

# COVID-19 პანდემიის პირობებში

COVID-19 -ით გამოწვეული პანდემია ჯანდაცვის სფეროში მიმდინარე გლობალური კრიზისია. ამავე დროს, მისი ზემოქმედება გლობალურ ეკონომიკაზე ექსპონენციალურად იზრდება მოკლედ და გრძელვადიანი ბიზნესსირთულეებით. **კომპანიები სათანადოდ უნდა დახვდნენ ამ კრიზისს.** კორპორაციული სტრუქტურის თითოეული დონე თავის როლს უნდა ასრულებდეს კრიზისზე რეაგირებაში და უზრუნველყოფდეს საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვას. ამ დოკუმენტში წარმოდგენილია ზოგიერთი საყურადღებო საკითხი, რომელიც შეიძლება გამოადგეს კომპანიის ხელმძღვანელებს. მიუხედავად იმისა, რომ აქ წარმოდგენილი რეკომენდაციები ზოგადი სახისაა და ნებისმიერი ტიპის კომპანიისთვის შეიძლება იქნეს გამოყენებული, ზოგიერთი რეკომენდაცია შეიძლება არ იყოს აქტუალური თქვენი საწარმოსთვის მფლობელობითი სტრუქტურის ან სხვა ფაქტორების გამო.

## გარემოს დაცვის, სოციალური და კორპორაციული მართვის პრინციპების ერთგულება



### გამოიჩინეთ ლიდერობა და შეინარჩუნეთ ჯანსაღი კორპორაციული კულტურა

- აჩვენებთ თუ არა თქვენი როგორც ლიდერის უნარებს: აწარმოებთ თუ არა კომუნიკაციას მკაფიოდ და დროულად თქვენს პერსონალთან და თქვენს ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან? კერძოდ: თანამშრომლების ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების დაცვა უპირველესი მნიშვნელობისაა და საჭიროა მოახდინოთ რეაგირება თქვენი თანამშრომლების და ბიზნესის მიმართ COVID-19- ის ზემოქმედებაზე.
- არის თუ არა თქვენი ერთგულება ვირუსის პრევენციის მიმართულებით ჯანდაცვის ადგილობრივი მითითებების შესრულებასთან დაკავშირებით მკაფიოდ გადმოცემული?
- შეამოწმეთ / შეაფასეთ თუ არა თქვენი ბიზნესის უწყვეტობის გეგმა (BCP), და საჭიროების შემთხვევაში განაახლეთ თუ არა, რომ განგესაზღვრათ თუ რამდენად ასახავს ის მიმდინარე სცენარს? უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში დაუყოვნებლივ განიხილეთ თქვენი ბიზნესის უწყვეტობის გეგმის განახლება.
- იყენებთ თუ არა შესაბამისობის მონიტორინგის ფუნქციას, თუ რამდენად ასრულებთ ბიზნესის უწყვეტობის პოლიტიკას და პროცედურებს? უზრუნველჰყავით რომ მათ იცოდნენ პრობლემების ესკალაცია რეალურ დროში პირდაპირი წვდომით საბჭოსთან.

## სამეთვალყურეო საბჭო



### კრიზისის მართვის ზედამხედველობა

- ატარებთ თუ არა საბჭოს რეგულარულ ან სპეციალურ სხდომებს? გამოიყენეთ ეს სხდომები კომპანიაში ტონის განსასაზღვრად „ზედა დონეზე“ კრიზისის საგანგებო ხასიათთან და ძლიერ ხელმძღვანელობასთან და დაკავშირებით.
- შეიქმნა თუ არა სპეციალური COVID-19 -ის ან კრიზისის კომიტეტი ან რისკის მართვის კომიტეტი, რომელსაც ევალება კრიზისის ზემოქმედებაზე დაკვირვება? განიხილეთ თუ არა ასეთი კომიტეტის წევრობა – ხელმძღვანელობის, ადამიანური რესურსების, ოპერაციების, ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჩათვლით (IT)?
- აწარმოებთ თუ არა ღია დისკუსიას იმის შესახებ აქვს თუ არა სამეთვალყურეო საბჭოს შესაძლებლობა და უნარი რომ ზედამხედველობა გაუწიოს ბიზნესის უწყვეტობის გეგმას და უხელმძღვანელოს კომპანიას კრიზისის პერიოდში? თუ პასუხი უარყოფითია, შემმატეთ სამეთვალყურეო საბჭოს ცოდნა და გამოცდილება გარე ექსპერტთა დახმარებით მოკლევადიან პერიოდში, ხოლო გრძელვადიან პერიოდში გადახედეთ სამეთვალყურეო საბჭოს შემადგენლობას.
- აქვს თუ არა კომპანიას ჩანაცვლების საგანგებო გეგმა და არის თუ არა ის მზად გასააქტიურებლად? დაგეგმეთ ორგანიზაციაში ძირითადი პოზიციებისთვის რეზერვის ხელმისაწვდომობა.

“როცა კრიზისს აქვს ადგილი, გამართული კორპორაციული მართვა კომპანიებს აძლევს საპასუხო ღონისძიებების ეფექტური დაგეგმვის, როლების და პასუხისმგებლობების მკაფიო განაწილების და კომუნიკაციის ეფექტური სტრატეგიის მომზადების საშუალებას. ასეთი ღონისძიებები კომპანიებს ეხმარება სწრაფ აღდგენაში და მათი ბიზნესისთვის მიყენებული ზიანის მინიმუმამდე დაყვანაში.” - Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards

## მენეჯმენტი

- შექმენით თუ არა მენეჯმენტში კრიზისის გუნდი ყოვლისმომცველი გეგმის შესამუშავებლად კრიზისის შემოქმედების საპასუხოდ, სხვადასხვა პოტენციური სცენარის პირობებში? გეგმა უნდა იყოს კრიზისის ინტენსივობის და ხანგრძლივობის და ლიკვიდურობაზე, დაფინანსებაზე, ძირითად ბიზნესმიმართულებებზე და მიწოდების ჯაჭვებზე ზემოქმედების შესაფერისი.
- დააწესეთ თუ არა განმეორებადი პერიოდული შეხვედრები მენეჯმენტის კრიზისის გუნდს და სამეთვალყურეო საბჭოს კრიზისის კომიტეტს შორის?
- როგორ წარმოებს სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე ანგარიშგება პერსონალზე ზემოქმედების შესახებ?
- განსაზღვრეთ თუ არა ვინ არის ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიზისის დროს და რომელი „კრიტიკულ უნარები“ შეიძლება იყოს საჭირო, პოტენციურად, გუნდების ფორმირებისას სხვადასხვა ლოკაციაზე მომუშავე პირებისგან?
- გჭირდებათ თუ არა ლიკვიდურობის მართვის გუნდი? განიხილეთ ლიკვიდურობის ჩართვა მენეჯმენტის კრიზისის გუნდის სამოქმედო სფეროში.

## კონტროლის გარემო

(შიდა კონტროლის სისტემა, შიდა აუდიტის ფუნქცია, რისკის მართვა და შესაბამისობა)



### კრიზისის მიმართ მზადყოფნა და მტკიცე რეაგირება

კარგად ფუნქციონირებს თუ არა ძირითადი კონტროლის ფუნქციები? განიხილეთ:

- შიდა კონტროლი: ბიზნესის უწყვეტობის გეგმის პოლიტიკის და პროცედურების ადეკვატურობა, ტელეკომუნიკაციასთან დაკავშირებული IT კონტროლი, სამუშაო ადგილის უსაფრთხოება, სურსათის უვნებლობა და ა.შ.. არ გამოტოვოთ კიბერ/IT საკითხები. კრიზისის დროს ეს პრობლემები შეიძლება გაუარესდეს.
- შესაბამისობა: კონტროლის სათანადო ღონისძიებებთან შესაბამისობა, რაც გულისხმობს შემდგომ, მაგრამ მხოლოდ ამით არ შემოიფარგლება: ბიზნესის უწყვეტობის გეგმა, IT, უსაფრთხოება და ა.შ.
- შიდა აუდიტი: ალტერნატიული პროცედურების მეშვეობით შიდა აუდიტის გეგმის გაგრძელების შესაძლებლობა და ანგარიშგება, ბიზნესის უწყვეტობის გეგმის ადეკვატურობის შეფასება, რეკომენდაციები ნაკლოვანებების შესახებ კონტროლის სისტემებთან და მაკორექტირებელ ღონისძიებებთან დაკავშირებით.
- რისკის მართვა: რისკის შეფასებები და შემარბილებელი ზომები, არსებული რისკებისთვის ისევე როგორც გრძელვადიანი გართულებებისთვის.

თუ ესენი არ ყოფილა ტესტირებული ახლახან, ან არ ხართ დარწმუნებული იყო თუ არა ისინი ტესტირებული, განახორციელეთ ტესტირება. თუ ტესტირებას ახლახან ჰქონდა ადგილი, განაგრძეთ მათი განხორციელების მონიტორინგი რეგულარული ანგარიშგებით და კორექტირებით.

## გამქლავნება და გამჭვირვალობა



### ნდობის დამყარება კომუნიკაციის საშუალებით

- ინარჩუნებთ თუ არა უშუალო და რეგულარულ კომუნიკაციას ინვესტორებთან და დაინტერესებულ მხარეთა ყველა ჯგუფთან თუ რა გავლენას ახდენს COVID-19 თქვენს ბიზნესზე? დაინტერესებული მხარეები მოიცავს პერსონალს, კლიენტებს, მომწოდებლებს, ადგილობრივ საზოგადოებას და ადგილობრივ მთავრობას.
- ავრცელებთ თუ არა ინფორმაციას COVID-19-თან დაკავშირებული ღონისძიებების შესახებ თქვენს ვებგვერდზე აქციონერების და დაინტერესებული მხარეების დივერსიფიცირებული სტრუქტურის შემთხვევაში?
- განიხილეთ თუ არა არსებითი ცვლილებების შესახებ ინფორმაციის გამქლავნების მოთხოვნები რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს მოგებაზე და სამომავლო პერსპექტივებზე?
- შეიმუშავა თუ არა და დაიწყო თუ არა მენეჯმენტმა შიდა საკომუნიკაციო კამპანია თანამშრომლების / პერსონალის მიმართ თხოვნით დარჩნენ შინ ავადმყოფობის შემთხვევაში ან არ გამოცხადდნენ სამსახურში სანამ კონკრეტული დროის პერიოდი არ გავა?

არ დაგავიწყდეთ: ინვესტორებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან უწყვეტ კომუნიკაციას და ღიაობას შეუძლია გუდვილის შექმნა.

## მფლობელთა უფლებები



### ინვესტორებთან ურთიერთობების შენარჩუნება ჩვეულებრივი საერთო კრების გარეშე

- მიუხედავად იმისა რომ ზოგიერთი ინვესტორი ვირტუალური კრებების წინააღმდეგაა და ზოგიერთ ქვეყანაში ეს არ არის ნებადართული, COVID-19-ის კრიზისი წარმოადგენს გაუთვალისწინებელ გამოწვევას დაგეგმილი მორიგი საერთო კრების ჩასატარებლად (AGM).
- დასვით შეკითხვა უფიქრია თუ არა კორპორაციულ მდივანს საერთო კრების ვირტუალურად ჩატარებაზე, სამართლებრივი მოთხოვნების და შეზღუდვების გათვალისწინებით, როგორებიცაა კანონები, კანონქვემდებარე აქტები და ხელმისაწვდომი ტექნოლოგიური გადაწყვეტები.

## დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის მართვა



### კომპანიის მდგრადობის მხარდაჭერა

- აწარმოებთ თუ არა ძირითადი გზავნილების კომუნიკაციას კომპანიის დაინტერესებულ მხარეებთან კომპანიის ღონისძიებების და საპასუხო ქმედებების შესახებ? კერძოდ, ეს უნდა მოიცავდეს თანამშრომლებს, კლიენტებს, მომწოდებლებს, ადგილობრივ საზოგადოებას და ჯანდაცვის მუშაკებს.
- განახორციელეთ თუ არა ანგარიშგების კონფიდენციალური მექანიზმის აქტივაცია თანამშრომლების, მომწოდებლების და კლიენტების მიერ ჩივილების მოსაწოდებლად გავრცელების პრევენციასთან დაკავშირებით?

დამატებითი რესურსები: IFC -ის პუბლიკაცია - Navigating Through Crises: A Handbook for Boards (2010) prepared as part of IFC's overall crisis-response program, with funding from the 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)

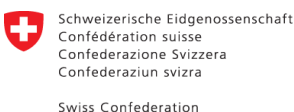
© საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია 2020. ყველა უფლება დაცულია

გავრცელება: IFC ხელს უწყობს მისი ნაწარმოების გავრცელებას და მკითხველს შეუძლია ამ მასალების რეპროდუცირება და გავრცელება საგანმანათლებლო და არაკომერციული მიზნებისათვის, იმ პირობით, რომ არის მითითებული შესაბამისი წყარო და იქვე მოცემულია პასუხისმგებლობის შემცირების ჩანაწერი.

პასუხისმგებლობის შეზღუდვა: თავისი სანდოობის მიუხედავად IFC-ი არ იძლევა გარანტიას ამ ნაშრომის შინაარსის სიზუსტის, სანდოობის ან სისრულის შესახებ, ან მასში აღწერილი დასკვნების ან გადაწყვეტილებების შესახებ და არ იღებს პასუხისმგებლობას ან ვალდებულებას ნებისმიერი გამოტოვებული ინფორმაციის ან შეცდომისთვის (მათ შორის ტიპოგრაფიულ და ტექნიკურ შეცდომებთან დაკავშირებით). ამ დოკუმენტის და მასში წარმოდგენილი ნებისმიერი ინფორმაციის გამოყენება თქვენი რისკის ქვეშ ხდება.

Learn more about IFC and the work we do to improve ESG practices: [ifc.org/sustainability](http://ifc.org/sustainability)  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington D.C., 20433 USA  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

## In Partnership with:



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



International Finance Corporation  
WORLD BANK GROUP  
Creating Markets, Creating Opportunities