



Адаптация бизнес-моделей для поддержки агропродовольственных предприятий во время пандемии COVID-19

В отличие от ящура, птичьего гриппа, кишечнопалочной инфекции или листериоза, вирус COVID-19 не распространяется непосредственно через продукцию животноводства или земледелия и, соответственно, напрямую на функционировании сельскохозяйственных предприятий не отражается. Однако обусловленный пандемией кризис вследствие введения ограничений, нехватки рабочей силы в результате заболеваний работников и замедления экономической деятельности в условиях социального дистанцирования и изоляции подрывает возможности фермерских хозяйств и агропредприятий обеспечивать стабильные поставки продовольствия на рынки. Все эти обстоятельства серьезно затрудняют сохранение деятельности агропредприятий в обычном режиме и в некоторых случаях угрожают их выживанию после кризиса. Это особенно касается малых предприятий на всех звеньях продовольственной цепочки, включая фермерские хозяйства, оптовиков, производителей пищевых продуктов и компаний розничной торговли.

В приведенных ниже рекомендациях подчеркивается важнейшая роль, которую такие предприятия играют в поддержании функционирования продовольственных систем в период кризиса, а также в качестве катализаторов устойчивых преобразований в долгосрочной перспективе. В рекомендациях также отмечается, что помимо формирования добавочной стоимости продовольствия и обеспечения несельскохозяйственной занятости сельского и городского населения малые и крупные предприятия играют важную роль в общинах, где они функционируют, а также могут внести важный вклад в предпринимаемые на уровне местных общин меры по борьбе с последствиями COVID-19.

Рекомендации ориентированы на широкий круг пользователей, представляющих различные министерства (сельского хозяйства, здравоохранения, торговли, инфраструктуры), другие публичные учреждения (структуры продовольственного маркетинга, советы по развитию предприятий), ассоциации пищевой промышленности (фермерские кооперативы, ассоциации производителей пищевых продуктов), ассоциации малых и средних предприятий (МСП), местных поставщиков бизнес-услуг, неправительственные организации (НПО) и торговые палаты. В зависимости от сложившихся в стране условий и ее институционального потенциала функции и конкретный вклад этих структур будут варьироваться. Однако для того чтобы обеспечить актуальность принимаемых мер для предприятий, которым они адресованы, необходимо всемерно развивать межведомственное сотрудничество и работать в тесном взаимодействии с ассоциациями, представляющими пищевую промышленность.

Рекомендации структурированы по направлениям повседневной деятельности агропромышленных предприятий, а именно: **стратегическое управление и партнерские связи** для эффективного привлечения коллективной поддержки; **управление финансовыми ресурсами**, включая ликвидность / денежные средства, активы и кредиты на ежедневной, еженедельной и ежемесячной основе; **людские ресурсы** – штатные сотрудники и другие лица, от которых зависит работа компании; **маркетинг и продажи** – то, как компания целенаправленно взаимодействует со своими клиентами во время кризиса.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПАРТНЕРСКИЕ СВЯЗИ С КОНКУРЕНТАМИ

Учитывая, что реальные масштабы вспышки COVID-19 неизвестны, агропредприятия уже начали адаптировать свои бизнес-модели. По их мнению необходимо безотлагательно внести коррективы в сложившиеся подходы к ведению бизнеса, например уделив пристальное внимание таким вопросам, как планирование бизнес-сценариев, альтернативные каналы привлечения ресурсов, управление запасами, составление планов поэтапного инвестирования, пересмотр практики охраны труда и техники безопасности персонала, кадровое планирование в условиях возросшего спроса или невыхода сотрудников на работу. Предлагается принять во внимание следующие рекомендации:

- **проведение анализа с построением различных сценариев на основе эпидемиологических и макроэкономических прогнозов и последующее доведение до сотрудников информации о возможных вариантах корректировки деятельности предприятия.** Распространение национальных и региональных инструментов коммуникации по проблеме COVID-19, таких как информационная панель COVID-19 Африканского союза (AU, 2020), помогает предприятиям отслеживать масштабы кризиса и проводить аналитическое сопоставление этих данных с макроэкономическими прогнозами для агропродовольственного сектора. Это позволяет предприятиям разрабатывать планы для различных сценариев, которые используются для доведения до сотрудников информации о вероятных последствиях кризиса для компании и ее кадровых потребностей. Подобная гласность укрепит взаимопонимание и доверие между сотрудниками в ситуациях, требующих принятия трудных решений.
- **поддержка неконкурентного сотрудничества.** В настоящее время меры по укреплению позиций на переговорах по коллективным заказам становятся как никогда актуальными. Они предусматривают вовлечение фирм, сталкивающихся с аналогичными трудностями, например в отношении импорта упаковки или ингредиентов. В отсутствие функционирующих ассоциаций сотрудничество может быть поддержано путем объединения усилий фирм с одинаковыми потребностями в оптовых услугах. Эта стратегия более актуальна в странах, где доставка продовольствия покупателям и на рынки затруднена вследствие слабой инфраструктуры.
- **использование кризиса в качестве стимула для укрепления институционального потенциала ассоциаций, представляющих интересы малых агропредприятий.** Фермерские хозяйства могут, как правило, рассчитывать на помощь – формальную и неформальную – со стороны сельскохозяйственных кооперативов. Однако другие фирмы в этом секторе зачастую менее организованы. Например, в Кении, где введение комендантского часа в темное время суток привело к задержкам обработки грузов в портах, перевозчики продовольствия обратились к Деннису Омбока, исполнительному директору Кенийской ассоциации перевозчиков, с просьбой призвать правительство разработать ускоренную систему для получения разрешений на транспортировку основных продовольственных товаров и сельскохозяйственных ресурсов, задерживаемых на полицейских контрольно-пропускных пунктах (Bloomberg, 2020).

- **ускорение осуществления национальных планов цифровизации агропродовольственного сектора на основе межсекторального диалога между ведомствами, ответственными за инфраструктуру информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), торговлю и сельское хозяйство.** Все большее значение для поддержания различных видов агробизнеса при одновременном сокращении личных контактов приобретают мобильные платежи и другие бесконтактные финансовые услуги. Настоящий бум с момента появления COVID-19 испытывают сервисы электронного заказа и доставки пищевых продуктов и электронные платформы для агробизнеса. Например, компания, запустившая в 2016 году в Центральной Америке и Карибском бассейне мобильное приложение Hugo food delivery, сообщила о многократном росте бизнеса и числа рабочих мест для молодежи (elsalvador.com, 2020). С момента введения противоэпидемических ограничений по всему региону предприятия общепита и розничной торговли стали использовать мобильные приложения для доставки пищевых продуктов, чтобы продолжать обеспечивать продовольствием клиентов, включая пожилых людей и уязвимые группы населения.

ПОДДЕРЖАНИЕ ОБОРОТА ЛИКВИДНОСТИ И ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ

Для малых предприятий, сталкивающихся с приостановкой деятельности или потерей клиентов в секторе продовольственных услуг, наиболее насущной потребностью является обеспечение краткосрочного денежного потока и ликвидности. Способность малого предприятия управлять расходами и притоком денежных средств от оптовых закупок к продажам имеет решающее значение для его выживания, прежде всего во время кризиса. Последствия сбоя в международных продовольственных цепочках также вызовут проблемы с денежными потоками для крупных компаний в той или иной стране, что отражается на состоянии ликвидности в конечных звеньях цепи. Предлагается принять во внимание следующие рекомендации:

- **адаптация пакетов мер финансового стимулирования к потребностям агропредприятий на основе межотраслевого сотрудничества, включая осуществление коммуникационной стратегии для обеспечения адресности таких мер.** Многие страны разрабатывают инновационные пакеты мер, адаптированные к потребностям агропродовольственного сектора, включая малые предприятия. Например, в Сингапуре фирмы, производящие продукты питания и напитки, получают 50-процентную компенсацию заработной платы для своих сотрудников и освобождение от налога на имущество на оставшуюся часть года (*The Straits Times*, 2020). Важнейшим условием для того, чтобы предлагаемые инструменты отвечали нуждам бенефициаров, является активное участие и сотрудничество целого ряда структур, таких как коммерческие банки и банки развития; министерства финансов, торговли, сельского хозяйства; торговые палаты; партнеры в поддержку развития; крупные отечественные продовольственные компании и представители ассоциаций МСП. Описанные в литературе рекомендуемые инструменты включают фонды ликвидности для частного сектора, гранты, гарантийные фонды, предоставление кредитных каникул, займы и долговые обязательства для свопов акций (*Financial Times*, 2020a). Кроме того, крайне важно, чтобы малые предприятия сразу знали, куда обращаться и что делать. В аналитической справке консалтинговой компании McKinsey рекомендуется выделять штат сотрудников государственных учреждений для управления горячими справочными линиями, которые обеспечивают малым предприятиям быстрый доступ к информации по бюджетно-налоговым вопросам (McKinsey & Company, 2020).

- **рассмотрение критериев предоставления финансовой поддержки бизнесу для содействия достижению Целей в области устойчивого развития (ЦУР).** Министр окружающей среды Германии Свенья Шульце отметила, что любой пакет восстановительных мер после завершения пандемии COVID-19 должен преследовать цель "создания экономики, полностью опирающейся на возобновляемые источники энергии" (Climate Home News, 2020). Например, финансовые меры, направленные на предоставление компаниям возможности выплачивать пособия по безработице в краткосрочной перспективе, могут быть увязаны с обязательствами по внедрению энергоэффективных технологий и/или обучению персонала рабочим методам, которые сокращают углеродный след сельскохозяйственных предприятий.
- **стимулирование ускоренного погашения крупными продовольственными компаниями задолженности перед малыми предприятиями.** В обычных условиях небольшие фирмы могут ждать платежей до трех месяцев и более, но в текущей ситуации задержки порой создают угрозу банкротства. Ряд международных продовольственных компаний, таких как "Юнилевер", признают важность этого вопроса и работают над удовлетворением потребностей малых компаний в своих цепочках поставок. Такие примеры показывают, как субъекты могут сотрудничать для поддержания ликвидности на всем протяжении продовольственных цепочек (Unilever, 2020).

СОХРАНЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ПОСЛЕ КРИЗИСА

Важнейшая задача любого предприятия – обеспечить, чтобы все сотрудники вносили максимальный посильный вклад в достижение стоящих перед их компанией целей и задач. В развивающихся странах во многих небольших официально зарегистрированных компаниях трудятся как штатные сотрудники, которые могут получить доступ к государственному медицинскому страхованию, так и внештатные сотрудники, которым оплачиваемый отпуск по болезни и доступ к медицинским услугам не предоставляется. В этой связи здоровье и безопасность приобретают первостепенное значение. Предлагается принять во внимание следующие рекомендации:

- **контроль за соблюдением фирмами требований об обеспечении достойных условий труда, в соответствии с которыми здоровье и безопасность работников ставятся выше стремления к удовлетворению текущего рыночного спроса.** Повышение риска инфицирования сотрудников на рабочем месте ставит под угрозу долгосрочную бизнес-модель, истощая внутренние знания и опыт, а также создавая дополнительную нагрузку на систему здравоохранения. Издание соответствующих правительственных распоряжений может заставить фирмы применять надлежащую практику охраны здоровья и техники безопасности для обеспечения максимальной защиты персонала. При дефиците защитных масок и перчаток в целях поддержания безопасности могут потребоваться импровизированные решения и вторичная обработка материалов. Требование о физическом дистанцировании может быть проще соблюсти за счет введения режима сменной работы и разведения различных операций по времени для уменьшения контактов между работниками.
- **стимулирование творческого подхода путем пересмотра функций сотрудников с целью сокращения личных контактов в рабочее время.** Сотрудники, которые в нормальных условиях занимались физическим отпуском продукции с предприятия, могут быть переведены на оформление заказов по телефону или на работу в качестве водителей, обеспечивающих доставку продукции от двери до двери, перевозку производственных ресурсов или товаров. Мобильные приложения для доставки пищевых продуктов стали важным инструментом выживания для

предприятий общественного питания, особенно в тех странах, где нет запрета на ресторанный продажу готовых блюд навынос и доставку пищевых продуктов на дом с помощью курьеров. Например, в Малайзии в список категорий "ключевых работников" были внесены курьеры по доставке продуктов питания, что позволяет потребителям продолжать заказывать пищевые продукты в режиме онлайн во время кризиса (This Week in Asia, 2020).

ПРОПАГАНДА ВАЖНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СООБЩЕСТВАХ

Крупные и мелкие агропродовольственные предприятия должны продемонстрировать общинам, в которых они работают, а также государству, что они являются эффективными партнерами в борьбе с пандемией COVID-19 и преодолении ее тяжелых гуманитарных последствий. Рекомендации, которые могут быть взяты на вооружение государственными учреждениями или непосредственно внедрены коммерческими компаниями, включают следующее:

- **доведение до продовольственных предприятий информации о важности недопущения чрезмерного роста цен в целях защиты продовольственных рынков в долгосрочной перспективе.** В текущей ситуации, характеризующейся значительной неопределенностью, у компаний оптовой и розничной торговли и пищевой промышленности может возникнуть соблазн извлечь дополнительную выгоду из страха людей, повысив цены на основные продукты питания. Однако, например, опрос, проведенный среди представителей австралийских фермерских предприятий, показал, что хотя сейчас их прибыль в результате обусловленного паникой спроса выросла, они понимают, что надвигающийся экономический спад приведет в ближайшем будущем к падению покупательной способности населения (Financial Times, 2020b).
- **вменение предприятиям розничной торговли продовольствием в обязанность осуществление контроля за соблюдением покупателями надлежащей практики гигиены, рекомендованной Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ).** Наиболее распространенная практика продовольственных магазинов по всему миру, которую можно вводить повсеместно, – это ограничение количества покупателей на единицу площади, предоставление дезинфицирующего средства для рук при входе и выходе из магазина, а также напольные обозначения необходимой дистанции между людьми.
- **призыв к популярным продовольственным брендам в рамках проводимых ими рекламных кампаний напоминать потребителям о том, что производство продуктов питания продолжается и что от накопления запасов, приводящего к росту объема пищевых отходов, лучше воздержаться.** Так, например, Дан Гитуа, исполнительный директор сети супермаркетов "Таскис" заявил: "Мы хотим заверить общественность в том, что оснований для паники нет ... цены на поставляемую продукцию не изменились" (The EastAfrican, 2020).
- **помощь в распространении креативных проявлений солидарности с фермерами и мелкими продовольственными предприятиями посредством размещения постеров на рекламных щитах, а также радио- и телевизионных кампаний для повышения морального духа.** Одним из таких примеров является фирма "ШопРайт", крупнейший африканский продовольственный ритейлер с магазинами в 15 странах к югу от Сахары, который в дополнение к запуску кампании "Останови вирус" предлагает ряд услуг представителям наиболее уязвимых слоев населения (Shoprite Holdings Ltd., 2020).

- **привлечение внимания общественности к благотворительным инициативам компаний, демонстрирующим вклад бизнеса в борьбу с кризисом.** Многие компании в сотрудничестве с местными НПО и органами власти предоставляют в приоритетном порядке или безвозмездно продовольственные товары, пользующиеся высоким спросом, для уязвимых групп населения, больниц и социальных программ. Кампания #FoodHeroes в Европе является примером того, как продовольственные компании при содействии советов по рекламе и торговых палат могут продемонстрировать свою решающую роль в борьбе с пандемией (FoodDrinkEurope, 2020).

ССЫЛКИ

- African Union (AU).** 2020. *COVID-19 Surveillance Dashboard* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. <https://au.int/en/covid19>
- Bloomberg.** 2020. *As China Reopens, Africa's Woes Threaten to Starve Its Factories* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-04/materials-for-china-factories-threatened-by-african-mine-closures
- Climate Home News.** 2020. *European Green Deal must be central to a resilient recovery after Covid-19* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.climatechangenews.com/2020/04/09/european-green-deal-must-central-resilient-recovery-covid-19
- elsalvador.com.** 2020. *La demanda de los servicios a domicilio se duplica por cuarentena* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.elsalvador.com/noticias/negocios/demanda-servicio-domicilio-comida-cuarentena-coronavirus/705425/2020
- Financial Times.** 2020a. *Coronavirus: how to tackle the economic crisis* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.ft.com/video/0148cbdd-d45e-4fc8-941f-02d72ad1d379
- Financial Times.** 2020b. *Rains bring drought relief and hope to Australian farmers* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.ft.com/content/9a3c5707-fc3a-4137-90b6-166add39f376
- FoodDrinkEurope.** 2020. *#FoodHeroes* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. <https://mailchi.mp/fooddrinkeurope/foodheroes>
- McKinsey & Company.** 2020. *COVID-19: Implications for business* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business
- Shoprite Holdings Ltd.** 2020. *How we are responding to the Coronavirus* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.shopriteholdings.co.za/home/how-we-are-responding-to-the-coronavirus.html
- The EastAfrican.** 2020. *Coronavirus panic-buying leads to empty shelves in Nairobi* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.theeastafrican.co.ke/news/ea/Panic-shopping-hits-Nairobi-supermarkets-/4552908-5490428-nm8dg7z/index.html
- The Straits Times.** 2020. *50% wage offset for food and beverage firms to cope with coronavirus outbreak* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.straitstimes.com/politics/covid-19-50-per-cent-wage-off-set-for-food-and-beverage-firms

This Week in Asia. 2020. *Coronavirus: Malaysia's food delivery workers help nation stay connected amid lockdown* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.scmp.com/week-asia/health-environment/article/3077719/coronavirus-delivery-workers-keep-malaysia-connected

Unilever. 2020. *Helping to protect lives and livelihoods from the Covid-19 pandemic* [онлайн]. [По состоянию на 15 апреля 2020 года]. www.unilever.com/news/press-releases/2020/helping-to-protect-lives-and-livelihoods-from-the-covid-19-pandemic.html

ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ

Настоящий аналитический документ составлен Шивон Келли (Отдел ФАО по вопросам экономики сельскохозяйственного развития, ESA, и Группой по управлению программами в области продовольственных систем (SP4) при участии Хайко Бамманн, Степанки Галлатовой, Дэвида Невена и Марко В. Санчеса (ESA), а также Хосе Вальс Бедо (SP4).