

Зіткнувшись з пандемією COVID-19

В першу чергу, пандемія COVID-19 є глобальною кризою в галузі охорони здоров'я. Разом з тим, її вплив на світову економіку зростає в геометричній прогресії і спричиняє як короткострокові, так і довгострокові наслідки для бізнесу. Підприємствам необхідно ефективно протистояти цій кризі. Кожен рівень корпоративної структури виконує свою роль у реагуванні на кризу шляхом забезпечення впровадження найкращих практик. Нижче викладено деякі питання, які варто розглянути і які можуть бути корисними керівництву компанії в плані антикризового управління. Загалом, ці рекомендації можуть застосовуватися до будь-якого виду бізнесу, але деякі з них можуть бути неактуальними в залежності від характеру або розміру вашого бізнесу, структури власності або інших чинників. Розглядайте їх з точки зору прийнятності для вашого бізнесу.

ВІДДАНІСТЬ ПРАКТИКАМ ЕКОЛОГІЧНОСТІ, СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ І КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ



Продемонструйте лідерство і підтримуйте належну корпоративну культуру

- Чи демонструєте ви лідерство шляхом чіткої та своєчасної комунікації зі своїми співробітниками і ключовими зацікавленими сторонами? Зокрема, здоров'я і безпека співробітників мають першочергове значення, і ви повинні враховувати вплив COVID-19 на ваших **співробітників** і **бізнес**.
- Чи чітко донесено вашу відданість дотриманню національних керівних принципів санітарно-епідеміологічного добробуту населення та профілактики поширення вірусу?
- Ви проаналізували/переглянули свій План забезпечення безперервності бізнесу (ПББ), а також оновили його (якщо це необхідно), щоб визначити, чи передбачає він поточний сценарій? Якщо ні, розгляньте можливість негайного оновлення ПББ.
- Чи задіяли ви функцію комплаєнсу для здійснення контролю за дотриманням політик і процедур ПББ? Переконайтесь, що працівники цієї функції знають про можливість передачі питань на розгляд в режимі реального часу, з безпосереднім доступом до Ради директорів.

РАДА ДИРЕКТОРІВ



Здійснюйте нагляд за антикризовим управлінням

- Чи проводите ви позачергові або спеціальні засідання Ради директорів? Використовуйте ці засідання, щоб задати в компанії «тон зверху» щодо терміновості протидії кризі та дати чіткий сигнал щодо наявності сильного лідерства і нагляду.
- Чи було створено спеціальний комітет з протидії COVID-19 або антикризовий комітет, або ж комітет з управління ризиками був уповноважений здійснювати нагляд за впливом кризи на ваш бізнес? Чи розглядали ви питання членства в такому комітеті (включаючи топ-менеджерів, представників відділу кадрів, операційної функції або функції інформаційних технологій)?
- Чи проводиться відкрите обговорення щодо наявності в Раді директорів знань і навичок, необхідних для нагляду за впровадженням ПББ, а також нагляду за управлінням компанією в період кризи? Якщо відповідь негативна, в короткостроковій перспективі підсилюйте Раду директорів шляхом залучення зовнішніх експертів, а в довгостроковій перспективі - перегляньте склад Ради директорів.
- Чи є у компанії план наступництва на випадок надзвичайної ситуації і чи готовий він до практичної реалізації? Заплануйте створення резерву для можливого заміщення ключових співробітників компанії.

«Коли настає криза, ефективне корпоративне управління дозволяє компаніям ефективно планувати заходи антикризового реагування, розподіляти чітко окреслені функції і обов'язки, а також впроваджувати ефективну комунікаційну стратегію. Такі дії допомагають компаніям швидко відновитися і мінімізувати збитки для їхнього бізнесу». - Долаючи кризу: Посібник для Рад директорів.

МЕНЕДЖМЕНТ / ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН

- Чи створена у вашій компанії група протидії кризі з числа топ-менеджерів для розробки комплексного плану з подолання наслідків кризи за різних можливих сценаріїв? План повинен відповідати інтенсивності і тривалості кризи, потенційному впливу на ліквідність, фінансування, ключові напрямки бізнесу і ланцюжки поставок.
- Чи створили ви канали періодичної комунікації між групою з протидії кризі та антикризовим комітетом Ради директорів?
- Як інформація про вплив кризи на працівників компанії надається Раді директорів?
- Чи визначили ви, хто має першочергове значення для компанії під час цієї кризи і які критичні «антикризові навички» можуть бути необхідні, потенційно формуючи команди, що працюють з різних місць?
- Чи потрібно вам створювати команду з управління ліквідністю? Розгляньте доцільність включення питання ліквідності до сфери уваги групи з протидії кризі.

КОНТРОЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

(СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ, ФУНКЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ І КОМПЛАСНС)



Забезпечте готовність до заходів антикризового реагування та їх надійність

Чи функціонують ваші функції контролю належним чином? Розгляньте наступне:

- **Внутрішній контроль:** адекватність політик і процедур ПББ; механізми ІТ-контролю, пов'язані з віддаленою роботою; безпека на робочому місці; безпека продуктів харчування тощо. Не втрачайте уваги до проблемних питань ІТ. За часів кризи ці слабкі сторони можуть погіршуватись.
- **Компласнс:** адекватність дотримання відповідних заходів контролю, включаючи, але не обмежуючись, ПББ, ІТ, безпека тощо.
- **Внутрішній аудит:** здатність впроваджувати альтернативні процедури для продовження плану робіт з аудиту і звітності, оцінки адекватності ПББ, консультування щодо недоліків відповідних механізмів контролю та заходів щодо їх усунення.
- **Управління ризиками:** оцінка ризиків та заходи щодо зниження відповідних існуючих ризиків, а також їх довгострокових наслідків.

Якщо ці аспекти не були нещодавно перевірені, або ви не впевнені, що така перевірка проводилась, проведіть її.

Якщо перевірка цих аспектів нещодавно проводилась, продовжуйте відстежувати реалізацію відповідних заходів у поєднанні з регулярною звітністю і необхідними коригуючими діями.

РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ І ПРОЗОРИСТЬ



Створіть атмосферу довіри шляхом комунікації

- Чи підтримуєте ви безпосередню і регулярну комунікацію з інвесторами і всіма важливими групами зацікавлених сторін про те, як COVID-19 впливає на бізнес? Зацікавлені сторони включають працівників, клієнтів, постачальників, місцеві спільноти та місцеві органи влади.
- Чи публікуєте ви інформацію про заходи і практики, пов'язані з COVID-19, на своєму веб-сайті в разі диверсифікованої бази акціонерів і зацікавлених сторін?
- Чи розглядали ви вимоги про розкриття інформації щодо суттєвих змін, які можуть вплинути на прибуток і майбутні перспективи?
- Чи розробив і впровадив виконавчий орган кампанію внутрішньої комунікації, яка передбачає, щоб працівники залишалися вдома в разі хвороби або не приходили на роботу до закінчення певного періоду часу?

Не забувайте: постійна комунікація і відкритість у відносинах з інвесторами та зацікавленими сторонами може створити атмосферу довіри і хорошу репутацію компанії.

ПРАВА АКЦІОНЕРІВ



Підтримуйте стосунки з інвесторами за відсутності звичайної практики особистої участі акціонерів у загальних зборах

- Хоча деякі інвестори виступають проти заочної форми проведення загальних зборів акціонерів (ЗЗА) і таке проведення ЗЗА заборонено в деяких країнах, криза COVID-19 створює надзвичайні проблеми для своєчасного проведення ЗЗА.
- Запитайте, чи розглядав корпоративний секретар можливість проведення заочних ЗЗА з урахуванням вимог законодавства і обмежень, таких як положення статуту, внутрішніх документів компанії та доступні технологічні рішення?

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЮ З ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ



Підтримуйте сталий розвиток компанії

- Чи повідомляєте ви ключову інформацію про антикризові заходи компанії головним зацікавленим сторонам, зокрема працівникам, клієнтам, постачальникам, місцевим громадам, посадовим особам системи охорони здоров'я?
- Чи запровадили ви механізм конфіденційного інформування, що дозволяє працівникам, постачальникам і клієнтам повідомляти про питання, що викликають їхнє занепокоєння, щодо запобігання поширенню вірусу?

Додаткові ресурси: Публікація IFC Долаючи кризу: Посібник для Рад директорів (2010), підготовлений в рамках загальної програми IFC з реагування на кризу за фінансової підтримки з боку 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

© Міжнародна фінансова корпорація 2020. Всі права захищені.

Поширення: IFC заохочує поширення своїх публікацій, і читачі можуть відтворювати і поширювати ці матеріали в освітніх і некомерційних цілях за умови зазначення відповідного посилання на джерело та застереження щодо відмови від відповідальності.

Застереження щодо відмови від відповідальності: Хоча інформація, викладена в цьому документі, вважається надійною, IFC не гарантує точність, надійність або повноту цієї інформації, не надає гарантій щодо висновків або суджень, викладених у цьому документі, і не несе жодної відповідальності за будь-які упущення або помилки (включаючи, крім іншого, помилки друку і технічні помилки) у змісті цього документа або у разі його використання. Будь-яке використання інформації, викладеної в цьому документі, вами або іншим користувачем, здійснюється виключно на ваш власний ризик.

Дізнайтесь більше про IFC і нашу роботу в галузі покращення практик екологічності, соціальної відповідальності і корпоративного управління www.ifc.org/sustainability
2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433
Internet: www.ifc.org

У партнерстві з:



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