

# Beyond this challenge

## Чему учат последствия коронавируса

**Стремительное распространение коронавируса вызывает серьезные опасения, связанные со здоровьем населения. Инфекция приводит не только к гуманитарным, но и значительным коммерческим последствиям на мировом уровне. Вирусы не знают границ, и потому их воздействия будут продолжать свое распространение. В 94 % компаний, входящих в список Fortune 1000, уже наблюдаются сбои из-за последствий COVID-19.<sup>1</sup>**

Угрозы, вызванные коронавирусом, вероятно, постепенно исчезнут. Это было продемонстрировано на примере вирусов MERS и SARS несколько лет назад. Но даже если опасность исчезнет, очередная вспышка эпидемии с неизвестным названием и разрушительными последствиями заставляет задуматься не о том, как это произойдет, а о том, когда.

Существующую проблему можно использовать как платформу для более глубокого понимания стратегических операций и цепочек поставок. Это, в свою очередь, приведет к развитию более устойчивых отношений со значимыми поставщиками. Надежные корпоративные связи и гибкость операционных моделей помогут организациям усилить общую готовность к преодолению любых сбоев.

### Первоочередные меры

Что необходимо предпринять, чтобы оценить степень уязвимости компании в условиях эпидемии коронавируса COVID-19 ? Компании, имеющие большую сеть представительств или непосредственные деловые связи в странах, где зафиксирована эпидемия коронавируса, должны в кратчайшие сроки оценить степень своей уязвимости перед COVID-19 , чтобы правильно организовать поддержку основных стейкхолдеров, сотрудников и клиентов (покупателей, заказчиков).

#### Обезопасить сотрудников и клиентов (покупателей, заказчиков)

- Используйте опыт HR-служб для поддержания физического и психического здоровья ваших сотрудников. Представляйте всю необходимую информацию тем из них, кто работает в пострадавших от эпидемии регионах, и пересмотрите политики по командировкам.
- Максимально используйте лучшие практики в области корпоративной социальной ответственности по обеспечению здоровья работников, стабильной обстановки в компании, в обществе и экономике в целом.
- Разработайте запасной план действий для сотрудников, находящихся в пострадавших регионах, который предусматривал бы более высокую степень автоматизации процессов, возможность работать удаленно или иные меры, которые позволят быстро обеспечить компанию всеми необходимыми ресурсами в случае нехватки персонала.
- Оперативно подключите доступные внутренние и внешние технологии, чтобы предоставить сотрудникам все необходимое для удаленной работы в регионах со сложной эпидемиологической обстановкой и для их
- Введите запрет на проведение совещаний с большим количеством участников и желательно, ограничьте их по времени. Ограничите доступ к офисным помещениям и прочим территориям компании для посетителей. Также должны быть запрещены все виды иногородних поездок/командировок.
- Просчитайте степень риска для клиентов из менее подготовленных к эпидемии стран и стран, обстановка в которых требует принятия неотложных мер (например, обеспечение достаточного количества мест в больницах), что поможет рационально распределить дефицитные ресурсы.
- В период кризиса проявляйте осмотрительность при установлении цен на товары первой необходимости, такие как средства для антисептической обработки рук и медицинские маски. Помните, что сегодня антимонопольные органы проявляют повышенное внимание к компаниям, которые пытаются извлечь выгоду из ситуации и завышают цены на свою продукцию.

К примеру, ресторанный бизнес отреагировал на спад посетителей, переключившись между операционными моделями, уделяя особое внимание клиентам, заказывающим еду на вынос, и распространяя эту возможность на доставку бизнес-ланчей. Аналогичным образом причины, которые привели к появлению текущей сложной проблемы, помогут организациям обозначить возможности используемой операционной модели.

Ниже приведены шаги, которые помогут понять, насколько организация подвержена инфекции COVID-19 , и что более важно, определить надежную цепочку поставок при появлении угроз и сбоев в будущем.

## Правильная коммуникация с сотрудниками

- Информируйте сотрудников о вирусе и текущей ситуации, в том числе о том, как он распространяется и что они могут сделать, чтобы защитить себя и окружающих (Например, см. документ ВОЗ «Рациональное использование средств индивидуальной защиты от коронавирусной болезни 2019 (COVID-19)»).
- Регулярно общайтесь с сотрудниками, чтобы сообщить им о любых текущих событиях и о том, что компания делает для борьбы с COVID-19. Общение создаст доверие и понизит эмоциональную напряженность персонала.
- Если ваш сотрудник сдал положительный результат на вирус, оповестите эпидемиологические службы и сотрудников, с которыми он контактировал, что они могли быть подвержены воздействию вируса на работе. Однако важно соблюдать конфиденциальность больных работников, поэтому не раскрывайте их персональные данные.
- Некоторые сотрудники могут быть уверены, что они не подвержены риску. Сотрудники, имеющие симптомы заражения, должны быть немедленно изолированы и отправлены на домашний карантин, либо на прием к врачу.
- Разработайте планы действий в чрезвычайных ситуациях для каждой из ваших аудиторий и организационных функций. В случае возникновения вспышки возле вашего офиса, что должно произойти первым, вторым и третьим? Кто уполномочен принимать быстрые решения? Кто должен быть проинформирован? Какими способами коммуникации? Какие сообщения они должны услышать?

## Эффективное управление сотрудниками при удаленной работе

- Проведите критическую оценку департаментов и/или групп сотрудников, которые могут работать вне офиса. Определите надежность и возможность выполнения их функций удаленно.
- Для поддержания качества выполняемых персоналом функций при удаленной работе, рекомендуется оперативно подключить внутренние технологии для коммуникации (Slack, Skype, Hangouts или другие), и для контроля выполнения задач сотрудниками в таких сервисах, как Trello и Jira.
- После определения сотрудников, которые работают удаленно, необходимо определить круг сотрудников, физическое присутствие которых в офисе или на объекте необходимо в целях бесперебойного функционирования компании.
- При налаживании работы в удаленном режиме нужно брать во внимание ряд аспектов технического характера, которые могут повлиять на непрерывность. В их числе пропускная способность платформ, количество лицензий (VPN) для удаленного подключения к корпоративной сети, защита от несанкционированного доступа.
- Для обеспечения эффективной работы при частичной/полностью удаленной работе необходим контроль обмена рабочей информацией и ее резервного копирования (бэкап).

- Вы должны убедиться, что в компании существует преемственность сотрудников всех уровней. Руководителям подразделений необходимо определить замещающие лица для ключевых специалистов и разработать планы делегирования работ в экстренных случаях. Данные списки по замещению должны быть направлены в HR. При этом важно определить тех ключевых сотрудников и выполняемые ими функции, которые не могут быть делегированы из-за отсутствия подходящих кандидатов внутри компании, и начать их поиск вне компании.

## Оценка рисков, связанных с поставщиками

- Создайте группу реагирования на кризисную ситуацию, чтобы обеспечить открытый и последовательный обмен достоверной информацией между стейкхолдерами, что поможет сохранить их доверие и оказывать информационную поддержку клиентам, на которых сложившаяся ситуация повлияет в будущем.
- Сформируйте команду, основной задачей которой станет оценка цепочек поставок и управление рисками. Эта команда будет по возможности перераспределять потоки в рамках глобальных и региональных цепочек поставок, используя альтернативные способы транспортировки и компромиссные решения, учитывающие результаты анализа потребностей, издержек, услуг и сценарного анализа рисков в всех технически осуществимых вариантах.
- Определите критичность закупаемых материалов для производства дорогостоящей продукции и обеспечения поступления доходов. Определите сырье и комплектующие, от наличия которых напрямую зависит поступление доходов, и примите меры для разумного распределения дефицитных ресурсов.
- Проанализируйте договоры с ключевыми покупателями и поставщиками, чтобы оценить сумму ответственности в случае, если не будут обеспечены согласованные объемы поставок.
- Рассчитайте подверженность компании риску: определите объемы текущих и резервных запасов, удостоверьтесь в прозрачности поставок от поставщиков каждого уровня и подготовьте краткосрочные планы действий.
- Оцените другие факторы риска для цепочки поставок, которые могут привести к увеличению издержек (например, перебои с транспортными средствами могут приводить к росту издержек, поскольку транспортные компании могут воспользоваться сложившейся ситуацией, чтобы увеличить свою прибыль) и повлиять на возможность оказывать услуги и обеспечивать нужный объем запасов. Для этого необходимо заблаговременно принять соответствующие меры – в данном случае за счет предварительного фрахтования.
- Детально изучите возможность разместить офис(ы) компании ближе к тем местам, где находятся покупатели, благодаря чему можно будет уменьшить количество звеньев в цепочке поставок.

## Управление оборотным капиталом, бизнес-планами и инвестициями

- Одновременно с прогнозированием спроса и предложения проанализируйте порядок управления потоками денежных средств и оборотным капиталом, а также порядок прогнозирования запасов.
- Сформируйте максимально полное представление о том, как дальнейшее снижение цен на фондовом рынке и ограничение доступа к источникам финансирования могут повлиять на финансовую стабильность.
- Еще раз проанализируйте корпоративные модели планирования продаж и операционной деятельности и интегрированные модели бизнес-планирования, чтобы убедиться в том, что тактическое и стратегическое планирование бизнеса синхронизировано по всем подразделениям.
- Компании, активно работающие с данными и обладающие соответствующей инфраструктурой, могут использовать эти возможности в сфере закупок, операционной деятельности и НИОКР, а для поиска компромиссных решений, которые были бы оптимальными в сегодняшних кризисных условиях, использовать возможности прогнозного моделирования.
- Проработайте план по управлению дебиторской задолженностью. Ликвидность становится ключевым фактором развития бизнеса.
- Обсудите возможности отсрочки по платежам с кредиторами/поставщиками. В первую очередь с крупными контрагентами, с которыми сложились долгосрочные отношения и где выше вероятность достичь соглашения.
- Подготовьте план по оптимизации затрат. Имеется множество статей затрат, помимо фонда оплаты труда, где можно достичь быстрого эффекта - например, в закупочной деятельности. Необходимо избавиться от модели тотального сокращения затрат. Такую работу надо обязательно проводить с расчетом на будущее. Кризис пройдет, а сокращенные ресурсы будет сложно и дорого восполнить.
- Сейчас самое время проанализировать структуру продаж, понять ключевые источники дохода по принципу Парето (20/80), отказаться от убыточных направлений развития.
- Пересмотрите стратегию развития на ближайшие полгода и год, далее корректируйте с прицелом на 1-2 года. В текущих условиях прогнозирование деятельности должно быть с фокусом на первые два года.
- Пересмотрите план инвестиций. Инвестиционные проекты со сроком более 3 лет стоит отодвинуть на второй план, отдавая предпочтение более краткосрочным проектам. Однако такой подход обоснован только на период ухудшения экономики и внешней конъюнктуры. Нельзя полностью отказываться от инвестиций в капитал, но ряд долгосрочных и капиталоемких проектов, возможно, стоит отложить до лучших времен. Пересмотрите критически ключевые допущения, заложенных в бизнес-планы/ТЭО.