



# ПЛАН АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

И ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ  
БИЗНЕСА ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
«ОВОСТАР ЮНИОН»

Как ведущий украинский производитель яйца и яичных продуктов, «Овостар Юнион» заботится о непрерывности бизнеса, то есть способности бесперебойно и без потери качества выполнить обязательства перед клиентами в чрезвычайных ситуациях (*кризисах*) и вернуться к докризисным процессам в кратчайшие сроки и с минимальным ущербом.





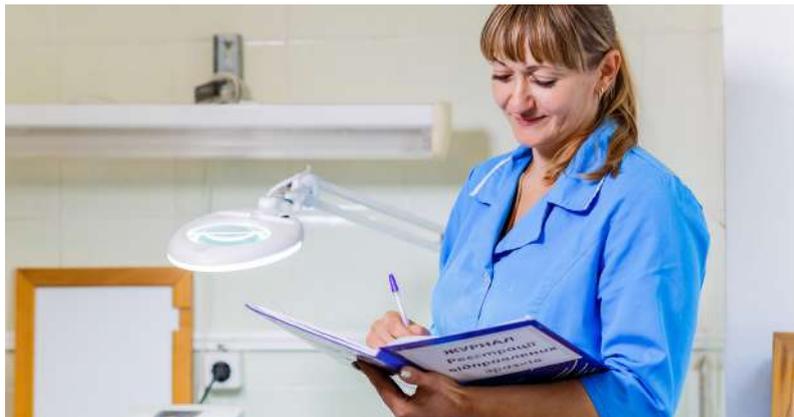
Группа компаний «Овостар Юнион» прошла долгую успешную историю развития в отрасли производства яйца. Сегодня компания производит 1,6 миллиардов яиц в год, поставляя столовое яйцо и яичные продукты в более чем 50 стран мира. Регионами бизнес-интересов компании являются Европейский Союз, Ближний Восток, Азия и Африка. Производство сертифицировано по международным системам управления качеством и пищевой безопасностью ISO 9001:2015 и FSSC 22000 v.5 (НАССР) и регулярно проходит аудиты национальных и международных сертифицирующих органов.

Следуя принципам устойчивого развития, «Овостар Юнион» развивает предиктивные методы и техники

контроля, предупреждения, снижения, передачи и ухода от рисков. Политика управления рисками нацелена на их минимизацию для компании и всех сторон, состоящих с «Овостар Юнион» в каких-либо договорах о сотрудничестве.

Признавая, что никакой бизнес не застрахован от возникновения чрезвычайных ситуаций, компания считает целью Плана антикризисного управления и обеспечения непрерывности бизнеса (далее — План) задокументировать процедуры, позволяющие выйти из кризисных ситуаций быстро и с минимальным влиянием на сотрудников, общество, клиентов и бизнес.





## ЭТАП 1. АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ПЛАНА

Идентификация, анализ и оценка рисков — основа антикризисного менеджмента.

Формулирование составляющих риска, отслеживание динамики трендов, прогнозирование на среднесрочные и долгосрочные периоды осуществляется в компании профильными командами регулярно.

На основе данных о риске компания вводит в действие или обновляет соответствующие регламенты и процедуры, позволяющие категоризировать уровни влияния риска на деятельность компании. Эти регламенты содержат правила и принципы реагирования, если риск

произошел. Такой подход является полностью оправданным, так как наличие готовых планов реагирования с этапами прописанных действий позволяет компании устранять риск в кратчайшие сроки и минимизировать его влияние на текущую деятельность.

Кроме того, планами предусмотрены превентивные действия, значительно уменьшающие вероятность возникновения самого риска, например, обязательное наличие альтернативных источников электропитания на всех производственных площадках значительно снижает риск остановки работы по причине сбоев в работе центральной электроэнергетической системы.

# 5

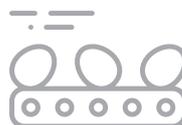
Для своей операционной деятельности «Овостар Юнион» определил следующие **ГРУППЫ РИСКА:**



**МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ**



**БИОЛОГИЧЕСКИЕ**



**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ**



**ФИНАНСОВЫЕ**



**КЛИМАТИЧЕСКИЕ**

## МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ

Признавая тот факт, что компания не может влиять на изменение макроэкономических индексов, стратегия компании в управлении данными рисками заключается в непрерывном мониторинге ключевых макроэкономических индексов локального рынка и целевых экспортных рынков.

**Ключевыми макроэкономическими рисками компания считает:**

- риски политической нестабильности;
- влияние инструментов международного финансирования на национальные экономики;
- изменение стоимости национальных валют;
- отмена льготного налогообложения для предприятий агропромышленного сектора.

**Стратегией компании в вопросе компенсации озвученных выше рисков является:**

- уход от кредитного финансирования операционной деятельности;
- поддержание собственного положительного финансового потока;
- привлечение долгосрочных кредитных программ исключительно под инвестиционные проекты развития;
- распределение и сбережение денежных средств на банковских счетах в национальных и международных финансовых учреждениях;
- взаимодействие с разнообразными экспортными рынками, минимизирующее зависимость от колебаний национальной валюты.

Непрерывный фокус на операционной эффективности, расширение географии продаж и продуктового портфеля, а также сильные рыночные позиции на национальном рынке, исторически имеющем высокий уровень потребления яйца на человека, что не коррелирует с политической ситуацией, позволяют компании уверенно минимизировать влияние данных рисков на свою деятельность.



## БИОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Ключевые биологические риски компания связывает с многолетней отраслевой проблемой такого мигрирующего заболевания, как птичий грипп. Все процедуры и процессы в компании настроены таким образом, чтобы максимально исключить возможность заражения птицы птичьим гриппом. Дополнительно компания уделяет значительное внимание вопросам биологической безопасности готового продукта.

**Стратегия «Овостар Юнион» в вопросах минимизации биологических рисков строится на:**

- системных инвестиций в замкнутый вертикально-интегрированный цикл содержания птицы от

родительского стада до завершения продуктивного периода;

- внедренных на производственных площадках стандартах биобезопасности, регулярно подтверждающихся ресертификационными международными аудиторами ISO 9001:2015 и FSSC 22000 v.5 (HACCP).

Что касается беспрецедентной ситуации, связанной с пандемией COVID-19, то, по оценке компании, данный риск не оказал существенного влияния на бизнес-операции «Овостар Юнион».

Тем не менее компания осуществила ряд упреждающих мер, чтобы исключить любые угрозы для операционной деятельности.



## БИОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ

**Риски остановки производственного процесса «Овостар Юнион» разделяет по направлениям хозяйственной деятельности:**

- производство яйца;
- производство яичного продукта.

А также выделяет общие риски, способные одинаково влиять на продуктовые группы и связанные с сервисными функциями: сбои в ИТ-системе, аварийные сбои в поставке электропитания, воды, газа.

Кроме классических специфических производственных рисков, связанных, например, с поломкой оборудования, сбоями в системах электропитания и т. д., компания рассматривает и принимает такие риски, как:

- несчастные случаи (обрушение части капитальных конструкций);
- непредвиденные ситуации (пожар, взрыв газа);
- человеческий фактор.

Рискам, связанным с человеческим фактором, «Овостар Юнион» уделяет особое внимание, исключая потенциальные ошибки, вызванные некомпетентностью, недостатком

квалификации, биологической угрозой, еще на этапе отбора и рекрутирования персонала. С точки зрения производственного процесса компания отдельно выделяет группу рисков, управление которыми осуществляется через страхование. Под них подпадают риски, связанные со стихийными бедствиями, непредвиденными ситуациями (например, пожар), автомобильными авариями, порчей или уничтожением продукции при транспортировке.

Централизованная система закупок с действующими правилами отбора поставщиков управляет рисками, связанными с обеспечением производственных площадок сырьем, материалами и другими товарно-материальными ценностями, которые обеспечивают бесперебойную работу птицефабрик, сортировочных цехов и завода по переработке продукции. Во избежание риска поставки некачественного сырья, товаров или услуг регламентами компании выработаны сертификационные требования согласования поставщика. Из цепочки поставок исключены трейдеры. Компания работает преимущественно и приоритетно с производителями необходимых товаров и услуг.

Управление ремонтами осуществляется с помощью автоматизированного контроля исправности оборудования, профилактических работ, контроля степени изношенности оборудования и при необходимости его своевременного обновления. Дополнительно, регулярно обновляются склады расходных материалов и ключевых запасных частей, что сокращает время простоя оборудования, и не подвергает операционный процесс дополнительным рискам.



## ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

В группу финансовых рисков компания объединила не только риски, связанные непосредственно с ведением ежедневной операционной деятельности (такие, как ликвидность), но и риски конкурентных рыночных позиций, связанных со значительными сезонными колебаниями цены, концентрацией продаж на одном рынке, активностью конкурентов.

**Для управления данной группой рисков в компании внедрены следующие производственные и управленческие практики:**

- управление рабочим капиталом;
- хранение оборотных денежных средств на национальных и международных банковских счетах;
- организация открытой площадки для проведения тендерных закупок;
- диверсификация стран экспорта;
- нацеливание в различные сегменты целевых потребительских групп;

- исключение ситуации зависимости от заказов одного клиента;
- создание и управление дополнительной добавочной стоимостью продукта;
- инвестиции в сильный национальный бренд;
- управление продуктовой себестоимостью.

Сильные позиции национального бренда «ЯСЕНСВИТ» и постоянно высокое потребление яйца внутренним рынком позволяют компании успешно развивать международные операции, первой выводить на рынок новые продукты с высокой добавленной стоимостью и диверсифицировать каналы продаж.

«Овостар Юнион» инвестирует в развитие собственной дистрибуции, строит долгосрочные партнерские отношения с ритейлом и промышленными B2B заказчиками, управляет представительствами в ключевых экспортных регионах (Европа и Ближний Восток), а также внедряет разнообразные маркетинговые практики построения знания о компании и ее рыночном предложении у целевых аудиторий.



## КЛИМАТИЧЕСКИЕ РИСКИ

Климатические риски, так же как и макроэкономические, не могут быть объектом влияния компании. Соответственно, управление этой группой рисков осуществляется через внедрение предиктивных практик. Ключевая стратегия — обеспечение птичников системами, позволяющими регулировать и поддерживать микроклимат вне зависимости от меняющихся погодных факторов, которые могут негативно влиять на благополучие птицы.

Для ситуаций, связанных с экстремальными погодными условиями, такими как стихийные бедствия, способные стать источниками аварий и сбоев в работе инфраструктурных систем на птицефабриках и предприятиях группы, реали-

зованы альтернативные линии подачи энергоресурсов, установлены резервные генераторы; постоянно в наличии запасы питьевой воды, топлива, по договоренности с сервисными службами выведены кнопки сигнализации и экстренного вызова сервисных бригад.

Компания не исключает практики долгосрочного планирования, которое на этапе проектирования новых производственных площадей учитывает климатические особенности региона. Все производственные площадки Группы компаний «Овостар Юнион» расположены в сейсмически безопасной зоне вдали от крупных водных объектов. Также территории функционирования «Овостар Юнион» не свойственны ураганы, сильные засухи, грозы, осадки в виде града, ливни, резкие перепады температуры.

## ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Идентифицируя и оценивая риски на регулярной основе, ответственные специалисты «Овостар Юнион» проводят аудит изменений поведения и потенциального влияния рисков на деятельность предприятия и при необходимости предлагают план корректирующих действий для уже сформированных процедур и регламентов. Любой профильный специалист может инициировать изменения в действующих регламентах компании на основе выявленных факторов несоответствия.

Кроме внутренних аудитов компания регулярно проходит внешние аудиты, охватывающие производственные, операционные, финансовые и маркетинговые аспекты

деятельности. По результатам внешних проверок ответственными профильными специалистами также формируются планы устранения замечаний с последующим внедрением и изменениями в операционной деятельности. Значительные изменения в деятельности «Овостар Юнион» происходят в результате процесса автоматизации, реализации долгосрочной инвестиционной программы органического роста компании, инициатив сотрудников на местах и проектного управления. По мере внедрения изменений, все действующие регламенты компании пересматриваются и корректируются в соответствии с новыми бизнес-процессами. Дополнительно для устранения кризисов, связанных с изменением внешних факторов риска, в компании налажен мониторинг публичного поля по ключевым словам.



## ЭТАП 2. ВНЕДРЕНИЕ

На основе классификации и идентификации рисков, оценки степени их влияния на бизнес в каждом подразделении разработаны и внедрены регламенты предупреждения кризисных ситуаций, а также регламенты реагирования.

**Базовые регламенты компании касаются таких областей управления:**

### 1. Производственные

- управление процессом производства;
- управление закупками;
- управление качеством готовой продукции;
- регламент управления ассортиментом и разработкой новой продукции;
- регламент и стандарты приема сырья для производства комбикорма;

- регламент приема сырья для производства яичной продукции;
- управление транспортной логистикой и процессом отгрузки продукции;
- регламент по осуществлению санитарно-гигиенических мер;
- инструктаж и обучение производственного персонала;
- управление отходами.

### 2. Биологические

- инструктаж по поддержанию здоровья птицы;
- инструктаж по личной гигиене сотрудников;
- стандарты чистоты и безопасности воды;

- регламент допуска внешних посетителей на территорию.

### 3. Управленческие

- управление документооборотом;
- управление данными;
- регламенты проведения внешних и внутренних аудитов;
- политики компьютерной безопасности;
- регламенты управления данными и сохранности информации;
- регламенты управления потоком персонала;
- политики и стандарты управления продажами;
- регламент по управлению проектами.

### 4. Кризисный менеджмент

- управление потенциальными кризисными ситуациями и авариями;
- инструкции по оценке потенциальных угроз и управление рисками;
- процедуры управления претензиями и жалобами покупателей;
- регламент реагирования на репутационные кризисы.

Системные инвестиции в качество менеджмента на предприятиях группы «Овостар Юнион» подтверждены сертификационными системами ISO 9001:2015 и FSSC 22000 v.5 (HACCP), а в синергии с внутренними регламентами и процедурами общий подход к управлению и реализованные стандарты менеджмента являются гарантией выполнения компанией своих обязательств перед широким кругом заинтересованных сторон, включая покупателей готовой продукции, поставщиков сырья и материалов, инвесторов, сотрудников, территориальные общины и другие организации, заинтересованных в успешной и долгосрочной деятельности «Овостар Юнион».



## ЭТАП 3. ОБУЧЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА

Признавая, что сотрудники компании являются ключевым ресурсом в вопросах качества бизнес-процессов, а также понимая, что успешность реализации стратегии работы с рисками зависит от уровня квалификации и подготовленности персонала к встрече с кризисными ситуациями, «Овостар Юнион» уделяет пристальное внимание вопросам обучения персонала.

**Все программы обучения можно разделить на 4 большие группы.**

1. Программы введения в должность, включающие в себя программы адаптации новичков, коучинг и наставничество для работающих сотрудников, а также программы дополнительного обучения, необходимые в ходе карьерного роста или производственной ротации специалистов.
2. Программы предупреждения чрезвычайных ситуаций, такие как производственный инструктаж по охране труда, учения по пожарной безопасности,

инструктаж по личной гигиене и санитарно-ветеринарным нормам, действующим на птицефабриках.

3. Программы повышения квалификации сотрудников, включающие специализированные курсы для профильных специалистов, таких как ветеринары, эксперты по качеству, юристы, бухгалтеры, финансисты, маркетологи, менеджеры продаж, логисты, менеджеры по управлению персоналом и т. д.
4. Программы обучения организационным изменениям, а именно обучение топ-менеджеров методам управления изменениями, работе в проектных командах; индивидуальное обучение по отраслевым и функциональным программам.

Для передачи внутренних знаний в компании воплощается проект внутреннего обучения, в рамках которого происходит кросс-функциональное обучение сотрудников, что способствует налаживанию процессов внутреннего взаимодействия и увеличивает скорость и точность реагирования при возникновении кризисных ситуаций. С целью управления производственными рисками на базе производственных площадок сформирован специальный департамент, задача которого — координировать работу специалистов по охране труда, пожарной, техногенной и экологической безопасности с целью выполнения правовых, организационно-технических, социально-экономических и лечебно-профилактических мероприятий, направленных на предотвращение несчастных случаев, профессиональных заболеваний и любых других чрезвычайных ситуаций в производственном процессе всех структурных подразделений компании.

В функции данного координационного органа кроме управления вопросами охраны труда, пожарной, техногенной и экологической безопасности входит контроль и формирование регламентов санитарно-эпидемиологического благополучия, предупреждение чрезвычайных ситуаций, вопросы гражданской защиты, безопасности сооружений, зданий и инженерных конструкций. В рамках своих ежедневных обязанностей сотрудники подразделения выполняют следующие ключевые функции в вопросах управления производственными кризисами.

#### 1. Формирование принципов и ориентиров производственной безопасности

- изучают и предлагают к внедрению в производственные цепочки:
  - лучшие мировые практики и стандарты управления чрезвычайными ситуациями;
  - прогрессивные и безопасные технологии, современные средства коллективной и индивидуальной защиты работников;

- разрабатывают мероприятия по обеспечению техногенной и пожарной безопасности в соответствии с требованиями действующего законодательства, а также прогрессивными мировыми стандартами;

- проводят экологические экспертизы, а также технико-экономические расчеты и обоснования проектов расширения, модернизации и реконструкции действующих производств;

- проводят научно-исследовательские и опытные работы по очистке промышленных сточных вод, предотвращению загрязнения окружающей среды, выбросов вредных веществ в атмосферу, уменьшению или полной ликвидации технологических отходов, рациональному использованию земельных и водных ресурсов.

#### 2. Планирование деятельности по управлению производственными рисками

- проводят оценку рисков возникновения чрезвычайных ситуаций на объектах предприятия, осуществляют мероприятия по снижению уровня рисков;

- формируют производственные материальные резервы, необходимые для своевременного реагирования при возникновении и ликвидации кризисной ситуации;

- разрабатывают методологические материалы, технологические регламенты, графики аналитического контроля, инструкции, приказы и другую техническую документацию, регулиующую вопросы управления чрезвычайными ситуациями на производстве.

#### 3. Внедрение процедур и регламентов по управлению производственными рисками

- внедряют регламенты безопасности производственных процессов и осуществляют постоянный контроль за их выполнением;

- проводят информационно-разъяснительную работу и инструктаж по положениям и вопросам, связанным с охраной труда;

- осуществляют обучение работников по вопросам гражданской защиты, в том числе правилам техногенной и пожарной безопасности;

- обеспечивают выполнение мероприятий в сфере гражданской защиты на объектах компании, включая проведение объектовых тренировок и учений по вопросам гражданской защиты;

- отвечают за содержание в исправном состоянии средств гражданской и противопожарной защиты, а также не допускают их использования не по назначению;
- осуществляют мероприятия по внедрению автоматических средств обнаружения и тушения пожаров, контролируют работоспособность систем сигнализации и оповещения;
- инициируют и проводят профилактические мероприятия, направленные на устранение вредных и опасных производственных факторов, предупреждение несчастных случаев на производстве, профессиональных заболеваний и других случаев угрозы жизни или здоровью работников.

#### 4. Мониторинг и контроль

- контролируют соблюдение работниками требований законов и других нормативно-правовых актов по охране труда;
- контролируют соблюдение технологических режимов функционирования природоохранных объектов в районе расположения производственных подразделений, проводят анализ и контроль на

соответствие показателей работы действующим экологическим стандартам и нормативам;

- тестируют работоспособность и проводят техническую экспертизу систем сигнального оповещения;
- контролируют обеспечение работников спецодеждой, средствами коллективной и индивидуальной защиты, а также соответствие санитарно-гигиенических условий действующим стандартам и нормативам;
- проводят аттестацию рабочих мест.

В рамках программы подготовки сотрудников к действиям в чрезвычайной ситуации в соответствии с источником кризиса и границами производственной деятельности сформированы и утверждены мобильные рабочие группы реагирования, участники которых проинструктированы насчет действий, которые ожидаются от них в случае наступления кризисной ситуации. Кроме профильных специалистов во все рабочие группы введены менеджеры, отвечающие за коммуникацию с целевыми группами. Компания выделяет следующие целевые группы, которые должны быть проинформированы в зависимости от типа чрезвычайной ситуации: персонал, инвесторы, государственные органы, а также затронутые кризисом клиенты, поставщики и представители общественности.



## ЭТАП 4. РЕАГИРОВАНИЕ

Несмотря на значительную профилактическую деятельность, «Овостар Юнион» признает, что для предприятия, которое функционирует в штатном операционном режиме, риск возникновения кризисной ситуации можно уменьшить, но невозможно полностью исключить.

**Процесс реагирования на кризис фактически разделен на 2 составляющие:**

1. непосредственное устранение причины и последствий кризиса для восстановления штатной операционной деятельности;

## 2. коммуникация с целевыми группами.

По идентифицированным рискам с учетом расположения производственной площадки сформированы рабочие группы, которые управляют реагированием на кризис до восстановления штатной деятельности предприятия. Разрешение аварийной ситуации в момент ее возникновения — приоритетная деятельность компании при выделении материально-технических, финансовых и человеческих ресурсов. При необходимости рабочая группа обеспечивает тесное сотрудничество всех служб предприятия с представителями служб экстренного реагирования, государственных органов, территориальных громад и СМИ.

С каждым участником группы согласовано как минимум два способа экстренной связи на случай, если произойдет отказ одного из каналов коммуникации. Уведомление о кризисной ситуации может быть инициировано любым участником мобильной рабочей группы.

Будучи публичной компанией, «Овостар Юнион» строго следит за качеством, точностью и оперативностью информирования целевых заинтересованных

групп. Для коммуникации с ними на этапе подготовки определены ключевые ответственные сотрудники.

Отдельные специалисты компании постоянно мониторят средства массовой информации и социальные медиа на предмет распространения слухов и ложной информации и оперативно связываются для исправления и удаления информации, не соответствующей действительности. Все официальные сообщения компании публикуются на корпоративном сайте **ovostar.ua**.

Руководитель мобильной рабочей группы отчитывается о результатах работы, принятых решениях и развитии ситуации непосредственно генеральному директору ГК «Овостар Юнион».

Безопасность сотрудников, сохранность человеческой жизни, ликвидация кризисной ситуации, минимизация вреда окружающей среде, восстановление контроля над производственным процессом, благополучие биологических активов, минимизация долгосрочных последствий кризиса, выполнение обязательств перед партнерами компании — приоритетные направления рабочей мобильной группы кризисного реагирования.



## ЭТАП 5. ВОССТАНОВЛЕНИЕ

Посткризисный, или восстановительный период условно можно разделить на следующие составляющие.

1. Информирование целевых заинтересованных групп о завершении чрезвычайной ситуации.
2. Проведение краткосрочных мероприятий с целью восстановления, а при необходимости

повторного ввода в эксплуатацию объектов, систем обслуживания, инфраструктуры и т. д.

3. Реализация мероприятий долгосрочных изменений, например капитальное строительство, реконструкция, инвестиции в инфраструктурные улучшения, автоматизация

и т.д., нацеленных на полное доаварийное восстановление. Данный этап также включает возмещение убытков всем пострадавшим сторонам и анализ того, как в будущем избежать или уменьшить последствия произошедшей чрезвычайной ситуации.

4. Внесение изменений в планы корректирующих действий, разработка и внедрение новых планов, которые описывают комплексное управление

потенциальными угрозами и рисками, включая изменения в регламентах, бизнес-процессах и дальнейшее их внедрение и обучение персонала.

Актуальность и состав мобильных рабочих групп реагирования пересматривается не менее одного раза в год или чаще в случае структурных, штатных или любых других изменений, требующих переоценки рисков компании.



## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**Управление рисками** — важная часть процесса принятия решений в «Овостар Юнион», обеспечивающая разумную уверенность в том, что чрезвычайные ситуации будут преодолены с минимальными возможными потерями и без нарушения обязательств перед клиентами компании.

«Овостар Юнион» осознаёт, что невозможно предвидеть и подготовиться к каждой чрезвычайной ситуации. Следовательно, план антикризисного управления и обеспечения непрерывности бизнеса, с одной стороны, включает в себя общий подход к антикризисному управлению, а с другой — находится в постоянной динамике изменений внутренних регламентов, процедур и приказов, действующих на предприятии.

Данный документ разработан для инвесторов, партнеров, поставщиков, сотрудников и других групп, заинтересованных в деятельности «Овостар Юнион», с целью показать, какие меры компания предпринимает для обеспечения бесперебойного функционирования. Обозначенные выше регламенты и процедуры носят конфиденциальный характер и являются интеллектуальной собственностью компании.

Миссия «Овостар Юнион» — работать и совершенствоваться, чтобы создавать экологически чистые и здоровые продукты питания для украинской нации и наших международных клиентов. Поэтому мы заботимся о способности бесперебойно и без потери качества выполнять обязательства перед клиентами, в том числе в чрезвычайных ситуациях