

# Последствия COVID-19 (коронавируса) для частных компаний

Пандемия COVID-19 привела к тому, что руководители и владельцы предприятий были вынуждены быстро мобилизоваться и начать принимать срочные решения, которые будут иметь определенные последствия и в долгосрочной перспективе. Эти последствия мы, возможно, пока еще полностью не осознаем. В связи со сбоями в глобальных цепочках поставок, нестабильностью финансовых рынков и нарушениями в повседневной деятельности предприятий многие их владельцы уделяют наибольшее внимание обеспечению устойчивости работы, чтобы заранее предвидеть риски как для сотрудников, так и для клиентов и управлять ими в целях обеспечения производственной деятельности в будущем.



## Действия



- Старайтесь выявить основные риски в операционной деятельности и цепочках поставок
- Мобилизуйте команду для кризисного реагирования; далее сконцентрируйтесь на оценке цепочек поставок и управлении рисками
- Проанализируйте, подходит ли ваше руководство для быстрого принятия ключевых решений
- Займитесь планированием финансовых и бизнес-сценариев на случай быстрого восстановления, глобального замедления экономического роста и возможной рецессии
- Создайте план мер по смягчению последствий для всех видов операционной деятельности и цепочек поставок, оценив последствия для морских, воздушных и наземных перевозок
- Поддерживайте связь с важнейшими клиентами и заинтересованными лицами
- Проанализируйте и оцените, какое влияние текущая ситуация окажет на планирование и управление трудовыми ресурсами
- Проанализируйте поэтапное влияние ситуации в зависимости от вашего сектора деятельности
- Создайте гибкую и заметную глобальную систему поставок
- Изучите и возьмите на вооружение цифровую автоматизацию и автоматизацию процессов, чтобы смягчить последствия нарушений в работе
- Разработайте и внедрите улучшенные методы управления рисками

## Наблюдения

- Закрытие производственных предприятий в Китае
- Введение дополнительных ограничений на поездки
- Рост санитарно-эпидемиологических требований
- Поставщики пользуются положениями о форс-мажорных обстоятельствах [для оправдания неисполнения обязательств или переноса сроков поставок]
- Дополнительные пограничные проверки приводят к задержкам поставок
- Морские порты и аэропорты загружены, движение по популярным морским маршрутам из Азии в Европу прекращено
- Объем поставок из Китая снижен, цены повышены
- Нехватка трудовых ресурсов, негативно сказывающаяся на производительности и наземных перевозках

Перечень действий, которые предпринимаются отдельными компаниями, включает в себя: планирование на случай чрезвычайных ситуаций и моделирование сценариев, управление рисками операционной деятельности и цепочек поставок, оценка финансовых рисков, повышение устойчивости бизнеса, цифровая трансформация и преобразование цепочек поставок.

# Список задач

Поставщики	<ul style="list-style-type: none"><li>— Вы знаете, где находятся ваши ключевые поставщики? У вас есть планы на случай чрезвычайных ситуаций, разработанные, чтобы обеспечить бесперебойность поставок?</li></ul>
Логистические услуги	<ul style="list-style-type: none"><li>— Вы знаете свои маршруты снабжения? Вы спрашивали своих провайдеров логистических услуг о возможных последствиях текущей ситуации и о том, что они могут предложить сделать, чтобы смягчить их?</li><li>— Какой у вас есть план на тот случай, если движение по маршрутам будет прекращено?</li></ul>
Контракты	<ul style="list-style-type: none"><li>— Вы изучали свои контракты с ключевыми клиентами и поставщиками, чтобы осознать свою потенциальную ответственность в случае нехватки запасов? Вы знаете, как лучше всего урегулировать свои юридические риски?</li><li>— Как вы поступите, если поставщики решат воспользоваться положением о форс-мажорных обстоятельствах?</li></ul>
Запасы	<ul style="list-style-type: none"><li>— Вы провели оценку источников, с помощью которых можно было бы компенсировать нехватки запасов? Потребуется ли вам зарезервировать запасы для отдельных клиентов в случае их нехватки?</li><li>— Можете ли вы отслеживать поставки в реальном времени и, таким образом, управлять ожиданиями клиентов?</li></ul>
Спрос и лояльность клиентов	<ul style="list-style-type: none"><li>— Как вы будете устанавливать планку ожиданий клиентов? Как вы планируете восстанавливать запасы в будущем?</li><li>— Как хорошо вы знаете своих клиентов? Могут ли ваши клиенты уйти к конкурентам / другим игрокам на рынке?</li><li>— Как снижение спроса повлияет на ваши долгосрочные перспективы роста?</li></ul>
Осведомленность и информирование	<ul style="list-style-type: none"><li>— Есть ли у вас план коммуникационной деятельности?</li><li>— Вы провели встречи с клиентами, сотрудниками и поставщиками?</li></ul>
Доступность трудовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"><li>— Как вы будете бороться с негативным влиянием на ваши трудовые ресурсы? Как можно обеспечить безопасность сотрудников, не прерывая деятельность компании?</li><li>— Вы оценили риски, связанные с кибербезопасностью, здоровьем и безопасностью сотрудников в случае работы из дома?</li></ul>
Устойчивость технологий и систем	<ul style="list-style-type: none"><li>— Повлияла ли ситуация на деятельность сторонних поставщиков ИТ-услуг? Повлияет ли ситуация на качество предоставляемых услуг и поддержку систем?</li><li>— Позволяют ли ваши производственные/коммуникационные технологии сократить поездки и перейти на удаленную работу?</li></ul>
Коммерческие планы	<ul style="list-style-type: none"><li>— Как ситуация повлияет на ваши измененные планы и программы? Придется ли вам отложить сроки реализации проектов и инвестирование в них?</li><li>— Как это повлияет на вашу стратегию развития?</li></ul>
Деятельность совета директоров	<ul style="list-style-type: none"><li>— Как соблюдение запрета на поездки повлияет на работу совета директоров, проведение встреч и на то, как вы ведете свой бизнес? У вас есть технологии для организации удаленной работы?</li><li>— Вы уже определились, как будете документально фиксировать дополнительные требования для выполнения обязательств?</li></ul>
Движение денежных средств	<ul style="list-style-type: none"><li>— Вы уже анализировали и пересматривали прогнозы движения денежных средств, управления оборотным капиталом и запасами наряду с прогнозами спроса и предложения?</li></ul>
Финансовая стабильность	<ul style="list-style-type: none"><li>— Как на вашу финансовую стабильность повлияет дальнейшее снижение капитализации фондового рынка и ограничение финансирования?</li><li>— Придется ли вам отложить завершение подготовки финансовой отчетности? Может ли это привести к задержке формирования ваших аудиторских заключений и, таким образом, рыночных коммуникаций?</li></ul>
Мировая торговля и протекционизм	<ul style="list-style-type: none"><li>— Вы знаете о планах правительства в области смягчения последствий, которые могут повлиять на вашу цепочку поставок?</li><li>— Можете ли вы найти альтернативу своим поставщикам внутри страны?</li></ul>
Требования правительств и санитарные требования	<ul style="list-style-type: none"><li>— У вас есть специальные ресурсы, которые обеспечивают соблюдение санитарно-эпидемиологических требований и других связанных с ними постановлений правительства и своевременно информируют вас об этом?</li><li>— Вы изучили свои обязательства как работодателя в области обеспечения здоровья и безопасности своих сотрудников?</li></ul>
Сбои в отрасли	<ul style="list-style-type: none"><li>— Как вы будете поддерживать доверие клиентов и убеждать их в том, что ваш продукт/услуга безопасны?</li><li>— Как падение спроса повлияет на ваши базовые расходы и прибыльность?</li><li>— Вы осознаете, какое поэтапное воздействие ситуация окажет на ваш сектор?</li></ul>

**Алматы**  
Достык, 180  
Бизнес-центр «Коктем»  
+7 727 298 0898

**Нур-Султан**  
Сауран, 48  
Бизнес-центр «Конгресс Офис»  
+7 717 255 2888

**Атырау**  
Айтеке Би, 55  
Здание «River Palace»  
+7 727 298 0898

Остались вопросы? Напишите нам по адресу [company@kpmg.kz](mailto:company@kpmg.kz)  
[Перейдите по ссылке](#), чтобы оставаться в курсе самой последней информации, относящейся к функционированию бизнеса в условиях пандемии COVID-19.



© 2020 ТОО ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори» компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм КРМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Наименование КРМГ и логотип КРМГ являются зарегистрированными товарными знаками или торговыми марками ассоциации KPMG International. Переведено с разрешения KPMG International.