



COVID-19 BCG Perspectives

Факты, сценарии и рекомендации для лидеров
Публикация №2 — Подготовка к перезагрузке

Редакция: 17 апреля 2020 г.

COVID-19 BCG Perspectives

Задачи настоящего документа

Вспышка COVID-19 спровоцировала социальный кризис мирового масштаба

Эксперты BCG считают, что вспышка COVID-19 — прежде всего социальный кризис, угрожающий жизням людей и благополучию всего общества. Сейчас, как никогда раньше, обществу стоит объединиться для защиты жизни и здоровья каждого человека, для управления последствиями в среднесрочной перспективе и поиска постоянных решений

Чтобы пройти кризис, лидерам необходимо внедрить целый комплекс мер

Разработка мер по выходу из кризиса лежит на руководителях служб здравоохранения, политических, общественных и бизнес-лидерах. Распространение эпидемии, действия медиков и государства, влияние на различные сектора экономики и предпринимаемые компаниями шаги — все эти события взаимосвязаны, и их невозможно рассматривать в отрыве друг от друга. Настоящий документ ставит перед собой цель помочь лидерам в разных странах найти ответы и определить собственный путь по выходу из кризиса, анализируя ситуацию на различных этапах развития пандемии

Основные факты | COVID-19: оценка BCG

Распространение вируса COVID-19 продолжает оставаться серьезным вызовом для мирового сообщества, однако принимаемые меры начинают оказывать положительный эффект

- Меры, принимаемые на уровне государственных политик, помогают замедлить распространение заболевания (средний период удвоения числа подтвержденных случаев заболевания снизился с ~10 дней на прошлой неделе до ~15 дней сегодня)
- Расширяется тестирование, что дает больше прозрачности и контроля; также в некоторых странах принимаются меры по отслеживанию контактов с зараженными при помощи цифровых инструментов
- Многие государства объявили о продлении сроков локдауна и мер по обеспечению социального дистанцирования, однако в некоторых странах ограничения постепенно начинают сниматься

Влияние на отрасли и отдельные компании зависит от скорости и траектории восстановления здравоохранения и экономики, особенно в случае более затяжной фазы борьбы с эпидемией

- Экономические показатели и прогнозы говорят о глубоком экономическом спаде; фондовые рынки переживают период турбулентности, а безработица растет
- В последние недели, фондовые рынки и показатель общего дохода акционеров¹ несколько выровнялись, однако кредитные риски по-прежнему сохраняются во многих секторах
- Чтобы определить пути по выходу из кризиса для отдельных компаний, критически необходимо понимать конкретную специфику и сложившуюся ситуацию (напр., в данном регионе, секторе)
- Вероятно, мы столкнемся с затяжной фазой борьбы с эпидемией, которая потребует значительных инвестиций в разработку вакцин и протоколов лечения в ближайшие 12-18 мес.
- Многие молодые потребители в различных странах мира беспокоятся о финансовых последствиях кризиса, однако в целом настроены оптимистично

Чтобы успешно справиться с COVID-19, и в частности пройти через затяжной этап борьбы с вирусом, государства и лидеры бизнеса должны будут действовать сообща

- Правительства должны будут убедиться в том, что решения о снятии ограничений принимаются при обеспечении защиты здоровья населения, а также с учетом национальных экономических и социальных приоритетов и возможной необходимости корректировок под местные условия
- Снятие локдауна требует тщательной подготовки как со стороны государств, так и со стороны компаний; напр. обеспечение безопасных условий труда должно учитывать риски, которым сотрудники подвергаются за пределами офиса
- Лидеры бизнеса и правительства могут использовать этот кризис как возможность усилить сотрудничество для совместной борьбы с вирусом

Мы уверены, чтобы преодолеть кризис, лидерам необходимо учитывать два ключевых аспекта:

- (1) Чтобы понять, как сложившаяся ситуация повлияет на бизнес в целом и конкретный его сегмент, рассматривать события в системе здравоохранения, реакции правительства и общества, а также последствия для экономики необходимо в комплексе, а не в отрыве друг от друга
- (2) Оценивать сложившуюся ситуацию следует в разрезе нескольких временных шкал (сегодня, ближайшее будущее и отдаленное будущее), т. е. исходя из последовательности "выравнивание кривой — борьба с кризисом — подготовка к будущему"

Выход из кризиса COVID-19 будет происходить в три этапа, каждый из которых требует комплексной оценки

Выравнивание кривой

Как правило, после начала вспышки эпидемии основной целью ставится экстренное **снижение числа подтвержденных заболевших**, особенно находящихся в критическом состоянии

Меры социального дистанцирования (напр., локдаун) и, приостановка деятельности большинства предприятий, приводят к **экономической рецессии** с существенными последствиями для рынка труда

Борьба с кризисом

Поиск **способов для совместной борьбы с вирусом, "перезагрузки" экономических процессов, а также поддержки общества в поиске баланса жизни и благополучия**

Умеренная экономическая активность и восстановление ВВП, возобновление работы части компаний, достаточный и стабильный уровень мер социального дистанцирования

Подготовка к будущему

Контроль заболевания при помощи вакцины/лекарств/коллективного иммунитета, лечение в условиях достаточности медицинских ресурсов

Заново активированные экономические процессы, уверенное восстановление бизнеса и рынка труда, частичное или полное снятие социальных ограничений

1. Развитие пандемии, ресурсы системы здравоохранения и ответные меры

2. Государственная политика и меры экономического стимулирования

3. Экономические сценарии

4. Вовлеченность бизнеса и ответные меры

5. Вовлеченность государства и ответные меры

Все пять вышеперечисленных факторов приводят к конкретным результатам для экономики и общества на каждой из фаз



1

COVID-19: текущая ситуация и динамика

Распространение заболевания, ресурсы системы здравоохранения и меры реагирования

Правительственные меры и государственная политика

2

Влияние на экономику и бизнес и сценарии развития

Экономические меры

Сценарии развития и ключевые факторы

Влияние на бизнес

3

Рекомендации для лидеров

Определение правительственных мер

Анализ взаимозависимости экосистем

Управление бизнесом в кризисный период



1

COVID-19: текущая ситуация и динамика

Распространение заболевания, ресурсы системы здравоохранения и меры реагирования

Правительственные меры и государственная политика

2

Влияние на экономику и бизнес и сценарии развития

Экономические меры

Сценарии развития и ключевые факторы

Влияние на бизнес

3

Рекомендации для лидеров

Определение правительственных мер

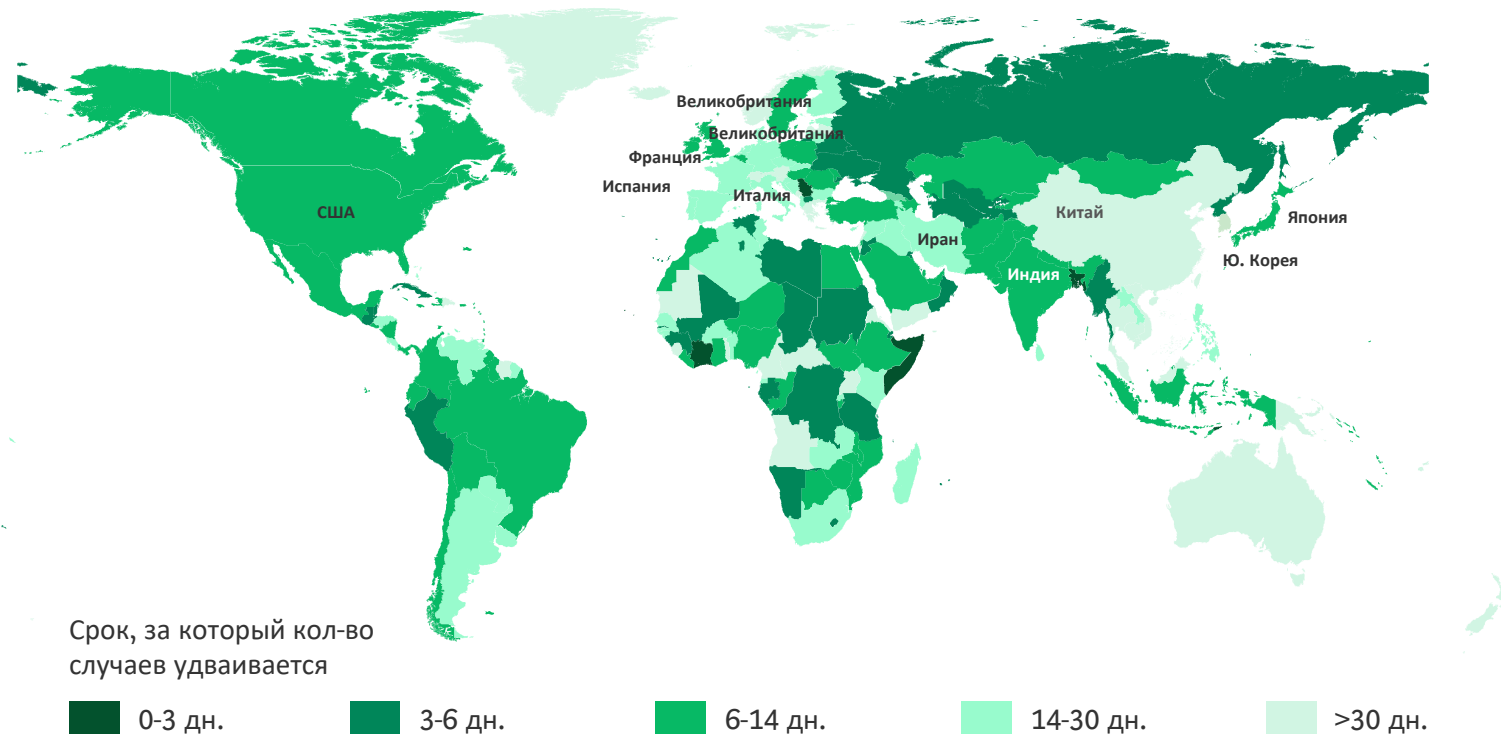
Анализ взаимозависимости экосистем

Управление бизнесом в кризисный период

Распространение пандемии COVID-19 — количество случаев заболевания в мире удваивается примерно каждые 15 дней¹

РАСПРОСТРАНЕНИЕ
ЗАБОЛЕВАНИЯ, РЕСУРСЫ
СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ

По состоянию на 16 апреля 2020 г.



183
Стран с зарегистрированными случаями²

2,2 млн [Δ5%]³
Зарегистрированных случаев в мире

144 тыс. [Δ6%]³
Смертельных случаев в мире

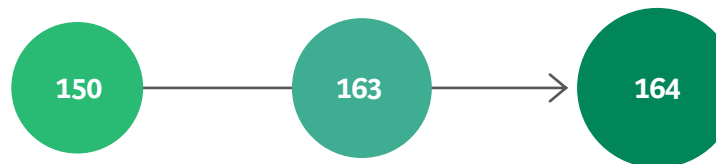
2 апреля 2020 г. 9 апреля 2020 г. 16 апреля 2020 г.



Кол-во дней, в течение которых кол-во заболевших в мире удваивается



Кол-во смертельных случаев



Число стран с локальным распространением

Примечание: последующее число заболевших и смертельных случаев зависит от разницы в тестировании, готовности, стандартов отчетности и, таким образом, несовершенства мер
1. Число дней, в течение которых удваивается количество случаев, приведено из расчета CAGR на 7-дневном интервале 2. Центр изучения и проектирования систем Университета Джонса Хопкинса
3. Ежедневный темп роста из расчета CAGR на 7-дневном интервале
Источники: Центр изучения и проектирования систем Университета Джонса Хопкинса; портал Our world in data; оперативная сводка ВОЗ; анализ BCG

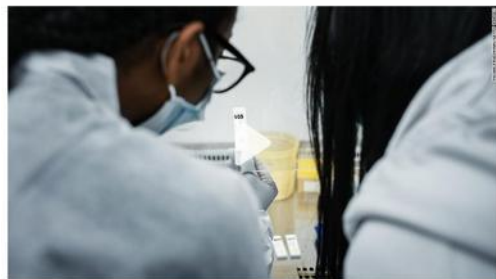
Заголовки за неделю...

РАСПРОСТРАНЕНИЕ
ЗАБОЛЕВАНИЯ, РЕСУРСЫ
СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ

11-17 апреля 2020 г.

Report: Covid-19 patients recovering quickly after getting experimental drug remdesivir

By Maggie Fox, CNN
Updated 1456 GMT (2256 HECT) April 17, 2020

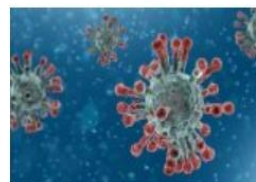


CNN health

April 17, 2020

The Korea Times

74→91→95→111→116: S. Korea unnerved by increasing reinfection cases



South Korea has confirmed 116 cases of coronavirus reinfection (as of Monday noon) with most cases reported in Daegu and North Gyeongsang Province, two epicenters of the domestic...

Posted : 2020-04-14 13:17

Macron extends lockdown in France until May 11th as coronavirus death toll nears 15,000

13 April 2020



THE LOCAL fr

 **INDEPENDENT**

14 April 2020



Austria set to ease coronavirus lockdown with reopening of shops

Around 0.33 per cent of population were infected early April, according to research

Asian countries fear coronavirus resurgence as cases in China hit 6-week high

April 14, 2020, 7:20 AM



CBS NEWS

The Boston Globe



The Latest: 2 large drug companies work together on vaccine

April 14, 2020, 6:14 p.m.



THE HINDU



NEW DELHI, APRIL 14, 2020 11:27 IST

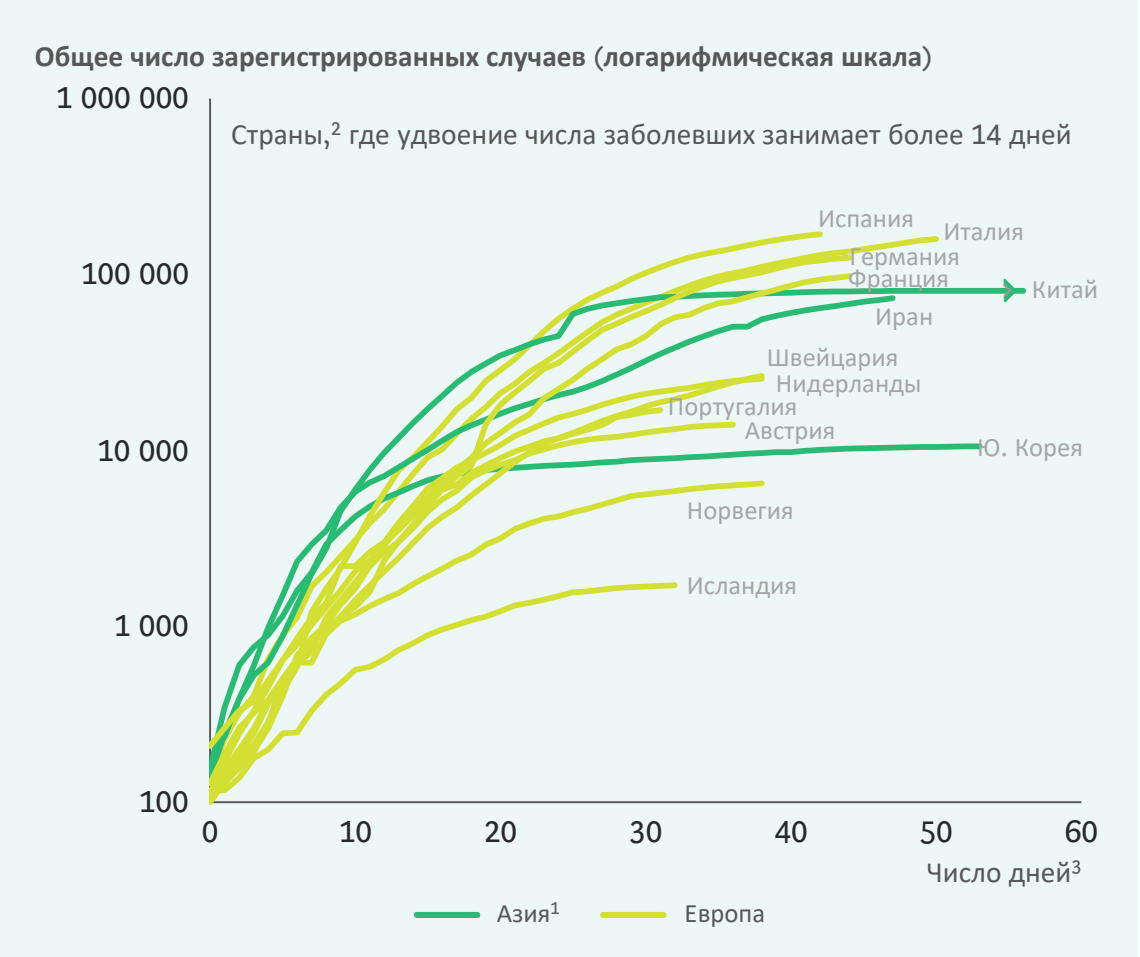
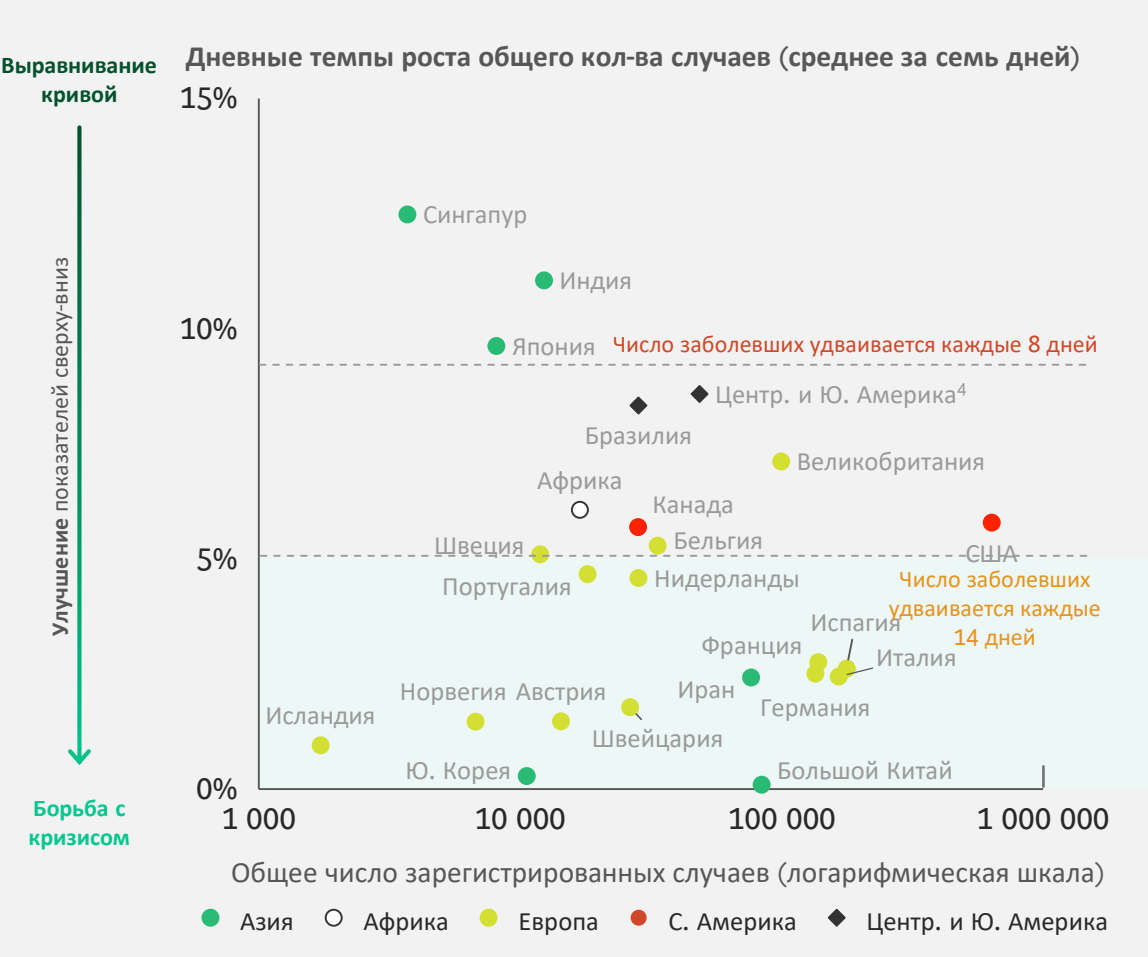
Lockdown extended till May 3, says PM Modi

NISTULA HEBBAR

Intensive containment measures will be in place at hotspots till April 20

Срок удвоения кол-ва случаев позволяет определить, в какой фазе находится страна; в нескольких странах кривая выравнивается

По состоянию на 15 апреля 2020 г.



1. Включая Ближний Восток 2. Страны из выборки графика с левой стороны слайда 3. Число дней после 100-го заболевшего 4. Не вкл. Бразилию
Источник: Центр изучения и проектирования систем Университета Джонса Хопкинса, Our World in data, оперативные сводки ВОЗ

Наблюдается рост объемов, как лабораторных тестов, так и экспресс-методов по месту пребывания пациента

РАСПРОСТРАНЕНИЕ
ЗАБОЛЕВАНИЯ, РЕСУРСЫ
СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ

По состоянию на 16 апреля 2020 г.

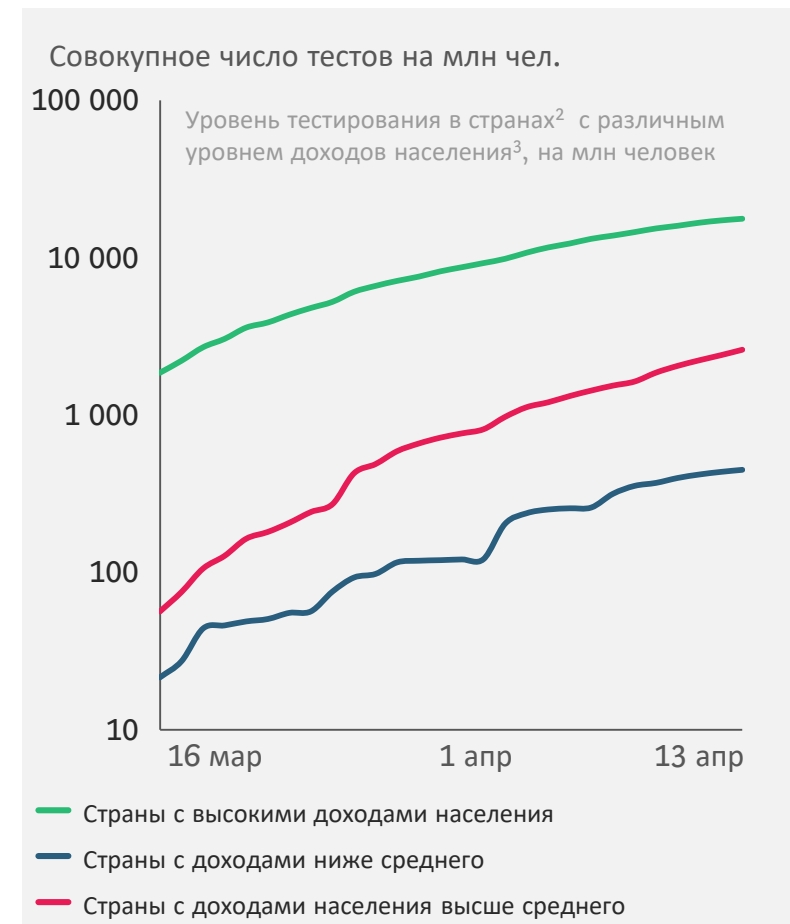
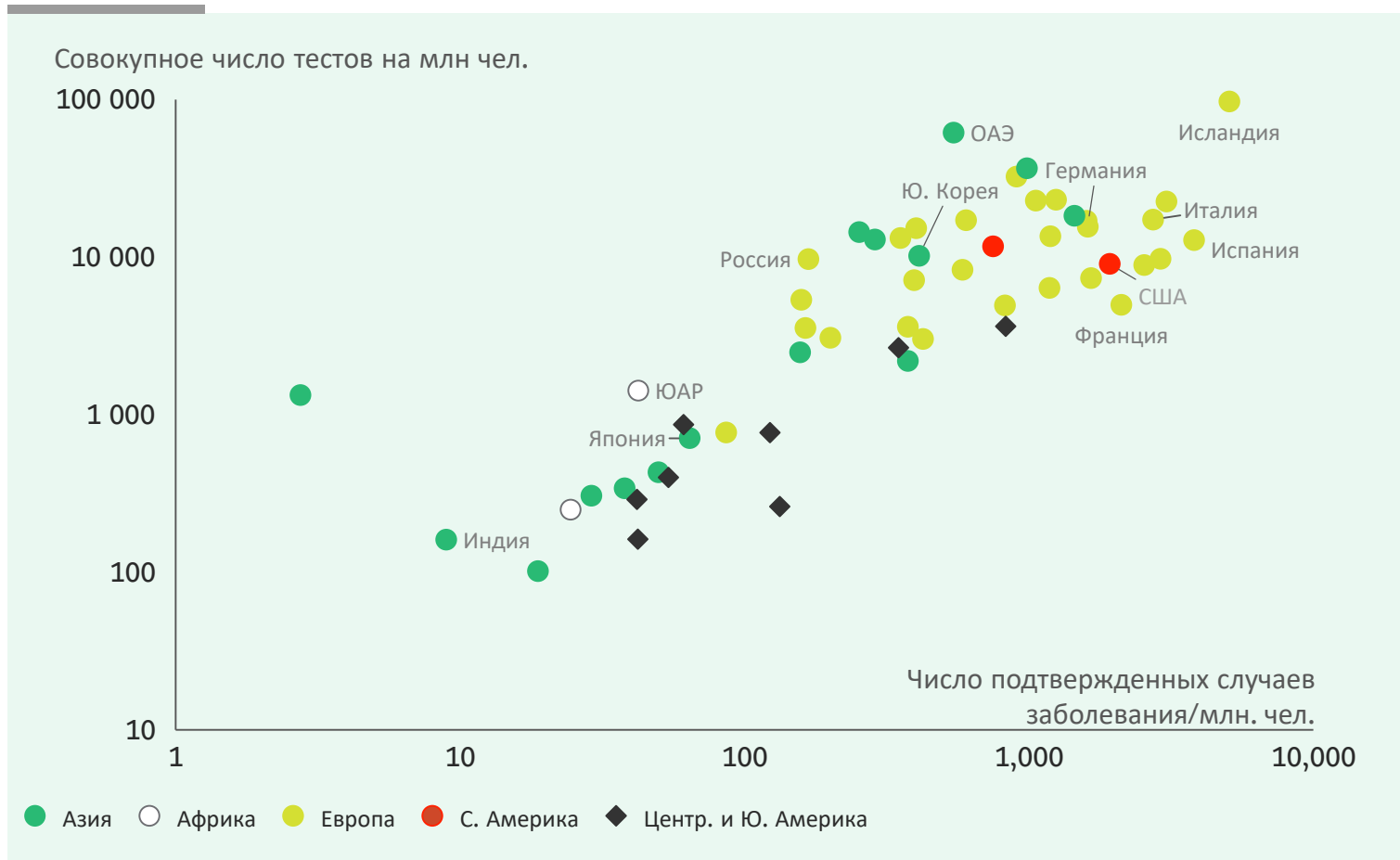
Список не является исчерпывающим

Назначение теста		Доступен уже более 3 недель	Последние фазы запуска (последние 1-2 недели)	В разработке
Присутствие генома вируса	Лабораторный	Примеры     	    	   
	По месту оказания мед. услуг	 	   Быстрое, портативное тестирования на месте	    Портативное устройство для ПЦР-диагностики
Иммунная реакция на вирус	Лабораторный		    	    
	По месту оказания мед. услуг		   	Многие игроки озвучили планы разработки ¹
Присутствие вирусных частиц				Биодатчик, рез-т в течение 1 мин. (ранняя стадия развития) 

1. Более 90 производителей серологических тестов уведомили Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов США о готовности серологических тестов к использованию к 16 апреля 2020 г. Источник: Центры по контролю и профилактике заболеваний США (CDC), веб-сайт Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA); корпоративные веб-сайты

Продолжение увеличения темпов тестирования

По состоянию на 15 апреля 2020 г.



1. Включая Ближний Восток 2. Данные представлены в отношении 37 из стран на графике слева 3. Согласно классификации Всемирного банка
Источник: Всемирный банк; Worldometers.info, Our World in Data, Университет Джона Хопкинса

Некоторые страны активно разрабатывают цифровые системы отслеживания контактов, чтобы ускорить выявление новых вспышек

РАСПРОСТРАНЕНИЕ
ЗАБОЛЕВАНИЯ, РЕСУРСЫ
СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ

Данные за 14 апреля, 2020 г.

Пример: Сингапурская система TraceTogether

Разработана правительством | Добровольное участие | >1 млн скачиваний

What is TraceTogether?

A community-driven contact tracing app to help stop the spread of COVID-19





Get notified quickly by contact tracers if you had been in close proximity with a COVID-19 case¹



Earlier notification means better protection for those around us



Everyone can play a part to combat the spread of COVID-19

Download the app, enable Bluetooth®, and protect your loved ones and yourself.

TraceTogether. Safer Together.

Jointly developed by:   In support of: 

¹TraceTogether does not track your actual location. Instead, we ask for location permissions to estimate your proximity to other phones. Your data will never be shared with contract tracers, unless you had close contact with a COVID-19 case.

Неполный список

Запущенные приложения по отслеживанию контактов

Страна	ПО	Загрузки	% населения ⁴
Индия	Aarogya Setu	50 млн ¹	4%
Израиль	Hamagen	1.5 млн ¹	17%
Сингапур	TraceTogether	1 млн ¹	18%
Южная Корея	Corona 100M	1 млн ¹	2%
Исландия	Rakning C-19	150 тыс. ¹	40%
Австрия	Stopp Corona	100 тыс. ³	1%
Чехия	eRouška	50 тыс. ³	0.5%

Также работа по созданию и запуску приложений для отслеживания контактов активно ведется в Германии, Австралии и ряде других стран

1. Пресса 2. Ссылка на Google play больше не работает 3. База данных Basis App Annie 4. Доля скачиваний в процентах от численности населения
Источник: App Annie; Google Play store; пресса, BCG

Отдельные развивающиеся страны оказались впереди по показателям сдерживания пандемии

Данные за 16 апреля, 2020 г.

Вьетнам

Население
~96 млн

Площадь
331 210 кв. км

Первый пациент: 23 янв.

Всего случаев: 268

Тестов: >120 тыс.

Выздоровевших: **177 (66%)**

Смертей: **0 (0,0%)**

- Оперативные меры по ограничению международного передвижения (с КНР начиная с 3 января 2020 г., с Кореей и Европой)
- Работа по оценке рисков в национальном масштабе ведется с начала января; рекомендации были готовы к моменту, когда в Ухане было заявлено о 27 случаях заражения
- Жесткие правительственные и карантинные меры позволили наладить эффективную систему отслеживания и мониторинга
- Заблаговременно были приняты защитные меры: Закрытие школ с 17 января
- Строгие правила по обеспечению соц. дистанцирования в национальном масштабе с 1 апреля

Керала (Индия)

Население
~34 млн

Площадь
38 863 кв. км

Первый пациент: 30 января (первый штат, в котором был зарегистрирован случай COVID-19)

Всего случаев: 394

Тестов: >10 тыс.

Выздоровевших: **245 (62%)**

Смертей: **3 (0,8%)**

- Первым из всех штатов ввел обязательный карантин
- Использование колл-центров и лидеров общественного мнения, чтобы развеять сомнения и предотвратить стигматизацию
- Группы мониторинга в каждой деревне; более 100 тыс. чел. под наблюдением
- Школы и колледжи закрыты с 10 марта
- Ежедневные брифинги, проводившиеся видными политическими деятелями, позволили наладить информационные потоки и предотвратить панику

Борьба с вирусом: значительные успехи в профилактике и лечении (антитела, противовирусные препараты)

РАСПРОСТРАНЕНИЕ
ЗАБОЛЕВАНИЯ, РЕСУРСЫ
СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ

Данные за 17 апреля, 2020 г.

Список не является исчерпывающим

	Меры профилактики	Лечение инфекции	
	Вакцины	Антитела	Противовирусные
Обзор	Профилактическая мера по предотвращению инфицирования путем обучения иммунной системы	Выработка пассивного иммунитета путем введения в кровь нейтрализующих вирус антител	Предотвращение попадания вируса в клетки или его размножения внутри клеток; возможность задействовать имеющиеся противовирусные препараты
Текущие исследования	~80 Разрабатывается по всему миру, из них 3 на доклинической стадии Возможен доступ для небольшой группы пациентов в III кв. 2020 г. при условии положительных результатов	>30 Разрабатывается по всему миру Первые результаты, вероятно, будут уже во II кв. 2020 г.; применение будет возможно в небольшом масштабе/ для групп риска	>20 Разрабатывается по всему миру Первые данные об эффективности препаратов на основе хлорохина ожидаются во II кв. 2020 г.
Компании	Неполный список moderna CUREVAC BIONTECH Johnson & Johnson inovio gsk 三叶草生物制药 三		

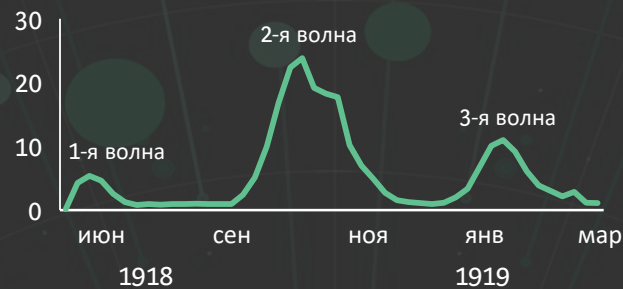
Правительства стран принимают меры для предотвращения повторных вспышек

РАСПРОСТРАНЕНИЕ
ЗАБОЛЕВАНИЯ, РЕСУРСЫ
СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ

Прошлые пандемии
(напр. испанка или MERS)
проходили в две и три волны

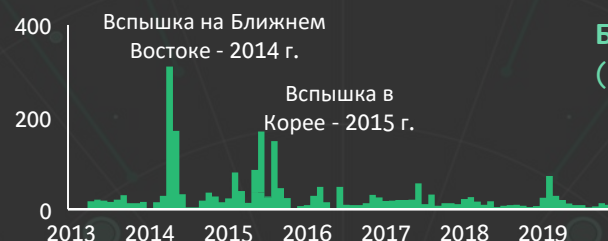
Смертей на 1 000 чел. (Великобритания)

Испанка



Кол-во случаев в мес. во всем мире

БВРС
(MERS)



Источник: Университет Джона Хопкинса, пресса
анализ Института Хендерсона BCG

Данные за 12 апреля, 2020 г.

Ежедневные случаи заражения по странам



Меры по предотвращению повторных вспышек

Луизиана (США)

- Запрет на собрания более 50 чел.
- Закрытие школ, баров, салонов, кинотеатров, спортзалов, казино
- Распоряжение об обязательной самоизоляции граждан до 30 апреля



Гонконг

- Продление локдауна/мер по сдерживанию заболевания
- Закрытие баров, салонов, кинотеатров, общественных мест до 23 апреля



Сингапур

- Локдаун на один мес., высокие штрафы для нарушителей
- Переселение незараженных рабочих-мигрантов в "плавающие гостиницы"
- Обязательное ношение масок вне дома

Действие правительственных мер продолжается

США ужесточают режим в наиболее пострадавших районах;
Китай, Испания, Дания, Иран постепенно снимают ограничения

ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ МЕРЫ
И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ

По состоянию на 16 апреля 2020 г.

	Заккрытие школ	Ограничение собраний	Заккрытие не жизненно-важных предприятий	Ограничения международного передвижения	Ограничения внутреннего передвижения ²	Ограничение необязательного локального передвижения
Китай	➤	➤	✗	➤	✗	➤
Испания	➤	➤	✗	➤	➤	➤
Франция	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Швейцария	➤	➤	➤	➤	➤	➤
Италия	➤	➤	➤	➤	➤	➤
Иран	➤		✗	➤	➤	➤
Дания	✗	➤	➤	➤		
Германия	➤	➤	➤	➤	➤	➤
США	➤	➤	➤	➤		✓
Южная Корея	➤	➤				
Япония	➤	➤	➤	➤		
Великобритания	✓	✓	✓		✓	✓
Турция	✓	✓		✓	✓	✓
Индия	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Более строгие нормы социального дистанцирования введены в наиболее пострадавших р-нах США: Нью-Йорк, Калифорния, Нью-Джерси, Коннектикут

С 13 апреля Испания начинает снимать ограничения: первыми возобновляют работу производственные и строительные компании

Дания объявляет о последовательном плане по снятию ограничений; начальные школы возобновили работу уже 15 апреля

В Иране правительственные учреждения и предприятия, находящиеся за пределами Тегерана, возобновили работу с 11 апреля

В Хубэе был снят режим локдауна и разрешено свободное передвижение людей, при условии, что им был присвоен зеленый статус

✓ Продление/введение новых мер с 31 марта ✗ Смягчение мер ➤ Дальнейшие ограничения

1. Включает меры национального и крупного регионального масштаба 2. Часть немецких и американских железных дорог ограничили движение без вмешательства со стороны государства. Ограничение внутренних перемещений включает снижение движения общественного транспорта и лимиты на доступ к нему; к не жизненно-важным предприятиям отнесены как минимум досугово-развлекательные объекты и предприятия общественного питания; закрытие школ обязательно во всех штатах; ограничение общественных собраний включает запреты и рекомендации по отмене собраний больших групп граждан (напр., религиозных); ограничение необязательных местных перемещений, включает введение комендантских часов и других ограничений на пребывание вне дома | Источник: Правительство и медиаотчеты 2. Франция, Индия и Великобритания продлили локдаун до недели, заканчивающейся 18 апреля; в Турции локдаун действует в выходные дни. В Дании были открыты начальные школы; в Испании работа возобновлена на производстве и на стройках; в США, напротив, меры по обеспечению социального дистанцирования были ужесточены; в Иране возобновили работу правительственные учреждения и предприятия, находящиеся за пределами Тегерана; в Китае были отменены ограничения на передвижение людей в Хубэе



1

COVID-19: текущая ситуация и динамика

Распространение заболевания, ресурсы системы здравоохранения и меры реагирования

Правительственные меры и государственная политика

2

Влияние на экономику и бизнес и сценарии развития

Экономические меры

Сценарии развития и ключевые факторы

Влияние на бизнес

3

Рекомендации для лидеров

Определение правительственных мер

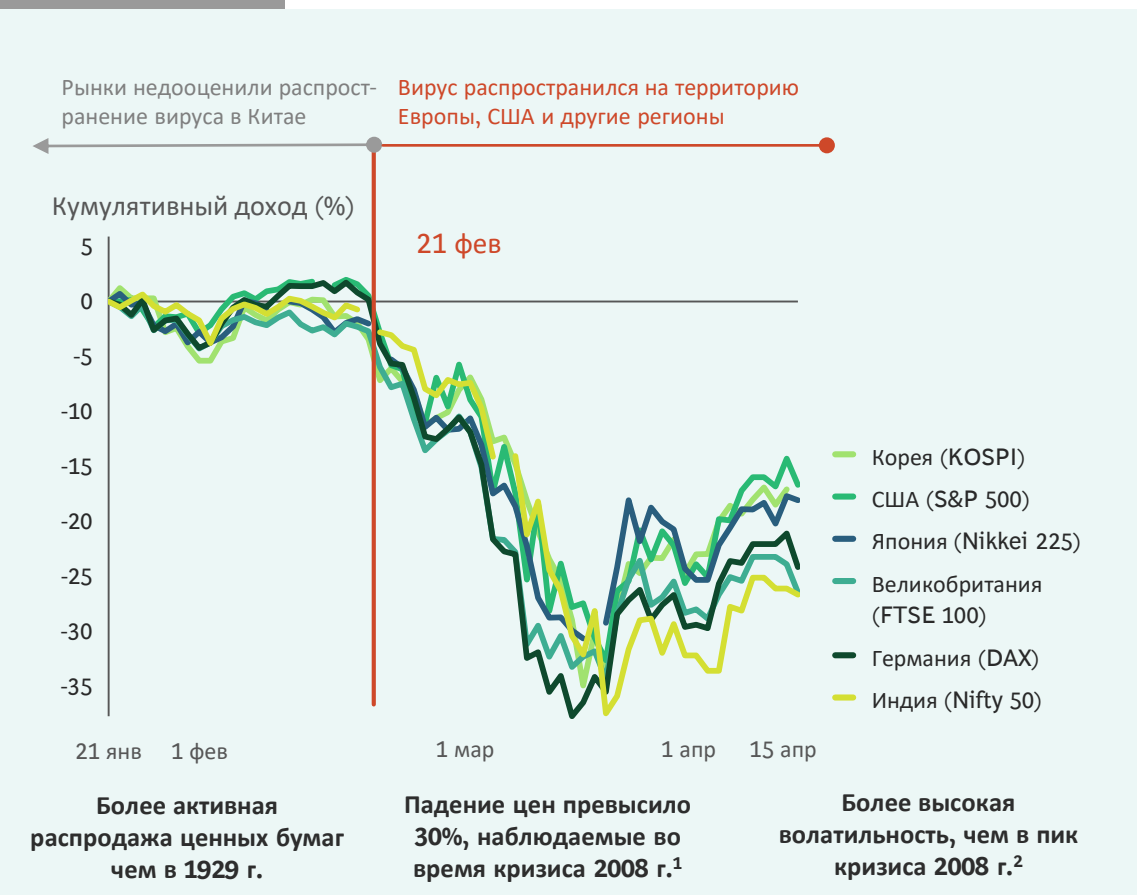
Анализ взаимозависимости экосистем

Управление бизнесом в кризисный период

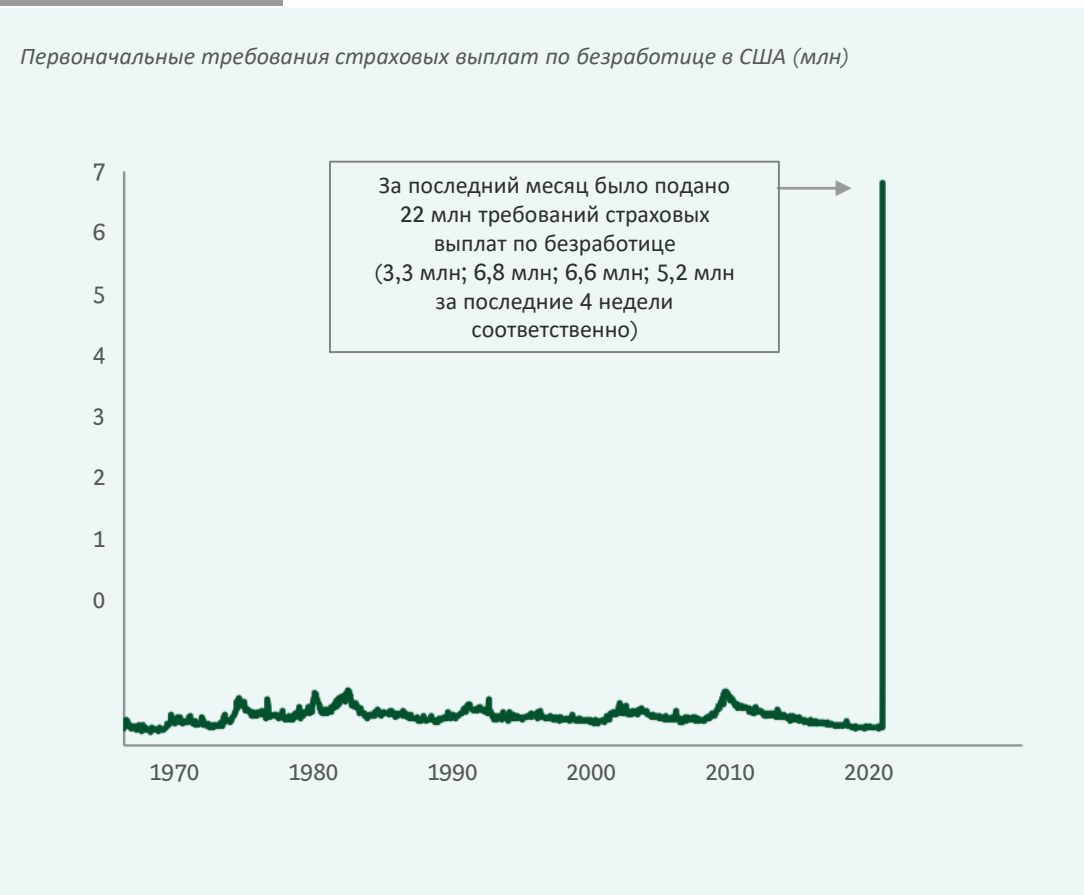
Фондовые рынки демонстрируют тренд медленного роста; наблюдается рост безработицы

По состоянию на 15 апреля 2020 г.

Цены на мировых фондовых рынках
значительно упали



Самое высокое в истории число требований о выплатах в связи с потерей работы (скорректировано с учетом сезонности)



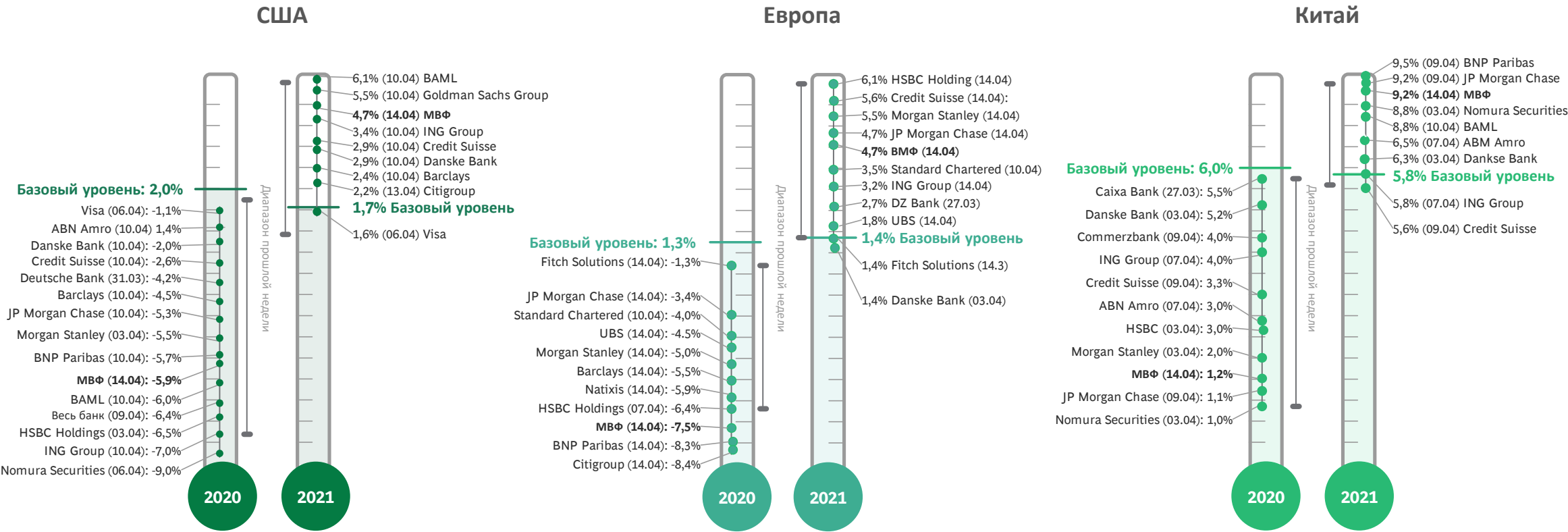
1. Данные о продажах S&P во время кризиса в сопоставимые временные отрезки: 26/09/2008-27/10/2008 и 19/02/2020-23/03/2020 2. Пик VIX зафиксирован 16/03/2020
Источник: ОЭСР, влияние пандемии COVID-19 на прямые иностранные инвестиции и глобальные цепочки создания стоимости; Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, Бюро статистики труда, BCG

Ключевые экономические показатели свидетельствуют о спаде

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
МЕРЫ

По состоянию на 14 апреля 2020 г.

Прогноз роста ВВП относительно базового уровня до COVID-19



Примечание: По данным отчетов с 27 марта по 14 апреля 2020 г.
Источник: Bloomberg; МВФ; анализ BCG

Сценарии и последствия будут развиваться в зависимости от ответов на 5 основных вопросов

СЦЕНАРИИ
И ФАКТОРЫ

Форма кривых на графике в разных странах будет различной и зависит от ведущих секторов в экономике

По состоянию на 14 апреля 2020 г.

Для иллюстрации



Пять вопросов,
определяющих
последствия для
экономики

- 1a** Какова будет продолжительность фазы выравнивания кривой?
Каковы предпосылки перехода?
Как их достичь?
- 1b** Какова будет глубина снижения темпов экономики в ходе фазы выравнивания кривой?

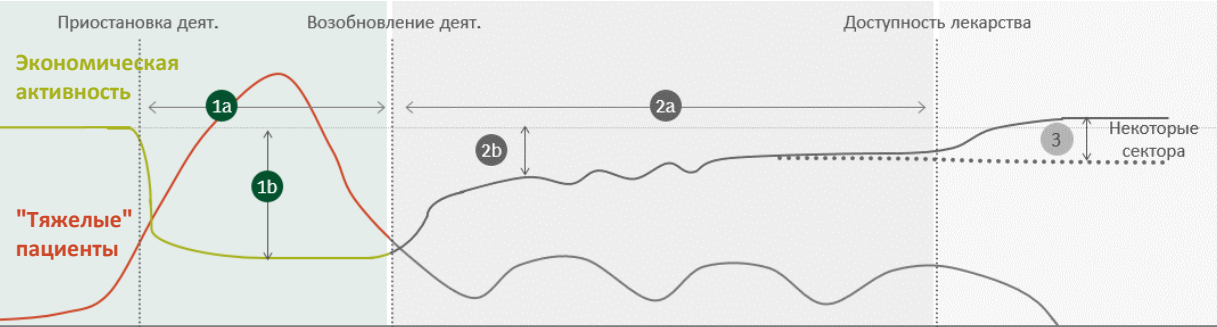
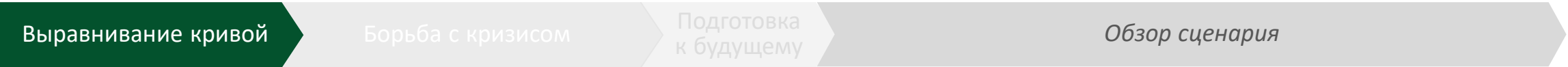
- 2a** Какова будет продолжительность фазы борьбы с кризисом?
Каковы предпосылки перехода?
Как их достичь?
- 2b** Насколько экономика восстановится в ходе фазы борьбы с кризисом?

- 3** С каким результатом экономика вернется на относительно докризисный уровень в будущем?

Выравнивание кривой: основные вводные и последствия сценария

По состоянию на 14 апреля 2020 г.

Предварительные данные по США



	1a Продолжительность фазы выравнивания кривой	1b Глубина экономического спада
Параметры сценария		
Основные факторы	- Распространение заболевания² - Правительственные меры³ - Состав секторов экономики - Занятость	- Потеря выручки в неделю - Больничные ресурсы - Соблюдение норм социального дистанцирования в обществе
Возможные последствия	- Середина мая (~7 нед.) - Середина июня (~10 нед.) - Середина июля (~13 нед.)	- Потери 15–20% - Потери 20-25% - Потери 25-30%

Пример: сценарии продолжительности локдауна¹

1. Продолжительность локдауна основана на эмпирически наблюдаемыми событиями 4-8 недель после прохождения пика. Не отражает влияние пика инфекции на душу населения, ресурсы местной системы здравоохранения, местные возможности в области тестирования/мониторинга или политика местной администрации. Длительность в разных штатах различается, при этом отражает 3-ю неделю марта в качестве начала локдауна
2. Прогрессирование заболевания, уровень инфицирования, летальность, мутации и т. д. 3. Социальные/экономические политики, фискальные и денежные стимулы, а также стимулы в отношении миграционной политики и т. д.

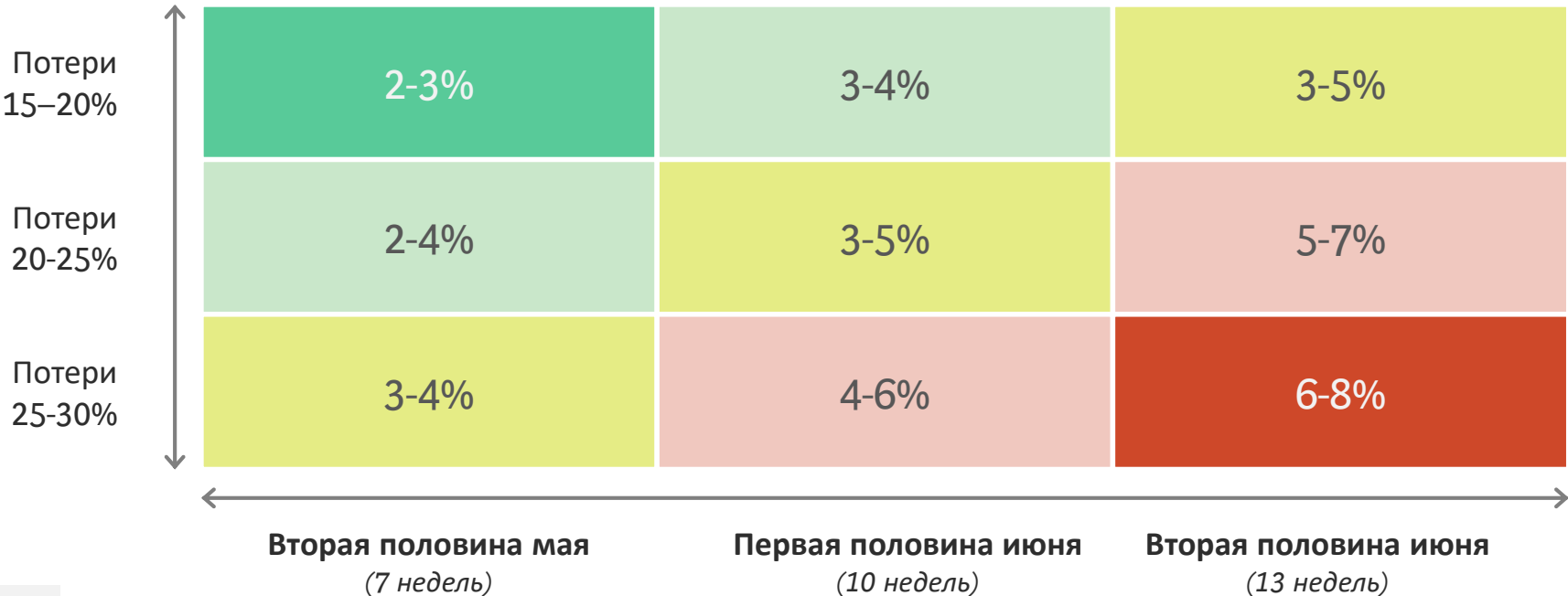
Выравнивание кривой: сценарии и последствия зависят от региональных и экономических факторов

По состоянию на 14 апреля 2020 г.

Предварительные данные по США

1b Глубина экономического спада
(Еженедельные потери экономики)

Экономический эффект в годовом выражении¹



Сценарии и последствия зависят от региональных и экономических факторов

1a Продолжительность снижения
(в неделях)

Пример: сценарии продолжительности локдауна²

1. Нижние и верхние пределы диапазонов округлены с целью отражения ситуации неопределенности 2. Продолжительность локдауна основана на эмпирически наблюдаемыми событиями 4-8 недель после прохождения пика. Не отражает влияние пика инфекции на душу населения, ресурсы местной системы здравоохранения, местные возможности в области тестирования/мониторинга или политика местной администрации

В последние 15–20 дней рынки и сектора переживают снижение общего дохода акционеров (TSR)

Два временных промежутка в период с 21 февраля по 15 апреля 2020 г.

Снижение отражает экономическую ситуацию и настроение потребителей

Динамика изменения показателя TSR ¹		Сев. и Юж. Америка		Европа		Азия		Наблюдения
		21.2–20.3	20/3–15/4	21.2–20.3	20/3–15/4	21.2–20.3	20/3–15/4	
Более сильные сектора	Торговля продуктами питания и товарами первой необходимости	-10%	6%	-15%	3%	-8%	3%	Сектора социально значимых услуг пострадали наименее всего, но их все равно ждет период восстановления
	Фармацевтика	-19%	21%	-20%	13%	-22%	26%	
	Товары для дома	-19%	16%	-16%	5%	-5%	12%	
	Пищевая промышленность	-26%	20%	-24%	8%	-12%	13%	
Сектора под давлением	Телекоммуникации	-17%	8%	-20%	2%	-14%	10%	Широкий набор отраслей, испытывающих давление; некоторые сектора особенно пострадали в определенных регионах (например, транспорт в Европе) Сектора коммунальных услуг и медицинского оборудования в целом находятся в более выигрышном положении в Азии
	Полупроводники	-30%	29%	-43%	27%	-27%	21%	
	Коммунальные услуги	-33%	23%	-30%	4%	-6%	14%	
	Медицинское оборудование	-33%	26%	-31%	19%	-11%	12%	
	Программное обеспечение	-30%	22%	-32%	12%	-28%	22%	
	Материалы	-34%	23%	-31%	15%	-30%	15%	
	Технические средства	-29%	14%	-25%	16%	-23%	13%	
	Проф. услуги	-30%	12%	-29%	7%	-31%	15%	
	Транспорт	-37%	22%	-38%	5%	-13%	3%	
Уязвимые сектора	Средства производства	-38%	21%	-35%	12%	-29%	14%	В наиболее пострадавших секторах наблюдается рост, но показатель TSR за истекший период года все еще отрицательный
	Торговая деятельность	-42%	25%	-36%	13%	-24%	18%	
	Финансовые услуги	-36%	19%	-35%	13%	-19%	12%	
	Медиа	-36%	18%	-47%	9%	-14%	9%	
	Страхование	-42%	17%	-40%	15%	-27%	12%	
	Недвижимость	-42%	23%	-26%	8%	-22%	16%	
	Автомобили	-47%	19%	-45%	16%	-32%	13%	
	Банки	-41%	9%	-44%	-6%	-26%	7%	
	Гостиничная индустрия	-49%	28%	-47%	12%	-23%	5%	
	Товары длительного пользования	-49%	20%	-32%	10%	-21%	13%	
	Энергетика	-56%	26%	-45%	24%	-41%	19%	

Примечание: На 15 апреля 2020 г.; на основе анализа 1 200 ведущих компаний согласно рейтингу S&P Global; в основу классификации отраслей положены определения Глобального стандарта классификации отраслей (GICS) 1. Результаты отслеживаются за период с 21 февраля (до ускорения вспышки пандемии коронавируса в мировом масштабе) по 20 марта 2020 г. и с 20 марта 2020 г. по 15 апреля 2020 г. Источник: S&P Capital IQ; Институт Брюса Хендерсона BCG; BCG

Кредитный риск продолжает угрожать большинству секторов

СЦЕНАРИИ
И ФАКТОРЫ

Два временных промежутка в период с 21 февраля по 15 апреля 2020 г.

		Медианная вероятность дефолта ¹ на основании 5-летних CDS ¹	Количество компаний с вероятностью дефолта >15% по 5-летним CDS	Компании, испытывающие финансовые трудности (%)
Более сильные сектора	Торговля продуктами питания и товарами первой необходимости	5%	0	0%
	Фармацевтика	3%	1	5%
	Товары для дома	4%	0	0%
	Пищевая промышленность	4%	0	0%
	Телекоммуникации	6%	4	15%
Сектора под давлением	Полупроводники	6%	0	0%
	Коммунальные услуги	4%	0	0%
	Медицинское оборудование	5%	0	0%
	Программное обеспечение	5%	0	0%
	Материалы	6%	7	15%
	Технические средства	4%	0	0%
	Проф. услуги	5%	0	0%
	Транспорт	3%	8	32%
	Средства производства	5%	6	10%
	Торговая деятельность	8%	8	47%
Уязвимые сектора	Финансовые услуги	6%	0	0%
	Медиа	8%	2	14%
	Страхование	6%	0	0%
	Недвижимость	8%	5	20%
	Автомобили	12%	7	33%
	Банки	6%	2	4%
	Гостиничная индустрия	12%	6	43%
	Товары длительного пользования	6%	1	5%
	Энергетика	13%	9	26%

Наблюдения

Исходя из текущего кредитного профиля, наибольший риск дефолта грозит гостиничной индустрии, энергетическому сектору и сектору розничной торговли

В нынешних условиях менее дискреционные сектора в целом подвержены меньшему риску дефолта

В других секторах отдельные компании также могут быть подвержены специфическому риску дефолта

Примечание: по состоянию на 15 апреля 2020 г.; на основе анализа 1 200 ведущих компаний согласно рейтингу S&P Global; в основу классификации отраслей положены определения Глобального стандарта классификации отраслей (GICS)

¹ Кредитный дефолтный своп; ² Результаты отслеживаются за период с 21 февраля (до ускорения пандемии коронавируса в мировом масштабе) по 15 апреля 2020 г. Предполагаемая вероятность дефолта компаний, испытывающих финансовые трудности, составляет 15% Источник: S&P Capital IQ; Институт Брюса Хендерсона BCG; BCG

Правительства стараются стимулировать пострадавшие сектора

СЦЕНАРИИ
И ФАКТОРЫ

По состоянию на 15 апреля 2020 г.

Пример: Авиация	Займы/гарантии/прямые выплаты	Отмена комиссий	Гранты на выплату зарботных плат	Прочие виды помощи
США	~ 30 млрд долларов США в адрес пассажирских и грузовых авиа-перевозчиков (не включая гранты на з/п) 10 млрд долларов США в адрес аэропортов	Гранты на обеспечение непрерывности деятельности; компании при этом должны сохранить не менее 90% персонала	~ 30 млрд долл. США для обеспечения выплат зарботных плат сотрудникам авиакомпаний и грузовых перевозчиков	Финансирование срочных кредитов; отсрочка по выплатам налоговых платежей
Австралия	Поддержка в виде кредита в размере 3,2 млрд долл. на 15 месяцев	Освобождение от уплаты аэропортовых сборов Отказ от взимания акцизов на топливо, сумм за авиационное обслуживание и региональных сборов за обеспечение безопасности		Снижение банковских ставок для повышения ликвидности
Великобритания	Обеспечении гарантии до 80% кредита в размере до 5 млн фунтов стерлингов		80% на выплату зарботных плат всех сотрудников	100% налоговые каникулы на 12 месяцев
Сингапур	Отсрочка оплаты государственных пошлин для авиаперевозчиков и операторов аэропортов на сумму ~ 140 млн долл.	Льготы на уплату сборов за приземление и стоянку, а также аренду офисов в аэропорте	75% от зарботных плат работников ежемесячно (на сумму не более 75% от ~ 4 600 долл.)	Освобождение от уплаты аренды операторами наземного обслуживания и транспортными операторами Освобождение от налога на недвижимость
Гонконг	2 млрд гонконгских долларов на программу выкупа 500 тыс. авиабилетов, а также обратный выкуп оборудования аэропортового обслуживания	Освобождение от сборов за аэронавигационное обслуживание, снижение сборов за приземление		Государственная администрация аэропортов Гонконга на 70% снизила арендную плату предприятиям общественного питания в аэропортах; выделила субсидии в размере 1 млн гонконгских долларов на каждое крупное авиасудно и 0,2 млн гонконгских долларов на небольшие авиасуда

Целевая поддержка мелких предприятий и сферы услуг

СЦЕНАРИИ
И ФАКТОРЫ

По состоянию на 16 апреля 2020 г.

Пример: Услуги	Займы/гарантии/прямые выплаты	Налоговые льготы/отсрочки	Гранты на выплату заработных плат/сохранение штата	Прочие виды помощи
США	Управление по делам малого бизнеса (SBA ¹) выплатит основные суммы долга, проценты и сборы на все уже выданные им кредитные продукты за 6 месяцев	Отсрочка налоговых платежей до декабря	В рамках программы защиты выделено 349 млрд долларов США с целью предоставления кредитов на сумму до 10 млн долларов США со 100% обеспечением со стороны федерального правительства	Безвозмездные "кредитные авансы" в размере до 10 тыс. долларов США пострадавшим компаниям
Австралия	50% гарантия на взятие необеспеченного кредита	Отсрочка налоговых платежей на период до 4 месяцев (Налоговая служба Австралии ²) Порог единовременного списания активов увеличен до 150 тыс. долларов	В размере 1500 тыс. долларов на сотрудника на две недели на срок до 6 месяцев 50% заработной платы стажеров на срок до 9 месяцев	Мораторий на принудительное выселение коммерческих арендаторов в течение следующих 6 месяцев
Великобритания	Гарантия 80% займов в размере до 5 млн фунтов стерлингов от British Business Bank	Продление сроков сдачи отчетности компаний на 3 месяца Отсрочка уплаты НДС на 3 месяца	Королевская налогово-таможенная служба (HMRC ³) возместит до 80% заработной платы сотрудников	Единовременный грант компаниям в размере 10 тыс. фунтов стерлингов Защита коммерческих арендаторов от принудительного выселения
Сингапур	Гарантии на 80% от суммы кредита в размере до 1 млн долларов при процентной ставке 5%	Налоговые скидки в размере 25% (макс. 15 тыс. долларов) и 15% скидка по налогу на недвижимость	8% налоговая скидка на заработные платы на 3 месяца (общая сумма программы — 1,3 млрд долларов)	Освобождение от уплаты арендных платежей на 1 месяц для владельцев торговых ларьков и на 2 недели для других арендаторов
Япония	До 100% гарантии по кредиту в размере 280 млн йен	Отсрочка налоговых платежей на период до года	Увеличение субсидий с 66,7 до 90% на выплату заработных плат сотрудников с частичной занятостью	Субсидии на капитальные инвестиции до 10 млн йен
Индия	10 миллионов индийских рупий на срочные (в теч. 48 часов) кредиты на пополнение рабочего капитала 3 месяца отсрочки на выплату кредитов по программам Easy Money Installments	Сроки выплаты кредитов продлены на 3 месяца	Уплата 12% взносов работодателя в Фонд страхования работников	Освобождение от обязательного минимального остатка на счетах; снижение банковских комиссий по операциям

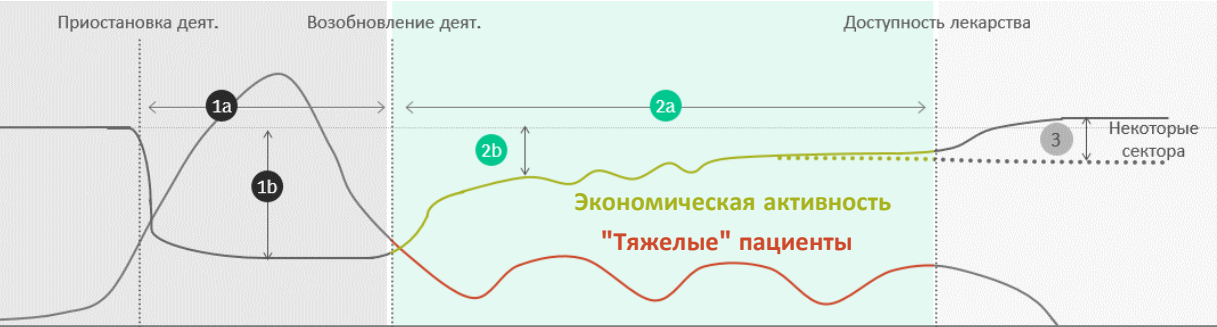
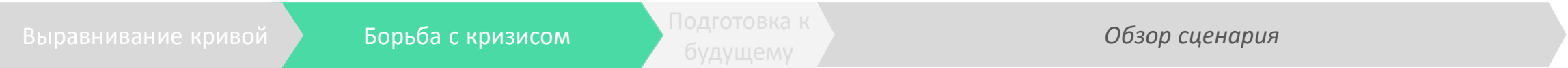
1. SBA — Small Business Administration 2. ATO — Australian Tax Office; 3. HMRC — Her Majesty's Revenue and Customs; 4. EPF — Employee Provident Fund 5. EMI — Easy monthly instalments
Источник: ОЭСР, анализ прессы; меры по защите малого и среднего бизнеса

Борьба с кризисом: основные вводные сценария и последствия

СЦЕНАРИИ
И ФАКТОРЫ

По состоянию на 14 апреля 2020 г.

Предварительные данные по США



Параметры сценария

2a

Продолжительность фазы борьбы с кризисом

2b

Степень восстановления экономики

Основные факторы

- Сроки разработки/распространения лекарства
- Наличие медицинских ресурсов, ресурсов тестирования и мониторинга
- Непрерывность правительственных мер
- Реакция общества на меры социального дистанцирования
- Экономические результаты
- Поведение потребителей
- Объем производства различных отраслей

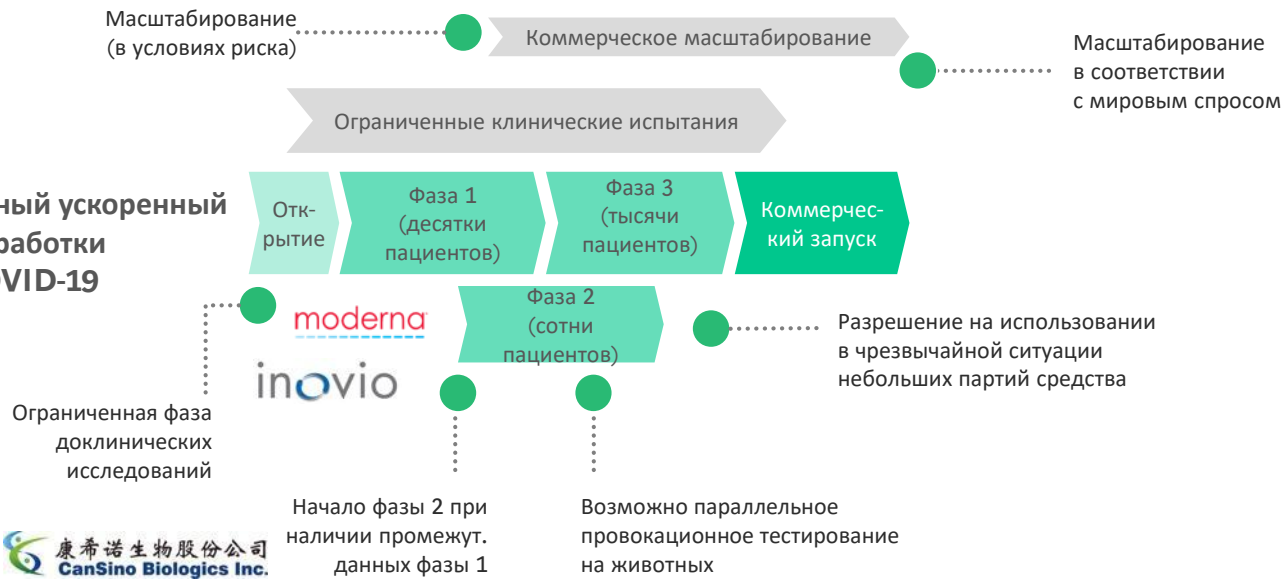
Примечание: 1. На основании применения вакцины 2. Степень открытости экономики

Продолжительность фазы борьбы с кризисом: попытка ускоренной разработки вакцины за 12–18 месяцев

По состоянию на 15 апреля 2020 г.



Потенциальный ускоренный процесс разработки вакцины COVID-19



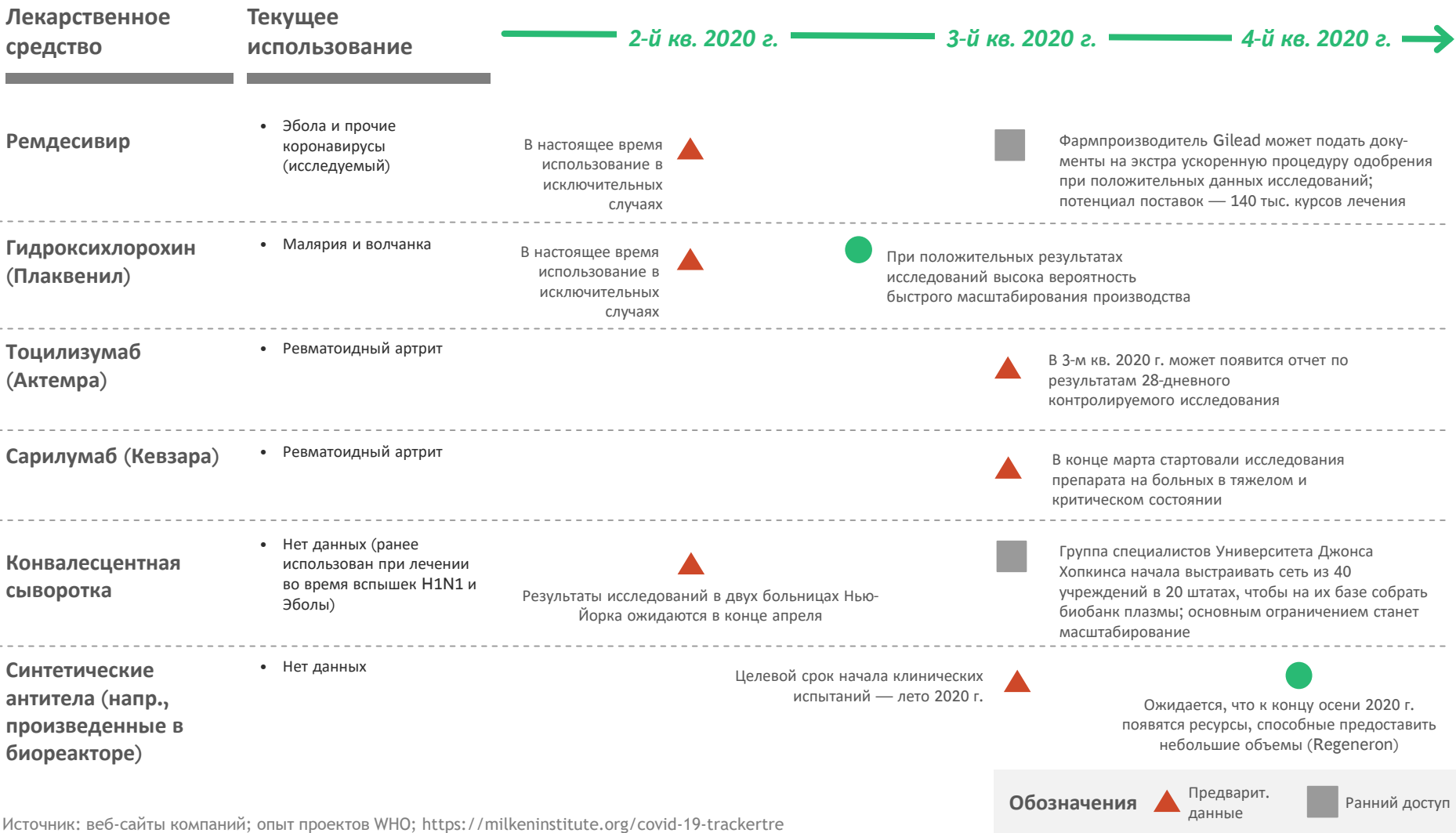
Ключевые факторы/показатели успеха

- Опубликованные данные о том, что вакцина была успешно перенесена здоровыми пациентами
- Немедленное масштабирование производства (планируемое время начала — через ~6–12 месяцев)
- Расширение клинических исследований путем включения волонтеров старше 60 лет
- Четко определенная точка суррогатной эффективности (напр., провокационные тесты)

Источник: Веб-сайты компаний, анализ BCG, <https://www.fiercepharma.com/vaccines/china-s-cansino-bio-advances-covid-19-vaccine-into-phase-2-preliminary-safety-data>, <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/bill-gates-7-potential-coronavirus-vaccines/>, <https://academic.oup.com/jid/article/doi/10.1093/infdis/jiaa152/5814216>, <https://www.nature.com/articles/d41586-020-00927-3>

Продолжительность фазы борьбы с кризисом: данные о терапии, вероятно, появятся через несколько месяцев

По состоянию на 15 апреля 2020 г.



- Ключевые факторы / показатели успеха**
- Клинические данные на базе проведенных контролируемых исследований, которые свидетельствуют о снижении периода пребывания в больнице или уровня инфекции
 - Доказанный профиль безопасности в эффективной дозе
 - Инфраструктура хранения биологических образцов

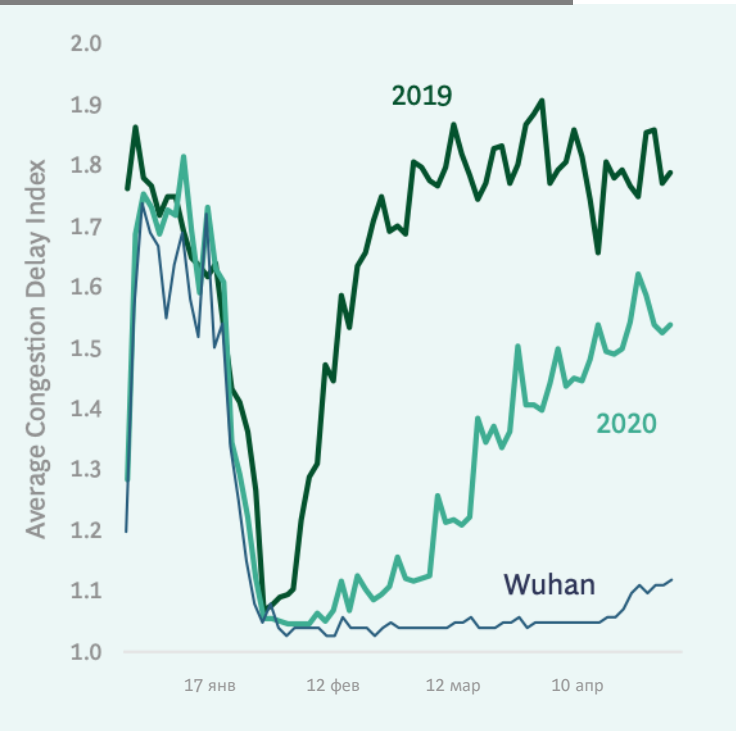
Источник: веб-сайты компаний; опыт проектов WHO; <https://milkeninstitute.org/covid-19-trackertre>

Борьба с кризисом: кривые роста будут различаться в зависимости от региона и сектора | Пример Китая

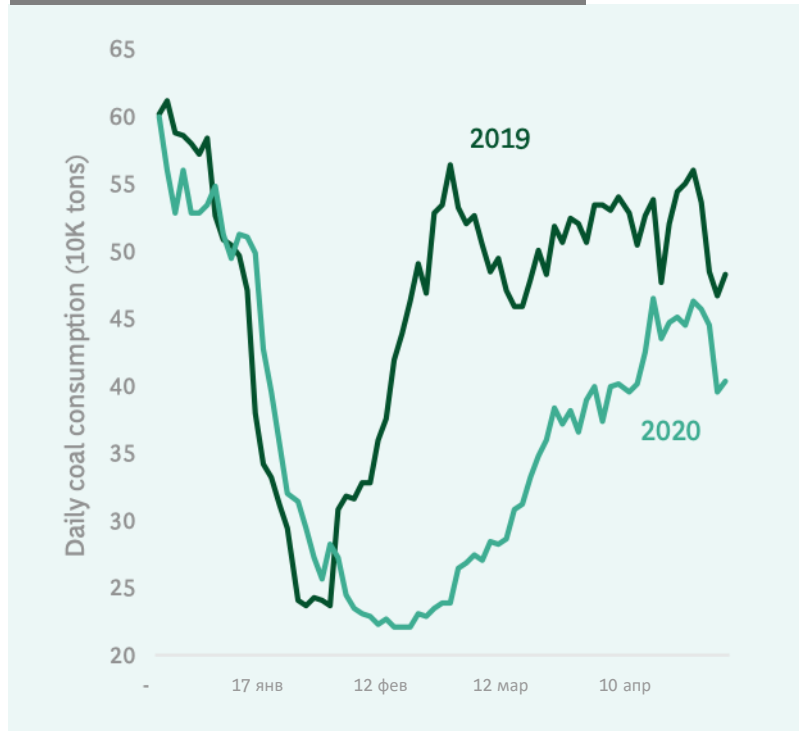
По состоянию на 7 апреля 2020 г.

Данные по Китаю

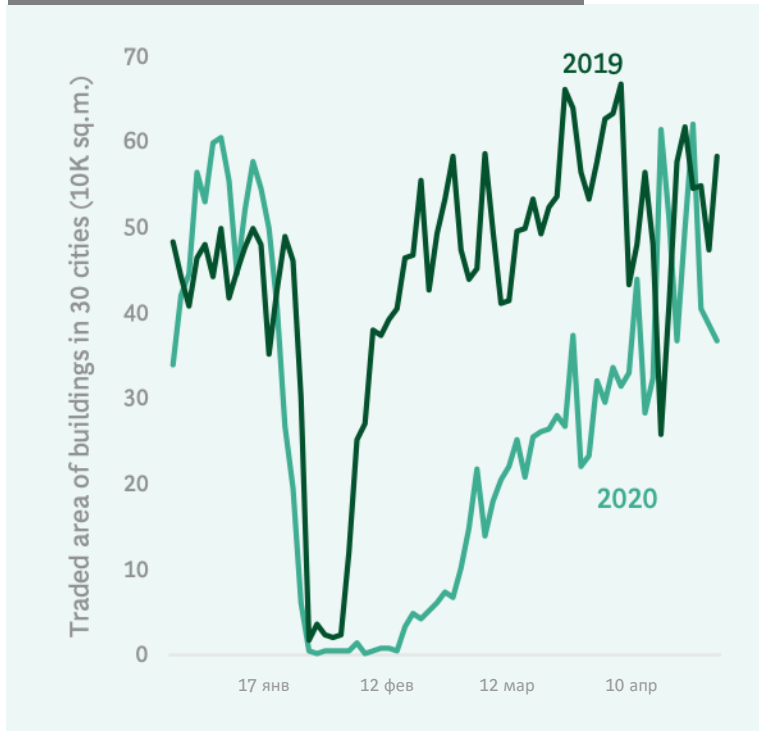
Вновь начинается перемещение людей и товаров



Растет уровень потребления угля



Возобновляются сделки с недвижимостью



**Районы, где меры были внедрены на ранних этапах демонстрируют V-образный рост;
Ухань/Хубэй ближе к U-образному росту**

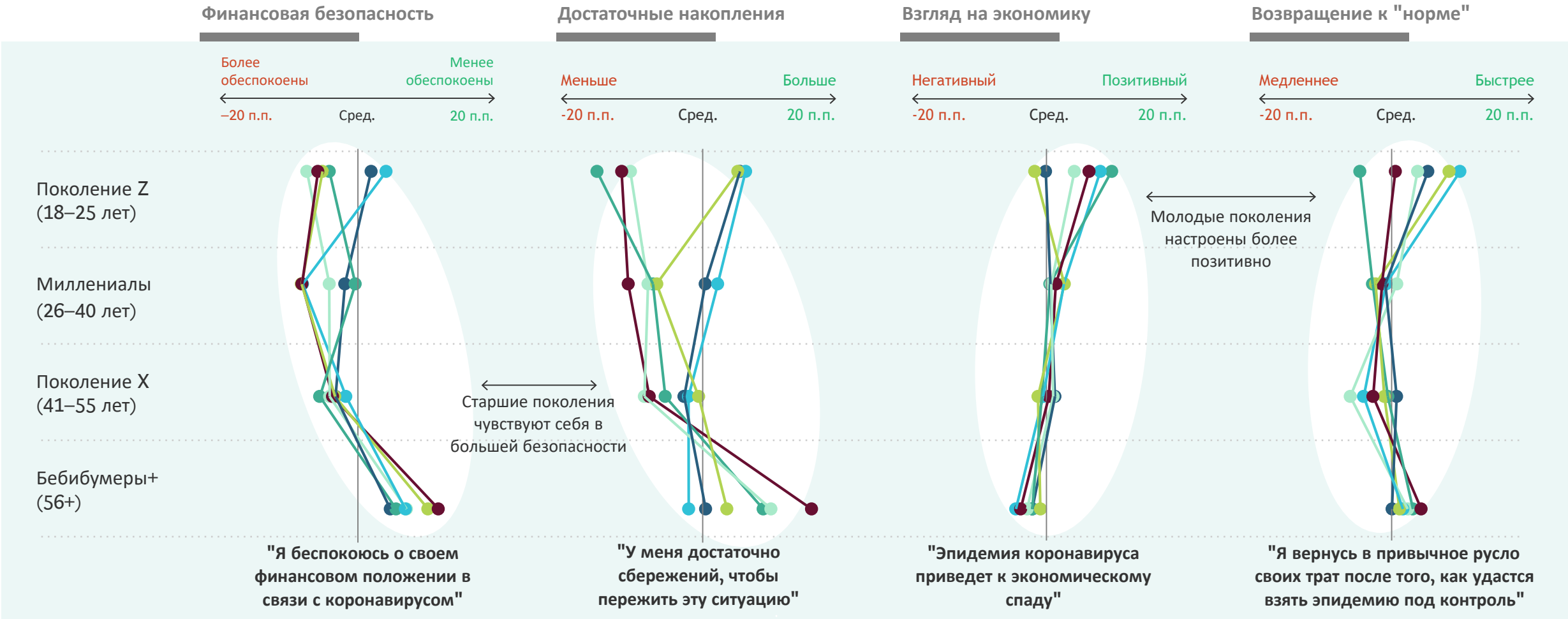
Примечание: данные по Китаю пересчитаны с учетом количества будних дней без выходных дней по отношению к началу Китайского Нового года. Индекс средней задержки по перегрузке включает Пекин, Шанхай, Гуанчжоу, Шэньчжэнь и Ухань; ежедневное потребление угля крупными электростанциями = сумма среднесуточного потребления угля компаниями Jerdin Electric, Guangdong Yudean Group, Datang International Power Generation и Huaneng Power International, Inc. Источник: Wind, www.cqcoal.com и Центр макроэкономики BCG

В развитых странах молодые потребители обеспокоены влиянием на их финансовое состояние, но уверены в восстановлении экономики

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ БИЗНЕСА
И ОТВЕТНЫЕ МЕРЫ

По состоянию на 30 апреля 2020 г.

■ США ■ Канада ■ Великобритания ■ Германия ■ Франция ■ Италия



Источник: Опрос BCG для оценки потребительских настроений в условиях пандемии COVID-19, 27-30 марта 2020 г. (N = 2 928 Канада; 2 985 Франция; 3 085 Германия; 2 150 Италия; 2 984 Великобритания; 2 944 США); невзвешенные показатели; репрезентативность в пределах $\pm 3\%$ от демографических данных по результатам переписи населения Примечание: Вопрос был сформулирован следующим образом: "Согласны ли Вы с каждым из следующих утверждений по поводу коронавируса?"



1

COVID-19: текущая ситуация и динамика

Распространение заболевания, ресурсы системы здравоохранения и меры реагирования

Правительственные меры и государственная политика

2

Влияние на экономику и бизнес и сценарии развития

Экономические меры

Сценарии развития и ключевые факторы

Влияние на бизнес

3

Рекомендации для лидеров

Определение правительственных мер

Анализ взаимозависимости экосистем

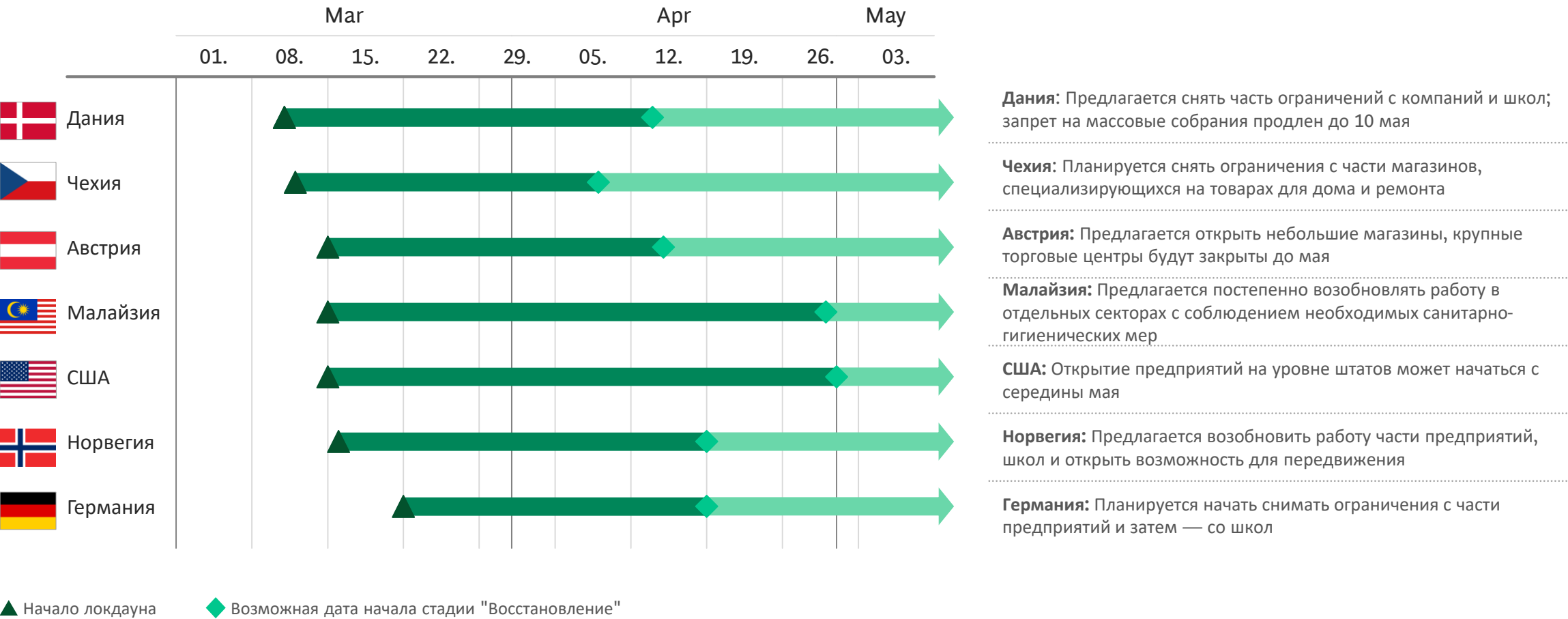
Управление бизнесом в кризисный период

Многие страны уже запустили переход на стадию борьбы с кризисом

Предлагаемые планы по возобновлению экономической деятельности зависят от динамики распространения заболевания в каждой стране

ОПРЕДЕЛЕНИЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ МЕР

Сроки перехода от стадии "Выравнивание кривой" к стадии "Борьба с кризисом"



Примечание: Под "началом" подразумевается дата введения локдауна; само определение локдауна варьируется между странами; Италия и Испания также заявили о возможном снятии части ограничений в апреле, однако конкретных дат названо не было; Данные за 09 апреля, 2020 г.
Источник: пресса; анализ BCG

Чтобы перейти от стадии “выравнивания кривой” к “борьбе с кризисом” нужно ответить на ряд ключевых вопросов

Выравнивание
кривой

Борьба с
кризисом

Подготовка
к будущему

Правительства

Как выбрать оптимальную стратегию социально-экономического восстановления **с учетом необходимости дальнейшего сдерживания эпидемии и минимизации рисков для населения?**

В какой **момент времени** нужно открывать предприятия?

Каков **оптимальный порядок открытия** предприятий?

Экосистемы



Как управлять неопределенностью с учетом необходимости координировать действия множества участников?

Предприятия

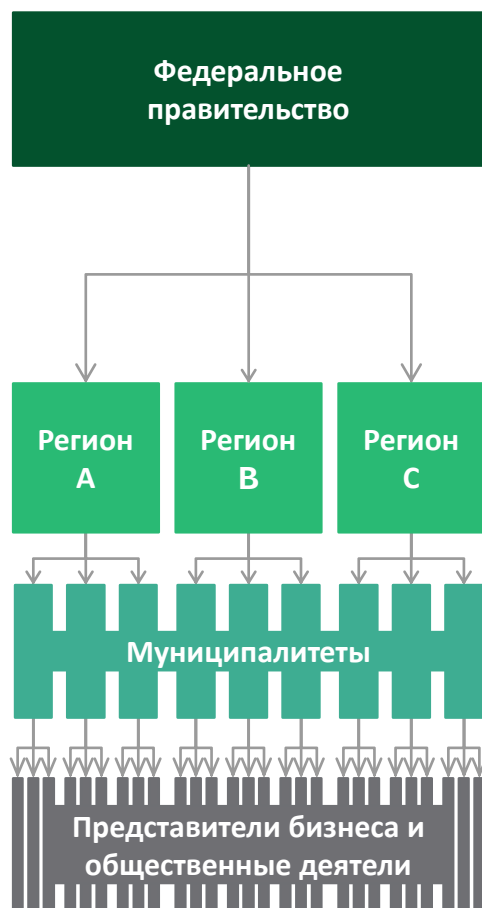
При каких условиях сотрудникам можно позволить вернуться на рабочие места?

Кому из сотрудников следует возвращаться на рабочие места?

Какие меры необходимо принять для **обеспечения безопасности условий труда?**

Открытие предприятий должно инициироваться на национальном уровне и корректироваться на местах

ОПРЕДЕЛЕНИЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ МЕР



1 Определяет и присваивает уровни риска по всем регионам

2 Разрабатывает рекомендации для каждого уровня риска

3 Регионы обеспечивают мониторинг и контроль за ситуацией

4 Определяют конкретную политику на локальном уровне

5 Разрабатывают уникальные правила для каждого сектора

Общенациональные директивы вводят единые определения уровней риска и рекомендуют практические меры для каждого уровня (работа транспорта, собрания, ношение СИЗ и т. д.)

- Рекомендации по профилактике заболевания для каждого уровня риска должны исходить от официальных представителей национальной системы здравоохранения
- Уровни риска определяются степенью готовности системы здравоохранения (а в некоторых случаях также участием государства)

Фактический порядок открытия предприятий должен определяться органами местного самоуправления **децентрализованно с учетом локальной специфики**

- Принятие решений в каждом отдельно взятом муниципалитете будет осуществляться на основе различных стратегий восстановления, учитывающих локальный уровень риска и прочую специфику

Правительства должны **активно вовлекать частный сектор** (в т.ч. отраслевые ассоциации, профсоюзы, торговые палаты) в создание уникального набора правил для каждого сектора с учетом общих рекомендаций

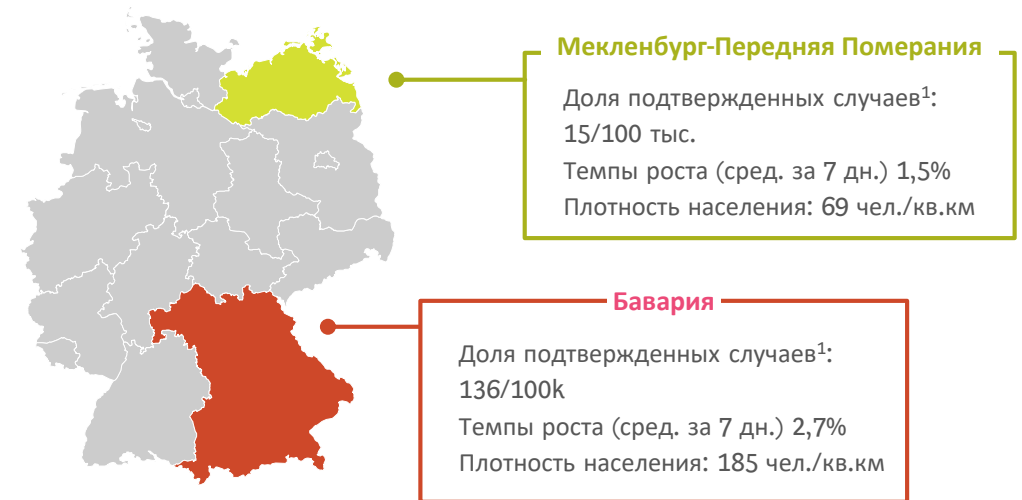
Применение тех или иных рекомендаций определяется локальным уровнем риска

ОПРЕДЕЛЕНИЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ МЕР

Регионы распределяются по четырем кластерам рисков, различающихся по степени открытости



Пример: в Германии рекомендации по принятию мер варьируются по степени оцениваемого риска



➤ В Баварии, где наблюдается сравнительно более высокие доля зараженных, темпы роста и плотность населения, действуют **более жесткие ограничения**, и **магазины и школы будут открыты позднее**, чем в других р-нах Германии таких как Мекленбург-Передняя Померания

1. Не обо всех случаях выздоровления сообщается; Источник: Bayerisches Landesamt für Statistik, Regierung Mecklenburg Vorpommern, Zeit, анализ BCG

Правительства должны тщательно продумать условия по снятию локдауна

Готовность системы здравоохранения

Эпидемиологическая обстановка Контроль распро-странения вируса, т. е. рост случаев заболе-вания и его последствия (напр., для граждан в группе высокого риска) ▼ Главный показатель того, что принимаемые меры эффективны и обеспечена достаточная защита здоровья населения	Достаточность ресурсов системы здравоохранения Достаточная обеспеченность медицинскими изделиями и техникой, персоналом и койко-местами ▼ Ресурсов хватает на лечение пациентов с COVID-19, а также на все прочие мед. услуги	Система мониторинга вируса Обширное тестирование достаточное с учетом возможного роста новых случаев, серологические анализы и отслеживание контактов ▼ Принятие решений, распределение ресурсов и контроль распространения осуществляются на основании результатов тестирования
---	---	--

Готовность граждан и экономики

Готовность бизнеса Готовность предприятий и наличие протоколов охраны здоровья сотрудников на местах ▼ Предприятия обеспечивают безопасность условий труда для сотрудников, возвращающихся на работу	Готовность общества Организация обучения и обеспечение наличия гигиенических ср-в и СИЗ; высокие показатели соблюдения установленных правил ▼ Граждане готовы и имеют возможность соблюдать установленный режим и активно участвуют в контроле распространения	Готовность государства Структура организации системы здравоохранения, регулирования отраслей и общей политики на федеральном уровне ▼ Четко сформулированные указания, ожидания и юридическая защита для всех участников системы
---	---	--

Государству при определении этапности открытия отраслей необходимо учитывать пять ключевых факторов

ОПРЕДЕЛЕНИЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ МЕР

Данные по Канаде

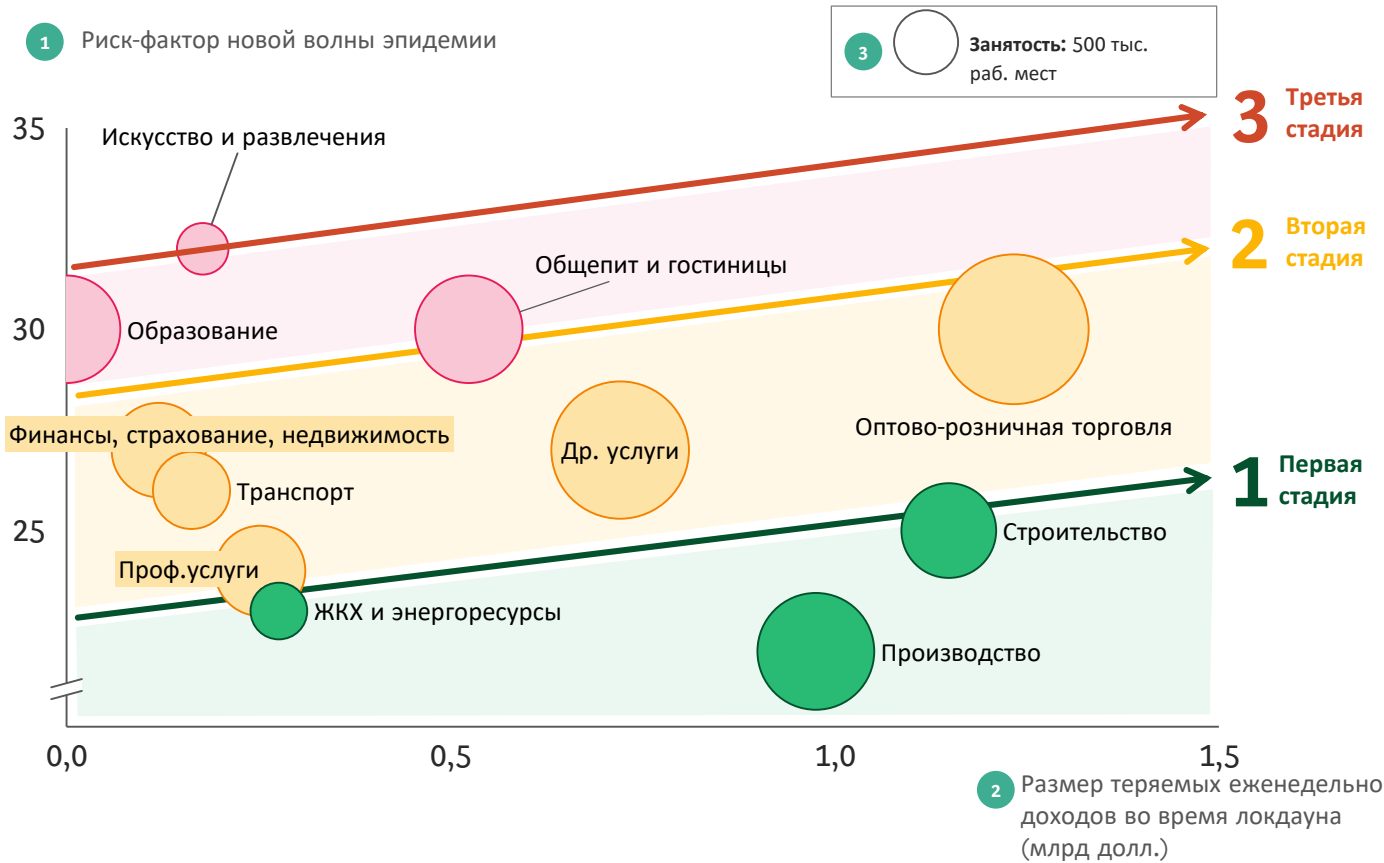
Порядок снятия ограничений в каждой стране определяется, в первую очередь, тремя факторами

- 1 Новая волна эпидемии
- 2 Потерянный доход (ВВП)
- 3 Занятость

Однако необходимо учитывать и еще два не менее важных фактора

- 4 Географическая специфика
- 5 Взаимозависимость отраслей

Два главных риска, с учетом которых принимаются решения, это размер потерянного дохода в неделю и вероятность новой вспышки эпидемии

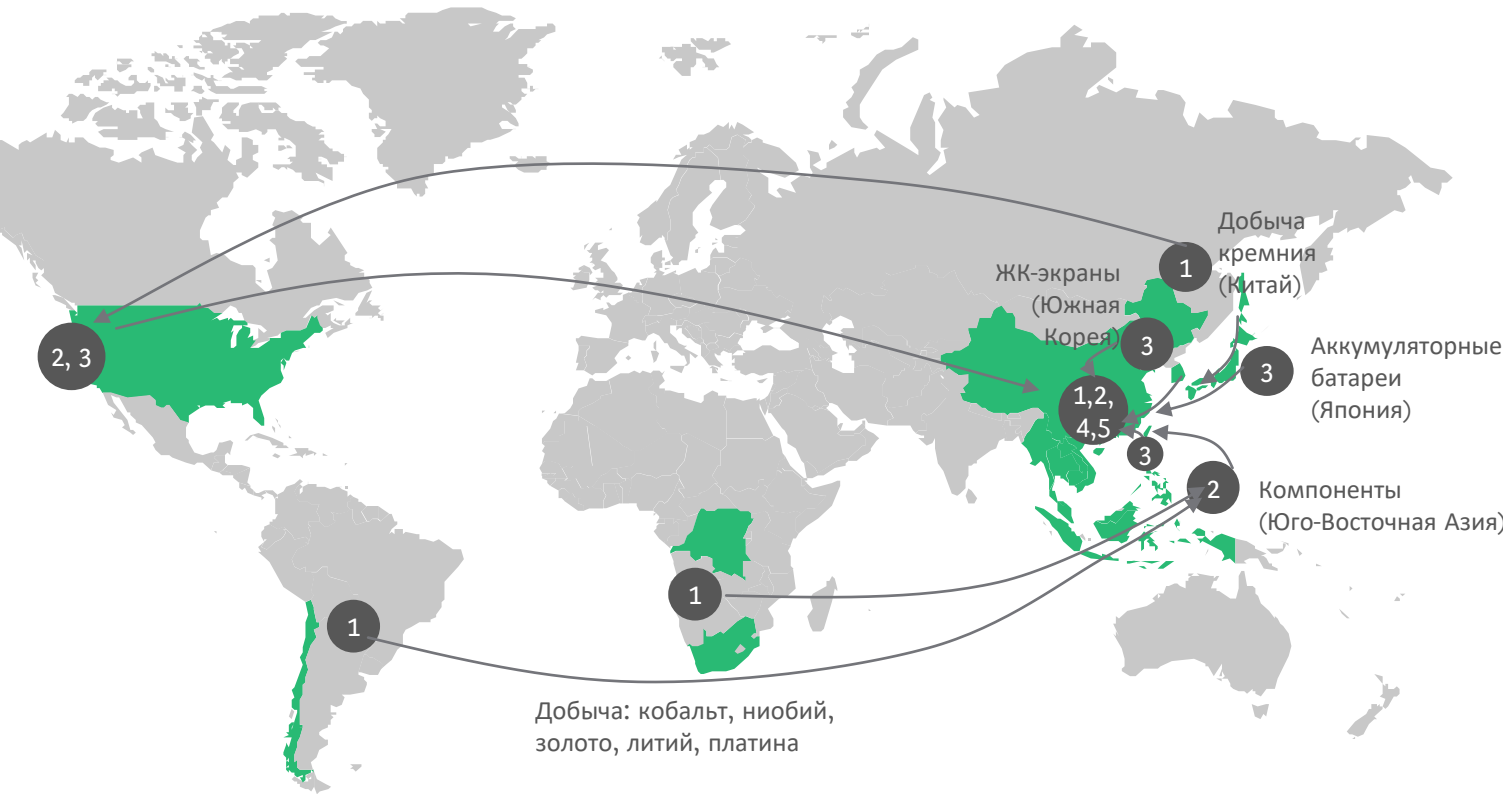


Примечание: При расчете риска повторной вспышки эпидемии учитываются частота контактов, контакты с внешними клиентами, физическая близость во время контактов, вероятность заражения
Источник: анализ ВСГ

При открытии экономик необходимо будет смотреть на глобальную картину в целом

Глобальная интеграция цепочки поставок в производстве электроники — этапы по регионам

- 1 Импорт металлов — добыча редкоземельных металлов в Китае
- 2 Производство компонентов — кремниевых пластин, чипов и материнских плат — в ЮВА, Китае и США
- 3 Изготовление более крупных блоков в США, Тайване, Японии и на Филиппинах
- 4 Окончательная сборка и тестирование в Чунцине
- 5 Отправка готовой продукции из портов Чунцина и Шеньчжэня по всему миру



Примечание: На основе анализа ц/п ноутбуков Dell/Apple
Источник: анализ BCG

Отраслевые ассоциации помогут бизнесу и правительствам определить единые стандарты

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ
ЭКОСИСТЕМ

Business for South Africa (ЮАР): Компании из разных отраслей объединяются для борьбы с COVID-19

Business for South Africa (B4SA) — союз предприятий и бизнес-лидеров

Его главная цель — совместными усилиями разработать устойчивую стратегию борьбы с кризисом COVID-19

B4SA работает в тесном сотрудничестве с правительством, СМИ и НПО

Деятельность союза охватывает четыре основных направления:

Здравоохранение

Экономика

Рынок труда

Коммуникации

Suraksha Stores (Индия): ГЧП, основная цель которого — обеспечить безопасность и соблюдение санитарно-гигиенических норм

Гос. инициатива по открытию сети из 2 млн магазинов, которые будут снабжать население товарами первой необходимости

Трансформация небольших лавок и магазинов в розничные точки продажи товаров первой необходимости

Реализация инициативы проходит при поддержке 12 крупнейших производителей упакованных товаров в Индии

Каждой компании поручена работа в одном или двух штатах

Участвуют следующие компании:

marico

Johnson & Johnson

Unilever

GOODY CONSUMER PRODUCTS

Dabur

Nestlé

Mondelēz International

P&G

TATA CONSUMER PRODUCTS

COLGATE-PALMOLIVE

BRITANNIA

Что делать лидеру в условиях кризиса: рекомендации

"Настало время испытать силу человеческой души. Те, что кичатся солдатской доблестью и патриотизмом, когда на земле мир и небо безоблачно, в дни кризиса уклоняются от служения своей стране; тот же, кто верен долгу, заслуживает всеобщей любви и благодарности. Тиранию, как силы ада, победить непросто, но нас утешает мысль о том, что чем больше жертва, тем выше слава победы".

Томас Пейн, "Американский кризис"

Оставайтесь на виду, целеустремленными и аутентичными

Ведите диалог таким образом, чтобы вовлекать ваши команды, наполнять их работу смыслом, и при этом разъясняйте истинные причины вашей коммуникации

Используйте несколько тактовых частот

Думайте в контексте нескольких временных рамок, принимая во внимание то, что происходит сейчас, что будет дальше и что наступит позже. Убедитесь в том, что руководящие команды смотрят вперед и готовятся к будущему

Преодолевайте бюрократические преграды

Соберите multifunctional рабочую группу, наделенную полномочиями принимать решения и приостанавливать действие обычных протоколов принятия решений

Эффективно используйте принцип директивного управления

Устанавливайте лишь ключевые цели и давайте обоснования необходимых действий, чтобы организация могла быть гибкой и адаптивной, и позвольте людям сосредоточиться на исполнении

Вовлекайте сторонние организации

Поддерживайте связь с клиентами и другими заинтересованными сторонами, чтобы регулярно собирать свежую информацию из первых уст для адаптации и эффективных ответных мер

Не давайте загасить творческий потенциал

Выискивайте новые потребности клиентов и возможности для их удовлетворения сейчас и после завершения кризиса. К реальности 2019 года мы уже не вернемся

Руководителям предприятий необходимо учитывать все возможные риски для здоровья сотрудников

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ
В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД



Ситуация дома/ по месту проживания

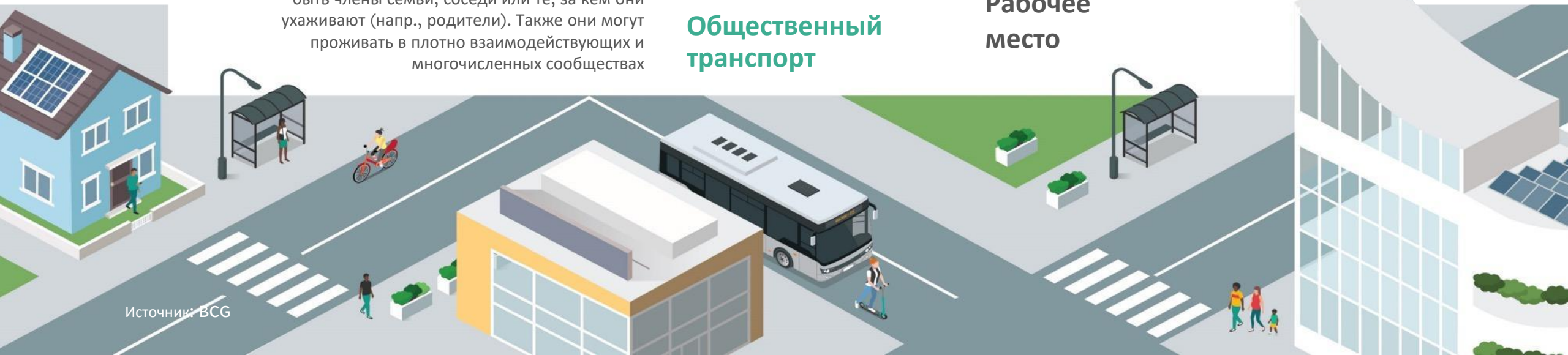
Сотрудники могут находиться **в контакте с другими людьми у себя дома**. Это могут быть члены семьи, соседи или те, за кем они ухаживают (напр., родители). Также они могут проживать в плотно взаимодействующих и многочисленных сообществах

Сотрудники **ездят на работу на общественном транспорте**, где они также оказываются в контакте с другими людьми в замкнутом пространстве (напр., автобусе)

Общественный транспорт

В зависимости от типа их работы, сотрудники могут **вступать в контакт с другими работниками или клиентами предприятия**

Рабочее место



Чтобы узнать
больше о

9

направлениях
действий
для бизнес-
лидеров

обратитесь
к [предыдущей
версии](#)

Создание системы
антикризисного
управления

Целе-
направленное
движение
по 3 фазам

Выравнивание
кривой

Борьба с
кризисом

Подготовка
к будущему

- 1 Разработка **системы сценарного планирования** для управления неопределенностью
- 2 Создание команды **быстрого реагирования и трансформации (БРТ)**
- 3 Подготовка персонала и организации к работе в условиях новой нормы
- 4 Защита **стабильности выручки и укрепление доверия клиентов**
- 5 Стабилизация и перезапуск **цепочки поставок, производства**
- 6 Управление **затратами, денежными средствами и ликвидностью**
- 7 **Укрепление позиций;** реализация преимущества в условиях кризиса
- 8 **Ускорение цифровой и технологической** трансформации
- 9 **Помощь обществу** во время COVID-19

Детализация мероприятий по приоритетным направлениям (1/3)

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ
В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Создание системы антикризисного управления

1

Разработка системы сценарного планирования для управления неопределенностью

Выравнивание кривой

- Углубленный анализ возможных результатов распространения заболевания, изменений спроса, трудностей с поставками/ производственных проблем, нормативных требований и потенциального возобновления производства; корректировка с учетом отраслевой специфики
- Выполнение сценарных стресс-тестов по денежным потокам
- Создание необходимых предпосылок для возвращения персонала в офисы, на заводы и т.д.
- Формирование команд для работы на различных временных горизонтах ("Выравнивание кривой", "Борьба с кризисом", "Подготовка к будущему"); это позволит не допустить ситуации, когда вся работа сведется к антикризисному управлению

Борьба с кризисом

- Регулярная проработка сценариев и обновление плана; акцент на понимании конкретных последствий кризиса для отдельных регионов и направлений бизнеса, глубины падения спроса, продолжительности фазы "Борьба с кризисом"
- Разработка рекомендаций по ежедневному планированию, ресурсам, цепочке поставок, персоналу, а также по работе с другими заинтересованными группами в соответствии со смоделированными сценариями

Подготовка к будущему

2

Создание команды быстрого реагирования и трансформации (БРТ)

- Создание гибкой кросс-функциональной команды быстрого реагирования и трансформации (БРТ)
- Доработка процессов антикризисного управления, организации удаленной работы, преодоления перебоев в поставках
- Обеспечение плавного перехода производства и персонала к новой реальности
- Переход к цифровым/дистанционным взаимодействиям с клиентами

- Усиление команды быстрого реагирования и трансформации (БРТ) для работы в условиях повышенной сложности на этапе "перезагрузки"
- Разработка подхода к решению задачи, как вернуть людей на работу, а также как и когда взаимодействовать с клиентами
- Создание системы управления и стандартизации для эффективной координации работы в других направлениях силами БРТ

Целенаправленное движение по 3 фазам

3

Подготовка персонала и организации к работе в условиях новой нормы

- Определение политик и мер, позволяющих сотрудникам чувствовать себя в безопасности и поддерживать высокий моральный дух
- Вовлечение персонала на всех уровнях для удержания талантов
- Переход к онлайн / удаленному режиму работы; уточнение списков сотрудников и организация обучения для повышения эффективности и результативности
- Создание предпосылок для возвращения в рабочую среду; четкие коммуникации
- Формирование специальных команд для решения задач по наиболее критичным бизнес-направлениям (например, запуск продукта, перепроектирование цифрового канала, модели розничной доставки)

- Действия на опережение с заблаговременной разработкой политик, которые позволят сотрудникам безопасно вернуться к работе
- Обеспечение четкого понимания будущего уровня спроса и новой нормы: управление/реструктуризация организации в соответствии с потребностями в ресурсах и производственных мощностях
- Особый акцент на ускорение цифровизации, автоматизацию технологических процессов, внедрение новых методов работы

Детализация мероприятий по приоритетным направлениям (2/3)

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ
В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Целенаправленное движение по 3 фазам

4 Защита стабильности выручки и укрепление доверия клиентов

5 Стабилизация и перезапуск цепочки поставок, производства

6 Управление затратами, денежными средствами и ликвидностью

Выравнивание кривой

- Обращение к клиентам, чтобы выяснить их ситуацию и потребности
- Осуществление действий, вселяющих уверенность и гарантирующих способность компании добиваться обещанного результата (например, многоканальность, подход с минимальным вовлечением персонала)
- Управление волатильностью спроса, пересмотр деятельности функции продаж (например, в виртуальном режиме) и целей
- Принятие мер по обеспечению непрерывности операционной деятельности: безопасность персонала и управление трудовыми ресурсами, временные меры по цепочке поставок, готовность объектов (доступ, техобслуживание, сервисы, поставщики)
- Обеспечение открытой и прямой коммуникации с сотрудниками
- Изучение решений для удержания ключевых талантов
- Разработка прогнозов воздействия пандемии COVID-19 на финансовый результат, бухгалтерский баланс, базу инвесторов
- Анализ сценариев достаточности капитала и возможного влияния на кредитный риск
- Управление кредитными и долговыми обязательствами на краткосрочную перспективу
- Создание гибких бизнес-планов и бюджетов на 2020/2021 финансовый год с учетом фактора неопределенности

Борьба с кризисом

- Оценка изменений в моделях поведения клиентов
- Адаптация и трансформация каналов (электронная коммерция), продаж, маркетинговых расходов, ценообразования и поддержки
- Значительная активизация коммерческих усилий для реализации возможностей, связанных с изменениями на рынке; использование накопленного опыта и знаний для ускорения развития цифровых компетенций
- Обеспечение быстрого и безопасного перезапуска производственных объектов; осуществление централизованных мероприятий по повышению эффективности
- Организация ресурсов (диспетчерского пункта) для управления нестабильной цепочкой поставок; изучение возможностей использования альтернативных сетей, дублирующих/нескольких поставщиков критически важных товаров и услуг, альтернативных способов доставки и т.д.
- Ускорение производства по мере восстановления спроса с учетом возможных изменений продуктов
- Формирование команды для моделирования финансовых показателей в соответствии с меняющимися сценариями; внедрение методов работы на основе принципов Agile
- Решительные структурные действия: создание проектного офиса трансформации, формирование бюджетов с нулевой базой, сокращение числа уровней управления/реструктуризация, коррекция базовых показателей тех. портфеля и т.д.; необходимо осуществить быстрое развертывание, поскольку в условиях экономического спада скорость — основной фактор успеха

Подготовка к будущему

Детализация мероприятий по приоритетным направлениям (3/3)

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ
В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Целенаправленное движение по 3 фазам

7 **Укрепление позиций;**
реализация преимуществ в
условиях кризиса

8 **Ускорение цифровой и**
технологической
трансформации

9 **Помощь обществу во время**
COVID-19

Выравнивание кривой

- Стресс-тестирование текущего ценностного предложения и бизнес-предложений, а также углубленный анализ влияния кризиса по ключевым клиентским / рыночным трендам

- Рассмотрение и удовлетворение насущных потребностей персонала для организации удаленной работы
- Эффективное использование инструментов для выполнения ключевых процессов в онлайн-режиме
- Адаптация традиционных процессов для их перевода в цифровое поле

- Обеспечение незамедлительной поддержки сотрудников, поставщиков, местного населения и т. д.
- Сотрудничество с государством/местной общественностью и межотраслевое взаимодействие для преодоления кризиса
- Эффективное использование активов, взаимоотношений с поставщиками, логистических сетей и сотрудников для оказания помощи другим сообществам
- Сотрудничество с другими отраслями с целью выявления межотраслевых синергий для внедрения решений

Борьба с кризисом

- Планирование новых проектов, позволяющих изменить структуру портфеля и эффективно использовать новую норму; ликвидация пробелов в компетенциях
- Выявление потенциальных возможностей в своей отрасли и экосистеме
- Выборочные инвестиции в тех областях, в которых можно осуществить слияния и поглощения, воспользовавшись уникальной возможностью
- Разработка и реализация стратегии для использования в своих целях значительной доступности талантов на рынке

- Определение и реализация ключевых цифровых сценариев использования (use cases) и их адаптация к формату работы на основе принципов Agile
- Ускорение разработки сценариев использования с учетом изменений спроса
- Перепроектирование ключевых клиентских путей с акцентом на цифровые интервенции

- Определение того, как в условиях кризиса можно помогать сотрудникам и клиентам, вносить свой вклад, организуя медицинскую помощь, поставляя предметы первой необходимости для общества или играя положительную роль в экономике и сфере трудоустройства
- Выделение по мере возможности инновационных ресурсов для целенаправленного поиска решений по выходу из кризиса
- Эффективное использование накопленных экспертных знаний и опыта для поддержки государственной политики и ответных мер государства, восстановления бизнеса, поставщиков и т. д.

Подготовка к будущему

Дополнительные материалы по теме COVID-19

Примеры публикаций общего профиля



Люди и организация

[Как защитить персонал во время пандемии COVID-19](#)



Стратегия

[Мир после COVID: каким он будет](#)



Влияние на экономику

[В шоке: три сценария кризиса, вызванного Covid-19](#)



Чек-лист антикризисных действий

[Чек-лист](#)



Производство

[Создание бионической цепочки поставок](#)



Технологии и цифровизация

[Восхождение ИИ в посткризисную эпоху](#)

Примеры отраслевых публикаций



Транспорт и логистика

[Чтобы не допустить перебоев в поставках, транспортно-логистическим компаниям нужно адаптироваться](#)



Авиакомпании

[План полета для авиаперевозчиков после окончания пандемии COVID-19](#)



Государственный сектор

[Как осуществлять руководство в период пандемии коронавируса](#)



Здравоохранение

[COVID-19 — это финансовое испытание даже для американской системы здравоохранения](#)



Потребительский сектор

[Всемирное исследование потребительских настроений в период COVID-19 \(№5\)](#)



Телекоммуникации

[Время действовать: Чтобы помочь выйти из кризиса COVID-19, телекомы должны действовать без промедления](#)



Энергетика

[Как неопределенность влияет на M&A в нефтегазовом секторе](#)



Финансовый сектор

[Что делать финансовым корпорациям в условиях кризиса COVID-19](#)



Автомобилестроение

[Влияние COVID-19 на автопромышленность](#)

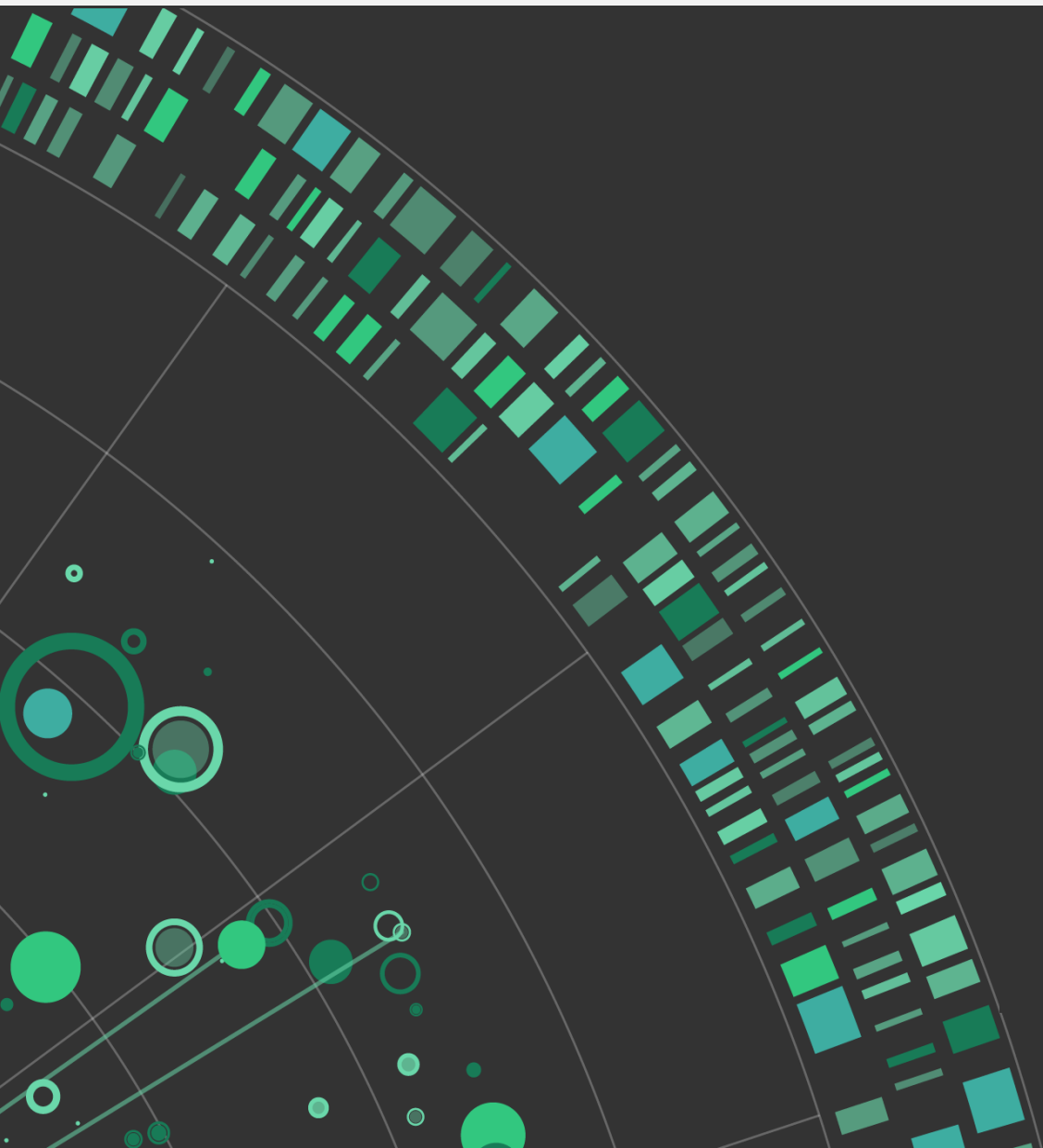
Ограничение ответственности

Услуги и материалы компании BCG предоставляются на условиях, изложенных в Стандартных положениях и условиях BCG (экземпляр которых предоставляется по запросу) или иных самостоятельных соглашениях, ранее заключенных с BCG. BCG не предоставляет юридических, бухгалтерских или налоговых услуг; в случаях, когда возникает необходимость получения услуг по данным вопросам, Клиент самостоятельно запрашивает соответствующие консультации у специализированных компаний, предоставляющих такие услуги. При этом результат таких консультаций может повлиять на рекомендации, предоставленные BCG. После предоставления Клиенту подготовленных для него материалов, BCG не несет обязательств по их изменению на основе рекомендаций, предоставленных другими специализированными компаниями, в том числе, если в свете полученных консультаций предоставленная в материалах информация может оказаться неактуальной или неточной.

Данные материалы предназначены исключительно для использования советом директоров или высшим руководством компании-Клиента и только в целях, описанных в подготовленных для Клиента материалах. Материалы не подлежат копированию или передаче каким-либо физическим или юридическим лицам ("третьим лицам") помимо самого Клиента без предварительного письменного согласия BCG. Данные материалы могут служить лишь основой для обсуждения, поскольку являются неполными без сопутствующих устных комментариев, и не могут рассматриваться в качестве самостоятельного документа. Таким образом, никакое третье лицо не может полагаться на данные материалы для каких бы то ни было целей, и такое использование данных материалов третьим лицом не будет иметь под собой каких-либо оснований. Во всех установленных законом случаях (если только обратное не было согласовано с BCG в письменном порядке), BCG не имеет каких-либо обязательств по отношению к третьим лицам, и третьи лица не могут иметь каких-либо прав и требований, которые когда-либо могут возникнуть в отношении BCG в связи с услугами, настоящей презентацией или другими материалами, в том числе в связи с их точностью или полнотой. Получение и рассмотрение настоящего документа подтверждает согласие с изложенными здесь условиями.

BCG не предоставляет оценок или заключений о справедливости рыночных сделок, и данные материалы не следует рассматривать в качестве основы для подобных заключений или оценок. Кроме того, финансовые оценки, рыночные и финансовые прогнозы и выводы, содержащиеся в данных материалах, основываются на стандартных методах оценки и не являются точными прогнозами, в связи с чем BCG не может гарантировать их исполнение. BCG использовали данные из открытых источников и/или конфиденциальная информация и оценки, предоставленные Клиентом. BCG не осуществлялась независимая проверка данных и оценок, использованных в представленном анализе. Любые изменения исходных данных или рабочих предположений могут значительно повлиять на результаты анализа.

Ситуация, связанная с коронавирусом COVID-19, меняется очень быстро — изменения происходят практически каждый день. Поэтому, несмотря на всю тщательность подготовки настоящей презентации, она отражает позицию BCG лишь на данный конкретный момент времени. Данная презентация не должна рассматриваться как: (i) медицинская рекомендация или (ii) рекомендация по применению тех или иных методик противодействия распространению вируса. Используя нашу презентацию как руководство, вы должны сами выбрать свою методику действий в данной ситуации. Прежде чем принять то или иное решение, внимательно изучите соответствующее законодательство и все последние рекомендации местных органов здравоохранения



Контакт

BCGRapidResponseNetwork@bcg.com