



▶ Шестиетапний план забезпечення безперервної діяльності МСП в умовах кризи, пов'язаної з COVID-19

▶ Дата: квітень 2020 р.

Цей документ призначений для надання підтримки малим та середнім підприємствам (МСП) під час кризи, пов'язаної з COVID-19. Переважно це передбачає розробку індивідуальних «Планів забезпечення безперервної діяльності» для підприємств. Документ дозволить Вам:

1. оцінити рівень ризику та уразливості Вашого підприємства; та
2. розробити ефективну систему реагування на ризики та надзвичайні ситуації для підприємства.

Документ спрямований на визначення профілю ризику підприємств та рівня їх уразливості до пандемії COVID-19 з точки зору її впливу на **людські ресурси, процеси, прибутки та партнерства**.

- ▶ **Людські ресурси:** життя працівників та членів їхніх сімей
- ▶ **Процеси:** діяльність підприємства
- ▶ **Прибутки:** отримання доходів
- ▶ **Партнерства:** створення сприятливих умов для ведення діяльності

Документ орієнтований переважно на малі підприємства, які мають обмежені ресурси, та складається з двох частин.

1. Перша частина – оцінка ризику, яку можна швидко провести. Вона визначає рівень ризику/уразливості підприємства.
2. Друга частина – опис шестиетапного процесу, який ґрунтується на наочному прикладі вигаданого МСП та покликаний допомогти Вам розробити власний план забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Частина 1: Визначення профілю ризику - самооцінка

Відмітьте відповіді «так/ні» на наведені нижче питання за допомогою **X**. Є чотири розділи, які загалом містять 60 питань, розроблені з урахуванням людських ресурсів, процесів, прибутків та партнерств. Ви можете оцінити рівень уразливості Вашого підприємства, підрахувавши кількість разів, коли Ви відповіли «так» у кожному розділі.

Відмічайте відповідь «ТАК», якщо Ви не впевнені або не знаєте відповіді.

I. Людські ресурси: матриця ризиків

Безпечні умови праці		
1. Існують поточні ризики для особистої безпеки, як-от велика кількість випадків захворювання на COVID-19 у регіоні Вашої діяльності.	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
2. Для працівників фізично небезпечно приходити та йти з роботи (наприклад, користуватися громадським транспортом тощо).	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
3. Відзначається збільшення кількості працівників на лікарняному/відсутніх на роботі.	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
4. Зважаючи на характер діяльності мого підприємства, неможливо реорганізувати роботу таким чином, щоб працівники могли працювати з дому (віддалена робота).	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
5. У Вас виникають труднощі із забезпеченням достатніх санітарних умов (пунктів для миття, дезинфікуючих засобів, гелів для рук, рукавичок, масок тощо).	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
6. Транспортні засоби, які використовуються на Вашому підприємстві (наприклад, для доставки продукції, перевезень персоналу), не обладнані дезинфікуючими засобами та не проходять процедуру регулярного очищення.	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
7. У працівників зросла кількість обов'язків по догляду/сімейних обов'язків через закриття шкіл або хворобу членів сім'ї.	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
8. Були зафіксовані випадки внутрішньої передачі COVID-19 між працівниками або їх найближчими родичами.	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
9. Працівники менш мотивовані через напружені умови праці, обумовлені заходами, вжитими для подолання COVID-19.	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
10. Працівники звільняються через потенційні або фактичні проблеми та (або) інциденти у сфері безпеки.	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні
11. Дискримінація/стигматизація серед працівників призвела до погроз та залякування колег.	<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Ні

12. Необхідний тісний фізичний контакт із клієнтами/постачальниками.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
13. Працівники пережили особисту травму, як-от смерть або хворобу членів сім'ї, пов'язані з COVID-19.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
14. Близьке розташування на робочому місці необхідне для цілей виробництва/надання послуг.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
15. На підприємстві немає співробітника, відповідального за щоденний перегляд офіційних порад щодо ризиків та рекомендацій стосовно COVID-19.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
16. На підприємстві немає або є лише декілька процедур проведення самоінспекцій для виявлення небезпечних факторів, які можуть призвести до поширення COVID-19 (наприклад, регулярних перевірок техніки безпеки).	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
17. У приміщеннях не проводяться або було проведено лише декілька регулярних перевірок для виявлення поточних або нових небезпечних факторів (наприклад, зон, де існує потреба частого фізичного торкання).	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
18. Наразі працівники не проходять навчання (або не мають доступу до навчання) з питань готовності до COVID-19 та основних заходів захисту себе й інших.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
19. На моєму підприємстві немає процедури повідомлення органів охорони здоров'я про відомі або підозрювані випадки перебування працівників або інших громадян із підтвердженим COVID-19 у приміщеннях підприємства.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні

Всього _____ / 19

II. Процеси: матриця ризиків

Приміщення та устаткування

20. Ви зіткнулися з труднощами щодо отримання необхідного обладнання та устаткування від постачальників для ведення діяльності.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
21. Відбулися збої або значні затримки у наданні послуг із технічного обслуговування ключового обладнання та устаткування.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
22. Ваше підприємство (наприклад, працівники, обладнання та худоба) не застраховані (ні частково, ні повністю).	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні

Запаси продукції та сировина

23. Значна частка сировини для Вашого підприємства імпортується.	<input type="checkbox"/>	Так	<input type="checkbox"/>	Ні
--	--------------------------	-----	--------------------------	----

- | | | | | |
|---|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| 24. У вас виникли затримки із забезпеченням постачання сировини/необхідних виробничих ресурсів через порти. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 25. У Вас виникли труднощі із забезпеченням основних запасів продукції та сировини. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 26. На Ваше підприємство негативно вплинули посилені урядові обмеження/вимоги (наприклад, збільшення кількості медичних оглядів, що призвело до затримок доставки продукції з приміщень Вашого підприємства). | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 27. Ваші основні запаси продукції та (або) сировини розташовані лише в одному місці. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |

Всього _____ / 8

III. Прибутки: матриця ризиків

Ринки

- | | | | | |
|---|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| 28. Збої, пов'язані з COVID-19, негативно впливають на Ваших клієнтів та їхню спроможність купувати Ваші товари чи послуги. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 29. Офіційні заходи Уряду в галузі охорони здоров'я населення негативно впливають на продажі Вашого підприємства. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 30. У Вас великий відсоток товарів/послуг, призначених для іноземних ринків. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 31. Ці ринки розташовані в країнах середнього та високого ризику. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 32. Відбулося зниження продажів на ці ринки. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |

Постачальники

- | | | | | |
|--|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| 33. Збої негативно впливають на Ваших основних постачальників та їхню спроможність постачати ресурси Вашому підприємству. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 34. У Вас виникли перебої в постачанні через збільшення урядових обмежень. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | No |
| 35. У Вас є лише один маршрут постачання для доступу до Ваших основних постачальників. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 36. У Вас немає альтернативних постачальників, які могли б забезпечувати товари та послуги на випадок збоїв. | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |
| 37. Ви значною мірою залежите від іноземних постачальників щодо більшості ключових ресурсів та сировини, необхідних для Вашого підприємства (понад 75% ключових ресурсів). | <input type="checkbox"/> | Так | <input type="checkbox"/> | Ні |

Суспільство

38. Спостерігається зростання «суспільних» нетерпимості та упереджень, про що свідчать, зокрема, засоби масової інформації, вуличні демонстрації та політичний дискурс. Так Ні
39. Нинішнє медіа-середовище негативно вплинуло на умови праці. Так Ні

Економічне середовище

40. COVID-19 впливає на економічну активність, яка безпосередньо впливає на Ваше підприємство або ринки, на яких Ви працюєте, або Ви очікуєте такого впливу. Так Ні
41. Рівень безробіття зростає на ринках, на яких Ви працюєте. Так Ні
42. Спостерігається зростання фактичного рівня злочинності або підвищений ризик злочинності, направленої на Ваше підприємство внаслідок скорочення економічної активності. Так Ні
43. Відбулося раптове зростання цін на ресурси та інші товари, необхідні для ведення Вашої господарської діяльності. Так Ні

Всього _____ / 16

IV. Партнерства: матриця ризиків**Комунальні послуги (водопостачання, електропостачання, охорона здоров'я, санітарія)**

44. Відбулися значні або постійні перебої у наданні ключових комунальних послуг (водопостачання, електропостачання, послуг зв'язку, охорони здоров'я та санітарії), що негативно вплинуло на Ваше підприємство або ринки, на яких Ви працюєте. Так Ні
45. Відбулися значні або постійні перебої у наданні ключових комунальних послуг (водопостачання, електропостачання, послуг зв'язку, охорони здоров'я та санітарії), що негативно вплинуло на Ваших працівників (санітарні умови вдома). Так Ні
46. Відбулися негативні або раптові зміни рівня витрат, пов'язаних із комунальними послугами. Так Ні
47. Спостерігається зростання корупції, пов'язаної з доступом до комунальних послуг або соціальної інфраструктури (наприклад, охорони здоров'я). Так Ні

Треті сторони (клієнти, конкуренти та постачальники фінансових послуг)

48. Збої, пов'язані з COVID-19, негативно впливають на Ваших конкурентів та їхню здатність залишатися конкурентоспроможними. Так Ні
-
49. Можливості співпраці з конкурентами щодо обміну практиками/обладнанням у галузі безпеки та гігієни праці обмежені або відсутні. Так Ні
-
50. Можливості співпраці з конкурентами щодо спільного користування запасами обмежені або відсутні. Так Ні
-
51. Можливості співпраці з конкурентами щодо спільного користування обладнанням обмежені або відсутні. Так Ні
-
52. Важче отримати доступ до фінансування або поведінка постачальників фінансових послуг (наприклад, збільшення обсягу кредитних зобов'язань, обмежений вибір постачальників послуг тощо) негативно впливає на діяльність Вашого підприємства. Так Ні

Соціальна інфраструктура (засоби зв'язку, дороги, порти)

53. Запроваджено обмеження доступу до соціальної інфраструктури, що негативно впливає на Ваше підприємство, ринки, на яких Ви працюєте, або на Ваших працівників. Так Ні
-
54. Збільшено витрати на користування ключовими об'єктами соціальної інфраструктури, що негативно впливає на Ваше підприємство або ринки, на яких Ви працюєте. Так Ні

Політичне та регуляторне середовище

55. Відбулося негативне або раптове внесення змін до нормативних актів (тобто законів та правил), яке негативно впливає на Ваше підприємство або ринки, на яких Ви працюєте. Так Ні
-
56. У політичному/регуляторному середовищі існує підвищена невизначеність, що може негативно вплинути на Ваше підприємство або ринки, на яких Ви працюєте. Так Ні
-
57. Чи відбулося якесь негативне або раптове внесення змін до нормативних актів (тобто законів та правил), яке негативно впливає на Ваших працівників? Так Ні
-
58. Уряд ще не запровадив субсидії (наприклад, субсидії на оренду чи заробітну плату), які могли б допомогти Вашому підприємству та працівникам під час спалаху COVID-19. Так Ні

Охорона здоров'я

59. Чи були вжиті такі заходи, як «надзвичайний стан» або серйозні обмеження свободи пересування, або існує загроза їх запровадження? Так Ні
-
60. На Вашому підприємстві немає плану дій в умовах надзвичайних ситуацій. Так Ні

Всього _____ / 17

На основі цього опитувальника Ви зможете визначити щодо якого з чотирьох аспектів (людських ресурсів, процесів, прибутків та партнерств) Ваше підприємство є найбільш уразливим (зокрема, складових цих аспектів). Щоб оцінити загальний рівень уразливості, підрахуйте кількість разів, коли Ви відповіли «так» у кожному з чотирьох розділів самооцінки уразливості. Зазначте отриману суму в таблиці нижче.

Шкала ризику

Людські ресурси	Процеси	Доходи	Партнерства	Загальний бал
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

Інтерпретація отриманих результатів: профіль ризику Вашого підприємства

Цей бал не є оцінкою ефективності Вашого підприємства. Це просто показник уразливості Вашого підприємства до COVID-19, який допомагає визначити сфери, які потребують покращення для забезпечення загальної стійкості підприємства до кризи, пов'язаної з COVID-19. Найголовніше те, що він відобразить аспекти, де існує найбільший ризик – Ваші працівники, ланцюги поставок, залежність від третіх сторін.

Нижче наведено загальний опис результатів підрахунку балів. Якщо Ви відповіли «так» на:

- 40-60 питань** Ваше підприємство є дуже уразливим до негативних наслідків кризи, пов'язаної з COVID-19. Цілком імовірно, що воно може зазнати серйозних наслідків, що може спричинити тривалий збій у роботі у разі погіршення ситуації. Вашим наступним планом дій повинно бути визначення того, чи підприємство є найбільш уразливим до внутрішніх чи зовнішніх загроз, та вжиття заходів для зменшення ризику та уразливості до COVID-19.
- 20-40 питань** Незважаючи на те, що були вжиті певні заходи щодо підвищення готовності, Ваше підприємство залишається уразливим. Визначте, чи загрози є внутрішніми або зовнішніми, і забезпечте визначення пріоритетності складових уразливості під час розробки плану забезпечення безперервної діяльності.
- 0-20 питань** Ви на правильному шляху до підвищення стійкості, проте є деякі сфери, де Ви можете зменшити уразливість свого підприємства. Розробіть план забезпечення безперервної діяльності у спосіб, який дозволить здійснювати управління ризиками, пов'язаними із внутрішніми та зовнішніми загрозами.

Частина 2: Розробка шестиетапного плану забезпечення безперервної діяльності в умовах кризи, пов'язаної з COVID-19

Нижче наведені шість етапів розробки Плану забезпечення безперервної діяльності Вашого підприємства:

Етап 1: Визначення ключових продуктів або послуг

Які Ваші найважливіші продукти або послуги? Візьміть до уваги такі критерії:

- ▶ частка доходу, яку вони забезпечують;
- ▶ кількість клієнтів, які їх потребують; та
- ▶ вартість непостачання: негативні фінансові, репутаційні наслідки та негативний вплив на продуктивність.

Етап 2: Визначення мети Плану забезпечення безперервної діяльності

Чого Ви хочете досягти завдяки розробці Плану забезпечення безперервної діяльності?

Етап 3: Оцінка потенційного впливу збоїв на Ваших підприємство та працівників

Як довго можуть тривати збої, перш ніж вони стануть неприйнятними? Які ресурси, постачальники, партнери та підрядники необхідні для здійснення основної діяльності?

Етап 4: Визначення заходів забезпечення захисту підприємства

Використовуйте систему чотирьох аспектів. Заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків для: людських ресурсів, процесів, доходів та партнерств.

- ▶ Людські ресурси: життя працівників та членів їхніх сімей
- ▶ Процеси: діяльність підприємства
- ▶ Прибутки: отримання доходів
- ▶ Партнерства: створення сприятливих умов для ведення діяльності

Етап 5: Складання списків контактів

Більша частина Вашої діяльності буде проводитися дистанційно (дзвінки через WhatsApp, зустрічі у Zoom тощо). Забезпечте наявність точних та оновлених списків усіх Ваших ключових зацікавлених сторін.

Етап 6: Ведення, перегляд та регулярне оновлення Плану забезпечення безперервної діяльності

Нижче наведено приклад того, як власниця малого підприємства розробила план забезпечення його безперервної діяльності.

Як власниця малого підприємства розробила План забезпечення безперервної діяльності для пом'якшення впливу COVID-19

Джойс Мкумура – власниця підприємства, що займається виробництвом консервованих сардин у Момбасі на узбережжі Кенії. Вона реалізує продукцію свого підприємства по всій Кенії, а також великим підприємствам-експортерам. Підприємство Джойс залежить від регулярних замовлень із боку трьох інших підприємств майже на 80%. Ці підприємства, завдяки зв'язку з експортним ринком, розміщують регулярні замовлення. З огляду на поширення випадків COVID-19 у Кенії Джойс розробила План забезпечення безперервної діяльності для захисту свого підприємства, яке налічує 30 працівників.¹

Джойс пройшла тест з оцінки ризику COVID-19 і зрозуміла, що у її підприємства профіль високого ризику. Вона щодня працювала з багатьма постачальниками. Її працівники працювали в безпосередній близькості один від одного. Більша частка продажів її підприємства залежала від працюючого порту. Решта продажів здійснювались переважно в інші міста Кенії, відтак їй було необхідне надійне транспортне сполучення. Джойс зрозуміла, що їй потрібен План забезпечення безперервної діяльності.

Етап 1: Джойс визначила основні продукти

Основним видом продукції її підприємства є різні види консервованих сардин. Продаж цієї продукції є єдиним засобом отримання доходу. Клієнтська база підприємства порівняно невелика. Є три основні клієнти, які складають 80% продажів. Вартість непостачання продукції цим клієнтам матиме дуже негативні наслідки для підприємства.

Етап 2: Джойс визначила мету Плану забезпечення безперервної діяльності її підприємства

Мета полягає у розробці простих внутрішніх процедур на підприємстві, які забезпечуватимуть захист у розрізі чотирьох ключових аспектів: людських ресурсів, процесів, прибутків та партнерств. Це означає:

- ▶ забезпечення максимальної фізичної та емоційної власної безпеки та безпеки працівників;
- ▶ якнайшвидше відновлення діяльності після збоїв;
- ▶ забезпечення стійкості основних видів продукції до збоїв, пов'язаних із COVID-19;
- ▶ забезпечення захисту ланцюга поставок; та
- ▶ забезпечення виконання підприємством договірних зобов'язань перед клієнтами.

Етап 3: Джойс оцінила потенційний вплив збоїв на власне підприємство та працівників

Вона оцінила вплив збоїв на основну діяльність підприємства. Які операції потрібні для виробництва та постачання продукції та який допустимий термін простою: як довго ключові операції можуть не виконуватися, перш ніж це спричинить згубний вплив на життєздатність підприємства. Вона визначила операції, необхідні для виробництва та постачання продукції та відповідні ризики. Це передбачало здійснення мапування зацікавлених сторін. Існує п'ять основних зацікавлених сторін, які мають вирішальне значення для її підприємства: працівники, клієнти, постачальники, технічні служби та регуляторні органи.

¹ Це комплексний приклад Плану забезпечення безперервної діяльності підприємства, заснований на реальному досвіді підприємств у Кенії. Джойс Мкумура – вигадана особа.

- ▶ **Працівники:** на підприємстві Джойс працює тридцять працівників – представників місцевої громади (позитивним є той факт, що вони здебільшого проживають недалеко та ходять на роботу пішки).
- ▶ **Клієнти:** 80% продукції припадає на три підприємства, які експортують її на зовнішні ринки. Решта 20% припадає на внутрішній ринок (15% – на оптових покупців, які знаходяться в Найробі).
- ▶ **Постачальники:** підприємство залежить від **трьох постачальників:** перший – виробник металу (бляшанок), другий – друкарня в Найробі, яка виробляє етикетки для продукції підприємства і третій та найважливіший – місцеві рибалки, об'єднані в кооперативи. З усіма постачальниками необхідна регулярна комунікація, водночас фізичний контакт найбільш регулярно відбувається з рибалками.
- ▶ **Технічні служби:** вантажоперевізні та охоронні компанії, послугами яких користується підприємство.
- ▶ **Комунальні служби та регуляторні органи:** регуляторний орган, відповідальний за розробку продовольчих стандартів, який видає ліцензії, податковий орган та управління органів місцевого самоврядування, які здійснюють нагляд за дотриманням норм безпеки і гігієни праці.

Проведений аналіз продемонстрував, наскільки підприємство Джойс залежить від стану здоров'я зовнішніх суб'єктів, а у випадку з постачальниками, технічними службами та клієнтами, – від здатності продовжувати діяльність. Джойс швидко зрозуміла, що може потенційно збанкрутувати протягом чотирьох-шести тижнів за умови значних збоїв у діяльності підприємства. Вона оцінила «можливий вплив невиконання основної діяльності». Вона проаналізувала всі наведені вище зацікавлені сторони і зрозуміла, що будь-який збій у *їхній* діяльності спричинить збій у діяльності *її* підприємства.

Вона визначила основні потенційні **збої у діяльності підприємства** наступним чином:

- ▶ хвороба працівників (підприємства/постачальників/технічних служб);
- ▶ урядові обмеження на свободу пересування можуть вплинути на її спроможність (та спроможність її постачальників) діставатися до роботи;
- ▶ урядові обмеження доступу до порту можуть вплинути на спроможність її клієнтів щодо виводу продукції її підприємства на ринок;
- ▶ неспроможність державних комунальних підприємств надавати послуги (основне занепокоєння пов'язане з водо- та електропостачанням); та
- ▶ падіння попиту на продукцію підприємства.

Вона проаналізувала події, які знаходяться поза її контролем, і те, як вони можуть вплинути на її постачальників, а також події, які знаходяться в межах її контролю, та ті, які вона контролює певною мірою. Негативним аспектом є значна залежність її підприємства від інших, переважно від постачальників, та відсутність можливості впливати на урядові обмеження, які можуть бути запроваджені. Позитивним аспектом є зростання попиту на консервовані продукти.

Етап 4: Джойс вжила заходів для захисту діяльності свого підприємства

Людські ресурси

- ▶ Вона вирішила обмежити кількість зон контакту на підприємстві до однієї та облаштувала в ній санітарний пункт, щоб забезпечити захист працівників.
- ▶ Крім заходів забезпечення захисту/санітарних заходів, вона переглянула стандартні робочі процедури та адаптувала критерії соціальної дистанції. Для цього знадобиться новий графік робочих змін, який вона обговорила з працівниками.

- ▶ Вона підготувалася до почастішання випадків відсутності працівників на роботі.

Процеси

- ▶ Очоливши загальну ініціативу, вона звернулася до працівників з проханням добровільно долучитися до: забезпечення щоденного поповнення запасів відповідних засобів на санітарних пунктах, облаштування пункту контролю температури на вході для перевірки всіх працівників/постачальників/клієнтів/відвідувачів, проведення щоденних консультацій із постачальниками та клієнтами для оцінки їхньої ситуації та будь-яких змін, що відбулися, а також до забезпечення загальної обізнаності щодо правил безпечного перебування вдома.
- ▶ Вона обговорила з усіма клієнтами та постачальниками їхні системи забезпечення безпеки та те, чи дотримуються вони нових норм.
- ▶ Вона продовжила здійснювати готівкові виплати деяким постачальникам (наприклад, рибалкам). Вона використала це як можливість переведення всіх платежів (поточних чи вхідних) у цифровий формат.
- ▶ Вона налагодила регулярне або автоматичне зберігання резервних копій усіх даних підприємства та додаткове їх зберігання вдома на випадок необхідності самоізоляції.

Прибутки

- ▶ Джойс відзначила зростання попиту на консервовану продукцію. Це давало можливість збільшити обсяги продажів. Вона уклала угоду з місцевим п'ятизірковим готелем щодо оренди холодильної камери для зберігання основної сировини та приміщення для зберігання готової продукції. Її готова продукція мала більший термін зберігання, що було реальною перевагою.
- ▶ Вона обговорила з основними постачальниками діяльність кооперативу рибалок, який повідомив їй про наявність угод з іншими кооперативами вздовж узбережжя. Якщо в регіоні Момбаси будуть серйозні збої, в наявності є альтернативні джерела поставок і були досягнуті відповідні домовленості.
- ▶ Вона склала план щоденних операційних витрат підприємства (заробітна плата, орендна плата, поставки тощо) та розробила моделі фінансових потреб на випадок суттєвих збоїв.
- ▶ Вона регулярно спілкувалася з банком, який надав їй кредит. Банку було відомо про План забезпечення безперервної діяльності підприємства і його вимоги за кредитним договором, у разі необхідності, можуть бути більш гнучкими.

Партнерства

- ▶ Джойс провела обговорення з трьома основними клієнтами (експортерами). Вона запропонувала звернутися до Федерації роботодавців Кенії та інших бізнес-асоціацій щодо організації обговорень за участі представників Уряду з метою з'ясування питання про забезпечення продовження роботи порту.
- ▶ Вона уклала угоду з чотирма іншими власниками МСП про обмін інформацією щодо заходів та практик із забезпечення безпеки на кожному підприємстві. Вони погодили розробку загального комплексу процедур забезпечення захисту працівників. Вони також погодилися спільно відшкодувати витрати на отримання інформації про те, як вирішувати питання, пов'язані зі змінами годин роботи, можливим скороченням персоналу та інші кадрові питання.
- ▶ Вона обговорила з податковими органами можливість відстрочки сплати податків, про яку вона чула в ЗМІ.

Етап 5: Джайс склала списки контактів

- ▶ Вона склала список ключових контактних даних органів влади та третіх сторін (органів поліції, служб надзвичайних ситуацій, пожежних служб, найближчих лікарень, страхової компанії), які могли б надати допомогу в умовах надзвичайної ситуації.
- ▶ Вона склала список працівників підприємства із зазначенням посад та контактних даних (мобільного телефону та адреси електронної пошти), а також контактних даних осіб, до яких необхідно звернутися на випадок надзвичайної ситуації з працівниками.
- ▶ Вона склала список клієнтів, постачальників, підрядників та державних установ, з якими вона працювала, включаючи контактних осіб та їхні контактні дані (мобільний телефон, адреса електронної пошти та адреса) з метою підтримки комунікації.
- ▶ Вона обрала методи комунікації з працівниками підприємства під час кризи, пов'язаної з COVID-19 (Facebook, WhatsApp, Google форми) та склала дерево екстрених викликів персоналу.

Етап 6: Джойс забезпечила ведення, перегляд та постійне оновлення Плану забезпечення безперервної діяльності підприємства

Вона щотижня переглядала та оновлювала План із метою:

- ▶ оновлення мети Плану забезпечення безперервної діяльності та підвищення його ефективності;
- ▶ оновлення оцінки ризиків, стратегій забезпечення безперервності діяльності та інших процедур, передбачених Планом; та
- ▶ забезпечення постійного вдосконалення всіх процесів, включених до Плану забезпечення безперервної діяльності.

▶ Контактна інформація

Бюро МОП з питань діяльності організацій
роботодавців (ACT/EMP)
4, route des Morillons
Genève 22, Switzerland, CH-1211
Адреса електронної пошти: actemp@ilo.org
Вебсайт: www.ilo.org/actemp