



# Коронавирус: устойчивость бизнеса

Подготовка к новой вспышке заболеваемости и стратегического ответа на нее

## Вы готовы к последствиям?

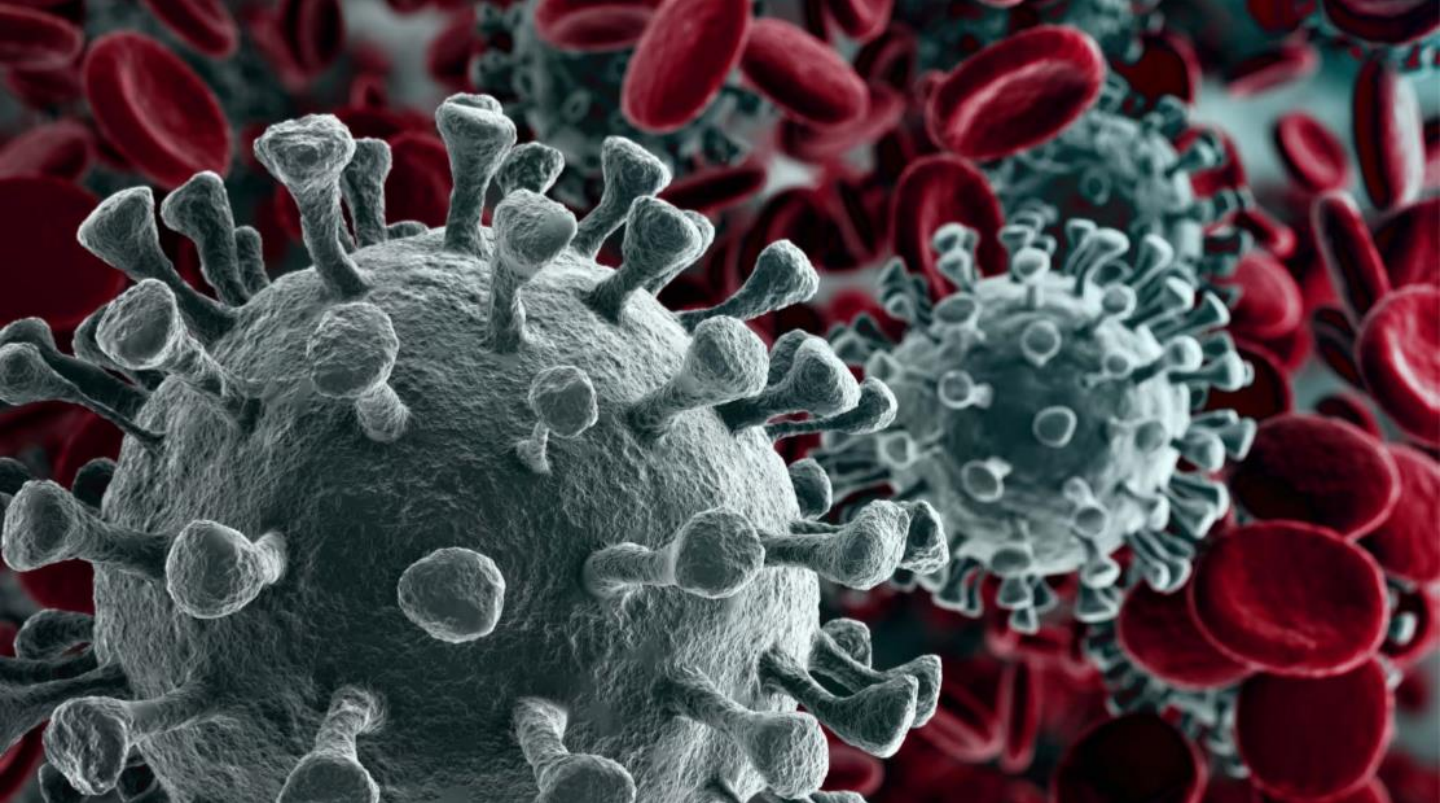
Учитывая быстрое распространение вируса, ВОЗ объявила COVID-19 чрезвычайной ситуацией для системы здравоохранения международного значения. Хотя многие компании уже имеют план обеспечения непрерывности деятельности на подобный случай, большинство оказались не готовы к потенциальным длительным последствиям. Они ощутимо сказываются на благосостоянии персонала, операционной деятельности, цепочках поставок и в целом экономике бизнеса. Лучшее решение в таких условиях - пересмотреть стратегии и планы по обеспечению устойчивости компании в кризисных ситуациях, чтобы быть готовым к новым вызовам, которые готовит коронавирус.

## Возможные последствия коронавируса

Политика реактивных, а не проактивных действий может затянуть восстановление компании после кризиса, повышает затраты на реагирование и значительно увеличивает время, потраченное топ-менеджментом на разработку антикризисных мер, что в итоге еще больше усугубляет разрушительные последствия пандемии. Понимание вероятных последствий, с которыми вы можете столкнуться, и планирование их, является важным первым шагом для формирования антикризисных протоколов.

Особое внимание стоит уделить следующим аспектам:

|   |  |
|---|--|
| <b>Люди</b><br>В приоритете                                 | Персонал может заболеть или не явиться на работу из-за проблем с безопасностью, ухода за больными членами семьи и ограничений на поездки. Поддержка ваших сотрудников во время пандемии будет особенно важна.  |
| <b>Путешествия</b><br>Посоветуйся                           | Официальные рекомендации в отношении поездок могут меняться по мере распространения пандемии, а это означает, что правила в отношении поездок, возможно, придется быстро корректировать. Помимо поездок сотрудников, вы должны учитывать потенциальные риски, связанные с посетителями, прибывающими из зараженных районов.  |
| <b>Деятельность</b><br>Готовьтесь к срывам                  | Сбои в работе могут привести к задержкам и увеличению затрат на работу. Для некоторых предприятий это событие приведет к падению спроса, в то время как другие должны быть готовы справиться с ростом потребительской активности.  |
| <b>Поставки</b><br>Управляйте уязвимостями                  | Поставки могут быть нарушены из-за задержек, а стоимость товаров и услуг – увеличена. На это влияют как непосредственно поставщики, испытывающие эксплуатационные проблемы, в результате ограничений на поездки, так и нехватка востребованных товаров.  |
| <b>Репутация</b><br>Убедитесь, что ответ взвешен и продуман | Поведение организации во время кризиса может значительно подорвать доверие сотрудников, клиентов и других заинтересованных лиц. Плохой ответ может иметь длительные негативные последствия. Наше исследование показывает, что плохо управляемый кризис приводит к среднему и устойчивому снижению показателей акций на 12%. (Marsh and Cranfield University, 2018) |



## Управление операционными последствиями вспышки

Риск-консультанты Marsh рекомендуют вам разработать и реализовать план действий из 4 этапов. У нашей команды есть ресурсы и опыт, чтобы помочь вам.

### Ключевые действия

**Определите**  
(сейчас)

**Определите ваши основные уязвимости.**

- Необходимо созвать совещание старших должностных лиц, чтобы определить основные области потенциального воздействия на ваш бизнес.

**Оцените**  
(завтра)

**Поймите, насколько вы подготовлены.**

- Просмотрите все существующие планы и проверьте их актуальность.
- Начните составлять планы обеспечения непрерывности бизнеса и управления кризисами, направленные на минимизацию последствий, характерных для вспышки пандемии.

**Внедрите и измените** **Убедитесь, что ваши планы сработают.**  
(на этой неделе)

- Проработайте с высшим руководством создание и внедрение мер реагирования и восстановления.
- Убедитесь, что высшее руководство понимает свою роль и поддерживает пути реализации плана.
- Проверьте, что у вас есть средства для мониторинга ситуации и вы знаете, когда следует инициировать какие-либо специальные меры по восстановлению.

**Общайтесь и будьте**  
**бдительны**  
(постоянно)

**Убедитесь, что ваши команды постоянно информированы.**

- Назначьте четкие обязанности для внутренних и внешних коммуникаций.



## Поэтапный алгоритм

Эффективный алгоритм действий во время новой вспышки коронавируса или аналогичного кризиса и список мер, направленных на смягчение последствий подобных событий это результат постоянной работы. Без полного понимания рисков компании, комплексного планирования, регулярного обучения и пополнения знаний, а также постоянного поддержания этих возможностей, разработанные меры не будут результативными.

В таблице ниже приведены рекомендации по разработке некоторых шагов, которые следует предпринять для предотвращения, реагирования или восстановления после такой вспышки.

В этом руководстве не рассматриваются причины и особенности нового коронавируса или то, как все может развиваться в масштабах мира. Основное внимание уделяется некоторым практическим шагам, которые могут предпринять организации для снижения рисков для персонала, клиентов и своей деятельности. В дополнение к этому руководству организации должны искать обновленную информацию и следовать советам международных и местных органов здравоохранения, а также национальных и местных органов власти.

|               | Помещения и оборудование   | Действия  | Поставщики  | IT  |
|---------------|--|---|---|---|
| Предотвратить | <ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечьте регулярную дезинфекцию</li><li>• Продемонстрируйте соответствующие рекомендации по гигиене</li><li>• Определите места и/или оборудование, которые особенно уязвимы и создайте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Создайте информационные программы на тему инфекционных заболеваний и гигиены</li><li>• Проконтролируйте, чтобы планы антикризисного управления включали сценарий пандемии</li><li>• Обеспечьте перекрестное обучение персонала, выполняющего критически важные функции</li><li>• Проведите брифинг с профсоюзами, если необходимо</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Поговорите с важными поставщиками, чтобы понять их планы</li><li>• Определите альтернативных поставщиков</li><li>• Изучите любые договорные обязательства, касающиеся задержек, отмен или проблем с качеством</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Оцените и протестируйте механизмы непрерывности критических систем или сетевой инфраструктуры, особенно там, где может быть использована удаленная работа</li></ul> |

|   | Помещения и оборудование   | Действия  | Поставщики  | IT   |
|---|--|---|---|--|
| Дать отпор<br>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продолжайте санитарно-гигиенические мероприятия</li> <li>• Определите место для изоляции команд или отдельных лиц, если это необходимо</li> <li>• Изучите способы ограничения контактов с внешними заинтересованными сторонами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Записывайте и отслеживайте отсутствие персонала</li> <li>• Нездоровые сотрудники должны быть отправлены домой/обратиться за медицинской помощью или держаться подальше от работы</li> <li>• Рассмотрите возможность работы на дому, где это возможно</li> <li>• Изменяйте порядок перемещения персонала, чтобы избежать распространения инфекции</li> <li>• Обеспечьте регулярное общение</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запасите критически важные ресурсы, если это возможно</li> <li>• Продолжайте общаться с существующими поставщиками, поощряя открытость в отношении предоставления информации об их задержках</li> <li>• Адаптируйте договоренности о доставке с учетом текущего спроса (особенно важно там, где можно ожидать увеличения спроса)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Используйте телефонные и видеоконференции и вместо личных встреч там, где это возможно</li> <li>• Продолжайте следить за доступностью информационной системы и сети, по возможности, удаленно</li> <li>• Сообщайте любую важную информацию в течение всего инцидента</li> </ul> |
| Разобраться с последствиями<br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Верните помещения в нормальное состояние</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработайте план управления в условиях нехватки сотрудников, при необходимости нанимая временный персонал</li> <li>• Общайтесь с внешними стейкхолдерами</li> <li>• Рассмотрите возможность медосмотра всех сотрудников, которые были больны или контактировали с больными людьми</li> <li>• Предложите условия социального обеспечения для пострадавших</li> <li>• Обновляйте планы непрерывности бизнеса и реагирования, включая протоколы пандемии</li> <li>• Разработайте и распространите руководства по возврату на работу</li> <li>• Проводите регулярные встречи с персоналом для отслеживания прогресса</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Найдите новых поставщиков в случае необходимости</li> <li>• Проанализируйте кейсы, извлеченные с поставщиками</li> <li>• При необходимости размещайте дополнительные заказы для пополнения запасов</li> <li>• Изучите/примените любые соответствующие пункты договора, которые могут помочь сократить расходы или увеличить скорость восстановления</li> <li>• Решите, являются ли любые сбои в контрактах нарушением, влекущим необходимость компенсации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проверьте, как работают IT-системы, и при необходимости примите меры по обеспечению стабильности их работы</li> <li>• Документируйте любые альтернативные рабочие схемы, которые использовались как часть по реализации планов организации по непрерывности бизнеса</li> </ul>  |

Свяжитесь с нами для получения более подробной информации по управлению рисками

[russia@marsh.com](mailto:russia@marsh.com)

+7 495 787 70 70



**MARSH & McLENNAN**  
**COMPANIES**