



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

▶ 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). Этим вопросам, посвященных 4П (персоналу, процессам, прибыли и партнерским связям), всего 60. 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.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
2. Выход на работу и уход с нее небезопасен для здоровья работников (например, в силу необходимости пользоваться общественным транспортом и т.д.).	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
3. Растет количество случаев отсутствия по болезни (прогулов).	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
4. В силу характера деятельности предприятия невозможно изменить организацию труда и сделать так, чтобы работники работали на дому (удаленно).	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
5. Предприятию сложно обеспечить в достаточном объеме средства гигиены (умывальники, антисептические средства, жидкое мыло для рук, перчатки, маски и т.д.).	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
6. У предприятия пока нет оборудования и процедур для регулярной санитарной обработки транспортных средств, используемых для осуществления деятельности (доставки продукции, перемещения персонала).	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
7. По причине закрытия учебных заведений или болезни близких возросла семейная нагрузка на работников (увеличился объем обязанностей по уходу).	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
8. Наблюдаются случаи заражения COVID-19 на предприятии по причине распространения инфекции работниками предприятия или их близкими.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
9. Нервная атмосфера на работе, вызванная мерами противодействия пандемии COVID-19, приводит к снижению мотивации у работников.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
10. Работники бросают работу вследствие страха перед фактическим или потенциальным заболеванием и (или) ЧП.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет

11. Дискриминация (стигматизация) со стороны некоторых работников создает атмосферу запугивания и угроз.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
12. Необходим прямой физический контакт с клиентами (поставщиками).	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
13. В результате пандемии COVID-19 работники пережили личную травму, вызванную смертью или болезнью близких.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
14. Непосредственная близость работников необходима для производства продукции (оказания услуг).	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
15. Для ежедневного ознакомления с официальной информации о рисках и рекомендациях в связи с пандемией COVID-19 на предприятии имеется специальный сотрудник.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
16. Процедуры самоконтроля для выявления опасных производственных факторов, могущих привести к распространению вируса COVID-19 (например, регулярный санитарный контроль), практически отсутствуют.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
17. Процедуры регулярного контроля помещений для выявления текущих или возникающих опасных производственных факторов (например, поверхностей, требующих частого физического прикосновения) практически отсутствуют.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
18. 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.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
19. На предприятии нет порядка сообщения органам здравоохранения об известных или подозреваемых случаях заражения работников или населения на территории предприятия, которые были подтверждены.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет

Всего \_\_\_\_\_ / 19

## II. Процессы: карта рисков

### Здания и оборудование

20. Предприятие испытывает трудности, касающиеся приобретения у поставщиков производственного оборудования, необходимого для осуществления деятельности.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет
21. Отмечаются перебои или серьезные задержки в получении услуг, необходимых для технического обслуживания жизненно важного производственного оборудования.	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет

22. Предприятие не застраховано ни полностью, ни частично (например, в отношении своих работников, оборудования и поголовья скота).  Да  Нет

### Товарно-материальные запасы

23. Предприятие импортирует значительную часть сырья.  Да  Нет

24. Наблюдаются задержки в обеспечении поставок сырья (вводимых производственных ресурсов) через порты.  Да  Нет

25. Наблюдаются сложности в обеспечении поставок жизненно важных товарно-материальных запасов.  Да  Нет

26. 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

27. Источник основных товарных и (или) материальных запасов предприятия находится в одном единственном месте.  Да  Нет

Всего \_\_\_\_\_ / 8

## III. Прибыль: карта рисков

### Рынки

28. Ограничения, вызванные пандемией COVID-19, негативно влияют на клиентов предприятия и их способность покупать продукцию (услуги).  Да  Нет

29. Ограничения свободы передвижения негативно влияют на предприятие.  Да  Нет

30. Значительная часть продукции (услуг) предприятия ориентирована на внешние рынки.  Да  Нет

31. Эти рынки находятся в странах со средним или высоким уровнем риска.  Да  Нет

32. Объемы сбыта на эти рынки сократились.  Да  Нет

### Поставщики

33. Ограничения негативно влияют на основных поставщиков предприятия и их способность осуществлять поставки вводимых ресурсов.  Да  Нет

34. Ужесточение ограничений со стороны государственных органов приводит к перебоям в поставках.  Да  Нет

35. Доступ к основным поставщикам обеспечивает только один путь.  Да  Нет
- 
36. У предприятия нет альтернативных поставщиков, которые могли бы обеспечить ему поставки товаров и услуг в экстренных случаях.  Да  Нет
- 
37. 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

38. Судя по информации СМИ, уличным демонстрациям и выступлениям представителей политических кругов, в обществе наблюдается рост нетерпимости и распространения предрассудков.  Да  Нет
- 
39. Атмосфера, создаваемая СМИ, негативно влияет на производственную среду.  Да  Нет

### Экономическая среда

40. 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
- 
41. На рынках, где предприятие осуществляет свою деятельность, растет уровень безработицы.  Да  Нет
- 
42. В результате экономического спада растет преступность или нарастает опасность криминальной активности, направленной на предприятие.  Да  Нет
- 
43. 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)

44. 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

45. 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

46. Цены на коммунальные услуги серьезно или резко выросли.  Да  Нет

47. 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)

48. Пандемия COVID-19 негативно влияет на конкурентов предприятия и их способность сохранять свою конкурентоспособность.  Да  Нет

49. Возможности для взаимодействия с конкурентами – в целях обмена опытом по обеспечению защиты (средствами защиты) – практически отсутствуют.  Да  Нет

50. Возможности для взаимодействия с конкурентами – в целях обмена товарно-материальными запасами – практически отсутствуют.  Да  Нет

51. Возможности для взаимодействия с конкурентами в целях обмена оборудованием практически отсутствуют.  Да  Нет

52. 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)

53. 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

54. 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

55. 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

56. Наблюдается рост неопределенности политической (правовой) среды, что может негативно повлиять на предприятие или рынки, на которых оно осуществляет свою деятельность.  Да  Нет

57. Наблюдается ли негативное или резкое изменение требований (т.е., законов и подзаконных актов), негативно влияющее на работников предприятия?  Да  Нет

58. 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

59. Произошло или ожидается ли принятие мер, таких как объявление чрезвычайного положения или значительное ограничение свободы передвижения?  Да  Нет

60. 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
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

### 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:

- 40-60** 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 минимизации 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 для 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.<sup>1</sup>

Джойс провела самооценку рисков, связанных с пандемией, которая показала, 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

<sup>1</sup> Это синтетический пример ПОНД, опирающийся на реальный опыт кенийских предприятий. Джойс Мкумура при этом является вымышленным лицом.

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 охранный 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 большой 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.