

Корпоративное управление в совете директоров

Практический ракурс

Исследование PwC

Июнь 2015





Содержание

Корпоративное управление **2**

Что такое корпоративное управление? **4**

Почему корпоративное управление имеет значение **8**

Роль совета директоров **10**

Трансформация в устойчивую к рискам организацию **16**

Момент истины для корпоративного управления **20**

Формирование доверительных отношений и корпоративной культуры **24**

Что предвещает завтрашний день? **30**

Контакты **32**



Корпоративное управление

Краеугольный камень любого успешного бизнеса

В эпоху, когда доверие к бизнесу ценится на вес золота, а критическое внимание заинтересованных сторон становится все пристальнее, для организаций еще никогда не было так важно осуществлять свою деятельность в соответствии со целями и принципами прежде всего для защиты собственной репутации и поддержания доверия. Корпоративное управление является жизненно важным механизмом, благодаря которому советы директоров могут обеспечить соответствие поведения сотрудников целям и принципам организации, а также воплощение корпоративных целей и ценностей в решениях и действиях людей.

Результат наших последних исследований по корпоративному управлению можно разделить на три основные темы.

Во-первых, эффективное корпоративное управление основывается на четком представлении о наиболее важных для бизнеса вопросах и проблемах, полном понимании спектра рисков организации, а также взаимосвязи со стратегией и планом развития компании. Только имея такое представление об этом, можно определить, что является риском, а что нет. Во-вторых, корпоративное управление начинается и заканчивается советом директоров, который несет ответственность за кристаллизацию четкой корпоративной цели, демонстрацию правильных ценностей, а также обеспечение того, чтобы все действия предпринимались во взаимосвязи с ними. В-третьих, поведение и решения в «критически важные моменты» - это конечное испытание хорошего корпоративного управления — в особенности в разгар кризиса.

Когда советы директоров добиваются успеха в создании и обеспечении эффективного корпоративного управления, это дает ряд коммерческих преимуществ, которые в сочетании формируют большее доверие, усиливают устойчивость к рискам и повышают конкурентоспособность. Поэтому для совета

директоров это не просто этическая ответственность, но также и коммерческая составляющая успеха.

Наше устоявшееся представление об информированности о рисках как о краеугольном камне хорошего корпоративного управления отражено в последних поправках Совета по финансовой отчетности к Кодексу корпоративного управления Великобритании, которые подчеркивают важность риск-аппетита и культуры рисков. Мы приветствуем этот шаг и считаем, что он представляет собой дальнейшее повышение значимости управления рисками — ознаменование будущего, в котором все больше

компаний назначают отдельное ответственное лицо для изучения всего горизонта рисков по всей организации и за ее пределами от имени совета директоров.

В своей основе оптимальное корпоративное управление создает четкую и видимую причинно-следственную связь между полномочиями совета директоров, их целями и ценностями, культурными нормами и каждодневным поведением, демонстрируемым на всех уровнях организации. Предприятие, способное доказать эту связь, будет хорошо подготовлено, чтобы обойти своих конкурентов и обеспечить продвижение к целям. PwC убеждает все советы директоров серьезно обдумать и учесть эту идею. В интересах заинтересованных сторон устойчивость к рискам будет внедрена в структуру организации.

Использование комплекса наших семинаров для неисполнительных директоров

За последние три года компания PwC провела ряд семинаров для независимых директоров, направленных на корпоративное управление и риски. Данная статья обобщает некоторые темы, освещенные в данных семинарах, а также содействует советам директоров в процессе обеспечения того, чтобы их корпоративное управление, особенно сквозь призму репутации и устойчивости к рискам, адаптировалось и продолжило адаптироваться к напряженной среде, в которой компании осуществляют свою деятельность.

Что такое корпоративное управление?



Корпоративное управление – это одна из наиболее часто используемых или, как утверждают некоторые, слишком часто используемых фраз делового лексикона. Но разные люди зачастую имеют разные взгляды на то, что это действительно означает.

Для одних корпоративное управление в первую очередь касается правовых структур. Для других – это в основном бизнес-контроли, а также проверка и решающий фактор того, как люди выполняют свою работу. Для третьих, это более широкое понятие, охватывающее все методы ведения и контроля бизнеса.

Самое главное, риски находятся в центре пяти столпов (принципов) и являются их связующим элементом.

Пять столпов корпоративного управления

Наше мнение заключается в том, что корпоративное управление опирается на пять взаимосвязанных принципов, каждый из которых должен присутствовать и исправно функционировать для реализации корпоративного управления (см. Рисунок 1). Принципы представлены следующим образом:

Рисунок 1. Пять принципов эффективного корпоративного управления

Основные элементы структуры	Стратегия и культура руководства	Структура и контроль эффективности	Риск	Управленческая информация и контроли	Прозрачность и отчетность
«Принципы» кодекса	Руководство	Эффективность	Подотчетность и ответственность	Вознаграждение	Отношения с заинтересованными сторонами

Подкомпоненты структуры	Стратегия и культура руководства	Структура и контроль эффективности	Риск	Управленческая информация и контроли	Прозрачность и отчетность
	<ul style="list-style-type: none"> • Тон сверху • Поведение • Председатель совета директоров и председатель правления • Принятие решений • Определение стратегии • Вопросы исключительной компетенции и делегирование • Совещания СД • Отношения с руководством 	<ul style="list-style-type: none"> • Состав СД и приверженность • Назначение, преемственность и переизбрание • Комитеты СД • Оценка СД • Вводный инструктаж и обучение • Управленческая информация и консультирование • Управление предприятием • Отношения с аудиторами 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск-аппетит • Культура рисков и контролей • Принципиальные риски и принцип непрерывности деятельности • Структура управления рисками • Мониторинг рисков и контролей • Структура политики • Оценка эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> • Вознаграждение и привилегии руководства • Вознаграждение, связанное с результатами работы • Система мотивации (Системы компенсации на основе акций/ Пенсионные схемы) • Остаток вознаграждения • Вознаграждение с учетом рисков • Система сбалансированных показателей • Нефинансовые показатели деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение заинтересованных сторон • Кодекс ответственного руководства • Ежегодное общее собрание • Финансовая и нефинансовая отчетность • Регулятор

Стратегия и культура руководства

Личное поведение руководителей, ежедневное взаимодействие, а также демонстрируемые в ходе этого процесса этические нормы и ценности, — это средства для определения «тона сверху». Этот настрой определяет каждое действие, решение и отношения по всей организации. В результате правильно выбранный тон руководства — это отправная точка и фундамент не только для корпоративного управления, но и для эффективного управления любым бизнесом в целом.

1



Структура и контроль эффективности

Необходимо распространять «тон сверху» на всех уровнях организации за счет структур, обеспечивающих его реализацию в повседневном стиле поведения. Предназначенные для этого процедуры включают мониторинг со стороны совета директоров и его различных подкомитетов, получение гарантий при помощи таких служб, как внутренний аудит и комплаенс, а также планы мероприятий в непредвиденных обстоятельствах для кризисного реагирования.

2



Риск

Риск — это принцип, находящийся в самом центре корпоративного управления, служащий одновременно фундаментом и связующим звеном для остальных четырех принципов. Организация должна разрабатывать и контролировать все компоненты структуры корпоративного управления с учетом общего риск-аппетита, отражающего тот факт, что управление рисками — равно как и ответственность за эффективность этого процесса — важны для роли совета директоров. Правильный акцент на выявлении рисков и их владельцев помогает совету понять и проанализировать все виды рисков, и, кроме того, осуществлять управление ими при поддержке специалиста подразделения по рискам или соответствию требованиям законодательства.

3



Уже немало говорилось об изменении среды рисков — начиная с публикаций собственных передовых практик PwC о глобальных мегатрендах, до ежегодного мирового отчета по рискам Всемирного экономического форума и доклада «Реагирование на глобальные риски» Института директоров Великобритании (см. информационную панель). Какие бы изменения ни происходили в ландшафте рисков, подход, основанный на пяти принципах нашей концепции корпоративного управления, в центре которой лежит информированность о рисках, обеспечит надлежащую направленность совета директоров на риски и позволит компании отразить усиленный фокус на риск-аппетите и культуре рисков, который популяризирует Совет по финансовой отчетности в своих последних поправках к Кодексу корпоративного управления Великобритании (см. информационную панель).

Управленческая информация и контроль

Четкая и прозрачная отчетность должна подтверждаться актуальной и точной управленческой информацией, с тем чтобы компания могла осуществлять мониторинг, проводить оценку и сравнительный анализ финансовых и нефинансовых результатов, параметров деятельности по всему предприятию с соответствующими ключевыми показателями эффективности (КПЭ), используя систему сбалансированных показателей. Данный принцип охватывает информационные системы сбора, анализа и представления информации, а также процессы поощрения и признания, способствующие тем стилям поведения, которые предпочтительны для совета директоров.

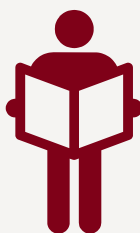
4



Прозрачность и отчетность

Одно из преимуществ хорошо-разработанной и оформленной структуры заключается в том, что она обеспечивает возможность открытого, тщательного и своевременного взаимодействия с всеми заинтересованными сторонами. Это означает, что заинтересованные лица, от акционеров до регуляторных органов, от сотрудников до законодателей, от поставщиков до экологических НПО могут получить четкое представление о комплексной цели предприятия или «сферой компетенции совета», о том, как выбранная стратегия соответствует этой цели и реализуется компанией.

5



«Реагирование на глобальные риски: Практическое руководство для крупных предпринимателей», 2014 г. — Институт директоров.

Данная публикация (вместе с информацией самого Института директоров, PwC, Airmic, Marsh and Zurich), основана на отчете Всемирного экономического форума «Глобальные риски», который рассматривает вопрос того, как организации, советы директоров и отдельные руководители могут получить представление о влиянии глобальных рисков и сформировать устойчивость к ним как на стратегическом, так и на операционном уровне. Как Институт директоров отмечает во вступительной части своего отчета: «Это вовсе не негативное мнение. Повышенная устойчивость приводит к укреплению доверия, росту предприятия и получению прочих выгод. В равной степени положительной является реальность того, что угроза для одной организации может быть возможностью для другой... Предприятия могут добиться конкурентных преимуществ путем эффективного реагирования на глобальные риски».

Кодекс корпоративного управления Совета по финансовой отчетности: поднятие планки для управления рисками — роль Совета директоров

В сентябре 2014 года Совет по финансовой отчетности выпустил и актуализировал версию Кодекса корпоративного управления Великобритании для компаний, акции которых котируются на британских фондовых биржах. Объявляя о новом Кодексе, Совет по финансовой отчетности заявил о своей цели значительно повысить качество информации, получаемой инвесторами о долгосрочном благосостоянии и стратегии компаний, и поднять планку для корпоративного управления.

Кроме того, Совет по финансовой отчетности отметил важность роли совета директоров в формировании «главенствующего настроения» в компании в части ее корпоративной культуры и ценностей. Он подчеркнул, что директора должны подавать личный пример, чтобы способствовать правильному стилю поведения во всей организации.

¹ Источник: «Пять мегатрендов и возможные последствия», PwC, апрель 2014 г.: http://www.pwc.com/en_US/us/corporate-governance/publications/assets/pwc-corporate-governance-directors-megatrends.pdf

² Источник: «Глобальные риски 2015», Всемирный экономический форум: <http://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2015>

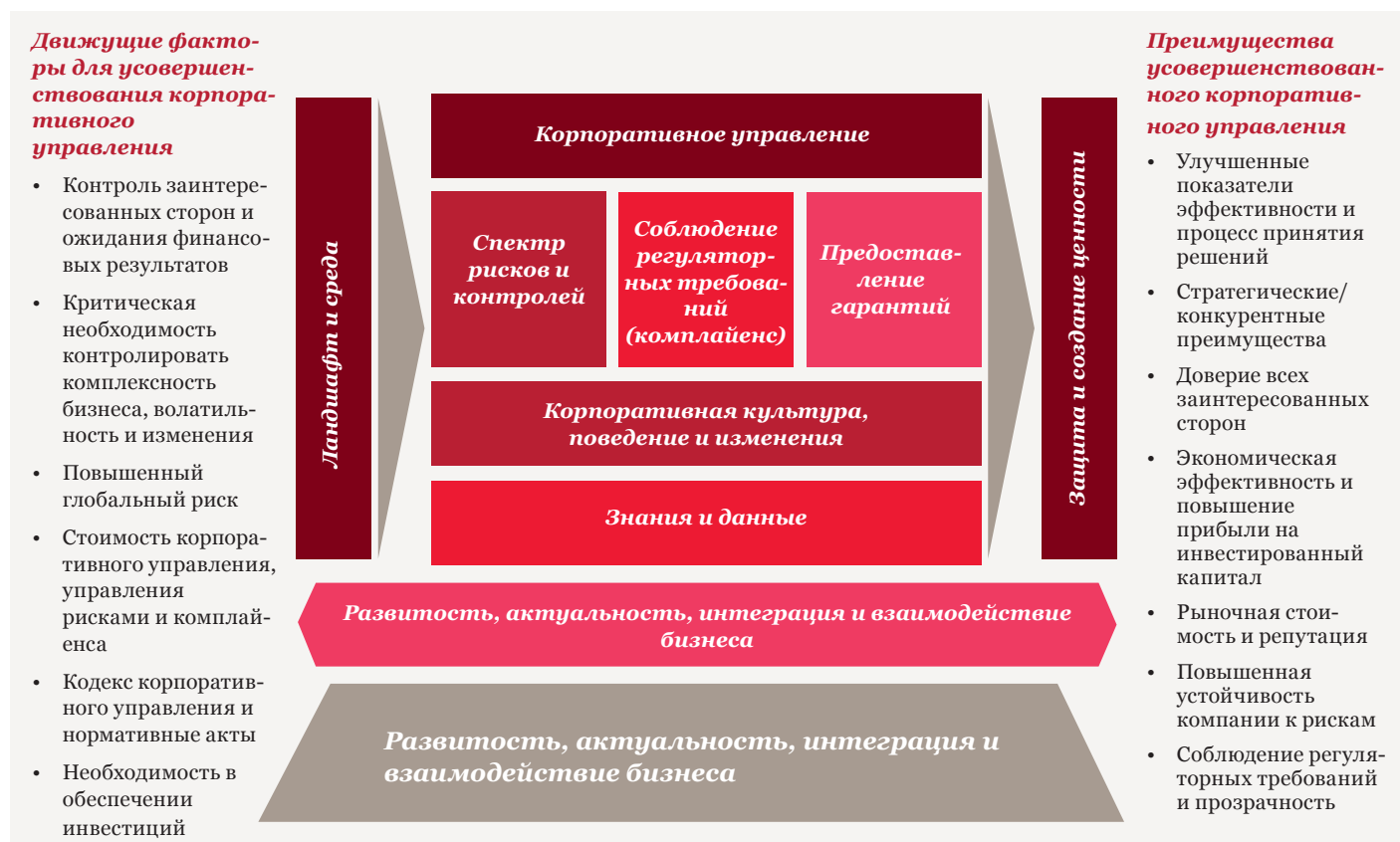
³ Источник: «Реагирование на глобальные риски: Практическое руководство для крупных предпринимателей», 2014 г.: <http://www.director.co.uk/Content/PDFs/Responding-to-global-risks-web-edition.pdf>

Почему корпоративное управление имеет значение



Как представлено на Рисунке 2, причина значимости корпоративного управления сводится к преимуществам, которые она обеспечивает.

Рисунок 2: Среда корпоративного управления – движущие факторы и преимущества



Как показывает диаграмма, существует несколько факторов, обуславливающих усовершенствованное корпоративное управление. Они варьируются от ожиданий заинтересованных сторон в отношении результатов деятельности до необходимости в управлении сложностью и рисками, от различных регуляторных требований до стремления обеспечить капитал по приемлемой стоимости. Но, что интересно, не все движущие факторы одинаково важны для достижения эффективности корпоративного управления.

Эти различные факторы вводят — и помогают формировать — структуры, процессы и культуру корпоративного управления компании, применяемые и поддерживаемые советом директоров. Исторически сложилось так, что многие советы директоров фокусируют свое внимание на правовых структурах и внутренних бизнес-контролях, считая их сущностью корпоративного управления. Однако, как подчеркивает Совет по финансовой отчетности, такие элементы, как управление внешними рисками, определение правильного «тоне сверху», а также внедрение культуры этических ценностей корпоративного поведения, одинаково важны (если не больше) в управлении нынешними организациями.



Роль совета директоров

Совет директоров играет ключевую роль во всех аспектах корпоративного управления, начиная с определения правильного «тона сверху» до обеспечения и мониторинга бизнес-контролей, с поощрения соответствующего поведения до прямого и прозрачного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Данные процессы временами могут быть не связаны, поэтому роль совета директоров состоит в применении правильной призмы рисков к каждому решению и действию. Для эффективности данного процесса состав совета должен включать соответствующих людей – перспективных, опытных, любознательных, которые располагают временем, чтобы разобраться в ландшафте рисков, а также в своих юридических и этических обязанностях.

Адаптация к четырем видам риска в сегодняшнем ландшафте рисков

Совет директоров располагает всеми возможностями, чтобы способствовать и обеспечивать эффективное корпоративное управление. Как видно из Рисунка 3, совет должен осуществлять процесс мониторинга, управление и снижения рисков, которые в рамках нынешнего ландшафта рисков классифицированы по четырем общим категориям: финансовые, операционные, стратегические риски и риски возникновения аварийных ситуаций.

Рисунок 3: Роль совета директоров – от сферы компетенции сквозь призму рисков до культуры и поведения



1. Финансовые риски, как правило, находятся в центре обсуждения совета директоров, поскольку его внимание акцентировано на вопросах законодательного регулирования, бухгалтерии и финансового аудита. Финансовая информация очевидно является ключевым элементом взаимодействия с заинтересованными сторонами, оценки эффективности и стратегической реализации.

2. Операционные риски обычно контролируются изнутри предприятия и зачастую сосредоточены на вопросах рынка, качества, соблюдения регуляторных требований, охраны труда и безопасности в тех случаях, когда это необходимо согласно отраслевым требованиям и стандартам. Данные риски могут повлиять на способность компании выполнять свои стратегические задачи.

3. Риски аварийных ситуаций как правило берут начало из основных факторов, оказывающих влияние на операционную среду компании. Несмотря на то, что для их контроля зачастую разрабатываются планы действий в чрезвычайных ситуациях, существует опасность того, что при формулировании стратегии совет может не учесть всю сложность управления данными рисками.

4. Стратегические риски возникают, когда стратегия отклоняется от того, чем должна заниматься компания, чтобы создавать постоянную ценность, что происходит обычно по причине внешних изменений. В тех случаях, когда совет директоров слишком увлекается определенной стратегией, эти риски могут быть не включены в реестр рисков.



Точка отсчёта: сфера полномочий совета директоров...

Так как же совет директоров обеспечивает включение всех видов угроз в призму рисков, чтобы тем самым способствовать эффективному и комплексному корпоративному управлению? По мнению PwC, путь к полноценному и интегрированному корпоративному управлению начинается со общекорпоративной миссии или «сферы полномочий совета директоров» (термин определен в сопровождающей информационной панели раздела «Компания будущего»). Как поясняет данное определение, сфера компетенций воплощает все, что отстаивает и чем желает славиться компания во всех ее заявлениях, действиях и взаимоотношениях.

Принимая это во внимание, совет, направленный на улучшение качества и расширение сферы своего корпоративного управления, в первую очередь должен посмотреть со стороны и согласовать ясную и четкую миссию и смысл существования организации в целом. А впоследствии эту миссию следует использовать в качестве отправной точки для обсуждения рисков. В конечном счете, компании необходимо обеспечить правильное соотношение человеческих ресурсов и компетенций за столом совета директоров.

Чтобы оценить, насколько это актуально, рассмотрим, как отразится на компании отсутствие четкого и согласованного представления о сфере полномочий совета директоров. Без понимания общей цели организации директора будут неизбежно стремиться к созданию правильного стратегического плана и соответствующего риск-аппетита для обеспечения его реализации. Кроме того, они обнаружат, что построить доверительные отношения как внутри компании, так и за ее пределами довольно непросто, поскольку внутренним и внешним заинтересованным сторонам неясно, чего в действительности пытается добиться совет директоров и каким образом.

Стало быть, стратегия, риски и сфера компетенции совета директоров целиком взаимосвязаны, и любое воздействие на категорию стратегических рисков может отразиться на всех остальных категориях за счет быстрого распространения. Представьте себе ситуацию, когда появление ранее непредвиденных рисков в отношении стратегии промышленной компании вынуждает поставщиков основных деталей требовать предоплаты, попутно провоцируя финансовые и операционные риски.

Компания будущего: определение «сферы компетенции совета директоров»

«Сфера компетенций отражает «сущность» «характера» и индивидуальности компании с учетом следующего: ее основной цели; амбиций; ценностей, посредством которых она планирует осуществлять свою деятельность; ее отношения к профессиональной честности, рискам, безопасности и внешним условиям; корпоративной культуры; предлагаемых инвесторам преимуществ; а также планов дальнейшего развития. Это живое заявление о том, что отстаивает компания и как она желает довести это до сведения всех заинтересованных сторон».

Источник: Компания будущего: «Корпоративное управление завтрашнего дня: аргумент в пользу «полномочий совета директоров»



...и контроль над уровнями риска

Учитывая вероятность этого вида распространения, критически важно, чтобы Совет директоров предпринимал все возможные шаги в рамках своих полномочий для рассмотрения четырех видов риска в соответствии со согласованной сферой компетенций совета и риск-аппетитом. Как правило, финансовые и операционные риски ежедневно контролируются посредством установленной структуры, включающей процессы Управления рисками предприятия (ERM), реестр рисков, Комитет по аудиту и рискам, и т. д.

Однако, следует иметь в виду тот фактор, что реестры рисков, сформированные согласно подходам ERM, по традиции в большей степени сосредоточены на финансовых и операционных рисках, и в меньшей степени – на стратегических рисках и рисках аварийных ситуаций. Сложилась такая тенденция, что риски оцениваются по принципу «снизу-вверх» вместо того, чтобы акцентировать внимание на значительных рисках, влияющих на реализацию стратегии. Как следствие, возникает угроза появления «слепых зон» вокруг этих потенциально катастрофических рисков. Другой фактор заключается в том, что теперь в условиях непрестан-

ного всеобщего наблюдения в социальных сетях риск может распространяться между различными категориями с фантастической скоростью. Например, наступление стратегического или операционного риска может незамедлительно привести к возникновению финансового риска, тем самым подрывая доверие со стороны крупных клиентов и/или инвесторов. Соответственно, некоторые риски могут выйти за пределы системы ERM.

Но речь не о том, что подходы ERM ошибочны, правильнее будет сказать, что на данный момент в силу более динамичного ландшафта рисков с внутренними взаимосвязями одной системы ERM недостаточно. «Оградив» свои финансовые и операционные риски при помощи ERM, совет директоров может получить более широкое представление о возникающих стратегических рисках посредством таких методов, как постоянное наблюдение за горизонтом и традиционная разработка сценариев: «Что если 30% наших клиентов перейдут на цифровые решения? А что если произойдет слияние двух наших крупнейших конкурентов?»

Готовимся к последствиям непредвиденного риска...

Но как бы ни была подготовлена компания, все может пойти вкривь и вкось. Риски аварийной ситуации или системные риски присутствуют постоянно. По своей природе аварийные ситуации являются непредвиденными, не поддаются прогнозированию и возникают совершенно неожиданно. Так как же компании смогут подготовиться к последствиям непредвиденных рисков в условиях растущей неопределенности и внутренних взаимосвязей?

Правильный ответ – использование «призмы последовательностей» путем определения возможных последствий пока еще неизвестного события, без учета всех возможных причин, и последующая разработка планов действий в непредвиденных обстоятельствах для устранения последствий в случае их возникновения. Данный подход, часто называемый «обратное стресс-тестирование», описан в статье PwC 2012 года «Черные лебеди становятся серыми: трансформация риска» (см. информационную панель).

В качестве примера возьмем влияние таких эпидемий, как вирус Эбола, свиной грипп или атипичную пневмонию, в результате которых компания будет иметь доступ лишь к отдельным рынкам и, возможно, потеряет многих сотрудников. Аналогичные последствия могут быть и у других сценариев, при которых компания может лишиться персонала и утратить

мобильность на определенный период, к примеру: забастовки, террористические действия или значительное нарушение транспортного сообщения в силу погодных катаклизмов. Организации могут планировать и тестировать собственную готовность к устранению таких последствий без необходимости определения конкретного сценария, по которому они возникли.

Другими словами, неопределенность в отношении причины возникновения события не мешает компании подготовиться к его последствиям. Поэтому совету директоров следует постараться зафиксировать критически важные события и уязвимости, которые действительно могут привести к простою предприятия, и разработать план действий с учетом нарушения деятельности в этих сегментах.

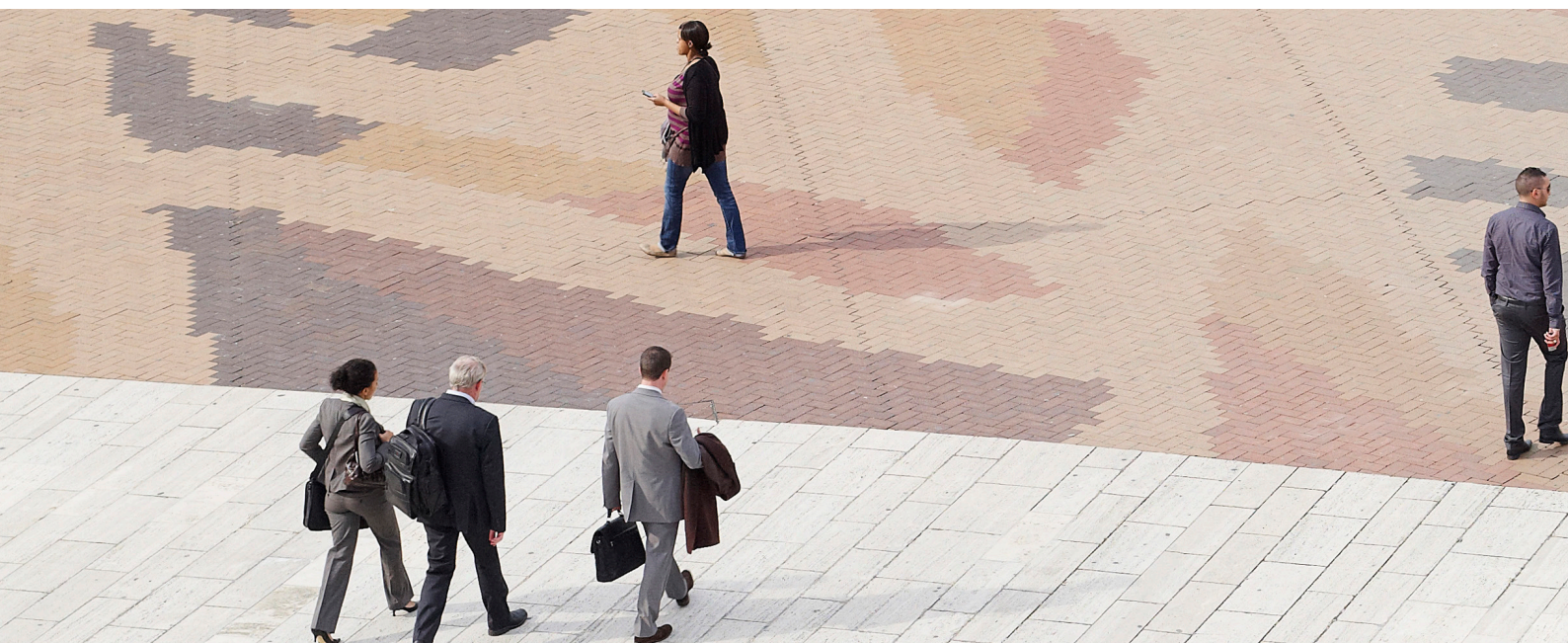
Подверженность аварийным ситуациям отличается по отраслям, но тем не менее присутствует в каждой из них: вспомните, как катастрофическое землетрясение и цунами в Японии в 2011 году привели к нарушению поставок основных деталей автомобильной промышленности компаниям по всему миру. Независимо от первопричины, единственное, что имело значение на тот момент, – это имеющиеся у автопроизводителей планы и мероприятия по подбору альтернативных поставщиков, предназначенные для ликвидации такого нарушения цепочки поставок.

Обратное стресс-тестирование: подготовка к последствиям – без прогнозирования причин

«По мере роста неопределенности в ландшафте рисков «обратное стресс-тестирование» получает все большее распространение как в публичном, так и в частном секторе. Данный подход объективно допускает, что прогнозировать сами события уже невозможно, и вместо этого фокусирует внимание на управлении их последствиями или результатами.

«Чтобы собрать недавние примеры, авиакомпания может протестировать влияние от закрытия большинства воздушных трасс Европы (как это произошло во время извержения вулкана в Исландии), или банк может смоделировать эффект, вызванный банкротством крупного контрагента (Lehman Brothers) или дефолтом одной из стран ЕС. Обратное стресс-тестирование становится весьма эффективным способом сфокусироваться на чрезвычайных событиях и защите организаций от «неизвестных» рисков».

Источник: «Черные лебеди становятся серыми: трансформация риска», PwC, 2012 г.



... параллельно наблюдая за стилями поведения

Хотя для совета директоров крайне необходимо по мере возможности установить наблюдение и контроль за каждым из четырех ключевых видов риска – финансовым, операционным, стратегическим и риском аварийных ситуаций – его роль на это не заканчивается. Единственный крупнейший риск для любой организации – всеобъемлющий и влияющий на все остальное – это внедренная культура и поведение ее сотрудников.

Как было отмечено ранее, принципиально важно задать верный главенствующий настрой, согласованный со сферой компетенции совета директоров, посредством его этических принципов, ценностей и стиля поведения. Однако этот настрой останется только на бумаге, если его не отразить на самых нижних и промежуточных уровнях организации.

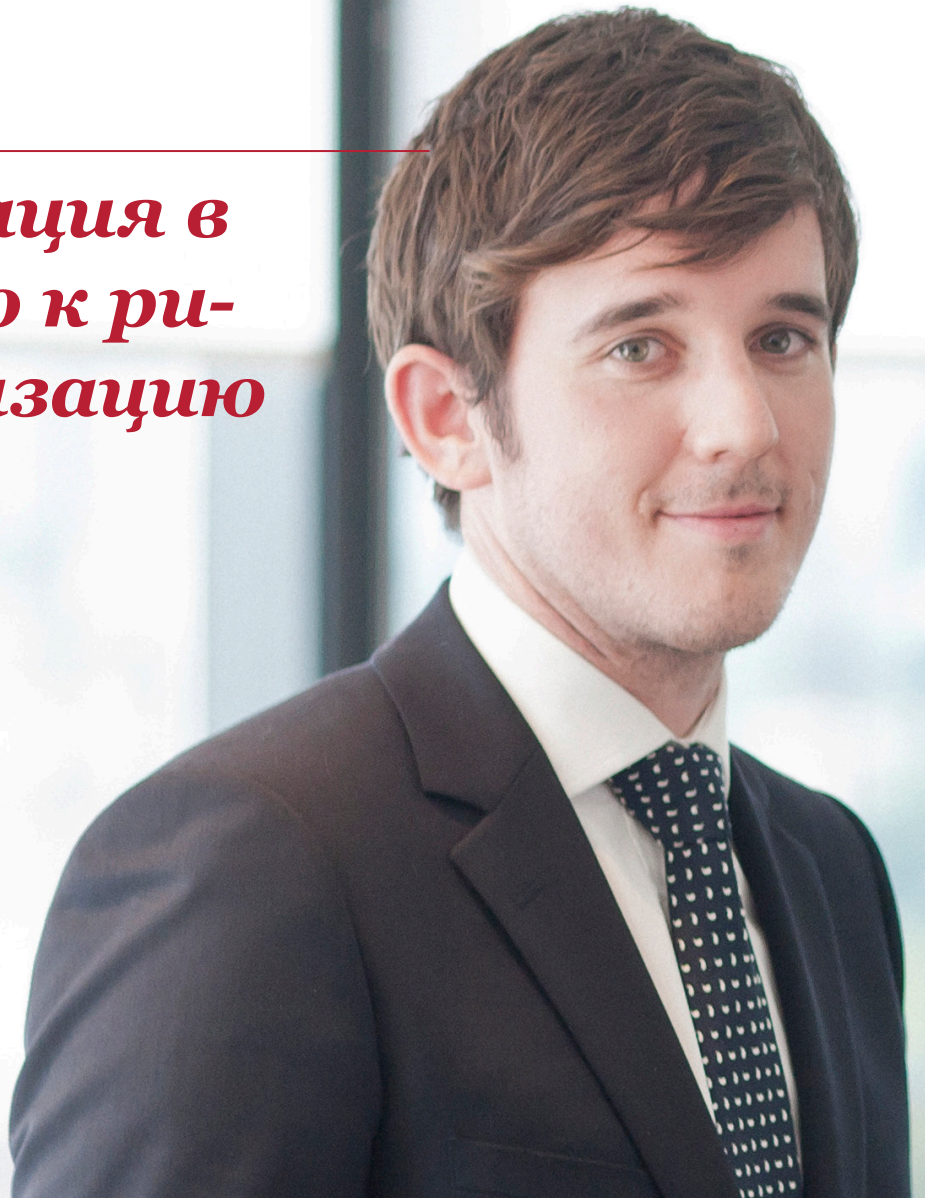
Важно ценить культуру всей организации и конечно же культурные особенности разных сегментов компании.

Например, культура «приятных новостей» возможно указывает на то, что проблемы в организации скрываются, тогда как предприятие, воспринимающее неприятные новости и эффективно реагирующее на них, обеспечивает доверие к совету директоров.

Эта задача поднимает множество вопросов. Осведомлены ли наши люди о рисках? Чувствуют ли они готовность выразить свои опасения и сообщить о нарушениях при необходимости? Согласованы ли рабочие методы с нашими ценностями и стандартами? Способствуют ли схемы вознаграждения и управленческие структуры правильному поведению, и предусматривают ли они реальное наказание за правонарушения? Если в какой-то момент наши культура и поведение отклоняются от корпоративных ценностей, готовы ли мы выяснить причину этого отклонения и сделать так, чтобы этого не произошло вновь?



Трансформация в устойчивую к рискам организацию



Превращение в устойчивую к рискам организацию

Если вы правильно понимаете эти составляющие, то вы на пути к превращению в «рискоустойчивую организацию». Но для того, чтобы не сбиться с правильного пути, необходимо ясно понимать, что означает устойчивость к рискам, на что она похожа, какие факторы способствуют ей, и какие выгоды она обеспечивает. Все это желаемо и достижимо: по мнению PwC устойчивость компании к рискам на данный момент является важнейшей категорией в бизнесе, которая становится более понятной, если она поддается оценке и контролю.

На первом этапе следует признать разницу между управлением рисками и устойчивостью к ним. Используемый нами термин «организационная устойчивость к рискам» включает в себя определение, направляющее

советы (включая BSI и ISO), которым эксперты PwC помогли разработать стандарты: «Устойчивость к рискам – это способность прогнозировать изменения и реагировать на них не только для выживания компании, но и для ее развития».

Ключевое понятие – «изменения». Верно, что для обеспечения рискоустойчивости вы должны справляться с катастрофическими нарушениями в работе завода-поставщика. Но помимо этого вам потребуется контролировать долгосрочные изменения в покупательском поведении. Таким образом, устойчивость к рискам – это не только умение пережить потрясения, но также способность восстанавливаться после кардинальных перемен и становиться сильнее, чем раньше. Этот двойственный характер выживания и восстановления был исследован

в предыдущей публикации PwC «Процветание в эпоху неопределенности: Аргумент в пользу устойчивости к рискам».

Очевидно, что изменения в нынешней бизнес-среде становятся более динамичными и основательными, чем когда-либо ранее, тем самым обостряя потребность в устойчивости к рискам. Однако устойчивость к внешним изменениям всегда имела жизненно важное значение. Что отличает нынешнюю действительность, так это неизбежность принятия большого риска в условиях стремительно меняющейся и непредсказуемой среды, а также своевременное определение и использование открывающихся возможностей прежде, чем это сделают конкуренты.

Локализация основополагающих факторов риска...

«Пути к разорению» - это исследование, проведенное бизнес-школой университета Cass от имени Британской ассоциации страхования и управления рисками (Airmic), направленное на изучение крупнейших корпоративных кризисов за десятилетний период (см. информационную панель).

- Исследователи выявили шесть общих факторов поведения советов директоров в условиях кризиса:
- Совет директоров не выявляет угрозы для репутации компании и ее лицензии и не обеспечивает защиту от этих угроз.

- Совет директоров не подвергает сомнению основы успеха организации.
- Имеют исключительный по качеству радар рисков.
- Выстраивают эффективные внутренние и внешние каналы коммуникации.
- Проводят анализ и адаптируются, опираясь на превосходное взаимодействие.
- Способны реагировать оперативным и гибким образом.
- Располагают разнообразными ресурсами.

... и последующее фокусирование на устойчивости к рискам

Airmic опиралась на наблюдения из публикации «Пути к разорению» и поручила Школе управления Cranfield подготовить дополнительное важное исследование «Пути к рискоустойчивости»: Формирование динамичных подходов к управлению рисками для достижения успеха в будущем. Данное исследование было проведено при содействии и финансовой поддержке PwC в восьми выбранных компаниях и включало интервью с их ответственными лицами, руководством и персоналом, ответственным за управление рисками, в том числе с председателями правления.

В рамках работы «Пути к рискоустойчивости» в большинстве случаев исследователи обнаружили, что ключом к ее достижению является сосредоточенность на правильном поведении и культуре – шаг,

предполагающий фундаментальное переосмысление и оспаривание существующего отношения к риску. Они также добавили, что традиционные методы управления рисками – несмотря на их существенный вклад – сами по себе не создают культуру рискоустойчивости.

Исследование пришло к заключению, что устойчивые к рискам компании как правило:

- Имеют исключительный радар рисков.
- Выстраивают эффективные внутренние и внешние сети.
- Проводят анализ и адаптируются, опираясь на превосходное взаимодействие.
- Способны реагировать оперативным и гибким образом.
- Располагают разнообразными ресурсами.

«Пути к разорению»: угроза непризнанных и неконтролируемых рисков

Airmic поручила бизнес-школе Cass проанализировать 18 корпоративных кризисов, произошедших в предыдущем десятилетии и получивших широкую огласку. Семь из них в результате привели к банкротству вовлеченных компаний, при этом три корпорации в конечном счете были «спасены» силами правительства. В 11 компаниях Председатели правления и/или первые руководители лишились работы, а в четырех случаях членам руководства был вынесен приговор к тюремному заключению. Все компании понесли ущерб.

В ходе исследования было установлено, что все эти кризисные ситуации затрагивали укоренившиеся и зачастую непредвиденные «основные риски», представляющие собой опасность в четырех отношениях:

- Многие представляли собой потенциально смертельную угрозу продолжению деятельности.
- Материализовавшись, риски обычно приводили к возникновению серьезного, порой опустошительного и почти всегда не подлежащего страхованию ущерба для предприятия, его репутации и владельцев, при этом подвергая риску позиции первых руководителей и/или председателей правления.
- Многие из этих рисков случаев способствовали развитию серьезных, но потенциально контролируемых кризисных ситуаций до уровня катастроф, которые разрушают репутацию компаний и лишают их лицензий на осуществление деятельности.
- Большинство из этих угроз не охвачены существующими методиками анализа рисков и находятся вне сферы компетенции и профессионального опыта обычных риск-менеджеров. Неустановленные и потому неконтролируемые, эти риски остаются неоправданно опасными.

Так что же такое устойчивость к рискам

Как все-таки выглядит рискоустойчивая организация? Ответ PwC в общих чертах представлен в Структуре устойчивости компании к рискам на Рисунке 4. На наш взгляд, организации демонстрируют свою рискоустойчивость, проявляя шесть особенностей. Три из них – согласованность в принятии решений, способность

адаптироваться и манёвренность – отражают в первую очередь внутренние возможности компании. Совершенно очевидно, что эти особенности крайне важны в процессе реагирования на кризисные ситуации, но кроме того они проявляются компаниями, которые способны использовать изменения в своих интересах.

Рисунок 4: Структура устойчивости компании к рискам (PwC)

6 особенностей – и 5 рычагов для управления ими



Остальные три особенности – актуальность, надежность и доверие – отражают внешние отношения организации с ее клиентами, деловыми партнерами и прочими заинтересованными сторонами. Они могут прозвучать как непостоянные характеристики, но это совершенно не так.

Например, актуальность особенно важна, когда организации внедряют технические новшества. В то время как компания совершенствует продукцию в соответствии с насущной потребностью клиента, она зачастую упускает более широкую возможность открывать новые рынки. Великолепный тому пример – использование небольших дисковых накопителей в таких продуктах, как Apple iPod.

Факторы и выгоды устойчивости к рискам

В сочетании шесть особенностей эффективно создают иммунную систему компании, позволяя ей избежать «заболеваний», восстанавливаться и адаптироваться к изменениям. Для развития и поддержания этих особенностей компаниям необходимо нажимать на нужные рычаги. Мы выявили пять общих факторов рискоустойчивости, представленных справа на Рисунке 4:

Идентичность

Элементы, описывающие согласованность цели, видения и ценности компании с культурой и стилем поведения ее сотрудников. Организация, которая говорит одно, а делает другое, не будет устойчивой к рискам.



Сопутствующие факторы и среда

Эти элементы включают исследование горизонта, владение ситуацией и прогнозирование, которые позволяют организации реагировать на изменения и обеспечивают связанность ее отношений, в том числе внутренних сетей, соединяющих стратегию с операциями.



Руководство

Качество управления организацией и процессов корпоративного управления вместе с установленной практикой, применяемой для стресс-тестирования стратегии и реализации новшеств.



Защита ценностей

Традиционные элементы, связанные с управлением операционными рисками. Поскольку они важны, излишнее внимание к этим элементам или отсутствие согласованности между ними нанесет ущерб устойчивости организации к рискам в целом.



Способности и компетенции

Данные элементы – это опора, обеспечивающая компании гибкость и маневренность для поддержки ее перспективных амбиций.



Чтобы добиться устойчивости к рискам, каждой организации потребуется различное соотношение этих факторов. Однако, полученные в результате правильного соотношения преимущества удивительно похожи. Достигнувшие такого баланса компании смогут усилить свою рискоустойчивость в долгосрочной перспективе, выявляя малозаметные признаки будущих проблем или возможностей, оперативно определяя

необходимость в изменении для минимизации расходов и нарушений, вызванных предсказуемой трансформацией, и обеспечивая при необходимости плавное внедрение изменения таким образом, чтобы обеспечить реализацию своих долгосрочных целей. Правильное понимание этого процесса поможет защитить репутацию компании и в конечном итоге принесет большую прибыль от капиталовложений.

Момент истины для корпоративного управления



В то время как рискоустойчивость остается желательным качеством, весьма сомнительно, может ли организация, которой еще не приходилось пережить кризисную ситуацию, утверждать, что она устойчива к рискам. При этом, существует совсем немного предприятий, ни разу не столкнувшихся с кризисом, который мог бы основательно подвергнуть опасности их репутацию и лицензии.

Факт в том, что совет директоров может сформировать все компоненты корпоративного управления, необходимые для обеспечения устойчивости к рискам – правильный настрой, культуру, риск-аппетит, контроли и не только – и тем не менее кризисы будут неизбежны. Рискоустойчивость помогает восстановить и при необходимости трансформировать компанию в ответ на кризисную ситуацию.

Четыре типа кризисных ситуаций

Исследования «Пути к разорению» и «Пути к устойчивости» представляют ценное руководство для советов директоров, стремящихся к формированию среды корпоративного управления, которая содействует устойчивости к рискам и ее развитию внутри их организации. Крайне важно направить внимание на культуру и поведение, как на основы устойчивости.

При этом совет директоров должен понимать, что все кризисные ситуации не одинаковы. Это означает, что не существует такого универсального подхода к кризисному регулированию, который мог бы предупредить причины возникновения кризиса и устранить его потенциальные последствия.

Если верить опыту и теории PwC, в основном существует четыре вида

кризисных ситуаций. Как показывает Рисунок 5, их отличают не только причины возникновения, но скорость проявления полного эффекта. Поэтому совет должен сохранять бдительность в отношении внезапных событий и в то же время не упускать из виду постепенно накапливающиеся ситуации, которые могут достигнуть разрушительного масштаба в мгновение ока.

Рисунок 5: График зависимости времени/серьезности четырех видов кризиса



1. Первый вид кризисных ситуаций – **классический быстронаступающий кризис**, например, природная катастрофа или нарушение непрерывности бизнеса. Во многих отношениях, эти события легче всего поддаются выявлению и устранению: произошло что-то значительное, и реакция руководства является обязательной и незамедлительной.

2. Второй вид кризисных ситуаций представляет большую сложность: **нарушения операционных процессов** – например, отказ системы снабжения, отключение ИТ систем, неисправности системы здравоохранения и безопасности – на фоне которых могут возникнуть катастрофические события риска. Представьте эксплуатацию железнодорожного пути: одна пустяковая проблема доходит до какой-то отметки и вызывает полномасштабный кризис, по всей видимости при минимальном времени предупреждения – хотя на самом деле призна-

ки кризисной ситуации все это время были налицо. Третья категория – это **скрытые риски**, которые могут возникнуть совершенно внезапно, например, серьезные случаи мошенничества или текущие этические нарушения. Они точно также могут привести к масштабным событиям, но их наступление становится известно лишь в самый последний момент.

3. И наконец существуют **долгосрочные стратегические риски**, медленно формирующиеся в течение продолжительного периода, пока операционная модель организации не будет поставлена под сомнение, а иногда и разрушена. Представьте бизнес по производству фотопленки Kodak или магазины видеопроката Blockbuster. Итак, что может сделать совет директоров, столкнувшись с этими четырьмя видами потенциального кризиса? В заключение, одно направление для каждого вида кризисных ситуаций:

- Планы восстановления деятельности, подробно изложенные, протестированные и доведенные до сведения сотрудников, играют важную роль в смягчении последствий классической быстронаступающей кризисной ситуации.
- Изучение горизонта, планирование сценариев и увязка рисков и стратегии обеспечат фокусировку на потенциальных стратегических факторах подрыва деятельности.
- Поддержание дисциплины, прочная структура соблюдения установленных требований и комплексное представление об организации в целом помогут предотвратить проблемы операционного характера, которые становятся факторами подрыва операционной деятельности.
- Сосредоточенность на важности корпоративной ценности и поведения, и обеспечение их соответствия тем ценностям, которые на сегодняшний день ожидает общество, помогут избежать скрытых кризисных ситуаций.

В конце концов, люди важнее

Хотя эти виды кризисных ситуаций отличаются по характеру, происхождению и времени, совет директоров, реализовавший эффективное корпоративное управление, будет готов отреагировать на каждую из них. Здесь на первый план выходит истин-

ная ценность руководства, обеспечивающая четко выраженную цель, видение и ценности, продемонстрированные и подкрепленные соответствующим поведением и культурой, которые определены как «согласованный порядок ведения деятельности».

В стремлении реализовать усовершенствования в этих сферах внимание изначально акцентируется на поведении, поскольку в отличие от внутрикорпоративной культуры оно может внезапно измениться.

Рисунок 6: Факторы, обуславливающие поведение внутри организации



Рисунок 6 демонстрирует имеющиеся у совета директоров рычаги для обеспечения соответствующего поведения сотрудников организации.

Внутренние мотивационные факторы

Для формирования и использования этих рычагов совет должен начать с изучения Внутренних мотивационных факторов и применить свои полномочия для точного формулирования общекорпоративной цели и видения; затем превратить цель и видение в четко выраженные ценности; и в конечном счете использовать эти ценности для определения принципов поведения, которые должны демонстрировать все сотрудники предприятия.

При наличии и соответствующей направленности этих четырех внутренних мотивационных факторов – цели, видения, ценностей и принципов поведения, – опыт показывает, что люди внутри организации будут вести себя так, как мы того хотим. Поскольку компании все чаще внедряют положительные принципы поведения, в результате может возникнуть «круг благоразумия», где поступать правильно будет общепринятой культурной и поведенческой нормой, а не продиктованным сверху требованием.

Положительные стимулы

На наш взгляд важную роль в укреплении и внедрении правильных поведенческих норм среди сотрудников играют шесть компонентов, которые представлены ниже в порядке значимости:

- 1. «Тон сверху»** – стиль поведения и заявления руководства.
- 2. Систематическое взаимодействие** – как внутреннее, так и внешнее, в устной и письменной форме, а также поведенческое.
- 3. Организационная структура** – свободная от разрозненности, в результате которой люди могут поставить свои собственные интересы выше интересов всего предприятия.

4. Показатели эффективности деятельности – мониторинг и признание правильного поведения, а также соответствующих финансовых результатов.

5. Вознаграждение – стимулирование и вознаграждение правильного поведения, а также соответствующих финансовых результатов.

6. Давление со стороны конкурентов – способность не поддаваться искушению поступать неприемлемым образом, даже если конкуренты действуют именно так.

В сочетании эти шесть компонентов формируют стиль поведения в решающие моменты, и совет директоров в случае их успешного согласования может добиться и более высоких показателей эффективности и улучшения поведения. Для достижения этих результатов совету директоров критически важно получить свободный и постоянный доступ к более широкому ряду перспектив и взглядов на коммерческую деятельность. Это означает стимулирование и содействие честным, открытым двусторонним переговорам со всеми внутренними и внешними заинтересованными лицами – вопрос, подчеркнутый в статье «Компания будущего» (см. информационную панель). Только благодаря таким переговорам совет может рассчитывать на получение более полного представления о своих бизнес-рисках и возможностях вместе с конечным результатом повышенной рискоустойчивости и доверия среди заинтересованных сторон.

Результаты

Безошибочный показатель поведения людей – это решения, принимаемые ими в важные моменты, когда перед ними стоит выбор, поступать правильно или нет, и когда никто не принуждает их действовать. Другими словами, не ждите, пока появится проблема – старайтесь поощрять инициативное, а не реагирующее поведение. При условии, что внутренние мотивационные факторы и положительные стимулы способствуют желаемому поведению, преимущества заключаются в том, что принимаемые решения будут правильными для всей компании в целом.

Компания будущего: Важность переговоров совета директоров

Золотое правило совета директоров, как механизма корпоративного управления – это предположение о том, что оптимальный способ руководить предприятием подразумевает обмен фактами, идеями и перспективами между бизнес-менеджерами, знающими все его углы и закоулки, и посторонними лицами, менее осведомленными, но при этом более беспристрастными и объективными. Такой обмен может осуществляться только посредством диалога, альтернатив которому не существует. Возможные варианты обусловлены наличием или отсутствием у сторон подходящего времени для взаимодействия и качеством самого диалога».

Компания будущего: «**Будущее корпоративное управление: Повышение качества переговоров в совете директоров**»

Формирование доверительных отношений и корпоративной культуры



Соответствующая корпоративная культура и принципы поведения

В то время как правильная организационная культура и поведение жизненно важны для эффективности корпоративного управления, любая попытка внедрить усовершенствования в этих сферах по всей организации поднимает очевидный вопрос: как узнать, что они работают? Один из способов выяснить это – подождать, наступит ли кризисная ситуация в результате несоответствующего поведения. Однако более оптимальный и менее рискованный подход заключается в проведении постоянной оценки корпоративной культуры.

Прежде чем оценивать уровень культуры, советуем начать с ее определения. PwC в общем смысле определяет культуру как «распространенные внутри организации допущения или убеждения, которые прогнозируют стили поведения людей и их будущие достижения (результаты)».

Очевидно, что оценить допущения или убеждения невозможно. Но можно дать оценку принципам поведения и результатам, к которым они приводят.

Эту оценку можно провести по трем параметрам:

1. **Чего мы хотим** – поведение, ожидаемое организацией в целях обеспечения ее видения и ценностей.
2. **Как мы себя организуем** – процессы, политики и контроли, устанавливаемые организацией для воздействия на поведение людей, в том числе политика по вознаграждениям и сообщения от руководства.
3. **Что мы получаем** – чем занимаются люди? Какие решения они принимают? Каким вопросам они уделяют.

4. **Что мы получаем** – чем занимаются люди? Какие решения они принимают? Каким вопросам они уделяют особое внимание? Акцент на сценариях, которые предусматривают плюсы и минусы, влияющие на результаты и культуру, сделает оценку более конструктивной.

Согласование этих трех аспектов поведения является ключом к успешному изменению корпоративной культуры. Даже когда ценности четко определены, вовсе не обязательно, что они сформируют правильное поведение в решающие моменты. Если желаемые, поддерживаемые и фактические стили поведения не согласуются, организация будет экономически неэффективна и потеряет доверие своих заинтересованных сторон. Если же они согласованы, эффективность компании и уровень доверия к ней могут – и вероятнее всего будут – расти.

Инвестирование в ваши активы доверия...

Это напоминает нам о главной цели корпоративного управления: контроль и интерпретация бизнеса таким образом, который был бы согласован с его основной целью и создавал бы доверительные отношения среди заинтересованных сторон. А доверие – это не актив, который можно с легкостью приобрести. Исследование PwC «Правильное понимание доверия» рассматривает ценность кредитоспособной организации и оценивает факторы, влияющие на доверительные отношения с различными группами заинтересованных сторон. Выводы исследования настоятельно указывают на то, что инвестирование в доверительные отношения как в организационный актив может стимулировать эффективность любого бизнеса и содействовать организациям в достижении их стратегических целей.

Доверие, обусловленное качественным корпоративным управлением, также играет важную роль в достижении устойчивости к рискам, т.к. когда кризис затрагивает пользующуюся доверием компанию, заинтересованные стороны предоставляют ей больше времени и свободу действий для урегулирования проблем. Однако, как мы подчеркнули в исследовании 2013 года под названием «Целостность, деловая этика и устойчивость организации к рискам», факторы доверия постоянно меняются (см. информационную панель). Совет директоров должен стремиться идти в ногу с этими изменениями путем ведения переговоров с заинтересованными сторонами и изучения горизонта.

Изменяющиеся параметры доверия

«Помимо управления различными рычагами для развития надлежащего поведения и организационной устойчивости к рискам, совет директоров также должен учитывать дополнительный критический фактор, а именно стабильное изменение критериев, по которым общество оценивает кредитоспособность компаний».

«Целостность, деловая этика и устойчивость организации к рискам», PwC

...и обеспечение соблюдения регуляторных требований

Тогда как факторы доверия могут меняться с течением времени, неизменным требованием развития и роста доверительных отношений является соблюдение нормативно-правовых и этических норм. Таким образом, для обеспечения надлежащей работы корпоративного управления, совет директоров должен быть всегда осведомлен об уровне комплаенса по всей своей организации. Рассматривая нужную информацию через призму нормативно-правового соответствия, совет может быть уверен в том, что система корпоративного управления эффективно преобразует его полномочия, корпоративную цель и ценности в каждодневное поведение сотрудников на местах, и что это поведение соответствует установленным нормам.

Сфера и сущность комплаенса прошли путь развития от инструкционных принципов до более обширной области с нечеткими гранями, которая на сегодняшний день включает операционные риски, риски потребителя и третьих сторон, ставшие более комплексными и взаимосвязанными, т.е. направления, наиболее сложные для мониторинга и контроля.

Риск несоблюдения установленных норм также касается многих функций, и со временем создаются многочисленные инициативы и структуры комплаенса по всем операционным, финансовым, регуляторным, этическим и юридическим департаментам. Это вполне понятно, принимая во внимание значительные изменения в среде нормативно-правового соответствия и этического поведения, начиная от закона Сарбейнса-Оксли до развития антикоррупционного

законодательства и новой направленности на сохранение конфиденциальности данных.

Скопление таких команд по комплаенсу, которые обеспечивают аналогичные процедуры и процессы по нормативно-правовому соответствию, может привести к бюрократии, несоответствиям и «усталости от соблюдения установленных норм» среди менеджеров по работе с клиентами, работа которых подвержена частым вмешательствам и срывам.

Так организации работают слишком много или слишком мало? Дело вовсе не в объеме деятельности по соблюдению регуляторных требований, а в эффективности такой деятельности, в том, как она структурирована, организована, распределена и, что ещё более важно, как она интегрируется в обычный ход деятельности.

Восемь советов для обеспечения эффективной системы комплаенса

Будьте дальновидны

Используйте проактивный подход к комплаенсу, реагирующий на текущие и будущие потребности нормативно-правового соответствия. Благодаря этому у руководства появится свободное время, которое можно целиком посвятить бизнесу и исследованию новых рыночных возможностей. Кроме того, этот подход поможет создать этическую репутацию не только перед регуляторными органами, но и перед клиентами, поставщиками и более широким кругом заинтересованных лиц.

Адаптируйте передовую практику

Комплексная система нормативно-правового соответствия основана на фундаментальных компонентах, которые в совокупности составляют эффективную и результативную в части комплаенса организацию и культуру. Эти компоненты варьируются по сложности и глубине для отражения подверженности каждой организации рискам - но для обеспечения возможностей эффективного комплаенса составляют единое целое.

Не упускайте из вида общую картину

Вероятно, заманчиво сосредоточить внимание на отдельных компонентах, таких как политика или обучение, для урегулирования конкретного происшествия или ситуации с комплаенсом. Но лишь используя интегрированную программу по управлению нормативно-правовыми требованиями, вы с точностью определите первопричины и внедрите настоящую культуру соблюдения установленных требований.

Обеспечение постоянства и устойчивости

В большинстве случаев направленность на достижение целей комплаенса сохраняется в течение года или двух, но потом ослабевает. Долговременность — это существенная характеристика программы по обеспечению нормативно-правового соответствия, гарантирующая, что инвестиции в комплаенс продолжают приносить выгоды организации и окупятся в долгосрочной перспективе.

Не делайте пустых предположений, что система работает

Сбалансированная структура мониторинга и обеспечения достоверности имеет критически важное значение для любой программы по соблюдению установленных требований. Она обеспечивает выявление и заблаговременное устранение проблематичных вопросов, способствует непрерывному усовершенствованию программы, и более того вводит ответственность за комплаенс по всему предприятию.

Чем проще, тем лучше

Учитывая постоянное увеличение числа законов и подзаконных актов, предприятие может внедрить реактивный и обособленный подход к комплаенсу, в результате которого происходит дублирование и наступает «усталость от соблюдения нормативных требований». Рациональная и упрощенная программа обеспечивает более эффективные процессы и воспринимается компанией как инструмент реализации, а не как отвлекающий вариант.

Нормативно-правовое соответствие может производить впечатление неподъемной ноши: руководители и сотрудники ошеломлены информацией о комплаенсе, поступающей из многочисленных источников; непосредственные исполнители перегружены заданиями, связанными с соблюдением установленных требований, оценками рисков, аудитами и требованиями к отчетности со стороны различных команд по обеспечению комплаенса; а также устойчивая направленность на экономическую эффективность оказывают давление на специалистов по вопросам этического и нормативно-правового соответствия с целью достижения синергетического эффекта и применения более согласованного подхода. В ответ на это многие организации проводят переоценку эффективности своих возможностей обеспечения комплаенса и определяют наиболее эффективный подход.

Согласование с задачами бизнеса

Эффективная программа комплаенса согласует свою деятельность с направленностью на задачи и стратегию бизнеса. Акцент на соблюдении антимонопольного законодательства в ходе приобретения или законодательства о защите данных по мере того, как компания развивает свои зарубежные информационные центры, превращает программу комплаенса в доверенного консультанта по процессу принятия стратегических решений.

Взаимодействие, взаимодействие и еще раз взаимодействие

Перспективные программы по соблюдению установленных требований давно признали важность систематического и открытого информационного взаимодействия относительно их задач. Некоторые программы имеют собственные техники создания бренда и корпоративной коммуникации, тогда как другие привлекают для этого третьи стороны.



Появление новых подходов

В настоящее время течение меняется. Под воздействием в основном советов директоров и сотрудников мы наблюдаем растущее число организаций, инвестирующих в развитие и интегрирование своих механизмов соблюдения установленных норм для управления «обычными» рисками комплаенса, при этом выявляя и совершенствуя всеобъемлющие и фундаментальные рычаги этического поведения.

Мы считаем, что будущее для многих функций этического поведения и соблюдения установленных требований будет заключаться в упрощенной, универсальной и интегрированной системе, поддерживаемой одним общим механизмом для фиксации требований соблюдения установленных требований и охватывающей все сферы комплаенса, риски, политики, процедуры, контроли, мониторинг и обеспечение деятельности. Мы также наблюдаем определен-

ные признаки того, что современная направленность на корпоративную культуру, как показывает измененный Кодекс корпоративного управления Великобритании, никуда не исчезла – определение, оформление и мониторинг культуры и стилей поведения по всем организациям. Это уже не желательный элемент, а скорее необходимый.

Сильная, постоянно поддерживаемая этическая культура порождает принятие нравственных норм, вместо сопротивления им, поскольку они четко согласованы с репутацией компании. Помимо этого, она развивает «лояльность» – эмоциональную связь с корпоративным брендом, который является сильнейшим механизмом нормативно-правового соответствия; весьма маловероятно, что люди намеренно нанесут ущерб тому бренду, к которому привязаны эмоционально.





Что предвещает завтрашний день?



Продвижение «управления рисками»

Если совет в состоянии создать, внедрить и поддерживать ту форму корпоративного управления, которая описана в настоящей статье, мы склонны предполагать, что это откроет путь к новым, совершенно иным перспективам: одна из них, при которой сама компания и все ее сотрудники по-настоящему понимают ключевую роль эффективного управления рисками в тревожном и неопределенном мире и вместе с тем видят коммерческие возможности, которые помогут компании адаптироваться и увеличить потенциал для продолжения деятельности.

Возможно это то будущее, где во всей организации будет общее понимание риска, а риски войдут в повседневный лексикон, используемый всеми сотрудниками при обдумывании, оценке и совершении действий на основании решений; будущее, в котором существует уверенность, что люди будут воспринимать риски всерьез, учитывать их в ходе деятельности и устранять, и которое ведет к развитию партнерского отношения и поведения, заложенного в ДНК организации.

Важным инструментом реализации такой перспективы является появление новой формы управления рисками в разрезе всех отраслей. Эту концепцию рассматривает недавно опубликованная статья «Управление рисками завтрашнего дня: реализация устойчивости к рискам и эффективность бизнеса» в рамках исследования «Компания будущего». В соответствии с изменениями в корпоративном управлении, изложенными Советом по финансовой отчетности, публикация предлагает ситуационную задачу для всех организаций, чтобы пересмо-

треть их управление рисками и изучить важность роли специализированного оперативного управления рисками с учетом зрелости рисков и того, как они структурированы в организации.

Эта роль хорошо раскрыта в выдержке из отчета. Публикация «Компания будущего» главным образом подчеркивает то, что целью управления рисками является не «освобождение членов совета от ответственности за риски, оно направлено на оказание им содействия в управлении текущими и будущими рисками». Немаловажный эффект заключается в том, чтобы совет директоров смог увидеть общую перспективу происходящего в более широком рисковом пространстве, обеспечивая при этом обдуманные и целостные решения.

По мнению PwC, данная веская концепция отмечает следующий логический шаг в эволюции корпоративного управления. Фундаментом и основным доказательством эффективности корпоративного управления является поведение – факт, подчеркивающий необходимость в эффективном оперативном управлении рисками. В перспективе в наиболее рискоустойчивых предприятиях с оптимальным корпоративным управлением высшее руководство возглавит процесс формирования стратегии управления рисками, укрепляющей знания и идеи внутри организации и за ее пределами, с целью поддержки совета директоров и его полного информирования о возникающих рисках. Руководство рисками, предложенное в публикации «Компания будущего», соответствует каждому требованию.

Компания будущего: определение специализированного оперативного управления рисками

«Присутствие ответственного за управление рисками в организации, возглавляющего программу по регулированию рисков, помогает реализовать бизнес-модель и добиться эффективности деятельности.

Роль ответственного за риски специалиста подразумевает высказывание возникающих проблем и исполнение функций бизнес-тренера и партнера, наличие полномочий для содействия компании в получении углубленного представления о связи между рисками, вознаграждением и стратегией с целью принятия оптимальных и более обдуманных решений.

Это предполагает внедрение культуры риска, чтобы заблаговременно решать вопросы рисков и характерные затруднительные ситуации внутри всей организации и за ее пределами.

Чтобы добиться успеха, им необходимо представить и объединить весь список коммерческих рисков, связанных с их бизнес-моделью, и управлять этими рисками в краткосрочной и долгосрочной перспективе, учитывая принципы независимости и уверенности. Это предусматривает наличие устойчивого перспективного и внешнего фокуса, изучение бизнес-среды для выявления рисков и возможностей, которые могут повлиять на эффективность деятельности».

«Будущее корпоративное управление будущего: Управление рисками завтрашнего дня: реализация устойчивости к рискам и эффективность бизнеса»

В PwC мы постоянно взаимодействуем с советами директоров и управленческими командами и оказываем им содействие в согласовании полномочий советов, стратегии, риск-аппетита и поведенческой культуры, чтобы оптимизировать корпоративное управление и поддержать компании в процессе формирования рискоустойчивости. И на протяжении этого пути функциональное управление программой рисков будет ключом к будущей успешной хорошо контролируемой компании. В свете разнообразных и непредсказуемых рисков это единственный важный фактор, который все чаще определяет и отличает оптимальное корпоративное управление.

Контакты



Если вы хотите более детально обсудить возможное влияние затронутых в данной публикации вопросов на ваш бизнес, пожалуйста, обращайтесь к следующим специалистам:



Ричард Сайкс

Автор и Директор по управлению рисками и внутреннему контролю

Тел: +44 (0) 7841 011300
richard.sykes@uk.pwc.com



Азамат Конратбаев

Партнер

Тел.: +7 (727) 330 32 00
azamat.konratbaev@kz.pwc.com



Эльмира Стамкулова

Директор

Тел.: +7 (727) 330 32 00
elmira.stamkulova@kz.pwc.com



Лейла Ник-Заде

Менеджер

Тел.: +7 (727) 330 32 00
leila.nik-zade@kz.pwc.com



Айбек Саясат

Менеджер

Тел.: +7 (727) 330 32 00
aibek.sayasat@kz.pwc.com

