіть у такій компанії, де рада директорів змогла подолати усі зазначені бар'єри і приймає неупереджені рішення, існує можливість того, що ці неупереджені рішення зрештою виявляться неправильними, адже вони завжди приймаються в умовах невизначеності. У ринковій економіці невизначеність – це невід'ємна складова стратегічних рішень, які приймаються тими, хто стоїть на чолі компанії. Дії конкурентів, технологічний розвиток і зміни споживчого попиту, можуть призвести до того, що навіть найкраще обґрунтоване (тобто те, що базується на інформації, доступній на момент прийняття рішення) і найменш упереджене рішення може просто не спрацювати.

Для довгострокового виживання компанії варто здійснювати свою діяльність, не покладаючись на те, що все піде за планом, а навпаки, з розумінням того, що будуть зміни, нові події, а також помилки. Рада директорів повинна побудувати таку організацію, яка була б здатна виправляти помилки і швидко реагувати на зміни. Це вимагає культури відкритості і прозорості, що сприяла б швидкому пристосуванню до фактичних результатів від впровадження стратегії та мінливих реалій бізнесового середовища.

Слід зазначити, що в саму основу ефективної системи корпоративного управління закладено якості, здатні спонукати до прийняття раціональних рішень, і, зазвичай, забезпечувати управління ризиками, знижуючи, як наслідок, ймовірність настання кризи (див. Розділ 1.3.1.). Водночас, існують також і конкретні дії, які рада директорів може застосувати для того, щоб мінімізувати можливості виникнення кризи і пом'якшити її негативні наслідки. В наступних розділах йтиметься саме про такі дії.

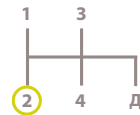
2.4.1. Намагайтесь побачити сигнали завчасного попередження

Раніше ми вже зазначали, що більшість криз виникає поступово, і "написи на стіні" можна побачити, якщо уважно придивитися і мати бажання їх розгледіти. Це означає, що члени ради директорів (інсайдери) повинні бути обачними, тоді як аутсайдерам відведена особлива роль: з огляду на те, що вони не так глибоко занурені в повсякденну комерційну діяльність як інсайдери, їм легше побачити незвичайні тенденції, появу нових змін, і загалом, більш масштабну картину – це допоможе їм неупереджено оцінити потенційні наслідки багатьох таких ознак для компанії.

Для того, щоб розпізнати кризу на самому її початку, необхідно звертати увагу на такі сигнали завчасного попередження:

Ознаки небезпеки

- Психологічна упередженість рішень вищого керівництва (див. Розділ 2.3.3), значну роль тут відіграє надмірна самовпевненість.
- Зміни в правилах обліку чи звітності, які в результаті дають кращі цифри і більш позитивну картину.
- Грошові потоки, котрі надходять, не від операційної діяльності, а від одноразових джерел.
- Пришвидшене збільшення росту витрат порівняно із доходами, особливо накладних витрат.
- Негативні звіти фінансових аналітиків і негативна реакція інвесторів на результати роботи компанії.
- Найменші прояви небажання кредиторів надати додаткове фінансування (фінансові аналітики рідко дають доречні рекомендації, але часто задають доречні питання).
- Висока плинність працівників і управлінців (також звертайте увагу на плинність кадрів в окремих департаментах або дочірніх підприємствах).
- Неочікувані дії конкурентів (наприклад, відкликання інвестицій або здійснення особливих інвестицій).
- Занепокоєність суспільства, яка може спонукати до дій регуляторів.
- Відчутний рівень невдоволення клієнтів.
- Критика в засобах масової інформації (корисним може виявитися моніторинг так званих "веб-сайтів ненависті", дописувачами яких є незадоволені співробітники або клієнти).
- Необґрунтовано висока активність у сфері злиття та поглинання, в тому числі переплата за активи.



2.4.2. Використовуйте вже наявні інструменти

Кожна компанія користується кількома процесами для отримання інформації про свою діяльність та стан ринку, і в цій інформації зазвичай можна розпізнати сигнали завчасного попередження кризи. Для прийняття стратегічних рішень потрібно обов'язково аналізувати та використовувати таку інформацію:

- **Звіти зовнішніх аудиторів.** Особливо інформативними можуть виявитися аудиторські звіти, зокрема, так звані листи аудиторів до керівництва компанії, де зовнішні аудитори викладають свої висновки та результати, які виходять за рамки простої перевірки цифр. Головне, аби (наглядова) рада напряду взаємодіяла із зовнішніми аудиторами і ретельно ознайомлювалася із їхніми висновками, а також, щоб саме рада, а не правління, призначала зовнішніх аудиторів з метою забезпечення їхньої незалежності і критичної точки зору.
- **Звіти внутрішніх аудиторів та звіти про дотримання вимог.** Такі звіти можуть звернути увагу ради директорів на небезпечні тенденції в операційній діяльності (а не просто окремі інциденти), які можуть зробити компанію вразливою до значних ризиків (наприклад, систематичне шахрайство у формі постійного збільшення різниці між балансовою та реальною вартістю товарів на складі).
- **Звіт про дії регуляторів.** Якщо компанія постійно стикається з проблемами, пов'язаними із дотриманням правових норм, чи з проблемами щодо виконання встановлених правил (наприклад, штрафи за порушення норм безпеки глибоководної нафтової платформи "Deepwater Horizon" Бритіш Петролеум "BP" ще до аварії на буровій установці були набагато вищими, ніж середні показники по галузі).
- **Звіти про галузеві тенденції.** Часто тенденції в галузі (низхідні та висхідні) можна відстежити ще до того, як вони вплинуть на конкретну компанію, і цим можна скористатися для впровадження необхідних запобіжних заходів та уникнення проблемних ситуацій, спричинених як наявністю надмірних, так і відсутністю достатніх виробничих потужностей.

2.4.3. Достовірно оцінюйте ризики

Спосіб представлення інформації раді директорів – це одна зі складностей розпізнання сигналів завчасного попередження. Є чимало випадків, коли рада директорів отримує фрагментовану і недостатньо прозору інформацію. А причина полягає в тому, що інформацію отримують з різних джерел, як-от: різні країни, різні дочірні підприємства, різні департаменти або різні люди – і кожне з них має свої нагальні питання та проблеми.

Невиконавчим та незалежним директорам особливо складно зорієнтуватися у фрагментованій інформації, адже їм бракує бачення компанії зсередини, і вони схильні до неповного розуміння взаємозв'язку в компанії, особливо внутрішніх стосунків. Втім, безсумнівно, саме рада директорів (в тому числі невиконавчі і незалежні директори) відповідає за те, щоб розглянути усі факти та інформацію в цілому, відстежити всі ризики компанії, а також визначити черговість використання ресурсів у боротьбі з ризиками та проконтролювати виконання відповідних приписів. Адже зневажливе ставлення до основних ризиків врешті решт призведе компанію до кризи. Розумне управління ризиками – це управління ризиками за відсутності кризи.

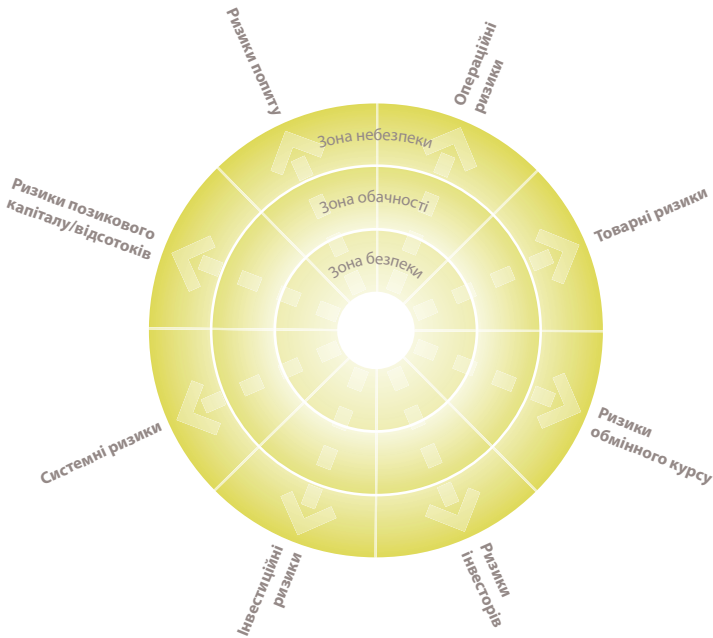
За умови належного здійснення цієї роботи, рада директорів може сприяти істотному зниженню ризику ймовірності настання кризи, прискорити час реагування на кризу, а також, завдяки концентрації ресурсів компанії на "правильних" ризиках, допомогти компанії випередити конкурентів під час та після кризи. Зрештою, займатися бізнесом означає ніщо інше, як йти на виважені ризики.

Для того, щоб мінімізувати можливість кризи і банкрутства під час кризи, рада директорів може скористатися цілою низкою інструментів. Такими, наприклад, як теплова карта МакКінзі, інструменти планування сценаріїв, калькулятори вразливості до ризиків та різноманітні інструменти програмного забезпечення (див. Buehler and Pritsch, 2003; Simons, 1999; Stulz, 2009). Попри безсумнівну корисність цих інструментів, однаково існують проблеми, пов'язані з їх використанням радою директорів, особливо коли йдеться про системну оцінку вразливості компанії до дії ризиків та інтеграції усієї фрагментованої інформації.

На допомогу у вирішенні цих проблем до вашої уваги пропонується "радар ризиків", розроблений для вищого керівництва і рад директорів. Як з'ясувалося під час практичних семінарів, що проводилися проектом "Нагляд ради директорів за управлінням кризовими ситуаціями", цей нескладний у застосуванні, системний, практичний інструмент насправді виявився обов'язковою складовою для візуального представлення вразливості компанії до ризиків на різних рівнях, що своєю чергою допомагає розставити ризики в порядку їх серйозності та прийняти відповідні рішення щодо стратегій з управління ризиками.

На Рисунку 2 показано радар найпоширеніших і найважливіших фінансових ризиків, які має відстежувати рада директорів у більшості компаній. У Додатку В наведено додаткові радари внутрішніх та зовнішніх ризиків.

РИСУНОК 2: Радар фінансових ризиків



Для того, щоб скористатися радаром з метою проведення аналізу та оцінки ризиків, компанії необхідно спочатку визнати і усвідомити взаємний вплив та взаємозалежність різних ризиків один від одного та від інших факторів. Наприклад, розглянемо компонент товарного ризику в складі фінансового ризику: на товарні витрати впливають політичні події, обмінні курси та галузеві цикли, але водночас ці витрати також впливають на ціну товарів, що виробляються, ризики інвесторів тощо. Це явище найлегше відстежити на прикладі компаній хімічної та автомобільної галузей, адже ціна їхніх акцій часто корелюється з ціною на сиру нафту. У Додатку В наведені таблиці для всіх категорій ризиків із прикладами такої взаємозалежності.

Усвідомивши ризики та взаємозв'язок між ними, їх оцінку можна проводити виходячи з:

1. Вірогідності того, чи буде компанія вражена цими ризиками,
2. Ступеню їх серйозності, у разі їхнього впливу або враження ними компанії (це залежить від того, чи були запроваджені профілактичні заходи),
3. Важливості для компанії (тобто, значення того напрямку бізнесу, який потенційно потерпає від ризику).

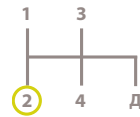
За термінологією Саймонса (Simons, 1999), за результатами проведення оцінки кожному ризику надається ступінь від 1 до 3. Ступінь 1 означає, що компанія перебуває в зоні безпеки відносно конкретного ризику. У цій зоні компанії достатньо захищені від непередбачуваних подій та помилок, пов'язаних з цим ризиком, і більше того, можуть навіть подумати про те, щоб брати додаткові ризики. Ступінь 2, означає, що компанія перебуває в зоні уваги, це, як правило, компанії з належною системою управління ризиками, яким не треба непокоїтися, але які мають пильнувати будь-які зміни у самому ризику. Ступінь 3 свідчить про перебування компанії в зоні небезпеки, а це означає можливість негайних негативних ускладнень для компанії та необхідність невідкладних дій.

Оцінку ризиків компанії можуть здійснювати двома способами. Перший полягає в запрошенні менеджерів або радою директорів зовнішніх експертів для того, щоб вони пояснили, до яких саме ризиків вразлива їх компанія. Після того, як директори ради будуть поінформовані про ризики компанії, вони мають самостійно обговорити ці ризики і дати їм відповідну оцінку. Другий спосіб полягає в проведенні індивідуальної оцінки ризиків кожним директором ради, і, можливо, також високопоставленими членами правління. Після того, як усі зацікавлені сторони дадуть свої обґрунтовані оцінки, відбувається компіляція та обговорення результатів, аби з'ясувати, як різні члени цієї групи оцінюють ризики компанії, і чому. Серйозне ставлення членів ради директорів до своїх обов'язків, використання інформації як з корпоративних джерел (див. Розділ 3.4.1), так і з зовнішніх, а також готовність використовувати свої власні судження складають обов'язкові умови ефективності цього процесу.

В обох випадках необхідно прийняти рішення щодо запровадження відповідних змін, вже виходячи з виявлених ризиків. В процесі оцінки ризиків директори та керівники вищої ланки мають робити особисті нотатки, крім того, необхідно вести протокол дискусій, аби з часом можна було зрозуміти причини, що визначили дії компанії у сфері управління ризиками. Оцінку ризиків слід проводити не менше ніж один раз на рік, а в разі з'ясування високого ступеню вразливості до конкретного ризику окремої сфери, оцінку цього ризику слід проводити частіше. Якщо, на думку ради директорів, компанія перебуває в зоні небезпеки відносно конкретного ризику, то цей ризик необхідно відстежувати і оцінювати на кожному засіданні ради директорів – саме так під час останньої фінансової кризи діяло чимало компаній, які зіштовхнулися з кредитними та інвестиційними ризиками.

Порада

Якщо говорити про оцінку самого ризику, то, очевидно, – це суб'єктивне рішення. Всі оцінки ризиків – це радше розрахунки ймовірностей, ніж визначені прогнози, які водночас перебувають під впливом таких змінних, як особисті знання та історичні події. Раді директорів та старшим менеджерам варто скористатися власним досвідом у поєднанні з ретельним аналізом реальних фактів. Адже, якби оцінка ризиків була легким завданням, керувати компанією могли б і невігласи. Насправді це зовсім не так, і це означає, що раціональну оцінку ризику мають проводити люди, які мають потрібну для цього компетентність, навички та досвід.



2.4.4. Підвищуйте стійкість своєї бізнес-моделі та організаційної моделі

Очікуваний розвиток компанії рідко відбувається за планом (навіть за наявності найкращої системи управління ризиками та стратегії). Це означає, що фірма повинна бути життєздатною та витривалою до будь-яких "ударів". Водночас, основні процеси створення вартості та організаційна структура повинні бути раціональними та ефективними економічно. Узгодження цих суперечливих цілей і становить найважливіше завдання ради директорів у процесі прийняття рішень щодо стратегічних ініціатив і організаційної структури. Далі наводяться приклади деяких ефективних принципів підвищення стійкості:

- **Диверсифікація діяльності підприємства.** Диверсифікація діяльності може відбуватися за регіонами, товарами, групами клієнтів, і. т. д. або щодо джерел фінансування, сировини та матеріалів. Це повинно бути співвідносно з економією за рахунок росту масштабів виробництва (але слід також враховувати, що зростання масштабів виробництва здатне мати також і негативний ефект). Диверсифікація передбачає здатність керувати великою кількістю складових, втім, дуже часто саме ця велика кількість складових і є найкращим засобом боротьби з кризою.
- **Запровадження належних систем управління ризиками.** Рада директорів повинна контролювати розробку та впровадження компанією належної системи управління ризиками, при цьому вона має подолати надто поширену спокусу замінити комплексну оцінку ризиків на цифри і статистичні моделі. Раніше вже йшлося про те, що раді директорів треба визначити основні параметри для системи управління ризиками (наприклад, параметри прийнятного ризику і економічну вартість ризику в цифрах) і здійснювати постійний та ретельний контроль за її практичним застосуванням, ставлячи при цьому такі запитання на кожному етапі: чи ефективно організовано процес? Чи користуються менеджери з управління ризиками достатнім авторитетом і підтримкою керівництва вищої ланки? Чи покращується здатність управляти ризиками ефективно?
- **Песимістичний сценарій і стрес-тестування.** Для того, щоб оцінити, наскільки серйозну кризу спроможна пережити компанія, за активної участі правління і, можливо, зовнішніх спеціалістів рада директорів повинна розробити песимістичний сценарій. Правління також має розробити песимістичний сценарій, який рада директорів може піддати критичному розгляду.
- **Плани управління в кризових ситуаціях та їх практична перевірка.** Рада директорів повинна забезпечити існування в компанії належних планів з антикризового управління та їх практичну перевірку. Попри те, що передбачити деталі усіх криз не можна, необхідно зробити все можливе, а саме: чітко визначити відповідальність, привести до стану негайної готовності плани попередження небезпеки та системи забезпечення належного реагування на позаштатні ситуації. Особливу увагу слід приділити системі інформування про кризову ситуацію (для докладнішого ознайомлення з процесом інформування під контролем ради директорів див. також Розділ 3.5).

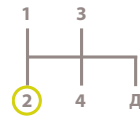
- **Авторитет та благонадійність, дотримання етичних стандартів зверху вниз.**
Рада директорів повинна забезпечити зростання авторитету, довіри та благонадійності компанії у спокійні часи (навіть чи на це вистачить часу в розпал кризи). Досягнення високого ступеню дотримання принципів ділової етики може стати в нагоді під час кризи, адже це підвищує вірогідність отримання тієї зовнішньої підтримки під час кризи, яка може виявитися дуже важливою для виживання компанії.

2.5. ПЕРЕТВОРІТЬ РІЗНОРІДНІСТЬ РАДИ В АКТИВ КОМПАНІЇ

“Наша “змішана” рада директорів була досить розрізненою і фрагментованою. Чесно кажучи, ми не дуже прислухалися один до одного. І ось, раптом ми опинилися в ситуації, коли необхідно об’єднатися у відчайдушній боротьбі за виживання. Це був найкращий в моєму житті практикум з відпрацювання взаємодії та формування навичок колективної роботи”, – незалежний директор, Азербайджан

Добре відомо, що командна робота є найбільш ефективною на нижчих рівнях, і чим вище ви просуваєтесь вгору в організації, тим складнішою стає колективна робота. Більш високий ступінь індивідуалізму і особисте еґо, налаштованість на подальше кар’єрне зростання, представлення інтересів різних департаментів тощо легко можуть призвести до невдалої роботи в команді, що складається з високопоставлених осіб. Ще одним очевидним фактом є коефіцієнт невдач різnorідних команд (значно вище середнього) у порівнянні з однорідними. Однак, якщо різnorідна команда досягає успіхів, то ці успіхи набагато перевершують успіхи однорідних команд (див. Mendenhall and Maznevski, 2008; Maznevski and Jonsen, 2006).

Таким чином, можна сказати що рада – це команда, яка може досягти успіху з найменшим ступенем ймовірності. Коли люди досягають рівня членів ради директорів, вони, як правило, мають за плечима успішну кар’єру (принаймні в меритократичному суспільстві), відповідний рівень впевненості у своїх силах і переконаність в тому, що вони, зазвичай, мають рацію, оскільки успішно обіймали або обіймають вищі керівні посади. Крім того, члени ради директорів (особливо невиконавчі директори) працюють лише за сумісництвом. Ця робота



проводиться у формі засідань ради, які періодично скликаються протягом року. Тому не дивно, що досить часто рада не може ефективно працювати як єдина команда.

Але як зазначалося вище, різномірність, якщо нею правильно управляти, може бути благом для ради. Голова ради директорів відіграє головну роль у забезпеченні успішності роботи ради як команди (що буде розглянуто далі в розділі 3.4.1). Він є "охоронцем" не лише культури чесних і відкритих дискусій та ретельного розгляду питань, а й забезпечує належну підготовку та вирішення питань на порядку денному згідно зі ступенем їх важливості, а також оптимізує процес обговорення, в якому кожен аргумент має шанс на розгляд, але яке також має призвести до ухвалення чітких рішень.

Криза змінює "звичайне ведення бізнесу" компанії (як його певною мірою змінює навіть підготовка до кризи). Цілком очевидно, що криза зачіпає не лише господарську діяльність компанії, а й саму раду. Інтенсивність роботи раптово зростає, і навіть один хибний крок може спровокувати хаос. Те, що раніше вважалося рутинною (або в порядку рутини просто ігнорувалося), раптово стає питанням життя і смерті. Необхідність конструктивного внеску в роботу компанії за допомогою конкретних знань і досвіду стає життєво важливою.

Більше того, хоча в умовах кризи багато корегувань відбувається напівавтоматично, якщо члени ради знають про кризу і серйозно, професійно намагаються врегулювати її – навряд чи варто чекати, що рада автоматично скоректує свою поведінку. Необхідно свідомо змінити і провести переоцінку роботи ради, і це можна лише частково спланувати перед настанням кризи.

Таким чином, голова ради повинен створити відчуття (ще до настання кризи), що "ми всі варимося в одному казані, і якщо не будемо триматися разом, то просто загинемо поодиночі". Але крім стилю, зацікавленості та оптимістичного настрою голова ради, як "охоронець" стандартів щодо структур, процесів і поведінки ради, може зробити набагато більший внесок у зміцнення роботи ради, підвищення її конструктивності та збільшення користі для компанії.

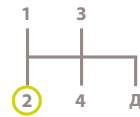
Досвідчений голова ради знайде й інші напрямки дій, які відповідають конкретній ситуації, що склалася в раді, але ось три найбільш очевидних напрямки:

- Чіткий розподіл обов'язків і сфер відповідальності серед членів ради відповідно до їх знань і досвіду.
- Визначення практичних і операційних аспектів діяльності на рівні ради в даний час і після настання кризи (наприклад, призначення нових засідань ради, отримання щотижневих звітів про грошові потоки компанії тощо).
- Стимулювання ради, незважаючи на неминучі складнощі, спрямоване на те, щоб висувати креативні, інноваційні ідеї та пропонувати нове бачення компанії після кризи.

Психологічно рада повинна витримувати тонкий баланс: з одного боку загострювати увагу на серйозності кризи (яку правління досить часто схильне применшувати), але з іншого боку створювати ауру впевненості в тому, що компанія успішно подолає її. Ключовим фактором у дотриманні цього балансу є довіра ради до правління, особливо до головного виконавчого директора, і впевненість в тому, що правління є достатньо компетентним, щоб впоратися із труднощами, що очікують на компанію в майбутньому (див. Розділ 3.2).

Про що слід пам'ятати в дорозі

- Належні структури і процеси корпоративного управління можуть допомогти компаніям краще підготуватися до кризи. Особливо важливо визначити прийнятний "апетит до ризиків" (тобто створити процедури, що запобігають виникненню надмірних ризиків для компанії) і запровадити належні механізми управління ризиками. Контроль за здійсненням усіх цих підготовчих заходів входить до сфери відповідальності ради.
- Кризи відбуваються навіть за наявності ефективної системи корпоративного управління. Задавайте "жорсткі" запитання і ставте під сумнів будь-який консенсус, який досягається надто легко.
- Щоб знизити ймовірність настання масштабної кризи, члени ради директорів повинні завжди уважно відстежувати будь-які ознаки раннього попередження і використовувати наявні інструменти для аналізу добробуту компанії.



Мініситуативний приклад: що вам робити, якщо у вас виникають сумніви?

Девід Гуш відчував певну стурбованість: інтуїція підказувала йому, що назрівають певні проблеми, але він не міг точно визначити, що саме турбує його.

Вже рік він входив до складу ради директорів В'єтнамської будівельної компанії ВТЛ, але досі не міг зрозуміти, чому за весь цей час рада не розглянула жодного насправді важливого питання. Головний виконавчий директор Так Верді щойно закінчив свою презентацію про останні результати діяльності компанії та очікуваний розвиток бізнесу. Як завжди, все було майже ідеально. Дійсно, прибуток дещо скоротився, але значно менше, ніж в цілому по галузі. Дійсно, витрати дещо зросли, але правління працювало над тим, щоб негайно стримати це зростання. Кількість очікуваних замовлень, як і раніше, зростала.

Слухаючи його райдужну презентацію, Девід згадав добре відому приказку: "якщо ви вважаєте, що у вас все гаразд, то ви, мабуть, просто не знаєте, що відбувається насправді". Поки голова ради дякував головному виконавчому директору за його презентацію, Девід намагався зрозуміти, у чому полягали його побоювання і як він повинен висловити їх. По-перше, незмінно оптимістична презентація головного виконавчого директора: чи намагався він щось приховати від ради (знаючи, що голова ради не любить погані новини), або не знав реального стану справ і просто доповідав те, що йому підготували його помічники? По-друге, бізнес цикл будівельної промисловості безсумнівно наближався до кінця – зниження прибутку і зростання витрат були типовими показниками цього. Крім того, фінансовий стан компанії не покращився: за останні три роки грошові потоки не відповідали інвестиційним потребам і зобов'язанням з виплати дивідендів; в результаті цього заборгованість компанії поступово зростала, і на цей час акціонерний капітал становив 25% балансу компанії. Головний виконавчий директор назвав це оптимізацією структури балансу ("Ви ж знаєте, акціонерний капітал обходиться дорого ...", – зазвичай говорив він). Девід, як "людина зі сторони" в секторі будівництва (його спеціалізацією була інвестиційно-банківська діяльність), згадав, що середній показник по галузі і вимоги банків були на рівні близько 40%.

І, нарешті, надійшли погані новини про ризики, пов'язані з будівництвом великого порту в сусідній країні, де ВТЛ була провідною компанією консорціуму. Незважаючи на значне зростання витрат і політичні розбіжності навколо цього проекту (включаючи навіть чутки про корупцію), головний виконавчий директор не бачив вагомих причин для формування резервів з управління ризиками. Як

завжди, він запевнив раду в тому, що ситуація перебуває під контролем і що компанії не загрожують ніякі ризики.

Але у Девіда була інша причина зволікати з висловлюванням своїх побоювань: літній голова ради в цілому підтримував головного виконавчого директора, так само як і два інших "ветерани", що давно входили до складу ради компанії. Лише ще один новачок ради, Том Віник, молодий банкір, іноді ставив критичні запитання. Але Девід не міг розраховувати на те, що Том підтримає його. Нещодавно за обідом Том сказав, що лише до певних меж готовий осперювати точку зору головного виконавчого директора. "BTL – це дуже гарний клієнт, а Так і мій начальник – друзі по гольф-клубу", – сказав він Девіду. Сам Девід представляв у раді інвестиційний фонд, який ось вже декілька років був міноритарним акціонером компанії з часткою в 20%, але його попередники ніколи не висловлювали жодних побоювань. "Неважливо, звідки ти; як член ради ти повинен виконувати свої фідучіарні обов'язки перед компанією", – нагадував він собі. Але Девід розумів, що цей принцип не містить відповіді на питання, що і як він повинен робити.

Розділ 3

Управління
в умовах кризи



Управляйте розумно

Ви – автогонщик і займаєте другу позицію у найважливіших перегонах сезону, але раптом ви відчули, що з рульовим управлінням щось негаразд. Ви однозначно не хочете заїжджати на оглядову яму, оскільки це, скоріше за все, буде означати вашу поразку в змаганнях (а ви вже практично “на хвості” у лідера). Ви розмірковуєте над тим, що може бути причиною того, що ваш автомобіль дещо втратив у плавності управління: чи це щось незначне, наприклад невеликий програмний збій у бортовому комп’ютері автомобіля, або ж поломка є значно серйознішою, як-от проблеми з рульовим управлінням або навіть відмова гідравлічного насоса системи рульового управління? Ви прораховуєте варіанти – якщо поломка є незначною і ви заїдете на оглядову яму, то, можливо, зміститесь назад на вісім позицій; ваші механіки справжні майстри своєї справи і навчені добре. Якщо поломка має серйозний характер і ви не заїдете на огляд і ремонт, ви все одно програєте, оскільки змушені будете зменшити швидкість, і ваш автомобіль може взагалі повністю відмовити, перш ніж ви доїдете до оглядової ями, що означає дискваліфікацію. Гірше того, якщо керівництво перегонів зможе довести, що ви знали про проблему з автомобілем і продовжили змагання, вас можуть покарати у наступній гонці за те, що ви необгрунтовано наражали на небезпеку ваших суперників.

Ваші механіки, схоже, також помітили проблему, оскільки по радіозв’язку попередили вас і повідомили про погіршення проміжних показників пробігу. Ви повинні швидко прийняти рішення: продовжити змагання, ніби нічого не трапилось, і сподіватися, що проблема вирішиться сама собою, ризикуючи при цьому програти, або взагалі бути дискваліфікованим; або ж повідомити автомеханіків і заїхати на оглядову яму для виявлення проблеми і ремонту. У цьому випадку ви ризикуєте в підсумку відстати на декілька позицій, але ви повернетесь до змагання, маючи можливість значно збільшити швидкість і, можливо, надолужити втрачене.

Так само, як цей автогонщик, ви, як член ради директорів, повинні ухвалити правильне рішення, якщо ви помітили сигнали попередження про наявність проблем. Якщо ви усвідомлюєте реальний стан речей і розумієте, що щось не так, ви повинні негайно з’ясувати, в чому полягає проблема і вирішити її або самостійно, або із залученням сторонніх осіб. Залежно від характеру кризової ситуації, після проведення необхідних заходів, ви в короткостроковій перспективі ризикуєте програти вашим конкурентам. Але проігнорувавши кризу, ви ризикуєте програти конкурентам у більш довгостроковій перспективі, тоді як після прийняття необхідних заходів, в кінцевому результаті ви можете навіть перемагти.

“Після того як кредитори почали більш детально перевіряти нашу ліквідність і почали вимагати більш високу відсоткову ставку за короткостроковим кредитом, ми зрозуміли, що чутки можуть впливати на наш бізнес значно більшою мірою, ніж реальність” – головний виконавчий директор, Сербія.

У цьому розділі ми розглянемо п'ять логічних кроків, до яких можуть вдатися члени ради директорів, якщо вони вважають, що опинилися, або якщо вони дійсно опинилися в кризовій ситуації:

1. Прийняти реальність: ми опинилися в кризовій ситуації!
2. Діяти швидко, щоб обмежити вплив кризи.
3. Модифікувати раду директорів і відповідні процедури, щоб адаптуватися до нових реалій.
4. Чітко визначити функціональні обов'язки і сфери відповідальності.
5. Інформувати про свої дії і варіанти вирішення проблеми

3.1.

“СПРИЙНЯТТЯ – ЦЕ РЕАЛЬНОСТІ” – І РАДА ДИРЕКТОРІВ ПОВИННА ВЗЯТИ ЦЕ НА ОЗБРОЄННЯ

У бізнесі парадоксальним, але беззаперечним, є той факт, що ключові посадові особи компанії, включаючи членів ради директорів, іноді мають дивні ідеї та міркування щодо витоків кризи, і ці ідеї, на жаль, призводять до того, що дії таких посадових осіб лише прискорюють крах компанії. Під час нещодавньої кризи більшість керівників перекладали провину за будь-які неналежні показники господарської діяльності на фінансову кризу. Однак рецесія може безжально оголити всі слабкі сторони компанії, на які навіть аудиторі, як правило, не звертали уваги (бо, як сказав знаменитий Уоррен Баффет: “Коли спадає хвиля економічного припливу, відразу видно, хто плаває голим”). Або візьмемо приклад виробничих невдач (де останнім і, мабуть, найбільш спустошливим прикладом є аварія на видобувних потужностях компанії Бритіш Петролеум у Мексиканській затоці), коли керівництво компанії витрачає час на суперечки, захищаючи свою компанію і використовуючи при цьому технічні терміни, або навіть перекладаючи всю провину на “божевільну пресу”. Реальною проблемою для компанії є не лише виробнича невдача,

але і наступна за нею втрата довіри з боку клієнтів, регуляторних органів і акціонерів, або невідповідність між тим, що обіцяє бренд, і тим, що він дійсно пропонує.

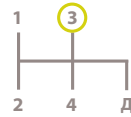
Гірше того, перекладаючи провину за кризу, що виникла, на інших і зовнішні чинники, керівники компаній випускають з уваги важливий чинник: "Сприйняття – це реальність!" Хоча це часто вважається несправедливим, керівники компаній повинні розуміти, що компанія є вражена кризою, якщо так вважає громадськість або співробітники самої компанії. Якщо довіру до компанії втрачено, чи то через чутки чи реальний стан справ, компанія ризикує "увійти в штопор" і скочуватись у прірву доти, доки акціонери, один за одним, втрачатимуть довіру до неї. Інвестори вилучають свої кошти, кредитори відмовляють у наданні кредитних ліній, клієнти починають купувати продукцію інших виробників, постачальники починають пропонувати більш жорсткі умови оплати – і, посилюючи проблему сприйняття компанії, ЗМІ, регулятори та НДО не "залишаються осторонь", прагнучи отримати свою частку уваги з боку громадськості.

Ця проблема особливо помітна в плані аспектів етичного характеру в компаніях, які серйозно постраждали від кризи, навіть не дивлячись на те, що ці аспекти мали місце в чіткій відповідності з буквою закону. Яскравою ілюстрацією цього стала нещодавня виплата преміальних керівникам провідних банків. Хоча з правової точки зору і відповідно до умов контрактів ці виплати були повністю обґрунтованими, ЗМІ смакували деталі цих виплат у своїх публікаціях, а громадськість реагувала шляхом вилучення своїх коштів з рахунків вищезгаданих банків (в результаті цього Швейцарський банк UBS втратив свій статус банку №1 у сфері керування статками найбільш забезпечених клієнтів).

Як описано в попередній главі (див. зокрема Розділ 2.2 про типи кризи і 2.4.1 про сигнали раннього попередження), саме рада директорів – якщо вона є достатньо незалежною від правління компанії і, в деяких випадках, від акціонерів – власників контрольного пакету акцій – завдяки своєму багатому і багатогранному досвіду здатна ширше поглянути на речі, може "пробити" самооборону інсайдерів компанії, практику перекладання провини, аргументи, що мають на меті "прикрити свою спину", і дозволити голим фактами сказати гірку правду. Прийоми приховування та "димової завіси" в цьому випадку не спрацюють, тому необхідно просто закатати рукава і покінчити з неприємностями. Рада директорів повинна направити розум і серце всієї організації, а особливо правління, на два ключових питання:

- Яких заходів необхідно негайно вжити, щоб вижити?
- Що необхідно для того, щоб компанія вийшла з кризи сильнішою, ніж була до неї?

Як правило, це не ті питання, на які існують швидкі і вже апробовані відповіді – хоча відповіді необхідно знайти дуже швидко. Рада директорів повинна виступати рушійною силою цього процесу, наполягаючи на тому, щоб кожна особа, залучена у цей процес, не закривала очі на неприємні факти, а також не дозволити правлінню компанії довести її до безвихідної ситуації або займатися лише пошуками



“цапа-відбувайла”. І звичайно, рада директорів повинна перевірити і випробувати заходи, які пропонуються правлінням компанії, перш ніж переходити до їх негайної реалізації.

3.2.

ДІЙТЕ, ЩОБ ОБМЕЖИТИ ВПЛИВ КРИЗИ

Швидкість має велике значення в управлінні кризовою ситуацією. Це означає, що навіть рада директорів повинна працювати понаднормово. Фізична присутність не є обов'язковою для понаднормової роботи – її (тобто фізичну присутність) можна зарезервувати для засідань ради з прийняття ключових рішень. Надання оновленої інформації, коментарі, рекомендації та огляди останніх даних можна легко забезпечити за допомогою телефонних і відеоконференцій. Однак це вимагає, щоб рада директорів попередньо працювала як єдина команда і продемонструвала культуру відкритого і чесного обговорення!

Після визнання існування кризи, компанії необхідно вжити заходів, спрямованих на обмеження впливу кризи або її найбільш небезпечних складових. Нижче наведено дев'ять заходів, що їх повинні розглянути члени ради директорів, щоб обмежити вплив кризи. Не всі заходи є релевантними і необхідними при всіх кризах, оскільки вони залежать від конкретних обставин, таких як здібності та можливості керівництва компанії, або глибини кризи (ці деталі обговорюватимуться у наступному розділі). Менше з тим, вони містять повний загальний огляд того, що може виявитися необхідним для обмеження впливу кризи.

Дії

1. **Зупиніть кровотечу – незалежно від того, з яким типом кризи ви маєте справу!** Готівкові кошти не повинні витрачатися даремно, витік інформації (наприклад, в пресу від персоналу компанії, не уповноваженого говорити зі ЗМІ) необхідно зупинити, перехід ключових співробітників компанії в інші організації необхідно призупинити тощо. Візьмемо, наприклад, грошові потоки компанії, над якими має бути встановлено суворий контроль: це може включати скорочення витрат на відрядження і маркетинг і навіть призупинення більш значних інвестицій в розширення компанії. Це також стосується розмірів винагороди, що виплачується вищому керівництву та членам ради директорів компанії, які під час кризи знаходяться під пильною увагою громадськості. Таким чином, витрати ради директорів, преміальні виплати та розмір винагороди мають бути “бездоганими”, а також необхідно передбачити положення щодо повернення раніше сплачених коштів (що дозволить компанії згодом стягнути заохочувальні платежі, якщо їх сума буде іншою, ніж передбачалося).

2. **Необхідно замовити підготовку звіту про платоспроможність компанії** в однієї з провідних аудиторських компаній, що мають досвід швидкої роботи в умовах кризи. Звіт про платоспроможність, в першу чергу, повинен відображати потреби компанії в коштах (готівка – це те, що стає першочерговим чинником, "пан або пропав", у кризовій ситуації), а також баланс компанії, її активи та довгострокові зобов'язання. Це важливо в умовах як точкової, так і бомбової кризи (як це викладено нижче в Розділі 3.3.1). Візьмемо, наприклад, компанію Бритіш Петролеум; витрати, пов'язані з витоком нафти (точкова криза) несуть в собі загрозу, яка може розірвати компанію на частини. Стрес-тести, які стали обов'язковими для банків, як в США, так і в ЄС, представляють собою розширені звіти про платоспроможність, які, крім того, перевіряють резерви ліквідності банків у випадку різних сценаріїв точкової і бомбової кризи.

3. **Подумайте про заміну старих лідерів.** З лідерами, які не хочуть змінюватися – чи то з почуття протиріччя, чи то чіпляючись за своє "насиджене, тепленьке містечко" – і не хочуть переглядати свої погляди і судження, не варто "панькатися" занадто довго (наприклад, їм потрібно дати два тижні, протягом яких вони зобов'язані запропонувати варіанти вирішення проблеми). У цьому відношенні кризу можна навіть розглядати як можливість позбутися людей, які припинили робити свій внесок у підвищення ефективності компанії.

4. **Перерозподіліть функціональні обов'язки** і сфери відповідальності на користь внутрішніх та зовнішніх експертів (наприклад, групи антикризового управління; див. Розділ 3.4.5), і особливо на користь "прихованих героїв" компанії – співробітників, які виступають рушійною силою розвитку компанії, але які або не отримували належного визнання, або ж раніше не перебували в центрі уваги. Звичайно, пошук прихованих героїв – це непросте завдання, і не тільки для незалежних директорів. Як правило, це люди, які вже давно працюють в компанії, мають широкі внутрішні зв'язки, і користуються довірою більшості співробітників (оскільки це компетентні співробітники, які не виявляли великих конкурентних амбіцій). У будь-якому випадку, чіткий розподіл функціональних обов'язків і сфер відповідальності допоможуть кожному співробітнику компанії зрозуміти, хто і за що відповідає, і кого слухати.

5. **Прийміть рішення, як вам рухатись вперед** і згодом подолати кризу (звичайно, пам'ятаючи про те, якою має бути компанія після кризи). Для члена ради директорів це означає як ухвалення рішення, так і підтримка процесу ухвалення рішення та практичного впровадження подальших заходів. Цілком очевидно, що ухвалення рішення в умовах стресу, маючи у своєму розпорядженні неповну і постійно змінювану інформацію, може виявитися

більш ніж просто складним завданням. Але пам'ятайте, найгірше рішення – це не ухвалювати жодних рішень. Члени ради директорів повинні в будь-якому випадку допомогти розставити пріоритети щодо використання ресурсів і ухвалити рішення з проблем, які вимагають негайної уваги. Зрештою, лише ухвалюючи рішення (іноді жорсткі і непопулярні), члени ради директорів можуть допомогти подолати параліч, який прирікає на загибель багато компаній, вражених кризою.

6. Ухвалюючи рішення, необхідно бути готовим до того, що плани можуть не здійснитися і, відповідно, стратегічні підходи необхідно буде змінювати і корегувати. Тому, **абсолютно необхідно мати резервний план Б**. План Б забезпечить вам можливість відреагувати на новий розвиток подій і відкрити простір для "маневру" (наприклад, переговорів з кредиторами чи інвесторами).
7. **Віднайдіть грошові кошти, яких буде більш ніж достатньо для виживання в умовах кризи.** Немає сенсу часто бігати до інвесторів чи кредиторів з "новою" інформацією, оскільки це однозначно підірве довіру до компанії (яка є особливо важливою в умовах кризи). Тому, отримання достатніх коштів на самому початку кризи часто має життєво важливе значення для виживання компанії.
8. **Поінформуйте всіх співробітників компанії** та інші зацікавлені сторони (наприклад, акціонерів, банки, регуляторів) про плани щодо подолання кризи. Пошук чіткої комунікаційної стратегії – це балансування між визнанням помилок (і, відповідно, ризиком виникнення судових позовів) та відсутністю прозорості (і, відповідно, ризиком втрати довіри). Однак, особливо в період кризи, комунікація, яка виходить з вищих ешелонів компанії, дійсно допомагає заручитися довірою, особливо якщо це робиться належним чином, і компанія говорить "в один голос". Крім того, рада директорів повинна забезпечити, щоб співробітники компанії дізналися про кризу безпосередньо від керівництва компанії, а не із ЗМІ (див. також Розділ 3.5).
9. І нарешті, **встановіть "остаточний термін"** – дату, станом на яку компанія повинна припинити витрачати гроші даремно і ризикувати останнім. Немає сенсу боротися за порятунок компанії, яку неможливо врятувати. В кінцевому результаті, не лише інвестори втрачуть свої кошти, але і всі особи, залучені в діяльність компанії, зіпсують свою репутацію і втрачуть довіру.

3.3.

АКЦЕНТУЙТЕ УВАГУ НА ТОМУ, ЯК РАДА ДИРЕКТОРІВ МОЖЕ ПІДВИЩИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ

“Минулого року ми вдвічі збільшили кількість засідань ради директорів, і я щотижня зустрічався з головою ради та його заступником. Я не хотів би зіткнутися з кризою, не маючи такої підтримки та впевненості. Але я також не хочу підтримувати такий формат роботи після того, як бізнес компанії повернувся до нормального стану”, – головний виконавчий директор, Індія.

Ключове питання, яке визначає, як рада працює в умовах кризи – дуже просте питання: як рада працювала до цього часу? Криза має тенденцію посилювати існуючі моделі процесів прийняття рішень, поведінки та взаємодії з правлінням компанії (виконавчим органом управління) та іншими ключовими зацікавленими сторонами.

Якщо рада у своїй роботі не ставила за мету підвищення ефективності діяльності компанії, а лише візувала рішення виконавчого органу управління з метою дотримання певних юридичних формальностей, її незначущість ще більш чітко проявиться в умовах кризи: керівники вищої ланки компанії будуть надто заклопотані, щоб рахуватися з радою, витратити час на її інформування, намагатися отримати поради від неї або заручитися її підтримкою.

З іншого боку, якщо рада функціонувала належним чином і була корисною для компанії до настання кризи, вагомість роботи ради зростає: засідання будуть проводитися частіше (не обов’язково за умов особистої присутності, але, принаймні, за допомогою телефонних і відеоконференцій), потоки інформації збільшаться, і метрику звітності буде переглянуто (наприклад, у порівнянні з докризовим періодом більше уваги буде приділятися таким аспектам, як рух грошових коштів і ліквідність).

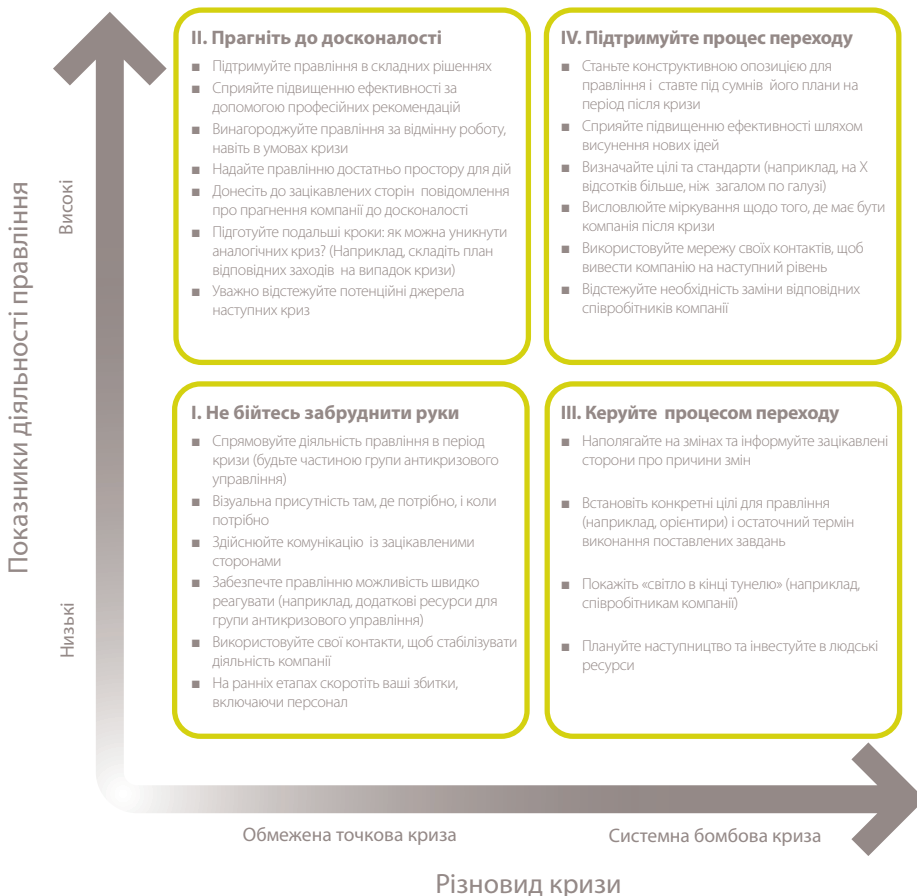
Ефективна рада директорів використовує весь свій багатий, різносторонній досвід, щоб служити як “резонатор” для нових ідей, наставляти керівництво компанії і привносити додаткову мотивацію у той час, коли компанія переживає складний період. І найголовніше, оскільки рада не настільки завантажена додатковою роботою управлінського характеру, яка, як лавина, наростає під час кризи, вона може дозволити собі “розкіш” дивитися наперед у

пост-кризову перспективу, щоб зробити відповідні висновки з пережитої кризи і забезпечити її впровадження на практиці. Це має допомогти компанії стати більш конкурентоспроможною, ніж до кризи. Корегування недалекоглядних тенденцій правління компанії у кризовій ситуації може виявитись найбільш цінним внеском ради директорів.

3.3.1. Як повинна працювати рада директорів в умовах різних кризових ситуацій

Ради директорів провадять свою діяльність по-різному, в залежності від чотирьох визначальних чинників корпоративного управління (див. Розділи 1.3 і 2). Кризи також проявляються в різних формах (див. Розділ 2.2). Щоб розібратися в безлічі потенційних непередбачуваних ситуацій, на Рисунку 3 відображені чотири типові парадигми дій ради директорів у відповідь на різні види кризи.

РИСУНОК 3: Ситуаційний підхід до управління кризовою ситуацією



Як показано на цьому Рисунку, існує два домінуючих чинники, що визначають залучення ради директорів в управління кризовою ситуацією:

1. Компетентність вищого керівництва компанії впоратись з надзвичайно складними завданнями, викликаними кризою, і
2. Ступінь впливу кризи на компанію

Перший чинник зрозумілий сам по собі, а другий вимагає певних роз'яснень. Криза може носити дуже специфічний характер, вражаючи лише одну зі сфер діяльності компанії, дочірнє підприємство, товарний ряд або виробничий підрозділ компанії. Хай там як, але, не зважаючи на вузький фокус цього виду кризи, він може мати тяжкі наслідки для компанії. Виходячи з цих характерних ознак, така криза визначається терміном "точкова криза". Витік нафти на видобувних потужностях компанії "Бритіш Петролеум" у 2010 р. є типовою точковою кризою, що характеризується дуже специфічною проблемою, яка спричинила тяжкі наслідки для компанії загалом.

І навпаки, "бомбова криза" має значно більший вплив, руйнуючи самі основи бізнес-моделі компанії, ключові компоненти її прибутковості, і змінюючи весь конкурентний ландшафт. Такий вид кризи часто має місце, коли латентні, структурні проблеми галузі виникають у період економічного спаду, або коли на ринок приходять руйнівні інновації або регулювання. Потенційним джерелом бомбової кризи, особливо для західних компаній, є маловитратні інновації в країнах з економікою, що розвивається, такі як виробництво низьковитратних автомобілів (наприклад, Tata Nano в Індії), лікарських засобів загальної дії, або "мобільні гроші" (використання мобільних телефонів для здійснення платежів, вперше апробоване в Кенії). Ці інновації можуть поставити під загрозу бізнес-моделі компаній у розвинених країнах, що виробляють високотехнологічну, але іноді не зручну для користувачів продукцію.

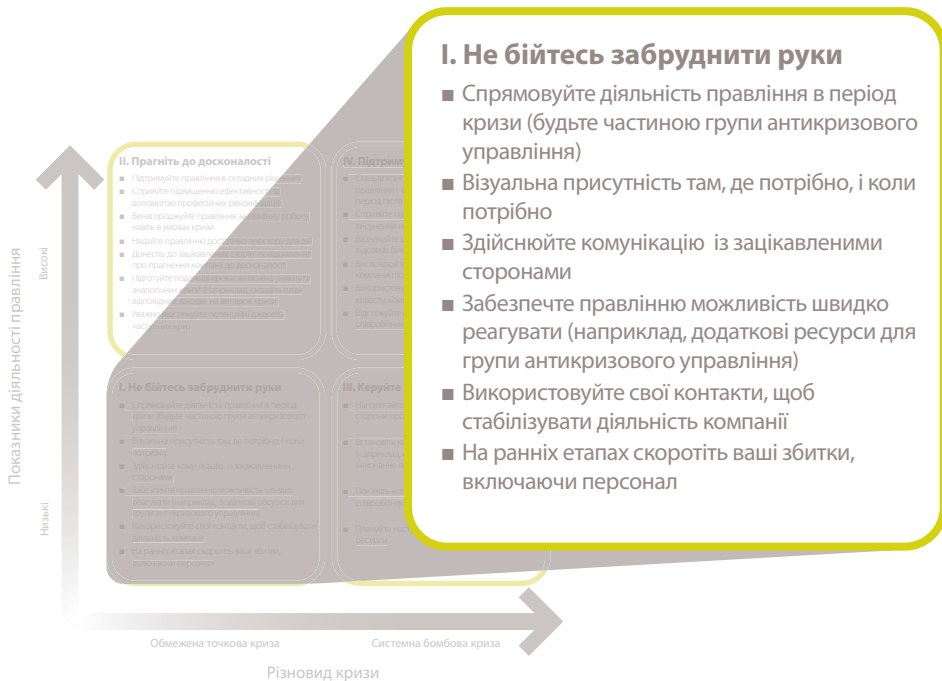
Таким чином, бомбові кризи виявляють істотні зміни в ринках, технології, поведінці клієнтів та інших бізнес-чинниках, які були ледве помітні раніше через їх поступову еволюцію протягом тривалого періоду часу. Коли ці явища досягають кризового рівня, необхідність корегування або навіть повного переформатування бізнес-моделі компанії раптом стає значно більш очевидною і необхідною.

Дискусія, що її викладено нижче, містить більш детальну інформацію стосовно того, що означають чотири непередбачуваних кризових сценарії, зазначені на Рисунку 3, для роботи ради директорів.

Квadrant I: "Не бійтесь забруднити руки!"

У цьому сценарії причиною кризи є дуже несприятлива, але обмежена подія – точкова криза: наприклад, відкликання основного продукту, скандал, сильна пожежа або аварія, шахрайство або порушення нормативних положень, або криза ліквідності, викликана помилками у фінансуванні. На жаль, керівництво компанії є або роз'єднаним і паралізованим, або не хоче шукати прийнятне і дієве рішення, або ж ця подія виявила повну некомпетентність керівництва компанії. Гірше за це є те, що в таких ситуаціях правління компанії часто може "загрузнути" в групових обговореннях і перекладанні провини за кризу на інших. Зважаючи на різні причини (наприклад, тимчасові обмеження чи структуру власності; інші причини див. Вставку 1), рада директорів не є спроможною змінити і не змінить управління компанією в короткостроковій перспективі.

РИСУНОК 4. Квадрат I: "Не бійтесь забруднити руки!"



Вставка 1: Коли звільняти головного виконавчого директора

У кризовій ситуації інстинктивна реакція ради директорів часто полягає в тому, щоб звільнити головного виконавчого директора і змінити керівників вищої ланки

компанії. Але перш ніж рада (у разі контрольного пакету акцій, координуючи свої дії з акціонерами-власниками контрольного пакету акцій) дійде такого висновку, членом ради варто добряче подумати.

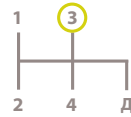
По-перше, для багатьох в компанії і для зовнішніх зацікавлених сторін це буде виглядати швидше як принесення "цапа-відбувайла" в жертву, ніж як варіант реального вирішення проблеми. Якщо криза є такою, що формувалася і розвивалася протягом тривалого часу, то до неї причетні дуже багато осіб, можливо і рада директорів теж. Тому звинувачувати лише одну людину просто безглуздо.

По-друге, хто замінить звільненого головного виконавчого директора і керівників вищої ланки? Навіть якщо є кандидати на ці посади, як довго їм доведеться вчитися, перш ніж вони стануть дійсно на порядок краще попереднього керівництва? У більшості компаній, за винятком випадків ретельного планування наступництва щодо ключових посад (що є сферою відповідальності ради директорів), навряд чи знайдуться переконливі підстави для негайного звільнення старих і прийому на роботу нових співробітників.

Однак існують ситуації, коли такі радикальні заходи є просто неминучими. Це може бути той випадок, коли головний виконавчий директор особисто причетний до кризи (наприклад, причетний до фальсифікацій бухгалтерської звітності) або повністю втратив підтримку в компанії внаслідок низки непродуманих рішень. У таких випадках довготривалі роздуми ради директорів є згубними для компанії. Або докази настільки очевидні і незаперечні, що рішення має бути прийняте негайно, або рада повинна продовжити роботу з головним виконавчим директором, але посилити ступінь контролю за його діяльністю.

Звичайно, рада уповноважена вживати такі заходи, якщо посади головного виконавчого директора і голови ради директорів розмежовані, і головний виконавчий директор не пов'язаний із власниками (наприклад, як член родини-власника компанії). У таких випадках остаточне рішення буде ухвалюватись у колі власників, але рада, оскільки вона, як правило, тісніше пов'язана з корпоративними операціями, ніж власники, може відігравати вирішальну роль.

Беручи до уваги складнощі, пов'язані із зміщенням головного виконавчого директора в період кризи, куди більш важливим є те, щоб до того, як вибухне криза, рада шукала кандидата з рисами "нового Зіґфрида" на посаду головного виконавчого директора (див. Розділ 2.3.3) і забезпечила належне планування наступництва.



Таким чином, рада директорів повинна прийняти на себе той тип концептуального лідерства, який повинен вирішувати питання, пов'язані з глибинними причинами наявної кризи. Рада директорів не повинна дозволяти правлінню використовувати найлегший спосіб (наприклад, просто покарати деяких підлеглих). Для ради надзвичайно важливим є швидко переорієнтувати правління на інший спосіб мислення, допомогти йому зрозуміти негативну реакцію на його поведінку з боку персоналу, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Це можна зробити під час неофіційних зустрічей, де голова ради запрошує експертів або фахівців, що представляють різні галузі і напрямки діяльності, для неформальної дискусії з правлінням. У таких сценаріях важливо забезпечити, щоб правління не "втратило своє обличчя".

Дуже часто процеси вимагають фундаментальних змін або ж зміщення пріоритетів (наприклад, у разі впровадження правил безпеки або контролю якості). Рішення ради щодо таких змін повинні бути настільки детальними, наскільки це необхідно, або навіть прескриптивними (тобто такими, що мають розпорядчий характер) для правління. При цьому рада повинна утримуватися від спокуси самостійно вирішувати питання (наприклад, самостійно розробляючи нові правила з питань безпеки або контролю якості). У разі необхідності, рада може створити спеціальний комітет для врегулювання відповідних процесів/питань і провести їх всебічне обговорення з правлінням. У будь-якому випадку, рада має встановити чіткі цілі з чітким розкладом врегулювання проблем і повинна вживати заходів для забезпечення регулярного нагляду за їх практичним впровадженням.

Контроль з боку ради повинен забезпечити оперативне впровадження нових правил та їх практичне дотримання. Тому чітке і, можливо, неодноразове нагадування з боку ради про причини кризи та уроки, засвоєні внаслідок кризи, має першочергове значення.

Як приклад, уявіть собі кризу в компанії країни, що розвивається, причиною якої стало повернення продукції важливим клієнтом. Відповідальність за повернення лежить на компанії, оскільки частина поставленої продукції виявилась бракованою. Перше, що рада повинна вимагати від правління, це ретельний аналіз першопричини (не просто, чому частина продукції виявилась бракованою, а чому ця бракована продукція пройшла контроль якості), а також розслідування з аналогічних ризиків, щоб визначити, чи здійснювалась поставка бракованої продукції в інших випадках або іншим клієнтам; пам'ятайте, що криза ніколи не приходить одна. По-друге, рада має прийняти рішення щодо напрямку вирішення проблеми – і не в технічних деталях, а в плані концептуального керівництва (і чітко дати правлінню зрозуміти, що це робиться внаслідок недовіри до здатності правління виконувати свої прями обов'язки). Цей шлях може включати такі цілі, як підвищення вимог до рівня якості і зміцнення незалежного контролю якості. По-третє, рада повинна здійснювати суворий контроль за практичним впровадженням прийнятого рішення і визначити зміни процедурного і культурного характеру, необхідні для того, щоб нове рішення "прижилося". Це завдання може бути делеговане спеціальному комітету ради директорів, що складається

з членів ради, які мають найбільший досвід у відповідній галузі (це ще одна з причин, з огляду на які різноманіття в раді директорів – це добре).

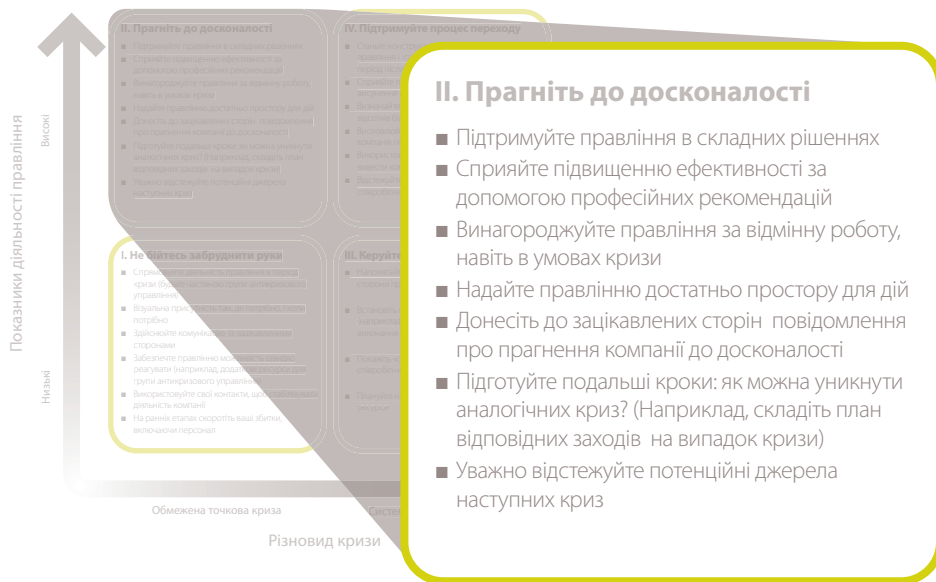
І нарешті, рада повинна провести аналіз вжитих заходів спільно з правлінням, щоб обговорити "засвоєні уроки", поліпшену систему запобігання кризовим ситуаціям, і (останнє за порядком, але далеко не останнє за ступенем значущості) те, як можна поліпшити компетентність правління, щоб усунути виявлені недоліки.

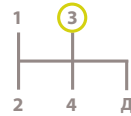
Квадрант II: "Прагніть до досконалості"

У сценарії II компанія знову стикається з точковою кризою. На відміну від ситуації I, в цьому сценарії рада може покластися на компетентне правління і вважає, що правління спроможне впоратися з кризою – тобто рада знаходиться в значно більш комфортному становищі.

Однак, і в цій ситуації рада може принести велику користь компанії, роблячи свій внесок у врегулювання кризи і забезпечуючи, щоб компанія вийшла з кризи сильнішою, ніж її конкуренти. Рада, певною мірою, все ж може наставляти навіть компетентне правління: її зовнішній світогляд і ширша інформаційна база, на яку вона спирається, як правило, виявляються корисними для будь-якої команди керівників, особливо для команди, яка "з

РИСУНОК 5. Квадрант II: "Прагніть до досконалості"





головою" занурена в діяльність компанії і "за деревами не бачить лісу". Другим завданням ради в цьому сценарії є забезпечення довговічності і життєздатності рішень щодо подолання кризи і контроль за їх практичним виконанням, оскільки правління часто дуже швидко переходить до наступного "гарячого" питання. Таким чином, рада має запобігти досить поширеній ситуації, коли те, що терміново, на жаль, витісняє те, що важливо. За погодженням з правлінням у цій кризовій ситуації рада також може взяти на себе специфічні завдання, особливо комунікацію з важливими зовнішніми зацікавленими сторонами, оскільки члени ради (ті з них, які достатньо незалежні і не представляють акціонерів) часто вважаються більш нейтральними, ніж правління. Проте рада має утриматись від перебирання на себе комунікації з внутрішніми зацікавленими сторонами (співробітниками компанії), оскільки це вже прерогатива правління.

Делікатне питання постає перед радою директорів, якщо вона проводить річну оцінку результатів діяльності керівників вищої ланки компанії. Наскільки криза має вплинути на виплату преміальних, особливо якщо збитки компанії, принаймні, в короткостроковій перспективі, були досить обмеженими? Ще складніше виміряти або оцінити важливі і більш довгострокові "м'які" чинники, такі як репутація та довіра клієнтів. На жаль, у цього питання немає простого рішення, оскільки в різних компаніях рада директорів по-різному і за різні результати притягає правління до відповідальності за свою діяльність. Проте, в якості одного з варіантів, можна утримати частину преміальних і виплатити їх після того, як вплив кризи стане повністю зрозумілим і його наслідки будуть успішно врегульовані.

Квадрант III: "Керуйте процесом переходу"

У цьому випадку ситуація для ради директорів є найскладнішою. Компанія зіткнулася з бомбовою кризою, яка виявила певні фундаментальні недоліки в бізнес-моделі або серйозні помилки в реалізації головної стратегічної ініціативи. У ради директорів більше немає і не повинно бути довіри щодо здатності або бажання вищого керівництва компанії управляти процесом негайного перетворення компанії. Тому рада змушена негайно "з головою зануритися" у процес врегулювання кризи, навіть до такого ступеня, що деякі члени ради директорів тимчасово беруть на себе обов'язки щодо безпосереднього управління господарською діяльністю компанії (у кризових ситуаціях це часто вважається юридично прийнятним на обмежений період часу, навіть в дворівневих системах, де функції виконавчого органу управління і ради суворо розмежовані).

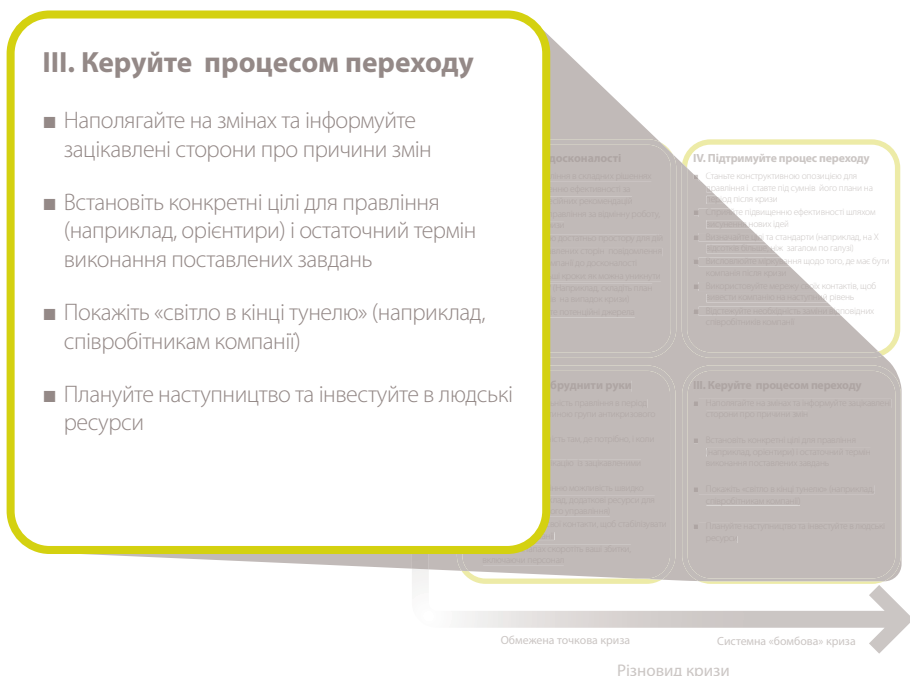
У належний час рада повинна замислитись над тим, чому вона дозволила проблемам розростись до масштабів кризи. Але на даний момент ключові питання полягають в наступному: скільки часу і сил рада може інвестувати в наставництво правління компанії і взяти на себе відповідальність за рішення, які, як правило, є прерогативою правління? Наскільки рада може "зрушити межу" між управлінням повсякденною діяльністю і наглядом, щоб розширити свої повноваження щодо прийняття рішень? Також завжди необхідно

пам'ятати про наступне питання: коли настає слушний момент, щоб послабити залучення ради до управління справами компанії та інтенсивність нагляду до звичайного рівня?

На ці питання навряд чи існують універсальні відповіді. У кризовій ситуації рада має розглядати ці питання щомісяця або навіть частіше, оскільки лише виняткові обставини можуть виправдати таке масоване втручання ради в питання повсякденного управління справами компанії.

Хороший варіант дій у такій ситуації полягає в тому, щоб швидко змоделювати і проаналізувати найгірший можливий сценарій – тобто остаточний результат для компанії при найгіршому можливому розвитку кризи (за аналогією із стрес-тестом, який обговорювався в Розділах 2.4.4 і 3.2). Практично завжди на початкових етапах кризи її глибина і тривалість недооцінюються. Сценарій найгіршого розвитку подій повинен визначити "дно", особливо в плані відносин з клієнтами та постачальниками (наприклад, рецесія призводить не лише до банкрутства бізнес-партнерів, але й до більш жорстких умов оплати, що тягне за собою потребу в більш високому рівні ліквідності тоді, коли це найменше

РИСУНОК 6. Квадрант III: "Керуйте процесом переходу"





потрібно компанії). Він також повинен розглядати стан справ з ключовими фахівцями і можливістю термінової заміни провідних співробітників у разі “дезертирства” або навіть саботажу заходів, спрямованих на порятунок компанії. Рада також має бути насторожі щодо інших потенційних сюрпризів (як говорить приказка “економічна криза виявляє те, що не виявили аудитори”).

Грунтуючись на цьому найгіршому можливому сценарії, рада повинна розробити поетапний план дій у відповідь. Такі плани повинні включати різні варіанти дій у відповідь на різні рівні розвитку кризи: наприклад, на рівні 1 (скажімо, у разі зниження обсягу продаж на 10%) припинити всі тренінгові заходи, обмежити відрядження, скоротити інвестиції на 5% і пропорційно скоротити оборотний капітал. На рівні 2 (скорочення обсягу продаж на 20%), передбачити більш жорстке скорочення всіх витрат, які не є необхідними для підтримки основної господарської діяльності компанії. Така поетапна програма дій має завчасно доводитися до відома керівників/менеджерів, що відповідають за певні напрямки діяльності компанії (а також, мабуть, співробітників компанії та інвесторів), якщо не детально, то, принаймні, щодо основних її моментів, щоб продемонструвати підготовленість компанії та уникнути ситуації, коли компанія постійно стикається з новими ініціативами, що викликає почуття дезорієнтації і навіть паніки.

Особливу увагу необхідно приділяти ліквідності і виникаючим потребам у фінансуванні; моніторинг цих аспектів необхідно здійснювати щотижня, а іноді навіть щодня. Нагадайте всій компанії, що “ви можете прожити рік без прибутку, але не можете прожити навіть секунду без ліквідності”. Тому скорочення видатків необхідно проаналізувати не просто заради загального скорочення витрат. Необхідно ретельно проаналізувати безпосередній вплив на ліквідність та активи, щоб зрозуміти, чи можуть вони використовуватись в якості застави, якщо компанії знадобляться додаткові кредитні ресурси (хоча, як правило, продавати активи в період кризи за “гарячими цінами” немає сенсу).

Досить часто необхідно зробити вирішальний вибір, якщо у компанії є клієнти, які затримують оплату або ніколи не були прибутковими, але від яких компанія до цього часу не хотіла відмовлятися, щоб зберегти високі показники продажів. Інші принципово важливі кроки включають переговори про перегляд договорів з постачальниками і, що найчастіше є особливо нагальним, переговори з банками або іншими фінансовими посередниками, включаючи нових акціонерів або навіть мажоритарних акціонерів або власників контрольного пакету акцій (це, звичайно, значною мірою залежить від структури власності; у разі концентрованої структури власності це вимагатиме залучення акціонерів або їх представників).

Рада також опиниться у незручному становищі, оскільки їй доведеться щільно спілкуватися зі співробітниками компанії, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Спочатку раді здебільшого доведеться повідомляти погані новини (і відповідати на запитання, що рада зробила для того, щоб уникнути кризи). Разом з тим, для ради дуже важливо визначити і донести "сфери надії" і майбутнього зростання, і роз'яснити зацікавленим сторонам, чому запропоновані заходи, що здійснюються, зроблять компанію сильнішою після того, як ситуація нормалізується. Дуже важливо сформулювати єдиний підхід з боку ради і вирішити хто, кому і яку інформацію повідомляє.

Після визначення відповідних дій, наступним важливим питанням для ради є зміна її стосунків з правлінням. Незважаючи на те, що конкретні заходи можуть ґрунтуватися на попередньому досвіді членів ради чи контрольних списках (для довідки, див. список літератури в Додатку Г), зміна відносин з правлінням – це унікальна проблема, яка має радше психологічний, ніж емпіричний характер для будь-якої компанії. Зрештою, в таких важких кризових ситуаціях роль правління однозначно применшується до ролі виконавця детальних рішень ради, а іноді навіть (тимчасово) замінюється представниками з числа членів ради. Це може призвести до різного роду відповідних дій з боку правління, навіть до саботажу рішень ради, викривлення аргументів щодо її рішень (або ж правління може просто відмовчуватись замість проведення роз'яснювальної роботи з персоналом компанії), недбалого виконання рішень ради без їх належного корегування відповідно до потреб конкретних ринків або організаційних підрозділів. Правління може вдатися до всіх цих дій із однією метою – довести, що воно (тобто правління) мало рацію, а рада – ні. Одним з таких прикладів, відомих авторам цього посібника, стала ситуація, коли голова відділу кадрів, який повинен був провести скорочення у своєму відділі, просто взяв і звільнив усіх співробітників. Оскільки відділ відповідав за виплату заробітної плати персоналу компанії, це призвело до серйозних додаткових ускладнень із співробітниками компанії, які отримали свої гроші із запізненням і без будь-яких пояснень щодо зниження рівня заробітної плати.

Щоб уникнути паралічу правління і персоналу компанії або навіть саботажу заходів, спрямованих на подолання кризи, раді треба бути дуже обережною у спілкуванні з правлінням та співробітниками компанії щодо питань, які стосуються адаптації та зміни відповідних процесів і структур компанії.

Квадрант IV: "Підтримуйте процес переходу"

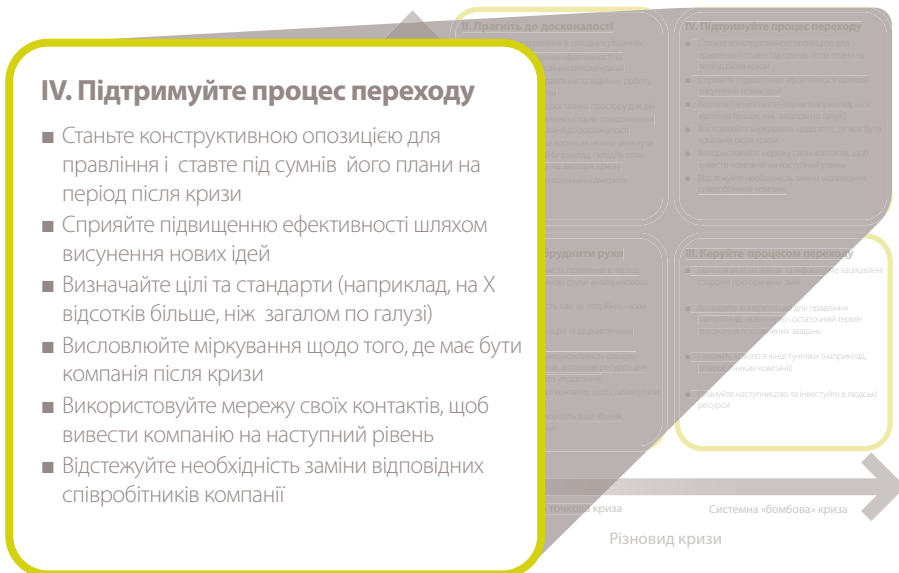
Як і в попередньому сценарії, в цьому випадку компанія стикається з бомбовою кризою. Проте в цьому випадку правління вважається достатньо компетентним, щоб впоратися з кризою і вивести бізнес-модель компанії на наступний рівень.

Незважаючи на ці дещо більш сприятливі умови, рада повинна усвідомлювати, що ця криза настільки серйозно вплинула на компанію, що основні характеристики її бізнесу (наприклад, регулювання або технологія) мають бути докорінно змінені. Це та ситуація, коли рада повинна взяти на себе роль концептуального лідерства.

Особливо коли вище керівництво компанії працює в умовах надзвичайного стресу (що, як правило, є характерним для кризових ситуацій), лідерство і рекомендації з боку ради можуть мати дуже велике значення для підвищення впевненості і працездатності вищого керівництва компанії і суттєво підвищити якість і ефективність антикризових заходів. Крім того, рада повинна приділити належну увагу ретельному розгляду наступного питання: яким чином компанія може вийти з кризи швидше і стати сильнішою, ніж конкуренти? Оскільки за такого типу кризи правління бере на себе більшу частину обов'язків з управління повсякденною діяльністю компанії, рада повинна у інший спосіб робити свій внесок у підвищення ефективності діяльності компанії.

Питання майбутнього зміцнення компанії має бути визначальним не лише відносно заходів щодо зменшення витрат, але і в плані змін бізнес-моделі компанії. І оскільки правління (з огляду на очевидні причини в умовах кризи) рідко акцентує свою увагу на цих аспектах, саме рада повинна взяти на себе це завдання. Вона має можливість зосередитись на баченні довгострокової перспективи компанії і повинна координувати свої висновки з

РИСУНОК 7. Квадрант IV: “Підтримуйте процес переходу”

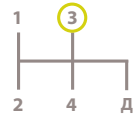


діями на короткострокову перспективу, що їх пропонує правління. У цьому випадку, у своїх міркуваннях рада повинна зосередитись на трьох ключових питаннях:

- У чому полягають нові визначальні чинники прибутковості, і наскільки вагомим був вплив кризи на компанію, враховуючи поточну бізнес-модель її діяльності? Наприклад, якщо ринок рухається в бік "товаризації" і компанія має високу базу витрат, виправдану диференціацією продукції, то перед нею постане необхідність змін у відповідності з новим середовищем бізнесу, що вимагає нижчого рівня бази витрат.
- Що являють собою нові споживчі сегменти, які висувають нові вимоги або потребують нових технологій, які дозволять компанії створити іншу систему ефективної діяльності в майбутньому? Наприклад, зміни в перевагах клієнтів від придбання товарів у посередників до покупки в режимі он-лайн через Інтернет змінює ланцюжок збуту продукції від системи, заснованої на збуті через посередників, до системи збуту через Інтернет і пряму доставку продукції покупцю.
- Які з ключових напрямків діяльності компанії можуть ефективно використовуватися в нових умовах, і потенціал яких напрямків необхідно терміново нарощувати?

Після того, як за цими трьома питаннями буде внесено ясність щодо їх найважливіших аспектів (рада не повинна надто заглиблюватись у деталі, особливо за наявності компетентного правління) і найгірший період кризи буде вже позаду, необхідно обговорити подальші кроки і необхідні зміни з вищим керівництвом компанії, щоб забезпечити його участь і залучення до відповідних процесів. Крім того, всі сторони повинні досягти згоди щодо процесу валідації і ретельного тестування узгоджених дій. Після цього раді необхідно визначити бачення майбутнього компанії з чіткими цілями і часовими рамками їх досягнення. Це особливо важливо, оскільки правління часто схильне мінімізувати зміни і сповільнювати темпи їх впровадження, щоб не дестабілізувати організацію. Оскільки в багатьох питаннях залишається елемент невизначеності, і в процесі подолання кризи компанія буде стикатися з новими труднощами, інтенсивна комунікація та відкриті дискусії між радою і правлінням є дуже необхідними; зрештою, цей процес буде процесом взаємного навчання.

За будь-яких надзвичайних обставин необхідно враховувати тимчасовий характер рішень ради. Найчастіше заходи, орієнтовані на короткострокову перспективу, можуть бути контрпродуктивними в довгостроковій перспективі. Типовим прикладом цього є спокуса скоротити витрати на дослідження і розробки, що може легко призвести до конкурентних недоліків в майбутньому, коли головний конкурент вийде на ринок і "зніме всі вершки", повною мірою скориставшись перевагами першості. Також справедливо і зворотне: те, що допомагає в кінцевому підсумку, може не допомогти в короткостроковому плані, коли проблеми ліквідності переважають всі інші критерії. Компанія може бути змушена



“законсервувати” інвестиції, не зважаючи на потребу в нових виробничих потужностях, щоб зберегти ліквідність і уникнути банкрутства.

Такі рішення в умовах кризової ситуації повні дилем, які неможливо детально обговорити в цьому документі. Головний момент, про який необхідно пам'ятати, полягає в тому, що рада повинна усвідомлено попросити правління відокремлювати довгострокові наслідки від короткострокових наслідків дій, що пропонуються, щоб вони були прозорими для ради, і вона могла максимально збалансувати суперечливі потреби, або обмежити певні дії (наприклад, “заморожування” витрат на навчання та підвищення кваліфікації, які часто стають “першою жертвою” будь-яких заходів щодо скорочення витрат).

Ще одним важливим аспектом є те, що, як і в нормальних бізнес ситуаціях, у кризових ситуаціях лідерство в компанії “мігрує” між акціонерами, радою та правлінням в залежності від чотирьох визначальних чинників корпоративного управління: (особистості, форми власності, ключової бізнес-моделі та правової системи; див. Розділ 1.3.2). У кризовій ситуації, основним чинником змін у розподілі функцій і обов'язків між радою та правлінням є компетентність, існуюча в компанії. Проте рада має бути готовою до того, що правління повинно повернутися “на старі позиції” після подолання кризи, а правління, у свою чергу, має бути здатним повернутися на ці позиції.

3.4.

ВИЗНАЧАЙТЕ ЧІТКІ ОБОВ'ЯЗКИ РІЗНИМ ГРАВЦЯМ

“Визначити роль ради в цій кризі було дуже складно – не лише тому, що нам не вистачало досвіду та знань щодо управління в кризовій ситуації. Ніхто не знав у чому полягає його або її роль, і хто за що відповідає. Лише після того, як ми розподілили обов'язки і сфери відповідальності, ми змогли вивести компанію з кризового стану”, – член ради директорів, Азербайджан.

У цьому розділі представлені різні ролі, обов'язки і можливі дії голови ради, невиконавчих директорів (тобто членів ради, які не є виконавчими посадовими особами компанії), корпоративного секретаря, акціонерів і групи кризового управління в умовах кризової ситуації.

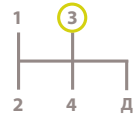
Але спочатку давайте ще раз розглянемо роль ради за будь-якої нормативно-правової бази. Рада повинна виконувати три ключових функції:

- Визначати загальний напрямок компанії, її стратегію, цілі, ризики і базову організаційну структуру, що зумовлюють ключові обов'язки і сфери відповідальності в організації.
- Здійснювати контроль за практичним впровадженням стратегії, діяльністю правління і втручатися у разі незадовільних результатів діяльності.
- Наймати на роботу керівників вищої ланки компанії і визначати засоби заохочення їх діяльності.

Однак, особливо в багатьох середніх і навіть у великих за розміром компаніях, ця роль недостатньо розвинена і відділена від управління повсякденною діяльністю компанії. У багатьох випадках один акціонер – або невелика група (найчастіше родина, яка є власником бізнесу) – є домінуючим акціонером і одночасно обіймає керівні управлінські посади. Більшість невиконавчих директорів у складі ради найчастіше є номінальними директорами (тобто представляють у раді конкретну групу акціонерів) або у інший спосіб пов'язані з власниками та вищим керівництвом компанії. Лише меншість членів ради є як невиконавчими, так і незалежними директорами. Невиконавчий і незалежний директор також дуже рідко є головою ради директорів, який у більшості випадків пов'язаний з мажоритарним власником, правлінням, а іноді навіть з обома.

3.4.1. Роль голови ради

Спостерігачі і практики погоджуються з тим, що те, як голова ради керує діяльністю ради, має вирішальний вплив на створення радою доданої вартості для компанії. У цього аспекту є два виміри: по-перше, голова ради задає тон дискусії, визначаючи, чи має місце відкрита і жорстка дискусія, і чи дійсно рада перевіряє припущення та висновки правління, своєчасно розглядає дилеми і виявляє невіршені питання і прогалини в діяльності компанії. По-друге, він організовує – за підтримки корпоративного секретаря (див. Розділ 3.4.3) – роботу ради, розподіляючи час для обговорень в залежності від важливості теми, забезпечуючи систематичний розгляд стратегічних питань (наприклад, визначаючи календар/розклад роботи ради) та забезпечуючи своєчасне надання повної і всебічної інформації членам ради. Виконувати функції голови ради в компаніях на ринках, що розвиваються, набагато простіше, якщо він є великим акціонером або має довірчі відносини з великим акціонером, оскільки це спрощує і прискорює координацію роботи ради з рішеннями загальних зборів акціонерів (які часто мають прерогативу щодо прийняття остаточних рішень з важливих питань).



Ситуація може бути більш складною, якщо голова ради одночасно є і головним виконавчим директором, оскільки часто ці ролі є конфліктуючими (навколо цієї теми точаться гарячі дискусії, але в цьому документі вона детально не висвітлюється). Виконавчі посадові особи схильні більше зосереджуватись на своїх власних функціях і обов'язках, ніж завчасно залучати раду до розгляду важливих питань.

Голова ради повинен визначити напрямок роботи ради в умовах кризи. У Таблиці 5 відображені обов'язки голови ради в умовах нормальної ситуації і його додаткові обов'язки в умовах кризи.

ТАБЛИЦЯ 5: Роль голови ради

Повсякденні функції	Обов'язки в умовах кризи
<ul style="list-style-type: none"> • Лідер: <ul style="list-style-type: none"> – Забезпечує належну ефективність ради у вирішенні її завдань щодо визначення напрямку діяльності та стратегії компанії і їх практичного впровадження – Головує на загальних зборах акціонерів та засіданнях ради, визначає порядок денний – Відіграє провідну роль у визначенні структури і процесів корпоративного управління і забезпечує дотримання принципів найкращої практики • Провідник: забезпечує отримання належної інформації членами ради, контролює внесок кожного члена ради в її роботу і залучає всіх членів ради до обговорення відповідних питань • Посередник: забезпечує зв'язок між радою і зацікавленими сторонами, підсумовує результати засідань ради і забезпечує консенсус для ухвалення рішень • Представницька функція: виконує функції провідного представника компанії, особливо у відносинах з третіми зацікавленими сторонами • "Воротар": проводить чітке розмежування між функціональними обов'язками ради та правління і визначає прийнятні межі щодо залучення акціонерів 	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримує правління або повністю бере на себе обов'язки з проведення переговорів та обговорень з ключовими зацікавленими сторонами • Допомагає компанії відновити довіру до неї • Проводить частіші перевірки показників діяльності компанії та вживає відповідних заходів • Бере на себе відповідальність за недоліки в роботі ради та належне корегування відповідних структур і процесів • Призначає і, можливо, керує роботою групи антикризового управління • За необхідності змінює графік проведення засідань ради • Допомагає членам ради подолати упередженість і упереджене ставлення • У разі необхідності шукає наступників на вищі керівні посади • Перерозподіляє розмежування між сферами відповідальності ради та правління/акціонерів

3.4.2. Роль невиконавчих директорів

“Як тільки відновилися обсяги продажів, ми хотіли передчасно повернутися до практики “нормального бізнесу”. Але один з членів ради, залучений “зі сторони”, після поставлених запитань не дозволив зробити це. Зараз я бачу, що його позиція була дійсно правильною, але тоді у мене виникло бажання “закрити йому рот”, – голова наглядової ради, Україна.

Перш ніж зосереджуватися на ролі невиконавчих і незалежних директорів, важливо підкреслити, що правові й моральні зобов'язання в усіх членів ради однакові: діяти в найкращих інтересах компанії, членом ради якої вони є, використовувати наявну інформацію і намагатися отримати додаткову інформацію, використовувати свої найкращі знання і досвід, ставитися до всіх акціонерів і зацікавлених сторін справедливо і поважати їх права. Незалежні та невиконавчі директори – кількість яких у великих компаніях часто залежить від певної квоти, встановленої законом – повинні бути “охоронцями” і прикладом такої поведінки і виконання вищезазначених завдань. Вони однозначно повинні володіти дипломатичними навичками та навичками переконання, щоб переконати власників, номінальних директорів та правління в тому, що дотримання цих принципів відповідає найкращим інтересам компанії і має бути частиною культури ради, а також у своїй компетентності щодо конкретних питань і здатності підвищити ефективність процесу прийняття рішень. Вони можуть надати додаткову інформацію, базуючись, наприклад, на досвіді, отриманому за час роботи в інших секторах або сегментах. Їм не вистачає детального знання бізнесу, яким володіє вище керівництво виконавчого органу управління, але ця “дистанційованість” часто допомагає їм розпізнати відповідні моделі, поворотні моменти і сигнали попередження набагато раніше, ніж це зроблять інсайдери.

Усі невиконавчі директори мають особливі обов'язки і завдання порівняно з членами ради, які є виконавчими посадовими особами компанії. У Таблиці 6 наведено сфери відповідальності невиконавчих директорів в умовах нормальної ситуації та їх додаткові обов'язки в умовах кризи.

ТАБЛИЦЯ 6: Роль невиконавчих директорів

Повсякденні обов'язки	Обов'язки в умовах кризи
<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія: конструктивна "опозиція" правлінню і допомога в розробці пропозицій з вироблення стратегії з метою визначення майбутнього компанії • Показники діяльності: визначення цілей діяльності, аналіз показників роботи правління у досягненні узгоджених цілей, і моніторинг звітності за результатами діяльності компанії • Ризик: перевірка цілісності фінансової інформації та забезпечення дієздатності та ефективності систем фінансового контролю та управління ризиками • Підготовленість: підготовленість та поінформованість щодо діяльності компанії і зовнішнього середовища, в якому вона здійснює свою діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> • Ставити ще більше запитань щодо діяльності компанії, навіть якщо ці запитання набувають дедалі більш болючого і докучливого характеру • Допомогти в подоланні паралічу щодо реакції на кризу • Усвідомлення відповідальності ради у запобіганні кризі та впровадженні процедур з управління кризою • Допомога раді у визнанні помилок, щоб зробити відповідні висновки на майбутнє • Дотримання найвищих етичних стандартів чесності та невідступності • Підтримка вищого керівництва компанії щодо їх лідерства в бізнес-діяльності компанії

3.4.3. Роль корпоративного секретаря

Рада потребує правової, адміністративної та процесуальної підтримки для виконання своїх обов'язків. Ці функції часто покладаються на посаду, яка в багатьох юрисдикціях зветься "корпоративний секретар" (інші назви цієї посади, особливо у великих компаніях, включають "посадова особа з питань корпоративного управління" або "секретар ради"). Найчастіше ця посада призначається за сумісництвом і її виконує головний юрист/начальник юридичного відділу компанії, оскільки сама по собі ця посада передбачає знання відповідного корпоративного законодавства та його вимог, крім формальних обов'язків, пов'язаних із запрошеннями на загальні збори акціонерів і необхідністю фіксувати на папері рішення, ухвалені радою.

Чим більше компанія (або чим більше обсяг її міжнародних операцій), тим більш значущою стає роль корпоративного секретаря. Навіть найкращі наміри щодо роботи ради можуть закінчитися невдачею, якщо відповідні процеси не налагоджені належним чином (див. *Erismann-Peyer, Steger, and Salzmann, 2008*).

В Таблиці 7 відображені обов'язки корпоративного секретаря в умовах нормальної ситуації і додаткові обов'язки в умовах кризи.

ТАБЛИЦЯ 7: Роль корпоративного секретаря

Повсякденні обов'язки	Обов'язки в умовах кризи
<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення надання інформації раді (наприклад, забезпечити, щоб конкретні департаменти своєчасно надавали інформацію) • Внесення пропозицій щодо порядку денного (наприклад, аналізуючи дотримання розкладу засідань ради) • Координація порядку денного та розкладу засідань ради • Підготовка проектів рішень та звітів про засідання ради на основі інструкцій, отриманих від голови ради або ради 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення (з урахуванням більшого ступеню терміновості) своєчасного поширення інформації • Організація частішого проведення засідань ради (що вимагає координації графіка засідань з урахуванням зайнятості членів ради) • Більш швидка підготовка і розповсюдження протоколів засідань ради • Гнучка реакція і організація позапланових засідань ради • Розповсюдження інформації про рішення ради в рамках організації

3.4.4. Роль акціонерів

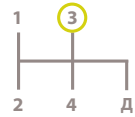
Оскільки структура власності багатьох компаній в країнах, що розвиваються, є дуже концентрованою, у цих країнах співробітництво між радою і акціонерами істотно відрізняється від краще розвинених країн, де ради (тобто їх члени) виступають в якості фідуціаріїв при розпорошеній структурі власності (тобто дуже фрагментованій акціонерній базі).

Звичайно, координація між радою і акціонерами відбувається легко, якщо всі акціонери представлені в раді. Але в багатьох випадках в ній представлені лише великі акціонери (наприклад, власник контрольного пакету акцій або родина-засновник бізнесу), тоді як безліч міноритарних акціонерів представництва в раді не мають. В інших випадках акціонери будують раду як суто професійний орган і не мають у ньому прямого представництва. У будь-якому випадку координаційні механізми, які спрацюють за сприятливих умов бізнесу, виявляються недостатніми в умовах кризи, коли необхідно приймати швидкі й далекосяжні рішення.

Звичайно, ключовою особою, яка відповідає за координацію з акціонерами, є голова ради директорів. Він повинен забезпечити, щоб, з одного боку, рада належним чином виконувала свої обов'язки і не була "зв'язаною по руках і ногах" впливовими акціонерами, і з іншого боку, забезпечити консенсус між радою та акціонерами.

Тому, голова ради повинен завчасно вирішити наступні питання з акціонерами компанії:

- Чи зможуть акціонери, якщо справа дійде до найгіршого сценарію, надати додаткове фінансування, особливо коли буде вичерпано джерела банківського кредитування?



- Наскільки акціонери довіряють раді та вищому керівництву компанії? Це зумовлює взаємовідносини в період кризи: чи залишаться акціонери осторонь, довіряючи раді та правлінню у справі подолання кризи, або ж вони посилять своє втручання в діяльність компанії, при цьому навіть "посуваючи" раду та надаючи прямі і детальні вказівки правлінню?
- Чи наполягають акціонери на незалежності своєї компанії, або ж вони готові розглядати варіанти про злиття і поглинання?
- У чому полягають очікування акціонерів щодо інформаційних потоків, а також глибини і частоти надання інформації, і як можна швидко скоординувати процес прийняття рішень? Наприклад, один з варіантів у кризовій ситуації полягає в тому, щоб рада та акціонери проводили спільні засідання, хоча технічно (виходячи з юридичних міркувань) це оформляється як окремі засідання; іншим варіантом є негайне інформування акціонерів про рішення, ухвалені радою, та надання їм відповідного часу на те, щоб висловити свої заперечення.

Робота голови ради буде дуже складною, якщо акціонери-власники контрольного пакету акцій не згодні з фундаментальними аспектами антикризових заходів (наприклад, деякі акціонери хочуть негайно продати компанію, а інші хочуть перечекаати кризу), або якщо у компанії є багато міноритарних акціонерів. Досить часто, і не лише в період кризи, між контролюючими і міноритарними акціонерами виникають конфлікти інтересів. У будь-якому випадку рада повинна діяти дуже обережно і забезпечити, щоб контролюючі акціонери не порушували права міноритарних акціонерів. У цьому випадку здатність ради представляти інтереси всіх акціонерів може дійсно піддаватись випробуванню.

Порада

3.4.5. Роль групи антикризового управління

"Чесно кажучи, група антикризового управління, створена радою, спочатку була не дуже корисною. Спочатку ми хотіли усунути її, але пізніше виявили, що склад цієї групи не повною мірою відповідав завданням, що були поставлені перед нею, і роль групи не було чітко визначено, особливо щодо роботи правління. Після врегулювання цих аспектів група антикризового управління

змогла надати реальну допомогу, і наша компанія вижила”, – головний виконавчий директор, Індія.

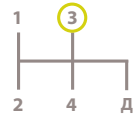
У період кризи рада може ухвалити рішення про створення спеціального комітету чи групи антикризового управління, до складу якої можуть входити зовнішні експерти. Створення такої групи стає особливо необхідним, якщо:

- Існуюче правління компанії має зосередити свою увагу на продовженні нормального функціонування компанії;
- Конфлікт інтересів у правлінні (і раді) необхідно подолати за допомогою залучення аутсайдерів (тобто сторонніх осіб);
- Можливе і практичне винесення імпічменту правлінню має бути здійснено на вагомих законних підставах.

Склад групи антикризового управління залежить від типу кризи, можливостей правління та особливостей системи корпоративного управління. Тому за складом ця група може бути дуже різноманітною і включати:

- Головного виконавчого директора і його безпосереднього підлеглого, головного фінансового директора
- Голову ради
- Членів ради директорів (включаючи невиконавчих і незалежних директорів), які входять до комітету ради з питань подолання кризи
- Головного юриста компанії
- Зовнішніх юридичних радників (наприклад, радника з питань фідучіарних обов’язків, юриста, який спеціалізується на питаннях регуляторного характеру)
- Приватне бюро розслідувань
- Радників з питань зв’язків з громадськістю
- Інвестиційного банкіра
- Експертів у відповідній галузі.

Зовнішні експерти стають особливо необхідними для групи антикризового управління, якщо рада відчуває, що можливості, знання та досвід, необхідні для подолання кризи, відсутні в компанії, або якщо відчувається надмірна напруженість серед співробітників компанії. Якщо ж рада вважає, що співробітники компанії мають необхідні здібності, і що вони



можуть бути задіяні у складі групи антикризового управління (і не залучаються до інших видів діяльності), то залученню зовнішніх ресурсів не варто приділяти надто багато уваги. Врешті-решт, доцільність формування групи антикризового управління необхідно ретельно обміркувати з огляду на витрати і фактичну віддачу від її роботи; в умовах кризи (яка так чи інакше стосується питань стабілізації грошових потоків) витрачання грошових ресурсів на залучення зовнішніх експертів не сприяє стабілізації компанії. Однак, залучення досвідченої групи антикризового управління може мати ряд переваг:

- Підвищує впевненість в тому, що компанія дійсно хоче подолати кризу
- Забезпечує додаткові знання і досвід щодо виведення компанії з кризи
- Прискорює заходи з подолання кризи і прийняття конкретних рішень
- Сприяє запобіганню помилок (наприклад, у питаннях комунікації)
- Дозволяє персоналу зосередитись на реальній діяльності компанії, а не на кризі.

Після формування групи антикризового управління для неї необхідно визначити чіткі обов'язки та повноваження, щоб вона могла працювати ефективно. Ці обов'язки залежать від початкової причини створення такої групи і, відповідно, від типу кризи (точкової або бомбової), можливостей персоналу та правління компанії, причетності правління до розвитку кризи (наприклад, чи були члени правління причетні до шахрайства?), а також тимчасових рамок вирішення поставлених завдань. Наприклад, якщо швидкість виходу з кризи має першочергове значення, група антикризового управління може бути створена таким чином, щоб звітувати безпосередньо раді директорів, а не правлінню, і може бути наділена високими повноваженнями щодо ухвалення рішень.

І не в останню чергу має значення те, що, як правило, у кожного члена групи кризового управління повинен бути наступник, особливо якщо існує ризик, що член групи особисто залучений або навіть несе відповідальність за розвиток кризи, або має конфлікт інтересів. Пам'ятайте, що група антикризового управління – це лише тимчасове рішення, і вона повинна бути скасована чи інтегрована у повсякденну діяльність компанії після успішного подолання кризи.

3.4.6. Що робити, якщо рада компанії є неефективною?

Як вже зазначалось вище, не всі ради директорів є ефективними або належним чином виконують свої обов'язки (це стосується не лише рад у компаніях країн, що розвиваються).

Цьому є багато причин. Одна з причин може полягати в тому, що члени ради занадто відсторонені від діяльності компанії і не знають, що насправді в ній відбувається, або ж

не прагнуть розібратися “що до чого” і взяти на себе належне виконання своїх обов’язків. У будь-якому випадку, рада, яка не виконує свої функції за нормальних умов бізнесу і не заслужила повагу правління та акціонерів, не зможе працювати і в кризовій ситуації. За сприятливих обставин, коли спостерігається швидке зростання економіки і на ринку достатньо кредитних ресурсів, непрацездатність ради може деякий час не проявлятися в конкретних результатах. Але в умовах кризи вона дуже швидко стає очевидною, так само, як і її наслідки: компанія прискореними темпами почне скочуватись “в прірву” і незабаром збанкрутує.

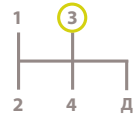
Крах компанії буде неминучим, якщо хтось не візьме на себе функції ради. На жаль, тут можливі лише два варіанти: або функції ради візьме на себе правління і розпочне ухвалювати необхідні рішення, ігноруючи при цьому певні регуляторні та внутрішні нормативні положення, або ж більш активно поведуть себе акціонери і стануть контролювати компанію за допомогою рішень загальних зборів акціонерів (або завдяки силі особистого впливу). Ймовірність другого варіанту дуже висока, якщо в компанії є лише декілька акціонерів, і вони так чи інакше вже були залучені до управління компанією. Управління антикризовими заходами з боку правління або окремих акціонерів може привести до однакових результатів, в залежності від досвіду акціонерів, які беруть на себе кермо управління, або від компетентності (і причетності до розвитку кризи) правління. У будь-якому випадку, ці варіанти пов’язані з великим ризиком у порівнянні із ситуацією, коли рада належним чином виконує свої обов’язки щодо підвищення ефективності діяльності компанії в життєздатній системі корпоративного управління.

Акціонери також можуть розглянути можливість заміни членів ради, але це питання необхідно зважити так само ретельно, як і рішення про звільнення правління в умовах кризи (див. Вставку 1 вище). Акціонери повинні визначити, хто може в терміновому порядку взяти на себе функції існуючих членів ради, і скільки часу знадобиться цим особам, щоб розібратися в питаннях діяльності компанії, в аспектах поточної ситуації і бути здатними приймати краці рішення.

3.5.

ІНФОРМУЙТЕ ПРО ЗАХОДИ, ЩО ВЖИВАЮТЬСЯ, І РІШЕННЯ, ЩО УХВАЛЯЮТЬСЯ

Надзвичайно важливою складовою управління в умовах кризи є комунікація як в період кризи, так і після її завершення. У цьому випадку наявність сталих, добрих стосунків і механізмів комунікації між радою і зацікавленими сторонами компанії, звичайно, буде дуже корисною (тому, якщо ви читаете цей Посібник і наразі не зайняті боротьбою з кризою, подумайте про поточні відносини вашої компанії із зацікавленими сторонами і про те, чи існує у вас необхідність поліпшити їх). Проблема поганих відносин із зацікавленими сторонами в розпал кризи є цілком зрозумілою: рада має не так багато точок опори, завдяки яким вона може отримати підтримку своїх дій – а нові друзі в кризовій ситуації з’являються вкрай рідко.



Тим не менш, незалежно від характеру існуючих відносин, доцільно окреслити загальну "карту" цих відносин, щоб зрозуміти складність взаємовідносин і взаємозалежності між компанією і її внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами, а також між різними групами зацікавлених сторін:

- **Взаємовідносини з правлінням:** Ці відносини, як правило, формуються в ході регулярного проведення засідань ради і зокрема зумовлюються тим, скільки виконавчих посадових осіб компанії входить до складу ради (якщо це дозволено законодавством) або тим, які структури повноважень ради застосовувались в минулому. В цьому плані важливий аспект полягає з тому, хто над ким домінував: правління над радою або навпаки. Таке співвідношення сил не змінюється в період кризи, а навпаки загострюється. Домінуюче правління в умовах кризи може повністю ігнорувати раду, або ж домінуюча рада в умовах кризи може ще більшою мірою схилитися до мікроменеджменту.
- **Взаємовідносини з акціонерами:** Ці взаємовідносини часто зумовлюються кількістю акціонерів та їх однорідністю (наприклад, це група рівних за впливом акціонерів або ж у компанії є основний акціонер і багато міноритарних акціонерів), їх представництвом у раді і їх попередніми стосунками з правлінням. Тут найважливішими питаннями є такі: як акціонери спілкуються з правлінням, напругу, або лише через раду? Як виглядає поточний механізм ухвалення рішень? Яку свободу дій має рада щодо загальних зборів акціонерів? Як рішення з управління в умовах кризи впливають на цей баланс? Яка інформація від загальних зборів акціонерів повідомляється іншим сторонам і як це відбувається? У більшості випадків доцільно, щоб за відносини з акціонерами (якщо не всі з них представлені в раді) відповідав голова ради директорів. Але в залежності від знань і досвіду членів ради і конкретних завдань, ця функція може бути делегована певним членам ради з метою забезпечення швидкої та ефективної комунікації в умовах кризи.
- **Взаємовідносини із зацікавленими сторонами:** У компанії є багато зацікавлених сторін, починаючи зі співробітників і закінчуючи банками, регуляторними органами і, звичайно, НДО. Законодавство деяких країн передбачає, що співробітники компанії повинні мати представництво в раді. Для ради загалом важливо вирішити, чи буде корисним, якщо такі представники трудового колективу в раді директорів монополізують комунікацію з іншими співробітниками компанії. Такий прямиий зв'язок із співробітниками компанії може бути корисним, але буде не менш корисним, якщо комунікація з різними категоріями зацікавлених сторін буде здійснюватися від імені ради "в один голос" (тобто однією особою). Правильний вибір залежить від відносин із співробітниками, характеру їх представників у раді, а також від характеру самої кризи. Щодо інших зацікавлених сторін, важливо знати, як рада здійснювала комунікацію з ними в минулому, і як ця комунікація повинна виглядати в майбутньому.

Якими б не були відповіді на ці питання, необхідно чітко визначити і розподілити обов'язки і сфери відповідальності. У кінцевому рахунку, після того як такий розподіл проведено, існує три основних правила здійснення комунікації в умовах кризи у цій складній системі взаємовідносин:

Порада

- Не "перестарайтесь" і не створюйте нереалістичних очікувань. Динаміка кризи характеризується високим ступенем невизначеності і, як правило, на те, щоб виправити ситуацію і повернути її в нормальний стан, потрібно більше зусиль і часу, ніж планувалося.
- Спростуйте, але не приховуйте неприємні факти. Для сторін інших, ніж правління, деталі не мають такого самого значення, як загальна правдивість і переконливість запропонованих рішень щодо виходу з кризи. Всі знають, що компанія переживає кризу, тому не намагайтесь приховувати цей факт; натомість, зосередьтесь на найбільш важливих діях, які можуть змінити ситуацію.
- Якогома більше здійснюйте комунікацію особисто. Пам'ятайте, що 80% особистої комунікації є невербальною. Демонстрація впевненості та компетентності з вашого боку може означати для осіб по інший бік столу більше, ніж деталі плану щодо виходу з кризи.

Про що слід пам'ятати в дорозі

- Не звинувачуйте інших у кризі, замість цього, беріть на себе відповідальність і дійте. Управляти корпоративною кризою завжди важко, враховуючи обмеження в часі, інформацію, що постійно змінюється, а також пов'язані з цим особистісні та корпоративні ризики. На карту поставлено дуже багато, починаючи з довіри і закінчуючи особистою свободою (не кажучи вже про великі гроші), тому ви не маєте права неефективно витратити свій час.
- Обов'язок ради полягає в тому, щоб зібрати і впорядкувати відповідні аргументи і наполягти на відповідних заходах. Ці заходи завжди повинні бути націлені на два ключових питання: як вижити в умовах кризи і як вийти з кризи сильнішим?
- Під час кризи раді необхідно змінити свій спосіб роботи, щоб активніше приймати рішення і підтримувати правління в залежності від виду кризи та компетентності ради. Обов'язки різних гравців у складі ради формуються по-різному: наприклад, голова ради повинен допомогти компанії відновити

довіру, невиконавчі директори можуть допомогти компанії подолати параліч за допомогою своїх порад, орієнтованих на перспективу і заснованих на практичному досвіді, корпоративний секретар повинен відігравати важливу роль в плані організації засідань ради, а акціонери і власники повинні надати додаткові фінансові ресурси.

- Комунікація в умовах кризи є найбільш складним завданням, але має життєво важливе значення, щоб уникнути нечесності (яка ставить під загрозу довіру до компанії) і судових позовів (пов'язаних з ризиком анулювання ліцензії або великих штрафів). Таким чином, необхідно визначити чітку лінію комунікації, де дуже обмежена група осіб уповноважена надавати інформацію громадськості.

Мініситуативний приклад: Проблеми компанії "Найкращий Лізинг в Буркіна-Фасо"

Тед Гу переглядав показники діяльності компанії "Найкращий Лізинг в Буркіна-Фасо" (НЛБФ), і вони віщували про ще один поганий рік для фінансової установи. Як виконуючий обов'язки голови ради директорів він лише місяць тому став свідком звільнення попереднього голови ради, але знав, що одних змін у керівництві діяльністю ради недостатньо, щоб забезпечити виживання компанії.

Протягом 2007-2008 р.р. компанія зазнала збитків на суму € 1.5 млн., тоді як її виробництво скотилося з найвищого показника на суму € 170.5 млн. у 2005 р. до € 25.5 млн. у 2008 р.

Тед, призначений на цю посаду рік тому міноритарним акціонером, бачив безліч причин для таких невтішних результатів діяльності. "Але цей різкий спад вимагає негайних дій", – думав він.

Довідкова інформація про діяльність НЛБФ

Початковий бізнес-план лізингової компанії був орієнтований на лізинг вітчизняним компаніям. Її акціонерний капітал у 2009 становив € 3 млн. Але збитки призвели до того, що він скоротився майже на 50%. Перші кілька років були успішними для початку комерційної діяльності, та починаючи з 2007 р. все пішло шкереберть.

Проект на майбутнє?

У 2007 р. генеральний директор запропонував раді свою концепцію регіонального лізингового холдингу. Цей холдинг дав би можливість НЛБФ розширити свою діяльність на п'ять суміжних країн.

Акціонери і рада погодились із запропонованими змінами, хоча голова ради висловив певні побоювання, що розширення діяльності компанії буде занадто швидким.

Бізнес, що гине

У 2008 р. виробництво і чистий прибуток НЛБФ істотно скоротились, при цьому коефіцієнт ризику (співвідношення підвищеного ризику до загальних ризиків; підвищені ризики повинні резервуватися в обсязі до 100% з прибутку, отриманого компанією) виріс до безпрецедентних 16%.

На перший погляд, джерелом проблем і причиною нездатності клієнтів виплачувати відсотки і розраховуватись по кредитах була відсутність бізнесових можливостей та фінансування, викликані економічною кризою. Однак, при більш детальному розгляді, можна було виявити різні інші чинники. Аудитори – після поверхневого аналізу звітності компанії за минулі роки – висунули вимогу щодо істотних змін у формуванні резервів, особливо з урахуванням збільшення ризиків. Це призвело до великих збитків у 2007 р. Також, як ніколи раніше, загострився особистий конфлікт між генеральним директором і головою ради директорів. Голова ради, відставний банкір "старої школи" часто діяв імпульсивно, що змусило генерального директора зробити все можливе для того, щоб стати незалежним у своїх рішеннях і діях. В результаті цього, члени ради директорів занадто пізно помітили, що бізнес дійсно швидко "котиться під укіс".

Ситуацію погіршувало ще й те, що на ринку з'явилися неконтрольовані чутки, що НЛБФ перебуває на межі банкрутства, або що генерального директора усунули від виконання своїх обов'язків.

Внаслідок цих проблем атмосфера в компанії почала погіршуватись. Це вплинуло не лише на взаємовідносини між головою ради та генеральним директором, але і на загальний клімат в раді директорів, і атмосферу серед співробітників компанії загалом. І дійсно, чотири найбільш досвідчених і підготовлених менеджера НЛБФ написали заяви про звільнення у зв'язку із ситуацією, що склалася, давши привід для ще більших сумнівів щодо життєздатності та майбутнього компанії. У фінансовому плані компанії ставало все складніше і складніше генерувати

достатні грошові потоки для виплати заробітної плати та покриття витрат, не кажучи вже про борги компанії різним кредиторам. Оскільки більшість членів ради вважала, що для компанії важливіше зберегти практичний досвід генерального директора, голову ради директорів було усунуто із займаної посади з незначною перевагою голосів. Теда призначили виконуючим обов'язки голови ради.

Втрачена інвестиція?

"Це засідання ради має бути вирішальним", – думав Тед. "Або ми знайдемо вихід із цієї важкої кризи, або всі наші інвестиції буде втрачено. Нам необхідно попрацювати над основами бізнесу і як одна команда. Якщо ми не об'єднаємося, ми підемо на дно. Але як досягти цього?" Теду було зрозуміло, що він негайно повинен вийти з детальними пропозиціями!

Фінансові результати НЛБФ

(у € 1,000)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Виробництво	1,400	1,600	2,500	3,000	4,200	5,500	7,500	5,000	5,200	2,500
Чистий дохід	-100	+6	+110	+130	+150	+350	+170	+70	-950	-550
Поточний ризик	1,500	2,800	3,500	6,000	7,000	8,500	11,000	12,500	10,500	9,500
Коефіцієнт ризику (%)	—	0.5	0.5	1	2	2.8	4	7.5	12	16
Дивіденди	—	—	—	—	—	180	—	—	—	—

Розділ 4

Після
кризи



Вчимося на помилках

Дякувати богу, обійшлося без потерпілих, коли ваша донька, перебуваючи за кермом уже доволі старенької автівки, перевищила швидкість на слизькій дорозі. Машину поміяло, але однаково її все ще мало сенс відремонтувати. Коли машину вже полагодили і донька отримала рахунок, ви обережно стали запитувати її, як вона почувається.

Відповідь доньки вас дуже здивувала:

“Розумієш, – не лише зовні автівка виглядає краще, ніж раніше – подряпини на дверцятах зафарбували, вм'ятини вирівняли, – і гальма, коли їх поміняли, стали краще працювати, а ще я придбала зимові шини. Маю визнати, що тепер на цій автівці їздити значно безпечніше, ніж раніше. Ще один висновок: на заметених снігом дорогах треба їздити обачніше”.

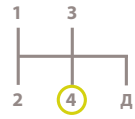
Залишається тільки сподіватися, що ваша донька завжди пам'ятатиме цей урок!

“Криза також допомогла зрозуміти слабкі місця нашої бізнес-моделі. Адже необхідно було знайти такі бізнес-рішення для нагальних проблем, якими можна скористатися як на тривалу перспективу, так і тоді, коли ми будемо по-новому планувати нашу основну стратегію”, – виконавчий директор, Кавказький регіон.

4.1.

АНАЛІЗ ПОДІЙ: ПЕРЕЖИЛИ ОДНУ КРИЗУ, ГОТУЄМОСЬ ДО НАСТУПНОЇ

Основна ідея цього посібника – що справжнє мистецтво управління кризою полягає в тому, щоб навіть в розпал кризи діяти на користь не лише поточному моменту, а й на майбутнє. Відразу після того, як криза досягла і пройшла свій пік, починається процес відновлення продажів, водночас поновлюється формування буферного прошарку ліквідності, а це означає, що настав найсприятливіший, а, можливо, єдиний період, придатний для того, аби на засіданні ради директорів проаналізувати дії та кроки, зроблені під час кризи. Такий післякризовий “розбір польотів” відбувається ось з якої простої причини: економічні кризи відбувалися в минулому і будуть в майбутньому! А тому, основне запитання до членів ради директорів слід сформулювати так: якщо порівнювати з конкурентами, чи стала наша



компанія сильнішою, ніж була перед кризою? Як можна скористатися набутими перевагами? Рада директорів має ставити ці питання собі, правлінню (і, можливо, акціонерам) та прагнути відшукати задовільні відповіді у трьох напрямках:

- В чому полягають загальні уроки цієї кризи?
- Що на поточний момент становить конкурентну перевагу, яка виникла в результаті та завдяки діям, впроваджуваним під час кризи?
- Які конкретні висновки можна зробити для подальшої роботи ради директорів?

Більше того, пошукам відповідей на ці запитання варто присвятити ціле спеціальне засідання ради директорів і провести його за межами підприємства. Таке засідання (як і решту засідань) слід проводити в атмосфері щирого діалогу між членами ради директорів, а також між радою директорів та правлінням і, за необхідності, з основними акціонерами. Успіх такого заходу залежить від того, чи вдалося створити атмосферу невимушеності, готовності вчитися і удосконалюватися, а також утримуватися від спокуси перекласти провину на інших та знайти того, на кого "можна повісити всіх собак". За відсутності такої атмосфери, поведінка агресивного захисту і потаємні наміри унеможливають трансформацію досвіду, отриманого в результаті боротьби з кризою, в більш ефективну роботу ради директорів та правління і, зрештою, самої компанії.

Результати такого засідання – а не хід самої дискусії – слід оформити документально. Адже може статися, що членам ради директорів доведеться знову, і, можливо, раніше, ніж вони очікують, обговорювати ці питання, а в такому випадку задокументована інформація може виявитися дуже корисною для нових членів ради директорів.

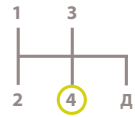
4.2. УРОКИ КРИЗИ

З метою формулювання загальних висновків кризи, під час аналізу причин, факторів, подальшої динаміки кризи, а також реакції та дій ради директорів та правління варто ставити такі запитання:

Запитання

- Чи перебували причини та рушійні сили кризи в полі нашого зору? Чи вдалося нам заздалегідь з'ясувати та пріоритизувати ці фактори? Якщо ні, то чому? Чи становитимуть ці фактори небезпеку в майбутньому, і чи треба нам їх ретельно відстежувати найближчими роками?

- Коли розпочалася криза, і коли це усвідомили ми (раніше чи пізніше, ніж решта учасників ринку)? Скільки часу нам було потрібно для того, щоб відреагувати на кризу? Чи були у нас затримки з реагуванням? Чи реально у випадку кризи в майбутньому скоротити період реагування?
- Наскільки своєчасною, актуальною та повною була інформація, яку поширювали в межах організації? Чи можливо було отримати негайний доступ до необхідної та актуальної інформації (лакмусовий тест для контролю)?
- Чи ефективно відбувалася взаємодія з акціонерами, зацікавленими сторонами (наприклад, працівниками, банками, ЗМІ)? Чи змогли ми належними чином донести наші ідеї та пояснення? Де були прогалини в процесі спілкування?
- Якщо було організовано групу реагування на кризу, наскільки доречним було це рішення? В чому виявлявся вплив стандартного ланцюжка управління? Чи були залучені необхідні штатні і позаштатні працівники? Чи були чітко сформульовані лінії компетенції, відповідальності та підзвітності?
- Якими виявилися фінансові наслідки кризи? Чи існує необхідність переглянути структуру балансу та планування ліквідності? Чи адекватною виявилася диверсифікація фінансування?
- Як реагували акціонери? Чи вдалося довести нашу здатність подолати кризу? Чи виникла необхідність провести адаптацію фінансування (наприклад, кредитів)? Чи в належний спосіб здійснювався обмін інформацією з акціонерами? Чи прислухалися ми до акціонерів?
- Як це вплине на пріоритизацію ризиків компанії і відповідних управлінських систем? Чи є потреба внести відповідні корективи?
- Чи ефективно діяла рада директорів? Чи змогли ми діяти як одна команда? Чи вдалося узгодити інтереси представників правління і ради директорів, а також акціонерів, чи ми просто згаяли час та ресурси на недоречні суперечки?



- Як вплинула криза на людські ресурси? Чи здатні наші працівники забезпечити подальший прогрес компанії після кризи? Чи існує потреба оптимізувати персонал (знайти нових людей, звільнити працівників)?
- І не в останню чергу важливим питанням є: чи були названі і отримали належну подяку ті, хто виявився героями подолання кризи, а також партнери, чия співпраця стала особливо цінною? Як можна покращити стосунки з цими людьми?

Можливо, для того, щоб знайти відповіді на ці запитання доведеться провести чимало дискусій та засідань ради директорів, а це означає необхідність ефективного протистояння спокусі звалити провину на інших або тицьнути пальцем у винуватця. Коли ж, нарешті, вдасться відшукати відповіді на зазначені запитання та зробити необхідні висновки, їх обов'язково треба внести до протоколу і втілити в життя, аби не втратити нічого з того, що вдалося з'ясувати та зрозуміти, самі уроки управління кризою слід формалізувати в спеціальну "книгу уроків кризи", яка може виявитися корисною у випадку настання кризи в майбутньому.

4.3.

НЕМАЄ ЛИХА БЕЗ ДОБРА (КОРИСТЬ ВІД КРИЗИ)

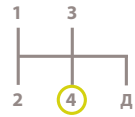
Компанія та рада директорів можуть скористатися викладеним вище алгоритмом аналізу для того, щоб, по-перше, зробити висновки з минулих помилок і уникнути їх повторення в майбутньому, і по-друге, розгледіти і скористатися тим "добрим", яке було в тому "злі", яким вважається криза. Далі вашій увазі пропонуються фактично підтверджені у своїй дієвості деякі "розумні кроки", виконання яких допоможе компанії зрозуміти користь від кризи. Передусім слід зазначити, що в результаті загальної кризи або кризи в окремій галузі відбувається зміна позицій учасників ринку.

Аналіз

- Дослідження свідчать (див. Mathews, 2005) про те, що ті компанії, які виявляються переможцями після кризи, як правило здійснюють контрциклічні інвестиції в майбутнє свого бізнесу (тобто, всупереч тенденціям, що характеризують усю галузь), а саме, інвестують в науково-дослідницьку діяльність, що проводиться з метою розробки нових продуктів, або в нові потужності, конкурентоздатність яких забезпечується нижчими виробничим видатками. А ті компанії, які не інвестують, наприклад, тому, що не можуть дозволити собі додаткових витрат,

насправді ризикують відстати від своїх конкурентів або здати позиції новим компаніям, які щойно прийшли на ринок. Зокрема на ринку рідкокристалічних дисплеїв (LCD) таке відбувалося уже п'ять разів: кожен раз, після того, як галузь пройшла період спаду, на новому ринку, що уже характеризувався ростом цін, з'являлися нові учасники, які зрештою і ставали лідерами ринку. В період спаду нові гравці здійснювали істотні інвестиції в нові технології, переманювали до себе провідних інженерів у лідерів галузі і, як результат, створювали нове покоління рідкокристалічних дисплеїв (Mathews, 2005).

- Для того, щоб після відновлення ринку бути одним із його лідерів, варто звернути увагу на ті ринки, які під час кризи залишили ваші конкуренти. Адже саме цей момент дає нагоду посісти позицію нового лідера цих ринків, (це дуже важливо, адже частка ринку і доходність мають високий ступінь кореляції). Доволі часто трапляється так, що новий канал дистрибуції запроваджують саме для обслуговування конкретного клієнта. Наприклад, під час кризи "клієнти категорії С" з високою вартістю трансакцій та низьким рівнем надходжень уже можуть не отримати належного рівня обслуговування, але ж можна запровадити і зорієнтувати на цей сегмент клієнтів електронний канал дистрибуції і розглядати цю ситуацію, як одну із можливостей для прибуткового зростання.
- Також зверніть увагу на ринок праці, особливо на ринок висококваліфікованих спеціалістів, в тому числі тих, які щойно закінчили вузи. У такий момент їх можна залучити до співпраці пропозиціями, на які вони б навіть не звернули уваги під час буму.
- Далі розгляньте можливості злиття та поглинання. Це може видатися доволі дивним, але більшість трансакцій щодо злиття та поглинання відбуваються на останньому етапі буму, коли ціни все ще високі, а інсайдери уже усвідомили, що добрі часи добігають кінця. Втім, вигідні трансакції можливі й під час кризи (за умови, що компанія здатна в такий момент зберегти позитивний баланс грошових потоків).
- І нарешті, після кризи особливо важливо докласти неабияких зусиль для того, щоб утримати "струнку" організаційну структуру і нижчий рівень витрат, якого вдалося домогтися завдяки реструктуризації, що була проведена під час кризи. Доволі часто трапляється, що після поновлення докризового рівня діяльності, компанії повертаються до "більш гладкого" стану організаційної структури. Цей ефект "то худну, то гладшаю" можна порівняти з тим, як деякі люди дотримуються дієти. Звісно, що "розгодовування" собі дозволяти не можна, хоча б тому, що, коли трапиться нова криза, "худнути" буде складніше.



4.4. ЕВОЛЮЦІЯ РОБОТИ РАДИ ДИРЕКТОРІВ

На початку цього посібника йшлося про те, що криза – це лакмусовий тест для системи корпоративного управління і для того, яку додаткову вартість таке управління створює для організації. Досвід подолання кризи – а надто успішний – надасть новий імпульс діяльності та співпраці на рівні керівництва компанії.

На додаток до питань, пов'язаних з уроками кризи, можливостями, що з'явилися в результаті кризи (про що йшлося в попередніх двох розділах), а також із зусиллями, спрямованими на те, щоб не забувати ці уроки, слід також проаналізувати, як під час кризи діяла сама рада директорів. Варто розглянути наступні три аспекти:

Перегляд

- **Обмін інформацією між правлінням та радою директорів:** з огляду на те, що цей процес ймовірно за все було скореговано з урахуванням кризи (наприклад, обмін інформацією відбувався частіше, особливу увагу приділяли грошовим коштам), то цей процес повторно слід скорегувати уже після кризи. Такою потребою можна також скористатися як можливістю для того, щоб вжити заходи для забезпечення своєчасності, якості та актуальності інформації. Часто трапляється так, що з роками інформаційна система ради директорів "органічно" розростається (книга ради директорів стає все товстішою), водночас, рада директорів дуже рідко чітко пояснює правлінню свої інформаційні пріоритети, які було визначено для підтримки виконання її функцій. Післякризовий період – це чудова нагода для перегляду інформаційної системи (а також інших основних процесів) і для того, щоб створити економнішу систему, покликану відобразити конкретні потреби ради директорів.

Запитання

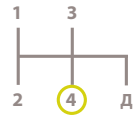
- **Взаємодія ради директорів та правління в процесі прийняття рішень:** так само, як і в питанні обміну інформацією, гранична "межа", що розділяє правління та раду директорів, змістилася (вище йшлося про те, що таке зміщення може відбуватися в будь-який бік) і потребує відповідної корекції. Якщо в результаті кризи та нового розподілу діяльності було виявлено прогалини в компетенції правління чи ради директорів, то після кризи їх слід ліквідувати. Питання в тому, як саме варто діяти: відновлювати колишній баланс чи розробляти нову схему розподілу сфер діяльності, відповідальності і підзвітності між радою та правлінням?

Перегляд

- **Пріоритет та спрямованість діяльності ради директорів:** рада директорів повинна проаналізувати пріоритети своєї діяльності, представлені в часовому графіку її програми заходів. Річ у тім, що ради директорів усього світу припускаються однієї й тієї самої помилки: вони надто довго вдивляються в дзеркало заднього виду. Тоді як криза чітко вказує на потребу відстежувати усі напрямки та сегменти бізнес-середовища і вчасно помічати сигнал попередження. У цьому Посібнику неодноразово наголошується на тому, що вміння розпізнати кризу ще від самого початку – це найважливіша умова, необхідна для успішного управління кризою. Таким чином, основний урок для ради директорів полягає в тому, що слід частіше дивитися вперед і здійснювати такі заходи, які покликані знизити ймовірність кризи. (див. Розділ 2.4).

Є чимало випадків, коли уроки кризи, з огляду на появу нових конкурентів, технологічних змін або змін у преференціях клієнтів тощо, передбачають необхідність перепланування самої бізнес-моделі. Очолювати цей процес мають по черзі рада директорів і правління: на базі об'єктивного аналізу, який проведе правління, рада директорів приймає рішення щодо пріоритетних рушійних факторів тих змін, які мають визначити перепланування бізнес-моделі, а також про те, в чому саме полягатиме нова тривала конкурентна перевага. Для того, щоб це зробити, доведеться запровадити цілу низку конкретних заходів, які має підготувати правління, безпосередньо в процесі підготовки цих заходів правлінню варто скористатися спеціальними знаннями членів ради директорів (коли, наприклад, йдеться про проблеми із логістикою чи ланцюгом постачання, доречними можуть виявитися знання члена ради, який має досвід роботи в автомобілебудуванні).

Зверніть увагу, що такий аналіз – а надто, коли йдеться про аналіз діяльності ради директорів – не можна проводити лише один раз, або лише в конкретному випадку. Фактичний досвід багатьох країн вказує на те, що щорічне проведення радою директорів аналізу результативності своєї діяльності, вкладу в створення доданої вартості та ефективність процесів – це найпотужніший інструмент, що сприяє еволюційному розвитку корпоративного управління та діяльності ради директорів (Conger, Finegold, and Lawler, 1998; Graf, 2007; Julien and Rieger, 2003; Leblanc, 2005). А для цього потрібна лише готовність ради директорів вести відкриту та чесну дискусію і переконання, що "те, що добре зроблене, можна зробити краще"!



4.5.

РАДІСТЬ УСПІХУ: КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ

Щойно компанія пододала кризу, рада може святкувати успіх, за умови, що:

Пильність

- Рада директорів має достатньо причин бути певною в тому – і ця впевненість підтверджується незалежними експертами, – що вона проявила пильність, вчасно “розпізнала зловісну ознаку” і діяла у спосіб, що не сприяв поглибленню кризи.

Дія

- Рада директорів належним чином виконала свої обов’язки як перед кризою, так і в розпал кризи завдяки своїй належній присутності, скликанню в разі необхідності надзвичайних засідань, забезпеченню швидкого інтенсивного потоку та обміну інформацією і використанню при цьому ефективних процесів прийняття рішень за дотримання балансу між наданням підтримки та здійсненням контролю над правлінням.

Перегляд

- На додаток до проведення посткризового аналізу рада директорів втілила в життя заходи, що випливали з результатів такого аналізу (стосовно стратегічного рівня, а також членів правління).

Інформування

- Члени ради директорів усвідомили і поінформували про те, що криза стала своєрідним іспитом як для системи корпоративного управління, так і для кожного з членів ради та правління, тобто, іспитом, результати якого підтвердили їхню цінність, а уроки кризи сприятимуть подальшій еволюції та модернізації системи корпоративного управління (як от, появи невиконавчих та незалежних директорів).

Про що слід пам'ятати в дорозі

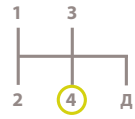
- Проведіть посткризовий аналіз здійснених заходів: що було зроблено правильно під час кризи? Що треба в управлінні кризою робити краще?
- Складіть перелік заходів, покликаних сприяти уникненню наступної кризи та підвищити фінансову життєздатність бізнес-моделі.
- Проведіть оцінку роботи ради, аби з'ясувати слабкі місця в роботі ради директорів, в тих процесах, які вона використовує для прийняття рішень, джерелах інформації, а також в тому, що стосується упередженості та необ'єктивності.
- Подумайте про те, чим саме криза сприяла підвищенню рівня довіри в команді і покращенню стосунків між її членами, а якщо цього не відбулося, то проаналізуйте чому. Що допомогла зрозуміти криза стосовно компетенції та характеру виконавчих директорів?

Мініситуативний приклад. Зроби справу, а потім святкуй.

В залі засідань ради директорів "Пасифік Кем" панувала святкова атмосфера. В цілому "Пасифік Кем" – це процвітаюча компанія з філіалами в чотирьох країнах Азії, експортом продукції по всьому світу та оборотом 6 млрд. доларів США. Компанія пережила шість кварталів спаду і ось, нарешті, отримала прибуток.

"Ми вижили", – урочисто виголосив голова ради у своїх коментарях факт отримання прибутку. Усі інші директори так само раділи і хвалили раду директорів – всі, за винятком Джорджа Брауна. Він був єдиним не азіатом серед членів ради і вважав, що святкувати ще передчасно.

Брауна непокоїли дві речі. По-перше, на думку Брауна, під час спаду проявилася основна слабкість бізнес-моделі "Пасифік Кем". Звичайно, запроваджене під час кризи скорочення витрат сприяло позбавленню від надмірних складових в організаційній структурі, а також зниженню корпоративних накладних видатків; але водночас дуже мало було зроблено в плані вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю компанії: одні стосувалися наявності дешевших аналогічних товарів, а інші – реструктуризацією хімічної промисловості в США, Європі та інших частинах світу. Джордж вважав, що для того, щоб наздогнати конкурентів, необхідно



було істотно переглянути портфель продукції та основні виробничі процеси. Водночас, слід зазначити, що деякі з конкурентів "Пасифік Кем" скористалися кризою для того, щоб провести реструктуризацію своєї організаційної структури і портфеля продукції, і винайняти висококласних фахівців (досвідчених інженерів та менеджерів за нижчу платню) і рухатися далі – вперед.

По друге, Джорджа непокоїло те, як під час кризи розвивалися стосунки між членами правління та радою директорів. Голова правління всією своєю поставою та виглядом демонстрував дві крайності, а саме: "Дайте мені спокій, я рятую компанію, я зайнятий", або "Це завдання – надто непосильна ноша для правління, а рада директорів навіщо? Адже вона теж має діяти", – останнє особливо чітко було помітно, коли компанії загрожувало банкрутство. Відсутність належних вказівок від ради директорів лише ускладнювала становище голови правління: без плану виходу з кризи та відповідних рекомендацій правління діяло спонтанно та безсистемно.

Коли Джордж кинув оком навколо себе, він переконався, що лише деякі його колеги поділяли це занепокоєння, принаймні, певною мірою. І хоча Джордж був впевнений в тому, що під час боротьби з кризою він завоював авторитет фахівця в галузі та стратега, він однаково подумки з'ясував, як можна скористатися цим авторитетом для того, щоб озвучити своє занепокоєння. Псувати свято зараз чи поки що розслабитись і святкувати разом з усіма?

Джордж знав відповіді на ці запитання: адже зараз був саме той слушний момент, (і можливо, єдиний слушний момент) для того, щоб зробити висновки і скористатися уроками кризи. Проблема полягала в тому, який саме спосіб обрати, щоб озвучити те, що викликало його тривогу та занепокоєння, і зробити це так, щоб його колеги таки дослухались до нього саме зараз.

Додатки

Додаток А. Глосарій

Акціонери (Shareholders): власники акцій, емітованих компанією.

Аудит (Audit): ознайомлення та перевірка професійною незалежною стороною фінансової та бухгалтерської документації компанії та документів на її підтвердження.

Викуп (Acquisition): отримання контролю над іншою корпорацією шляхом купівлі акції або обміну. Викуп може бути або ворожим (проти бажання іншої корпорації) або дружнім.

Внутрішній аудит (Internal Audit): оцінка працівниками компанії фінансового стану діяльності компанії. Працівників, які виконують цю функцію, називають внутрішніми аудиторами.

Голова ради директорів (Chairman of the Board): найвища посадова особа в раді директорів. Голова відповідає за підготовку програми дій ради, а також за ведення бізнесу в інтересах усіх акціонерів.

Головний виконавчий директор (Chief Executive Officer (CEO)): найвища посадова особа компанії, підзвітна раді директорів. Завдання головного виконавчого директора полягає в тому, щоб приймати короткострокові рішення, тоді як рада директорів визначає цілі компанії на тривалу перспективу.

Держателі контрольного пакету акцій (Controlling Shareholders): акціонери, які володіють такою кількістю акцій з правом голосу, як правило 30% і більше, яка є достатньою для того, щоб контролювати склад ради директорів.

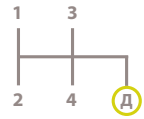
Зацікавлена сторона (Stakeholder): особа або організація, яка має законне право зацікавленості у проєкті чи компанії, в тому числі: постачальник, кредитор, клієнт, місцева громада, на яких поширюється вплив компанії.

Комітети ради директорів (Committees of the Board): групи, до складу яких входять члени ради директорів, і які створюються для того, щоб допомогти раді директорів провести аналіз конкретних питань на додаток до їх розгляду під час регулярних засідань ради.

Комплаєнс (Compliance): згода та забезпечення відповідності правилам та приписам. В цілому, дотримання означає слідування чітко визначеній специфікації, політиці (внутрішній або зовнішній), стандарту або закону.

Конфлікт інтересів (Conflict of Interest): ситуація, за якої при вирішенні ділового питання особа або група осіб мають інтереси, які відрізняються від інтересів організації, в якій така особа або групи осіб можуть впливати на прийняття рішення через наявність такої особистої зацікавленості.

Концентрована власність (Concentrated Ownership): така форма власності, за якої один акціонер (або невелика група акціонерів) володіє більшістю акцій з правом голосу.



Міноритарні акціонери (Minority Shareholders): акціонери з міноритарним пакетом акцій (зазвичай розміром менше 5%) у компанії, підконтрольній мажоритарним власникам.

Невиконавчий директор (Non-executive Director): директор в однорівневій раді, без професійної посади в компанії. На сьогодні чимало юридичних систем передбачають вимогу включати певний відсоток невиконавчих директорів до ради директорів. За дворівневої системи, у відповідності до самого визначення, усі директори-члени спостережної ради є невиконавчими директорами, а всі директори-члени правління – це виконавчі директори.

Незалежні аудитори (Independent Auditors): професіонали запрошеної аудиторської фірми, чий обов'язок полягає у здійсненні контролю за фінансовими звітами компанії. Для того, щоб незалежні аудитори могли подати неупереджені висновки про фінансову ситуацію компанії, вони не повинні мати жодної особистої зацікавленості стосовно фінансових звітів.

Незалежний директор (Independent Director): член ради директорів, чий статус директора становить його єдиний значущий, професійний або фінансовий зв'язок з корпорацією, її президентом, головним виконавчим директором або ж іншим директором. Додаток Б містить визначення IFC для незалежного директора.

Номінальний директор (Nominee Director): директор, якого було висунуто/номіновано акціонером (власником крупного пакету акцій) на те, щоб представляти цього акціонера в раді директорів (так само, як і решта директорів, такий номінальний директор завжди зобов'язаний діяти в інтересах компанії, а не в інтересах окремої особи). В більшості юрисдикцій наявність таких номінальних директорів дозволяється лише для зареєстрованих на біржі компаній.

Норми поведінки/Кодекс ділової етики (Codes of Conduct/Ethics): рекомендації, які розробляються та приймаються організаціями з метою визначення належного способу поведінки у відповідних та потенційно делікатних ситуаціях.

Обов'язок дотримуватися обережності (Duty of Care): обов'язок кожного члена ради директорів виконувати свої завдання з обережністю, що характеризує професійну ділову особу. Це, серед іншого, передбачає обов'язок збирати та обробляти інформацію, брати участь у професійному процесі прийняття рішень і відвідувати засідання ради директорів.

Підзвітність (Accountability): обов'язок ради директорів звітувати акціонерам та зацікавленим сторонам про результати корпоративного управління та дії компанії. Це концепція відповідальності за всі заходи, що втілюються правлінням компанії, а також надання зацікавленим сторонам інформації про ці заходи.

Пов'язані сторони (Related Parties): дочірня компанія, партнери у спільному підприємстві, члени сім'ї, або компанії, що перебувають у володінні компанії, або приєднані до компанії.

Поглинання (Takeover): придбання однієї публічної компанії ("визначеної цілі") іншою компанією ("компанією покупцем" або "заявником на торгах").

Права акціонерів (Shareholders' Rights): права обумовлені правом власності на акції, що класифікуються за двома типами: за правом голосу та за правом на грошові кошти.

Прозорість (Transparency): принцип корпоративного управління, який передбачає оприлюднення та розкриття інформації, у відповідності до інтересів зацікавлених сторін.

Розкриття інформації (Disclosure): публічне надання, у відповідності до вимог регуляторного органу або саморегулюючими зобов'язаннями, значущої інформації, що впливає на ринок. Це – один з принципів корпоративного управління.

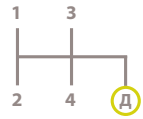
Рада директорів (Board of Directors): група осіб, що обирається акціонерами компанії для визначення бачення та місії компанії, стратегії компанії, а також здійснення нагляду за управлінням компанії. Рада директорів обирає головного виконавчого директора (CEO), визначає пакет винагороди для керівних посадових осіб та цілі компанії на тривалу перспективу.

Ситуативний підхід (Contingency Approach): прагматична концептуальна система, яка використовується для проведення аналізу визначальних сил ситуації (особистостей, інтересів і т.д.), а також структурних умов та обмежень, як визначальних факторів прийняття рішень.

Структура власності (Ownership Structure): розподіл акцій між акціонерами.

Управління ризиками (Risk Management): процес аналізу для з'ясування рівня вразливості корпорації до ризику і визначення оптимальних підходів для зниження такої вразливості.

Фідуціарний обов'язок (Fiduciary Duty): юридичний обов'язок кожного члена ради директорів діяти в інтересах компанії як організації акціонерів.



Додаток Б. Основні характеристики незалежного директора (визначення IFC)

Незалежні директори називаються незалежними і призначаються в раду директорів для того, щоб забезпечити наявність у її складі тих осіб, які можуть висловлювати свої судження, керуючись виключно інтересами компанії, з тим, щоб ці судження не були обтяжені реальним або уявним конфліктом інтересів. IFC очікує, що призначаючи "незалежного директора", рада директорів матиме тверду впевненість в тому, що цей директор відповідає вимогами ради директорів і не перебуває в жодних інших стосунках з правлінням компанії, контролюючими акціонерами, або в будь-яких інших стосунках, які, виходячи з розумних очікувань, можуть завадити йому/їй висловлювати свої незалежні судження виключно в інтересах компанії. Нижче пропонується орієнтовне визначення для незалежного директора. В кожному конкретному випадку компанія та IFC можуть, в залежності від виду стосунків, які можуть вплинути на незалежність директора, розглядати можливість вносити зміни до цього визначення, враховуючи при цьому особливості конкретної компанії.

"Незалежний директор" – це директор, який не перебуває в жодних, за винятком свого членства в раді директорів, прямих чи опосередкованих матеріальних відносинах з компанією, і який:

- а. Упродовж останніх п'яти років не був працівником компанії або її філій;
- б. Не перебуває і не перебував упродовж останніх п'яти років в жодних ділових відносинах з компанією чи її філіями (ні безпосередньо, ні як партнер чи акціонер, (за винятком випадків, передбачених відповідним законом країни, згідно з яким здійснюється загальне регулювання діяльності директорів), ні з директором, посадовою особою чи особою з керівного складу, ні з особою, яка перебувала чи перебуває в таких відносинах);
- в. Не пов'язаний з жодною неприбутковою організацією, яка отримує істотне фінансування від компанії чи від її філій;
- г. Не отримує і не отримував жодної додаткової винагороди від компанії або її філій, за винятком гонорару директора, і що цей гонорар не складає істотну частку його річного прибутку;
- д. Не бере участі в жодних опціонах [схемах]/[планах] на акції або пенсійних схемах [схемах]/[планах] компанії або її філій;
- е. Не є штатною виконавчою посадовою особою іншої компанії, де одним з членів ради директорів є член правління компанії;

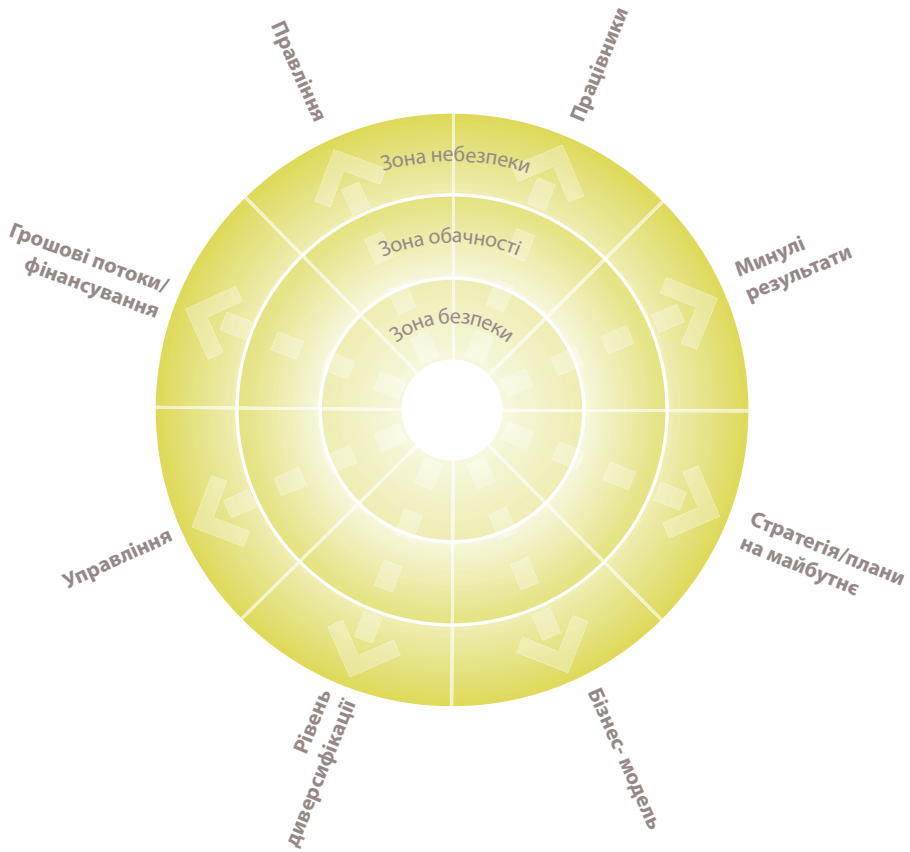
- ж. Не пов'язаний і не був упродовж останніх п'яти років жодним чином пов'язаним, не був штатним працівником колишнього або нинішнього аудитора компанії або її філій;
- з. Не має жодного матеріального інтересу в компанії або її філіях (в тому числі прямої, або як партнер, акціонер, директор, посадова особа, або член вищого керівництва особи, яка має таку зацікавленість);
- и. Не є членом сім'ї (а також виконавцем, адміністратором або особистим представником померлої особи або недієздатної особи) жодної з осіб, які не відповідають критеріям, викладеним у пунктах, починаючи з (а) до (і) навіть якщо він є директором компанії і членом ради більше десяти років.

У цьому визначенні "матеріальний інтерес" означає пряме чи непряме право власності на акції з правом голосу, які становлять, принаймні, (2%) наявних прав голосу або власного капіталу компанії чи її філій.

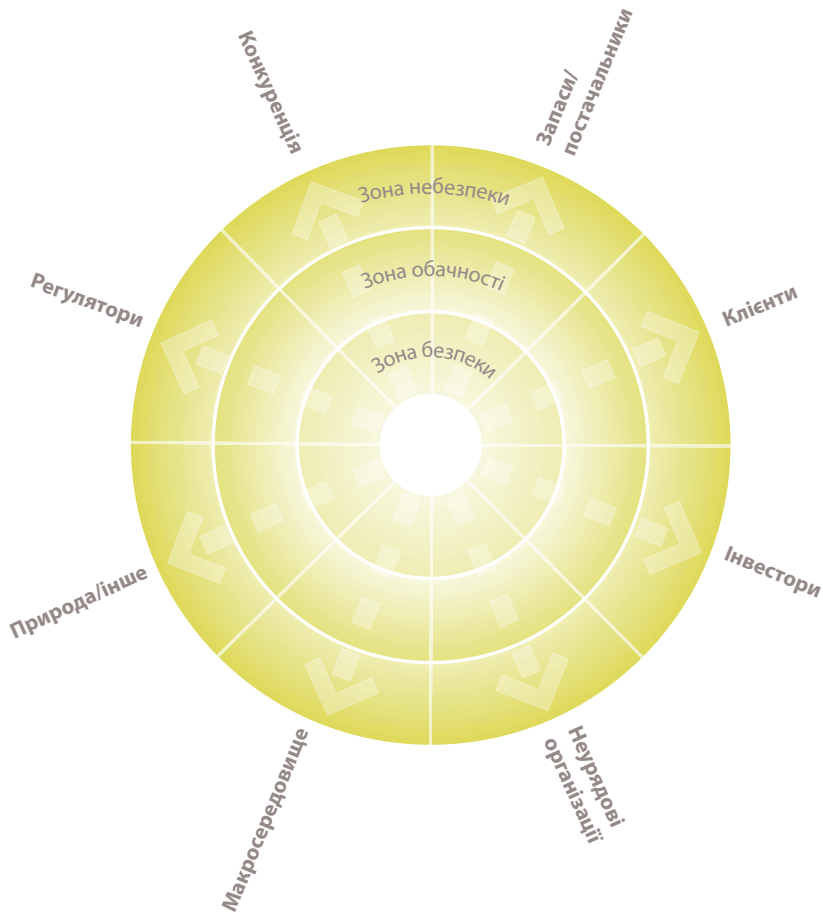
Додаток В. Радар ризиків

Діаграма С1. Радар внутрішніх та зовнішніх ризиків

Радар внутрішніх ризиків

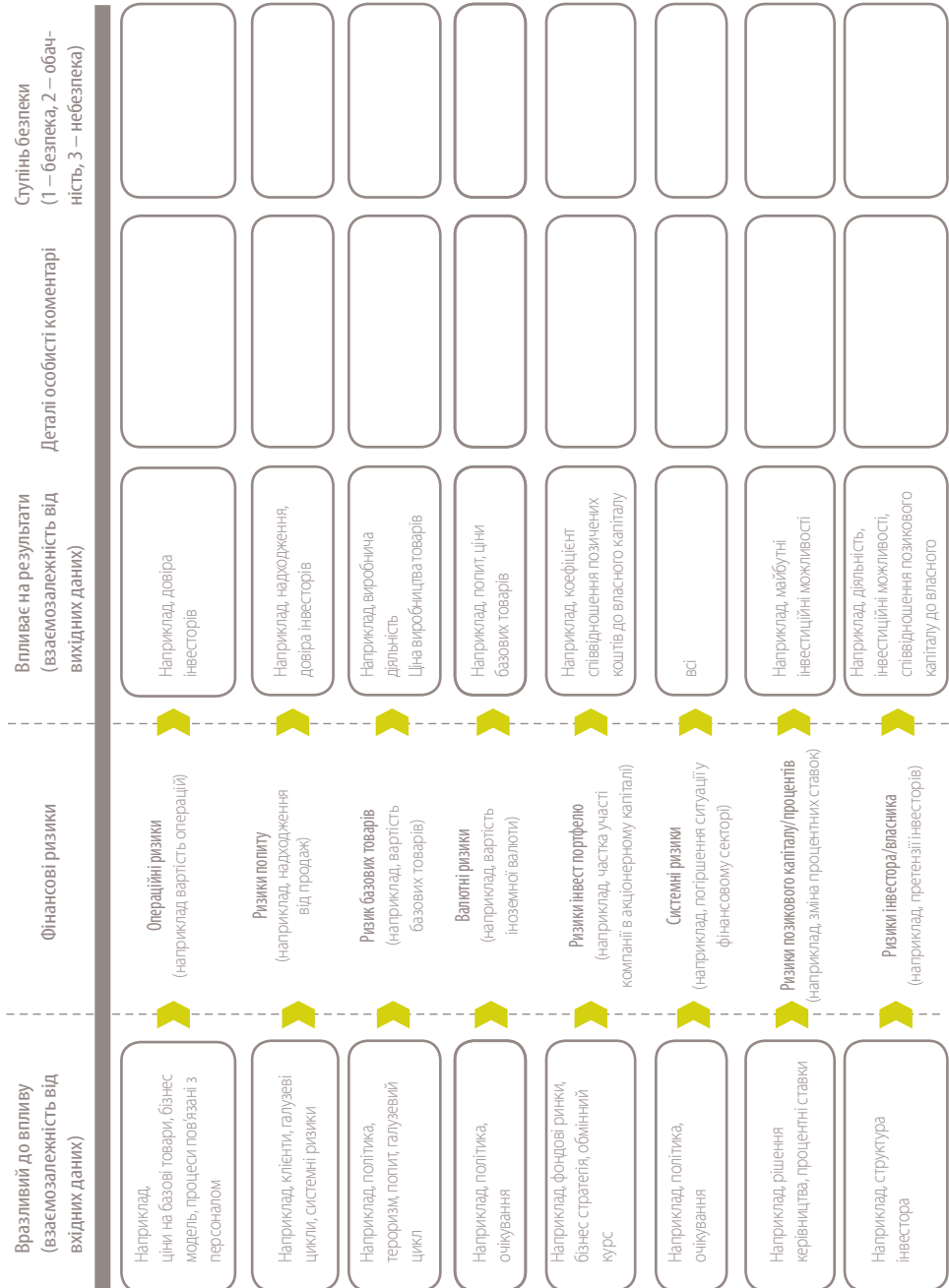


Радар зовнішніх ризиків



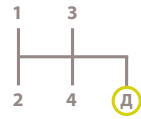
Діаграма С2: Приклади взаємозв'язків між різними видами ризиків

Фінансові ризики



Внутрішні ризики

Вразливий до впливу (взаємозалежність від вхідних даних)	Фінансові ризики	Впливає на результати (взаємозалежність від вихідних даних)	Деталі особисті коментарі	Ступінь безпеки (1 – безпека, 2 – обач- ність, 3 – небезпека)
Наприклад, минулі результати, зовнішнє оточення	Грошові потоки (фінанси) (наприклад, співвідношення позикових коштів до власного капіталу, відсоткові ставки, ризики погупи, операційні ризики)	Наприклад, стратегія		
Наприклад, минулі результати	Правління (наприклад, надмірна самовпевненість, упередженість, здібності)	Наприклад, стратегія грошові потоки		
Наприклад, правління, минулі результати, бізнес- модель	Працівники (наприклад, здібності, мотивація, страйки)	Наприклад, стратегія, кадрова політика		
Наприклад, стратегія, грошові потоки	Минулі результати (наприклад, колишня стратегія, рівень диверсифікації, грошові потоки)	Наприклад, стратегія, рівень диверсифікації		
Наприклад, минулі результати	Стратегія (наприклад, інвестиційна стратегія, майбутня дорожня карта)	Наприклад, грошові потоки, працівники, диверсифікація, доступ до ринку		
Наприклад, управління	Бізнес-модель (наприклад, працівники, корпоративне управління, диверсифікація, стратегія)	Наприклад, працівники, управління, диверсифікація		
Наприклад, бізнес модель, минулі результати	Рівень диверсифікації (наприклад, галузі, ринки, клієнти)	Наприклад, працівники, фінансові ризики, ризики обмінного курсу		
Наприклад, бізнес модель, минулі результати, закони	Управління (наприклад, інформаційні системи, системи звітності)	Наприклад, стратегія, грошові потоки, підвартність, прозорість		



Зовнішні ризики

Вразливий до впливу (взаємозалежність від вхідних даних)	Фінансові ризики	Впливає на результати (взаємозалежність від вихідних даних)	Деталі особисті коментарі	Ступінь безпеки (1 — безпека, 2 — обач- ність, 3 — небезпека)
Наприклад, соціальні тенденції, результати минулої діяльності	Регулятори політика Нові нормативні акти, закони, юридичні вимоги	Наприклад, виробнича діяльність, фінанси, стратегія, управління		
Минулі результати, інвестори, регулятори	Конкуренція (Наприклад, нові продукти, технології, змановання клієнтів, або працівників)	Наприклад, база постачальників, працівники, затрати, надходження		
Інвестори, регулятори, минулі результати	Товарно-матеріальні цінності постачальників (Наприклад, матеріали /наваність базових товарів, порушення ланцюгу постачання, питання якості)	Наприклад, виробнича діяльність, стратегія, вартість		
Минулі результати, регулятори, НУО	Клієнти (Втрата клієнтів, затримка оплати)	Наприклад, диверсифікація, надходження, стратегія		
Минулі результати, регулятори, НУО, менеджмент	Інвестори (втрата довіри, відкликання коштів)	Диверсифікація, стратегія фінанси		
Регулятори, стратегія, минулі результати	ЗМІ, НУО (Наприклад, звинувачення, чулки, судові позови, конфіскація)	Наприклад, виробнича діяльність, довіра інвесторів		
Наприклад, регулятори, політика, населення	Макросередовище (ціни на базові товари, соціальні тенденції, страх)	Все		
Наприклад, минулі результати	Природа/інше (шторми, пожеві, тероризм)	Наприклад, виробнича діяльність, регулятори		

Додаток Г. Література (посилання та рекомендації для подальшого ознайомлення)

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.

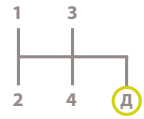
Economist. 2009. "Financial Crisis—Don't Forget the Benefits." *Economist*, January 15. http://www.economist.com/node/12926120?story_id=12926120.

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.

Про авторів



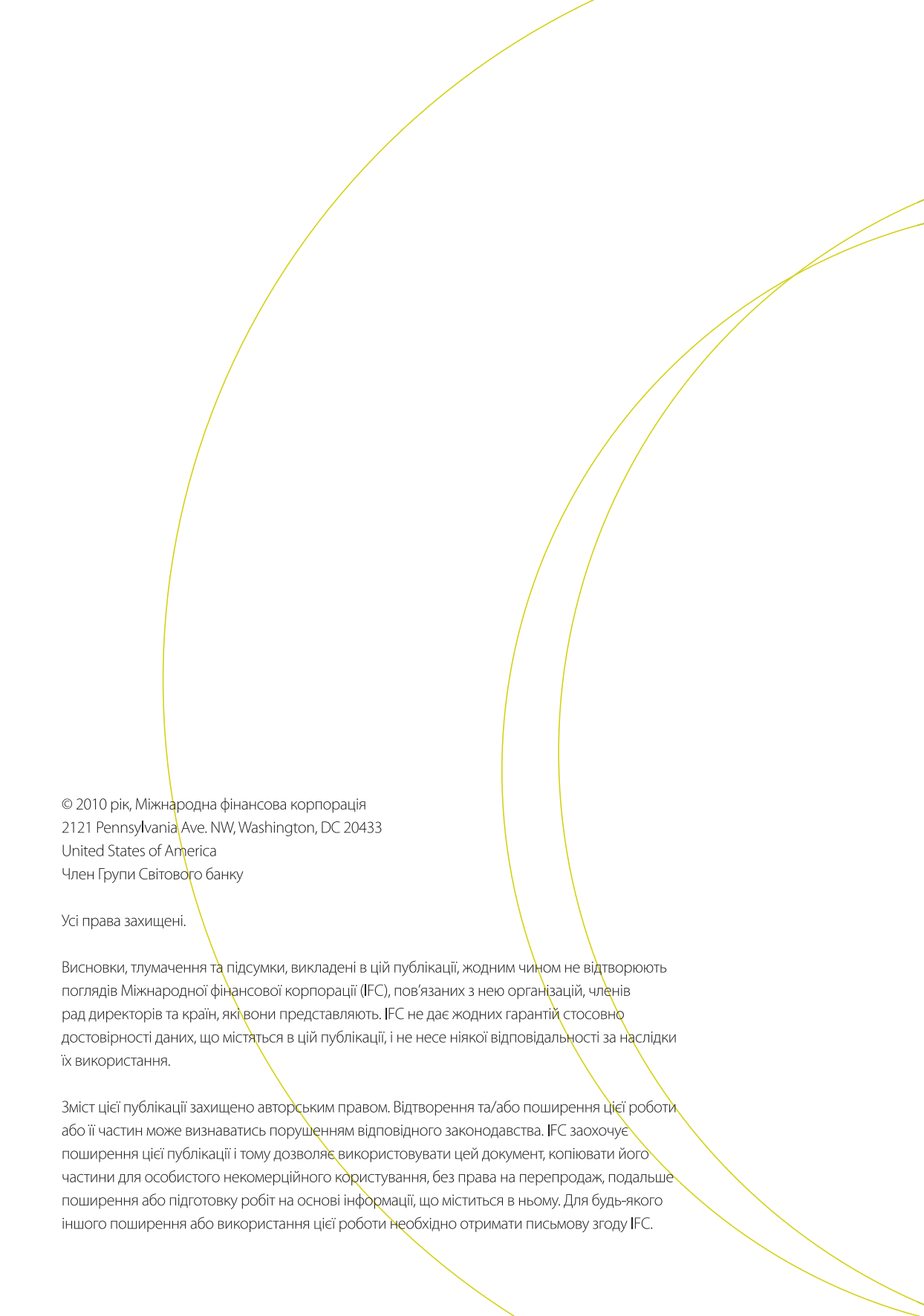
Професор Ульріх Стегер

працював у провідній школі бізнесу IMD, де очолював дослідну роботу та освітні програми з таких дисциплін, як корпоративне управління, управління стійким розвитком та управління труднощами. За час роботи в IMD Професор Стегер керував різноманітними програмами підготовки топ-менеджерів, в тому числі навчальною Програмою для рад директорів. Його перу належить велика кількість публікацій з усіх трьох зазначених вище тем. Лише в період, починаючи з 2005 року, він був співавтором дев'яти видань з цієї тематики, серед яких «Управління труднощами в організаціях» (2010) (разом із Д-р Кристофом Недопілом та Вольфгангом Аманном), «Корпоративне управління – як додати вартість» (2008) та «Партнерства заради стійкості: Посібник керівника» (2009), а також публікацій з практичного вирішення ситуацій у кількох країнах світу, що розвиваються. Його книги видавались німецькою, англійською, російською, японською та китайською мовами, а його статті були перекладені на понад 10 мов. На запрошення IFC, протягом останніх 16 місяців професор Стегер проводив семінари для рад директорів у більш як 10 країнах. Протягом майже 30 років він входив до складу численних рад директорів, як з боку керівництва (як-от, у компанії «Фольксваген»), так і з боку нагляду.



Доктор Крістоф Недопіл

працював науковим співробітником у IMD і понад три роки був консультантом Світового банку, паралельно займаючись академічними дослідженнями та дослідженнями в сфері бізнесу, а також беручи участь у розробці та реалізації численних освітніх програм для управлінців вищої ланки, головною темою яких були корпоративне управління та управління труднощами. Під час роботи в IMD він провів масштабне дослідження на тему корпоративного управління в країнах із економіками, що формуються, описав понад 40 прикладів розв'язань життєвих ситуацій (case studies) та співпрацював у зв'язку з цим із численними компаніями та установами з різних частин світу, такими як IFC, FMO, Малайзійська Академія Директорів, Даймлер, Голцім (Holcim) та Міжнародний фонд захисту дикої природи (WWF). Його публікації були перекладені кількома мовами, в тому числі російською та китайською. Починаючи з 2009, Д-р Недопіл є виконавчим директором та партнером у відзначеній нагородами інноваційно-консалтинговій компанії YOUSE, яка підтримує компанії в прискоренні та покращенні їх інновацій.

The page features several large, thin, yellow curved lines that sweep across the page from the top right towards the bottom left, creating a sense of movement and design.

© 2010 рік, Міжнародна фінансова корпорація
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433
United States of America
Член Групи Світового банку

Усі права захищені.

Висновки, тлумачення та підсумки, викладені в цій публікації, жодним чином не відтворюють поглядів Міжнародної фінансової корпорації (IFC), пов'язаних з нею організацій, членів рад директорів та країн, які вони представляють. IFC не дає жодних гарантій стосовно достовірності даних, що містяться в цій публікації, і не несе ніякої відповідальності за наслідки їх використання.

Зміст цієї публікації захищено авторським правом. Відтворення та/або поширення цієї роботи або її частин може визнаватись порушенням відповідного законодавства. IFC заохочує поширення цієї публікації і тому дозволяє використовувати цей документ, копіювати його частини для особистого некомерційного користування, без права на перепродаж, подальше поширення або підготовку робіт на основі інформації, що міститься в ньому. Для будь-якого іншого поширення або використання цієї роботи необхідно отримати письмову згоду IFC.