

# Столкнувшись с пандемией COVID-19

В первую очередь, пандемия COVID-19 является глобальным кризисом в сфере здравоохранения. Вместе с тем, его влияние на мировую экономику растет в геометрической прогрессии и несет за собой как краткосрочные, так и долгосрочные последствия для бизнеса. **Предприятиям необходимо эффективно противостоять этому кризису.** Каждый уровень корпоративной структуры играет свою роль в реагировании на кризис посредством обеспечения внедрения наилучших практик. Ниже изложены некоторые вопросы, которые стоит рассмотреть и которые могут быть полезны руководству компании в плане антикризисного управления. В целом, эти рекомендации применимы к любому виду бизнеса, но некоторые из них могут быть неактуальными в зависимости от характера или размера вашего бизнеса, структуры собственности или других факторов. Рассматривайте их с точки зрения приемлемости для вашего бизнеса.

## ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПРАКТИКАМ ЭКОЛОГИЧНОСТИ, СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Продемонстрируйте лидерство и поддерживайте надлежащую корпоративную культуру

- Демонстрируете ли вы лидерство посредством четкой и своевременной коммуникации со своими сотрудниками и ключевыми заинтересованными сторонами? В частности, здоровье и безопасность сотрудников имеют первоочередное значение, и вы должны учитывать воздействие COVID-19 на ваших *сотрудников* и *бизнес*.
- Четко ли донесена ваша приверженность соблюдению национальных руководящих принципов санитарно-эпидемиологического благополучия населения и профилактики распространения вируса?
- Вы проанализировали/пересмотрели свой План обеспечения непрерывности бизнеса (ПНБ), а также обновили его (если это необходимо), чтобы определить, предусматривает ли он текущий сценарий? Если нет, рассмотрите возможность немедленного обновления ПНБ.
- Задействовали ли вы функцию комплаенса для контроля за соблюдением политик и процедур ПНБ? Убедитесь, что сотрудники этой функции знают о возможности передачи вопросов на рассмотрение в режиме реального времени, с прямым доступом к Совету директоров.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ



Осуществляйте надзор за антикризисным управлением

- Проводите ли вы внеочередные или специальные заседания Совета директоров? Используйте эти заседания, чтобы задать в компании «тон сверху» относительно срочности противодействия кризису и дать четкий сигнал о наличии сильного лидерства и надзора.
- Был ли создан специальный комитет по противодействию COVID-19 или антикризисный комитет, или же комитет по управлению рисками был уполномочен осуществлять надзор за воздействием кризиса на ваш бизнес? Рассматривали ли вы вопросы членства в таком комитете (включая топ-менеджеров, представителей отдела кадров, операционной функции или функции информационных технологий)?
- Проводится ли *открытое* обсуждение относительно наличия в Совете директоров знаний и навыков, необходимых для надзора за внедрением ПНБ, а также надзора за управлением компанией в период кризиса? Если ответ отрицательный, в краткосрочной перспективе усильте Совет директоров посредством привлечения внешних экспертов, а в долгосрочной перспективе – пересмотрите состав Совета директоров.
- Есть ли у компании план преемственности на случай чрезвычайной ситуации и готов ли он к практической реализации? Запланируйте создание резерва для возможного замещения ключевых сотрудников компании.

«Когда наступает кризис, эффективное корпоративное управление позволяет компаниям эффективно планировать меры антикризисного реагирования, распределять четко очерченные функции и обязанности, а также внедрять эффективную коммуникационную стратегию. Такие действия помогают компаниям быстро восстановиться и минимизировать ущерб их бизнесу». - Преодолевая кризис: Пособие для Советов директоров.

## МЕНЕДЖМЕНТ

- Создана ли в вашей компании группа противодействия кризису из числа топ-менеджеров для разработки комплексного плана по преодолению последствий кризиса при различных возможных сценариях? План должен соответствовать интенсивности и продолжительности кризиса, потенциальному влиянию на ликвидность, финансирование, ключевые направления бизнеса и цепочки поставок.
- Создали ли вы каналы периодической коммуникации между группой противодействия кризису и антикризисным комитетом Совета директоров?
- Как информация о воздействии кризиса на рабочую силу компании представляется Совету директоров?
- Определили ли вы, кто имеет первостепенное значение для компании во время этого кризиса и какие критические «антикризисные навыки» могут быть необходимы, потенциально формируя команды, работающие из разных мест?
- Нужно ли вам создавать команду по управлению ликвидностью? Рассмотрите целесообразность включения вопроса ликвидности в сферу внимания группы противодействия кризису.

## КОНТРОЛЬНАЯ СРЕДА

(СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ, ФУНКЦИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И КОМПЛАЕНС)



Обеспечьте готовность к мерам антикризисного реагирования и их надежность

Функционируют ли ваши функции контроля надлежащим образом? Рассмотрите следующее:

- **Внутренний контроль:** адекватность политик и процедур ПНБ; механизмы IT-контроля, связанные с удаленной работой; безопасность на рабочем месте; безопасность пищевых продуктов и т.д. Не упустите из виду проблемные вопросы IT. Во времена кризиса эти слабые стороны могут ухудшаться.
- **Комплаенс:** адекватность соблюдения соответствующих мер контроля, включая, но не ограничиваясь, ПНБ, IT, безопасность и т. д.
- **Внутренний аудит:** способность внедрения альтернативных процедур для продолжения плана работ по аудиту и отчетности, оценки адекватности ПНБ, консультирования относительно недостатков соответствующих механизмов контроля и мер по их устранению.
- **Управление рисками:** оценка рисков и меры по снижению соответствующих существующих рисков, а также их долгосрочных последствий.

Если эти аспекты не были недавно проверены, или вы не уверены, что такая проверка проводилась, проведите ее. Если проверка этих аспектов недавно проводилась, продолжайте отслеживать реализацию соответствующих мер в сочетании с регулярной отчетностью и необходимыми корректирующими действиями.

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ



Создайте атмосферу доверия посредством коммуникации

- Поддерживаете ли вы непосредственную и регулярную коммуникацию с инвесторами и всеми важными группами заинтересованных сторон о том, как COVID-19 влияет на бизнес? К заинтересованным сторонам относятся сотрудники, клиенты, поставщики, местные сообщества и местные органы власти.
- Публикуете ли вы информацию о мерах и практиках, связанных с COVID-19, на своем веб-сайте в случае диверсифицированной базы акционеров и заинтересованных сторон?
- Рассматривали ли вы требования о раскрытии информации относительно существенных изменений, которые могут повлиять на прибыль и будущие перспективы?

- Разработал и внедрил ли исполнительный орган кампанию внутренней коммуникации, предусматривающую, чтобы сотрудники оставались дома в случае болезни или не приходили на работу до истечения определенного времени?

**Не забывайте:** постоянная коммуникация и открытость в отношениях с инвесторами и заинтересованными сторонами может создать атмосферу доверия и хорошую репутацию компании.

## ПРАВА АКЦИОНЕРОВ



Поддерживайте отношения с инвесторами в отсутствие обычной практики личного участия акционеров в общих собраниях

- Хотя некоторые инвесторы выступают против заочной формы проведения общих собраний акционеров (ОСА) и такое проведение ОСА запрещено в некоторых странах, кризис COVID-19 представляет собой чрезвычайную проблему для своевременного проведения ОСА.
- Спросите, рассматривал ли корпоративный секретарь возможность проведения заочного ОСА с учетом требований законодательства и ограничений, таких как положения устава, внутренних документов компании и доступные технологические решения?

## УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ



Поддерживайте устойчивое развитие компании

- Сообщаете ли вы ключевую информацию о антикризисных мерах компании главным заинтересованным сторонам, в частности сотрудникам, клиентам, поставщикам, местным сообществам, должностным лицам системы здравоохранения?
- Внедрили ли вы механизм конфиденциального информирования, позволяющий сотрудникам, поставщикам и клиентам сообщать о беспокоящих их вопросах относительно предотвращения распространения вируса?

**Дополнительные ресурсы:** Публикация IFC Преодолевая кризис: Пособие для Советов директоров (2010), подготовленное в рамках общей программы IFC по реагированию на кризис при финансовой поддержке со стороны Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards)

© Международная финансовая корпорация 2020. Все права защищены.

*Распространение: IFC поощряет распространение своих публикаций, и читатели могут воспроизводить и распространять эти материалы в образовательных и некоммерческих целях при условии указания соответствующей ссылки на источник и оговорки об отказе от ответственности.*

*Оговорка об отказе от ответственности: Хотя информация, изложенная в данном документе, считается надежной, IFC не гарантирует точность, надежность или полноту этой информации, не предоставляет гарантий относительно выводов или суждений, описанных в данном документе, и не несет никакой ответственности за любые упущения или ошибки (включая, помимо прочего, опечатки и технические ошибки) в содержании этого документа или в случае его использования. Любое использование информации, изложенной в данном документе, вами или другим пользователем, осуществляется исключительно на ваш собственный риск.*

Узнайте больше об IFC и нашей работе в сфере улучшения практик экологичности, социальной ответственности и корпоративного управления

[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)

2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433

Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

В партнерстве с:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



IFC

International  
Finance Corporation  
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities