

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-112>

УДК 336.76(045)

РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ НА ОСНОВІ МЕНТОРСТВА

DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTREPRENEURSHIP IN THE BLACK SEA REGION BASED ON MENTORING

Лакіза Вікторія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Інститут економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6764-8536>

Шпарик Ярема Ярославович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7428-1701>

Юринець Зорина Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

Lakiza Viktoriia

Lviv Polytechnic National University

Shparyk Yarema

Ivan Franko National University of Lviv

Yurynets Zoryna

Ivan Franko National University of Lviv

Розвиток сільського підприємництва має важливе значення для забезпечення економічної стабільності, продовольчої безпеки та сталого розвитку в Україні. У науковому дослідженні проаналізовано діяльність аграрної сфери, яка відіграє ключову роль у формуванні ВВП країни. Розглянуто розвиток аграрного підприємництва Причорноморського регіону, які стикаються з викликами, спричиненими війною. Причорноморський регіон характеризується досить великою кількістю суб'єктів господарювання, які займаються сільським господарством. Розглянуто економічну діяльність ТОВ «ТД «Дунайський аграрій» як приклад адаптації до складних умов завдяки впровадженню сучасних управлінських підходів. Особлива увага приділяється можливостям менторингу для розвитку аграрного підприємства ТОВ «ТД «Дунайський аграрій» та підвищення його конкурентоспроможності. Встановлено, що наставництво сприяє швидшому впровадженню інновацій, допомагає молодим підприємцям уникнути типових помилок та забезпечує обмін досвідом ефективного управління фермерським господарством. Запропоновано стратегічну карту впровадження менторингу, який дає змогу молодим працівникам ефективніше засвоювати навички та знання від досвідчених колег. Все це сприяє зміцненню кадрового забезпечення підприємства. Формування менторської програми встановлення ключових показників результативності, підтримка ресурсами та комунікаційна стратегія забезпечать підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД «Дунайський аграрій».

Ключові слова: розвиток, аграрне підприємництво, Причорноморський регіон, менторство, менторинг, кадри, кадрове забезпечення, стратегічна карта, стратегія.

Developing rural entrepreneurship is significant for ensuring economic stability, food security, and sustainable development in Ukraine. The Black Sea region is characterized by a fairly large number of business entities engaged in agriculture. Starting in 2022, these areas were severely affected by Russia's full-scale invasion, which significantly affected agricultural production opportunities. The study analyzes the activities of the agricultural sector, which plays a crucial role in shaping the country's GDP. The development of rural entrepreneurship in the Black Sea region, which is facing challenges caused by the war, is considered. The LLC «Trading House «Danube Agrarian» activities are considered an example of adaptation to difficult conditions by introducing modern management approaches. Mentoring has been found to facilitate faster innovation, help young entrepreneurs avoid common mistakes, and provide an exchange of experience in effective farm management. Particular attention is paid to the possibilities of mentoring for developing the agricultural enterprise «Trading House «Danube Agrarian» LLC and increasing its competitiveness. A strategic map for implementing mentoring is proposed, which allows young employees to learn skills and knowledge from experienced colleagues more effectively. The strategic map of mentoring implementation includes the following elements: formulation of a vision and mission, development of goals and key performance indicators, development of key areas of action, mentoring programs (development and implementation of a mentoring program, selection, and training of mentors, individual programs for mentees, monitoring and evaluation of the program), selection of resource support, development of a communication strategy, and expected results of mentoring implementation in the company. All this contributes to strengthening the company's personnel support. The formation of a mentoring program, the establishment of key performance indicators, support with resources, and a communication strategy will ensure the competitiveness of «Trading House «Danube Agrarian» LLC.

Keywords: development, agrarian entrepreneurship, Black Sea region, mentoring, personnel, personnel support, strategic map, strategy.

Постановка проблеми. Розвиток аграрного підприємництва Причорноморського регіону є надзвичайно важливим для забезпечення економічної стабільності, продовольчої безпеки та сталого розвитку України. В умовах зростаючого попиту на продовольство, змін клімату, а також економічної та політичної нестабільності, ефективне управління аграрним сектором Причорноморського регіону стає пріоритетом.

Розвиток аграрного підприємництва в Причорноморському регіоні України має велике значення для регіональної та національної економіки завдяки його природно-кліматичним умовам, родючим ґрунтам і доступу до світових ринків через порти [8]. Проте аграрний сектор Причорноморського регіону стикається з численними викликами, такими, як війна, конкуренція на міжнародних ринках, необхідність збереження природних ресурсів і впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність модернізації технологій [5]. Застосування менторства як інструменту підтримки та розвитку аграрного підприємництва є особливо актуальним для Причорноморського регіону в умовах, коли досвідчені підприємці мають змогу передавати практичні знання та навички новому поколінню аграріїв, здійснити формування кадрового забезпечення підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях різних науковців актуалізуються проблеми розвитку аграрного сектору та менторства. Князева Т. В. [5],

Богомол К. С. [5] Сторожилова У. Л. [5] вивчають розвиток Причорноморського економічного району в контексті європейської інтеграції. Негрей М. В. [6], Тараненко А. А. [6], Костенко І. С. [6] досліджують аграрний сектор України в умовах війни. Замроз М. М. [9], Стрільчук Р. М. [9] розглядають принципи формування стратегії інноваційного розвитку підприємств з менторського підходу. Фаулер Дж. [10], Фаулер Д. С. [10], О'Горман Дж. [10] досліджують організаційні результати формальної структурованої програми менторингу. Раджендран А. К. [11], Хаке Р. [11] вивчають мотивацію та ефективність роботи працівників з боку менторингу.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення інструментарію менторингу для розвитку кадрів та бізнесу, розроблення стратегічної карти впровадження менторингу в ТОВ «ТД «Дунайський аграрій».

Виклад основного матеріалу дослідження. Необґрунтована агресія Росії проти України спричинила спад економіки областей та регіонів, великі втрати в економіці усієї країни. Більш як половина українського бізнесу призупинила свою діяльність через війну, що призвело до суттєвих економічних проблем. Незважаючи на складні умови, українські підприємці демонструють неймовірну стійкість та адаптуються до нових реалій.

Аграрний сектор, що формує до 20% ВВП, є одним із ключових рушіїв української економіки. Станом на кінець 2021 року агробізнес приніс майже 40% валютної виручки країни і характеризувався позитивною динамікою

упродовж останніх 5 років [6]. Чистий прибуток сільського господарства у 2021 році склав 401295 тис. грн [4].

Причорноморський регіон відзначається достатньо великою кількістю суб'єктів господарювання, які ведуть сільське господарство. У Миколаївській області у 2024 році кількість суб'єктів господарювання склала 9,7% від загальної кількості аграрних підприємств, в Одеській області – 6,6%, у Хер-

сонській області – 0,5%. Водночас площа сільськогосподарських угідь у Миколаївській області у 2024 році склала 6,0% від загальної кількості сільськогосподарських угідь в Україні, в Одеській області – 8,1%, у Херсонській області – 0,9% [4]. Низькі показники пов'язані із окупацією території. Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур в Миколаївській, Одеській, Херсонській областях наведено у таблицях 1, 2 та 3.

Таблиця 1

Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур в Одеській області, тис. ц [1]

Роки	Культури зернові та зернобобові	Буряк цукровий фабричний	Соняшник	Картопля	Культури овочеві	Культури плодові та ягідні
2016	44033,3	–	10042,1	5410,7	3487,7	850,9
2020	19550,4	–	4529,2	3614,7	2466,4	885,1
2021	51053,5	–	9657	3239,6	2406,8	962,8
2022	30621,4	–	5708,8	2971,2	2769,9	982,3
2023	40481,3	–	6731,7	2735,9	2671,1	938,2

Таблиця 2

Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур в Миколаївській області, тис. ц [2]

Роки	Культури зернові та зернобобові	Буряк цукровий фабричний	Соняшник	Картопля	Культури овочеві	Культури плодові та ягідні
2015	28963,5	853,6	9387,2	1960,9	4830,2	356,0
2020	23620,6	–	6919,1	2069,6	5752,7	253,1
2021	39255,4	–	11603,9	3112,8	6298,7	286,5
2022	21336,4	–	6232,6	1761,8	1483,7	173,7
2023	24131,2	–	8955,3	1619,6	4738,4	172,4

Таблиця 3

Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур в Херсонській області, тис. ц [3]

Роки	Культури зернові та зернобобові	Буряк цукровий фабричний	Соняшник	Картопля	Культури овочеві	Культури плодові та ягідні
2019	27397,2	–	6411,5	2588,0	13200,4	574,0
2020	27199,5	–	5315,6	2796,5	13157,1	448,1
2021	35287,7	–	6726,0	4258,4	12311,6	392,4
2022	–	–	–	–	–	–
2023	–	–	–	–	–	–

Як бачимо, обсяг виробництва сільськогосподарських культур в зазначених областях дещо скоротився. Починаючи з 2022 року, ці області значно постраждали від повномасштабного вторгнення Росії, що суттєво вплинуло на можливості сільськогосподарського виробництва.

ТОВ «ТД «Дунайський аграрій» є потужним аграрним підприємством, яке працює в Одеській області відіграє важливу роль у сільськогосподарському секторі регіону. Завдяки сучасним підходам до управління та впровадженню інновацій, підприємство сприяє зміцненню продовольчої безпеки та розвитку аграрного бізнесу. Підприємство, відоме своєю високою продуктивністю та якістю продукції, постійно впроваджує нові технології та методи ведення господарства [11].

Менторинг в середовищі бізнесу – один із найефективніших способів для менеджерів досягти цілей діяльності організації [11]. Менторство сприяє швидшому впровадженню інновацій, допомагає підприємцям уникнути типових помилок і забезпечує обмін досвідом у сфері ефективного управління господарствами [9]. Крім того, менторство дає змогу залучити молодь до аграрного бізнесу та підвищити рівень кваліфікації місцевих кадрів, що сприяє формуванню кадрового забезпечення підприємства, соціально-економічному розвитку бізнесу та регіону [10].

Впровадження менторингу в ТОВ «ТД «Дунайський аграрій» є важливим кроком для забезпечення ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Менторинг сприяє швидкому навчанню молодих та нових співробітників, допомагаючи їм ефективніше освоювати необхідні навички. Завдяки менторингу, досвідчені працівники мають змогу передавати накопичений досвід і знання молодому поколінню, що знижує ризик втрати важливої інформації. Тому, впровадження менторингу в ТОВ «ТД «Дунайський аграрій» спрямоване на збереження знань та залучення молодих талантів, що є ключем до успіху в аграрному секторі.

Пропонуємо стратегічну карту впровадження менторингу в ТОВ «ТД «Дунайський аграрій», що включає такі елементи:

1. Формування візії та місії діяльності:

– Візія – створення високоефективної команди з високим рівнем кваліфікації через передачу знань і досвіду.

– Місія – підвищення професійного рівня персоналу через систему менторингу, спря-

мованого на сталий розвиток кадрів та оптимізацію бізнес-процесів.

2. Формування цілей та ключових показників результативності (KPI):

– Орієнтовна ціль 1 – підвищення кваліфікації нових працівників і прискорення їхньої адаптації. KPI – зменшення часу адаптації на 15% за рік.

– Орієнтовна ціль 2 – збільшення залученості працівників і покращення корпоративної культури. KPI – зменшення рівня незадоволеності співробітників на 10% після першого року.

– Орієнтовна ціль 3 – зменшення витрат на навчання завдяки внутрішньому навчанню. KPI – скорочення витрат на зовнішнє навчання на 15% через рік.

3. Формування основних напрямів дій, програми менторингу:

– Розробка та впровадження програми менторингу: визначення профілю і якостей для менторів, створення структурованої програми з етапами навчання.

– Вибір і підготовка менторів: відбір досвідчених співробітників для ролі менторів, проведення тренінгів для менторів з методології наставництва.

– Індивідуальні програми для підопічних: визначення основних потреб кожного підопічного, створення плану розвитку та кар'єрного зростання для кожного учасника.

– Моніторинг і оцінка програми: регулярний зворотний зв'язок між ментором і підопічним, щоквартальна оцінка ефективності програми менторингу за допомогою опитувань і аналізу KPI.

4. Підбір ресурсної підтримки:

– Залучення керівників до програми і забезпечення підтримки на всіх рівнях компанії.

– Виділення бюджету на навчання для працівників компанії, матеріалів, ресурсів для реалізації програми навчання.

– Використання інформаційних ресурсів, онлайн-платформ для відстеження прогресу та забезпечення комунікації.

5. Формування комунікаційної стратегії:

– Інформування співробітників про цілі та переваги менторингу завдяки зустрічам та внутрішнім комунікаційним каналам.

– Заохочення участі через впровадження системи винагород та визнання.

6. Очікувані результати впровадження менторингу в компанії:

– Підвищення професійного рівня працівників.

– Посилення корпоративної культури та підвищення залученості працівників до процесу формування рішень.

– Збільшення ефективності бізнес-процесів через зменшення плинності кадрів і розвиток власного кадрового резерву.

Запропоновані стратегічні напрями впровадження менторингу в ТОВ «ТД «Дунайський аграрій» дасть змогу зміцнити позиції підприємства завдяки формуванню стійкого кадрового забезпечення і підтримці стратегічного розвитку.

Спершу в процесі впровадження менторингу важливо визначити особу, яка буде керувати всім процесом менторства на підприємстві. Це може бути особа, відповідальна за розвиток співробітників: співробітник відділу кадрів, фахівець з навчання та розвитку, керівник підрозділу, в якому впроваджується програма.

Програми менторингу постають як циклічні, обмежені в часі процеси, в яких створюються пари між ментором і співробітниками організації. Їх впровадження на підприємствах вирішує такі завдання: налагодження стосунків, відчуття приналежності до команди, розвиток як підопічних, так і наставників.

Для досягнення цілей діяльності організації необхідно забезпечити процес впровадження менторингу та оцінювання отриманих результатів. Для реалізації менторингу на підприємстві необхідно визначити низку параметрів. Найважливішими з них є сама ціль програми менторингу та цільова група учасників. Важливо, щоб ціль мала критерії досягнення. Крім того, ціль програми повинна бути відома і широко доведена до відома всієї групи зацікавлених осіб. Варто переконатися, що цілі окремих підопічних відповідають цілям організації, щоб обидві зацікавлені сторони отримали вигоду.

Після того, як програма менторингу на підприємстві розроблена, потрібно подбати про її належну промоцію всередині організації. Варто переконатися, що всі потенційні учасники знають про запуск програми і можуть вирішити, чи хочуть вони брати в ній участь. Необхідно пояснити колективу, що таке менторство, в чому полягають такого виду відносини, переваги участі у процесі як для ментора, так і для підопічних.

Цей етап процесу може бути реалізований завдяки спеціальним цільовим онлайн-сторінкам, які представляють програму менторства, здійснюють її просування всередині організації та відповідають на найпоширеніші

запитання через розділ поширених запитань. Ці сторінки можуть бути відкритими для всіх працівників підприємства. Таке представлення програми менторства стає більш доступним і охоплює широке коло працівників підприємства.

Набір учасників переважно проводять за допомогою онлайн-форм, які збирають дані в одному місці і дають змогу стандартизувати заявки, виявляють індивідуальні цілі розвитку, потенційні можливості для подальшого навчання.

Підбір учасників у пару «ментор-підопічний» – найскладніший етап програми менторингу. Важливо, щоб ментор найкраще відповідав потребам працівника та його цілям. Як варіант, можна використати ідею нульових зустрічей, коли підопічні мають можливість домовитися з кількома обраними менторами про короткі зустрічі тривалістю кілька хвилин, під час яких вони знайомляться з менторами і на цій основі остаточно роблять свій вибір.

Ефективність програми менторингу залежить від правильного підходу як менторів, так і підопічних. Тому варто приділити час належному ознайомленню учасників з принципами та методологією, притаманними менторингу. Для цього учасників ознайомлюють із етапами процесу, принципами співпраці, правилами програми, інструментами та технологіями, які вони можуть використовувати під час менторингу в організації.

У разі впровадження менторингу в компанії, окрім роботи зі спеціальними інструментами, на керівників програми покладається відповідальність за комунікацію, отримання запитів від менторів та підопічних, їх виконання та подальше реагування на запитання та проблеми. Важливим обов'язком керівника також є моніторинг процесу та збір зворотного зв'язку від учасників, а наприкінці програми – підбиття підсумків.

Впровадження ефективних напрямів розвитку аграрного підприємництва дає змогу оптимізувати виробничі процеси, покращити якість продукції, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність агропромислових підприємств, як на вітчизняному, так і на світовому ринку. Враховуючи важливість сільського господарства для національної економіки, розвиток аграрного підприємництва Причорноморського регіону на основі менторства є актуальною необхідністю для сталого майбутнього аграрної галузі та економіки загалом. Розвиток аграрного підприємництва

на основі менторства є важливим елементом стратегії сталого розвитку Причорноморського регіону, забезпечуючи конкурентоспроможність, зміцнення кадрового резерву та економічне зростання регіону.

Висновки з проведеного дослідження.

Війна в Україні завдала значної шкоди аграрному сектору, особливо в причорноморських областях. Незважаючи на ці виклики, українські аграрії демонструють стійкість та прагнуть до розвитку. Діяльність аграрного підприємництва спрямована на створення нових

робочих місць, підтримку сільських територій та підвищення добробуту населення. Стратегічна карта, що передбачає формування візії, визначення цілей та ключових показників ефективності, розробку програм менторства та забезпечення необхідного кадрового резерву, дасть змогу підприємству підвищити кваліфікацію персоналу та сприяти стратегічному розвитку. Таким чином, менторинг є потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства та сприяє розвитку аграрного сектору загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Головне управління статистики в Одеській області. URL: <https://www.od.ukrstat.gov.ua>
2. Головне управління статистики у Миколаївській області. URL: <https://www.mk.ukrstat.gov.ua>
3. Головне управління статистики у Херсонській області. URL: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/ekonomichna-diyalnist/silskelisove-ta-ribnegospodarstvo/1754-2-1-8-1-silskelisove-gospodarstvo.html>
4. Економічні рахунки сільського господарства. *Держстатистика України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Князева Т. В., Богомол К. С. Розвиток причорноморського економічного регіону в контексті міжнародних економічних відносин з країнами Євросоюзу та Азії. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 15–19.
6. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
7. Сайт ТОВ «ТД «Дунайський Аграрій». URL: <https://dunagrarian.com/ua/>
8. Сторожилова У. Л. Розвиток Причорноморського економічного району в контексті публічного управління та європейської інтеграції. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 21. С. 125–131.
9. Юринець З. В., Замроз М. М., Стрільчук Р. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: менторський підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-1>
10. Fowler J., Fowler D. S., O'Gorman J. Worth the investment? An examination of the organisational outcomes of a formal structured mentoring program. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2019. Vol. 59. No. 4. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12252>
11. Rajendran A. K., Haque R. The motivation and performance efficiency among the contract of service and permanent medical employees at hospital teluk intan during the Covid-19 pandemic. *MAHSA International Journal of Business and Social Sciences*. 2022. Vol. 2. No. 2. P. 191–218.

REFERENCES:

1. Holovne upravlinnya statystyky v Odeskiy oblasti [Main Department of Statistics in Odessa Region]. Available at: <https://www.od.ukrstat.gov.ua> (accessed 18 October, 2024) (in Ukrainian)
2. Holovne upravlinnya statystyky u Mykolayivskiy oblasti [Main Department of Statistics in Mykolaiv Region]. Available at: <https://www.mk.ukrstat.gov.ua> (accessed 18 October, 2024) (in Ukrainian)
3. Holovne upravlinnya statystyky u Khersonskiy oblasti [Main Department of Statistics in Kherson Region]. Available at: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/ekonomichna-diyalnist/silskelisove-ta-ribnegospodarstvo/1754-2-1-8-1-silskelisove-gospodarstvo.html> (accessed 18 October, 2024) (in Ukrainian)
4. Ekonomichni rakhunky silskoho gospodarstva [Economic accounts of agriculture]. State Statistics of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> 3 (accessed 18 October, 2024) (in Ukrainian)
5. Kniazieva T., Bohomol K. (2020). Rozvytok prychornomors'koho ekonomichnoho rehionu v konteksti mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn z krayinamy Yevrosoyuzu ta Aziyi [Development of the black sea economic region in the context of international economic relations with the countries of the European Union and Asia]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 53, pp. 15–19 (in Ukrainian)
6. Negrey, M. V., Taranenko, A. A., Kostenko, I. S. (2022). Ahrarnyy sektor Ukrayiny v umovakh viyny: problemy ta perspektyvy [The agricultural sector of Ukraine in wartime: problems and prospects]. *Economy and Society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> 3 (accessed 18 October, 2024) (in Ukrainian)

7. Sayt TOV «TD «Dunayskyy Ahrariy» [Website of LLC «TD «Dunaysky Ahrariy»]. Available at: <https://dunagrarian.com/ua/> (accessed 20 October, 2024) (in Ukrainian)
8. Storozhylova, U. L. (2017). Rozvytok Prychornomorskoho ekonomichnoho rayonu v konteksti publichnoho upravlinnya ta yevropeyskoyi intehtratsiyi [Development of the Black Sea Economic Region in the context of public administration and European integration]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 21, pp. 125–131. (in Ukrainian)
9. Yurynets, Z. V., Zamroz, M. M., Strilchuk, R. M. (2024). Stratehiya innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv: mentorskyi pidkhid [Strategy of innovative development of enterprises: a mentoring approach]. *Digital Economy and Economic Security*, vol. 5, no. 14, pp. 3–7. Available at: <https://doi.org/10.32782/dees.14-1> (accessed 20 October, 2024) (in Ukrainian)
10. Fowler, J., Fowler, D. S., O'Gorman, J. (2019). Worth the investment? An examination of the organisational outcomes of a formal structured mentoring program. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 59, no. 4. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12252> (accessed 20 October, 2024)
11. Rajendran, A. K., Haque, R. (2022). The motivation and performance efficiency among the contract of service and permanent medical employees at hospital teluk intan during the Covid-19 pandemic. *MAHSA International Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 2, pp. 191–218.