

## ▶ COVID-19-ის ბიზნეს უწყვეტობის ექვს საფეხურიანი გეგმა

წინამდებარე ხელსაწყო შემუშავებულია COVID-19-ის კრიზისის პირობებში საწარმოების ხელშეწყობის მიზნით. ეს გულისხმობს თქვენი ბიზნესისთვის „ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის“ შემუშავებას. ხელსაწყო საშუალებას მოგცემთ:

1. შეაფასოთ რისკის და თქვენი ბიზნესის მოწყვლადობის დონე; და
2. შეიმუშაოთ რისკებისა და გაუთვალისწინებელი შემთხვევების ეფექტური მართვის სისტემა თქვენი ბიზნესისთვის.

წინამდებარე ხელსაწყო მიზნად ისახავს თქვენი საწარმოს რისკების და COVID-19-თან მიმართებით მოწყვლადობის დონის განსაზღვრას თქვენს **თანამშრომლებზე, პროცესებზე, შემოსავალზე და პარტნიორობაზე** (“4Ps”- **People, Processes, Profits, Partnerships**) ზემოქმედების თვალსაზრისით.

- ▶ **თანამშრომლები:** თანამშრომელთა და მათი ოჯახის წევრთა სიცოცხლე
- ▶ **პროცესები:** საწარმოს მუშაობა
- ▶ **შემოსავალი:** შემოსავლის მიღება
- ▶ **პარტნიორობა:** ბიზნეს ოპერაციების წარმოების ხელშეწყობი გარემო

წინამდებარე ხელსაწყო ძირითადად მიმართულია შეზღუდული რესურსების მქონე მცირე საწარმოების ხელშეწყობისკენ და შედგება ორი ნაწილისგან.

1. პირველი ნაწილი არის რისკის შეფასება, რომელიც მარტივად შეგიძლიათ ჩაატაროთ. ამ ნაწილით განისაზღვრება თქვენი საწარმოს რისკების/მოწყვლადობის დონე.
2. მეორე ნაწილი არის ექვს საფეხურიანი პროცესი- ფიქტიური მცირე/საშუალო საწარმოს მაგალითზე- რომელიც დაგეხმარებათ შეიმუშაოთ თქვენი ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა.

პასუხისმგებლობა: წინამდებარე ნაშრომში გამოთქმული ნებისმიერი მოსაზრება არის მხოლოდ და მხოლოდ ავტორთა პასუხისმგებლობა და არ გამოხატავს, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მოსაზრებებს. კონკრეტული მითითებული ფორმების, პროდუქციის თუ პროცესის გამოყენება მასალაში, არ ეკუთვნის შსო-ს, როგორც ორგანიზაციას.

## ნაწილი 1: რისკების განსაზღვრა- თვითშეფასება

ქვემოთ ჩამოთვლილი კითხვებზე პასუხი დააფიქსირეთ დიახ/არა გრაფის X ნიშნით მონიშნვით. ქვემოთ ჯამში წარმოდგენილია 61 კითხვა, რომელიც დაყოფილია ოთხ ნაწილად „თანამშრომლების, პროცესების, შემოსავლების და პარტნიორობის“ პრინციპების შესაბამისად. თქვენი საწარმოს მოწყვლადობის დონის დაანგარიშება ხდება თქვენს მიერ კითხვარში მონიშნული „დიახ“ პასუხების ჯამით.

თუ კითხვაზე პასუხში დარწმუნებული არ ხართ ან არ იცით კითხვაზე პასუხი, მაშინ მონიშნეთ „დიახ“.

### I. თანამშრომლები: რისკის მატრიცა

უსაფრთხო სამუშაო გარემო	
1. ამჟამად თანამშრომლები რისკის წინაშე არიან, რაც გამოწვეულია თქვენს სამოქმედო რეგიონში COVID-19-ის შემთხვევების მაღალი მაჩვენებლებით.	<input type="checkbox"/> დიახ <input type="checkbox"/> არა
2. თანამშრომლებისთვის სამსახურში მისვლა უსაფრთხო არ არის (მაგ. საზოგადოებრივი ტრანსპორტის გამოყენება და ა.შ.).	<input type="checkbox"/> დიახ <input type="checkbox"/> არა
3. გახშირდა ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუარესების მიზეზით ბიულეტენზე გასვლის/სამედიცინო ფურცლის შემთხვევები.	<input type="checkbox"/> დიახ <input type="checkbox"/> არა
4. ბიზნეს საქმიანობის ხასიათიდან გამომდინარე, შეუძლებელია თანამშრომლების სახლიდან (დისტანციურ) მუშაობაზე გადაყვანა.	<input type="checkbox"/> დიახ <input type="checkbox"/> არა
5. გიჭირთ სანიტარული წერტილების მოწყობა (ხელსაბანები, ხელის სადეზინფექციო საშუალებები, ხელის გელების, ხელთათმანების, ნიღბების და ა.შ. უზრუნველყოფა).	<input type="checkbox"/> დიახ <input type="checkbox"/> არა
6. თქვენი საქმიანობისთვის გამოყენებაში არსებული ავტომობილები (მაგ. მიწოდება, თანამშრომლების გადაადგილება) შეესაბამება სანიტარულ მოთხოვნებს და ჩვენს მიერ ხდება მათი რეგულარული წმენდა და დამუშავება.	<input type="checkbox"/> დიახ <input type="checkbox"/> არა
7. დასაქმებულების ოჯახთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები გაიზრდა სკოლების/ბაღების დახურვის ან ოჯახის წევრების ავადმყოფობის გამო.	<input type="checkbox"/> დიახ <input type="checkbox"/> არა

8. ადგილი ჰქონდა COVID-19-ის შიდა გავრცელებას, თანამშრომლებს შორის ან მათ ოჯახის წევრებს შორის გავრცელებას.  დიახ  არა

9. COVID-19-ზე რეაგირების მიზნით მიღებული ზომების გამო თანამშრომლები ნაკლებად მოტივირებული არიან.  დიახ  არა

10. დასაქმებულები სამუშაოს ტოვებენ პოტენციური რისკის ან უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული საფრთხეების და/ან შემთხვევების გამო.  დიახ  არა

11. თანამშრომლებს შორის კოვიდთან დაკავშირებული სტიგმების წარმოქმნამ განაპირობა სხვა თანამშრომლებისთვის საფრთხის შექმნა და შეშინება.  დიახ  არა

12. აუცილებელია მომხმარებლებთან/მომწოდებლებთან ახლო ფიზიკურ კონტაქტის დამყარება.  დიახ  არა

13. COVID-19-ის შედეგად ოჯახის წევრების ავადმყოფობის ან გარდაცვალების გამო დასაქმებულებმა მიიღეს ფსიქოლოგიური ტრავმა/დაკარგეს მოტივაცია.  დიახ  არა

14. წარმოების/მომსახურების გაწევის მიზნებისთვის სამუშაოზე აუცილებელია ახლო ფიზიკური კონტაქტი.  დიახ  არა

15. სამუშაოზე არის თანამშრომელი, რომელიც პასუხისმგებელია COVID-19-ის რისკებთან და რეკომენდაციებთან დაკავშირებული ოფიციალური რჩევების შესრულების მეთვალყურეობაზე.  დიახ  არა

16. სამუშაო ადგილზე არ არის ან ძალიან ცოტა პროცედურები, რომელთა საშუალებითაც ხდება COVID-19-ის შესაძლო გავრცელების საფრთხეების იდენტიფიცირება (მაგ. ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების რეგულარული შემოწმება).  დიახ  არა

17. სამუშაო ადგილზე არ არის ან ძალიან იშვიათია უდიტი/შემოწმება, რომლითაც ხდება არსებული ან შესაძლო საფრთხეების იდენტიფიცირება (მაგ. ადგილები, რომელიც საჭიროებს ხშირ ფიზიკურ შეხებას).  დიახ  არა

18. შეუძლებელია სახლიდან მუშაობა.  დიახ  არა

19. დასაქმებულებს ამჟამად არ უტარდებათ პირდაპირი სწავლება (ან არ აქვთ წვდომა) COVID-19-ზე, მომზადებაზე, საკუთარი და სხვათა დაცვის ზომებზე.  დიახ  არა

20. კომპანიას არ აქვს პროცედურები, რომელთა საშუალებითაც მოხდება საზოგადოებრივი ჯანდაცვის უწყების ინფორმირება COVID-19-ით  დიახ  არა

ინფიცირებული თანამშრომლის ან ბიზნეს დაწესებულებაში მყოფი პირის შესახებ.

ჯამი \_\_\_\_\_ / 20

## II. პროცესები: რისკის მატრიცა

### შენიშვნები და მანქანა-დანადგარები

21. პრობლემები გაქვთ კომპანიისათვის აუცილებელი აღჭურვილობის და მანქანა-დანადგარების მომწოდებლებისგან მიღებასთან დაკავშირებით.  დიახ  არა
22. დარღვეულია ან მნიშვნელოვნად გვიანდება დამხმარე მომსახურებების მიღება, რომლებიც გესაჭიროებათ წამყვანი აღჭურვილობის და მანქანა-დანადგარების ტექნიკური მომსახურებისთვის.  დიახ  არა
23. თქვენი ბიზნესი (მაგ. თანამშრომლები, აღჭურვილობა და პირუტყვი) არც ნაწილობრივ და არც სრულად არ არის დაზღვეული.  დიახ  არა

### მარაგები და ნედლეული

24. თქვენს მიერ გამოყენებული ნედლეული დიდი ნაწილი იმპორტირებულია.  დიახ  არა
25. შეფერხებებს აწყდებით თქვენთვის აუცილებელი ნედლეულის/წარმოებისთვის აუცილებელი მასალების პორტების საშუალებით მიღებისას.  დიახ  არა
26. პრობლემებს აწყდებით ძირითადი მარაგების და ნედლეულის უზრუნველყოფის პროცესში.  დიახ  არა
27. მთავრობის გამკაცრებულმა შეზღუდვებმა/მოთხოვნებმა უარყოფითი ზემოქმედება მოახდინა თქვენს საწარმოზე (მაგალითად, ჯანმრთელობის შემოწმებები აფერხებს პროდუქტების მიღება/თქვენი საწარმოდან გასვლას).  დიახ  არა
28. თქვენი ძირითადი მარაგები და/ან ნედლეული თავმოყრილია მხოლოდ ერთ ადგილას.  დიახ  არა

ჯამი \_\_\_\_\_ / 8

## III. შემოსავლები: რისკის მატრიცა

### ბაზრები

29. COVID-19 ნეგატიურ ზემოქმედებას ახდენს თქვენი კლიენტების და მათ მიერ თქვენი პროდუქტების ან მომსახურებების შეძენის უნარზე.  დიახ  არა

30. გადაადგილების თავისუფლების შეზღუდვა უარყოფით ზეგავლენას ახდენს თქვენს ბიზნესზე.  დიახ  არა

31. თქვენი პროდუქტების/მომსახურებების უმრავლესობა გათვლილია არა ადგილობრივი ბაზრებისთვის.  დიახ  არა

32. ამ ბაზრების უმრავლესობა მდებარეობს საშუალო ან მაღალი რისკის ქვეყნებში.  დიახ  არა

33. ამ ბაზრებზე გაყიდვების მოცულობამ იკლო.  დიახ  არა

### მომწოდებლები

34. შეზღუდვები უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს თქვენს მთავარ მომწოდებლებზე და მათ შესაძლებლობაზე მოგაწოდოთ მარაგები.  დიახ  არა

35. თქვენ გიჭირთ მარაგების მიღება, რაც განპირობებულია მთავრობის მიერ დაწესებული შეზღუდვებით.  დიახ  არა

36. თქვენ საკვანძო მომწოდებლებზე წვდომის მხოლოდ ერთი მარშრუტი გაქვთ.  დიახ  არა

37. თქვენ არ გყავთ ალტერნატიული მომწოდებლები, რომელთაც შეუძლიათ საჭიროების შემთხვევაში თქვენის პროდუქტების და მომსახურებების მოწოდება.  დიახ  არა

38. თქვენი ბიზნესისთვის საჭირო მარაგების და ნედლეულის მიღებაში თქვენ დამოკიდებული ხართ უცხოელ მომწოდებლებზე (მარაგების 75 პროცენტზე მეტი).  დიახ  არა

### საზოგადოება

39. გაიზარდა „საზოგადოებრივი“ შეუწყნარებლობა და ზიანი, რაც ჩანს მედიის, დემონსტრაციების და პოლიტიკური დებატების და მტკიცებულებების საფუძველზე.  დიახ  არა

40. მედია გარემომ უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინა სამუშაო გარემოზე.  დიახ  არა

### ეკონომიკური გარემო

6 COVID-19-ის ბიზნეს უწყვეტობის ექვს საფეხურიანი გეგმა

41. COVID-19 ზემოქმედებას ახდენს ეკონომიკურ აქტივობაზე, რომელიც პირდაპირ ზემოქმედებს თქვენს ბიზნესზე ან ბაზარზე რომელზე თქვენ მუშაობთ ან გეგმავთ მუშაობას.  დიახ  არა

42. თქვენს სამუშაო ბაზარზე იზრდება უმუშევრობის მაჩვენებელი.  დიახ  არა

43. ეკონომიკური პრობლემების შედეგად გაიზარდა კრიმინალური აქტივობები ან არსებობს კრიმინალური აქტივობების ზრდის რისკი, რომელიც მიმართული იქნება თქვენი საწარმოს წინააღმდეგ.  დიახ  არა

44. მოულოდნელად გაიზარდა მასალების და სხვა პროდუქტების ღირებულება, რომლებიც აუცილებელია თქვენი ბიზნესისთვის.  დიახ  არა

ჯამი \_\_\_\_\_ / 16

IV. პარტნიორობა: რისკის მატრიცა

**კომუნალური მომსახურებები (წყალი, ელექტროენერგია, ჯანდაცვა, სანიტარია)**

45. არსებობს კომუნალური მომსახურებების მნიშვნელოვანი ან მიდინარე შეზღუდვები ან ფასების ზრდა (წყალი, ელექტროენერგია, ტელეკომუნიკაციები, ჯანდაცვა და სანიტარია), რომლებიც უარყოფით ზეგავლენას ახდენს თქვენს ბიზნესზე ან ბაზარზე, რომელზეც თქვენ მუშაობთ.  დიახ  არა

46. კომუნალური მომსახურებების მნიშვნელოვანი ან მიდინარე შეზღუდვები ან მათი ფასების ზრდა (წყალი, ელექტროენერგია, ტელეკომუნიკაციები, ჯანდაცვა და სანიტარია) უარყოფით ზეგავლენას ახდენს თქვენს თანამშრომლებზე (მაგ. სანიტარული წერტილები სახლში).  დიახ  არა

47. უარყოფითი ან მოულოდნელი ცვლილებები მოხდა კომუნალური მომსახურებების ფასებში.  დიახ  არა

48. კომუნალურ მომსახურებებზე ან საზოგადოებრივ ინფრასტრუქტურაზე (როგორცაა ჯანდაცვა) წვდომის მიღების მიზნით გაიზარდა კორუფციული პრაქტიკა.  დიახ  არა

**მესამე მხარეები (მომხმარებლები, კონკურენტები და ფინანსური პროვაიდერები)**

49. COVID-19-ით გამოწვეული შეზღუდვები უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს თქვენ კონკურენტებზე და მათ მიერ კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებაზე.  დიახ  არა



50. კონკურენტებთან თანამშრომლობის შესაძლებლობა არ არის ან მასშტაბი შეზღუდულია- გართულებულია ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პროცედურების/აღჭურვილობის გაზიარების კუთხით.  დიახ  არა

51. კონკურენტებთან თანამშრომლობის შესაძლებლობა არ არის ან მასშტაბი შეზღუდულია- მარაგების გაზიარების კუთხით.  დიახ  არა

52. კონკურენტებთან თანამშრომლობის შესაძლებლობა არ არის ან მასშტაბი შეზღუდულია- აღჭურვილობის გაზიარება.  დიახ  არა

53. უარყოფითი ცვლილება მოხდა ფინანსებზე წვდომის ან ფინანსური მომსახურებების მომწოდებლების ქცევებში (მაგ. გაიზარდა სესხების ვალდებულებები, შემცირდა პროვაიდერების რაოდენობა და ა.შ.), უარყოფით ზეგავლენას ახდენს თქვენი საწარმოს ოპერაციებზე.  დიახ  არა

**საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურა (ტელეკომუნიკაციები, გზები, პორტები)**

54. მიღებული საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის გაუარესება უარყოფით ზეგავლენას ახდენს თქვენს საწარმოზე, თქვენს თანამშრომლებზე ან ბაზრებზე, რომლებზეც თქვენ მუშაობთ ან თქვენს თანამშრომლებზე.  დიახ  არა

55. საკვანძო საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურით სარგებლობის ღირებულება გაიზარდა, რაც უარყოფით ზეგავლენას ახდენს თქვენს საწარმოზე ან ბაზრებზე, რომლებზეც თქვენ მუშაობთ.  დიახ  არა

**პოლიტიკური და მარეგულირებელი გარემო**

56. ადგილი ჰქონდა რეგულაციების უარყოფით ან მოულოდნელ ცვლილებას (მაგ. კანონები და რეგულაციები), რაც უარყოფით ზეგავლენას ახდენს თქვენს საწარმოზე ან ბაზრებზე, რომლებზეც თქვენ მუშაობთ.  დიახ  არა

57. გაიზარდა პოლიტიკური/მარეგულირებელი გარემოს გაურკვევლობის ხარისხი, რაც უარყოფით ზეგავლენას ახდენს თქვენს საწარმოზე ან ბაზრებზე, რომლებზეც თქვენ მუშაობთ.  დიახ  არა

58. ადგილი ჰქონდა თუ არა რეგულაციების უარყოფით ან მოულოდნელ ცვლილებას (მაგ. კანონები და რეგულაციები), რამაც უარყოფითი ზეგავლენა იქონია თქვენს თანამშრომლებზე?  დიახ  არა

59. მთავრობას ჯერ არ წარმოუდგენია სუბსიდირების პროგრამა (მაგ. ქირის ან ხელფასების სუბსიდირება), რაც დაეხმარება თქვენს ბიზნესს და თანამშრომლებს COVID-19-ის აფეთქების პირობებში.  დიახ  არა

**ჯანმრთელობა**

60. მიღებული იქნა ან შეიძლება მიღებული იქნას ისეთი ზომები, როგორცაა  დიახ  არა  
 „საგანგებო მდგომარეობა“ ან გადაადგილების მნიშვნელოვანი  
 შეზღუდვები?

61. ჩემს ბიზნესს არ აქვს სათანადო გეგმა კრიზისული სიტუაციებისთვის.  დიახ  არა

ჯამი \_\_\_\_\_ / 17

ამ სავარჯიშოს საშუალებით თქვენ გაიგებთ თქვენი საწარმოს 4P-დან (თანამშრომლები, პროცესები, შემოსავლები და პარტნიორები) რომელი არის ყველაზე მოწყვლადი (და რომელი კონკრეტული ასპექტი ან ცვლადი). თქვენი მოწყვლადობის ჯამური მაჩვენებლის გაანგარიშებისთვის დაუმატეთ ერთმანეთს თქვენს მიერ გაცემული „დიახ“ პასუხები. თითოეული ქვეთავების ჯამი შეიყვანეთ ქვემოთ მოცემულ შესაბამის უჯრაში.

**რისკის ქულა**

თანამშრომლები	პროცესები	შემოსავლები	პარტნიორები	ქულების ჯამი
/ 20	/ 8	/ 16	/ 17	/ 61

**თქვენი ქულების განმარტება: თქვენი რისკის პროფილი**

მიღებული ქულები არ განსაზღვრავს კარგია თუ ცუდი თქვენი საწარმო. ეს არის უბრალო მაჩვენებელი და თქვენი საწარმოს COVID-19-თან მიმართებით მოწყვლადობის აღმნიშვნელი, რაც საშუალებას მოგცემთ მოახდინოთ იმ სფეროების იდენტიფიცირება, რომელთა გაუმჯობესებაც დაგეხმარებათ COVID-19-ით გამოწვეული კრიზისის დაძლევაში. უპირველესყოვლისა ამ კითხვებზე პასუხის გაცემით გაიგებთ ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების შესახებ- თქვენი თანამშრომლები, მომარაგების ჯაჭვი, თქვენი დამოკიდებულება მესამე მხარეებზე.

ქვემოთ მოცემულია თქვენი ქულების ზოგადი მიმოხილვა. თუ თქვენი „დიახ“ პასუხების რაოდენობა არის:

**40-61** თქვენი საწარმო ძლიერ მოწყვლადია COVID-19-ით გამოწვეულ კრიზისთან მიმართებით. სავარაუდოდ თქვენი საწარმო ძლიერი ზემოქმედების ქვეშ მოექცევა, რაც გრძელვადიან შეფერხებას გამოიწვევს მდგომარეობის გაუარესების შემთხვევაში. ახლა თქვენ უნდა განსაზღვროთ თქვენი საწარმო შიდა რისკების მიმართ უფრო მოწყვლადია თუ გარე რისკების მიმართ, თქვენ უნდა მიიღოთ ზომები, რათა შეამცროთ ეს რისკები და საწარმოს COVID-19-ის მიმართ მოწყვლადობა.



- 20-40** მზაობის ზრდის მიზნით მიღებული ზომების მიუხედავად, თქვენი საწარმო კვლავ მოწყვლადია. უნდა გაიგოთ თქვენი საწარმო შიდა რისკების მიმართ უფრო მოწყვლადია თუ გარე რისკების მიმართ, ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის შემუშავების პროცესში პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს საწარმოს მოწყვლადობის ელემენტებს.
- 0-20** თქვენ მიმდინარე პროცესებთან შეგუების სწორ გზაზე ხართ, მაგრამ ჯერ კიდევ არის საკითხები, რომლებზეც უნდა გაამახვილოთ ყურადღება. აუცილებლად შეიმუშავეთ ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა, რათა შეძლოთ შიდა და გარე საფრთხეების მართვა.

## ნაწილი 2: COVID-19-ის ბიზნეს უწყვეტობის ექვს საფეხურიანი გეგმის შემუშავება

ქვემოთ მოცემულია ექვსი ნაბიჯი, რომლის გათვალისწინებაც დაგჭირდებათ ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის შემუშავებისას:

### ნაბიჯი 1: თქვენი საკვანძო პროდუქტების ან მომსახურებების იდენტიფიცირება

რომელია თქვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი პროდუქტი ან მომსახურება? გაითვალისწინეთ შემდეგი კრიტერიუმები:

- ▶ მიღებული მოგების წილი;
- ▶ მომხმარებლების მოთხოვნა; და
- ▶ მიწოდების ხარჯი: უარყოფითი ფინანსური, საწარმოო და რეპუტაციასთან დაკავშირებული ღირებულება/შედეგები.

### ნაბიჯი 2: თქვენი ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის სამიზნის განსაზღვრა

რის მიღწევა გსურთ ბიზნეს უწყვეტობის გეგმით?

### ნაბიჯი 3: შეაფასეთ შეფერხებების შესაძლო ზეგავლენა თქვენს საწარმოსა და თანამშრომლებზე

როდემდე შეიძლება შეზღუდვები გაგრძელდეს, რომ მიუღებელი გახდეს? რა სახის რესურსები და რომელი მომწოდებლები, პარტნიორები და კონტრაქტორები გესაჭიროებათ საკვანძო ოპერაციების განსახორციელებლად?

### ნაბიჯი 4: თქვენი ბიზნესის დაცვის მოქმედებები

გამოიყენეთ 4P ჩარჩო. მოქმედებები თანამშრომლებთან, პროცესებთან, შემოსავლებთან და პარტნიორებთან დაკავშირებული რისკების შესამცირებლად.

- ▶ თანამშრომლები: დასაქმებულთა და მათი ოჯახის წევრების სიცოცხლე
- ▶ პროცესები: საწარმოს მუშაობა
- ▶ შემოსავლები: შემოსავლის მიღება
- ▶ პარტნიორობა: თქვენი ბიზნეს ოპერაციების წარმოების ხელშემწყობი გარემო

### ნაბიჯი 5: საკონტაქტო პირების სიის მომზადება

თქვენი აქტივობების დიდი ნაწილი აღარ იქნება ფიზიკური (WhatsApp ზარები, zoom შეხვედრები და ა.შ.). დარწმუნდით, რომ გაქვთ თქვენი პარტნიორების ზუსტი და განახლებული საკონტაქტო ინფორმაცია.

### ნაბიჯი 6: შეიმუშავეთ, გაახლეთ და მუდმივად განახლეთ თქვენი ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა

ქვემოთ მოცემულია მაგალითი, თუ როგორ შეიმუშავა მცირე ბიზნესის მფლობელმა ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა.

## როგორ შეიმუშავა მცირე ბიზნესის მფლობელმა ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა COVID-19-ის ზემოქმედების შესარბილებლად

იოანე გოგლიძე ფლობს კომპანიას, რომელიც აწარმოებს ხილის გადამამუშავებულ პროდუქციას საქართველოში, გორში. წარმოებულ პროდუქტებს იოანე პირდაპირ საქართველოში და დიდ ექსპორტიორ ფირმებზე ყიდის. იოანე დამოკიდებულია სამი კომპანიის უწყვეტ შეკვეთებზე, რაც მისი ბიზნესის 80 პროცენტს შეადგენს. ეს კომპანიები, საექსპორტო ბაზრებთან მჭიდრო კავშირის გამო მუდმივად აკეთებენ შეკვეთებს. COVID-19-ის საქართველოში გავრცელების შემდეგ, იოანემ საკუთარი ბიზნესის დაცვის მიზნით შეიმუშავა ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა. მას ჯამში 30 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული.<sup>1</sup>

იოანემ დაასრულა COVID-19 რისკის შეფასების ტესტი და მიხვდა, რომ ის დიდი რისკის წინ იყო. ის ყოველდღიურად სხვადასხვა მომწოდებელთან მუშაობდა. მისი თანამშრომლები ახლო ფიზიკური კავშირის პირობებში მუშაობდნენ. მისი გაყიდვები დამოკიდებული იყო პორტის მუშაობაზე. გაყიდვების დანარჩენი წილი მოდიოდა საქართველოს სხვა ქალაქებზე და მას ესაჭიროებოდა სანდო სატრანსპორტო საშუალებები. იოანე მიხვდა, რომ მას ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა ესაჭიროებოდა.

### ნაბიჯი 1: იოანემ მოახდინა საკვანძო პროდუქტების იდენტიფიცირება

იოანესთვის ძირითად პროდუქტს სხვადასხვა სახის კონსერვირებული გადამამუშავებული ხილის პროდუქცია წარმოადგენს. ამ პროდუქტების გაყიდვა შემოსავლის ერთადერთი წყაროა. მისი მომხმარებლების რაოდენობა შედარებით მცირეა. მას სამი ძირითადი მომხმარებელი ჰყავს, რომლებიც კომპანიის გაყიდვების 80%-ს შეადგენენ. ამ მომხმარებლებისთვის პროდუქციის მიწოდებლობა მნიშვნელოვან უარყოფით ზემოქმედებას იქონიებს იოანეს ბიზნესზე.

### ნაბიჯი 2: იოანემ განსაზღვრა მისი ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის მიზანი

გეგმის მიზანი იყო მარტივი შიდა პროცესების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფდა დაცვას: თანამშრომლების, პროცესების, შემოსავლების და პარტნიორებისთვის. ეს ნიშნავდა შემდეგს:

- ▶ საკუთარი თავისა და დასაქმებულების ფიზიკური და ემოციური უსაფრთხოების გაზრდა;
- ▶ შეზღუდვების შემდეგ ოპერაციების განახლება უმოკლეს ვადებში;
- ▶ იმის უზრუნველყოფა, რომ წარმოებული პროდუქტები შესაბამისობაშია COVID-19-თან დაკავშირებულ შეზღუდვებთან;
- ▶ მომარაგების ქსელის შენარჩუნება; და
- ▶ საწარმოს მიერ კლიენტების წინაშე აღებული სახელშეკრულებო ვალდებულებების შესრულება.

### ნაბიჯი 3: იოანემ შეაფასა შეზღუდვების შესაძლო ზემოქმედება საწარმოსა და თანამშრომლებზე

მან შეაფასა შეზღუდვების ზემოქმედება ძირითად ოპერაციებზე; შეაფასა პროდუქციის წარმოებისა და მიწოდებისთვის საჭირო ოპერაციები, და ვადები, თუ რამდენ ხანს შეძლებდა მძიმე პერიოდში

<sup>1</sup> ეს არის ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის მაგალითი, რომელიც ეფუძნება საქართველოში მიღებულ რეალურ გამოცდილებას. თუმცა, იოანე გოგლიძე გამოგონილი პირია.

წარმოების შენარჩუნებას: რამდენი ხნით შეიძლება ძირითადი ოპერაციების შეჩერება, ვიდრე მდგომარეობა მძიმე ზიანს მიაყენებს ბიზნესს. იოანემ მოახდინა იმ ოპერაციების იდენტიფიცირება, რომლებიც აუცილებელია პროდუქციის წარმოებისა და მიწოდებისთვის, და ამ პროცესებთან დაკავშირებული რისკები. რისკების იდენტიფიცირება გულისხმობდა დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრას. იოანეს ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანია ხუთი დაინტერესებული მხარე: თანამშრომლები, მომხმარებლები, მომწოდებლები, დამხმარე მომსახურებები და მარეგულირებელი უწყებები.

- ▶ თანამშრომლები: იოანეს ჰყავს ოცდაათი თანამშრომელი, რომელიც წარმოადგენს ადგილობრივ თემს (საბედნიეროდ მათი უმრავლესობა ადგილობრივი მაცხოვრებელია და სამუშაოზე ფეხით მიდის).
- ▶ მომხმარებლები: იოანეს პროდუქციის 80%-ს სამი კომპანია ყიდულობს, რომელიც ახორციელებს ამ პროდუქციის უცხოურ ბაზარზე ექსპორტს. დარჩენილი 20% საქართველოს ბაზარზე იყიდება (საბითუმო მოვაჭრეთა 15 პროცენტი გორშია).
- ▶ მომწოდებლები: იოანე დამოკიდებულია სამ მომწოდებელზე. პირველი არის კონსერვის ქილების მწარმოებელი; მეორე არის საქართველოში მოქმედი პოლიგრაფიული კომპანია, რომელიც ამზადებს მისი პროდუქტების ეტიკეტებს; და მესამე და ყველაზე მნიშვნელოვანი ადგილობრივი ფერმერები, რომლებიც ჩამოყალიბებული არიან კოოპერატივებად. ყველა მომწოდებელთან აუცილებელია რეგულარული კომუნიკაცია, მაგრამ ყველაზე აქტიური ფიზიკური კონტაქტი ხდება ფერმერებთან.
- ▶ დამხმარე მომსახურებები: მოიცავს გადამზიდ კომპანიას და დაცვის კომპანიას.
- ▶ კომუნალური მომსახურებები და მარეგულირებელი უწყებები: იგულისხმება საკვები პროდუქტების სტანდარტების მარეგულირებელი ორგანო, რომელიც გასცემს ლიცენზიებს; საგადასახადო უწყება და ადგილობრივი მთავრობის დეპარტამენტები, რომლებიც მეთვალყურეობას უწევენ ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სტანდარტებს.

იდენტიფიცირების პროცესმა იოანეს აჩვენა თუ რამდენად არის მისი ბიზნესი დამოკიდებული გარე აქტორების ჯანმრთელობაზე და მომწოდებლების, დამხმარე მომსახურებების და მომხმარებლების მუშაობის უნარზე. იოანემ მალე გააცნობიერა, რომ მძიმე შემთხვევების შემთხვევაში ის ოთხიდან ექვსი კვირის ვადაში გაკოტრდებოდა. მან შეაფასა „რა შედეგები მოჰყვება ძირითადი ოპერაციების შეუსრულებლობას?“ იოანე დააკვირდა თითოეულ დაინტერესებულ მხარეს და მიხვდა, რომ ნებისმიერი მათთან დაკავშირებული შეფერხება მისი ბიზნესის შეფერხებას ნიშნავს.

იოანემ განსაზღვრა შესაძლო შეფერხებები:

- ▶ დასაქმებულების ავადმყოფობა (მისი/მომწოდებლების/დამხმარე მომსახურებების);
- ▶ გადაადგილების თავისუფლებასთან დაკავშირებული სამთავრობო შეზღუდვები, რაც ზეგავლენას მოახდენს მისი (და მისი მომწოდებლების) მუშაობის უნარზე;
- ▶ პორტზე წვდომასთან დაკავშირებული სამთავრობო შეზღუდვები, რაც ზეგავლენას მოახდენს მისი მომხმარებლების მიერ პროდუქტების ექსპორტზე;
- ▶ სამთავრობო უწყებების მიერ მომსახურებების მიწოდების შეუძლებლობა (წყალი და ელექტორენერგია მთავარი საზრუნავია);
- ▶ პროდუქტებზე მოთხოვნის კლება.

იოანემ იფიქრა იმ მოვლენების შესახებ, რომლებიც არ ექვემდებარება მის კონტროლს და თუ რა ზეგავლენას მოახდენს ასეთი მოვლენები მის მომწოდებლებზე. იოანემ ასევე გაითვალისწინა ის მოვლენები, რომლებზეც მას გარკვეული კონტროლი ჰქონდა. იოანე ძლიერ იყო დამოკიდებული სხვებზე, კონკრეტულად კი მომწოდებლებზე და მას არ ჰქონდა არანაირი კონტროლი იმ შეზღუდვებზე, რომლებიც შესაძლოა მთავრობას დაეწესებინა. დადებითი ამ ვითარებაში იყო ის, რომ მოთხოვნა კონსერვირებულ პროდუქტებზე იზრდებოდა.

#### ნაბიჯი 4: იოანემ გადადგა ნაბიჯები საკუთარი საწარმოს დასაცავად

##### თანამშრომლები

- ▶ იოანემ გადაწყვიტა შეეზღუდა კონტაქტი და საწარმოში მოაწყო სადღეინფექციო კუთხეები მისი და მისი თანამშრომლების ინფიცირების რისკის შესამცირებლად.
- ▶ უსაფრთხოების/სადღეინფექციო ზომებთან ერთად მან გადახედა სამუშაო სტანდარტებს და შეიმუშავა სოციალური დისტანცირების კრიტერიუმები. ეს გულისხმობდა ცვლებით მუშაობას, რაც განიხილა დასაქმებულებთან.
- ▶ ის მოემზადა აბსენტიზმის ზრდისთვის.

##### პროცესები

- ▶ იოანემ ძირითადი ინიციატივები საკუთარ თავზე აიღო და თანამშრომლებს დახმარება სთხოვა შემდეგი მიმართულებით: სადღეინფექციო წერტილების ყოველდღიური მომარაგება; შემოსასვლელში ყველა თანამშრომლის/მომწოდებლის/მომხმარებლის/ვიზიტორისთვის სიცხის გაზომვის სადგურის მოწყობა; ყოველდღიური კონსულტაციები მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან სიტუაციის შეფასების და ცვლილებების განსახილველად; სახლში უსაფრთხოდ ყოფნასთან დაკავშირებული წესების ცოდნა.
- ▶ იოანემ ყველა მომხმარებელთან და მომწოდებელთან ერთად განიხილა არსებული უსაფრთხოების სისტემები და ახალ რეგულაციებთან შესაბამისობა.
- ▶ ზოგიერთ მომწოდებელს (მაგალითად ფერმერებს) იოანემ თანხა აუნაზღაურა ნაღდი ანგარიშსწორებით. მან ეს შესაძლებლობა გამოიყენა ყველა მომდევნო გადახდის (მიდინარე ან მომავალი) ციფრულ ფორმატში გადასატანად.
- ▶ იოანემ შეინახა ყველა მონაცემი და დამატებით ასლები შეინახა სახლში იმ შემთხვევისთვის თუ მას დასჭირდებოდა თვითიზოლაცია.

##### შემოსავლები

- ▶ იოანემ შენიშნა, რომ მოთხოვნა კონსერვირებულ პროდუქტებზე იზრდებოდა. ეს იყო გაყიდვების ზრდის შესაძლებლობა. იოანემ ხელშეკრულება გააფორმა ადგილობრივ ხუთ ვარსკვლავიან სასტუმროებთან, რათა მიეღო წვდომა სამაცივრე სივრცეზე ინვენტარის და მზა პროდუქტების შესანახად. იოანეს მზა პროდუქტებს ვარგისიანობის დიდი ვადა აქვს, რაც ნამდვილ უპირატესობას წარმოადგენდა.
- ▶ იოანე გაესაუბრა მეთევზეთა კოოპერატივებს, რომლებმაც უთხრეს მას, რომ ისინი სანაპიროზე სხვა კოოპერატივებთან თანამშრომლობდნენ. იმ შემთხვევაში თუ გორში ვითარება



## 14 COVID-19-ის ბიზნეს უწყვეტობის ექვს საფეხურიანი გეგმა

დამძიმდება, იოანეს ექნება ალტერნატიული წყაროები, რაც დადასტურებულია ხელშეკრულებით.

- ▶ იოანემ გამოთვალა ყოველდღიური მუშაობის ხარჯები (ხელფასები, ქირა, მარაგები და ა.შ.) და სიმულაციის საფუძველზე განსაზღვრა ფინანსური საჭიროებების მდგომარეობის გართულების შემთხვევისთვის.
- ▶ იოანე მუდმივ კომუნიკაციაში იყო ბანკთან, რომელიც მას კრედიტს აძლევდა. ბანკი ინფორმირებული იყო იოანეს ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის შესახებ და მას უფრო მოქნილ სასესხო პირობებს შესთავაზებდა საჭიროების შემთხვევაში.

### პარტნიორობა

- ▶ იოანე გაესაუბრა მის სამ ძირითად (ექსპორტიორ) კლიენტს. მან შესთავაზა კლიენტებს გასაუბრებოდნენ საქართველოს დამსაქმებელთა ასოციაციას და სხვა ბიზნეს ასოციაციებს, რათა განხილვები დაწყებულიყო მთავრობასთან საპორტო ნაგებობების მუშაობის შენარჩუნებასთან დაკავშირებით სიცხადის შეტანის მიზნით.
- ▶ იოანემ ხელშეკრულება გააფორმა ოთხ მცირე და საშუალო საწარმოს მფლობელთან უსაფრთხოების ზომებისა და ბიზნეს პრაქტიკის გაზიარების მიზნით. თანამშრომლების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიზნით ისინი ერთიან პროცედურებზე შეთანხმდნენ. ისინი ასევე შეთანხმდნენ ინფორმაციის მიღებასთან დაკავშირებული ხარჯების გაზიარებაზე-სამუშაო დროის მართვასთან, სამუშაო ძალის სიჭარბესთან და ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული სხვა პრობლემები.
- ▶ იოანე ასევე გაესაუბრა საგადასახადო უწყებებს გადასახადების გადავადებასთან დაკავშირებით, რის შესახებაც მედიის საშუალებით შეიტყო.

### ნაბიჯი 5: იოანემ შეიმუშავა საკონტაქტო პირების სია

- ▶ იოანემ საგანგებო სიტუაციებში გამოყენების მიზნით ჩამოწერა უწყებების და მესამე მხარეების (პოლიცია, საგანგებო სიტუაციების სამსახურები, სახანძრო, უახლოესი საავადმყოფოები, სადაზღვევო კომპანიები) საკონტაქტო ნომრების სია.
- ▶ ასევე შეიმუშავა თანამშრომლების სია, მათი თანამდებობები და საკონტაქტო ინფორმაცია (მობილური ტელეფონის ნომრები და ელექტრონული ფოსტის მისამართები). სიაში იოანემ ასევე შეიყვანა საგანგებო სიტუაციებში საკონტაქტო პირების მონაცემები.
- ▶ იოანემ გააკეთა იმ კლიენტების, მომწოდებლების, კონტრაქტორების და სამთავრობო უწყებების სია, რომლებთანაც მუშაობს. სიაში შეიყვანა საკონტაქტო პირების და მათი დეტალური მონაცემები (მობილური ტელეფონის ნომრები, ელექტრონული ფოსტის მისამართები და ქუჩების დასახელებები). ყველა ეს მონაცემი საშუალებას აძლევს იოანეს კავშირი დაამყაროს საჭირო პირებთან.
- ▶ იოანემ აირჩია კომუნიკაციის ფორმები, რაც საშუალებას მისცემს მას COVID-19-ის კრიზის პირობებში დაუკავშირდეს დასაქმებულებს (Facebook, WhatsApp, Google ფორმები). ასევე, შეიმუშავა საგანგებო სიტუაციებში საკონტაქტო თანამშრომლების ნუსხა.



## ნაბიჯი 6: იოანემ შეისწავლა, გადახედა და განაახლა ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა

იოანე იხილავდა და აახლებდა გეგმას ყოველკვირეულად:

- ▶ ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის მიზნების განახლება და ეფექტურობის გაუმჯობესება;
- ▶ რისკების შეფასების, ბიზნეს უწყვეტობის სტრატეგიების და გეგმის სხვა პროცედურების განახლება; და
- ▶ ბიზნეს უწყვეტობის გეგმით გათვალისწინებული ყველა პროცესის მუდმივი გაუმჯობესების უზრუნველყოფა.

### ▶ კონტაქტი

[ა(ა)იპ „საქართველოს დამსაქმებელთა ასოციაცია“]  
მისამართი: საქართველო, თბილისი, ბელიაშვილის  
ქუჩა #106.  
ელ-ფოსტა: [employer@employer.ge](mailto:employer@employer.ge); [legal@employer.ge](mailto:legal@employer.ge)  
ვებ-გვერდი: [www.employer.ge](http://www.employer.ge)

დოკუმენტი ქართულ ენაზე მომზადდა პროექტის ILO/DANIDA: „ყოველისმომცველი შრომის ბაზარი სამუშაო ადგილების შესაქმნელად საქართველოში“ ფინანსური ხელშეწყობით