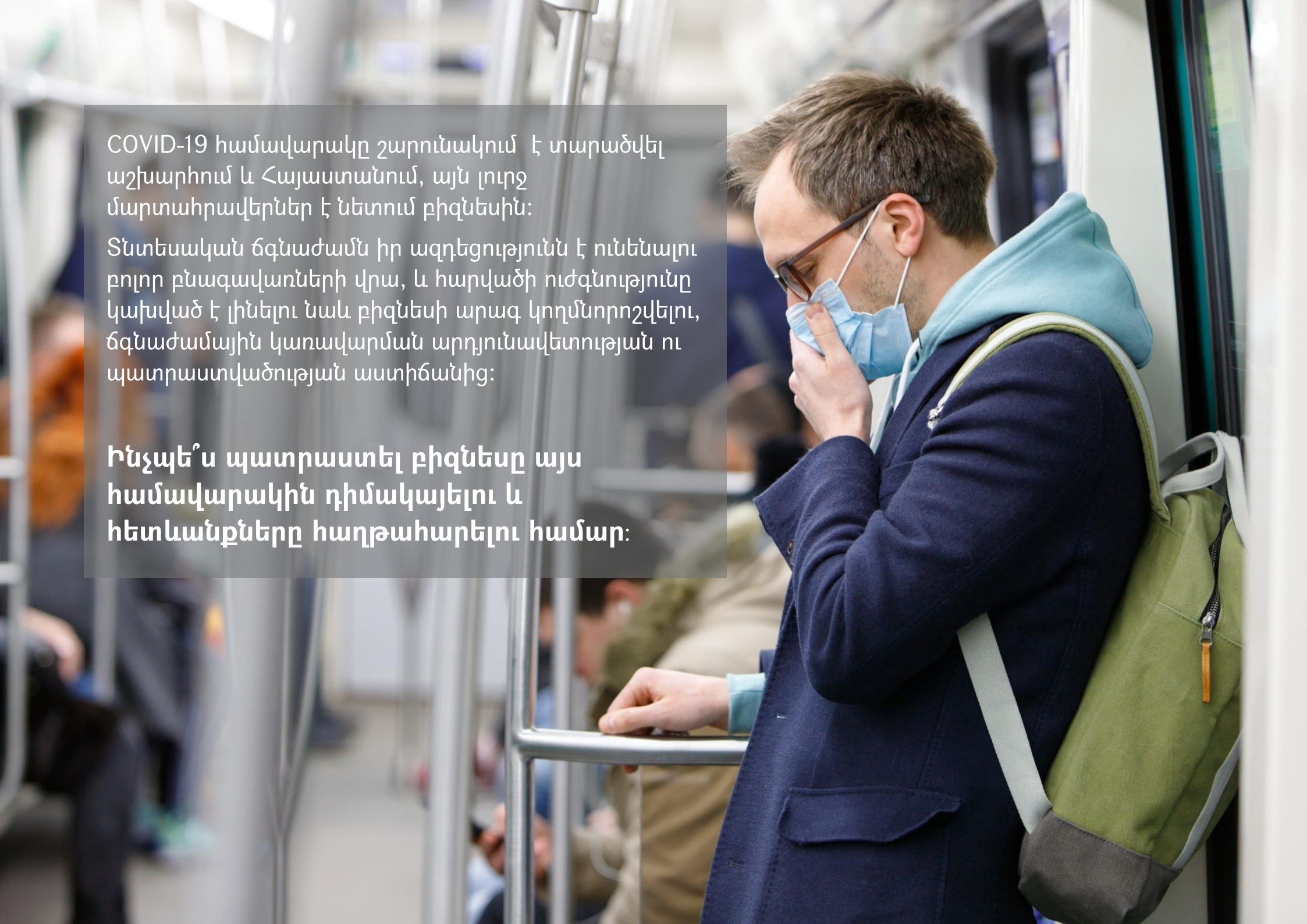
Grant Thornton
An instinct for growth™

Ձեր բիզնեսի «հակավիրուսը».

դիմակայելով COVID-19-ի մարտահրավերներին

Ապրիլ, 2020 թ.



COVID-19 համավարակը շարունակում է տարածվել աշխարհում և Հայաստանում, այն լուրջ մարտահրավերներ է նետում բիզնեսին:

Տնտեսական ճգնաժամն իր ազդեցությունն է ունենալու բոլոր բնագավառների վրա, և հարվածի ուժգնությունը կախված է լինելու նաև բիզնեսի արագ կողմնորոշվելու, ճգնաժամային կառավարման արդյունավետության ու պատրաստվածության աստիճանից:

Ինչպե՞ս պատրաստել բիզնեսը այս համավարակին դիմակայելու և հետևանքները հաղթահարելու համար:

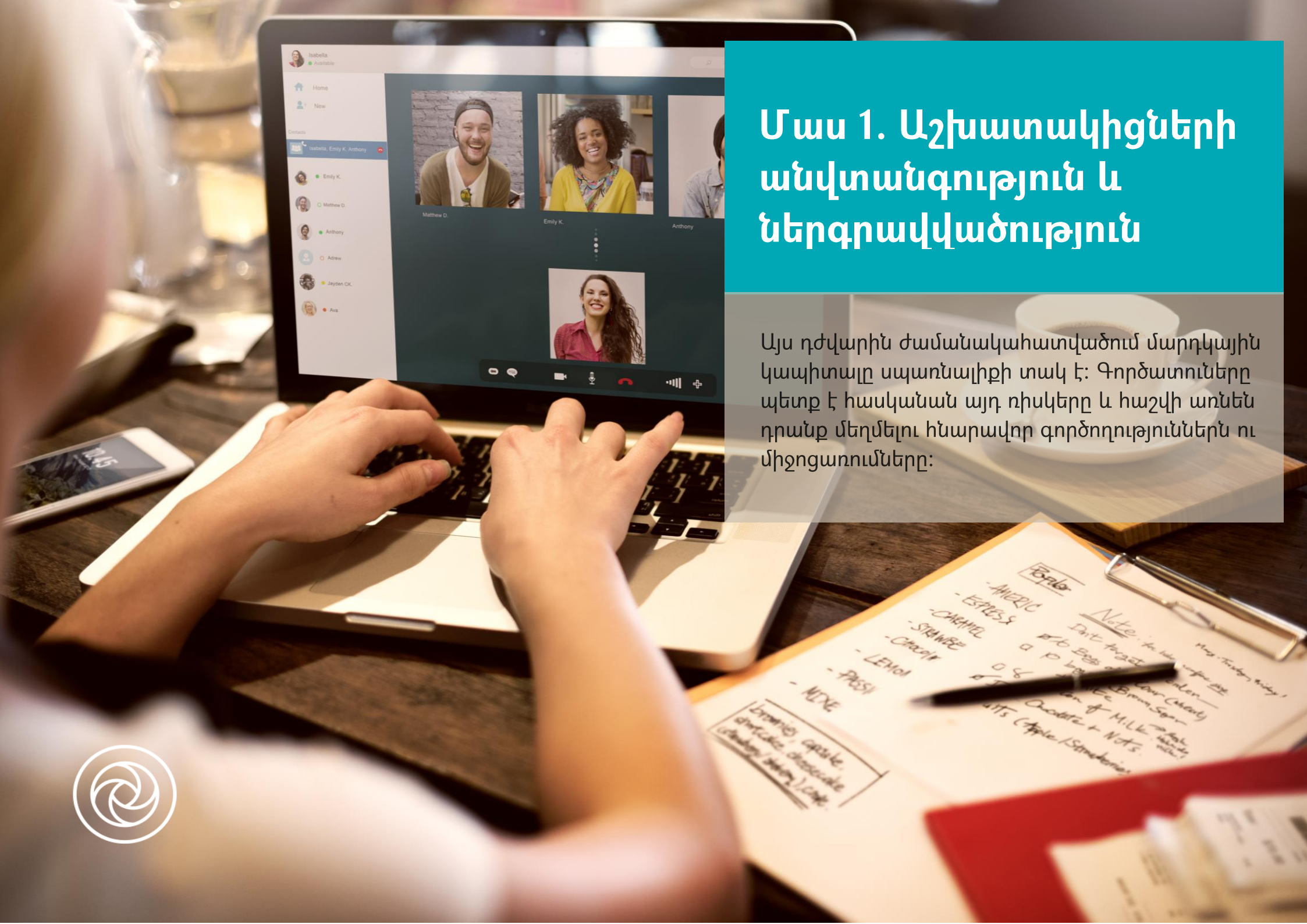
Գրանթ Թորնթոնը պատրաստել է COVID-19-ին դիմակայելու մի քանի խորհուրդ բիզնեսի համար, որոնցով ցանկանում ենք կիսվել Ձեզ հետ սույն հրապարակման մեջ:

Պլանավորելու և պատրաստվելու անհրաժեշտությունը ծայրահեղ կարևոր է հիմա, քանի դեռ այդ հնարավորությունը կա: Եթե Դուք դա դեռ չեք արել, ապա այս խորհուրդները կարող են դառնալ ձեր կազմակերպության համար արձագանքման պլան ստեղծելու գործում կարևոր առաջին քայլը:

Հարցերի դեպքում խնդրում ենք կապ հաստատել Գրանթ Թորնթոնի մասնագետների հետ՝ մենք կօգնենք Ձեզ որոշել առաջնահերթությունները և արագ արձագանքել փոփոխվող հանգամանքներին, կցուցաբերենք անհրաժեշտ աջակցություն այս անորոշ շրջանում մարտահրավերներին առավելագույն դիմակայելու գործում:

Հարկ է նշել, որ այս հրապարակման մեջ զետեղված խորհուրդների ցանկը չպետք է համարվի սպառիչ, քանի որ յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի իր գործունեության առանձնահատկությունները, որոնք կարող են էական ազդեցություն ունենալ արձագանքման պլանի համար:

Այս հրապարակումը չի կարող փոխարինել ՀՀ կառավարության և Պարետատան պաշտոնական հայտարարություններն ու ցուցումները, որոնք առաջնային են:



Մաս 1. Աշխատակիցների անվտանգություն և ներգրավվածություն

Այս դժվարին ժամանակահատվածում մարդկային կապիտալը սպառնալիքի տակ է: Գործատուները պետք է հասկանան այդ ռիսկերը և հաշվի առնեն դրանք մեղմելու հնարավոր գործողություններն ու միջոցառումները:

Համաճարակի շրջանում ի հայտ եկող մարտահրավերները

- Աշխատակիցների պակասը խիստ հավանական է: Այս ընթացքում ցանկացած պահի, աշխատուժի 25%-50%-ը կարող է բացակայել (հիվանդության, ընտանիքի հիվանդ անդամների խնամքի անհրաժեշտության, վարակվելու վախի, աշխատանքի գալու համար տրանսպորտային միջոցների անբավարարության և այլ պատճառներով):
- Գործատուները պետք է հաշվի առնեն, որ պատվաստանյութը դեռևս հասանելի չի լինի համաճարակի սկզբնական փուլերում ՝ պատվաստանյութերի մշակման, փորձարկման և արտադրության ժամանակաշրջանների հետաձգման պատճառով:
- Աշխատակիցների համար անձնական պաշտպանիչ սարքավորումների, գործիքների և նյութերի կարիքները պետք է նախապես որոշվեն և ապահովվեն:
- Մատակարարումները, հավանաբար, համաճարակի պատճառով կնվազեն: Բիզնես գործունեություն իրականացնողները պետք է որոշեն՝ արդյո՞ք նրանք պետք է ձեռք բերեն պաշարներ, թե՞ հակավիրուսային պաշտպանիչ նյութեր:
- Մարդկային ռեսուրսների համակարգերը խստորեն պիտի շեշտադրեն աշխատողների առողջության և անվտանգության հարցերը:
- Առողջապահական համակարգերը լրջագույն փորձության են ենթարկվելու գերծանրաբեռնվածությունից, և, հնարավոր է, որ աշխատակիցները չկարողանան ստանալ հիմնական բժշկական օգնություն՝ ներառյալ հիվանդանոցային բուժօգնությունը:
- Ավելի մեծ կլինի մարտահրավերնայն գործատուների համար, որոնց աշխատողները հիմնականում օգտվում են հասարակական տրանսպորտից, եթե հասարակական տրանսպորտի համակարգերը խափանվեն կամ կրճատվեն (աշխատուժի հասանելիության ևս մեկ սահմանափակում):

Հնարավոր գործողություններ

Համաճարակին պատրաստվելու ընթացքում կարելի է առանձնացնել մեկ կամ մի քանի աշխատակիցների, ովքեր կարող են հանդես գալ որպես Համաճարակի մենեջեր(ներ) և պատասխանատու լինել աշխատավայրում առողջության և անվտանգության համար:

Նրանց պատասխանատվության ներքո կարող են լինել հետևյալ գործառույթները՝

- Սահմանել կամ թարմացնել համաճարակի հետ կապված ներքին քաղաքականությունն ու ընթացակարգերը աշխատակիցների համար:
- Ստեղծել համակարգ հիվանդ կամ հիվանդության կասկած ունեցող աշխատակիցների հետ հարաբերությունների կարգավորման համար, ներառյալ՝ կապ հաստատել աշխատանքից անսպասելիորեն բացակայող աշխատակիցների հետ, ճշտել՝ արդյո՞ք դիմել են բժշկի և տեղեկացրել հիվանդության մասին, առաջարկել հոգալ խնամքի ու առկա կարիքների մասին և այլն:
- Ապահովել ապաքինված կամ մեկուսացումից դուրս եկած աշխատակիցների վերադարձը դյուրացնող / խրախուսող մթնոլորտ:
- Համոզվել, որ աշխատավայրում առկա են անձեռոցիկների, բժշկական և ձեռքի հիգիենայի նյութերի, մաքրման և այլ անհրաժեշտ միջոցների բավարար պաշարներ:
- Ստեղծել կամ թարմացնել աշխատակիցներին վերաբերող քաղաքականությունը՝ կապված
  - Ազատ աշխատանքային գրաֆիկի, հեռահաղորդակցման և արտասահմանյան ճանապարհորդությունների հետ (օրինակ՝ խուսափել համաճարակից տուժած տարածքներ ոչ հրատապ ճանապարհորդությունից)
  - Բացակայությունների և երկարատև բժշկական արձակուրդի հետ (օրինակ՝ աշխատողների փոխհատուցում), համաճարակից տուժած տարածքներում գտնվող աշխատողների հետ կանչում և նրանց կամավոր մեկուսացման կազմակերպում:

Անհրաժեշտ է ապահովել աշխատակիցների ներգրավվածությունը և բարձր կատարողական մշակույթի պահպանումը՝ կենտրոնանալով հեռակա կարգով արդյունավետ կառավարման, հնարավորությունների որոշման և օգտագործման, բարելավումների, փոխադարձ վստահության, հաղորդակցության պարզության և դերերի/ առաջադրանքների հստակ բաշխման վրա:

Մաս 2. Բիզնեսի շարունակականություն

Համաճարակի շրջանում ի հայտ եկող մարտահրավերները

- Աշխարհում COVID-19-ի ազդեցության հետևանքով տնտեսության բոլոր ճյուղերը բախվում են և բախվելու են իրենց մատակարարման ցանցի, աշխատուժի և դրամական միջոցների հոսքի զգալի խաթարման: Ճիշտ արձագանքը կախված կլինի այն առանձնահատուկ հանգամանքներից, որոնց դեմ է առնում բիզնեսը: Այնուամենայնիվ, զգալի սթրեսային կամ տագնապալի իրավիճակում խորհուրդ է տրվում կենտրոնացնել բոլոր գործողությունները կանխիկ հոսքերի կառավարման շուրջ:
- Համաճարակի ազդեցությունը կարող է տևել ամիսներ, և գործառնական ծրագրերը պետք է դա հաշվի առնեն: Զարգացող տնտեսություններին, ինչպիսին Հայաստանն է, ավելի մեծ ռիսկեր են սպառնում:
- Հնարավոր է, որ կազմակերպությունների ղեկավար կազմը նույնպես անձնապես տուժի համաճարակի ընթացքում հիվանդության պատճառով:
- Որոշ գործողություններ ու գործունեության տեսակներ անհրաժեշտ կլինի համախմբել, դիվերսիֆիկացնել կամ փակել՝ կախված կոնկրետ իրավիճակներից:
- Հաճախորդների թիվը կարող է նվազել, մասնավորապես՝ հյուրանոցային, զբոսաշրջային և ծառայություններ մատուցող հատվածի ընկերությունների համար:
- Էլեկտրոնային հաղորդակցությունը կաճի և կդառնա արդյունավետ աշխատանքային միջոց (օրինակ՝ հեռախոսազանգեր, էլեկտրոնային նամակներ և ինտերնետի օգտագործում, տեսազանգեր և այլն): Այս առումով հեռահաղորդակցման համակարգերը և գործարար զանգերի կենտրոնները կարող են ծանրաբեռնված լինել:

Հնարավոր գործողություններ

Որտե՞ղ կենտրոնացնել բիզնես գործունեությունը սթրեսային կամ տագնապալի պայմաններում: Մեր մոտեցումը առանձնացնում է հինգ հիմնական նկատառումներ բիզնեսի համար՝ կենտրոնում ունենալով կանխիկի կառավարումը:

1

Կանխիկի կառավարում. բիզնեսի համար ամենակրիտիկական խնդիրը

Անհրաժեշտ է քայլեր ձեռնարկել բիզնեսում կանխիկ միջոցները պահելու համար: Սա կարող է ներառել այնպիսի գործողություններ, ինչպիսիք են՝

- հետաձգել պարտատերերի վճարումները
- հնարավորության դեպքում բանակցել վճարումների հետաձգման շուրջ վարձատուների և բանկերի հետ
- այլ ազատ դրամական միջոցները տեղափոխել բիզնես շրջնառու կապիտալի հաշվին կամ հաշվի առնել բանկային հնարավորությունների առկայությունը
- բանակցել հաճախորդների հետ, որպեսզի նրանք ավելի շուտ վճարեն՝ առաջարկելով նրանց զեղչ կամ այլ խրախուսական մեխանիզմներ
- ուսումնասիրել և օգտվել առկա պետական աջակցության ծրագրերից և հնարավորություններից

Կանխիկի կանխատեսումը կարճաժամկետ և միջնաժամկետ հատվածում էական է: Այժմ ավելի, քան երբևէ, պետք է ստեղծել կանխիկի կանխատեսման կայուն մեխանիզմ: Բիզնես գործունեություն իրականացնող ընկերությունների մեծ մասի համար նվազագույն ակնկալիք պետք է լինի 12-14 օրական (կամ նույնիսկ շաբաթական) կանխատեսումը, որից հետո՝ ամսական, իսկ դրանից հետո մինչև 2020 թ.-ի վերջ կանխատեսումն ու պլանավորումը: Շահույթն ու վնասը և դրամական միջոցների հոսքը պետք է թարմացվեն ու համադրվեն և կանխիկ դրամական միջոցների մնացորդները պետք է համապատասխանեցվեն:

2

Արտակարգ իրավիճակների պլանավորում

Անհրաժեշտ է որոշել, թե որտեղ են մատակարարման շղթայի կարևոր կետերը, փորձել ստեղծել և պահպանել կրիտիկական պաշարների պահուստ), ապահովել այլընտրանքային աղբյուրների հասանելիությունը, որոշել, թե ովքեր են հիմնական աշխատողները, ստեղծել անձնակազմի աջակցության ծրագրեր, որոնք թույլ կտան նրանց շարունակել աշխատանքը: Հաշվի առնել այն, թե որ աշխատողի բացակայությունը կարող է հանգեցնել հարկային / կարգավորող մարմնին հայտ ներկայացնելու վերջնաժամկետի բաց թողնմանը: Դիտարկել առկա ապահովագրական ծածկույթը և ստուգել՝ արդյո՞ք օրինական որևէ պահանջ կարող է ծագել ներկայիս իրավիճակում: Նույն կերպ ստուգել՝ արդյոք հայց կարող է ներկայացվել ձեր բիզնեսի դեմ ծառայությունների կամ ապրանքների չեղարկման համար: Որոշել այն հիմնական ծառայությունները/ գործառույթները, որոնց անհրաժեշտությունը կազմակերպությունն ունի իր գործունեությունը պահպանելու և որպես տնտեսական սուբյեկտ գոյատևելու համար:

3

Շահագրգիռ կողմերի կառավարում

Այն շահառուները, ովքեր մտադիր են ֆինանսական աջակցություն ցուցաբերել, չեն կարողանա բոլորին աջակցել միևնույն մակարդակով: Ֆինանսական կայուն կանխատեսումներից բխող համապարփակ պլան ունենալը շահառուների տեսանկյունից ավելի ուժեղ դիրք և հստակություն կապահովի՝ դրանով իսկ առավելագույնի հասցնելով անհրաժեշտ ֆինանսավորում ձեռք բերելու հնարավորությունը: Այս առումով անհրաժեշտ է լինել ակտիվ և ներգրավվել հարկային մարմինների, վարկատուների, վարձատուների և հիմնական մատակարարների հետ՝ բաց չթողնելու ֆինանսական և այլ օժանդակությունները, որոնք կարող են հասանելի լինել:

4

Աշխատակիցներ

Աշխատողների պրոֆիլը հասկանալը շատ կարևոր է. հաշվի պետք է առնել այն ճկունությունը, որն առկա է մարդկանց բիզնեսի տարբեր ոլորտներում տեղակայելու համար: Իրավախորհրդատուների հետ վաղաժամ քննարկումը ևս կօգնի հստակեցնել առկա հնարավորությունները: Անհրաժեշտ է սահմանել հստակ քաղաքականություն մարդկանց բացակայության՝ ներառյալ ինքնակամ բացակայության կամ այն իրավիճակների համար, երբ մարդիկ գտնվում են մեկուսացման մեջ կամ ունեն վատ ինքնազգացողություն:

5

Ճգնաժամային կառավարման թիմի ստեղծում

Անհրաժեշտ է ապահովել ներկայացուցչություն հիմնական բաժիններից կամ խմբերից և հաճախակի հանդիպել/ հաղորդակցել խնդիրները քննարկելու և առաջնահերթություն տալու համար: Հնարավորության դեպքում պետք է փորձ արվի կանխատեսել հաջորդ խնդիրը, և եթե առկա են պահեստային ռեսուրսներ, ապա դրանց մի մասը կարելի է հատկացնել «թեժ պլանավորման» խմբին, որը կարող է արձագանքել և լուծումներ գտնել անհատական խնդիրների համար, քանի որ դրանք ի հայտ են գալիս՝ առանց ներգրավելու կառավարող ամբողջ թիմին: Անհրաժեշտ է շփվել թիմի հետ վաղ, հաճախ և անկեղծ, ստեղծել կապի համակարգ, որը կարող է միավորել աշխատողներին տանը կամ այլ կերպ մեկուսացված լինելու պարագայում: Նորությունների պակասը անորոշություն և մտահոգություն է առաջացնում:

Բիզնեսի շարունակականության ծրագիրը պետք է անդրադառնա հետևյալ խնդիրներին.

- բիզնեսի կազմակերպում աշխատողների, աշխատողների և հաճախորդների, ինչպես նաև մատակարարների միջև նվազագույն անմիջական շփման պայմաններում,
- բիզնեսի արդյունավետ գործունեության ապահովում առանցքային աշխատողների աշխատանքից բացակայության պայմաններում,
- բիզնեսի աշխատանքի ապահովում մատակարարման ցանցերի խափանման դեպքում,
- բիզնեսի ճիշտ կողմնորոշում, թե ինչպես/ երբ ակտիվացնել այլընտրանքային մատակարարման ուղիները և ինչպես/ երբ ակտիվացնել հաճախորդներին առաքումների այլընտրանքային միջոցները:

Անհրաժեշտ կլինի համակարգել բիզնեսի շարունակականության ծրագիրը մատակարարների և հաճախորդների հետ:

Մաս 3.
Կիբերանվտանգություն

Քանի որ կազմակերպությունները շտապում են իրենց բիզնեսն ու աշխատուժը տեղափոխել առցանց ռեժիմ՝ ապավինելով տնից աշխատելու վրա, կիբերհանցագործներն ուժեղացնում են իրենց մարտավարությունը՝ օգտվելու նրանցից, ովքեր այս ամենի արդյունքում կարող են ունենալ անվտանգության անբավարար կամ թույլ դիրքեր:

Համաճարակի շրջանում ի հայտ եկող մարտահրավերները

- Սովորական, նորմալ համակարգերը կարող են չգործել՝ պայմանավորված էլեկտրաէներգիայի սղության կամ անձնակազմի աջակցության պակասով,
- Անվտանգ հեռավար մուտքով համակարգերը կարող են վճռորոշ լինել՝ ապահովելու համար գործարար անընդհատությունը,
- Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների (ՏՏ) ենթակառուցվածքը կարող է սահմանափակ լինել որոշ երկրներում, այդ իսկ պատճառով, եթե աշխատուժը միջազգային է, անհրաժեշտ կլինեն այս խնդրի լուծմանն ուղղված քայլեր,
- Ֆիշինգային վտանգներ. այս ժամանակահատվածում շատացել են տարբեր լեզուներով ֆիշինգային արշավները, որոնք պարունակում են տեղեկատվություն COVID-19-ի բուժման վերաբերյալ՝ հղում տալով Առողջապահության համաշխարհային կազմակերպության կեղծ ինտերնետային կայքին և կից փաստաթղթերի տեսքով առաջարկելով համապատասխան ուղեցույցներ՝ նպատակ ունենալով տիրանալ անհատական և զգայուն տեղեկատվության և զրկել օգտատերերին իրենց համակարգերի մուտքի հնարավորությունից:

Հնարավոր գործողություններ

- Ապահովել տվյալների բոլոր բազաների կրկնօրինակումն (data redundancy) ու համակարգերի պատշաճ պահուստավորումը,
- Բացահայտել բիզնեսի համար կարևորագույն տեղեկատվական համակարգերը և անհրաժեշտության դեպքում ապահովել այդ համակարգերից տվյալների դուրս բերումը,
- Սահմանել ավտոմատ իրականացվող և մարդկային գործոն պահանջող SS գործառույթների ցանկը, ապահովել այդ դիրքում պահուստավորումը,
- Սահմանել SS համակարգերի սառեցման և համակարգի ցանկացած փոփոխությունն արգելող «թրիգերային կետերը» և շեմերը,
- Դիտարկել անվտանգ հեռավար մուտքով համակարգային ինտերնետի ներդրման հնարավորությունը,
- Եթե բազմաթիվ աշխատողներ են հեռավար աշխատելու վիրտուալ մասնավոր ցանցի (VPN) միջոցով, ապահովել այդ ցանցի հնարավորությունները՝ համապատասխանելու գնահատված կարիքներին,
- Բացահայտել այլ SS կարիքները (օրինակ, լայնաշերտ համացանցի հասանելիության հնարավորությունը և լոկալ SS ենթակառուցվածքի պահանջներ) տնային պայմաններում կամ հեռավար այլ համակարգերով աշխատողների համար: Պետք է հիշել, որ առկա մատակարարները կարող են լինել գերծանրաբեռնված և հնարավորություն չունենան բավարարելու աճող պահանջարկը:
- Տեղեկացված եղեք զեղծարարական (scam) էլեկտրոնային նամակների մասին: Հատկապես ուշադիր եղեք HSE կամ WHO հապավումներով հասցեներից ստացվող էլեկտրոնային նամակների նկատմամբ, անգամ եթե թվում է, թե դրանք վստահելի աղբյուրից են ստացված: Եթե չեք հանդիսանում առողջապահական համակարգի աշխատող, քիչ է հավանական, որ այս կազմակերպությունները COVID-19-ի վերաբերյալ էլեկտրոնային նամակներ ձեզ կուղարկեն և հաստատ չեն պահանջի գումար կամ Ձեր օգտանուններն ու գաղտնաբառերը:
- Թարմացրեք անվտանգության վերաբերյալ ձեր թիմի գիտելիքները: Բարձրաձայնեք տեղեկատվական անվտանգության ձեր քաղաքականության մասին՝ հատկապես հեռավար աշխատանքին, բջջային սարքերին և հանրային Wi-Fi-ի օգտագործմանն առնչվող հատվածները: Կիբերհանցագործների մեծամասնությունը փորձում է օգտագործել սոցիալական ինժինիրինգի հնարավորությունները: Նրանք փորձելու են ձեզ դրդել կատարել գործողություններ, որոնք չպետք է անել: Կարող եք առաջարկել ձեր թիմին մասնակցել կիբերանվտանգությանն ու ֆիշինգին առնչվող լրացուցիչ օնլայն դասընթացների:

ՀՀ, ք. Երևան 0012,
Վաղարշյան փ. 8/1

Հ: +374 10 26 09 64

gta@am.gt.com

www.grantthornton.am

Grant Thornton

An instinct for growth™

www.grantthornton.am

© 2020 Grant Thornton Armenia. All rights reserved.

"Grant Thornton" refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires.

Grant Thornton Armenia is a member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms.

GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.