

DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.4

УДК 336.02

JELClassification: F5, O1, O2

Макогін З.Я.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної безпеки та стратегічних студій Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID: 0000-0001-8559-8141

z_makohin@ukr.net

Атаманчук З.А.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Дідович І.І.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, НЛТУ України

ORCID ID: 0000-0001-5000-3814

didovych@ntlu.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВИТУ

Проаналізовано досвід розвинутих країн у проведенні заходів антикризової політики. Автором виявлено, що пріоритетом кризового менеджменту більшості розвинутих країн є фінансовий сектор, порятунок якого може проявлятися у стабілізації курсу валюти, запровадженні обов'язкових резервних вимог, регулюванні ринків банківських, страхових послуг і цінних паперів та ін. При розгляді питання кризового менеджменту у Скандинавських країнах основними інструментами зазвичай є непрямі методи регулювання за допомогою заходів грошово-кредитної політики. Пріоритетом антикризової політики у Скандинавських країнах є освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення, ринок праці та ін. Такі країни як Німеччина та Швейцарія проводять спеціальні навчання, які полягають у перевірці стійкості та здатності реагувати на кризові ситуації. Експертами є учасники з усіх секторів економіки і політичної сфери, які балами оцінюють здатність уряду реагувати на кризу. Автором також проаналізовано наслідки програми "кількісного пом'якшення" у США, метою якої була купівля центробанками додаткових фінансових активів для "вливання" коштів до національної економіки.

Ключові слова: кризовий менеджмент, розвинені країни, криза, країни ЄС, США.

Рис. – 3. Табл. – 1. Літ. – 18.

Makohin Z.,

PhD, Associate professor of Department of International Security and Strategic Studies Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0001-8559-8141

z_makohin@ukr.net

Atamanchuk Z.,

PhD, Associate Professor, International Economic Relations Department, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Didovych I.,PhD in Economics, Associate professor of management
and marketing department UNFU

ORCID ID: 0000-0001-5000-3814

didovych@nltu.edu.ua**FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IN DEVELOPED COUNTRIES**

The experience of developed countries in conducting anti-crisis policy measures is analyzed. The author found, that the priority of crisis management in most developed countries is the financial sector, the salvation of which can be manifested in exchange rate stabilization, reserve requirements as a financial policy tool, regulation of banking, insurance and securities markets, etc. In the Scandinavian countries, the main tools of crisis management usually are indirect methods of regulation through monetary policy measures. The priority of anti-crisis policy in the Scandinavian countries is education, health care, pensions, labor market, etc. Germany and Switzerland conduct special trainings to test resilience and ability to react to crisis. Experts are participants from all economic sectors and politics who estimate the governments' ability to respond to crises. "The quantitative easing policy" in the USA, which aimed to purchase by central banks additional financial assets to "infuse" funds into the national economy is analyzed by author. "Quantitative easing" is perhaps the only monetary policy instrument that has helped advanced economies such as the United States, Japan, and the EU partially overcome the liquidity trap following the 2008 financial crisis.

In general, most developed countries use monetary policy tools as anti-crisis measures in order to accumulate funds for the stabilization fund. Central banks in industrialized countries use securities transactions in the open market to replenish the stabilization funds. In addition, the priority measures are to provide financial support and to increase product demand of those enterprises that have suffered the most during the crisis.

Keywords: crisis management, developed countries, crisis, EU countries, USA

Fig. – 3, Table. – 1, Ref. – 18.

Постановка проблеми. Під впливом глобалізаційних процесів уряди країн все більше зіштовхуються з новими загрозами, які швидко поширюються за межі національних кордонів і спричиняють значний економічний вплив не тільки на національну, але й світову економіку. Уряди розвинених країн усвідомлюють, що масштаби кризових явищ можна зменшити якщо вчасно та ефективно впроваджувати інструменти кризового менеджменту¹. У більшості промислово розвинутих країнах процес антикризового управління включає такі етапи як: підготовка до кризи; реакція на кризу та відновлення після кризи.

Підготовка до кризи. Етап підготовки до кризи передбачає діагностику основних загроз та оперативне введення в дію основних інструментів її попередження. На державному рівні запроваджуються основні законопроекти, здійснюється підготовка державного бюджету – розподіл ресурсів для стабілізаційної політики та ін.

Реакція на кризу. Як тільки криза фактично розпочалася починається фаза реакції на неї (органи державного управління, ЗМІ, приватний сектор, громадяни та ін.). На цій стадії координуються зусилля усіх органів управління як на національному так і наднаціональному рівні. Не малу роль тут відіграє політика Національного банку країни. Адже не в усіх державах центральні банки здатні належним чином стимулювати економічну активність за допомогою зниження ключових ставок. У зв'язку із цим можливе підвищення обов'язкових резервних вимог або встановлення обмежень на валютні операції та ін.

¹ Кризовий менеджмент або антикризове управління на макrorівні — це процес порятунку держави від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку.

Відновлення після кризи. На цьому етапі аналізуються всі проведені заходи під час кризи та оцінюється їх ефективність. Уряди країн проводять заходи відновлення економіки від кризи та попередження майбутніх ризиків. Варто відмітити, що аналіз досвіду зарубіжних країн у проведенні антикризового управління є надзвичайно

актуальним та недостатньо дослідженим з точки зору мінімізації кризових явищ для вітчизняної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі проблема антикризового управління набуває особливої актуальності враховуючи виникнення щоразу нових дисбалансів, що стає основою для дискусій багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Для прикладу, В. Пристайко [1, с. 19] виділяє “вузький” і “широкий” підходи до розуміння кризового менеджменту. На думку автора, до “вузького” підходу відноситься кризове управління на місцевому рівні, а до “широкого” – ціла управлінська система на державному рівні. Натомість, О. Ложачевська [2] подає власне бачення кризового менеджменту або антикризового управління, визначаючи його як управління, яке здатне випереджати або пом’якшувати кризи, а також утримувати функціонування держави в режимі виживання в даний період і виводити її із кризового стану з мінімальними витратами. Такі економісти як М. Савченко та О. Шкуренко [3, с. 79] розкривають зміст механізму антикризового управління, визначаючи його як здатність в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність суб’єктів міжнародного бізнесу як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення.

В. Мельник та О. Колесник [4, с. 335] стверджують, що антикризовий менеджмент є особливим видом управління, оскільки є важливою передумовою забезпечення стійкості функціонування окремих суб’єктів господарювання до різних чинників негативної зовнішньої та внутрішньої дії. На думку авторів, кризовий менеджмент – це сукупність поміркованих і взаємопов’язаних заходів, спрямованих на подолання кризової ситуації, що здійснюються зовнішніми і внутрішніми інстанціями, уповноваженими виконувати відповідні види управлінської діяльності в межах цієї організаційної структури. Подібної думки дотримується В. Василенко [5], який зазначає, що це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку.

На переконання Н. Плешакової, кризовий менеджмент можна визначити як систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризи та її причин у банківському секторі. На думку автора, він повинен охоплювати всі стадії розвитку кризових явищ, зокрема їх системний моніторинг та попередження [6].

Іноземні автори такі як С. Сімола [7] та В. Кумбс [8] дають подібне визначення кризового менеджменту, зазначаючи, що це активний процес, який передбачає запобігання або зменшення шкоди, яку криза може завдати країні, організації чи певному сектору економіки. Подібної думки дотримується Д. Каніон [9], який визначає кризовий менеджмент як комплекс заходів, які використовуються для розпізнавання, контролю та обмеження шкоди від кризи і її супроводжуючих ефектів. У свою чергу, Ф. Бенабен [10] стверджує, що кризовий менеджмент – це комплекс заходів, вжитих з метою протидії загрозам до, під час та після кризи. На думку авторів, антикризове управління відноситься до набору політичних рішень адже заходи протидії кризі повинні бути прийняті з узгодженням усіх умов правлячої верхівки, що може призвести до певних суперечок та непродуманих кроків. У іншій публікації авторів [11] досліджено також інструменти ризик-менеджменту при експорті органічної продукції до країн ЄС, що має надзвичайно важливе значення для уникнення зриву експортних поставок на зовнішні ринки.

Підсумовуючи думки науковців, варто дати власне бачення поняттю “кризовий менеджмент” – це набір інструментів по регулюванню економіки з метою забезпечення її стабільного функціонування до, під час та після кризи.

Формування цілей статті. Цілями статті є аналіз досвіду провідних зарубіжних країн щодо організації антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останніх років промислово розвинені країни, з метою оперативного реагування на кризові явища, проводять спеціальні тренінги по кризовому менеджменті. Для прикладу, Німеччина та Швейцарія здійснюють навчання, які полягають у перевірці стійкості та здатності реагувати на кризові ситуації. Уряди цих країн залучають учасників з усіх секторів економіки і політичної сфери, які беруть участь у правдоподібних сценаріях антикризового управління. Після проведення навчання експертами-спостерігачами опрацьовуються звіти та подаються рекомендації щодо ефективності прийнятих рішень на тренінгах.

Німеччина вже запровадила Національні навчання стратегічного управління кризою (LUKEK) [12], які проводяться кожні два роки для чиновників найвищого рівня. LUKEK – це тренінги для чиновників міжміністерського управління за участю політиків, різноманітних фінансових організацій, наукових установ, персоналу критичної інфраструктури та постачальників ключових послуг. Навчання тривають 16-18 місяців із застосуванням технологій практичних кейсів по антикризовому управлінню.

З 2007 року у Нідерландах діє система оцінювання ризиків і загроз (the Netherlands National Safety and Security Strategy), яка є важливим елементом стратегічного планування та підґрунтям для розробки Стратегії національної безпеки. Вона охоплює низку процесів, серед яких: аналіз безпекового середовища, оцінювання ризиків і загроз, визначення довгострокових цілей антикризової політики [13, с. 17]. У рамках цієї системи діє Національна оцінка ризиків (NRA) [14, с. 18], метою якої є визначення ризиків, що можуть в подальшому загрожувати Нідерландам та запропонувати шляхи їх мінімізації. NRA складається з двох частин: аналізу ситуації та оцінки впливу.

Частину аналізу складають незалежні експерти, які діють під керівництвом керівного комітету національної безпеки, до складу якого входять міністерства, учасники бізнес середовища та служби розвідки. Метод NRA заснований на сценарії, якому присвоюються бали на основі оцінки за 10 критеріями. Оцінка впливу дозволяє Нідерландам визначити, які ресурси необхідні для кожного виду ризику. Високі оцінки свідчать про стійкість до ризику та готовність до реального сценарію розвитку подій. У рамках системи NRA розробляються кошториси на п'ятирічний період та публікуються спеціальні звіти про проведену роботу, які щороку передаються до парламенту. Крім того, звіти публікуються на офіційних веб-сайтах та розсилають стекхолдерам, що в подальшому дозволяє оцінити прогалини у роботі та вжити відповідні заходи.

Вивчаючи досвід Європейського Союзу в галузі антикризового управління, слід зазначити, що у цих країнах переважає вибірковий підхід, спрямований на стимулювання діяльності конкретних компаній. Вважається, що тільки приватний бізнес може забезпечити зростання депресивних регіонів, шляхом створення малих і середніх підприємств передових галузей. Проте кожна країна ЄС по різному застосовує механізми кризового менеджменту. Для прикладу, у Франції пріоритетом регулювання є державний сектор, адже переважно державні компанії працюють в автомобільній, аерокосмічній, хімічній та нафтогазовій промисловості, чорної металургії, які забезпечують розвиток країни.

При розгляді питання кризового менеджменту у Скандинавських країнах основними інструментами зазвичай є непрямі методи регулювання за допомогою заходів грошово-кредитної політики. При чому пріоритет робиться на громадському секторі, адже зайнятість населення у ньому є найвищою серед розвинених країн: Швеція – 32 %; Норвегія і Данія – близько 30 %, Фінляндія – 25 %. Пріоритетом антикризової політики у Скандинавських країнах є освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення, ринок праці та

ін. Для прикладу, на охорону здоров'я у 2022 р. у Норвегії було виділено 8 % ВВП (рис. 1), а в середньому по країнах ЄС – 7,7 %, що становило 1179 млрд. євро.



Рисунок 1 - Витрати на охорону здоров'я у Скандинавських країнах в 2022 р., % від ВВП

Побудовано автором за: [15]

Загальні витрати на соціальний захист у Скандинавських країнах теж досить вагомі, особливо у кризовий період, що зумовлено належною підтримкою уряду своїх громадян. У таких країнах як Фінляндія, Норвегія та Данія загальні витрати на соціальний захист перевищують навіть середній показник по країнах ЄС – 19,5 % від ВВП (рис. 2).

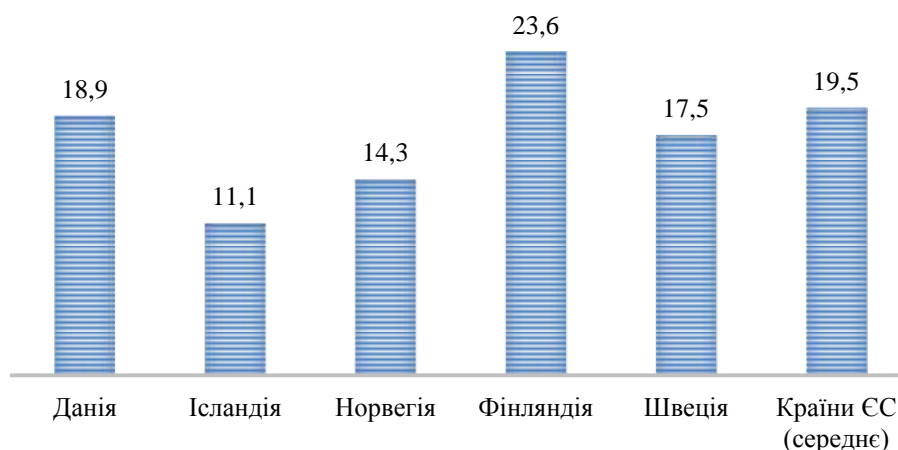


Рисунок 2 - Загальні урядові видатки на соціальний захист у Скандинавських країнах у 2022 р., % від ВВП

Побудовано автором за: [15]

У США вперше антикризове регулювання на державному рівні застосовувалося під час Великої депресії 1930-х рр. Під час кризи 2008 р. уряд США змушений був розробляти та реалізовувати низку повномасштабних програм і заходів державного антикризового управління. У 2010 р. був прийнятий Закон “Про реформування Уолл-Стріт та захист споживачів” або відомий за іменами авторів – Закон “Додда-Франка” (англ. The Dodd – Frank Act) [16]. Цей законодавчий акт спрямований на зниження ризиків американської фінансової системи. Закон передбачав такі зміни:

- зниження ризиків фінансової системи;
- захист споживачів фінансових послуг;
- посилення регулювання діяльності фінансових інституцій. Для того щоб досягти максимального антикризового ефекту, Федеральна резервна система (ФРС) вирішила вдатися до нетрадиційних методів – зокрема, до “кількісного пом'якшення” (quantitative easing, QE). Це монетарна політика, що полягала в купівлі центробанками додаткових

фінансових активів для “вливання” коштів до національної економіки. Особливість “кількісного пом’якшення” полягає у тому, що воно поєднує в собі більшість інструментів монетарної політики, а саме зниження відсоткової ставки, операції на відкритому ринку та зниження норм резервування, саме ці інструменти використовувались ФРС на різних етапах “кількісного пом’якшення” 2008-2013 рр.

На думку провідних експертів ФРС, “кількісне пом’якшення” чи не єдиний інструмент монетарної політики, який допоміг розвинути економікам, таким як США, Японія, країни ЄС, частково подолати “пастку ліквідності” після фінансової кризи у 2008 р. “Пастка ліквідності” – стан економіки за якого ін’єкції готівки центральним банком у комерційні банки не знижує відсоткову ставку і не стимулює економічне зростання, тим самим провокуючи зниження інвестиційного попиту.

Основними перевагами “кількісного пом’якшення” над іншими інструментами монетарної політики було [17]:

- часткове подолання “пастки ліквідності”, яке забезпечило економіці США зростання ВВП, зниження безробіття та високі інфляційні очікування;
- зниження короткострокових відсоткових ставок до 0 % та значне зниження довгострокових відсоткових ставок протягом тривалого часу;
- вилучення з ринку “проблемних” активів шляхом купівлі ФРС довгострокових цінних паперів, таких як державні казначейські цінні папери, корпоративні облігації, довгострокові іпотечні зобов’язання;
- стимулювання експорту за рахунок збільшення грошової бази;
- зростання кредитування через зниження норм резервування комерційних банків або низькі відсоткові ставки по федеральних фондах;
- зниження безробіття через створення нових робочих місць на підприємствах яким були надані дешеві кредити, що дозволило бізнесу накопичити значну кількість готівки;
- низька відсоткова ставка, що заохочувала бізнес та споживачів до кредитування та високого споживання.

Економісти виділяють з 2008 по 2013 р. чотири етапи кількісного пом’якшення (QE). Впродовж імплементації чотирьох етапів політики QE, ФРС США вдалося: уникнути “пастки ліквідності”, знизити рівень безробіття та стабілізувати інфляцію (рис. 3), знизити довгострокові відсоткові ставки, стимулювати попит на ринках та забезпечити світову економіку надлишковою ліквідністю.

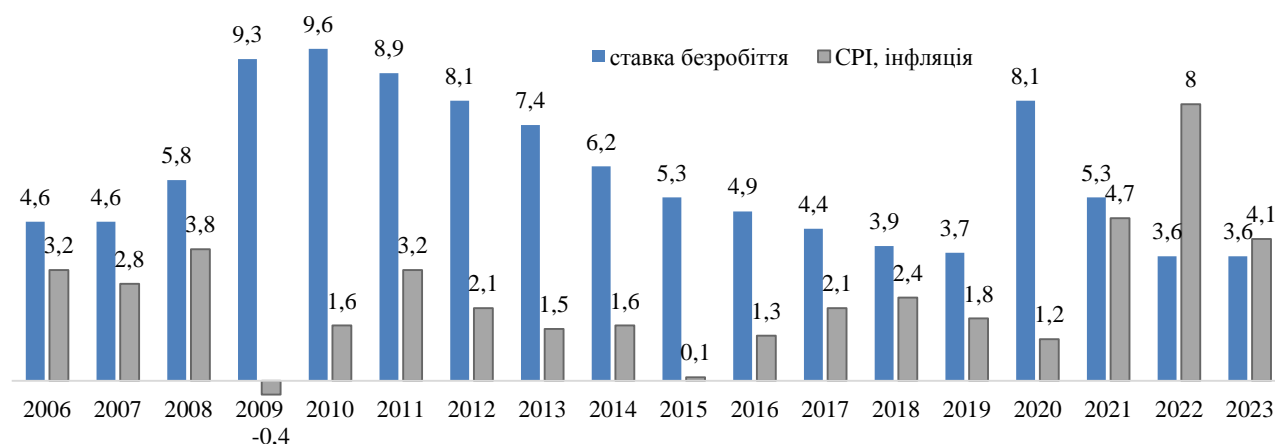


Рисунок 3 - Динаміка ставки безробіття та інфляції у США за 2006-2023 рр., у %

Побудовано автором за: [18]

Крім того, основними стабілізаційними заходами у рамках антикризової політики США неодноразово використовувався інструмент регулювання курсу долара. Зокрема,

обмежувалося зростання національної валюти шляхом стимулювання експорту та стримування інфляції. Також запроваджувалися певні заходи спрямовані на скорочення запозичень, що спричинило зростання цін на активи, а, відповідно, зростання доходів громадян, які володіли даними активами. Такі заходи були спрямовані на стимулювання попиту та відновлення економіки.

Загалом, більшість розвинених країн у якості антикризової політики використовують інструменти монетарної політики з метою акумулювання коштів для стабілізаційного фонду. Проте, кожна країна має свої пріоритети кризового менеджменту (табл.1).

Таблиця 1 - Пріоритети кризового менеджменту в країнах світу

<i>Країна</i>	<i>Пріоритет антикризової політики</i>
Австрія	державне кредитування, прямі фінансові “вливання” в реальний сектор економіки
Німеччина	політика стимулювання попиту та збільшення інвестицій (передусім в освіту та інфраструктуру)
Іспанії	залучення інвестицій та підтримка будівельної галузі
Чехія	підтримка пріоритетних галузей: сільського та лісового господарства.

Складено автором

Центральні банки промислово розвинених країн для наповнення стабілізаційних фондів використовують операції з цінними паперами на відкритому ринку.

Висновки. Таким чином, розвинуті країни світу активно використовують механізми кризового менеджменту задля попередження та уникнення наслідків кризи. У Німеччині та Нідерландах на урядовому рівні діють програми оцінювання та запобігання кризових явищ, що полягають у створенні конкретної ситуації та навчання персоналу як діяти при виникненні певних загроз. У Скандинавських країнах основним пріоритетом при кризі є порятунок громадського сектору – збільшення виплат на освіту, охорону здоров'я, пенсійне забезпечення та ін.

Кризовий менеджмент у США має свою особливість, адже від політики однієї з найрозвинутіших країн світу залежить світова економіка, тому уряд країни ретельно продумує антикризову політику із залученням провідних економістів. Державна підтримка фінансового сектору є пріоритетом антикризового управління (вживання заходів зі зниження ризиків фінансової системи; застосування додаткових механізмів із захисту споживачів фінансових послуг; регулювання курсу долара, шляхом стимулювання експорту та стримування інфляції). Крім того, першочерговими заходами є надання фінансової допомоги та стимулювання попиту на продукцію тих підприємств, які найбільше постраждали від кризи, за допомогою їх пільгового оподаткування.

Варто відмітити, що у посткризовий період у цілому світі посилилася тенденція переходу багатьох країн до інтегрованих систем регулювання шляхом повного або часткового об'єднання функцій контролю та регулювання ринків банківських та страхових послуг і цінних паперів. Для цього більшість країн створюють спеціальні відділи або служби моніторингу за стабілізацією ситуації на фінансовому ринку. Для прикладу, в Португалії функції контролю за поведінкою кредитних інститутів і фінансових компаній закріплені за центральним банком. В Італії створено Файненшел Інтелідженс Юніт (Financial Intelligence Unit) – незалежний відділ банку Італії. У Франції створено службу пруденційного контролю для всіх установ фінансового сектору, сектору платіжних та інвестиційних послуг, яку очолює голова Банку Франції. Тому перспективами подальших розвідок у цьому напрямку стане моніторинг за діяльністю утворених установ та їх роботою у подоланні кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2017. Том 28 (67). № 2. С. 16-19.
2. Ложачевська О. М. Теоретичні та практичні аспекти антикризового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2572>.
3. Савченко М., Шкуренко О. Формування механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 74-83.
4. Мельник В., Колесник О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 334-341.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Центр навч. л-ри, 2015. 208 с. URL: <http://eclib.atwebpages.com>.
6. Плешакова Н. А. Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/63.pdf.
7. Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education // *European Journal of Training and Development*. 2014. 38(5):485-503. DOI: 10.1108/EJTD-05-2013-0055.
8. Coombs W. T. Crisis management and communications. 2014. URL: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications>.
9. Canyon D. Definitions in crisis management and crisis leadership. 2020. URL: <https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf>.
10. Benaben F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*. 2016. № 159. С. 353–356.
11. Дідович І. І., Полякова Ю. В., Агаманчук З. А., Макогін З. Я. Застосування інструментів ризик-менеджменту при організації експорту органічної продукції до Європейського Союзу. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 96-105. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.9>.
12. Guideline for Strategic Crisis Management Exercises. Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance (BBK). URL: https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/mizhnarodni-zv-yazki/Rukovodstvo_po_st.pdf
13. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України : аналіт. доп. / [Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Лепіхов А. В.] ; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 2020. 84 с.
14. Working with scenarios. Risk assessment and capabilities in the National safety and security strategy of the Netherlands. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Working-with-Scenarios%2C-Risk>.
15. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
16. The Dodd – Frank Act. URL: <https://www.thebalance.com/dodd-frank-wall-street-reform-act-3305688>.
17. Rodriguez, J. (2022) What is quantitative easing explained – definition, risks & effects on the economy. URL: <http://www.moneycrashers.com/what-is-quantitative-easing-explained>.
18. The World bank data. URL: <https://data.worldbank.org>.

REFERENCES

1. Prystayko, V. (2017) Concepts and principles of anti-crisis management: general characteristics. Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public administration", Issue 28 (67), № 5, 16-19.

2. Lozhachevska, O. (2013) Theoretical and practical aspects of anti-crisis management. *Effective economy*, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2572>.
3. Savchenko, M., Shkurenko, O. (2020) Formation of the mechanism of anti-crisis management by international entities. *Economic Analysis*, Volume 30, № 4., 74-83. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.074>.
4. Melnyk, V., Kolesnyk, O. (2019) Theoretical Aspects of the Research of the Anti-Crisis Management System of Bank Institutions. *Problems and prospects of economics and management*, № 4., 334-341. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-334-341
5. Vasylenko, V. (2005). *Anti-crisis management of the enterprise. Education Center: study guide for students of higher educational institutions*, 208 p. URL: <http://eclib.atwebpages.com>.
6. Plieshakova, N. (2015) World experience of crisis management in foreign countries. *Effective economy*, № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/63.pdf.
7. Simola, S. (2014) Teaching corporate crisis management through business ethics education // *European Journal of Training and Development*, № 38(5), 485-503. DOI: 10.1108/EJTD-05-2013-0055.
8. Coombs, W. (2014) *Crisis management and communications*. URL: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications>.
9. Canyon, D. (2020) *Definitions in crisis management and crisis leadership*. URL: <https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf>.
10. Benaben, F. (2016) Formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*, № 159, 353–356.
11. Didovych, I., Poliakova, Yu., Atamanchuk, Z., Makohin, Z. (2023) Application of risk management tools in organizing the export of organic products to the European Union. *Economics and management organization*, № 2(50), 96-105. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.9>.
12. *Guideline for Strategic Crisis Management Exercises*. Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance (BBK) (2011). URL: https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/mizhnarodni-zv-yazki/Rukovodstvo_po_st.pdf
13. Reznikova, O., Voitovsky, K., Lepikhov, A. (2020) *National risk and threat assessment systems: world best practices, new opportunities for Ukraine: analyst. add*. Kyiv: NISD, 1-84.
14. *Working with scenarios. Risk assessment and capabilities in the National safety and security strategy of the Netherlands* (2009). URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Working-with-Scenarios%2C-Risk>.
15. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
16. The Dodd – Frank Act. URL: <https://www.thebalance.com/dodd-frank-wall-street-reform-act-3305688>.
17. Rodriguez, J. (2022) *What is quantitative easing explained – definition, risks & effects on the economy*. URL: <http://www.moneycrashers.com/what-is-quantitative-easing-explained>.
18. The World bank data. URL: <https://data.worldbank.org>.