УДК 339.13.027:631.11

Н. М. Чернікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: 0000-0002-0079-6411

Д. Р. Зеленський,

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: 0000-0002-5219-6493

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.72

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

N. Chernikova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor the Department of Management
named after I. A. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava

D. Zelenskyi,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF COVID-19 PANDEMIC

У статті розглянуто актуальні питання антикризового управління в умовах сучасного функціонування аграрно-го підприємства. Розглянуто сутність поняття "криза" та "антикризове управління" в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених. Здійснено аналіз різних наукових напрацювань з питань антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Досліджено проблеми, які виникають у сільському господарстві під час пандемії, особливості антикризового управління в таких умовах, а також запропоновано шляхи удосконалення ведення агробізнесу. Зосереджено увагу на основних процесах антикризового управління, що дозволяє максимально ефективно попередити та/або подолати кризу у сільськогосподарському підприємстві. Визначено комплекс заходів, які сприятимуть забезпеченню ефективності антикризового управління та досягненню його цілей в умовах та після пандемії, розроблений спираючись на досвід одного з провідних аграрних підприємств України.

The article considers topical issues of crisis management in conditions of modern functioning of the agrarian enterprise. Considered the essence of the concept of "crisis" and "crisis management" in the works of domestic and foreign scientists. The analysis of various scientific developments with issues of anti-crisis management of enterprises in various industries and, in particular, agricultural enterprises. Set common for different countries of the world problems related to agriculture during the pandemic. The analysis of the state of the agricultural sector for the last ones was carried out five years and proved the strategic importance of this industry for the economic security of the country and its individual regions. The problems arising in agriculture during the pandemic, which are mainly related to supply and marketing activities and the effectiveness of anti-crisis management. Features of anti-crisis management are established agricultural enterprises in modern conditions, as well as proposed ways of improving agribusiness. Focus on the main crisis management processes, which allows the most effective prevention and/or overcome the crisis in the agricultural enterprise, and namely: pre-crisis management, crisis management, timeliness managerial influence, management of crisis exit processes, stabilization condition, and leveling deviations. A set of measures has been identified to contribute to the effectiveness of crisis management and achieving its goals in the conditions and after the pandemic, developed based on the experience of one of the leading agricultural enterprises of Ukraine. Done conclusion about the higher resilience of large agricultural enterprises to a crisis caused by the global pandemic, due to the conduct of preventive

measures, creation of an anti-crisis team of specialists, and a clear plan of action during the crisis. Use is suggested anti-crisis measures developed for the agricultural enterprise similar enterprises of Ukraine, as well as state direction support for small and medium-sized farms.

Ключові слова: криза, сільськогосподарське виробництво, антикризове управління, процес, ефективність.

Key words: crisis, agricultural production, anti-crisis management, process, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобальної кризи значною мірою постає питання антикризового менеджменту, адже діяльність підприємств дозволяє підтримувати чіткий економічний та фінансовий клімат, забезпечувати людей благами та розвивати суспільство. Особливо важливою галуззю для суспільства завжди було сільське господарство. Саме ця галузь забезпечує їжею населення та є запорукою розвитку багатьох інших сфер народного господарства. Особливою перевагою ведення сільського господарства в Україні є його зручне географічне розташування, що дозволяє використовувати ресурсний потенціал максимально ефективно. Проте в умовах світової пандемії, спричиненої Covid-19, сільське господарство як і інші галузі опинилось під впливом ще одного несприятливого фактору, у зв'язку з чим виникла необхідність привернення додаткової уваги до забезпечення ефективності функціонування цієї галузі в умовах, що склалися.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання антикризового управління у різних галузях та сферах діяльності вже багато років привертають увагу вітчизняних та закордонних вчених, що зумовлено нестабільністю та мінливістю зовнішнього середовища. Такі вчені як Батрак О.В., Тарасенко І.О. [1], Горобець І.І. [3], Ковалевська А.В. [5], Манжос С. [6], Самойленко В.В. [10] та ін. розглядають кризу як вихід зі стабільного становища та як переломний момент у будь-якій усталеній діяльності. Особливість кризи спричиненої Covid-19, як і інших криз природного походження, полягає у її непередбачуваності, але настання саме таких обставин зумовлює необхідність розробки програм виходу з уже існуючих кризових умов та попереджувальних заходів на випадок ймовірного настання несприятливих подій у майбутньому. Зазначеним питанням присвячено робо-

ти багатьох науковців та практиків: Прокопшин О.С. [9], Стещенко О.Д., Масалигіна В.В. [11], Тулуш Л.О., Радченко О.Д. [12], Циган Р.М. [13], Miroshnichenko O. [14], Ker P.A., Biden S. [15], Shihua Zeng [16]. Проте поки не достатньо вивченими є проблеми сільськогосподарських підприємств, пов'язані з настанням та довгою тривалістю пандемії та, відповідно, немає чіткої програми щодо виходу з коронакризи.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є вивчення проблем функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії та розробка заходів щодо подолання кризових явищ в їх діяльності в цей період. Для досягнення мети вирішувались такі завдання:

довести важливість аграрної галузі для економіки України, а також сильні сторони та загрози, для сільськогосподарських підприємств викликані пандемією Covid-19;

дослідити процеси антикризового менеджменту з теоретичної та практичної точок зору; визначити переваги великих агрохолдингів у протистоянні кризовим явищам;

запропонувати комплекс заходів щодо подолання негативного впливу коронакризи на діяльність сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз літературних джерел [11–16] показав, що проблеми сільського господарства у період пандемії, є актуальними як для України, так і для всього світу. Наприклад, у Канаді, де гостро стоїть питання про впровадження систем антикризового менеджменту у сільське господарство, на підтримку галузі у 2019 році було виділено понад 2,6 млрд дол. Дослідження доводять також схожість проблем у веденні агробізнесу в цей період для різних країн світу, до яких слід віднести: ускладнення експортно-

імпорتنих операцій, закриття ринків, обмеження при виробництві продукції тваринництва через особливості виробничого процесу та необхідність дотримання карантинних вимог, неможливість експорту продукції через аграрні біржі, зниження прибутковості сільськогосподарських підприємств та можливостей оновлення сільськогосподарської техніки тощо. Світова практика переконує в необхідності розробки антикризових заходів задля забезпечення людства продовольством, підвищення техніко-технологічного рівня аграрної галузі та зайнятості населення.

Станом на 2021 рік сільськогосподарські угіддя в Україні займають 42 млн гектарів, або 70 % загального фонду країни, українські сільгоспвиробники постачають свою продукцію в 185 країн світу. За даними уряду та дослідницьких центрів, станом на кінець року агросектор займає майже 20 % ВВП України і приносить майже 40 % валютної виручки, у цьому секторі зайнято 17,3 % від усіх працівників України [2]. Водночас статистичні дані свідчать про зростання відсотку збиткових сільськогосподарських підприємств з 13,7 % у 2017 та 2018 роках до 16,9 % та 17,3 % відповідно у 2019 та 2020 роках [7]. Отже, можна зробити висновок, що цей сектор є критично важливим для української економіки, тому антикризові заходи в аграрному виробництві на сьогодні є суттєвою проблематикою.

Основні проблеми, з якими зіткнулись вітчизняні сільськогосподарські підприємства під час коронакризи, пов'язані переважно із: забезпеченням оборотними засобами, оскільки спостерігається висока залежність країни від імпорту добрив та захисту рослин (на 70 %), насіннєвого матеріалу (на 50—85 %, залежно від виду сільськогосподарської культури), сільськогосподарської техніки (майже на 70 %); зі збутом готової продукції (особливо експортоорієнтованої); відсутністю антикризових менеджерів та плану антикризових дій; все ще достатньо низьким рівнем цифровізації та автоматизації бізнес-процесів в даній галузі та ін. [8].

Позитивним моментом є те, що сільське господарство в цілому менше страждає від коронакризи ніж інші сфери та галузі діяльності, але саме її стратегічна важливість для економічної безпеки нашої країни зумовлює необхідність детально дослідити проблеми ведення цієї галузі в умовах пандемії, намітити шляхи виходу з кризи та післякризові заходи.

Рис. 1. Процеси антикризового управління

Процеси антикризового управління, спрямовані на протидію кризовій ситуації в максимально короткі строки, зображено на рисунку 1.

Аналіз усіх процесів антикризового управління та рівня взаємодії між ними є важливим кроком для покращення цих механізмів. Таке дослідження було проведено на базі сільськогосподарського підприємства на базі ТОВ "Астарта Прихоролля", яке є дочірнім підприємством агропромислового холдингу "Астарта-Київ", одного з найпотужніших агрохолдингів в Україні, який займає шосте місце за кількістю землі після "Кернел", УкрЛандФармінг, "Міронівський хлібопродукт", НААН України, "Агропросперіс". Аналіз звітності ТОВ "Астарта Прихоролля" показав, що навіть у такому великому та конкурентоспроможному підприємстві за роки пандемії спостерігається зменшення прибутку та скорочення чисельності працюючих [4].

Першим кроком у запропонованій стратегії є комплекс превентивних заходів, які дозволяють мінімізувати наслідки кризи та її вплив ще до початку. Так, станом на кінець 2018 року, досліджуване підприємство мало власний резервний фонд із загальною сумою понад 100 млн грн, та власне довготривале сховище насіння різних культур, загальною масою понад 5 тонн. Також на рівні вищого керівництва було ухвалено план дій на випадок непередбаченої ситуації, він складався з таких кроків:

1. Максимально повний аналіз кризової ситуації.
2. Визначення рівня та напряму загрози.
3. Визначення потреби у ресурсах та їх мобілізація.
4. Чітке розподілення ролей на підприємстві щодо ліквідації кризи.
5. Вивчення кризової ситуації та пошук шляхів її подолання.
6. Пристосування або подолання кризи.

Таких заходів вживають переважно великі підприємства, оскільки середні та малі за розміром підприємства, як правило, не мають такого запасу міцності та чіткої програми антикризового менеджменту, і тому, у разі настання кризи, стають більш уразливими та потребують державної підтримки.

Другим кроком є безпосереднє управління в умовах кризи. Цей крок передбачає скликання комісії з урегулювання ситуації, членами якої є керівники виробничих підрозділів, головні спеціалісти тваринництва та рослинництва, економісти тощо. Кожен з членів комісії має свою зону відповідальності у рамках антикризових заходів. Наприклад, головний зоотехнік підприємства має провести ряд заходів на молочнотоварній фермі, які дозволяють оптимізувати виробництво продукції в нових умовах, заготівлю та зберігання кормів та ін. В той самий час логістичний відділ має розв'язати питання з доставленням сировини та матеріалів в середині підприємства. Дуже важливим питанням як для рослинництва, так і для тваринництва є постачання палива, добрив, запасних частин для ремонту техніки, кормів, посівного матеріалу тощо. Головний економіст у цій ситуації має провести повний перерахунок усіх показників підприємства та визначити шляхи з найменшим ступенем ризику для господарства та скласти план щодо розвитку цього напрямку. Тож, як показав досвід 2019—2021 років, ТОВ "Астарта Прихоролля" має чіткий план дії у кризовій ситуації за будь-яких умов.

Третім кроком є управління процесами виходу з кризи. На цьому етапі підприємство здійснює постійний моніторинг ринку та конкурентів, для планування своєї діяльності на тлі кризи. Очолює такий крок генеральний директор підприємства за допомоги головних спеціалістів у сфері економічної діяльності, тваринництва, рослинництва та служби логістики. Прикладом може слугувати те, що підприємство у 2021 році провело ряд заходів з відновлення контрактів на постачання продукції з підприємства, проведено аудит своїх ресурсів на всіх виробничих підрозділах та складено оперативний план дій по відновленню та розвитку підприємства на рівні країни.

Четвертим процесом антикризового управління є своєчасність управлінського впливу. Мається на увазі контроль усіх вищеописаних процесів, їх постійний моніторинг та усунення будь-яких факторів, що заважають виконанню плану. Для цього на початку кожного тижня відбувається нарада з керівниками вищої ланки господарства, на якій обговорюються вироб-

ничі питання та заслуховуються звіти про результати роботи антикризового менеджменту по кожному з напрямків. У процесі обговорення встановлюється коло питань, які потребують подальшого якіснішого вирішення. Після наради керівники вищої ланки проводять бесіди зі своїми підлеглими та розглядають питання по вирішенню конкретних завдань. Після їх виконання відбувається зворотний зв'язок і вже результати та проблеми, які було досягнуто протягом виробничого циклу, буде знову висунено на розгляд.

П'ятий крок — це стабілізація стану господарства. Оскільки підприємство вже здійснило ряд заходів антикризового менеджменту та основні наслідки кризи в минулому, варто задуматися над питанням відновлення діяльності на рівні докризового періоду. На момент 2021 року ТОВ "Астарта Прихоролля", проводиться ряд заходів по стабілізації та відновленню стану господарства. Так, у жовтні 2021 року, відбулася закупівля 40 голів високопродуктивних порід корів молочного напрямку, спеціально для цієї породи було відремонтовано приміщення для їх утримання та оснащено новітніми технологіями, зокрема системою клімат контролю, оскільки закуплена Голштинська порода є вибагливою до навколишнього середовища. У рослинництві такими заходами є наповнення посівним матеріалом банку насіння. У листопаді 2021 року було завантажено 5 видів насіння різних культур загальною кількістю понад 7 тонн.

Останнім кроком є нівелювання відхилень від заданих меж. Оскільки ситуація вже стабілізувалася, то фінальним кроком є моніторинг відхилень господарства від заданих параметрів. Головною шкалою, за допомогою якої визначають ступінь показників відхилення є бізнес-план. Наприклад, за бізнес-планом на 2021 рік посівна площа кукурудзи мала складати 3550 га, але натомість виділена земельна площа становила на 500 га менше. Це різниця є доволі критичною, оскільки кукурудза є важливою кормовою рослиною для тваринництва. Нівелювання відхилення цього показника дозволяє оптимально прогнозувати виробництво продукції тваринництва.

ВИСНОВОК

Проаналізувавши процеси антикризового менеджменту на основі ТОВ "Астарта Прихоролля", можна зробити висновок, що наведені антикризові заходи є досить дієвими та відповідають сучасним стандартам менеджменту. Їх використання можливе на будь-якому сіль-

ськогосподарському підприємстві та не потребує значних зусиль при впровадженні. Для малих та середніх підприємств будуть доцільними такі державні заходи, як пільгове кредитування, податкові канікули, реалізація інфраструктурних проєктів, сприяння розвитку інновацій та інше.

Література:

1. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. Фахове наукове видання "Причорноморські економічні студії". Вип. 52-1. 2020. С. 111—115. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/19.pdf (Дата звернення 27.11.2021).
2. Вплив Covid-19 та карантинних обмежень на економіку України. 2020 <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID-19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775> (Дата звернення 01.12.2021).
3. Горобець І.І. Розвиток антикризового управління на підприємствах кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. ЗВО Міжнародний університет економіки і права. Херсон. 2021. Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2021. URL: <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/thesis/2021/Disser-Gorobets.pdf> (Дата звернення 25.11.2021).
4. Звіт про управління ТОВ "Астарт Прихоролля" за 2019—2020 роки. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/33d23a-3823815472667551fec1c1d755.pdf> (Дата звернення 12.12.2021).
5. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством. Вісник Харківського нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. 2016. 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/780670-19.pdf> (Дата звернення 14.12.2021).
6. Манжос С. Концептуальні підходи до трактування економічної сутності антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. 2013. № 3 (42). С. 23—32. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/42/299.pdf> (Дата звернення 14.12.2021).
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення 16.12.2021).
8. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків пандемії Covid-19. "Економічне відновлення". Інформаційно-аналітична довідка. 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/Prezentacii/Programa%20Ekonomichne%20stymyluvannia/analitichni-materiali-do-programi-stimulyuvannya-1.pdf> (Дата звернення 20.12.2021).
9. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. № 9. 2021. С. 140—145. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf (Дата звернення 15.12.2021).
10. Самойленко В.В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". № 4. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/105.pdf (Дата звернення 10.12.2021).
11. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70—71. С. 75—82 <http://btie.kart.edu.ua/article/download/222131/222306> (Дата звернення 18.12.2021).
12. Тулуш Л.О., Радченко О.Д. Державна підтримка фермерських та селянських господарств для подолання наслідків пандемії Covid-19. Наука оптимальних податкових рішень. ННІ фіскальної політики. 2. URL: <https://www.ndifp.com/1483/> (Дата звернення 03.12.2021).
13. Циган Р.М. Негативні чинники впливу кризи, спричиненою пандемією Covid-19, на малий і середній бізнес. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". № 1. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/95.pdf (Дата звернення 22.12.2021).
14. Miroshnychenko O. Stabilization of the national currency rate in ensuring anti-crisis development and economic security of Ukraine: Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise. Collective monograph. Kaunas, Lithuania: "Baltija Publishing", 2020. Pp. 45—62. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/93/2334/5029-1> (Accessed 25 Des).
15. Ker A.P., Biden S. Risk management in Canada's agricultural sector in light of COVID-19: Considerations one year later. Canadian Journal of Agricultural Economics. 2021. Issue 69 (2). Pp. 299—306. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8207034/> (Accessed 12 Des).
16. Shihua Zeng. Agricultural Supply Chain Risk Management in the Post-epidemic Era Web of Conferences 257. 2021. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/33/e3sconf_aesee2021_02090.pdf (Accessed 4 Des).

References:

1. Batrak, O.V. and Taracenko, I.O. (2020), "Theoretical construction of crisis management of enterprises: definition, components, stages, principles", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 52-1, pp. 111—115, available at: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/19.pdf (Accessed 27 November 2021).
2. Center of powerful research (2020) "The impact of Covid-19 and quarantine restrictions on the economy of Ukraine", available at: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID-19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775> (Accessed 1 December 2021).
3. Horobets', I.I. (2021), "Development of anti-crisis management at the confectionery industry in conditions of economic instability", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and management of enterprises by type of activity, International University of Economics and Law, Kherson, Ukraine, Odessa national Academy of Food Technologies, Odessa, Ukraine, available at: <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/thesis/2021/Disser-Gorobets.pdf> (Accessed 25 November 2021).
4. Astarta Holding (2021), "Management report of a limited liability company Astarta Prykhorol'lya for 2019—2020", available at: <https://astartaholding.com/files/uploads/33d23a3823815472667551fec1c1d755.pdf> (Accessed 12 December 2021).
5. Kovalevs'ka, A.V. (2016), "Anti-crisis management of the enterprise", *Visnyk Kharkivs'kogo natsional'noho universytetu mis'koho hospodrstva im. O.M. Beketova*, Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf> (Accessed 14 December 2021).
6. Manzhos, M. (2013), "Conceptual approaches to the interpretation of the economic essence of crisis management", *Halits'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 3 (42), pp. 23—32, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/42/299.pdf> (Accessed 14 December 2021).
7. State Statistics Service of Ukraine (2021), "The main indicators of agricultural enterprises for 1996—2020", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 16 December 2021).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), "Economic stimulus program to overcome the effects of the pandemic Covid-19", *Economic recovery. Information-analytical reference*, available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/Prezentacii/Programa%20Ekonomichne%20stymyluvannia/analitychni-materiali-do-programi-stymyluvannya-1.pdf> (Accessed 20 December 2021).
9. Prokopyshyn, O.S. (2021), "Anti-crisis management system as a basis for crisis prevention at the enterprise", *Investytsii: praktyka i dosvid*, vol. 9, pp. 140—145, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf (Accessed 15 December 2021).
10. Samoylenko, V.V. (2020), "Improvement of anti-crisis management methods in the conditions of modern information technologies", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/105.pdf (Accessed 10 December 2021).
11. Steshenko, O.D. and Masalihina, V.V. (2020), "Crisis management in pandemic", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 70—71, pp. 75—82, available at: <http://btie.kart.edu.ua/article/download/222131/222306> (Accessed 18 December 2021).
12. Tulush, L.O. and Radchenko, O.D. (2020), "State support of farms and peasant farms to overcome the effects of the pandemic Covid-19", *Nauka optymal'nykh podatkovykh rishen'*, *NNI fiskal'noyi polityky*, available at: <https://www.ndifp.com/1483/> (Accessed 3 December 2021).
13. Tsyhan, R.M. (2021), "Negative factors of the pandemic crisis Covid-19 on small and medium-sized businesses", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/95.pdf (Accessed 22 December 2021).
14. Miroshnychenko, O. (2020), *Stabilization of the national currency rate in ensuring anti-crisis development and economic security of Ukraine: Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise*, Baltija Publishing, Kaunas, Lithuania, pp. 45—62, available at: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/93/2334/5029-1> (Accessed 25 December 2021).
15. Ker, A.P. and Biden, S. (2021), "Risk management in Canada's agricultural sector in light of COVID-19: Considerations one year later", *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 69 (2), pp. 299—306, available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8207034/> (Accessed 12 December 2021).
16. Shihua, Zeng (2021), "Agricultural Supply Chain Risk Management in the Post-epidemic Era", *Web of Conferences* 257, available at: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/33/e3sconf_aesee2021_02090.pdf (Accessed 4 December 2021).

Стаття надійшла до редакції 31.12.2021 р.