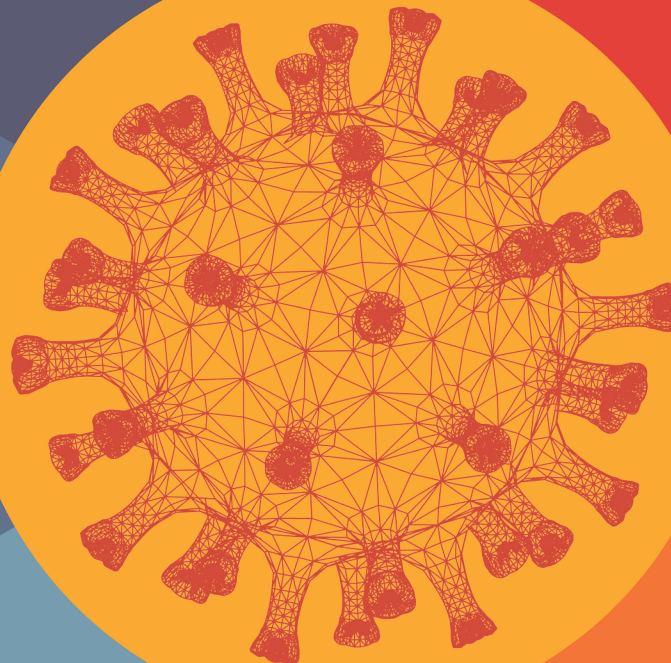




ՎԵՑ ՔԱՅԼԵՐՈՎ ԲԻՋՆԵՍԻ ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ COVID-19 ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ

Ուղեցույց գործատուների համար

ՎԵՑ ՔԱՅԼԵՐՈՎ ԲԻԶՆԵՍԻ ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ COVID-19 ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ ԳՈՐԾԱՏՈՒՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

Ուղեցույցը խմբագրվել է Հայաստանի գործատուների հանրապետական միության (ՀԳՀՄ) կողմից՝ օգտագործելով Աշխատանքի միջազգային կազմակերպության (ԱՄԿ) կողմից մշակված ուղեցույցը: Ուղեցույցը հրատարակվել է ԱՄԿ աջակցությամբ:

Disclaimer: The responsibility for opinions expressed in this guide rests solely with their authors, and the publication does not constitute an endorsement by the International Labour Office of the opinions and guidance expressed in them. Reference to names of firms and commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office.

Նոյեմբերի 2020թ.

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՎԵՑ ԶԱՅԼԵՐՈՎ ԲԻԶՆԵՍԻ ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԱԿՈՐՈՒՄԸ COVID-19 ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ	1
ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ	2
ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	3
1. ՌԻՍԿԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ	4
1.1. Անձնակազմը և մարդիկ. ռիսկի մատրիցա	4
1.2. Գործընթացներ. ռիսկի մատրիցա	5
1.3. Շահույթներ. ռիսկի մատրիցա	6
1.4. Գործընկերություն. ռիսկի մատրիցա	7
Արդյունքների մեկնաբանում և ռիսկերի վերլուծություն	9
2. COVID-19 ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ԲԻԶՆԵՍԻ ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԻ ՄՇԱԿՈՒՄԸ ՎԵՑ ԶԱՅԼՈՎ	10
Քայլ 1. Հիմնական ապրանքների կամ ծառայությունների որոշում	10
Քայլ 2. ԲՇՊ նպատակների սահմանում	10
Քայլ 3. Ձեռնարկության և աշխատողների վրա խափանումների հնարավոր ազդեցության գնահատում	10
Քայլ 4. Ձեր բիզնեսը պաշտպանելու գործողությունների ցուցակագրում	10
Քայլ 5. Կոնտակտների ցուցակների ստեղծում	11
Քայլ 6. ԲՇՊ պահպանում, վերանայում և շարունակաբար կատարելագործում	11
3. ԲՇՊ ՄՇԱԿՄԱՆ ՕՐԻՆԱԿ՝ COVID-19 ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՄԵՂՄԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ	12
4. ԲԻԶՆԵՍԻ ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԽԹԱՆՈՂ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐ	16

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Սույն ուղեցույցը նախատեսված է COVID-19 ճգնաժամի ժամանակ ձեռնարկություններին աջակցելու «Բիզնեսի շարունակականության պլանի» (ԲՇՊ) մշակման համար: ԲՇՊ գործիքը հնարավորություն կտա՝

1. Գնահատել բիզնեսի ռիսկերի և խոցելիության մակարդակը,
2. Մշակել բիզնեսի համար ռիսկերի և չնախատեսված իրավիճակների գնահատման արդյունավետ համակարգ:

Ուղեցույցը, որպես գործիք, նպատակ ունի սահմանելու Ձեր ձեռնարկությունների ռիսկերի նկարագիրը և COVID-19-ի նկատմամբ խոցելիության մակարդակը, Ձեր **անձնակազմի/մարդկանց (People)**, **գործընթացների (Processes)**, **շահույթների (Profits)** և **գործընկերության (Partnerships)** վրա ազդեցության տեսանկյունից («4P»):

- ▶ **Մարդիկ, անձնակազմ (People)**՝ աշխատողների և նրանց ընտանիքի անդամների կյանքը
- ▶ **Գործընթացներ (Processes)**՝ ձեռնարկության գործառնություններ
- ▶ **Շահույթ (Profit)**՝ եկամուտների ստեղծում
- ▶ **Գործընկերություն (Partnership)**՝ նպաստավոր միջավայր բիզնես գործողություններ իրականացնելու համար:

Գործիքը հիմնականում ուղղված է ավելի փոքր ձեռնարկություններին, որոնք ունեն սահմանափակ ռեսուրսներ: Այն բաղկացած է երկու մասից՝

1. Առաջին մասը ռիսկի գնահատումն է, որը դուք կարող եք արագ կատարել՝ սահմանելով Ձեր ձեռնարկության համար ռիսկի / խոցելիության մակարդակը:
2. Գործիքի երկրորդ մասը վեց քայլանոց գործընթաց է, օգտագործելով օրինակներ, մշակելու Ձեր սեփական բիզնեսի շարունակականության պլանը:

1. ՌԻՍԿԵՐԻ ՍԱՅՄԱՆՈՒՄ ԵՎ ԳՆԱՅԱՏՈՒՄ

Գոյություն ունեն չորս բաժիններ, որոնք բաղկացած են ընդհանուր առմամբ 61 հարցից, որոնք կառուցված են «4P»-ի «Մարդկանց (People), գործընթացների (Processes), շահույթների (Profits) և գործընկերության (Partnerships)» բաղադրիչների հիման շուրջ: Կարող եք գնահատել Ձեր խոցելիության մակարդակը՝ յուրաքանչյուր հարցաթերթում «այո» պատասխաններն իրար գումարելով:

Պատասխանեք «ԱՅՈ», եթե վստահ չեք կամ չգիտեք հարցի պատասխանը:

1.1. Անձնակազմը և մարդիկ. ռիսկի մատրիցա

Անվտանգ աշխատանքային միջավայր		
1. Արդյոք Ձեր գործունեության աշխարհագրական տարածքում ներկայումս առկա են անձնական անվտանգության ռիսկեր, ինչպիսիք են COVID-19 դեպքերի մեծ քանակը:	☐ Այո	☐ Ոչ
2. Ֆիզիկապես անվտանգ չէ աշխատողների աշխատավայր այցելելը և վերադարձը դեպի տուն (օրինակ՝ ընդհանուր հասարակական տրանսպորտ օգտագործելը և այլն):	☐ Այո	☐ Ոչ
3. Գրանցվել է հիվանդության պատճառով բացակայության դեպքերի աճ:	☐ Այո	☐ Ոչ
4. Բիզնեսի բնույթից ելնելով հնարավոր չէ վերակազմակերպել աշխատանքը, որպեսզի աշխատողները կարողանան աշխատել տնից (հեռավար աշխատանք):	☐ Այո	☐ Ոչ
5. Դուք դժվարություններ եք ունենում անհրաժեշտ սանիտարական միջոցներ հայթայթելու հարցում (վաճառել միջոցներ, մաքրող միջոցներ, ձեռքի ալկոհոլ, ձեռնոցներ, դիմակներ և այլն):	☐ Այո	☐ Ոչ
6. Ձեր բիզնեսի համար օգտագործվող տրանսպորտային միջոցները (օր.՝ առաքման մեքենաներ, անձնակազմի տեղաշարժ) դեռ չեն հագեցվել մաքրող միջոցներով և կանոնավոր մաքրման գործընթացներով:	☐ Այո	☐ Ոչ
7. Աշխատողներն ունեն խնամելու և ընտանեկան պարտականությունների աճ՝ կապված դպրոցների փակման կամ ընտանիքի հիվանդ անդամների հետևանքով:	☐ Այո	☐ Ոչ
8. Եղել են անձնակազմի կամ նրանց ընտանիքի անդամների կողմից COVID-19-ի ներքին փոխանցման դեպքեր	☐ Այո	☐ Ոչ
9. Աշխատողները ավելի քիչ են մոտիվացված աշխատանքի սթրեսային միջավայրի պատճառով, որը բխում է COVID-19-ի դեմ պայքարին ուղղված միջոցառումներից.	☐ Այո	☐ Ոչ
10. Աշխատողները հեռանում են իրենց աշխատանքից՝ անվտանգության հնարավոր կամ փաստացի մտահոգությունների և (կամ) միջադեպերի պատճառով:	☐ Այո	☐ Ոչ

11. Խտրական / անարգալից վարքագիծը հանգեցրել է աշխատողների շրջանում սպառնալիքների և նվաստացման:	☐ Այո	☐ Ոչ
12. Հաճախորդների կամ մատակարարների հետ սերտ ֆիզիկական շփումը անհրաժեշտ է	☐ Այո	☐ Ոչ
13. Աշխատողները անձնական տրավմա են ունեցել, ինչպիսիք են COVID-19-ի արդյունքում ընտանիքի անդամների մահը կամ հիվանդությունը:	☐ Այո	☐ Ոչ
14. Աշխատավայրում իրար մոտ գտնվելը անհրաժեշտ է արտադրության / ծառայության մատուցման համար:	☐ Այո	☐ Ոչ
15. Անձնակազմում կա անդամ, ով պատասխանատու է COVID-19-ի հետ կապված հարցերում ռիսկերի և առաջարկությունների վերաբերյալ պաշտոնական խորհրդատվության ամենօրյա վերլուծության համար:	☐ Այո	☐ Ոչ
16. Չկան կամ քիչ են ինքնազննումներ կատարելու ընթացակարգերը՝ պարզելու այն վտանգները, որոնք կարող են հանգեցնել COVID-19-ի տարածմանը (օրինակ՝ առողջության և անվտանգության ստուգումների պարբերաբար անցկացումներ):	☐ Այո	☐ Ոչ
17. Ձեր տարածքում չկան կամ քիչ են կանոնավոր ստուգումները՝ ընթացիկ կամ առաջացող վտանգները հայտնաբերելու համար (օրինակ՝ հաճախակի ֆիզիկական շփում պահանջող տարածքներում):	☐ Այո	☐ Ոչ
18. Տևից աշխատել հնարավոր չէ:	☐ Այո	☐ Ոչ
19. Աշխատողներին ներկայումս չի տրամադրվում անմիջական ուսուցում (կամ վերապատրաստման հնարավորություն) COVID-19 հանդեպ պատրաստվածության և իրենց/այլոց համար պաշտպանության հիմնական միջոցառումների վերաբերյալ:	☐ Այո	☐ Ոչ
20. Իմ բիզնեսը չունի գործընթաց, որով պետական առողջապահության մարմիններին կտեղեկացվի աշխատավայրում աշխատողների COVID-19-ով վարակված որևէ հայտնի կամ կասկածելի դեպքերի մասին:	☐ Այո	☐ Ոչ

Ընդամենը _____ / 20

1.2. Գործընթացներ. ռիսկի մատրիցա

Շենքեր և սարքավորումներ		
21. Դուք դժվարությունների եք բախվել Ձեր բիզնեսը վարելու համար անհրաժեշտ սարքավորումներ և մեքենաներ մատակարարներից ստանալու գործընթացում:	☐ Այո	☐ Ոչ
22. Հիմնական սարքավորումների և մեքենաների սպասարկման համար եղել են խափանումներ կամ զգալի ուշացումներ:	☐ Այո	☐ Ոչ
23. Ձեր բիզնեսը ոչ մասամբ, ոչ էլ ամբողջությամբ ապահովագրված չէ (օրինակ՝ աշխատողները, սարքավորումները, անասունները և այլն):	☐ Այո	☐ Ոչ

Պաշարներ և հումք

24. Ձեր հումքի մեծ մասը ներմուծվում է: ☐ Այո ☐ Ոչ
25. Ունեցել եք արտադրության համար անհրաժեշտ նյութերի կամ հումքի մատակարարման ուշացումներ նավահանգիստներում: ☐ Այո ☐ Ոչ
26. Դուք դժվարություններ եք ունեցել ձեր հիմնական պաշարներն ու հումքն ապահովելու հարցում: ☐ Այո ☐ Ոչ
27. Ձեր ձեռնարկության վրա բացասաբար են ազդել կառավարության կողմից ավելացված սահմանափակումները / պահանջները (օրինակ՝ առողջապահական հավելյալ ստուգումներ, որոնք ուշացնում են ձեր ձեռնարկությունից ապրանքների առաքումը): ☐ Այո ☐ Ոչ
28. Ձեր հիմնական պաշարները և (կամ) հումքը տեղակայված են միայն մեկ վայրում: ☐ Այո ☐ Ոչ

Ընդամենը _____ / 8

1.3. Շահույթներ. ռիսկի մատրիցա

Շուկաներ

29. COVID-19-ով պայմանավորված խափանումները բացասաբար են անդրադարձնում Ձեր հաճախորդների և Ձեր արտադրանքը կամ ծառայությունները գնելու նրանց հնարավորությունների վրա: ☐ Այո ☐ Ոչ
30. Տեղաշարժման ազատության սահմանափակումները բացասաբար են ազդում Ձեր բիզնեսի վրա: ☐ Այո ☐ Ոչ
31. Ձեր ապրանքների / ծառայությունների մեծ մասը իրացվում են ոչ ներքին շուկաներում: ☐ Այո ☐ Ոչ
32. Այդ շուկաները տեղակայված են միջին և միջինից բարձր ռիսկային երկրներում: ☐ Այո ☐ Ոչ
33. Այդ շուկաներում վաճառքների անկում է տեղի ունեցել: ☐ Այո ☐ Ոչ

Մատակարարներ

34. Խափանումները բացասաբար են ազդում Ձեր հիմնական մատակարարների և Ձեր ձեռնարկությանը ապրանքներ մատակարարելու նրանց կարողության վրա: ☐ Այո ☐ Ոչ
35. Դուք զգացել եք մատակարարումների խափանումներ՝ կապված կառավարության սահմանափակումների ավելացման հետ: ☐ Այո ☐ Ոչ
36. Դուք ունեք միայն մեկ հիմնական մատակարարների ուղի: ☐ Այո ☐ Ոչ
37. Դուք չունեք այլընտրանքային մատակարարներ, որոնք կարող են ապրանքներ և ծառայություններ մատուցել խափանման դեպքում: ☐ Այո ☐ Ոչ
38. Ձեր բիզնեսի համար անհրաժեշտ հիմնական ապրանքների և հումքի մեծ մասի համար ապավինում եք օտարերկրյա մատակարարներին (հումքի 75%-ը) ☐ Այո ☐ Ոչ

Հասարակություն

39. «Հասարակական» անհանդուրժողականության և նախապաշարմունքի աճ է գրանցվել, ինչպես ցույց են տալիս ՀԼՄ-ները, փողոցային ցույցերը և քաղաքական դիսկուրսը: ☐ Այո ☐ Ոչ

40. Ներկայիս մեղիա միջավայրը բացասաբար է ազդել աշխատանքային միջավայրի վրա: ☐ Այո ☐ Ոչ

Տնտեսական միջավայր

41. COVID-19-ը ազդում է տնտեսական գործունեության վրա, որն ուղղակիորեն ազդում է Ձեր բիզնեսի կամ Ձեր կողմից գործող շուկաների վրա (կամ դուք ակնկալում եք, որ կազդի): ☐ Այո ☐ Ոչ

42. Գործազրկությունն աճում է Ձեր գործունեության շուկաներում: ☐ Այո ☐ Ոչ

43. Տնտեսական գործունեության անկման արդյունքում աճել է փաստացի հանցավոր գործունեությունը, կամ աճել է հանցավոր գործունեության ռիսկը՝ ուղղված Ձեր ձեռնարկությանը: ☐ Այո ☐ Ոչ

44. Գրանցվել է հումքային կամ մատակարարվող ապրանքների գների հանկարծակի բարձրացում, որոնք անհրաժեշտ են Ձեր բիզնեսի հիմնական գործառնություններն իրականացնելու համար: ☐ Այո ☐ Ոչ

Ընդամենը _____ / 16

1.4. Գործընկերություն. ռիսկի մատրիցա

Հանրային ծառայություններ (ջուր, էլեկտրականություն, առողջություն, աղբահանություն)

45. Եղել են հիմնական կոմունալ և հանրային ծառայությունների զգալի կամ շարունակական խափանումներ (ջուր, էլեկտրաէներգիա, հեռահաղորդակցություն, առողջապահություն, աղբահանություն), որոնք բացասաբար են ազդել Ձեր բիզնեսի կամ Ձեր գործունեության շուկաների վրա: ☐ Այո ☐ Ոչ

46. Եղել են հիմնական կոմունալ և հանրային ծառայությունների զգալի կամ շարունակական խափանումներ, որոնք բացասաբար են անդրադարձել ձեր աշխատողների վրա (օրինակ՝ սանիտարական և առողջապահական պայմանները տանը): ☐ Այո ☐ Ոչ

47. Տեղի է ունեցել կոմունալ ծառայությունների ծախսերի բացասական կամ հանկարծակի փոփոխություն: ☐ Այո ☐ Ոչ

48. Տեղի է ունեցել կոռուպցիայի իրական աճ կոմունալ ծառայությունների կամ հանրային ենթակառուցվածքների հասանելիության տեսանկյունից: ☐ Այո ☐ Ոչ

Երրորդ կողմեր (հաճախորդներ, մրցակիցներ և ֆինանսական մատակարարներ)

49. COVID-19 խափանումները բացասաբար են ազդում Ձեր մրցակիցների և մրցունակ մնալու նրանց ունակության վրա: ☐ Այո ☐ Ոչ

50. Մրցակիցների հետ համագործակցելու հնարավորությունները սահմանափակ են կամ բացակայում են՝ կիսելու առողջապահության և անվտանգության փորձը / սարքավորումները:

☐ Այո ☐ Ոչ

51. Մրցակիցների հետ համագործակցելու հնարավորությունները սահմանափակ են կամ բացակայում են՝ միմյանց հետ կիսելու հիմնապաշարները, գույքը և այլն:

☐ Այո ☐ Ոչ

52. Մրցակիցների հետ համագործակցելու, հնարավորությունները սահմանափակ են կամ բացակայում են միմյանց հետ կիսելու սարքավորումները:

☐ Այո ☐ Ոչ

53. Տեղի է ունեցել ֆինանսների հասանելիության կամ ֆինանսական ծառայություններ մատուցողների բացասական փոփոխություն, ինչը կարող է բացասաբար ազդել Ձեր ձեռնարկության գործունեության վրա (օրինակ՝ վարկավորման պահանջների ավելացում, մատակարարների ընտրության սակավ տարբերակներ և այլն),:

☐ Այո ☐ Ոչ

Հասարակական ենթակառուցվածքներ (հեռահաղորդակցություն, ճանապարհներ, նավահանգիստներ)

54. Գործի են դրվել սահմանափակումներ հանրային ենթակառուցվածքների հասանելիության վրա, որոնք բացասաբար են ազդում Ձեր ձեռնարկության կամ Ձեր կողմից գործող շուկաների կամ աշխատողների վրա:

☐ Այո ☐ Ոչ

55. Հասարակական հիմնական ենթակառուցվածքների օգտագործման ծախսերն ավելացել են, որոնք բացասաբար են անդրադառնում Ձեր ձեռնարկության կամ ձեր կողմից գործող շուկաների վրա:

☐ Այո ☐ Ոչ

Քաղաքական և կարգավորող միջավայր

56. Տեղի է ունեցել կանոնակարգերի կամ օրենքների փոփոխություն, որը բացասաբար է ազդում Ձեր ձեռնարկության կամ Ձեր կողմից գործող շուկաների վրա:

☐ Այո ☐ Ոչ

57. Անորոշության աճ օրենսդրական միջավայրում, որը կարող է բացասաբար ազդել Ձեր ձեռնարկության կամ Ձեր կողմից գործող շուկաների վրա:

☐ Այո ☐ Ոչ

58. Կա՞րողյոք որևէ կանոնակարգի կամ օրենքների բացասական կամ հանկարծակի փոփոխություն, որը բացասաբար է անդրադառնում Ձեր աշխատողների վրա:

☐ Այո ☐ Ոչ

59. Կառավարությունը դեռ չի ներկայացրել սուբսիդիաներ (օրինակ՝ վարձավճարների կամ աշխատավարձի սուբսիդիաներ), որոնք կարող են օգնել Ձեր բիզնեսին և աշխատողներին COVID-19 ժամանակ:

☐ Այո ☐ Ոչ

Ընդհանուր առողջապահություն

60. Արդյոք կիրառվել է «Արտակարգ դրություն» կամ տեղաշարժի ազատության սահմանափակումներ միջոցառումներ (կամ զգուշացրել են հնարավոր կիրառման մասին):

☐ Այո ☐ Ոչ

61. Իմ բիզնեսը չունի գործողությունների ծրագիր ճգնաժամային և արտակարգ իրավիճակների համար:

☐ Այո ☐ Ոչ

Վերոնշյալ հարցերին պատասխանելով դուք կարգեք, թե 4P-ից (մարդիկ, գործընթացներ, շահույթներ և գործընկերություն) որոնք են առավել խոցելի Ձեր ձեռնարկության համար (մասնավորապես, որ ասպեկտները կամ գործոնները): Ձեր ընդհանուր խոցելիությունը հաշվարկելու համար, գումարեք Ձեր «Այո» պատասխանները, որոնք նշել եք չորս ինքնագնահատման բաժիններում: Տեղադրեք ստացված գումարը ներքևում գտնվող վանդակում:

Ռիսկերի հաշվարկ

Մարդիկ	Գործընթացներ	Շահույթներ	Գործընկերություն	Ընդհանուր միավոր
/ 20	/ 8	/ 16	/ 17	/ 61

Արդյունքների մեկնաբանում և ռիսկերի վերլուծություն

Այս միավորը չի գնահատում Ձեր ձեռնարկությունը՝ լավ կամ վատ տեսանկյունից: Դա պարզապես Ձեր ձեռնարկության և COVID-19-ի նկատմամբ նրա խոցելիության նշանոցն է, որն օգնում է բացահայտել այն ոլորտները, որտեղ ձեռնարկության ընդհանուր դիմադրողականությունը՝ COVID-19 ճգնաժամի պարագայում, կարող է բարելավվել: Ամենակարևորը, այն Ձեզ կհուշի, թե որտեղ են առավել վտանգի ենթարկվում ձեր աշխատողները, մատակարարման շղթաները, երրորդ կողմից Ձեր կախվածությունը:

Ստորև ներկայացված արդյունքների մեկնաբանումը՝ ըստ «Այո» պատասխանի քանակի:

- 41 - 61** Ձեր ձեռնարկությունը խիստ խոցելի է պայմանավորված COVID-19 ճգնաժամի ազդեցությամբ: Բարձր հավանական է, որ ձեռնարկությունը լուրջ հարված կրի, ինչը կարող է երկարատև խափանում առաջացնել իրավիճակի վատթարացման դեպքում: Գործողության Ձեր հաջորդ ծրագիրը պետք է լինի պարզել՝ արդյոք Դուք առավել խոցելի եք ներքին, թե արտաքին սպառնալիքներից, և միջոցներ ձեռնարկել COVID-19-ի նկատմամբ ռիսկերն ու խոցելիությունը նվազեցնելու նպատակով:
- 21 - 40** Չնայած որոշակի ձեռնարկած գործողությունների՝ համաճարակի հանդեպ պատրաստվածությունը բարձրացնելու ուղղությամբ՝ Ձեր ձեռնարկությունը դեռևս խոցելի: Անհրաժեշտ է պարզել, արդյոք Ձեր սպառնալիքները ներքին են, թե արտաքին, և համոզվել, որ բիզնեսի շարունակականության պլանը կազմելիս առաջնահերթություն տրվի բիզնեսի խոցելիության տարրերին:
- 0 - 20** Ձեր բիզնեսը ցուցաբերում է համեմատաբար դիմացկունություն, սակայն կլինի անհրաժեշտություն որոշ ոլորտներում նվազեցնել խոցելիությունը: Այնուամենայնիվ, ԲԾԴ մշակումը ողջունելի է, որը կօգնի վերահսկել ներքին և արտաքին ռիսկերը:

2. COVID-19 ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ԲԻԶՆԵՍԻ ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԻ ՄՇԱԿՈՒՄԸ ՎԵՑ ՔԱՅԼՈՎ

Ստորև այն վեց քայլերն են, որոնք անհրաժեշտ են Ձեր բիզնեսի շարունակականության պլանը (ԲՇՊ) մշակելու համար.

Քայլ 1. Հիմնական ապրանքների կամ ծառայությունների որոշում

Որո՞նք են ձեր ամենակարևոր ապրանքները կամ ծառայությունները՝ հաշվի առնելով հետևյալ չափանիշները:

- ▶ Դրանց եկամտաբերությունը,
- ▶ Հաճախորդների քանակը և դրանց նկատմամբ պահանջարկը,
- ▶ Չիրագործելու դեպքում ծախսեր՝ բացասական ֆինանսական, արտադրողականության և հեղինակության հետևանքները:

Քայլ 2. ԲՇՊ նպատակների սահմանում

Ի՞նչ նպատակ եք դնում ԲՇՊ միջոցով:

Քայլ 3. ձեռնարկության և աշխատողների վրա խափանումների հնարավոր ազդեցության գնահատում

Ո՞րն է բիզնեսի խափանման կամ ընդհատումների ընդունելի տևողությունը: Որո՞նք են պահանջվող ռեսուրսները, անհրաժեշտ մատակարարները, գործընկերները և կապալառուները՝ բիզնեսի հիմնական գործառնությունների իրականացման համար:

Քայլ 4. Ձեր բիզնեսը պաշտպանելու գործողությունների ցուցակագրում

Օգտվելով «4P» ձևաչափից, նվազեցնել ռիսկերը անձնակազմի/մարդկանց, գործընթացների, շահութաբերության և գործընկերության մասով:

- ▶ **Մարդիկ (People):** աշխատողների և նրանց ընտանիքի անդամների կյանքը
- ▶ **Գործընթացներ (Processes):** ձեռնարկության գործառնություններ
- ▶ **Շահույթ (Profit):** եկամուտների ստեղծում
- ▶ **Գործընկերություն (Partnership):** նպաստավոր միջավայրը բիզնես գործողություններ իրականացնելու համար

Քայլ 5. Կոնտակտների ցուցակների ստեղծում

Քանի որ COVID-19 ճգնաժամի ընթացքում Ձեր գործունեության մեծ մասն իրականացվելու է ոչ ֆիզիկական շփումով, այլ հեռահար հաղորդակցությամբ (զանգեր և քննարկումներ WhatsApp, Viber, Zoom և նման հավելվածների միջոցով), համոզվեք, որ առկա է բիզնեսի շահառուների, անձնակազմի և գործընկերների կոնտակտների ճգրտված և թարմացված ցանկ:

Քայլ 6. ԲՇՊ պահպանում, վերանայում և շարունակաբար կատարելագործում

Հաջորդ գլխում բերված է փոքր բիզնեսի՝ ԲՇՊ մշակման օրինակ:

3. ԲՇՊ ՄՇԱԿՄԱՆ ՕՐԻՆԱԿ՝ COVID-19-Ի ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՄԵՂՄԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Ձոյս Մկումուրան Բենիայի ափամերձ Մոմբասայում պահածոյացված սարդինա արտադրող ընկերության սեփականատերն է: Նա իր արտադրանքը վաճառում է Բենիայում խոշոր ֆիրմաների, որոնք զբաղվում են արտահանությամբ: Ձոյսը ապավինում է երեք ընկերությունների հետևողական պատվերներին՝ իր բիզնեսի շուրջ 80%-ի չափով: Ունենալով կապեր արտաքին շուկաներում, այդ ընկերությունները կանոնավոր պատվերներ են ուղարկում Ձոյսին: Բենիայում COVID-19 դեպքերի տարածման հետ մեկտեղ Ձոյսը մշակել է ԲՇՊ՝ իր բիզնեսը պաշտպանելու համար: Նա ընդհանուր առմամբ ունի 30 աշխատող¹:

COVID-19 ռիսկերի գնահատման թեստի արդյունքում, Ձեռնարկատերը պարզեց ձեռնարկության խոցելիությունը և ռիսկերի բարձր մակարդակը: Նա ամեն օր գործ ուներ բազմաթիվ մատակարարների հետ, և նրա աշխատողները աշխատում էին ֆիզիկապես միմյանց մոտ: Նա հույս ուներ, որ նավահանգիստը կշարունակի գործել՝ ապահովելով վաճառքի մեծ մասը: Իր վաճառքի մյուս մասը հիմնականում բաժին էր ընկնում Բենիայի այլ քաղաքներին, և նրան հուսալի տրանսպորտային կապեր էին պետք: Ձոյսը հասկացավ, որ իրեն անհրաժեշտ է ԲՇՊ:

Քայլ 1: Ձոյսը բացահայտեց իր հիմնական ապրանքները

Ձոյսի համար նրա հիմնական արտադրանքը տարբեր տեսակի պահածոյացված սարդին է, որը վաճառքից եկամտի միակ միջոցն է: Նրա հաճախորդների բազան համեմատաբար փոքր է՝ ունենալով երեք հիմնական հաճախորդներ, որոնք կազմում են վաճառքի ընդհանուր ծավալի 80%-ը: Այս հաճախորդներին ապրանքը չմատակարարելու գինը շատ բացասական հետևանքներ կունենա նրա բիզնեսի վրա:

Քայլ 2: Ձոյսը սահմանեց իր ԲՇՊ-ի նպատակը

Նպատակը՝ նրա բիզնեսի համար ներքին պարզ գործընթացների մշակումն էր, որոնք «4P» - ների (մարդկանց, գործընթացների, շահույթների և գործընկերության) հիմնական պաշտպանությունը կլինեին: Սա նշանակում էր՝

- ▶ Առավելագույնի հասցնել իր և իր աշխատողների ֆիզիկական և հուզական անվտանգությունը,
- ▶ Խափանումներից հետո հնարավորինս արագ վերսկսել գործողությունները,
- ▶ Համոզվել, որ իր հիմնական արտադրանքները դիմացկուն են COVID-19-ի հետ կապված խափանումներին,
- ▶ Պաշտպանել իր մատակարարման շղթան, և
- ▶ Ապահովել, որ իր ձեռնարկությունը կատարի հաճախորդների հետ իր պայմանագրային պարտավորությունները:

¹ Սա Բենիայի ձեռնարկությունների իրական փորձի վրա հիմնված ԲՇՊ օրինակ է: Ձոյս Մկումուրան հորինված անձնավորություն է:

Քայլ 3: Նա գնահատեց իր ձեռնարկության և աշխատողների վրա խափանումների հնարավոր ազդեցությունը

Ո՞ր գործողություններն են անհրաժեշտ ապրանքն արտադրելու և առաքելու համար, և որքա՞ն է նրա թույլատրելի պարապուրդը՝ որքա՞ն ժամանակ առանցքային գործողությունները կարող են չիրականացվել, մինչև դրանք չվնասեն բիզնեսի կենսունակությանը: Նա պարզեց հիմնական ռիսկերը և շահագրգիռ 5 հիմնական կողմերին, որոնք կարևոր նշանակություն ունեն նրա բիզնեսի համար՝ աշխատողներ, հաճախորդներ, մատակարարներ, օժանդակ ծառայություններ և կարգավորող մարմիններ:

- ▶ **Աշխատողներ:** Ձույսը 30 աշխատող ունի, որոնք ներգրավված են տեղի համայնքից (բարեբախտաբար նրանք հիմնականում ապրում են մոտակա տարածքում և աշխատանքի են հաճախում ոտքով):
- ▶ **Հաճախորդներ:** Նրա արտադրանքի 80% բաժին է ընկնում 3 գևորդ ընկերություններին, որոնք արտահանում են դեպի արտաքին շուկաներ: Մնացած 20%-ը նախատեսված է Զենիայի շուկայի համար (15%-ը՝ Նաիրոբիում տեղակայված մեծածախ վաճառողներին):
- ▶ **Մատակարարներ:** Նա կախված է 3 մատակարարներից: Նախ մետաղ (թիթեղ) արտադրողն ընկերությունից; երկրորդը՝ Նայրոբիում գտնվող տպագրական ընկերությունից՝ իր արտադրանքի պիտակների տպագրողներ և երրորդ ու ամենակարևորը՝ տեղական ձկնորսներից, որոնք խմբավորված են կոոպերատիվներում: Բոլոր մատակարարները պահանջում են կանոնավոր հաղորդակցություն, բայց ֆիզիկական շփումն առավել կանոնավոր է ձկնորսների հետ:
- ▶ **Օժանդակ ծառայություններ:** Դրանք ներառում են բեռնափոխադրող ընկերություն, որի ծառայություններից նա օգտվում է, ինչպես նաև անվտանգության ընկերությունը:
- ▶ **Հանրային ծառայություններ և կարգավորող մարմիններ:** Դրանք ներառում են սննդի ստանդարտների կարգավորող մարմինը, որը լիցենզիաներ է տալիս, հարկային մարմինը և տեղական ինքնակառավարման մարմինները, որոնք վերահսկում են առողջության և անվտանգության ստանդարտները:

Այս գործիքը ցույց տվեց բիզնեսի կախվածությունը արտաքին դերակատարներից, նրանց առողջ լինելուց և նրանց բիզնեսի գործունակությունից՝ մատակարարներ, օժանդակ ծառայություններ տրամադրողներ և հաճախորդները: Նա արագ հասկացավ, որ ուժեղ խափանումների դեպքում կարող էր 4-6 շաբաթվա ընթացքում սնանկանալ, և գնահատեց՝ «ի՞նչ ազդեցություն կունենա իր հիմնական գործողությունների չիրականացումը»: Վերանայելով վերոնշյալ շահագրգիռ կողմերից յուրաքանչյուրին՝ նա հասկացավ, որ նրանց նկատմամբ ցանկացած խափանում կազդի իր բիզնեսի խափանմանը, և սահմանեց հիմնական ռիսկային գործոնները՝

- ▶ Հիվանդացած աշխատողներ (իր աշխատակազմ / մատակարարների / օժանդակ ծառայություններ մատուցողներ);
- ▶ Կառավարության կողմից տեղաշարժի ազատության սահմանափակումներ, և դրանց ազդեցություն անձնակազմի և մատակարարների աշխատունակության վրա,
- ▶ Նավահանգիստ մուտք գործելու Կառավարության սահմանափակումները իր հաճախորդների հնարավորությունների վրա՝ իր արտադրանքը շուկայում իրացնելու տեսանկյունից,
- ▶ Պետական մարմինների անկարողությունը տրամադրելու անխափան կոմունալ ծառայություններ (հիմնական մտահոգությունը ջուրն ու էլեկտրականությունն էին),
- ▶ Իր արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկի անկում:

Նա քննարկում էր իր վերահսկողությունից դուրս իրադարձությունները, դրանց ազդեցությունը իր մատակարարների վրա, ինչպես նաև ինչն էր դեռ որոշ չափով եղել իր վերահսկողության

շրջանակում: Բացասական կողմն այն էր, որ նա մեծապես կախված էր հիմնականում իր մատակարարներից և չէր կարող որևէ կերպ ազդել կողմից հնարավոր սահմանափակումների վրա: Դրական էր այն, որ պահածոյացված արտադրանքի/պահածոների պահանջարկը մեծանում էր:

Քայլ 4: Ջոյսի սկսեց բիզնեսի պաշտպանության և շարունակականության ապահովման գործողությունները:

Մարդիկ

- ▶ Բիզնեսում սահմանափակեց շփման կետերը՝ դարձնելով մեկը, և այնտեղ հիմնեց առողջապահական կետ, որպեսզի նա և իր աշխատողները լինեն քիչ խոցելի:
- ▶ Բացի անվտանգության/առողջապահական միջոցառումներից, Ջոյսը վերանայեց աշխատանքի ընթացքը և ներդրեց սոցիալական հեռավորության չափանիշները՝ ենթադրելով աշխատողների հետ քննարկած հերթափոխի նոր պայմաններ:
- ▶ Նա պատրաստվում էր կանխատեսելի բացակայությունների ավելացմանը:

Գործողություններ

- ▶ Ընդհանուր նախաձեռնությունը ղեկավարելիս Ջոյսը խնդրեց իր աշխատողներին կամավոր կատարել հետևյալ խնդիրները՝
 - ապահովել առողջապահական կետերում անհրաժեշտ պարագաների հագեցվածություն,
 - մուտքի մոտ ջերմաստիճանի ստուգում բոլոր աշխատողների, մատակարարների, հաճախորդների և այցելուների համար,
 - մատակարարների և հաճախորդների հետ ամենօրյա կապ՝ գնահատելու նրանց իրավիճակը և տեղի ունեցած ցանկացած փոփոխություն:
- ▶ Բոլոր հաճախորդների և մատակարարների հետ քննարկվեց իրենց անվտանգության միջոցառումներն ու համակարգերը, և դրանց կատարում նոր կանոնակարգերին համաձայն:
- ▶ Որոշ մատակարարներ (օրինակ՝ ձկնորսներ) դեռևս աշխատում էին կանխիկ վճարումով: Սակայն, Ջոյսն այս իրավիճակը օգտագործեց վճարումները տեղափոխելով թվային դաշտ (ընթացիկ կամ մուտքային):
- ▶ Նա կարատում էր տվյալների ռեգերվային պահպանում (ավտոմատացված կամ պարբերար սկզբունքով), նաև ունենալով կրկնօրինակը տանը՝ այն դեպքում, եթե ստիպված լիներ ինքնամեկուսացվել:

Շահույթներ

- ▶ Նա նկատեց, որ պահածոյացված արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկը մեծանում էր, և կար վաճառքների ավելացման հնարավորություն: Ջոյսը համաձայնություն ձեռք բերեց տեղական հինգաստղանի հյուրանոցի հետ, սառնարանային պահեստ՝ հիմնական ապրանքների համար և լրացուցիչ ապահով տարածք՝ վերջնական ապրանքների համար: Նրա վերջնական արտադրանքն ունեցավ ավելի երկար պիտանելիություն, ինչը իրական առավելություն էր:
- ▶ Նա իր հիմնական մատակարարների հետ քննարկեց ձկնորսական կոոպերատիվը, ովքեր տեղեկացրեցին, որ նրանք պայմանագրեր ունեն ավամերձ այլ կոոպերատիվների հետ: Եթե Մոմբասայի շրջանը մեծապես խաթարվեր, ապա առկա էին այլընտրանքային աղբյուրներ և համագործակցության հնարավորություններ:
- ▶ Ջոյսը մշակեց իր ամենօրյա գործառնական ծախսերը (աշխատավարձ, տարածքի վարձ, էլանյութեր և այլն) և կատարեց հաշվարկներ՝ հիմնված ֆինանսական կարիքների վրա, այն դեպքերի համար, եթե լուրջ խափանումներ տեղի ունենան:

- ▶ Նա պարբերաբար զրուցում էր իրեն վարկ տրամադրող բանկի հետ: Բանկը տեղյակ էր նրա «ԲՇՊ պլանի» մասին և ճկունություն էր ցուցաբերում վարկի պահանջների նկատմամբ, երբ դրանք անհրաժեշտ էին լինում:

Գործընկերություն

- ▶ Նա քննարկումներ ունեցավ իր երեք հիմնական (արտահանող) հաճախորդների հետ, որպեսզի նրանք խնդրեն Զենիայի Գործատուների Ֆեդերացիային և այլ բիզնես ասոցիացիաներին քննարկումներ անցկացնել կառավարության հետ՝ որոշակի հստակություն ստանալու նպատակով, այն մասին, թե նավահանգստի որ օբյեկտները կարող են բաց մնալ:
- ▶ Նա պայմանագիր կնքեց չորս այլ ՓՄՁ սեփականատերերի հետ՝ կիսելու փորձը և անվտանգության միջոցներն իրենց բիզնեսների համար: Նրանք համաձայնվեցին ընդհանուր ընթացակարգերի հետ՝ աշխատողների անվտանգությունը պահպանելու համար: Նրանք նաև պայմանավորվեցին կիսել տեղեկատվություն ստանալու ծախսերը, աշխատավայրում առկա խնդիրների կարգավորման մասով, ինչպիսիք են աշխատանքային ժամանակի փոփոխությունները, հնարավոր կրճատումները և այլ կադրային խնդիրներ:
- ▶ Նա հարկային մարմինների հետ քննարկեց հարկերի հետաձգման հնարավորությունը, որի մասին լսել էր լրատվամիջոցներում:

Քայլ 5: Ձոյսը ստեղծեց կոնտակտների ցուցակները

- ▶ Նա առանձնացրեց իշխանությունների և երրորդ կողմերի (ոստիկանության, շտապ օգնության ծառայություններ, հրշեջներ, մոտակա հիվանդանոցներ, ապահովագրական ընկերություն) հիմնական կապի համարները, որոնք կարող են օգնություն տրամադրել արտակարգ իրավիճակների ժամանակ:
- ▶ Նա կազմեց իր աշխատողների ցուցակը, նրանց պաշտոնները և կոնտակտային տվյալները (բջջային հեռախոս և էլ. փոստի հասցե), ինչպես նաև արտակարգ իրավիճակներում տվյալ աշխատողի կապի տվյալները:
- ▶ Կազմեց իր հաճախորդների, մատակարարների, կապալառուների և պետական գործակալությունների կոնտակտային տվյալների ցուցակը, որոնց հետ աշխատել է:
- ▶ Նա ընտրեց COVID-19 ճգնաժամի ընթացքում իր աշխատողների հետ կապվելու հաղորդակցության մեթոդները (Facebook, WhatsApp և այլն) և մշակեց արտակարգ իրավիճակում աշխատակիցների հետ կապնվելու պլանը:

Քայլ 6: Ձոյսը պահպանում, վերանայում և շարունակաբար թարմացնում է իր ԲՇՊ-ն

Նա ամեն շաբաթ վերանայում և թարմացնում է իր պլանը, որպեսզի՝

- ▶ Թարմացվի նրա ԲՇՊ նպատակը և բարելավվի դրա արդյունավետությունը,
- ▶ Թարմացվի ռիսկերի գնահատումը, բիզնեսի շարունակականության ռազմավարությունը և ԲՇՊ-ում պարունակվող այլ ընթացակարգերը,
- ▶ Ապահովվի ԲՇՊ-ում ներառված բոլոր գործընթացների շարունակական կատարելագործումը:

4. ԲԻԶՆԵՍԻ

ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԽԹԱՆՈՂ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐ

Բացի վերոնշյալ 6 քայլից, ՀՀ ձեռնարկությունները կարող են ծրագրել մի շարք գործառնություններ, որոնք կխթանեն բիզնեսի շարունակականությունը COVID-19 ճգնաժամի ընթացքում, ինչպես նաև կնվազեցնեն համավարակի տարածումը, որոնց շնորհիվ կխթանվի աշխատողների և հաճախորդների անվտանգությունը:

Բիզնեսի ադապտացում

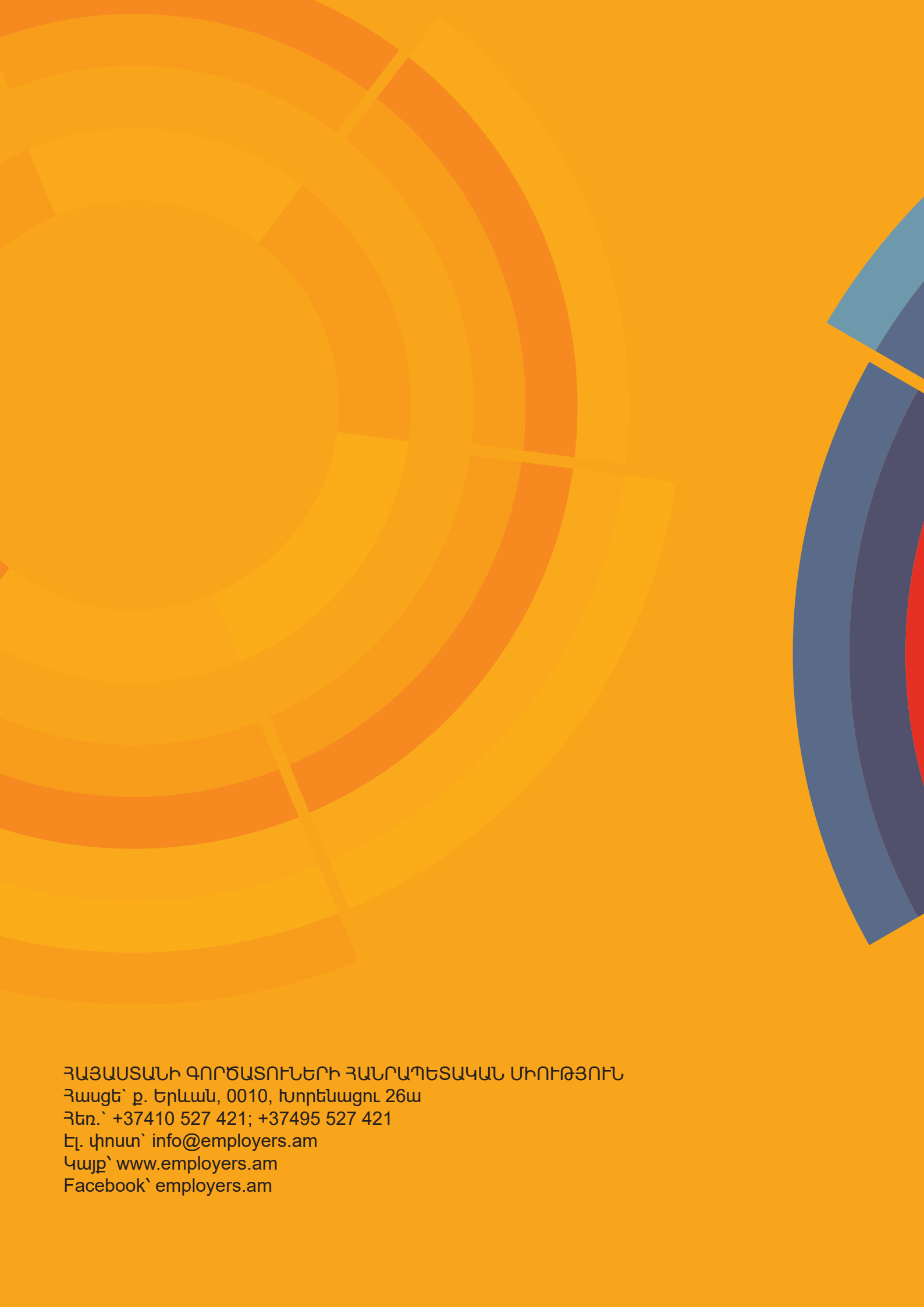
- ▶ Բիզնեսի գոյությունն ամրապնդելու նպատակով, որոշել ձեռնարկատիրական գործունեության փոփոխությունների շրջանակը՝ մեղմելու ճգնաժամի բացասական ազդեցությունը: Օրինակ՝ ինչպիսի ծառայություններ պետք է ստեղծել, և ինչպիսիք ժամանակավորապես կասեցնել, ինչ նոր շուկաներ մտնել և այլն:
- ▶ Ներկայիս ծառայությունների ադապտացում և փոփոխություն՝ ելնելով ճգնաժամային կարիքներից, նոր ապրանքների կամ ծառայությունների զարգացում:
- ▶ Սպասարկման վերակազմակերպում՝ կանխելու և նվազեցնելու հիվանդության տարածումը (օրինակ՝ ապրանքների առաքում, առցանց ծառայությունների և վաճառքի կազմակերպում): Այս ամենը կխթանի նաև աշխատողների և հաճախորդների անվտանգությունը:

Առցանց առևտրի կազմակերպում

- ▶ Առցանց շուկայում ներթափանցում և ամրապնդում, կայքի միջոցով առևտրի կազմակերպման համար (ֆիզիկական շփումով գործարքները նվազեցնելու նպատակով):
- ▶ Առցանց վաճառքի կազմակերպում:

Հեռավար արդյունավետ աշխատանքի կազմակերպում

- ▶ Հնարավորության դեպքում խթանել տանից աշխատանքը, եթե առաջնային չէ աշխատողների ֆիզիկական շփումը և ներկա գտնվելը:
- ▶ Առօրյա հաղորդակցման և աշխատանքային քննարկումների համար անձնակազմին ծանոթացնել և ուսուցանել առցանց գործիքներին, թե՛ թիմային, թե՛ անհատական հաղորդակցության համար (ինչպիսիք են Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Viber, WhatsApp և այլ հավելվածներ):
- ▶ Ներդնել գործիքներ՝ ծրագրերի արդյունավետ ղեկավարման և թիմային աշխատանքի համար, ինչպիսիք են Asana, Trello և այլ հարթակները:



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԳՈՐԾԱՏՈՒՆԵՐԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏԱԿԱՆ ՄԻՈՒԹՅՈՒՆ

Հասցե՝ ք. Երևան, 0010, Խորենացու 26ա

Հեռ.՝ +37410 527 421; +37495 527 421

Էլ. փոստ՝ info@employers.am

Կայք՝ www.employers.am

Facebook՝ [employers.am](https://www.facebook.com/employers.am)