



**International Federation of Consulting Engineers**  
The Global Voice of Consulting Engineers

Коронавірус (COVID-19):  
Рекомендації FIDIC для  
міжнародних  
інжинірингово-  
консалтингових компаній

Методичний документ FIDIC

Березень 2020  
Перше видання  
Пер. з англійської



## Зміст

Коронавірус COVID 19 .....	2
Про FIDIC.....	3
Правління компаній.....	4
Управління бізнесом.....	5
Персонал і заробітна плата .....	7
Грошові потоки .....	8
Подальші кроки.....	10
Ресурси.....	10

This document is reproduced and distributed by ICEG with FIDIC's permission.

FIDIC considers the original, English, version of this document as the only authentic one and assumes no liability whatsoever for the completeness, correctness, adequacy or otherwise of the translation in the Ukrainian language for any use to which this document may be put.

Цей документ відтворюється та розповсюджується з дозволу FIDIC.

FIDIC вважає оригінальну, англійську версію цього документа єдиною достовірною та не несе жодної відповідальності за повноту, правильність, точність чи інше перекладу українською мовою для будь-якого використання цього документа.

## Коронавірус COVID 19

---

Пандемія COVID 19 кидає виклик нам і нашим підприємствам, до чого більшість із нас не була готова, і це вимагає від нас вжити відповідних заходів з метою захисту і забезпечення процвітання у майбутньому.

Радою директорів FIDIC вжито багато заходів для захисту нашої організації, її співробітників і членів від несприятливого впливу COVID 19. Наш виконавчий директор Нельсон Огуншакін продовжує здійснювати заходи, що дозволять FIDIC максимально ефективно функціонувати в умовах пандемії та залишатися сталою після кризи.

Мета цього документа – надати асоціаціям-членам FIDIC та інжинірингово-консалтинговим фірмам рекомендації щодо того, як пережити кризу і досягти успіху в роботі після її завершення.



**Вільям Говард**  
Президент FIDIC



**д-р Нельсон Огуншакін**  
ОВЕ  
Виконавчий директор FIDIC



**Олександр**  
**Непомнящий**  
Президент МГІК

Президент ГС «Міждержавна гільдія інженерів консультантів» (МГІК) Олександр Непомнящий запевняє представників галузевої спільноти, що спілка не уповільнить свою діяльність по просуванню кращих світових практик в Україні. Представники МГІК продовжують працювати у відповідних цільових робочих групах Мінінфраструктури, Мінрегіону, комітетів Верховної Ради України, використовуючи електронні засоби зв'язку.

Наша команда вважає, що обмін актуальною інформацією і кооперація членських компаній в межах FIDIC дозволить суттєво мінімізувати можливі економічні втрати під час кризи, а також зберегти і розвинути впевнений поступ України на шляху впровадження застосування інженера-консультанта при реалізації великих і малих інфраструктурних проектів.

## Про FIDIC

---

FIDIC, Міжнародна федерація інженерів-консультантів, є міжнародною організацією, що представляє інтереси національних асоціацій інженерів-консультантів. Вона охоплює понад 1 мільйон фахівців і 40 000 фірм з більш ніж 100 країн світу.

FIDIC була заснована в 1913 році. Її діяльність зосереджена на просуванні і реалізації на практиці стратегічних цілей у сфері консультативного інжинірингу від імені її асоціацій-членів, а також поширенні інформації та ресурсів, що представляють інтерес для її членів. Сьогодні членами FIDIC є понад 100 країн світу.

Асоціації-члени FIDIC здійснюють свою діяльність у більш ніж 100 країнах, із загальною чисельністю населення понад 6,5 млрд. осіб і сукупним ВВП понад 30 трлн. дол. США. Глобальна галузь, включаючи будівництво, оцінюється у понад 22 трлн. дол. США. Це означає, що діяльність асоціацій-членів FIDIC у різних країнах приносить дохід понад 8,5 трлн. дол. США.

### Місія і бачення майбутнього

Ключова роль FIDIC і її асоціацій-членів по всьому світу – сприяти підвищенню рівня якості життя людей шляхом заохочення якості, цілісності та стійкості як інфраструктурної галузі загалом, так і проектів і послуг, які нею надаються в глобальному масштабі.

## Про МГІК

---

Громадська спілка «Міждержавна гільдія інженерів консультантів» (далі – МГІК) об'єднує фізичних та юридичних осіб, які отримують значну частину своїх прибутків від надання незалежних інтелектуальних та консультативних послуг у сфері містобудування, інфраструктури та екології, та ставить за мету гармонізацію існуючої в Україні моделі ринку інжинірингових та консалтингових послуг до загальноновизнаних міжнародних галузевих стандартів.

МГІК з 2015 р. є афільованим членом Міжнародної федерації інженерів-консультантів (FIDIC) і з 2017 р. членом Європейської федерації інжинірингово-консалтингових асоціацій (EFCA), яка є представником FIDIC у Європі.

МГІК об'єднує 38 компаній і 911 фізичних осіб-підприємців, які в цілому охоплюють близько двох тисяч фахівців галузі.

Президент МГІК – професор, доктор наук із державного управління Олександр Непомнящий, засновник та очільник Наукової школи управління ризиками при будівництві та експлуатації об'єктів нерухомості.

МГІК надає своїм членам і партнерським організаціям:

- методичну допомогу та супровід процедури публічних закупівель;
- консультації в частині підготовки контрактної документації, в тому числі на основі типових форм контрактів FIDIC з урахуванням вимог, встановлених законодавством України;
- консультації та методичну допомогу з питань управління проектами, складання кошторисної документації, документообігу, охорони праці та управління змінами під час реалізації проекту;
- консультації з питань визначення переліку можливих ризиків, їх розподілу між учасниками реалізації проекту та управління ризиками під час реалізації проекту

## Правління компаній

---

Більшість керівників компаній розробляють планування на випадок різноманітних криз і мають певні плани дій у разі настання таких подій. Гарвардська бізнес-школа<sup>1</sup> має сумнів, що більшість компаній пам'ятають попередні пандемії чи мали можливість перевірити свої плани у реальних ситуаціях.

Хоча можна керуватися юридичними зобов'язаннями і різного роду теоріями, у даний час важливіше поглянути на обставини, що склалися, крізь призму наших цінностей і цілей, наприклад:

- максимальний захист наших працівників і їх сімей;
- збереження фінансових ресурсів компанії/організації для подолання кризи;
- максимальний рівень визначеності для клієнтів, персоналу, компанії/організації та її акціонерів;
- постійне забезпечення співробітників і зацікавлених сторін останньою актуальною інформацією;
- готовність надати підтримку і розуміння керівникам, співробітникам компанії, партнерам і постачальникам;
- розробка планів антикризового управління для пом'якшення наслідків і забезпечення максимально ефективного функціонування компанії

Ситуація дуже стрімко змінюється, і спрогнозувати, як може розвиватися ця пандемія, ми не можемо.

Нижче наведені деякі наші думки про те, який потенційний вплив COVID19 матиме на діяльність інжинірингово-консалтингових фірм:

- Керівництво компаній потребуватиме підтримки та розуміння
- Їх співробітники також потребуватимуть підтримки та розуміння, оскільки звичний ритм їх життя, у тому числі особистого, зазнає змін через пандемію
- Ситуація з клієнтами швидше за все негативно позначиться на доходах компанії через можливу зупинку чи відтермінування реалізації деяких проектів
- Інші проекти можуть бути запущені у секторах, пов'язаних з потребами сфери охорони здоров'я або в рамках пакетів антикризових заходів
- Стан невизначеності може зберігатися протягом багатьох місяців
- Ситуація з перебоями у грошових потоках підприємств може негативно вплинути на здатність проведення ними своєчасних розрахунків з постачальниками і персоналом, а також на безперебійність роботи компанії
- Робота деяких мереж постачання товарів і послуг зазнає кардинальних змін
- Прийняття інвестиційних рішень буде пов'язане з ризиками, а їх період матеріалізації може бути тривалим
- Цілком вірогідні довгострокові економічні наслідки
- Дефіцит товарів першої необхідності та послуг може призвести до зростання цін
- Уряди, ймовірно, намагатимуться стимулювати господарську діяльність, хоча незрозуміло, чи входить до таких економічних пакетів витрати на інфраструктуру.

Для керівництва вищої ланки це означає, що імовірно їм буде необхідно:

- проводити моніторинг ризиків та здійснювати управління ними;
- розробити реєстр ризиків та профіль ризикостійкості підприємства;
- розробити різні сценарії та прогноз рівня доходів і грошових потоків, оцінити їх рентабельність, ефективність і стійкість;
- визначити розмір інвестицій, необхідних для збереження роботи підприємства в умовах пандемії;
- переглянути значення очікуваних фінансових показників і показників діяльності підприємства та менеджменту;
- оновити пріоритети для бізнесу під час пандемії та по її завершенні;
- переглянути політику підприємства (навіть якщо це тимчасово) в контексті пристосування його діяльності до умов пандемії;
- інформувати акціонерів про поточну ситуацію та за необхідності передбачити можливість збереження грошових коштів, у тому числі невиплати дивідендів протягом певного періоду;
- сприяти генеральному директору у розробці та реалізації комунікаційної програми правління із клієнтами, акціонерами та персоналом;
- підтримати генерального директора та вищих керівників у веденні бізнесу під час пандемії;
- проаналізувати склад керівної групи та її компетентність вести діяльність компанії під час пандемії, внести відповідні зміни і надати необхідну підтримку

## Управління бізнесом

---

Управління бізнесом в умовах кризи, спричиненою пандемією, – це складне завдання. Менеджери мають надати усім зацікавленим сторонам впевненість, висловити розуміння і підтримку тим, хто знаходиться під тиском ситуації.

Підприємства також відіграють дуже важливу роль у боротьбі суспільства з розповсюдженням цієї пандемії. Ця відповідальність є одночасно морально-етичним і в деяких випадках юридичним обов'язком.

Щоб допомогти підприємствам у плануванні своєї роботи під час пандемії, створено безліч онлайн-ресурсів, серед яких:

- [Harvard Business Review: Як вести бізнес під час кризи, викликані епідемією коронавірусу](#)<sup>ii</sup>
- [Harvard Business Review: Як підготувати свій ланцюг поставок до епідемії коронавірусу](#)<sup>iii</sup>
- [Harvard Business Review: Що організаціям потрібно знати, щоб пережити пандемію?](#)<sup>iv</sup>
- [Harvard Business Review: Який план організації віддаленої роботи під час надзвичайних ситуацій у Вашої компанії?](#)<sup>v</sup>
- [Hogan Lovells: Коронавірус у питаннях і відповідях: ключові корпоративні та комерційні аспекти](#)
- [Hogan Lovells: Коронавірус як форс-мажорна обставина за договором: простий контрольний список](#)<sup>vii</sup>
- [Hogan Lovells: Коронавірус і ваші слабкі місця: розпізнавання майбутніх фінансових стрес-факторів, спричинених пандемією](#)<sup>viii</sup>
- [Hogan Lovells: Страхування та планування впливу коронавірусу на бізнес](#)<sup>ix</sup>
- [Switzerland Global Enterprise: Коронавірус - що потрібно знати швейцарським експортерам?](#)

Також урядами публікуються численні документи, щоб допомогти бізнесу зрозуміти, з чим він має справу. Для підприємств важливо розглянути можливості використання цих документів, наприклад, розмістивши їх у внутрішній комп'ютерній мережі компанії і надавши доступ до них через посилання.

При розробці плану щодо роботи під час пандемії і виживання після неї, підприємства зіткнулися з низкою ключових проблем, серед яких:

- спроможність вищого керівництва переглянути діяльність підприємства під час кризи і спланувати відновлення його ділової активності;
- здатність клієнтів продовжувати свою діяльність та забезпечувати дохід для підприємства;
- фінансова стійкість підприємства в умовах зниження виручки і уповільнення руху грошових коштів;
- технології та процеси, що забезпечать повноцінну роботу підприємства під час пандемії;
- напруженість через необхідність виплати заробітної плати співробітникам та інші витрати в умовах скорочення грошових потоків компанії

У цьому контексті, FIDIC рекомендує підприємствам вжити такі кроки:

- проаналізувати фінансові можливості підприємства, щоб витримати скорочення доходів і дефіцит грошових потоків;
- визначити ключові тригерні точки дій, на їх підставі розробити критерії прийняття рішень і плани дій з управління підприємством в умовах пандемії;
- проаналізувати можливість обговорення з персоналом питання щодо перегляду моделі нарахування заробітної плати і встановлення її на рівні, що дозволить підприємству зберегти свій персонал і пережити кризу, а персоналу у свою чергу - зберегти свої робочі місця;
- скасувати або перенести проведення всіх публічних заходів, конференцій, семінарів і зустрічей, що передбачають особисту присутність;
- скасувати всі другорядні поїздки;
- впровадити технологічні рішення під час усіх зустрічей;
- перевести по можливості всіх співробітників на дистанційний режим роботи;
- запровадити ведення журналу обліку відвідувачів і проведених зустрічей з метою захисту всіх учасників від потенційного ризику контактування з хворими на інфекційні захворювання;
- дотримуватися всіх урядових та офіційних рекомендацій і встановлених обмежень та вимог;
- передбачити можливість надання співробітнику відпустки у зв'язку з хворобою, відпустки по догляду за хворими особами та інші кадрові стратегії, пов'язані з пандемією COVID19;
- залучити партнерів, виробників і постачальників до вироблення спільного скоординованого підходу до роботи в обставинах, що склалися;
- визначити послуги, які можуть без ризику надаватися підприємством, розробити готові до реалізації проекти, які можна буде оперативно розпочати для пришвидшення «запуску» економіки в період послаблення кризи

Пандемія відрізняється від багатьох інших подій, що порушують нормальну діяльність підприємства. Будівлі, в яких ми працюємо, функціонують, і технології, які ми використовуємо, продовжують працювати. Постраждали наші клієнти, наш бізнес і наші люди. Критично

важливими активами і ресурсами в цій ситуації є наш ключовий персонал, який допоможе нам пережити цю пандемію.

Що стосується впевненості персоналу, FIDIC рекомендує підприємствам такі кроки:

- нагадайте персоналу про їх обов'язок щодо забезпечення інтересів компанії та зобов'язання, які підприємство взяло на себе перед персоналом;
- коротко проінструкуйте керівників і персонал, який працює в приймальні, про послідовність дій у випадку прибуття на роботу співробітника із симптомами COVID19 або у випадку його хвороби;
- нагадайте співробітникам про програми підтримки, якими вони і їх родини можуть скористатися, наприклад, медичне страхування, програми допомоги співробітникам, консультування;
- організуйте роботу гарячих ліній або довідки для опрацювання звернень персоналу;
- створіть внутрішню комп'ютерну мережу, сторінку в соціальній мережі або інший ресурс для отримання співробітниками доступу до всієї інформації, що стосується COVID 19 і підходу підприємства до боротьби з ним;
- регулярно повідомляйте співробітників про ситуацію навколо COVID19;
- надайте співробітникам посилання на перевірені джерела інформації, що стосується COVID19;
- нагадайте співробітникам про цінності, яких вони повинні дотримуватися в умовах кризи;
- нагадайте співробітникам, де вони можуть знайти керівні документи та іншу інформацію, що має відношення до даної ситуації;
- зосередьтеся на здоров'ї та безпеці своїх співробітників та їхніх сімей;
- впровадьте процедуру дезінфікування всіх приміщень і обладнання, а також робочих місць в офісі;
- розмістіть в офісі пам'ятки про дотримання правил особистої гігієни;
- у разі відсутності розробіть і поширте рекомендації для персоналу з таких питань, як:
  - особиста гігієна на робочому місці, включаючи інформацію щодо розташування в офісі дезінфекційних засобів для обробки і миття рук, щодо уникнення тісного контакту та рукостискань
  - дотримання відстані у будь-яких ситуаціях
  - скасування очних зустрічей
  - поїздки на роботу і назад
  - необхідність залишатися вдома у випадку нездужання
  - робота з дому
  - доступ до користування корпоративними системами у разі віддаленої роботи;
- поінформуйте персонал компанії з питань вимог, що стосуються їх стану здоров'я, організації догляду за членами родини та особистого плану роботи;
- надайте всі необхідні робочі контакти для запитів з кадрових питань і заробітної плати

## Персонал і заробітна плата

Перед персоналом також постає безліч проблем і потенційних наслідків, пов'язаних із гарантією зайнятості і здатністю підприємства адаптуватися до кризових умов. У них є фінансові зобов'язання та зобов'язання щодо забезпечення своїх сімей засобами для існування та житлом. Працівники, як правило, знайомі з потенційним впливом змін в існуючих економічних умовах на життя населення, але у них не завжди є чітке розуміння наслідків пандемії.

У спокійні часи зазвичай заробітна плата встановлюється з урахуванням ситуації на ринку,

ролі і вкладу працівника або показників його роботи. Ситуація, що наразі склалася, виходить за межі поняття «спокійні часи». Сама по собі пандемія вимагає від нас вживати відповідних заходів, що здатні порушити звичайний режим роботи підприємств, а після завершення пандемії в багатьох країнах виникає вірогідність рецесії.

Хоча закони в різних країнах дуже різняться, цілком імовірно, що стримуючий вплив кризи на прибуток підприємств призведе до того, що їм доведеться скорочувати чисельність персоналу та/або зменшувати загальні витрати на заробітну плату на підприємстві. З іншого боку, у деяких підприємств навпаки може виникнути потреба в залученні додаткового персоналу (принаймні в короткостроковій перспективі) з метою отримання додаткових спеціалізованих знань і підтримки керівництва або для надання екстрених послуг, таких як управлінська допомога у сфері охорони здоров'я або проектування і будівництва лікарень.

FIDIC вважає за необхідне ставитися до пандемії інакше, ніж до інших видів економічної рецесії, і настійливо закликає фірми вивчити і розглянути можливість досягнення угод зі своїми співробітниками щодо встановлення розміру заробітної плати на такому рівні, який дозволив би підприємству пережити пандемію і рецесію, яка може слідувати за нею. Це, ймовірно, буде означати прийняття концепції «мінімальної заробітної плати» на період пандемії як мінімального встановленого рівня оплати для всіх співробітників залежно від обставин. У такій концепції все ще можуть враховуватися відмінності залежно від виконуваних тим чи іншим співробітником функцій у компанії.

Така пропозиція може означати більш значне скорочення окладів деяких працівників вищої ланки, у порівнянні з окладами співробітників нижчої ланки.

У той же час підприємства можуть розглядати можливість використання моделі «розподілу прибутку», що дозволять підприємствам ділитися узгодженою часткою прибутку (встановленого на рівні прибутку до виплати відсотків і податків, за наявності) з персоналом, який бере участь у схемі «прожиткового мінімуму» з метою збереження персоналу і забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Існують й інші схеми, що передбачають скорочення заробітної плати співробітників у відсотковому співвідношенні. Однак такі схеми можуть бути негативно сприйняті співробітниками нижчої ланки, оскільки абсолютний вплив від такого скорочення на них може бути більшим.

Які б підходи не були прийняті, FIDIC вважає оптимальне рішення для збереження підтримки з боку персоналу в проведенні відкритих обговорень і співпраці. Це допоможе забезпечити персонал, забезпечить більшу визначеність і допоможе менеджерам зосередитися на критично важливих для бізнесу питаннях, пов'язаних з успішною роботою, підтриманням рівня доходів компанії і додатним грошовим потоком.

Проте наслідки рецесії, спричиненої пандемією, можуть призвести до необхідності скорочувати кількість персоналу на підприємстві. При цьому надзвичайно важливим для підтримки морального духу тих співробітників, які залишаються працювати, є регулярне оновлення інформації щодо ситуації на підприємстві, зрозумілість мотиву таких дій, і повага до роботи тих, хто залишає підприємство.

## Грошові потоки

---

Управління грошовими потоками в умовах кризи - це основа виживання компанії. У багатьох

країнах директори повинні гарантувати, що компанія зможе погасити свої борги у встановлений термін - це своєрідний тест на платоспроможність.

Оскільки пандемія здатна зруйнувати будь-який бізнес, витрати повинні здійснюватися виходячи з наявних доходів компанії. Багато підприємств переживуть подальший спад прибутку або навіть зазнають збитків.

Однак для успішного подолання кризи фірми повинні мати у своєму розпорядженні достатні грошові ресурси. По-перше, дуже важливо розуміти рівень потреби підприємства в грошах, а саме коли вони надходять і коли виплачуються. Планування декількох різних сценаріїв руху грошових коштів є раціональним кроком для розуміння ймовірності і серйозності впливу кожного такого сценарію.

Важливо визначити шляхи та джерела, за допомогою яких ми можемо збільшити наші грошові потоки. Вони можуть включати в себе очевидні кроки: збільшення доходів і скорочення або відстрочку витрат.

Однак цілком ймовірно, що в результаті тривалої пандемії виникне потреба й у пошуку інших джерел надходження коштів. Деякі з них розглянуті нижче.

- Перегляньте умови оплати за договорами з клієнтами шляхом встановлення заздалегідь узгодженого розміру щомісячного грошового обороту або шляхом переходу на передоплату чи оплату протягом, скажімо, 5-10 днів з моменту виставлення рахунку.
- Зверніться до податкових органів щодо забезпечення повернення, зменшення або відстрочки податкових платежів. У багатьох країнах компанії повинні сплачувати податок на прибуток протягом року, який розраховується на підставі річного прибутку за попередній період, фактичного квартального прибутку або очікуваного прибутку. Скорочення або відстрочка сплати податкових платежів може значно зменшити навантаження на грошові потоки компанії. За нинішніх умов багато урядів вважають такий підхід дієвим способом підтримки бізнесу, збереження робочих місць і уникнення більш істотних економічних збитків.
- Зверніться до банку (банків) із запитом щодо збільшення розміру боргового фінансування, доступного для бізнесу. З огляду на потенційну рецесію, цілком ймовірно, що центральні банки можуть знизити процентні ставки за позиками і розпочати певне пом'якшення грошово-кредитної політики. Знову ж таки, банки у ряді країн вбачатимуть у цьому можливість для себе і сприймуть цю ініціативу як елемент своєї корпоративної соціальної відповідальності, тому вони зможуть робити це за нижчими, ніж зазвичай, процентними ставками.
- Зверніться до уповноважених представників акціонерів з ініціативою щодо надання бізнесу кредитів без застави. Цей підхід став популярним під час попередніх економічних криз серед багатьох приватних фірм, і виявився досить успішним. У деяких випадках щоб отримати фінансування, яке вони надавали підприємствам, ці люди закладали свою власну нерухомість. Це може бути проблематично і складно, але дехто з них, безсумнівно, матиме фінансові можливості та віру, щоб допомогти.
- Хоча це не є широко розповсюдженою практикою, все ж траплялися випадки, коли з метою забезпечення додаткового капіталу раніше в деяких приватних фірмах окремі власники за запитом могли надати компанії власні акції або випустити акції компанії додатково. Це може виявитися складним процесом, що вимагає отримання згоди інших акціонерів на будь-яке істотне збільшення власного капіталу, а також може призвести до довгострокового спотворення моделі розподілу акцій, що

використовується у звичайні часи. Без сумніву, деякі приватні інвестиційні компанії також побачать у цьому можливість придбати частку в бізнесі, який вони згодом захочуть придбати.

Незалежно від прийнятих рішень, добре підготовленими до вирішення проблем, пов'язаних з рухом грошових коштів, будуть саме ті фірми, що на ранніх стадіях пандемії розробляють власні сценарії руху грошових коштів, плани управління грошовими потоками і звертаються по допомогу до тих, хто може запропонувати швидкі та професійні рішення.

У разі настання серйозної кризи грошових потоків фірми можуть виявитися нездатними подолати цю проблему і в кінцевому підсумку втратити справжню цінність цих підприємств, яку в ньому вбачають акціонери і персонал.

## Подальші кроки

---

З метою збереження актуальності наших рекомендацій і врахування зворотного зв'язку від галузі, FIDIC буде періодично переглядати і оновлювати цей документ.

Окрім цього, FIDIC розробить серію програм вебінарів, що стануть платформою для обговорення між лідерами галузі та зацікавленими сторонами шляхів вирішення проблеми, пов'язаної з розповсюдженням COVID 19. Про результат нашої роботи над цим питанням, який доповнить ці методичні рекомендації, буде проінформовано окремо.

До цієї роботи планується залучити асоціації-члени, зацікавлених сторін, підвідомчі підприємства, компанії, членів і голів комітетів, членів робочих груп, членів правління та інших відповідних зацікавлених сторін. Ця програма буде опублікована на веб-сайті FIDIC і поширена через соціальні мережі.

## Ресурси

---

Додаткову інформацію, що не міститься в цих рекомендаціях, можна отримати від державних установ, професійних організацій та інших аналогічних груп.

З усіма пропозиціями або у випадку бажання долучитися до роботи у цьому напрямку просимо звертатися до МГІК на електронну адресу [office@iceg.com.ua](mailto:office@iceg.com.ua) із позначкою «Щодо рекомендацій FIDIC-Коронавірус (COVID-19)». Всі пропозиції будуть узагальнені та спрямовані до відділу стратегічної політики та економіки FIDIC для опрацювання.



## Міжнародна федерація інженерів-консультантів (FIDIC)

Всесвітній торговий центр II,  
Аеропорт «Женева», а/с 311 CH-1215  
м. Женева 15 Швейцарія  
тел. +41 22 799 4900 , факс +41 22 799 4901  
Електронна пошта: [fidic@fidic.org](mailto:fidic@fidic.org) [www.fidic.org](http://www.fidic.org)

### Застереження

Цей документ підготовлено FIDIC і представлено виключно для ознайомлення. Він носить загальний характер і тому не має застосовуватися до конкретних обставин окремих осіб. Хоча ми докладаємо максимум зусиль для забезпечення повноти та актуальності інформації, що міститься в цьому документі, вона не має розглядатися як основа для прийняття інвестиційних, комерційних, професійних або юридичних рішень. Інформація, наведена в цьому документі, не може замінити повноцінні консультації відповідних кваліфікованих фахівців та установ з юридичних, медичних, фінансових, податкових, бухгалтерських або будь-яких інших питань. У будь-якому разі рекомендується отримати консультацію відповідних кваліфікованих фахівців, державних органів та/або медичних установ.

FIDIC не несе відповідальності за будь-які претензії, прямі чи опосередковані, встановлені законом та/або пов'язані з їх дотриманням збитки, включаючи, в тому числі, комерційні збитки, втрату або зниження прибутку, доходу, виручки, падіння виробництва, зниження рівня очікуваних заощаджень, вплив на бізнес, втрату контрактів і комерційних можливостей або наслідки для репутації компаній, що можуть виникнути як результат використання цього документа або його окремих частин. Забороняється копіювання цього звіту або його частини без отримання спеціального письмового дозволу FIDIC.

### Примітки

<sup>i</sup> Harvard Business Review: Який план організації віддаленої роботи під час надзвичайних ситуацій у Вашої компанії? Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>ii</sup> Harvard Business Review: Як вести бізнес під час кризи, викликаної епідемією коронавірусу. Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>iii</sup> Harvard Business Review: Як підготувати свій ланцюг поставок до епідемії коронавірусу. Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>iv</sup> Harvard Business Review: Що організаціям потрібно знати, щоб пережити пандемію. Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>v</sup> Harvard Business Review: Який план організації віддаленої роботи під час надзвичайних ситуацій у Вашої компанії? Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>vi</sup> Hogan Lovells: Коронавірус у питаннях і відповідях: ключові корпоративні та комерційні аспекти. Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>vii</sup> Hogan Lovells: Коронавірус як форс-мажорна обставина за договором: простий контрольний список. Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>viii</sup> Hogan Lovells: Коронавірус і ваші слабкі місця: розпізнавання майбутніх фінансових стрес-факторів, спричинених пандемією. Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>ix</sup> Hogan Lovells: Страхування та планування впливу коронавірусу на бізнес. Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))

<sup>x</sup> Switzerland Global Enterprise: Коронавірус - що потрібно знати швейцарським експортерам? Дата звернення: 19.03.2020 ([натисніть тут](#))