



# КАК СТАБИЛИЗИРОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО В УСЛОВИЯХ РАСПРОСТРАНЕНИЯ COVID-19

23 МАРТА 2020 г.

Даниэль Кюппер (Daniel Küpper)

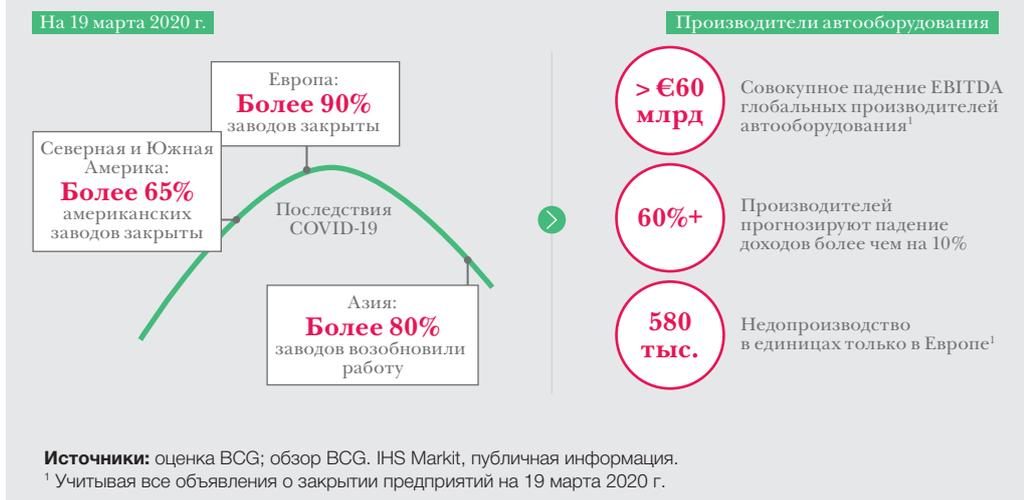
**С**COVID-19 распространяется по всей планете, он уже стал причиной огромного числа человеческих жертв. В таких условиях, предпринимая меры по защите своего персонала, руководители компаний одновременно должны уметь быстро принимать решения по стабилизации деятельности.

У BCG уже выходили публикации о последствиях эпидемии для систем снабжения и о том, что могут сделать в связи с этим компании. Кроме того, BCG создала отдельную веб-страницу о влиянии эпидемии на самые разные отрасли и бизнес-решения. В настоящем материале мы обсудим функционирование заводов и предприятий.

## Беспрецедентный удар по индустрии

На сегодняшний день прекращение и возобновление работы заводов повторяет путь распространения COVID-19 в своем регионе. В Азии, где подтвержденные случаи заболевания уже достигли пика, вновь открылись более 80% автомобильных заводов. Напротив, в Европе по состоянию на конец марта были закрыты почти все предприятия, а в США — более чем две трети из них. Кривая распространения инфекции в этих регионах неуклонно движется вверх. При этом ожидаемые потери с точки зрения прибыли, доходов и единиц продукции беспрецедентны (см. рисунок 1).

Рис. 1 | COVID-19 оказывает беспрецедентное влияние



## Три этапа локдауна

По мере роста случаев заражения COVID-19 в своем регионе глобальные производители проходят следующие три этапа:

- 1. До локдауна: сдерживание.** Сначала производитель корректирует операции и процессы таким образом, чтобы свести к минимуму вероятность заражения и его последствий для работников.
- 2. Локдаун: стабилизация операций.** После введения карантина организация старается поддерживать производство на достаточном уровне, который при этом не должен нести угрозу здоровью работников. В некоторых случаях компаниям приходится полностью закрывать заводы; соответственно, им необходимо подумать о политике в отношении персонала. Возможно, некоторых можно будет перевести на работы по техобслуживанию. Кроме того, для снижения финансовой напряженности предприятия некоторых стран могут воспользоваться действующими программами помощи от государства.
- 3. После локдауна: наращивание операций после кризиса.** Когда самые тяжелые времена остаются позади, заводы возобновляют

производство до докризисного уровня или даже превышая его для удовлетворения накопившегося спроса. На данном этапе требуются активные, непрерывные и динамичные меры, чтобы избежать повторного карантина.

В большинстве стран мира компании находятся сейчас на первом или втором этапе, и только в Китае, Японии и Южной Корее производители вступили в период восстановления (см. рисунок 2).

## Пять рабочих потоков, направленных на стабилизацию

Чтобы максимально безболезненно преодолеть эти этапы, производителю следует создать группу быстрого реагирования с четкими полномочиями для принятия решений и установления контроля над ситуацией. Необходимо также обеспечить прозрачность всех потоков создания ценности через мониторинг операционных и ключевых финансовых показателей эффективности в режиме реального времени. Обновление сценариев и принятие решений должны определяться динамикой каждого этапа карантина. Кроме того, крайне важно установить приоритеты деятельности в каждом рабочем потоке.

Рис. 2 | COVID-19 заставляет производителей во всех странах перейти на цикл локдауна



Источник: исследование BCG от 17 марта 2020 г.

Примечание: на отдельные сектора и регионы в пределах одной экономики могут распространяться разные сценарии карантина

Стабилизация операций должна осуществляться в пяти рабочих потоках, каждый из которых обладает определенным набором императивов:

**1. Позаботьтесь о сотрудниках.** Пересмотрите санитарные требования и обеспечьте безопасную рабочую среду. Внедрите практику социального дистанцирования и защитите сотрудников при их перемещениях от помещения к помещению и по всей площадке. Отслеживайте настрой и показатели эффективности сотрудников в кризисный период и планируйте меры по оказанию помощи. Пересмотрите необходимость физического присутствия сотрудников и определите потенциальный штат, наличие которого требуется на протяжении всего периода кризиса (например, для проведения техобслуживания). Крайне важно спланировать возобновление операций, т. е. понимать, какие

ресурсы нужны для подготовки к полному запуску операций и для функционирования после него.

- 2. Обеспечьте наличие материалов.** Сократите циклы планирования производства и разработайте сценарии нештатных ситуаций. Ежедневно проверяйте и корректируйте заказы от поставщиков и линейные графики исходя из нового производственного плана. Выявляйте и отслеживайте важнейших поставщиков и материалы на ежедневной основе.
- 3. Берегите активы.** Сосредоточьте все усилия по проектированию и техобслуживанию на поддержании критических процессов и систем в рабочем состоянии. Разработайте резервные планы для критически важных служб технического обслуживания оборудования, коммунальных систем, объектов и ИТ-систем.

Соблюдайте их с особой строгостью для обеспечения защиты производственных мощностей на протяжении всех трех этапов карантина.

4. **Соблюдайте требования.** Отложите некритические проверки соответствия и исполнение лицензионных требований на 30–90 дней. Проверьте наличие необходимых разрешений для ведения операций в нерабочие часы. Передайте полномочия по взаимодействию с государственными органами одному конкретному сотруднику. Обратитесь за финансовой или налоговой поддержкой.
5. **Обеспечьте регулярную коммуникацию.** Разработайте стратегию коммуникаций с работниками и всеми заинтересованными сторонами, включая каналы связи в режиме реального времени, и держите всех в курсе событий. Пересматривайте режим коммуникаций на ежедневной основе и уве-

личивайте частоту оповещений при необходимости.

## Конкретные действия

Действия, связанные с указанными рабочими потоками, могут различаться в зависимости от этапа и операционных измерений (см. рисунок 3). Мы подготовили карты контроля для оценки рисков и управления ими на предприятии на каждом этапе кризиса.

**Н**ЕСМОТЯ НА ТО ЧТО вспышка COVID-19 поставила производителей в совершенно незнакомую ситуацию, из предыдущих эпидемий и других кризисов можно извлечь множество уроков. Те производители, которые понимают и перенимают передовой опыт на каждом этапе антикризисных мер, будут лучше подготовлены к тому, чтобы пережить кризис, и смогут удовлетворить накопившийся спрос тогда, когда эпидемия будет побеждена.

Рис. 3 | COVID-19 воздействует на все элементы производства — на каждом этапе по-разному

	 Люди	 Материалы	 Активы	 Соблюдение норм и правил	 Коммуникации
 До локдауна	Срочные действия по обеспечению безопасности сотрудников и ограничению воздействия	Оценка имеющихся запасов и меры по защите от риска прерывания поставок	Разработка процедур и планов производства на сниженной мощности	Отслеживание регулятивных требований и потенциальных рисков	Установка открытой и прямой коммуникации со всеми сотрудниками и заинтересованными сторонами
 Локдаун	Стабилизация и продолжение деятельности; решение проблем сотрудников и минимизация влияния	Работа с основными поставщиками и клиентами и управление запасами в период кризиса	Оптимизация производства с учетом коррекции спроса в период эпидемии	Принятие мер в случае несоответствий и особых ситуаций	Информирование всех сотрудников и заинтересованных сторон об изменениях ситуации
 После локдауна	Мобилизация ресурсов для поддержки восстановления объемов производства	Коррекция закупок ресурсов с учетом планов по восстановлению производства	Наращивание мощностей после окончания кризиса для удовлетворения отложенного спроса	Завершение отложенных действий для обеспечения непрерывности операций после кризиса	Привлечение всех работников и заинтересованных лиц к реализации плана восстановления и информирование о текущей ситуации

Примечание: так как все этапы и элементы взаимосвязаны, их не следует рассматривать отдельно друг от друга

Источник: BCG.