

Обеспечение непрерывности производства в условиях кризисной ситуации

Сергей Лобанов,

ООО НПП «Спецкабель», коммерческий директор, г. Москва

В прошлом году мир столкнулся с пандемией, которая внесла значительные коррективы в бизнес-процессы. Указ мэра Москвы от 05.03.2020 «О введении режима повышенной готовности» стал первым вызовом для столичных предприятий. От работодателей требовалось обеспечить измерение температуры сотрудникам, «оказывать работникам содействие в обеспечении соблюдения режима самоизоляции на дому» и т. д. Потом следовали одно за другим изменения и дополнения. Реагировать надо было моментально, так как было не понятно, какое наказание последует за нарушениями: предупреждение, штраф или же вовсе приостановка деятельности.

***Ключевые слова:** пандемия, бизнес-процессы, дистанционное взаимодействие, удаленная работа, антикризисное управление.*

Уйти на удаленку

Когда привычное, живое общение ставится практически под запрет, на смену ему приходит онлайн-формат. Наверное, в выигрышном положении оказались те компании, у которых такой тип работы практиковался и в докризисные времена, а вот для нас оказалось дилеммой; как быстро наладить удаленную работу. Потребовалось некоторое время, пока были настроены эффективные профессиональные сервисы для дистанционного взаимодействия. А пока этого не произошло, пользовались тем, что было у всех, — мессенджерами и электронной почтой.

В первую очередь на удаленку ушли сотрудники возрастной категории 65+ и люди с хроническими заболеваниями. Следующая волна — те, кто преимущественно работает за ПК. К слову, для тех, чья профессиональная деятельность на предприятии предполагает работу на компьютере, были закуплены ноутбуки, если личных не имелось.

Несмотря на возможные финансовые трудности, руководство в первую очередь думало о сохранении здоровья работников и старалось минимизировать их шансы подхватить вирус. Так, работникам, не входящим в группу риска, но присутствие которых не



Руководители предприятия обсуждают производственные вопросы

посредственно на предприятии было необходимо для обеспечения функционирования производства, было рекомендовано отказаться от поездок на общественном транспорте в пользу личного автомобиля или, если такового нет, то добираться на работу и обратно на такси. Транспортные расходы предприятие брало на себя. В итоге, такой подход полностью себя оправдал, даже несмотря на затраты относительно больших средств. Социальные контакты были сведены к минимуму, следовательно, и риск заражения стал существенно меньше.

Команда по антикризисному управлению

В кризисной ситуации не работают методы управления, подходящие для спокойных времен. Каждая ошибка может стоить очень дорого, и вряд ли кто-то из наемных руководителей хотел бы брать на себя такую ответственность, поэтому признанный лидер предприятия должен взять ее на себя и, если потребуется, перейти от либерально-демократического стиля управления к авторитарному.

В кризисной ситуации не работают методы управления, подходящие для спокойных времен. Каждая ошибка может стоить очень дорого, и вряд ли кто-то из наемных руководителей хотел бы брать на себя такую ответственность, поэтому признанный лидер предприятия должен взять ее на себя и, если потребуется, перейти от либерально-демократического стиля управления к авторитарному. Такой подход обеспечивает скорость принятия решений.

Такой подход обеспечивает скорость принятия решений, так необходимую во время кризиса. Но лидеру не справиться в одиночку, ему нужна команда, которая ускорит выработку решений. Вот и на кабельном заводе «Спецкабель» была сформирована так называемая команда по антикризисному управлению. В зависимости

Работникам, не входящим в группу риска, но присутствие которых непосредственно на предприятии было необходимо для обеспечения функционирования производства, было рекомендовано отказаться от поездок на общественном транспорте в пользу личного автомобиля или, если такового нет, то добираться на работу и обратно на такси. Транспортные расходы предприятие брало на себя.

от ситуации состав и численность этой структуры могут быть разными. А вот как было у нас (см. таблицу).

В таком составе антикризисная команда смогла обеспечить функцио-

нирование предприятия в правовом поле, не допустив при этом распространения заболевания среди сотрудников, минимизировала затраты и обеспечила непрерывность производственных процессов

Закраться нельзя работать

В период пандемии над некоторыми производственными предприятиями нависла угроза банкротства. Количество заказов резко идет вниз, и обороты компании, соответственно, падают, а необходимость платить заработную плату никто не отменял. А тут еще введенные Указом Президента РФ нерабочие дни, которые должны оплачиваться из ФОТ. Потом апрельский указ Мэра Москвы, который временно приостанавливал ряд работ, в том числе строительных.

Таблица

Состав команды по антикризисному управлению и выполняемый функционал

Эксперты по направлениям	Функционал, выполняемый в условиях пандемии
Эксперты по нормативным документам (юрист и кадровик)	Так как нормативные документы выходили регулярно, необходимо было их отслеживать, правильно трактовать, доносить информацию в оперативном порядке до ответственных лиц, оформлять документацию в соответствии с действующим законодательством
Эксперт по финансовым вопросам	В условиях абсолютной неясности картины будущего нельзя было отвергать и такой вариант развития событий, как полная остановка деятельности на период до нескольких месяцев. При этом было единогласное решение — обойтись без увольнений персонала, так что перед финансистом стояла задача — изыскать ресурсы для выплат сотрудникам
Эксперт по охране труда	В пандемию первоочередным стал вопрос, как уберечь сотрудников от заболевания. Самые гениальные стратегии разлетятся в прах, если персонал будет массово болеть. Если допустить развитие ситуации в таком негативном ключе, то банально некому будет работать
Руководитель продаж	Продажи — главный источник доходов предприятия, который важно сохранить и в условиях общемирового кризиса, когда действующие и потенциальные покупатели также стремятся минимизировать свои расходы. На отдел продаж возлагается сложно выполнимая миссия — поддержание числа заказов на должном уровне или минимизация оттока клиентов
Руководитель производства	Хотя в кризис количество заказов существенно снижается, тем не менее те заказы, что поступают, необходимо выполнять. Кроме того, простой сотрудников тоже несет за собой финансовые потери для предприятия, поэтому важно обеспечить их работой
Координатор	Дистанционный формат накладывает свой отпечаток на административные и производственные процессы, усложняя взаимодействие, а порой и взаимопонимание между подразделениями и отдельными людьми. Нужен человек, который возьмет на себя ответственность за обеспечение основных процессов

Послабления касались в частности строительства и реконструкции объектов медицинского назначения. Стало понятно, что объекты здравоохранения — для нас выход. Этой возможностью мы и решили воспользоваться, заключив договоры на поставку кабелей для возведения медицинских учреждений. Так, наша кабельная продукция поставлялась в перинатальный центр в Коммунарке, который впоследствии был перепрофилирован в инфекционную больницу для больных COVID-19, в строящиеся объекты здравоохранения в Москве, Волгограде, Петропавловске-Камчатском, в населенных пунктах Хабаровского края и других регионов. Огнестойкие кабельные линии, кабели для электроустановок систем противопожарной защиты и других целей применялись при строительстве госпиталей, стационаров, поликлиник. Таким образом, как поставщик продукции для медицинской отрасли завод имел все законные основания ве-

Стало понятно, что объекты здравоохранения — для нас выход. Этой возможностью мы и решили воспользоваться, заключив договоры на поставку кабелей для возведения медицинских учреждений. Так, наша кабельная продукция поставлялась в перинатальный центр в Коммунарке, который впоследствии был перепрофилирован в инфекционную больницу для больных COVID-19, в строящиеся объекты здравоохранения в Москве, Волгограде, в населенных пунктах Хабаровского края и других регионов.

сти производственную деятельность, безусловно, с оговоркой «при соблюдении необходимых требований и правил, установленных Роспотребнадзором».
