

6-этапный план обеспечения непрерывной деятельности в условиях пандемии COVID-19

**ВСТАВИТЬ ЛОГОТИП ОР**



**▶ Дата:** апрель 2020 года

Цель данного инструмента – помочь предприятиям в период кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Это означает, в первую очередь, разработку для предприятия «плана обеспечения непрерывной деятельности» (ПОНД). Данный инструмент позволяет:

1. Оценить уровень риска и степень уязвимости предприятия;
2. Разработать на предприятии эффективную систему управления рисками и осуществления экстренных мер в условиях чрезвычайной ситуации.

Данный инструмент позволяет определить структуру рисков, воздействующих на предприятие, и уровень его уязвимости от COVID-19 в том, что касается **персонала**, **процессов**, **прибыли** и **партнерств** (так называемых «4П»).

* **Персонал:** здоровье и благополучие работников и их близких
* **Процессы:** деятельность предприятия
* **Прибыль:** рентабельность предприятия
* **Партнерские связи:** благоприятная среда для экономической деятельности

Инструмент прежде всего предназначен для малых предприятий с ограниченными ресурсами. Структурно он делится на две части.

1. Первая часть посвящена экспресс оценке рисков. Это позволяет определить уровень риска (уязвимости) предприятия.
2. Вторая часть содержит описание 6-этапного процесса – на примере воображаемого МП – помогающего предприятию разработать свой собственный план обеспечения непрерывной деятельности.

# Часть 1: Определение структуры рисков путем самооценки

Ответьте на вопросы, отметив крестиком соответствующее поле (да или нет). Этих вопросов, посвященных 4П (персоналу, процессам, прибыли и партнерским связям), всего 61. Уровень уязвимости оценивается путем сложения всех положительных ответов.

В случае неуверенности или незнания следует указывать ДА.

## I. Персонал: карта рисков

|  |
| --- |
| Безопасная производственная среда |
| 1. Географическая зона деятельности предприятия характеризуется рисками для безопасности персонала – например, высокой долей инфицированных COVID-19.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Выход на работу и уход с нее небезопасен для здоровья работников (например, в силу необходимости пользоваться общественным транспортом и т.д.).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Растет количество случаев отсутствия по болезни (прогулов).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. В силу характера деятельности предприятия невозможно изменить организацию труда и сделать так, чтобы работники работали на дому (удаленно).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Предприятию сложно обеспечить в достаточном объеме средства гигиены (умывальники, антисептические средства, жидкое мыло для рук, перчатки, маски и т.д.).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. У предприятия пока нет оборудования и процедур для регулярной санитарной обработки транспортных средств, используемых для осуществления деятельности (доставки продукции, перемещения персонала).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. По причине закрытия учебных заведений или болезни близких возросла семейная нагрузка на работников (увеличился объем обязанностей по уходу).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдаются случаи заражения COVID-19 на предприятии по причине распространения инфекции работниками предприятия или их близкими.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Нервная атмосфера на работе, вызванная мерами противодействия пандемии COVID-19, приводит к снижению мотивации у работников.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Работники бросают работу вследствие страха перед фактическим или потенциальным заболеванием и (или) ЧП.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Дискриминация (стигматизация) со стороны некоторых работников создает атмосферу запугивания и угроз.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Необходим прямой физический контакт с клиентами (поставщиками).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. В результате пандемии COVID-19 работники пережили личную травму, вызванную смертью или болезнью близких.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Непосредственная близость работников необходима для производства продукции (оказания услуг).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Для ежедневного ознакомления с официальной информации о рисках и рекомендациях в связи с пандемией COVID-19 на предприятии имеется специальный сотрудник.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Процедуры самоконтроля для выявления опасных производственных факторов, могущих привести к распространению вируса COVID-19 (например, регулярный санитарный контроль), практически отсутствуют.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Процедуры регулярного контроля помещений для выявления текущих или возникающих опасных производственных факторов (например, поверхностей, требующих частого физического прикосновения) практически отсутствуют.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Перевод персонала на работу на дому невозможен.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. В настоящее время работники не прошли подготовку (или не имеют доступа к таким возможностям) о том, что нужно знать о COVID-19 и какие базовые меры предосторожности следует соблюдать для того, чтобы предохранить от заражения себя и других.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. На предприятии нет порядка сообщения органам здравоохранения об известных или подозреваемых случаях заражения работников или населения на территории предприятия, которые были подтверждены.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Всего \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / 20 |

## II. Процессы: карта рисков

|  |
| --- |
| Здания и оборудование |
| 1. Предприятие испытывает трудности, касающиеся приобретения у поставщиков производственного оборудования, необходимого для осуществления деятельности.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Отмечаются перебои или серьезные задержки в получении услуг, необходимых для технического обслуживания жизненно важного производственного оборудования.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Предприятие не застраховано ни полностью, ни частично (например, в отношении своих работников, оборудования и поголовья скота).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Товарно-материальные запасы |
| 1. Предприятие импортирует значительную часть сырья.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдаются задержки в обеспечении поставок сырья (вводимых производственных ресурсов) через порты.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдаются сложности в обеспечении поставок жизненно важных товарно-материальных запасов.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Ужесточение ограничений (требований) со стороны государственных органов оказали негативное влияние на предприятие (например, ужесточение санитарного контроля привело к задержкам поставок продукции на предприятие (с предприятия)).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Источник основных товарных и (или) материальных запасов предприятия находится в одном единственном месте.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Всего \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / 8 |

## III. Прибыль: карта рисков

|  |
| --- |
| Рынки |
| 1. Ограничения, вызванные пандемией COVID-19, негативно влияют на клиентов предприятия и их способность покупать продукцию (услуги).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Ограничения свободы передвижения негативно влияют на предприятие.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Значительная часть продукции (услуг) предприятия ориентирована на внешние рынки.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Эти рынки находятся в странах со средним или высоким уровнем риска.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Объемы сбыта на эти рынки сократились.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Поставщики |
| 1. Ограничения негативно влияют на основных поставщиков предприятия и их способность осуществлять поставки вводимых ресурсов.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Ужесточение ограничений со стороны государственных органов приводит к перебоям в поставках.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Доступ к основным поставщикам обеспечивает только один путь.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. У предприятия нет альтернативных поставщиков, которые могли бы обеспечить ему поставки товаров и услуг в экстренных случаях.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Предприятие зависит от иностранных поставщиков в отношении поставок большинства (более 75%) жизненно важных вводимых ресурсов и сырья, необходимых ему для осуществления деятельности.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Общество |
| 1. Судя по информации СМИ, уличным демонстрациям и выступлениям представителей политических кругов, в обществе наблюдается рост нетерпимости и распространения предрассудков.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Атмосфера, создаваемая СМИ, негативно влияет на производственную среду.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Экономическая среда |
| 1. Пандемия COVID-19 влияет на экономическую активность, оказывая непосредственное влияние на предприятие или рынки, на которых оно осуществляет или планирует осуществлять свою деятельность.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. На рынках, где предприятие осуществляет свою деятельность, растет уровень безработицы.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. В результате экономического спада растет преступность или нарастает опасность криминальной активности, направленной на предприятие.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдается резкий рост цен на вводимые ресурсы и другие товары, необходимые предприятию для осуществления своей деятельности.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Всего \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / 16 |

## IV. Партнерские связи: карта рисков

|  |
| --- |
| Коммунальные услуги (водоснабжение, электроэнергия, канализация, санитария) |
| 1. Серьезные или текущие перебои в поставках жизненно важных коммунальных услуг (водоснабжения, электроснабжения, связи, канализации, санитарии) негативно влияют на предприятие или рынки, где оно осуществляет свою деятельность.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Серьезные или текущие перебои в поставках жизненно важных коммунальных услуг (водоснабжения, электроснабжения, связи, канализации, санитарии) негативно влияют на работников предприятия (например, если перебои касаются вывоза бытового мусора).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Цены на коммунальные услуги серьезно или резко выросли.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдается рост коррупции для получения доступа к коммунальным услугам или объектам государственной инфраструктуры (например, в сфере санитарии).
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Третьи лица (потребители, конкуренты и поставщики финансовых услуг) |
| 1. Пандемия COVID-19 негативно влияет на конкурентов предприятия и их способность сохранять свою конкурентоспособность.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Возможности для взаимодействия с конкурентами – в целях обмена опытом по обеспечению защиты (средствами защиты) – практически отсутствуют.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Возможности для взаимодействия с конкурентами – в целях обмена товарно-материальными запасами – практически отсутствуют.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Возможности для взаимодействия с конкурентами в целях обмена оборудованием практически отсутствуют.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдается ухудшение ситуации в плане доступа к финансированию или поведения поставщиков финансовых услуг (например, ужесточение обязательств для кредиторов, сокращение выбора поставщиков и т.д.), что может негативно повлиять на деятельность предприятия.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Государственная инфраструктура (связь, дороги, порты) |
| 1. Ограничения, касающиеся доступа к государственной инфраструктуре, негативно влияют на предприятие или рынки, на которых предприятие осуществляет или планирует осуществлять свою деятельность, или на работников предприятия.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдается рост цен на жизненно важные услуги государственной инфраструктуры, что негативно влияет на предприятие или рынки, на которых оно осуществляет свою деятельность.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Политическая и нормативно-правовая среда |
| 1. Наблюдается негативное или резкое изменение требований (т.е., законов и подзаконных актов), негативно влияющее на предприятие или рынки, на которых оно осуществляет свою деятельность.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдается рост неопределенности политической (правовой) среды, что может негативно повлиять на предприятие или рынки, на которых оно осуществляет свою деятельность.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Наблюдается ли негативное или резкое изменение требований (т.е., законов и подзаконных актов), негативно влияющее на работников предприятия?
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. Государство пока не ввело субсидии (например, по арендной плате или оплате труда), которые могли бы помочь предприятию и работникам в период вспышки пандемии COVID-19.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| Общие санитарные аспекты |
| 1. Произошло или ожидается ли принятие мер, таких как объявление чрезвычайного положения или значительное ограничение свободы передвижения?
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| 1. У предприятия нет плана действий в чрезвычайной ситуации.
 | [ ]  Да | [ ]  Нет |
| **Всего \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / 17** |

Выполнение упражнения позволит определить, что из 4П (персонал, процессы, прибыль или партнерские связи) создает наибольшую уязвимость для предприятия (в частности, в каких именно аспектах или переменных). Для расчета совокупной степени уязвимости необходимо сложить все положительные ответы во всех четырех компонентах самоанализа. Укажите итоговую сумму в таблице ниже.

## Оценка риска

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Персонал** | **Процессы** | **Прибыль** | **Партнерские связи** | **Итоговая сумма** |
| **/ 20** | **/ 8** | **/ 16** | **/ 17** | **/ 61** |
|  |  |  |  |  |

## Интерпретация итоговой суммы: структура рисков предприятия

Итоговая сумма не характеризует предприятие ни хорошо, ни плохо. Это просто контрольный показатель уязвимости предприятия от пандемии COVID-19, помогающий определить, в каких аспектах можно повысить его запас прочности в условиях кризиса. Однако, самое главное, он показывает, что именно находится в наибольшей опасности – персонал, системы поставок или зависимость предприятия от третьих лиц.

Ниже приводится интерпретация итоговой суммы. Если сумма положительных ответов равна:

|  |  |
| --- | --- |
| **40-61** | Предприятие характеризуется высокой уязвимостью к негативным последствиям кризиса, вызванного COVID-19. Его влияние, скорее всего, будет очень серьезным, что может привести к длительным перебоям в деятельности предприятия в случае ухудшения ситуации. Необходимо как можно скорее определить, каким угрозам – внутренним или внешним – предприятие подвержено больше всего и принять меры по минимизацию этих рисков и повышению запаса прочности в условиях пандемии. |
| **20-40** | Несмотря на меры, принятые для повышения готовности, уязвимость предприятия сохраняется. Нужно разобраться, какими угрозами – внутренними или внешними – это обусловлено и поставить элементы уязвимости во главу угла при разработке плана обеспечения непрерывной деятельности. |
| **0-20** | Предприятие движется в правильном направлении для повышения своего запаса прочности, однако сферы, в которых его уязвимость можно снизить, все же есть. Нужно разработать план обеспечения непрерывной деятельности таким образом, чтобы обеспечить управление рисками, возникающими в результате внутренних и внешних угроз. |

# Часть 2: Разработка 6-этапного плана обеспечения непрерывной деятельности в условиях пандемии COVID-19

Ниже приводится описание шести этапов, необходимых для разработки плана предприятия по обеспечению непрерывной деятельности (ПОНД):

1 этап: Определить жизненно важные продукты или услуги

Какие продукты или услуги являются для предприятия жизненно важными? Для этого следует учесть следующие критерии:

* Доля приносимого ими дохода;
* Количество клиентов, которым они необходимы;
* Издержки в результате их отсутствия: негативные последствия дл финансового положения, производительности и репутации.

**2 этап: Определить цель ПОНД**

Чего планирует достичь предприятие в результате разработки ПОНД?

3 этап: Оценить потенциальное влияние перебоев в деятельности на предприятие и его работников

Какова приемлемая длительность перебоев в деятельности предприятия? Какие ресурсы, поставщики, партнеры и подрядчики нужны предприятию для осуществления жизненно важной деятельности?

4 этап: Разработать перечень мер по защите предприятия

Для этого следует воспользоваться таблицей 4П: меры по минимизации риска для персонала, процессов, прибыли и партнерских связей (так называемые «4П»).

* Персонал: здоровье и благополучие работников и их близких
* Процессы: деятельность предприятия
* Прибыль: рентабельность предприятия
* Партнерские связи: благоприятная среда для экономической деятельности

5 этап: Составить перечень контактных лиц

Ваша деятельность будет в основном проходить в нефизической форме (с помощью звонков по WhatsApp, удаленных совещаний и т.д). Для этого следует убедиться в наличии точного и актуального перечня всех основных участников.

6 этап: Осуществлять постоянный пересмотр и актуализацию ПОНД

Ниже приводится пример ПОНД, составленного владельцем одного из малых предприятий.

\*\*\*\*

# Как владелец малого предприятия разработал ПОНД для снижения негативного влияния пандемии COVID-19

Джойс Мкумура владеет предприятием по производству консервированных сардин, которое находится в г. Момбаса на побережье Кении. На территории страны предприятие реализует свою продукцию напрямую, также продавая ее более крупным фирмам, которые экспортируют ее. Примерно 80% продукции выпускается по заказу трех компаний. Эти компании постоянно возобновляют свои заказы, продавая продукцию на внешнем рынке благодаря своим связям. В связи с распространением в Кении вируса COVID-19 Джойс разработала ПОНД для защиты своего предприятия, на котором занято в общей сложности 30 работающих.[[1]](#footnote-1)

Джойс провела самооценку рисков, связанных с пандемией, которая показал, что предприятие в высокой степени подвержено риску в силу необходимости ежедневно общаться с самыми разными поставщиками. Кроме того, работники трудятся в непосредственной близости друг от друга. Сбыт продукции в значительной мере зависит от доступности портов. Остальная часть ее реализуется преимущественно в других городах на территории Кении, что обуславливает потребность в надежном транспортном сообщении. Это привело Джойс к осознанию того, что ей нужно разработать ПОНД.

1 этап: определение номенклатуры жизненно важных продуктов

Главной продукцией предприятия являются различные типы консервированных сардин. Сбыт этой продукции – единственный источник прибыли. При этом клиентская база предприятия относительно узка. У него три основных клиента, на долю которых приходится 80% объема сбыта. Издержки, связанные с отсутствием поставок продукции этим клиентам, будут иметь резко негативные последствия для его деятельности.

2 этап: разработка цели ПОНД

Джойс ставила цель разработать простые внутренние процедуры, обеспечивающие жизненно важную защиту «4П»: персонала, процессов, прибыли и партнерских связей. Это означало:

* обеспечение максимального физического и эмоционального благополучия как владельца, так и работников предприятия;
* максимально быстрое восстановление работы предприятия в случае перебоев;
* обеспечение устойчивости производства жизненно важной продукции в случае перебоев, вызванных COVID-19;
* обеспечение защиты системы поставок продукции;
* гарантию выполнения предприятием своих договорных обязательств перед клиентами.

3 этап: оценка потенциального влияния перебоев на предприятие и его работников

Джойс провела оценку влияния перебоев на жизненно важные виды деятельности. Какие виды работ требуются для производства и поставки продукции и каково допустимое время простоя: на какое времени можно остановить ключевые процессы предприятия, прежде чем это крайне негативно скажется на его жизнеспособности. Она определила процессы, необходимые для производства и поставки продукции, и сферы, где сосредоточены связанные с ними риски. Для этого нужно было выполнить краткий анализ участников. Для работы предприятия критическое значение имеют пять основных участников: работники, клиенты, поставщики, вспомогательные службы и регулирующие органы.

* работники: на предприятии занято 30 работников из числа местных жителей (к счастью, большинство из них живут неподалеку и добираются на работу пешком).
* клиенты: 80% продукции предназначено трем компаниям, экспортирующим ее на внешние рынки. Остальные 20% реализуется на внутреннем рынке (из них 15% на оптовом рынке в Найроби).
* поставщики: предприятие зависит от **трех поставщиков**. Во-первых, это поставщик тары (консервных банок); во-вторых, расположенная в Найроби типография, которая печатает этикетки для его продукции; в-третьих, (самое важное) это местные рыбаки, объединенные в кооперативы. Со всеми поставщиками требуется регулярно поддерживать связь, однако наиболее частый физический контакт нужно поддерживать с рыбаками.
* вспомогательные службы: к таковым относится транспортная компания, услугами которой пользуется Джойс, и охранное предприятие.
* регулирующие органы: они включают в себя комитет по стандартам пищевой продукции, выдающий лицензии; налоговый орган и департамент санитарно-гигиенического надзора в составе органов местного самоуправления.

Этот анализ показал, в какой мере предприятие зависит от благополучия внешних участников, а также – в случае поставщиков, вспомогательных служб и клиентов – состояния их бизнеса. Джойс быстро осознала, что в случае серьезных перебоев предприятие может обанкротиться буквально за 4-6 недель. Она определила, какое влияние окажет «остановка жизненно важной деятельности». Оценив каждого из вышеуказанных участников, она быстро поняла, что любой перебой в *их работе* будет также означать перебой в работе *ее* предприятия.

По оценке Джойс, основными потенциальными факторами **перебоев** являются следующие:

* заболевание работников (как предприятия, так и поставщиков и вспомогательных служб);
* ограничение свободы передвижения органами власти может нарушить работу как самого предприятия, так и его поставщиков;
* ограничение доступа к портам органами власти может подорвать способность клиентов предприятия поставлять его продукцию на рынок;
* неспособность органов власти обеспечить поставки коммунальных услуг (беспокойство вызывали, главным образом, поставки воды и электроэнергии);
* падения спроса на продукцию предприятия.

Джойс задумалась о том, какие события неподконтрольны ей и каково их возможное влияние на поставщиков, а также о том, какие события в той или иной мере подвластны ее контролю. С одной стороны, ее предприятие в значительной степени зависело от других сторон, главным образом, поставщиков, и при этом никак не могло предотвратить возможные ограничения со стороны государственных органов. С другой стороны, спрос на консервированные продукты увеличивался.

4 этап: осуществление мер по защите деятельности предприятия

Персонал

* Джойс решила сократить места контакта на предприятии до одного-единственного, создав там санитарно-гигиенический пункт для уменьшения риска заражения работников и самой себя.
* Помимо мер (санитарной) безопасности, она пересмотрела стандартный порядок работы с учетом критериев социального дистанцирования, для чего нужно было иначе организовать работу смен – этот вопрос она обсудила с работниками.
* Кроме того, Джойс приготовилась к росту прогулов.

Процессы

* Взяв на себя инициативу в целом, Джойс спросила работников, кто из них готов выполнять такие задания, как ежедневное обеспечение санитарно-гигиенических пунктов защитными средствами; организация на входе на предприятие пункта измерения температуры всех работников, поставщиков, клиентов, посетителей; проведение ежедневных консультаций с поставщиками и клиентами для оценки состояния дел и произошедших изменений; а также ознакомление всех с мерами предосторожности в быту.
* Джойс обсудила со всеми клиентами и поставщиками, каковы их системы безопасности и их соответствие новым правилам.
* Некоторым поставщикам (например, рыбакам) предприятие Джойс платило наличными. В условиях пандемии она решила перевести все платежи (как входящие, так и исходящие) в безналичную форму.
* Джойс регулярно или автоматически сохраняла все данные на резервном носителе, храня его дома на случай необходимости в самоизоляции.

Прибыль

* Джойс обратила внимание, что спрос на консервированную продукцию растет, что давало возможность увеличить объем сбыта. Она заключила договор с местной пятизвездочной гостиницей, по которому гостиница выделяла холодильные мощности для хранения сырья, а также место на охраняемом складе для готовой продукции. У готовой продукции был больший срок хранения, что давало реальное преимущество.
* Джойс провела переговоры со своими основными поставщиками (рыбацким кооперативом) и узнала, что у них есть договоренности с другими кооперативами на побережье. В случае серьезной изоляции региона Момбасы от внешнего мира можно будет, используя данные договоренности, найти альтернативные источники продукции.
* Джойс провела анализ своих ежедневных операционных затрат (на оплату труда, аренды, поставок сырья и материалов и т.д.), разработав на случай перебоев модели различных ситуаций, исходя из своих финансовых потребностей.
* Джойс регулярно общалась с сотрудниками банка, выдавшего ей кредит. Они были в курсе разработанного ею ПОНД и в результате предложили более гибкие условия обслуживания ее кредита, если потребуется.

Партнерские связи

* Джойс провела переговоры с тремя своими главными клиентами (покупающими продукцию на экспорт), выступив с предложением обратиться в Федерацию работодателей Кении и другие объединения бизнеса для проведения переговоров с правительством и уточнения вопроса о том, будут ли по-прежнему открыты порты.
* Она заключила соглашение с владельцами четырех других МП для обмена с каждым из них опытом принятия мер предосторожности. Они согласовали единый комплекс процедур в целях охраны здоровья работников. При этом они также договорились разделить между собой затраты по получению информации о том, как решать вопросы организации труда, например, связанные с изменением времени работы, возможным сокращением персонала и другими кадровыми вопросами.
* Джойс провела переговоры с налоговыми органами о возможности получить отсрочку по уплате налогов, о которой узнала из сообщений СМИ.

5 этап: составление перечня контактных лиц

* Джойс собрала в единый список контактные номера телефонов государственных органов и третьих лиц (полиции, МЧС, пожарных, ближайших больниц, страховой компании), которые могут оказать помощь в чрезвычайной ситуации.
* При этом она составила перечень своих работников с указанием должностей и контактных реквизитов (номеров мобильных телефонов, адресов электронной почты), а также службы скорой помощи работникам.
* Джойс составила список клиентов, поставщиков, подрядчиков и государственных органов, с которыми взаимодействовало ее предприятие, включая контактных лиц и их реквизиты (номер мобильного телефона, электронный, почтовый адрес). Эти сведения обеспечивали ей связь с ними.
* Джойс определила способы связи со своими работниками в условиях пандемии (Facebook, WhatsApp, Google) и разработала иерархию вызова сотрудников в чрезвычайной ситуации.

6 этап: регулярный пересмотр и актуализация ПОНД

Джойс еженедельно проводила пересмотр и актуализацию своего плана для:

* уточнения его цели и повышения эффективности;
* уточнения степени риска, стратегий обеспечения непрерывной деятельности предприятия и осуществления других процедур, предусмотренных ПОНД;
* постепенного улучшения всех процессов, включенных в ПОНД.

**▶ ▶ Contact**

[Name of EBMO]

Address

Email

Webpage

1. Это синтетический пример ПОНД, опирающийся на реальный опыт кенийских предприятий. Джойс Мкумура при этом является вымышленным лицом. [↑](#footnote-ref-1)