

«Мой график и так уже слишком плотный...»

15.04.2012

СТАТЬИ



Саймон Бушелл
партнер «Герберт
Смит ЛЛП»

Майк Флокарт
старший юрист
«Герберт Смит
ЛЛП»

Уроки управления кризисными ситуациями для занятых руководителей

Покой раннего утра нарушается мощным взрывом на нефтеперерабатывающем заводе; огонь распространяется по всему предприятию, пострадали рабочие, повреждены окружающие дома и инфраструктура, нефть беспрепятственно стекает в реку, нанося вред окружающей среде и угрожая водоснабжению местных городов. Тем временем партнеры по совместному предприятию начинают предъявлять друг другу обвинения, местные и федеральные органы власти возбуждают уголовные дела и предъявляют иски, а средства массовой информации публикуют серию громких обвинений.

Эта ситуация была рассмотрена международной юридической фирмой «Герберт Смит» и PR-агентством «Брансвик» на недавнем семинаре в Москве. Хотя сценарий событий вымышленный, описываемые в нем проблемы вполне реальны, а уроки, которые можно извлечь из разбора подобного дела, станут необходимым багажом знаний для руководителей, которые в реальной жизни могут столкнуться с кризисом. Саймон Бушелл и Майк Флокарт из «Герберт Смит ЛЛП» расскажут об этом подробнее.

Готовь сани летом

Настоящее антикризисное управление начинается задолго до того, как кризис возникнет. В докризисный период подготовка тесно связана с управлением рисками и включает в себя понимание потенциальных рисков для компании и попытку их минимизировать. Многие из

рисков, связанные с бизнесом и определенными отраслями деятельности, хорошо известны, и поэтому в компаниях с эффективным управлением заранее разрабатываются планы, позволяющие управлять рисками и контролировать их. Однако антикризисное управление включает в себя не только обнаружение и управление уже известными рисками, но и подготовку топ-менеджеров к правильному реагированию в случае возникновения нестандартной или новой для них кризисной ситуации. С учетом того, что кризис может возникнуть по любой из множества внутренних или внешних причин, подобная задача по своей сути очень сложна, но решить ее будет проще, как только станет понятно, что одни и те же навыки и стратегии могут применяться к широкому спектру различных кризисных ситуаций.

Успешное управление кризисной ситуацией строится на следующих основных принципах: твердое и решительное руководство, эффективное делегирование полномочий, постановка задач и определение их приоритетности, отлаженная система взаимодействия сотрудников внутри компании и с обществом. Хорошо подготовленные компании обычно имеют детально разработанные планы антикризисного управления, в которых точно указывается, кто и какие будет выполнять функции в случае кризисной ситуации, какие ресурсы могут быть задействованы и каковы будут первые шаги в борьбе с кризисом. Наличие таких планов и, что очень важно, их отработка, позволяющая убедиться в их понятности и реализуемости, могут существенно повысить вероятность успешного преодоления реальной кризисной ситуации в случае ее возникновения.

Первоочередные антикризисные меры

Зачастую при наступлении кризисной ситуации менеджеры впадают в растерянность от количества возникших перед ними задач и необходимости быстрого на них реагирования. Эффективность антикризисного управления зависит от людей, входящих в состав антикризисной команды, и того, насколько быстро они смогут разработать и выполнить план антикризисных мер. В плане должны быть указаны ответственные за его реализацию лица (как в головном офисе, так и по месту наступления кризисной ситуации), которые будут

отвечать за конкретные действия по разрешению кризисной ситуации, смогут в случае необходимости делегировать полномочия, выделят из множества задач приоритетные и согласуют реализацию антикризисных мер другими сотрудниками. Без должного планирования любые действия могут быть слабо скоординированными, случайными и разобщенными, а это путь к провалу.

Таким образом, первой по приоритетности мерой реагирования должно стать планирование дальнейших действий. Это совсем не означает, что принятие других мер можно отложить: фаза планирования может быть короткой или может проводиться параллельно с другими шагами (при условии координации действий). При этом важно помнить, что успешное антикризисное управление никогда не бывает случайным.

Другие антикризисные меры будут зависеть от характера и обстоятельств соответствующей кризисной ситуации, но есть отдельные приоритетные задачи, которые могут быть легко определены. Такие задачи включают в себя обеспечение безопасности работников, подрядчиков и других лиц на объектах, пострадавших при чрезвычайной ситуации, оказание помощи спасательным службам в ситуациях, угрожающих жизни, здоровью и имуществу людей, а также устранение наиболее серьезных прямых последствий катастрофы. Крайне важно контролировать ситуацию и решать ключевые вопросы. В контексте указанного выше случая с нефтеперерабатывающим заводом участники столкнулись с ситуацией, в которой работникам оказывалась помощь в удаленной и недостаточно оборудованной больнице, – таким образом, приоритетными стали задачи по организации перевозки раненых в больницы с лучшими условиями. Кроме того, в качестве проблемы, требующей приоритетного внимания, называлась утечка нефти с перерабатывающего завода, угрожающая снабжению местного населения питьевой водой.

Следующей по приоритетности задачей является оценка того, какие угрозы для деятельности компании несет в себе кризисная ситуация и какие шаги необходимо предпринять, чтобы максимально быстро обезопасить деятельность компании или возобновить ее, если она была приостановлена. В описанном случае с

нефтеперерабатывающим заводом участники семинара обратили внимание на то, что менеджеры на местах заявили о необходимости закрыть завод минимум на две недели. Участники быстро определили, что это заявление было чрезмерно оптимистичной оценкой, и стали обсуждать вопросы поставки оборудования и привлечения персонала, необходимых для скорейшего возобновления работы.

Другим очень важным вопросом является определение существенных юридических последствий, которые могут возникнуть в результате кризисной ситуации. Снова необходимо отметить, что эти вопросы будут зависеть от характера и особенностей конкретной ситуации. Однако ряд проблем характерен для многих или большинства кризисных ситуаций, следовательно, они должны находиться в списке вопросов, на которые антикризисные управляющие должны обратить внимание на начальном этапе кризиса (см. список юридических вопросов).

В следующем разделе данной статьи мы приводим краткое описание юридических вопросов, которые могли бы возникнуть в ходе рассмотрения случая с нефтеперерабатывающим заводом. Мы приведем конкретные примеры вопросов, на которые антикризисным управляющим следует обратить внимание на раннем этапе кризиса. Здесь важно отметить, что ряд вопросов требует немедленного реагирования (например, необходимость уведомить страховщиков в указанные в полисе сроки либо раскрытие информации о существенном факте для акционеров). Другая группа вопросов требует более тщательной про-работки, несмотря на то что это может послужить поводом для судебных разбирательств на раннем этапе кризисной ситуации (например, вопрос о поручении проведения внутреннего расследования о причинах кризиса и об обеспечении конфиденциальности его результатов).

Наконец, установление четких каналов коммуникации, включающих в себя контакты внутри компании и с обществом, также является приоритетной задачей. Уоррен Баффет как-то заметил: «На создание репутации уходят годы, а для ее разрушения достаточно пяти минут». В современном мире круглосуточных новостных программ, транслируемых по всему миру,

влиятельных блогов и могущественных социальных сетей компания, переживающая кризис, может существенно улучшить или ухудшить свои позиции с помощью этих информационных средств. Существует ряд ключевых правил коммуникаций для компаний, столкнувшихся с кризисной ситуацией, которые коротко изложены в «10 никогда» компании «Брансвик» (см. врез). Главная рекомендация, вытекающая из этих десяти правил: отвечайте быстро. Будьте открытыми и понятными, искренними и точными. Там, где это уместно, возьмите ответственность на себя и будьте честны в вопросах выплаты компенсации. Будьте последовательны в отношении заявленной политики вашей компании и ее приоритетов. Ключевое слово здесь – доверие. Однажды потеряв доверие (например, в результате искажения информации о последствиях кризиса или публикации сведений, которые были сразу же опровергнуты), вернуть его очень сложно. Кроме того, важно обеспечить, чтобы коммуникации внутри компании соответствовали заявлениям, которые делаются вовне, и чтобы такие заявления учитывали интересы работников и подрядчиков, особенно тех, которые в наибольшей степени пострадали от кризиса. И последнее: необходимо позаботиться о том, чтобы требования закона были соблюдены компанией, особенно если ее акции торгуются на фондовом рынке.

Определение юридических вопросов и их решение

Как показано в списке юридических вопросов (см. врез), кризис может повлечь за собой целый ряд правовых последствий. Кроме того, может потребоваться использование навыков, привычных для юридической среды, таких, как ведение переговоров, медиация, защита интересов в суде и работа со свидетелями. Отдельные перечисленные вопросы должны быть решены сразу, другие же могут быть не такими срочными, но при этом не менее важными. Например, влияние кризиса на финансовые договоренности компании вряд ли будет самой важной проблемой в первый же день наступления кризисной ситуации. Однако, как только пройдет острая фаза кризиса, менеджерам придется сконцентрироваться на его финансовых последствиях для компании, а также на способности компании привлечь новые источники финансирования. Данные вопросы будут подробнее рассмотрены ниже.

Возможные причины кризисных ситуаций

Стихийные бедствия

Угроза окружающей среде

Угроза здоровью населения

Крупномасштабные технические сбои

Нестабильность рынков или экономической ситуации

Судебные споры с правительством или государством, на территории которого осуществляются инвестиции

Недобросовестные сотрудники, мошенничество или злоупотребление служебным положением

Военный конфликт

| Смена режима

| Терроризм

| Неожиданные правовые последствия или недостатки правовой системы

| Коррупция, ошибки управляющих или внутреннего контроля

Правовые претензии

Кризис зачастую приводит к появлению большого количества требований сразу от нескольких сторон. Например, в случае с нефтеперерабатывающим заводом компания столкнулась с требованиями работников, пострадавших от взрыва, местных жителей и представителей

бизнеса, имущество которых было повреждено или которые понесли ущерб от приостановления их деятельности, пострадавших вследствие загрязнения воды людей и, конечно же, от органов государственной власти в виде штрафов за нарушение природоохранных норм. Компания может столкнуться и с правовыми притязаниями со стороны клиентов в случае, если остановка завода сделала выполнение договорных обязательств невозможным. С другой стороны, компания может предъявить иски третьим лицам, включая подрядчиков, несущих ответственность за техническое состояние завода (которое оказалось ненадлежащим). Распутывание сложной паутины исков может затянуться на месяцы или даже годы. Но для того, чтобы представить возражения против требований (если таковые есть) или обосновать факты в исках к третьим лицам, потребуется четкое понимание ситуации, сбор доказательств и проработка аргументов. Кроме того, необходимо обеспечить, чтобы ни менеджеры, ни другие представители компании не делали никаких заявлений, противоречащих аргументам, которые будут заявлены позднее, в частности представители компании должны понимать круг ее интересов и не делать каких-либо признаний, которые могут негативно сказаться в будущем на ее позиции.

Если будут предъявляться требования в связи с невыполнением компанией своих обязательств, компания должна будет рассмотреть, может ли она с выгодой для себя сослаться на форс-мажорные обстоятельства или иное аналогичное положение, оправдывающее задержку исполнения или неисполнение обязательств. Компания также должна будет обратить внимание на то, может ли уведомление контрагента о предполагаемых затруднениях по исполнению обязательств помочь другой стороне уменьшить ее убытки и, соответственно, усилить позицию компании в споре.

Страхование

Вопросы страхования должны быть решены в первые же дни, так как многие договоры о страховании включают в качестве условия для выплаты страховой суммы требование об уведомлении о страховом случае. Другими словами, невыполнение требования об уведомлении может привести к отказу в выплате. Таким образом, важно уведомить

страховщика как можно раньше, предоставив ему всю необходимую информацию. Возможно, что вы вправе получить возмещение более чем по одному страховому полису в отношении каждой определенной части убытков. Например, в деле о нефтеперерабатывающем заводе выплаты по договорам страхования в отношении рисков утраты имущества, прерывания деятельности, ответственности работодателя и ответственности перед органами власти могли покрыть соответствующие части убытков. Таким образом, возможно, что будет необходимо уведомить нескольких страховщиков (при этом не исключено, что сроки для уведомления по каждому страховому полису могут различаться).

Как только страховщик был уведомлен, необходимо позаботиться о том, чтобы представители компании не сделали какое-либо заявление и не совершили действий, которые могут привести к недействительности требования или невыплате страхового возмещения. Классическим примером такого случая является признание ответственности каким-либо лицом без ведома компании. Менеджеры должны принять решение о том, должны ли представители страховых компаний участвовать в процессе подсчета убытков посредством назначения оценщиков. Это в дальнейшем может снизить риск возникновения спора.

Некоторые страховые полисы предусматривают заранее определенную для конкретных страховых случаев сумму выплаты. Это будет хорошим подспорьем для компании в период кризиса. Наличие такой возможности необходимо проверить с самого начала.

Здравоохранение и безопасность труда

Любая кризисная ситуация, которая включает в себя нанесение фактического или потенциального вреда работникам и третьим лицам на территории компании, приводит к возможности возникновения требований о компенсации вреда здоровью и штрафов за нарушение норм охраны труда. Вопросы охраны здоровья работников должны решаться в первые же дни после наступления кризисной ситуации, так как во многих странах

необходимо в очень короткие сроки сообщать о любых происшествиях, связанных с причинением вреда здоровью или нарушением норм охраны труда. В свою очередь, это может привести к проведению расследования со стороны компетентных органов с возможной перспективой уголовного преследования или привлечения к гражданской ответственности. Кроме того, лица, получившие увечья в ходе кризисной ситуации, могут предъявить иски к компании самостоятельно.

Список юридических вопросов

Здравоохранение и безопасность труда

Природоохранные вопросы

Страхование

Иски и претензии

Права и обязанности участников совместного предприятия друг перед другом и третьими лицами

Финансирование и риск неисполнения обязательств

Законодательные требования

Политическое влияние

Устойчивость роста/ответственность

Компании обычно стремятся провести свое собственное расследование кризисной ситуации для выяснения причин ее возникновения и извлечения уроков, чтобы избежать повторения такой ситуации в будущем. Такое начинание может принести компании определенную пользу и быть смягчающим обстоятельством в случае, если компания хорошо подготовлена к любому формальному расследованию и способна продемонстрировать стремление к

поддержанию высоких стандартов охраны здоровья и труда работников. Однако с расследованием связаны и определенные риски. В зависимости от ряда факторов (включая, в частности, действующее законодательство страны, в которой произошло кризисное событие и готовится заключение о проведении расследования, а также каким образом ведется связанная с этим подготовительная работа) существует риск, что такое заключение и (или) материалы о предварительной работе не останутся конфиденциальными. Другими словами, существует риск, что заключение о проведении расследования будет доступно для следственных органов и (или) противоположной стороны в судебном споре. Такой риск требует тщательной оценки, так как он может перевесить потенциальную выгоду от подготовки полного и честного заключения о результатах расследования. Кроме того, при любом расследовании необходимо учитывать риск утечки информации, основанной на свидетельских показаниях работников или подрядчиков в случае, если вы будете делиться такой информацией с другими заинтересованными лицами, а также риск конфликта интересов, который угрожает целостности заключения о проведении расследования и ставит под сомнение его достоверность.

Вопросы охраны окружающей среды

Несколько недавно произошедших кризисных ситуаций повлекли за собой существенный ущерб для окружающей среды и спровоцировали предъявление соответствующих исков. Наиболее ярким примером может служить случай с разливом нефти в Мексиканском заливе, а также взрыв на атомной электростанции Фукусима. Несмотря на то что законы об охране окружающей среды в разных странах различаются, часто происходит так, что национальное правительство и (или) местные органы власти обладают обширными полномочиями по проведению расследования, наложению штрафов, возбуждению уголовных дел или предъявлению исков к компаниям и физическим лицам, ответственным за нанесение ущерба окружающей среде. Кроме того, компанию могут обязать восстановить нанесенный ущерб и выплатить компенсации. Не все из этих видов ответственности могут покрываться страховкой; например, требования о компенсации нанесенного природным ресурсам вреда могут выходить за рамки даже узкоспециализированных видов страхования

ответственности за ущерб окружающей среде.

10 Никогда

Никогда не молчи

Никогда не приуменьшай значение чего-либо

Никогда не уклоняйся от ответственности

Никогда не взваливай вину на других

Никогда не подставляй подчиненного

Никогда не оставайся беззащитным

Никогда не делай безразличный вид

Никогда не медли

Никогда не собирай вокруг себя слишком много юристов

Никогда не уклоняйся от ответа

Участники кейс-стади по нефтеперерабатывающему заводу отметили, что существует явный риск предъявления требований в связи с нанесением ущерба окружающей среде как со стороны государственных органов, так и от частных лиц. Уменьшение ущерба окружающей среде рассматривалось в качестве приоритетной меры как с точки зрения управления юридическими рисками, так и с позиции репутационных рисков и этики. Особое внимание к юридическим рискам объясняется недавними тенденциями, включая появление все большего количества коллективных исков в международной практике (например, решение по иску жителей Кот-д'Ивуара к нидерландской компании «Трафигура», специализирующейся на торговле металлами и углеводородным сырьем), а также случаи

присуждения штрафных убытков (например, решение, последовавшее после разлива нефти танкером «Эксон Вальдез», и совсем недавнее – и очень неоднозначное – решение судов Эквадора по иску против «Шеврон»).

Природные катастрофы могут оказывать существенное влияние на финансовые договоры, например, могут привести к нарушению условий о соблюдении природоохранных норм и (или) являться событием неисполнения обязательств. Если финансирование было предоставлено подписантами Экваториальных принципов, то существует повышенный риск того, что компания будет ответственна за нарушение установленных стандартов, которые приобрели статус международных и не зависят от национальных норм.

Совместные предприятия

Структуры совместного предприятия могут существенно осложнить управление кризисными ситуациями. Несмотря на то что в рамках группы, полностью принадлежащей одному владельцу, распределение полномочий между отдельными лицами и создание фондов из ресурсов группы должно быть задачей несложной, в контексте совместного предприятия строгое разграничение полномочий, широкие возможности наложения вето и сложные условия финансирования могут быть причиной серьезных трудностей, которые требуют внимательного подхода. Кроме того, может присутствовать политический фактор, когда тот или иной партнер стремится разделить ответственность или избежать ее, что также следует принимать во внимание. Следовательно, нужно быть особенно осторожным, чтобы избежать невыгодных для компании условий или совершения каких-либо действий в нарушение договора, а старшие менеджеры должны быть полностью осведомлены о потенциальных рисках совместного предприятия и рисках, которым подвергается компания, будучи его участником.

По сценарию, которого мы придерживались на нашем семинаре, нефтеперерабатывающий завод являлся совместным предприятием, один из участников которого использовал кризисную ситуацию как повод для того, чтобы перенаправить нефть, которая была до того поставлена другим участником и предназначалась для оказавшегося в кризисной ситуации

завода, на свой собственный нефтеперерабатывающий завод. Участники семинара быстро пришли к выводу, что такое действие, несмотря на то что оно, очевидно, выгодно для обоих партнеров, влечет за собой существенный риск и необходимо в обязательном порядке согласовать и задокументировать основание, по которому нефть была перенаправлена на другой завод.

Финансовые вопросы

Кризис может серьезно повлиять на финансовое состояние компании и зачастую на состояние других компаний группы. Влияние на финансовое положение компании могут оказывать различные факторы: потребность в наличных деньгах для финансирования спасательных и восстановительных работ, оплата по предъявляемым требованиям и штрафам и исполнение других обязательств, упущенная выгода в результате уменьшения или полной утраты производственных мощностей, утрата поддержки от спонсоров и других партнеров, прекращение предоставленных ранее кредитных линий и невозможность получить новые источники финансирования. Сосредоточимся на двух последних вопросах.

Кризисная ситуация с большой вероятностью может привести к приостановке предоставления новых траншей по существующим кредитным договорам компании. Кроме того, может наступить событие неисполнения обязательства, позволяющее кредитору прекратить договор и потребовать досрочного погашения займа либо обращения взыскания на обеспечение особенно в случаях, если заверения или гарантии, предоставленные компанией, оказались недостоверными либо было нарушено какое-либо из договорных обязательств. Такое нарушение может автоматически вызвать неисполнение обязательств по другим кредитным договорам как на уровне компании, так и на уровне группы, пре-вращая проблему «локального» характера в гораздо более значительную угрозу для всей группы компаний. Возможно, что в результате будет понижен кредитный рейтинг компании, что повлечет за собой увеличение стоимости заимствований либо создаст предпосылки для аналогичного права кредитора на расторжение по другим соглашениям.

Вызванная кризисом угроза для существующих кредитных соглашений тесно связана с проблемой получения доступа к новым источникам финансирования. Банки будут неохотно предоставлять кредиты компании с неоцененными, но потенциально значительными непогашенными обязательствами, при этом на оценку стоимости всех обязательств компании могут уйти месяцы и даже годы. Кризисная ситуация может также негативно отразиться на будущих денежных потоках компании, подрывая тем самым доступ к наличным деньгам. По меньшей мере, стоимость заемных средств может значительно возрасти.

Таким образом, компания, столкнувшаяся с кризисной ситуацией, должна будет сразу оценить имеющиеся ликвидные активы и возможности получения финансирования, определяя, какие из источников финансирования подвергаются риску, и рассматривая другие возможности увеличения размеров ее ликвидности, например такие, как слияния и поглощения, отмена либо уменьшение дивидендных выплат, снижение капитальных затрат и других дискреционных расходов. Кроме того, необходимо установить и поддерживать связь с кредиторами, соблюдая правила об их уведомлении и принимая совместные меры для обеспечения продолжения финансирования. Даже если кризисная ситуация не наступила, существует ряд мер, приняв которые компания сможет обезопасить себя в случае наступления такого события. К ним относится обособление активов за счет использования финансирования без залога имущества и дробления компаний на отдельные операционные единицы, а также сведение к минимуму условий о гарантиях и перекрестном неисполнении обязательств в кредитных соглашениях. Компания может также рассмотреть возможность использования стандартных банковских форм кредитных соглашений, например включающих в себя условие о страховании.

Выводы

Увеличившееся за последние пять лет число кризисных ситуаций, в которые попадают компании и кредитные организации по всему миру, повысило значимость управления такими ситуациями в глазах делового сообщества и подчеркнуло важность создания в

компаниях планов антикризисного управления и развития навыков правильного реагирования на кризисные ситуации. Из приведенных примеров можно извлечь много полезных выводов.

У компаний должно быть полное понимание тех рисков, с которыми связан их бизнес, а также своих планов по управлению этими рисками. Они должны разработать четкие планы управления кризисными ситуациями, которые необходимо регулярно проверять и испытывать. Руководство компании должно быть детально ознакомлено с этими планами; они также должны быть доведены до сведения внутренних и внешних консультантов. Компаниям следует извлекать уроки из кризисных ситуаций, в которых оказывались их конкуренты и компании из других секторов бизнеса, быть более внимательными к незначительным проблемным ситуациям, которые в перспективе могут иметь более серьезные последствия. Когда наступает кризисная ситуация, компания должна принимать быстрые и решительные ответные меры, выявляя и распределяя по приоритетности юридические и другие вопросы, налаживая коммуникацию как внутри компании, так и за ее пределами. Одновременно с этим компания должна обеспечить, насколько это возможно, беспрепятственное продолжение своей обычной деятельности и избежать ситуации, при которой кризис, охвативший одно из направлений ее бизнеса, перенесется на другие, нанося еще больший вред компании и ее репутации.

Генри Киссинджер когда-то заметил: «Кризис не может случиться на следующей неделе. У меня и так уже слишком плотный график». Топ-менеджеры компаний тоже могли бы подписаться под этими словами. Тем не менее, несмотря на то что кризисным ситуациям нет дела до графика руководства, эти неприятные неожиданности все-таки можно эффективно контролировать.

Опубликовано в [Legal Insight № 2 \(8\) 2012](#)