Як малому та середньому бізнесу підготуватися до надзвичайної ситуації

#миготові

ЧОТИРИ РІВНІ ЗАГРОЗИ

Перше, що треба зробити, — розробити план дій на випадок надзвичайної ситуації. План дій складається виходячи з двох параметрів:

1. Рівень надзвичайної ситуації.
2. Тип вашого бізнесу.

Вам потрібен план на кожен рівень надзвичайної ситуації. Рівні надзвичайних ситуацій позначаються кольорами.

- Зелений рівень: звичайний режим роботи вашого бізнесу.
- Жовтий рівень: високий рівень загрози, але відсутність військових дій; нетривалі перебої зв'язку, постачання електроенергії чи води (наприклад, через кібератаки).
- Помаранчевий рівень: офіційні повідомлення про початок активних воєнних дій далеко від вашого міста; диверсії (вибухи, стрілянина) у вашому місті; тривалі перебої зв'язку, постачання електроенергії чи води.
- Червоний рівень: ракетно-авіаційні удари по вашому місту, офіційні повідомлення про наближення ворожих військ.

П'ЯТЬ РІВНІВ ВАШИХ ПЛАНІВ

План А: нормальний режим операційної діяльності та розвитку бізнесу – як завжди.
План Б: нормальний режим операційної діяльності, але призупинення планів розвитку.
План В: тимчасове скорочення обсягів бізнесу.
План Г: тимчасове призупинення операційної діяльності.
План Д: релокація бізнесу (якщо для вас це має сенс).
План Ж: закриття бізнесу на невизначений період.

Кожен план має супроводжуватися власним бюджетом.

ЩО РОБИТИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ?

1. **Зберігайте спокій** та допоможіть зберігати спокій вашим співробітникам, клієнтам, партнерам, постачальникам і підрядникам. Не панікуйте, але й не заплющуйте очі на можливі ризики й загрози. Довіряйте лише офіційним джерелам інформації.
2. **Продумайте плани** вашого бізнесу при жовтому, помаранчевому, червоному рівнях загрози відповідно до типу бізнесу: чи можете перейти на віддалену роботу, провести евакуацію чи релокацію, тимчасово призупинити роботу тощо. Перевірте наявність сімейних планів у ваших співробітників та узгодженість планів компанії з цими сімейними планами. Визначте заздалегідь відповідальних за кожен пункт ваших планів та за координацію виконання.
3. **СПІВРОБІТНИКИ:**
    - Будьте щирими зі співробітниками, не приховуйте планів, відверто розповідайте їм про сценарії дій компанії. Якщо у вас в компанії немає постійних майданчиків спілкування, організуйте їх: група в соціальній мережі, поштова розсилка, відеозвернення на YouTube. Навіть якщо ситуація не загострюється і ви не плануєте ніяких дій, інформуйте співробітників про оцінку ситуації керівництвом компанії.
    - Поширте серед співробітників настанови на випадок надзвичайних ситуацій. Пропонуємо вам загальну настанову для сімей (13 основних запитань): https://bit.ly/миготові-загальна, а також пам’ятку для батьків щодо завчасної підготовки дітей: https://bit.ly/миготові-продітей.
    - Проінструктуйте співробітників щодо підготовки до надзвичайних ситуацій та допоможіть їм зберігати спокій. Проінформуйте їх про можливий режим призупинення роботи та їхній особистий статус у цьому випадку.
    - Будьте постійно на зв’язку зі співробітниками, піклуйтеся про їхній психологічний стан. Актуалізуйте список контактів, включаючи домашні номери телефонів співробітників та їх ближніх родичів. Продумайте альтернативні канали зв’язку (наприклад, радіозв’язок).
    - Складіть перелік військовозобов’язаних (резервістів, бійців Територіальної оборони) та продумайте їхню заміну у випадку мобілізації.
    - Зберіть інформацію щодо сімейних обставин і планів співробітників, щоб знати, хто має які плани, зобов’язання та можливості працювати при різних рівнях загрози:
        - Співробітники, які планують евакуювати сім’ю до родичів чи друзів у районах низької загрози.
        - Співробітники, які планують виїхати у село неподалік від міста.
        - Співробітники, які планують залишитися в місті.
    - Морально та матеріально підтримуйте співробітників, що вступили до лав Територіальної оборони.

- Якщо це має сенс для вашого персоналу, організуйте заняття з першої медичної допомоги.
- Якщо це має сенс для вашого бізнесу і ви маєте відповідні можливості, продумайте план евакуації / релокації співробітників та їхніх родин:
  - Хто виїжджає (список з контактами)
  - Куди виїжджає (підготовлене місце, контакти на місці)
  - Де, коли і як ви збираєтеся (місце збору основне й запасне)
  - Яким транспортом та яким шляхом будете рухатися
  - Які у вас канали зв'язку між собою
  - Які документи та матеріальні цінності ви будете вивозити, хто і в який спосіб це робить
  - Хто головний у групі, якому всі підпорядковуються
  - Що взяти з собою в дорогу
  - Відновлення бізнесу на новому місці, якщо можливо (релокація)
  - Що робити, якщо основний план зірветься
  - Хто замінить керівництво у форс-мажорному випадку (хто №2 у прийнятті рішень)

4. ІНФРАСТРУКТУРА:

- Забезпечте всі приміщення засобами надання першої медичної допомоги й вогнегасниками.
- Визначіть найближче до місця роботи (офісу, магазину тощо) укриття та повідомте про це співробітникам, а за відсутності поблизу укриття продумайте, де сховатися у випадку обстрілу (підвали, підземні переходи тощо).
- Дійте за принципом Парето 80:20 – визначіть найбільш критичні 20% вашої інфраструктури, які забезпечують 80% вашої життєстійкості.
- Потурбуйтеся про резервне живлення для вашого обладнання, комп'ютерів тощо: пристрої безперебійного живлення (розрахуйте потрібний запас батареї), генератори та запас пального для них.
- Розгорніть ІТ системи у хмарних сховищах (у закордонних дата-центрах), за можливістю. Якщо це неможливо, продумайте альтернативні ІТ рішення для вирішення задач компанії, що можуть бути використані в хмарному середовищі або надані онлайн сторонньою організацією. Перевірте їх у тестовому режимі.
- Зробіть резервні копії даних та налаштувань ІТ систем та іншої важливої інформації (наприклад, договори, установчі або фінансові документи) у хмарних сховищах та на знімних носіях (наприклад, флешках). Краще зробити декілька копій у різних місцях. Якщо ваші ІТ системи не будуть працювати, збережені дані можуть бути використані для налаштування нових систем.
- Збережіть електронні ключі та паролі до ІТ систем на флешці, яку ви зможете взяти з собою та отримати доступ з будь-якого комп'ютера, якщо ваш буде недоступний.

- Підготуйте резервні ноутбуки з доступом до банківських рахунків та хмарних сховищ, з усіма налаштуваннями, паролями, електронними підписами. Зберігайте ці ноутбуки в місцях, які ви визначили згідно вашого плану відновлення роботи під час або після небезпеки.
- Забезпечте підключення вашої IT інфраструктури та співробітників до різних провайдерів Інтернет.
- Перевірте, що співробітники можуть підключитися та працювати з IT системами віддалено.
- Безпечно збережіть важливі паперові документи компанії у спеціальних сховищах або сейфах.
- На випадок прийняття рішення про релокацію бізнесу заплануйте, які засоби та матеріальні ресурси, ким, в який спосіб і коли мають бути переміщені. Визначте вимоги та зробіть попередні домовленості щодо декількох місць для можливої релокації. Зарезервуйте необхідну суму коштів у ліквідному форматі для забезпечення релокації (з урахуванням зростання цін в момент надзвичайної ситуації принаймні вдвічі), забезпечте доступ до фінансового ресурсу відповідальних за релокацію.

5. КЛІЄНТИ, ПАРТНЕРИ, ПОСТАЧАЛЬНИКИ:

- Повідомте вашим клієнтам ваші плани на той чи інший випадок. Регулярно спілкуйтеся з клієнтами й допомагайте їм отримувати актуальну інформацію та розробити для себе антикризові плани. Запропонуйте спільне планування дій на випадок тих або інших надзвичайних ситуацій.
- Продумайте залучення резервних підрядників (у першу чергу перевізників) та постачальників у випадку припинення діяльності основних. Будьте в контакті з ключовими підрядниками та постачальниками і знайте їхні плани.
- Домовтеся з власниками нерухомості, яку ви орендуєте, про режим платежів при високих рівнях загрози та/або тимчасовому припиненню роботи.

6. РЕСУРСИ:

- Знов-таки, дійте за принципом Парето 80:20 – визначіть ключові 20% ресурсів, які забезпечують 80% вашої життєстійкості.
- Перейдіть на короткострокове планування та, відповідно, короткострокове бюджетування, якщо це можливо (рекомендується, наприклад, строк 6 тижнів).
- Ковзний бюджет на три місяці вперед з оновленням кожен місяць дозволить вам бачити перспективу за різних варіантів розвитку подій.
- Щоденно слідкуйте за станом платежів, щоб запобігти кризі ліквідності. Продумайте політику знижок та строків оплати для прискорення оплат та забезпечення постійного обороту. Скористайтеся інструментами відтермінування оплат постачальникам там, де це можливо. Мета полягає в тому, щоб у кожний момент часу максимізувати наявні фінансові ресурси, не знижуючи показники обертання грошей та ефективності бізнесу.
- Створіть грошовий та сировинний резерви.

- Відкрийте додатковий поточний рахунок у іншому банку. Тримайте там резерв коштів у розмірі не меншому, ніж необхідно для тижневих видатків.

7. **Розробіть план призупинення бізнесу** («план Г»), що включає в себе тимчасове заморожування виробництва, закриття точок торгівлі та надання послуг. План призупинення бізнесу має включати:
   - Індикатор переходу для вашої компанії на режим призупинення роботи — іншими словами, що має статися, щоб ви перейшли на цей режим (для когось це помаранчевий рівень, для когось червоний, див. нижче).
   - Інструкція керівникам підрозділів щодо дій по тимчасовому призупиненні роботи (консервація обладнання; переведення співробітників на частково оплачуваний режим; комунікація з клієнтами, постачальниками тощо).
   - Бюджет компанії на випадок тимчасового призупинення бізнесу (включаючи змінені витрати на оплату праці тощо).
   - Режим приймання та обслуговування платежів, поповнення складу тощо.
   - Можливе вивезення критично важливої документації, товарних та інших активів.
   - Режим роботи окремих підрозділів, які не припиняють діяльності.
   - Індикатор повернення на режим повноцінної роботи.
8. **Підготуйте інші необхідні плани на випадок нижчих рівнів загрози:**
   - Продумайте «план Б»: призупинення планів розвитку бізнесу та, відповідно, інвестування, у випадку нестачі ресурсів чи неможливості реалізації цих планів.
   - Складіть «план В» на випадок необхідності часткового скорочення бізнесу (закриття точок торгівлі чи надання послуг, скорочення обсягів виробництва, звільнення частини персоналу) у випадку неможливості зберігати нинішній рівень постійних витрат.
   - Продумайте плани розвитку після відновлення нормального режиму роботи.
   - Якщо це має сенс для вашого бізнесу, продумайте особливий режим роботи вашого підприємства для допомоги Збройним силам та/або біженцям (переміщеним особам).
   - В усіх випадках обговоріть всі плани зі співробітниками, щоб кожен знав, що, коли і як робити в тому чи іншому випадку.
9. **Пам’ятайте, що мародери є більшою загрозою** вашому бізнесу, ніж ворожі війська. Продумайте захист ваших магазинів, складів, виробничих приміщень від мародерів.
10. **Підтримуйте Збройні сили України та волонтерські організації**, які допомагають Збройним силам та переміщеним особам.

Більше інформації щодо розробки плану підготовки компанії до надзвичайних ситуацій можна знайти тут: https://bit.ly/план-підготовки-компанії.

КОРИСНІ ПОРАДИ

- Вірте у Збройні сили України, але не сподівайтеся на державну допомогу вашому бізнесу чи співробітникам – покладайте надії лише на себе, на колег, перевірених друзів та бізнес-партнерів.
- Щоб позбавитися страху, прийміть думку про можливість війни та втрати бізнесу (врешті, з великою кількістю підприємців Криму та Сходу України це сталося у 2014 році, тож їхній досвід має стати нам у пригоді).
- Якість товарів і послуг треба тримати на рівні, наскільки можливо, і за наявності проблем бути відвертими щодо них із клієнтами та постачальниками. Понад усе намагайтеся зберегти довіру, а для цього дотримуйтеся моральних норм чесного бізнесу відносно клієнтів і постачальників.
- Підготуйте заяви для ЗМІ про позицію та плани компанії: декілька повідомлень на різні випадки, щоб мати їх готовими без додаткових узгоджень.
- Готуйте плани на випадок різкого збільшення кількості клієнтів та/або обсягів виробництва. Позитивне мислення допомагає зменшити рівень тривожності.
- Пам’ятайте закон природного відбору: Виживають не найсильніші, не найрозумніші, але ті, хто найшвидше реагує на зміни й адаптується.

ВАЖЛИВІ АСПЕКТИ ВАШОГО БІЗНЕСУ

1. **Система управління**
   - Забезпечте узгодженість дій стейкхолдерів: партнерів, управлінців бізнесу. Затвердіть спільний план дій, узгодьте порядок і регулярність його актуалізації. Передіть до формату регулярних (3-5 разів на тиждень) коротких нарад для забезпечення єдиного інформаційного контексту.
   - Проявляйте гнучкість та адаптивність. Дозвольте собі «відв’язатися» від шаблонів. Актуалізуйте ідеї по нових напрямках бізнесу. Підготуйтеся до можливих скорочень і релокації.
   - Сконцентруйтеся на забезпеченні виживання. Кризове управління перш за все має дозволити вам зберегти фінансовий ресурс, інтелектуальну власність, зв’язки, ключові компетенції та співробітників, унікальне або коштовне обладнання – все, що дозволить вам швидко відновити бізнес в інших умовах.
   - Практикуйте спільний пошук рішень – залучення ключових співробітників, особиста відповідальність.

2. **Бізнес-моделі**
   - Сфокусуйтеся на вашій ключовій компетенції.
   - Концентруйтеся на актуальних потребах клієнтів. Які нові потреби з урахуванням ризиків з’являться?

- Продумайте використання електронної комерції, альтернативних каналів продажів: що буде доступним в умовах надзвичайної ситуації?
- Проводьте постійну ревізію асортименту, відмовтеся від низькооборотних позицій, за принципом Парето віддайте пріоритет 20% асортименту, що дають 80% обороту.
- Інтегруйтеся з конкурентами задля зниження інтенсивності конкуренції та запобігання ціновим війнам і перерозподілу клієнтів за рахунок чорного PR та інших інструментів взаємного програшу.
- Продумайте нові вектори експорту, нові клієнтські сегменти.

3. Внутрішні процеси та співробітники

- Збережіть мінімальну кількість співробітників, важливих для бізнесу. Ви не зможете і не зобов'язані дбати про всіх. Подбайте про тих, хто справді важливий.
- Перейдіть до аутсорсингу задля підвищення гнучкості й зниження постійних витрат.
- Запровадьте менш ієрархічну структуру. Позбавтеся зайвих рівнів управління.
- Цінності та відносини важливі. Перейдіть від абстрактних до важливих для виживання і розвитку бізнесу.
- Забезпечте залучення співробітників до прийняття рішень.
- Запровадьте змішану та віддалену роботи. Забезпечте надійні канали зв’язку.
- Піклуйтеся про стан здоров’я співробітників, у тому числі психологічний (wellbeing). Управляйте моральним кліматом.
- Запровадьте, де це виправдано, бонусний або партнерський формат виплатах співробітникам (менша частка фіксованої ставки у зарплатах, участь у прибутку).

4. Відносини з клієнтами

- Централізуйте управління відносинами – підвищіть статус комунікації, аби не втратити ключових клієнтів.
- Персоналізуйте відносини з клієнтами, продукти / сервіси.
- Запропонуйте формат партнерства ключовим клієнтам.
- Тимчасово відмовтеся від невигідних клієнтів (за критеріями обсягу закупівель, потенціалу зростання, комфорту відносин, платоспроможності), посильте контроль над оплатами.

5. Мережа управління цінністю

- Сфокусуйтеся на ефективності продажів.
- Скоротіть витрати на неперспективні канали.
- Проводьте тестові продажі до значних інвестицій у новий товар.
- Максимально переведіть відносини з постачальниками та логістами у партнерський формат, в тому числі в оплатах.

6. **Фінансові ресурси**
   - Сфокусуйтеся на ключовому завданні – зберегти фінансовий ресурс для релокації (якщо потрібно), відновлення і подальшого розвитку.
   - Складайте профіцитний бюджет, жорстко контролюйте витрати. Стимулюйте економію.
   - Інвестуйте у зростання (нові ринки), в тому числі в партнерському форматі.
   - Консолідуйте бізнес шляхом інтеграції з конкурентами або альянсів.

7. **Репутація**
   - Страхи й ризики минають. А репутація залишається. Важливо зберегти відносини з партнерами і клієнтами, в тому числі з потенційними. Досвід 2014-2015 років продемонстрував це повною мірою. Але зараз на загрози накладаються й великі ринкові можливості, зміни бізнес-моделей. Тому однією з основних компетенцій бізнесу стає вміння формувати відносини, надійність, спроможність до спільнодії.

#миготові