

## УПРАВЛІНЬСКА ДІЯЛЬНІСТЬ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ У ПОСТКОВІДНИЙ ПЕРІОД

©2022 ДУГІНЕЦЬ Г. В., ЛУК'ЯНЕНКО В. В.

УДК 339.92  
JEL: I38; M11; O20

### Дугінець Г. В., Лук'яненко В. В. Управлінська діяльність в міжнародних компаніях у постковідний період

Глобальна пандемія COVID-19 спричинила появу значної невизначеності в міжнародному бізнесі. Це пов'язано з тим, що поширення вірусу значною мірою впливає на державну політику щодо соціальних обмежень, а також на економічну поведінку населення, що, своєю чергою, спричиняє розвиток кризових явищ у бізнесі. Тому міжнародні компанії повинні прийняти нову корпоративну поведінку, яка відповідає належним протоколам охорони здоров'я, але з урахуванням наявних значних відмінностей у діяльності цих компаній. Метою дослідження є ідентифікація особливостей трансформації управлінської діяльності в міжнародних компаніях в постковідний період. Дослідження проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, синтезу, індукції та дедукції, що дало змогу встановити фактори ризику пандемії COVID-19 для бізнесу, а також їх вплив на формування стратегії управління міжнародними компаніями в постковідний період. У результаті аналізу фактологічного матеріалу узагальнено підходи до управління бізнес-ризиками у зв'язку з пандемією COVID-19. Вони включають вивчення макро- та мікроризиків з економічної точки зору та їх впливу на поведінку та купівельну спроможність споживачів. Внаслідок пандемії бізнес зазнав труднощів через зменшення товарообігу, спричинене зниженням споживчого попиту. Доведено, що послаблення соціальних обмежень щодо економічної діяльності через небезпеку передачі COVID-19 слід трактувати з урахуванням можливих ризиків для міжнародних компаній. Тобто виникає необхідність трансформації управління ризиками в міжнародних компаніях у відповідь на COVID-19. Воно повинно здійснюватися дисципліновано та з нульовою толерантністю до будь-якої недбалості. Обґрунтовано, що нова модель управлінської діяльності міжнародної компанії повинна сприяти контролю за поширенням COVID-19 і відповідно має включати три основні етапи – планування, впровадження та вбудовування. Майбутні дослідження в цій науковій площині будуть більше зосереджені на розробці інструментарію управління ризиками, виходячи з диференційованих потреб міжнародних компаній, які обумовлені наявністю значних відмінностей в їх діяльності.

**Ключові слова:** управлінська діяльність, міжнародна компанія, глобальна пандемія, ризику бізнес-діяльності.

**Бібл.:** 20.

**Дугінець Ганна Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** [g.duginets@knute.edu.ua](mailto:g.duginets@knute.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3708-3666>

**Researcher ID:** L-9850-2016

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57223359633>

**Лук'яненко Віта Валентинівна** – головний технолог, ТОВ «САНПРО» (вул. Колонийцевська, 3, Кривий Ріг, 50106, Україна)

**E-mail:** [vitalukyanenko@gmail.com](mailto:vitalukyanenko@gmail.com)

UDC 339.92  
JEL: I38; M11; O20

### Duginets G. V., Lukianenko V. V. The Management Activities in International Companies in the Post-COVID Period

The global COVID-19 pandemic has caused significant uncertainty in international business. This is due to the fact that the spread of the virus significantly affects the State policy on social restrictions, as well as on the economic behavior of the population, which, in turn, leads to the development of crisis phenomena in business. Therefore, international companies must adopt new corporate behaviors that are in line with proper health protocols, but taking into account the existing significant differences in the activities of these companies. The aim of the study is to identify the features of the transformation of management activities in international companies in the post-COVID period. The study was conducted using methods of theoretical generalization, comparative analysis, synthesis, induction and deduction, which allowed to establish the risk factors of the COVID-19 pandemic for business, as well as their impact on the formation of a management strategy for international companies in the post-COVID period. As a result of the analysis of factual material, approaches to business risks management in connection with the COVID-19 pandemic are summarized. They include the study of macro- and micro-risks from an economic point of view and their impact on consumer behavior along with purchasing power. As result of the pandemic, businesses have experienced difficulties owing to a decrease in trade turnover caused by a decrease in consumer demand. It is proved that the easing of social restrictions on economic activity with regard to the danger of transmission of COVID-19 should be interpreted taking into account possible risks for international companies. That is, there is a need to transform risks management in international companies as response to COVID-19. It must be carried out in a disciplined manner and with zero tolerance for any negligence. It is substantiated that the new model of management activities of an international company should help control the spread of COVID-19 and, accordingly, should include three main stages – planning, introducing, and embedding. Future research in this scientific field will be more focused on the development of a risk management instrumentarium, based on the differentiated needs of international companies, which are due to the presence of significant differences in their activities.

**Keywords:** management activities, international company, global pandemic, risks of business activities.

**Bibl.:** 20.

**Duginets Ganna V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of World Economy, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** [g.duginets@knute.edu.ua](mailto:g.duginets@knute.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3708-3666>

**Researcher ID:** L-9850-2016

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57223359633>

**Lukianenko Vita V.** – Chief Technologist, LLC SUNPRO (3 Kolomyitsevska Str., Kryvyi Rih, 50106, Ukraine)

**E-mail:** [vitalukyanenko@gmail.com](mailto:vitalukyanenko@gmail.com)

Останні три роки розвитку світової економіки характеризуються нестабільними та турбулентними процесами. Так пандемія COVID-19, яка розпочалася наприкінці 2019 р., уже у 2020 р. викликала глобальні кризові явища, що призвело до різкого скорочення прямих іноземних інвестицій та експорту в поєднанні з різким збільшенням державних видатків. Світовий експорт та іноземні інвестиції відновилися у 2021 р., досягнувши або перевищивши допандемічний рівень. Однак за даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), ця тенденція навряд чи збережеться за підсумками 2022 р. унаслідок поточних глобальних викликів [1]. А саме, вторгнення РФ в Україну; природних катаклізмів та стихійних лих, що пов'язані зі зміною клімату; геополітичної напруженості щодо дефіциту енергоресурсів і, як наслідок, – збільшення державних видатків у більшості країн світу в найближчій перспективі.

Між тим, саме пандемія COVID-19, передусім, спричинила появу глобальної невизначеності в міжнародному бізнесі у XXI ст. Це пов'язано з тим, що поширення вірусу значною мірою впливає на державну політику щодо соціальних обмежень, а також на економічну поведінку населення, і це спричиняє розвиток кризових явищ у бізнесі. Підтримка економіки під час пандемії з одностайним запровадженням жорстких заходів з охорони здоров'я має стати новим раціональним підходом у відповідь на занепокоєння як великих міжнародних компаній, так і представників малого та середнього бізнесу (МСБ), який відчував значні економічні труднощі саме під час запровадження жорстких соціальних обмежень. Щоб уникнути поширення вірусу, міжнародні компанії повинні прийняти нову корпоративну поведінку, яка відповідає належним протоколам охорони здоров'я. Але треба враховувати наявність значних відмінностей у діяльності цих компаній. Так, швидкість поширення COVID-19 значно зросла в офісному секторі незабаром після відновлення роботи певних підприємств. Більше того, ресторани були визнані в усьому світі як основний засіб передачі COVID-19, що значно сприяє збільшенню кількості позитивних випадків і підтверджує унікальну інтерактивну поведінку між людьми в бізнес-організаціях.

Побудова нової моделі управління в міжнародних компаніях стикається з викликом природної нерішучості людини щодо змін. Це стосується поведінки, яка надмірно ігнорує небезпеку передачі COVID-19 на роботі при взаємодії з іншими людьми. Для цього є кілька причин, включно із соціальним дискомфортом або страхом бути в контакті з об'єктами, які потенційно можуть передавати COVID-19, особливо з тими, що використовуються для громадських або спільних інтересів. Опір таким змінам цілком зрозумілий під час глобальної пандемії та, відповідно, пов'язаного з нею стресу. Тому переконання інших у необхідності формування нових суворих звичок у

ділових організаціях є важливим і вирішальним ключем до успіху в постпандемічний період розвитку. Це означає, по-перше, що необхідно творчо трансформувати бачення змін у дієву та вимірювану поведінку. По-друге, що мораль, етика та верховенство права повинні бути інтерналізовані в інтереси міжнародних компаній. І головне – це формування нової моделі управління для міжнародних компаній, яка забезпечує мінімальну передачу COVID-19 в умовах послаблення соціальної взаємодії. І саме зусилля щодо пом'якшення управління бізнес-ризиками в умовах глобальної пандемії і є потужним засобом контролю за реалізацією та полегшенням соціально-економічної взаємодії як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі функціонування міжнародної компанії.

Питанню трансформації управлінської діяльності в міжнародних компаніях в умовах глобальних трансформацій у XXI сторіччі присвячено багато праць, як українських, так і зарубіжних учених, а саме: Білогур В. [2], Buttle R. [3], Савчук О. [4], Coombs W., Laufer D. [5], Krammer S. [6], Чернікова Н., Зеленський Д. [7], Wang Y., Laufer D. [8] та інших.

Особливої уваги заслуговує наукова робота Захарченко Н., в якій наведено результати цифрової трансформації управління людськими ресурсами під час пандемії [9]. Авторка доводить, що план управління ризиками має постійно оновлюватися, філософія управлінської діяльності в компанії повинна мати можливість змінюватися та вдосконалюватися з урахуванням змін зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Ще одна наукова робота, яка заслуговує на увагу, присвячена питанням посткризового управління в умовах COVID-19 [10]. Авторами доведено, що в процесі трансформації посткризового управління менеджерам необхідно бути готовими до початкової шоквої фази. Попит може різко скоротитися, і незрозуміло, як розвиватиметься криза далі. Відповідно, управління людськими ресурсами може зазнавати більшого навантаження. Тому корисним є створення резервів для подолання цієї фази. Це стосується як грошових, так і людських ресурсів. Інший аспект, який є більш специфічним для пандемії, – це управління відпустками через хворобу. Керівництву доведеться стати більш уважним до емоцій працівників, більш толерантним. Тому наявність і підтримка культури постійних змін і навчання на всіх рівнях буде сприяти успішному посткризовому управлінню.

У контексті досягнення мети дослідження викликає інтерес робота Єрохіна В. та Гао Т., які на прикладі кейсів 45 країн, що розвиваються, ідентифікували вплив COVID-19 на продовольчу безпеку (більш детально див. [11]). Вони виявили взаємозв'язки між станом продовольчої безпеки населення та динамікою захворюваності на COVID-19, обсягами торгівлі, рівнем інфляції та волатильності валютних курсів.

Отримані результати доводять, що наслідки незахищеності від COVID-19 є більш вираженими в країнах з доходами вище середнього рівня, ніж у країнах, що розвиваються.

Також інтерес викликає результати дослідження, отримані групою науковців, які ідентифікували поведінку споживачів під час пандемічної кризи [12]. Авторами було проаналізовано панічні покупки, груповий менталітет і зміну споживчих витрат (згідно з теорією Маслоу) та отримано висновок, що в умовах кризи COVID-19 споживачі поведуться так само, як і під час історичних шоківих подій. До останніх можна віднести спалах атипової пневмонії (SARS) у 2002–2004 рр., землетрус у Крайстчерчі у 2011 р. та ураган Ірма у 2017 р. Аналогічно, COVID-19 суттєво впливає на зміни в поведінці споживачів, а отже, на світову економічну кон'юнктуру. Як наслідок, це призводить до значних економічних спадів, банкрутства компаній, а також зростання безробіття.

Особливості трансформації ланцюгів постачання в умовах спалаху COVID-19 було ідентифіковано іншою групою дослідників [13]. Авторами було проаналізовано сучасний ланцюг постачання в індустрії моди, еволюцію ризиків у галузі, а також обґрунтовано методи пом'якшення наслідків. Так, оптимальна структура управління ланцюгами поставок (SCM) багато в чому залежить від конкретних характеристик компанії. Ця структура обмежується недостатньою прозорістю ланцюга поставок, що спричинило підвищену волатильність попиту ще до спалаху COVID-19. Попит в індустрії моди був порушений через широкомасштабні локдауни та економічний спад, і це призвело до зниження споживання. Тому стратегія розвитку компанії, що базується на фактичному, а не на прогнозованому попиті, забезпечує більшу гнучкість у постковідних умовах. Крім того, міжнародним компаніям в індустрії моди необхідно інвестувати в онлайн-операції з клієнтами, щоб контролювати перебої в попиті та максимізувати продажі.

**Н**е заперечуючи вагомості існуючих напрацювань, слід зазначити, що динамічність змін, стрімке поширення кризових явищ у світовому господарстві вимагають більш поглибленого дослідження обраного наукового напрямку, оскільки розуміння трансформації управлінської діяльності в постковідний період є одним із головних кроків для обґрунтування стратегії відновлення та подальшого стійкого розвитку міжнародних компаній у другій чверті XXI століття.

*Метою* дослідження є ідентифікація особливостей трансформації управлінської діяльності в міжнародних компаніях в постковідний період.

Теоретичним і методологічним підґрунтям для написання статті стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців стосовно особливостей управління міжнародними компаніями в умовах глобальної пан-

демії. Дослідження проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, синтезу, індукції та дедукції, що дало змогу встановити фактори ризику пандемії COVID-19 для бізнесу, а також їх вплив на формування стратегії управління міжнародними компаніями в постковідний період.

**А**наліз світової практики надав можливість узагальнити підходи до управління бізнес-ризиками у зв'язку з пандемією COVID-19. Вони включають вивчення макро- та мікроризиків з економічної точки зору та їх вплив на поведінку споживачів. Безперечно, жорсткі соціальні обмеження у зв'язку з поширенням COVID-19 суттєво впливають на поведінку та купівельну спроможність споживачів. Як наслідок – бізнес зазнає труднощів через зменшення товарообігу, спричинене зниженням споживчого попиту. Так, на початку пандемії Світовий банк випустив прес-реліз No. 2020/209/EFI, в якому наголошується, що кризові явища пандемії коронавірусу та заходи щодо її подолання спричинили значне скорочення світової економіки. За прогнозами Світового банку, за підсумками 2020 р. світова економіка скоротиться на 5,2% [14].

Міжнародні компанії в розвинених країнах і країнах, що розвиваються, які постраждали від поширення COVID-19, відчувають труднощі в бізнес-діяльності саме через ризики, яких неможливо уникнути. Так, COVID-19 породив значну невизначеність, страх і надзвичайну волатильність на фінансових ринках. Він впливає на туризм, подорожі, готельний бізнес, ланцюги поставок, споживання, виробництво, операції, оцінку та безпеку. Крім того, глобальна пандемія також спричинила зростання ціни на всі продукти, включно з викопним паливом і відновлюваними джерелами енергії [15].

Після конференції міністрів фінансів країн G20 та Голови Центрального банку МВФ випустив прес-реліз No. 20/98, в якому було зазначено, що пандемія коронавірусу призвела до незліченних людських втрат. Тому всі країни повинні працювати спільно, щоб захистити людей та обмежити економічні збитки [16]. Значна кількість компаній у багатьох країнах закривається через банкрутство та відсутність гнучкості капіталу, щоб протистояти невизначеності під час пандемії. Крім того, значна кількість країн переживає економічні спади, незважаючи на корекцію негативного зростання та скорочення міжнародної торгівлі [17].

Послаблення соціальних обмежень щодо економічної діяльності через небезпеку передачі COVID-19 слід трактувати з урахуванням можливих ризиків для міжнародних компаній. І, перш за все, це ризик пришвидшення поширення вірусу. Виникає необхідність оновлення організаційних планів управління ризиками в міжнародних компаніях у відповідь на COVID-19. Це означає, що управління ризиком пере-



дачі вірусу в бізнес-середовищі має стати невід'ємним обов'язком. Воно повинно здійснюватися відповідально, ретельно, делікатно та суворо. Крім того, воно має здійснюватися дисципліновано та з нульовою толерантністю до будь-якої недбалості.

Як приклад можна привести кейс Індонезії. Так, соціальні обмеження були послаблені в різних країнах, у тому числі у великих містах Індонезії, які суттєво постраждали від поширення COVID-19. Як наслідок відбулося зростання кількості захворювань в офісному та діловому середовищі, передусім у ресторанах і в культурних установах. Тобто бізнес був не готовий до адекватного планування управління ризиками, пов'язаними з передачею вірусу. А це впливає на ризик невизначеності щодо безперервності економічної діяльності. Тому дуже важливо навчитися гнучкості та коригуванню кроків в очікуванні несприятливого впливу пандемії на економічну діяльність. Міжнародні компанії можуть впроваджувати стратегію буферизації ризиків, допомагаючи постачальникам і таким чином захищаючи їх від потенційного банкрутства, дотримуючись протоколів охорони здоров'я, бути гнучкими в управлінні запасами та використовувати онлайн-технології для підтримки власного бізнесу.

Керівництво міжнародних компаній повинно змоделювати різні ситуації на робочих місцях, в офісі або в бізнес-середовищі та відповідно підготуватися, щоб зменшити ризик передачі COVID-19. Це передбачає дотримання протоколів охорони здоров'я, а також виявлення всіх можливих варіантів захворювання від різних прямих і непрямих взаємодій на робочому місці. Інформація щодо облаштування вентиляції, розташування місць для сидіння та кількість людей, як правило, відома. Однак ці знання повинні також охоплювати громадські приміщення, що використовуються почергово або одночасно багатьма людьми. Крім того, люди повинні переконатися, що ці місця не є джерелом передачі COVID-19. Індивідуальні туалети та ванні кімнати необхідні для всіх, хто знаходиться довго на робочому місці, у діловому середовищі або в місцях харчування. Як наслідок, без суворого та пильного управління вони є небезпечним середовищем для передачі COVID-19.

Уряди держав мають бути залучені також до формування безпечного середовища реалізації економічної діяльності. Як приклад вдалої державної політики можна навести уряд Канади, який один із перших запровадив механізми зниження ризиків на робочих місцях і підприємствах, що працюють під час пандемії [18]. Спеціальне програмне забезпечення відстежує взаємодію працівників з підозрою на COVID-19, визначає вразливі групи та особисте дотримання медичних протоколів охорони здоров'я. Крім того, так запобігають виходу на роботу хворих людей, сприяють дотриманню медичних протоколів,

пом'якшують протоколи охорони здоров'я, а також зменшують ризик того, що громадські заклади стануть засобом поширення COVID-19. Одне з питань у застосунку – як часто працівники контактують із суб'єктами/об'єктами високої інтенсивності, наприклад з іншими людьми. Інше питання полягає в тому, чи часто клієнт контактує з високоінтенсивними сенсорними поверхнями, такими як дверні ручки, стійки обслуговування, автомати для оплати картками. Більш висока частота контакту з такими поверхнями означає більший ризик.

Отже, нова модель управління міжнародними компаніями – це зміна поведінки, що включає планування, створення та впровадження нових умов функціонування внутрішнього середовища. Більше того, згідно з підходом Джасмін Харві, саме поведінковий підхід може бути поєднаний з оцінкою та оглядом [19]. Тобто він може бути застосований при побудові системи управління щодо контролю за передачею COVID-19 на робочому місці або в бізнес-середовищі з метою пом'якшення бізнес-ризиків.

Захист персоналу повинен базуватися на: контролі за виконанням заходів з охорони праці в компанії; покращенні системи управління охороною праці та здоров'я. Саме через постійний моніторинг системи управління охороною праці керівники компаній можуть дізнатися, якою мірою програми з охорони праці впроваджуються в їхніх компаніях [20]. З цією метою необхідно забезпечити належне теоретичне, концептуальне й емпіричне управління ризиками передачі COVID-19 з метою зменшення його поширення. Це посилює контроль над передачею вірусу в офісних і ділових кластерах. До таких стратегій належать повна або часткова ізоляція, заборона на поїздки, обмеження на масові зібрання, домашній карантин, соціальне дистанціювання та заходи особистого захисту, а також інші нефармацевтичні механізми.

Управління ризиками передачі COVID-19 в офісах або на підприємствах, як правило, є більш специфічним. Однак пильне, ретельне та дисципліноване управління ризиками на робочому місці приводить до позитивних, логічних і практичних наслідків для контролю за передачею COVID-19. Це мінімізує ризик безперервності та невизначеності бізнесу, а також підвищує результативність функціонування міжнародних компаній.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження були отримані такі висновки та результати:

- ✦ бізнес-ризик, пов'язаний з пандемією COVID-19, впливають на приватний бізнес і державу як на частини єдиної системи, що рівною мірою зобов'язані вирішувати одну проблему;
- ✦ пандемія COVID-19 визначає трансформацію зміни поведінки споживачів та світової

економічної кон'юнктури. Це призводить до значного економічного спаду, корпоративних і промислових збоїв, а також зростання безробіття;

- ★ різні внутрішні та глобальні факти індуктивно обґрунтовують, що жоден бізнес не готовий до адекватного планування управління ризиками, пов'язаними з поширенням вірусу, що посилює невизначеність щодо безперервності економічної діяльності компанії.

**В**раховуючи вищезазначене, нова модель управлінської діяльності міжнародної компанії повинна сприяти контролю за поширенням COVID-19. Це досягається шляхом попереднього планування надійного управління пом'якшенням ризиків (Етап планування). Другим кроком є соціалізація належного управління ризиками (Етап впровадження). Останній крок – інтерналізація управління ризиками в адекватну та перспективну корпоративну культуру та звички (Етап вбудовування).

Майбутні дослідження в цій науковій площині повинні бути більше зосереджені на розробці інструментарію управління ризиками, виходячи з диференційованих потреб міжнародних компаній, які обумовлені наявністю значних відмінностей у їх діяльності. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Global foreign direct investment recovered to pre-pandemic levels in 2021 but uncertainty looms in 2022. *UNCTAD*. URL: <https://unctad.org/press-material/global-foreign-direct-investment-recovered-pre-pandemic-levels-2021-uncertainty>
2. Bilohur V. Ye. Formation of the Paradigm of Global Anti-Crisis Management During the COVID-19 Pandemic Crisis. *Humanities Studies. Серія «Філософія»*. 2022. Вип. 10. С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-10-87-10>
3. Buttle R. Covid-19: Five Lessons Learned On Small Business Two Years Later. *Forbes*. 30.03.2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/rhettbuttle/2022/03/30/covid-19-five-lessons-learned-on-small-business-two-years-later/?sh=359300c71729>
4. Савчук О. В. Стратегічні аспекти антикризового менеджменту в умовах пандемії та застосування нових технологій забезпечення розвитку агропромислових підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.7>
5. Coombs W. T., Laufer D. Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*. 2018. Vol. 24. Iss. 3. P. 199–203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
6. Krammer S. M. Navigating the New Normal: Which Firms Have Adapted Better to the COVID-19 Disruption? *Technovation*. 2022. Vol. 110. Art. 102368. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102368>
7. Чернікова Н. М., Зеленський Д. Р. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах пандемії COVID-19. *Азросвіт*. 2022. № 1. С. 72–77. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.1.72](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.72)
8. Wang Y., Laufer D. How does crisis management in ChiC na differ from the West?: A review of the literature and directions for future research. *Journal of International Management*. 2020. Vol. 26. Iss. 1. Art. 100708. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100708>
9. Zakharchenko N. Crisis Management in International Business During the COVID-19 Pandemic. *Modern Economics*. 2022. № 31. С. 45–51. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-07)
10. Karlsson O., Rausch J., Zyberi Y. How do Manufacturing Companies Engage in Post-Crisis Management? An Explorative Study in the Manufacturing Industry into Post-Crisis Management after the Covid-19 Crisis. *School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University*, 2022. 84 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1662991/FULLTEXT01.pdf>
11. Erokhin V., Gao T. Impacts of COVID-19 on Trade and Economic Aspects of Food Security: Evidence from 45 Developing Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17. Iss. 16. Art. 5775. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17165775>
12. Loxton M. et al. Consumer Behaviour During Crises: Preliminary Research on How Coronavirus has Manifested Consumer Panic Buying, Herd Mentality, Changing Discretionary Spending and the Role of the Media in Influencing Behaviour. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. Vol. 13. Iss. 8. Art. 166. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13080166>
13. McMaster M. et al. Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. Vol. 13. Iss. 8. Art. 173. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13080173>
14. COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II / World Bank Press Release. 08.06.2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
15. Chang C. L., McAleer M., Wong W. K. Risk and Financial Management of COVID-19 in Business, Economics and Finance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. Vol. 13. Iss. 5. Art. 102. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13050102>
16. Gopinath G. The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression / *IMF Blog*. 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/04/14/blog-weo-the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression>
17. Ocampo L., Yamagishi K. Modeling the lockdown relaxation protocols of the Philippine government in response to the COVID-19 pandemic: An intuitionistic fuzzy DEMATEL analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2020. Vol. 72. Art. 100911. DOI: [10.1016/j.seps.2020.100911](https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100911)
18. Risk-informed decision-making guidelines for workplaces and businesses during the COVID-19 pandemic / Government of Canada. 2020. URL: <https://open.can>

- ada.ca/data/en/dataset/9ee9a8ab-5479-40f7-999c-c9c803f3473b
19. Harvey J., Pauwels B., Zickmund S. *Relationship connections: The role of minding in the enhancement of closeness*. In: C. R. Snyder, S. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: University Press, 2005. P. 423–434.
  20. Marbun J. Juridical Analysis of the Occupational Safety and Health Management System in the Company. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2020. Vol. 3. Iss. 2. P. 895–901. DOI: 10.33258/birci.v3i2.917.
- REFERENCES**
- Bilohur, V. Ye. "Formation of the Paradigm of Global Anti-Crisis Management During the COVID-19 Pandemic Crisis". *Humanities Studies. Seria «Filosofia»*, no. 10 (2022): 89-98. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-10-87-10>
- Buttle, R. "Covid-19: Five Lessons Learned On Small Business Two Years Later". *Forbes*. March 30, 2022. <https://www.forbes.com/sites/rhettbuttle/2022/03/30/covid-19-five-lessons-learned-on-small-business-two-years-later/?sh=359300c71729>
- "COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II / World Bank Press Release. 08.06.2020". <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Chang, C. L., McAleer, M., and Wong, W. K. "Risk and Financial Management of COVID-19 in Business, Economics and Finance". *Journal of Risk and Financial Management*, art. 102, vol. 13, no. 5 (2020). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13050102>
- Chernikova, N. M., and Zelenskyi, D. R. "Antykryzove upravlinnia silskohospodarskymy pidpryemstvamy v umovakh pandemii COVID-19" [Anti-Crisis Management of Agricultural Enterprises in Conditions of COVID-19 Pandemic]. *Ahrosvit*, no. 1 (2022): 72-77. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.72
- Coombs, W. T., and Laufer, D. "Global Crisis Management - Current Research and Future Directions". *Journal of International Management*, vol. 24, no. 3 (2018): 199-203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Erokhin, V., and Gao, T. "Impacts of COVID-19 on Trade and Economic Aspects of Food Security: Evidence from 45 Developing Countries". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, art. 5775, vol. 17, no. 16 (2020). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17165775>
- "Global foreign direct investment recovered to pre-pandemic levels in 2021 but uncertainty looms in 2022". UNCTAD. <https://unctad.org/press-material/global-foreign-direct-investment-recovered-pre-pandemic-levels-2021-uncertainty>
- Gopinath, G. "The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression". *IMF Blog*. 2020. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/04/14/blog-weo-the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression>
- Harvey, J., Pauwels, B., and Zickmund, S. "Relationship connections: The role of minding in the enhancement of closeness". In *Handbook of Positive Psychology*, 423-434. Oxford: University Press, 2005.
- Karlsson, O., Rausch, J., and Zyberi, Y. "How do Manufacturing Companies Engage in Post-Crisis Management? An Explorative Study in the Manufacturing Industry into Post-Crisis Management after the Covid-19 Crisis". *School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University*, 2022. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1662991/FULLTEXT01.pdf>
- Krammer, S. M. "Navigating the New Normal: Which Firms Have Adapted Better to the COVID-19 Disruption?" *Technovation*, art. 102368, vol. 110 (2022). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102368>
- Loxton, M. et al. "Consumer Behaviour During Crises: Preliminary Research on How Coronavirus has Manifested Consumer Panic Buying, Herd Mentality, Changing Discretionary Spending and the Role of the Media in Influencing Behaviour". *Journal of Risk and Financial Management*, art. 166, vol. 13, no. 8 (2020). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13080166>
- Marbun, J. "Juridical Analysis of the Occupational Safety and Health Management System in the Company". *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, vol. 3, no. 2 (2020): 895-901. DOI: 10.33258/birci.v3i2.917
- McMaster, M. "Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak". *Journal of Risk and Financial Management*, art. 173, vol. 13, no. 8 (2020). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13080173>
- Ocampo, L., and Yamagishi, K. "Modeling the lockdown relaxation protocols of the Philippine government in response to the COVID-19 pandemic: An intuitionistic fuzzy DEMATEL analysis". *Socio-Economic Planning Sciences*, art. 100911, vol. 72 (2020). DOI: 10.1016/j.seps.2020.100911
- "Risk-informed decision-making guidelines for workplaces and businesses during the COVID-19 pandemic". Government of Canada. 2020. <https://open.canada.ca/data/en/dataset/9ee9a8ab-5479-40f7-999c-c9c803f3473b>
- Savchuk, O. V. "Stratehichni aspekty antykryzovoho menedzhmentu v umovakh pandemii ta zastosuvannia novykh tekhnolohii zabezpechennia rozvytku ahropromyslovykh pidpryemstv" [Strategic Aspects of Crisis Management in a Pandemic and the Application of New Technologies to Ensure the Development of Agro-Industrial Enterprises]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, no. 22 (2022): 39-46. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.7>
- Wang, Y., and Laufer, D. "How does crisis management in China differ from the West?: A review of the literature and directions for future research". *Journal of International Management*, art. 100708, vol. 26 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100708>
- Zakharchenko, N. "Crisis Management in International Business During the COVID-19 Pandemic". *Modern Economics*, no. 31 (2022): 45-51. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-07)