

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ  
на тему  
“УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ КОРОНАВИРУСНОЙ  
ПАНДЕМИИ В ОБЛАСТИ ОПЕРАЦИЙ И ФИНАНСОВ”**

**Абдуллаев Мамед Айдын**

**БАКУ – 2022**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**Директор Международного Центра  
Магистратуры и Докторантуры**

**д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы**

**Подпись \_\_\_\_\_**

**“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ год**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**на тему**

**“УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ КОРОНАВИРУСНОЙ  
ПАНДЕМИИ В ОБЛАСТИ ОПЕРАЦИЙ И ФИНАНСОВ”**

**Код и название специальности: 060409-Управление бизнесом**

**Специализация: Организация и управление бизнесом**

**Группа: 126**

**Магистрант:**

**Абдуллаев Мамед Айдын оглы**

\_\_\_\_\_ **подпись**

**Научный руководитель:**

**к.э.н., доц. Курбанов Натик**

**Гусейн оглы**

\_\_\_\_\_ **подпись**

**Руководитель программы:**

**д.ф.э., доц. Шамхалова**

**Самира Октай гызы**

\_\_\_\_\_ **подпись**

**Заведущей кафедрой:**

**д.э.н., проф. Калтбиев Яшар**

**Атакиши оглы**

\_\_\_\_\_ **подпись**

## **Elm andı**

Mən, Abdullayev Məmməd Aydın oğlu and içirəm ki, “Управление рисками в условиях коронавирусной пандемии в области операций и финансов” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# KORONAVİRUS PANDEMİYASI ZAMANI ƏMƏLİYYAT VƏ MALİYYƏ SAHƏSİNDƏ RİSKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** COVID-19 pandemiyası görünməmiş bir böhrandır. Bu, müəssisələrdə əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb oldu və davamlılıq, etibarlılıq və təhlükəsizlik haqqında tamamilə yeni düşüncə tərzinə təkan verdi. Bu vəziyyətlə əlaqədar olaraq, müəssisələr COVID-19 pandemiyası ilə mübarizə yollarını tapmaq və uzunmüddətli mənfəət nəticələri azaltmaq üçün risklərin idarə edilməsinin əsas prinsiplərini tətbiq etməlidirlər. Bu dissertasiyada oxşar problemlər və onların həll yollarını nəzərdən keçirilir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Bu tədqiqatın məqsədi pandemiya dövründə Azərbaycanda və xarici ölkələrdə iri və kiçik müəssisələrin üzləşdiyi riskləri nəzərdən keçirmək və təhlil etməkdir. Buraya bütün dünya üzrə müəssisələrin həyata keçirdikləri əsas tədbirlərin təhlili və tədbirlərinin təklifi, bu təhlükələrin necə optimallaşdırılması daxil ola bilər.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Dissertasiya işinin mövzusunun öyrənmək üçün struktur, funksional, sistemli, sintez, ekspert qiymətləndirmə metodu, amil təhlili, müqayisəli yanaşma kimi ümumi elmi tədqiqat metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın məlumat bazasını audit və konsaltinq xidmətləri göstərən dünyanın dörd ən böyük müəssisəsi olan "Böyük dördlük"ün son iki ildəki hesabatları, yerli və xarici müəlliflərin kitabları və məqalələri, eləcə də müvafiq internet resurslarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqatda əsas məhdudiyyət bəşəriyyətin belə bir böhranla ilk dəfə qarşılaşması və əvvəllər heç bir təcrübəsinin olmamasıdır, nəticədə bu mövzuda az sayda əsər və məqalə var.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, tədqiqatda pandemiya şəraitində müəssisələrdə risklərin idarə edilməsinin strukturu və alqoritmi təklif edilmişdir. Bu tədqiqatın praktiki nəticələri COVID-19 dövründə müəssisələrdə risklərin idarə edilməsi problemlərinə dair gələcək nəzəri və praktiki tədqiqatlar üçün nəticələrin və təkliflərin istiqaməti ilə bağlıdır.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Dissertasiya işinin əsas nəticələri pandemiya nəzərə alınmaqla qeyri-müəyyənlik və risk təhlükələrinin müəssisələrin fəaliyyətinə mənfəət təsirini minimuma endirmək məqsədilə mövcud müəssisələrin idarə edilməsində tətbiq oluna bilər.

*Açar sözlər: pandemiya, risklərin idarə edilməsi, fəvqəladə hallar, uzanan böhran, müəssisələrdə risklər.*

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ КОРОНАВИРУСНОЙ ПАНДЕМИИ В ОБЛАСТИ ОПЕРАЦИЙ И ФИНАНСОВ

## РЕЗЮМЕ

**Актуальность исследования:** Пандемия COVID-19 - это небывалый кризис. Это привело к значительному перевороту на предприятиях и побудило к абсолютно новому мышлению о том, что такое устойчивость, надежность и сохранность. В связи с такой ситуацией, предприятиям следует применить основные принципы риск-менеджмента в целях нахождения путей борьбы против пандемии COVID-19 и снижение долгосрочных отрицательных итогов. В данной диссертационной работе рассмотрены подобные проблемы и пути их решения.

**Цель исследования:** Целью данного исследования является рассмотрение и анализ рисков, с которыми столкнулись крупные и мелкие предприятия Азербайджана и зарубежных стран в условиях пандемии. Сюда можно отнести анализ основных мер, предпринятых предприятиями во всем мире, и предложение собственных действий и мер, как можно оптимизировать данные угрозы.

**Методы исследования:** Для исследования темы диссертационной работы, были использованы общенаучные методы исследования такие как: структурный, функциональный, системный, синтез, метод экспертных оценок, факторный анализ, сравнительный подход.

**Информационная база исследования:** Информационную основу для исследования составили отчёты за последние два года «Большой четвёрки» — четырех самых крупных в мире предприятий, которые предоставляют аудиторские и консалтинговые услуги, были использованы книги и статьи местных и зарубежных авторов, а также соответствующие интернет-ресурсы.

**Ограничения в исследовании:** Основным ограничением в исследовании является то, что человечество впервые столкнулось с подобным кризисом, и не имело совершенно никакого опыта ранее, в результате на данную тему имеется малое количество работ и статей.

**Научная новизна и практические результаты исследования:** Научная новизна исследования заключается в том, что в ходе исследования была предложена структура и алгоритм риск-менеджмента на предприятиях в условиях пандемии. Практические результаты данного исследования обусловлены направлением выводов и предложений на дальнейшие теоретические и практические исследования проблем риск-менеджмента на предприятиях в период COVID-19.

**Сферы применения результатов исследования:** Основные выводы и результаты диссертационной работы можно применять при управлении действующими предприятиями, с целью минимизации отрицательного воздействия угроз неопределенности и риска на деятельность предприятий с учетом периода пандемии.

*Ключевые слова:* пандемия, управление рисками, чрезвычайная ситуация, затяжной кризис, риски на предприятиях.

## **СОКРАЩЕНИЯ:**

<b>ESG</b>	Environmental Social Governance
<b>IPO</b>	Initial Public Offering
<b>KPMG</b>	Аудиторская компания, входящая в «большую четверку» крупнейших в мире аудиторских фирм. Название образовано из первых букв фамилий основателей – Пита Клиффельда (Klynveld), Уильяма Баркляя Пита (Peat), Джеймса Марвика (Marwick) и Райнхарда Герделера (Goerdeler)
<b>AP</b>	Азербайджанская Республика
<b>США</b>	Соединенные Штаты Америки
<b>СНГ</b>	Содружество Независимых Государств
<b>ВОЗ</b>	Всемирная организация здравоохранения
<b>ИТ</b>	Информационные технологии
<b>КСР</b>	Корпоративная социальная ответственность
<b>СМИ</b>	Средства массовой информации
<b>ВВП</b>	Валовой внутренний продукт
<b>НПО</b>	Неправительственные организации
<b>ПИИ</b>	Прямые иностранные инвестиции

## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>8</b>
<b>I ГЛАВА. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ИХ СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Основы и сущность управления рисками.....	12
<b>II ГЛАВА. АНАЛИЗ СПЕЦИФИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....</b>	<b>32</b>
2.1. Общая характеристика управления рисками на предприятиях Азербайджана.....	32
2.2. Особенности управления рисками в экономике Азербайджана в условиях пандемии.....	41
<b>III ГЛАВА. ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ.....</b>	<b>59</b>
3.1. Внедрение предприятиями новых независимых технологий с целью минимизации потерь в период пандемии.....	59
3.2. Роль государственных учреждений в совершенствовании управления рисками.....	69
<b>ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>77</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>81</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>87</b>
Список таблиц.....	91
Список схем.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы:** Актуальность диссертационной работы определяется тем, что пандемия представляет собой непредсказуемые, однако повторяющиеся события, которые имеют чрезмерно серьёзные последствия для здоровья людей и экономического благосостояния всех стран. Планирование в долгосрочной перспективе, организация подготовки плана могут иметь значительное решение для минимизации вероятных последствий пандемии.

Экономический риск – это движущий источник, один из основных мотивов развития экономики. Риски имеются в любой экономической системе. Рынок отличен значительным уровнем неопределённости, имеет вероятностный характер, следовательно, работа любой организации подвергается многим видам риска.

Ассоциация риска только лишь с отрицательными событиями является односторонним подходом к его определению. На самом деле существование хозяйственных рисков содействует значительному прогрессу экономического рынка, что является следствием корреляционного отношения между уровнем рисков и количеством ожидаемых итогов. Для реализации устойчивости и стабильного развития организации и получения высоких экономических исходов, нужно в обязательном порядке научиться управлять рисками.

Актуальность проблемы управления рисками исходит из формирования и развития новой сферы знаний - риск-менеджмент. Риск-менеджмент имеет отношение к определённой работе организации при условии неопределённости, и когда имеется тяжёлый выбор вариантов управленческих решений.

Реализация правильного и грамотного риск-менеджмента в организации это достаточно нелегкое дело, которое требует специфических профессиональных навыков, больших расходов материальных и финансовых средств. Каждая организация самостоятельно принимает решения, которые связаны с рисками.



**Степень разработанности и изученности проблемы:** Анализ опубликованных работ свидетельствует о том, что проблема управления рисками в условиях коронавирусной пандемии в той или иной степени получила отражение в сравнительно небольшом количестве научных трудов. Их основу составляют фундаментальные работы в области теории риска в чрезвычайных ситуациях, отдельные аспекты отражены в научных исследованиях в области экономики организации, финансового менеджмента и ряда экономико-математических дисциплин.

В азербайджанской экономической литературе тема риск-менеджмента наиболее детально рассматривается в работах таких местных ученых, как Ш.Г.Гаджиев, Х.Х.Кязымлы, И.С. Гулиев.

Операционные и финансовые категории риска в российской экономической литературе рассматриваются в работах И.Т.Балабанова, В.А.Владимирова, Г.Г. Малинецкого, Г.В.Чернова, Р.А.Фатхутдинова.

В американской экономической литературе сама проблема операционного и финансового риска разработана гораздо шире и конкретнее, и это объяснимо: финансовый риск здесь имеет многолетнюю историю. В диссертации использованы работы Т.Авена, У.Андерсона, Р.Сагар, К.Гилберт, Дж.Росса.

Проблема управления рисками в условиях коронавирусной пандемии освещена в литературе в меньшей степени и практически нет исследований специфических особенностей влияния факторов риска на работу организаций разных отраслей экономики.

**Цели и задачи исследования:** Основная цель диссертационной работы состоит в исследовании проблем управления рисками в области различных сфер организаций в условиях коронавирусной пандемии, а также оценка и анализ управления рисками на предприятиях в современных условиях хозяйствования.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- исследование влияния коронавирусной пандемии на деятельность предприятий;

- исследование природы и экономического содержания риска и систематизация научных знаний о риско-образующих факторах;

- изучение принципов и методов управления рисками;

- определение особенностей управления рисками предприятия в условиях пандемии;

- определение основных направлений снижения влияния риска и неопределенности на функционирование современных предприятий в условиях пандемии.

Данные вышеуказанные задачи непосредственно связаны между собой и нахождение решения всех данных задач приводит к выполнению основной цели диссертационной работы.

**Объект и предмет исследования:** Предметом исследования являются проблемы возникающие при построении системы риск-менеджмента в условиях пандемии, которая направлена на развитие и поддержание позитивных тенденций эффективного прогресса, а также роста различных организаций.

Объектом исследования являются процессы риск-менеджмента, которые возникают в связи существования неопределенности, в первую очередь из-за пандемии, которые имеются во внутренней и внешней среде различных организаций.

**Методы исследования:** В диссертационной работе были использованы общенаучные методы исследования такие, как системный, структурный, функциональный, факторный анализ, синтез, метод экспертных оценок, сравнительный подход, которые дали возможность более полно проанализировать процессы риск-менеджмента в условиях пандемии, обнаружить существующие препятствия и найти предмет рассматриваемых явлений и процессов в условиях коронавирусной пандемии.

**Информационная база исследования:** Информационная база данного исследования осуществлялась на основе сравнения и сопоставления информации открытых источников сети Интернет, также были использованы книги и статьи местных и зарубежных авторов.

**Ограничения в исследовании:** Ограничения в диссертационной работе условно можно разделить на 2 группы. К первой группе можно отнести ограничения, которые вытекают ввиду недостатка количественных и качественных данных по теме особенности системы управления рисками азербайджанских предприятий, т.к. многие компании не разглашают данную информацию на просторах интернета. Ко второй группе ограничений можно отнести малое количество исследований отечественных экспертов в сфере системы управления рисками предприятий АР, т.к. данная концепция является относительно новой и пока не до конца внедрена и применена всеми предприятиями Азербайджана.

**Научная новизна исследования:** научные результаты исследования состоят из теоретических выводов, содержащихся в диссертационной работе, которые могут быть использованы в дальнейшем при разработке стратегических концепций развития предприятия, механизмов управления рисками и минимизации потерь на предприятиях в условиях пандемии.

**Практическое значение результатов и сфера применения:** на основе данного исследования также сделаны практические рекомендации, предложения по переориентации и адаптации крупных и мелких бизнес-моделей предприятий, пути оптимизации системы риск-менеджмента в период пандемии при принятии управленческих решений в условиях риска и неопределенности, независимо от форм собственности, производственного направления и местоположения.

# I ГЛАВА. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ИХ СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ

## 1.1. Основы и сущность управления рисками

**Риск** – это вероятность формирования процессов, которые отрицательно влияют на деятельность организации, при этом определяемая возможностью и исходами.

Риск – это не само происшествие, это вероятность его осуществления. Риск-менеджмент берет свое начало с понимания того, что риски имеются у всех, и от них невозможно «скрыться» (Балабанов И.Т. ,1996, с.5).

В нынешней прогрессивной финансовой, общественной, политической, а также просвещенной среде, которая характеризуется непредсказуемыми переменами и изменениями, деятельность той или иной финансовой организации – коммерческого или некоммерческого субъекта, органа управления или же госучреждения – считается рискованной. В конечном итоге от финансового субъекта, который стремится не только лишь сохранить и обеспечить свое состояние, как и положение, но и в свою очередь добиться успеха, взыскивается систематический и постоянный мониторинг перемен окружающей среды, поиск креативных содействий и решений, альтернативность, стремление к введению подходящих инноваций. Процесс принятия решений должен быть обоснованный и максимально взвешенный. В результате этого неотъемлемым элементом менеджмента какой-либо компании или территорией на данный момент времени выступает – управление рисками. Данный вид управления направлен на формирование, поддержку и увеличение активов при помощи анализа аспектов неопределенности, которые имеют возможность как негативно, так и позитивно воздействовать на достижение поставленных задач хозяйствующего индивидуума.

Управление рисками – это процесс развития утверждения и выполнения решений менеджмента, которые всячески направлены на уменьшение

возможности появления неблагоприятных результатов и снижение вероятных убытков, которые в свою очередь вызваны их осуществлениями. В условиях управления рисками реализуется качественный и количественный анализ оценки возможности получения необходимого и желаемого исхода, неуспеха и несоответствия цели (<https://janellis.com.au/the-role-of-the-board-in-a-crisis>, 2019).

Риск подразумевает вероятную угрозу критического заключения и исхода. Определение риска соединяет в себе принцип оценивания возможности и результат начала неблагоприятных событий.

В условиях риска ответственные лица оказываются перед обязанностью разработок альтернативных идей решений и последующих выборов в особенности приемлемых из них. В этом случае если слово «рисковать» начинает ассоциироваться с процессами несмотря на существующие угрозы, игнорирование их, то управление рисками предполагают оценку факторов причин, источников риска, реалистичный анализ угроз на пути к поставленной цели, анализ коэффициента эффективности разнообразных способов управления рисками, а также уход от ненужных рисков и нежелательных утрат. При выборе варианта, который максимально снижает риск, зачастую результаты оказываются невысокими. (<https://www.osler.com/osler/media/osler/reports/risk-management/Board-of-directors-role-in-crisismanagement.pdf>, 2014).

Один из первых и основных факторов в риск-менеджменте – это установление имеющихся возможных рисков. В связи с этим имеются разные классификации рисков (см. таблица 1 в приложении).

Кроме установления имеющихся рисков рассматриваются факторы, которые, следовательно, их вызывают. Одни и те же факторы, имеют возможность оказать различное влияние на рынок в разных условиях. Непременное знание взаимосвязи и взаимовлияния разных факторов, которые отражают отношения и связь между странами, историю их формирования и развития, умение определить суммарный результат экономических мер и установить отношение между совершенно несвязанными явлениями (см.

таблица 2). Факторы риска устанавливаются по принципу оценки и анализа экономической, политической и финансово-кредитной тенденции как отдельных государств, так и всего мирового сообщества в целом (<https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/02/15/crisis-leadership-a-critical-competency-for-boards>, 2017).

**Таблица 2: Факторы риска**

Наименование фактора	Сущность фактора
<p>Политические факторы</p>	<p>Война, конфликт, взрывоопасная ситуация и любое высказывание государственных деятелей относительно обостренной ситуации.</p> <p>Уход или замена власти, выборы (смена власти может привести к вероятной смене политического и экономического курса государства, повлиять на престиж капиталовложения в ее экономику; уход руководителя Центрального банка либо смена кого-то из лиц, занимающих высокие финансовые или политические должности приведет к вызову немедленной реакции рынка).</p> <p>Опасность национализации и т.д.</p>
<p>Экономические факторы</p>	<p>Положение экономики в общем: а какой мере общее состояние благоприятно для капиталовложения и позволяет обусловить главные факторы, которые детерминируют в указанном состоянии.</p> <p>Индивидуальные области рынка (определение тех, которые наиболее благоприятны для вложения с учетом намеченных инвестиционных задач и целей в существующих общеэкономических условиях).</p> <p>Точные инновационные и передовые проекты, программы, положение отдельных предприятий.</p>
<p>Финансово-кредитные факторы</p>	<p>Показатель экономической и финансовой активности, потребление и сбережение, процесс влияния инфляционных факторов, финансовое положение страны.</p>

**Источник:** Составлено автором на основании электронного ресурса (<https://www.wsj.com/news/risk-compliance-journal>, 2019)

Общее экономическое положение показывает ситуацию во многих областях и сферах хозяйства, тем не менее абсолютно каждая из данных

областей зависит не только от общих, но и частных (внутренних) закономерностей. Таким образом, итоги, которые были сделаны на макроуровне требуют, что касается их конкретизацию и корректировку. Несмотря на то, что анализ и оценка состояния в общем показывает, что она неблагоприятна для капиталовложения, это не значит, что нет способа найти отрасль, в которой можно с максимальной выгодой инвестировать деньги.

Соответственно, установление факторов риска полагает анализ прошлых действий в ходе развития, динамике, финансовые сведения, которые позволяют размышлять более масштабно, и нынешний учет осуществляющихся качественных изменений и перемен.

Последующее действие – оценка и анализ рисков: установление качественными и количественными способами ответственности и величины риска (см. таблица 3 в приложении). Имеется большее количество разных способов оценки рисков, особое значение среди них занимают математические методы и модели (Andrew Griffin, 2014, p.132).

Риск-менеджмент необходимо начинать с понятия того, что:

- практически любой доход сопрягается с риском;
- чем больше степень риска в этом модуле рынка, то тем больше норма дохода;
- вследствие наличия рисков, предприниматель может занять его место на рынке.

На первоначальном уровне риск-менеджмента следует подготовить «аварийные выходы».

Формирование совокупности аварийных выходов дает возможность

**Аварийные выходы** – это совокупность действий и усилий работников предприятия, которые направлены на устранение отрицательных результатов уже наступившего сценария.

предприятию по достоинству выглядеть для потребителей и минимизировать убытки. Тем не менее, это уже в свою очередь затратный инструмент борьбы

с наступившими отрицательными итогами. Функционирование риск-менеджмента направлено на минимизацию возможности их появления, и снижение объема ущерба, а не устранение неуправляемых исходов.

В соответствие с риск-менеджментом на предприятиях, после применения совокупности процесса аварийных выходов, целесообразнее реализовать реестры рисков. Реестры рисков – это список представляющий, источники появления рисков, последствия наступления отрицательных сценариев (см. схема 1).

#### Схема 1: Реестры рисков

Источник: Peter Dent Rhoda Woo Rick Cudworth, 2014, p.6



При формировании реестров как ресурса информации используется оценка рисков (отрицательных явлений) последних событий. Набранные статистические данные помогут дать анализ вероятности появления рисков и возможный размер потерь. При отсутствии практики с отрицательными явлениями у предприятия, то возможно использование следующих методов анализа вероятности появления отрицательных событий рисков:

- экспертный;
- статистический;
- экспериментальный.

Основным шагом в риск-менеджменте является определение совокупности способов и мер по их снижению или устранению (см. схема 2). В числе методов оптимизации и минимизации рисков отличаются следующие (<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/2018-global-crisis-management-survey.html>, 2018).



## Схема 2: Способы оптимизации и снижения риска



**Источник:** Peter Dent Rhoda Woo Rick Cudworth, 2014, p.3

Изменение объектов или проектов возможно заключается в деятельности с разными товарными видами, в различных сегментациях рынка, также распределять инвестируемые средства среди разных и не связанных между собой объектов вложений. В случае непредвиденных обстоятельств один из видов деятельности будет являться убыточным, а другая деятельность все таки будет давать доход. Это спасает предприятие от разорения и позволяет ему продолжить работать дальше.

Второй метод подразумевает вовлечение партнера, основание разных ассоциаций, совокупных предприятий, бартер своих имуществ, вовлечение новых акционеров, которые способны обратить имеющиеся средства на двустороннее управление рисками. Обычный опыт деления рисков состоит в том, чтобы ответственным за риски являлся тот участник проекта, который может лучше других контролировать и рассчитать риски.

Один из способов такого изменения риска определяется аутсорсинг – предоставление элементов функций предприятия другой организации, к примеру разработка и производство продукта и его сбыт. Возможно осуществление аутсорсинг риска, в ходе которого на другую организацию (сторонний объект) перекладывается ответственность за минимизацию вероятности появления негативных сценариев.

Третий метод – страхование риска – это резерв дополнительной возможности, а также создание систем экономических и профилактически-организационных мер, которые необходимы для его снижения. Для каждого из страхуемых объектов предоставляется страховая сумма, к примеру: кредит – вероятные финансовые убытки, авария – общая сумма предполагаемых

расходов на ремонт, уровень деятельности сотрудников – вероятные потери от снижения уровня, договоры – вероятные убытки от разрыва обязательств, честность работников – вероятные моральные и материальные убытки и т.д. В практической деятельности страхование реализуется внешними предприятиями – страховыми организациями, снижающие риск переданный им с помощью того, что при случае появления страхового случая по одному страховщику у других возможно этих случаев не быть.

Последний метод: избежание риска заключается в том, чтобы не «бывать» в зонах или не осуществлять деятельность, в которой этот вид риска происходит в таком масштабе, с которым предприятие неспособно эффективно и полноценно справиться. Этот метод состоит из разработки мер, которые полностью исключают конкретные виды риска. Избежание рассчитывается на разрыв с надежными партнерами, поставщиками, лизингополучателями, и отказ от рискованных проектов (Tim Johnson, 2017, p.67-68).

Риск-менеджмент предприятия совершается высшим руководством организации, менеджером, администратором и другими работниками. Он берет свое начало при формировании стратегии и влечет за собой всю деятельность предприятия. Этот процесс ориентирован на решение событий, которые имеют возможность повлиять на предприятие, и менеджмент связанный с данными событиями риска, и в свою очередь контроль, для того чтобы не превысить риск-аппетит компании и представление разумной гарантии достижения их целей (Чернова Г.В., 2000, с.25).

Хотелось бы также провести анализ главы 1.1. Люди непрерывно сталкиваются с рисками лицом к лицу. Нередко, когда мы не имеем всей информации, мы должны сделать выбор, который, часто является неверным. Каждый менеджер постоянно принимает решения самостоятельно, взяв на себя тем самым ответственность, таким образом будущее функционирование предприятия зависит только от данного лица, от его сообразительности и умений.

Риск-менеджмент – является одним из основных и базовых организационных процессов деятельности компании, соответственно он непременно должен совмещать в себе собственные тактики, стратегии, стремительное осуществление. Значимость имеет не только реализовать риск-менеджмент, но и время от времени менять способы и ресурсы данного менеджмента.

Выбирая определенные меры для решения риска, необходимо учитывать данные особенности: не рекомендуется рисковать в большей степени, чем это позволит осуществить свои средства; надлежит предусмотреть возможные исходы риска. Использование данных особенностей в своей практике значит, что следует проанализировать вероятные потери по конкретному типу риска, сравнить его с размером капитала организации, которая подвергается этому риску, далее сравнить конечные вероятные потери с общим размером своих денежных средств.

## **1.2. Опыт и особенности управления рисками в условиях пандемии**

В настоящий момент, для реализации снижения пандемии, большинство предприятий интенсивно осуществляют их проекты по социальной ответственности. В ее основу входят, основные факторы играющие большую роль в экономическом росте государства, ложится соответствующее управление деятельностью предприятия и координация условий труда для работников. В результате, в период пандемии появляется больше опасностей, поэтому больше соответствующих принципов и правил следует установить для системного решения и снижения возможных трудностей.

Продолжение распространения COVID-19 заставляет Всемирную организацию здравоохранения (ВОЗ) задумываться, определяется ли эта пандемия экстренным чрезвычайным положением интернационального уровня в области социального здравоохранения. Кроме этого предприятия имеют вероятность столкнуться с разными операционными и стратегическими видами риска, к примеру как отсрочка либо перерыв в постановлении

сырьевых материалов, варьирование потребления, рост затрат, недостаток в материальном и техническом обеспечении, сроки поставок которые увеличиваются, осложнения, которые связаны с охраной здравоохранения и сохранностью труда работников, недостаточное количество ресурсов и сложность в логистике и вычисление в области экспорта и импорта ([https://www.dnb.co.uk/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB\\_Business\\_Impact\\_of\\_the\\_Coronavirus\\_UK.pdf](https://www.dnb.co.uk/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus_UK.pdf), 2020).

Учитывая оценку определяющих практик международных организаций исходя из плана касательно непрерывности деятельности и регулирование чрезвычайными ситуациями, наподобие пандемии или эпидемии, предприятиям рекомендуется осуществить данные 10 мер для преодоления и снижения будущих рисков и неопределенностей:

1. Создание групп для осуществления мер в экстренных и чрезвычайных ситуациях.

Компаниям надлежит быстрое формирование групп для реализации устранения вероятных чрезвычайных случаев, в частности «Группа незамедлительной реакции» либо «Команда для регулирования экстренных и серьезных сценариев», что обеспечивает определение ключевых задач, составления тактики для быстрой реакции и формирование максимально экстренных принятых мер в разных случаях.

Для формирования группы важно проанализировать ценные квалифицированные качества участников и в случае надобности взять экспертов при оценке самобытности организационной деятельности предприятия.

2. Анализ рисков и установление способов, проекта чрезвычайной реакции и раздел должностных функций.

Большинство международных организаций сформировали свой «пошаговый план процессов для серьезных случаев» либо же «непрерывный и стабильный проект развития деятельности» и не против начать экстренную реализацию при появлении угроз.

Если такой план не имеется, то организации следует в срочном порядке проанализировать и оценить все имеющиеся риски, в том числе и угрозы, которые связаны с сотрудниками, с членами правления, публикой, аутсорсингом, логистикой. После анализа предприятие должно обсудить проблемы потребления, спроса, их закупок, помещений предприятия, логистики, сохранности сотрудников, финансы, в том числе и другие вопросы, которые имеют отношение к пошаговому составлению мер в экстренных случаях и обособлением деятельности.

3. Планирование функций положительного отношения с работниками, покупателями и провайдером, а также формирование документов со стандартами коммуникации.

Необходимо организовать устойчивую логистику и цепь поставок, сознательность работников и компаньонов, кроме этого повысить эффективность структуры регулирования передачи информации и оказание услуг потребителей для счета к минимуму появления отрицательных комментариев социума из-за заключения неправильных действий.

При этом важно применять имеющиеся базы данных организации с целью собрания, предоставления и оценки информации касательно пандемии и экстренной передачи информации о рисках.

4. Содействие и сохранность ментального и физического здоровья работников и оценка форм разных принципов и рабочих мест в интересах гарантии необходимого восстановления деятельности.

80% предприятий считают, что приоритет в менеджменте сотрудников отдается «гибким условиям труда». В этом случае, предприятиям рекомендуется в кратчайших сроках составить гибкий график работы, отпуска с учетом использования необходимых технологий для формирования удаленной работы на определенный срок.

Помимо этого, предприятиям необходимо использовать режим контроля за самочувствием сотрудников и установить систему корпоративной этики о состоянии здоровья персонала.

Предприятию в обязательном порядке необходимо установить систему безопасности условий труда при помощи непрерывной дезинфекции и уборки рабочих зон согласно международным санитарным стандартам, гигиеническим требованиям системы охраны здоровья в момент распространения болезней.

Предприятие обязано рассматривать проблемы сохранности в период пандемии, подготовить пособия для персонала по сохранности и защите, повысить уровень их осведомления касательно безопасности и снижения рисков.

#### 5. Упор на схеме по реагированию на риски и логистику.

Международные организации часто предварительно учитывают применение «запасных» помещений предприятия, технических возможностей и поставки сырья в разных государствах в целях быстрого перевода деятельности из «инфекционных» мест и для предотвращения прекращения производства из-за недостаточного количества ресурсов и возможностей.

Из расчета менеджмента производственных и финансовых возможностей следует понять вероятность увеличения периода оборота ресурсов из-за низких издержек, подходящего увеличения объёма денежных расходов и воздействия на движение финансовых ресурсов. Одновременно с этим в областях с объёмным периодом производства предприятия обязано предварительно находится в готовности к увеличению потребления к концу момента пандемии для того, чтобы миновать риск нехватки производственно-финансовых возможностей.

#### 6. Процесс реализации решений для риск-менеджмента неисполнения обязанностей и менеджмента связей с потребителями, появляющиеся в конечном итоге по причине невозможности восстановления деятельности хозяйствования за короткое время.

Вначале пандемии предприятия обязаны осуществить связь с потребителями с целью осознания перемен у потребителей и в условиях

рыночной экономики ради понимания воздействия перемен в восстановление, поставке заказов, потребности и преобразований экономических отношений.

В свою очередь важно осуществлять расчет принципа правоспособности в сфере договоров правоотношений граждан и организаций, поскольку уклонение от определенных обязанностей в момент пандемии могут иметь юридический исход.

Компании обязаны проанализировать договоры, осуществление определенных вероятнее окажется сомнительным, должным путем осведомить заинтересованные лица для минимизации возможных потерь и установления важности подписания контрактов, помимо этого сохранить преимущества, использующиеся при вероятных представлениях жалоб граждан.

7. Предоставление общественных гарантий и менеджмент содействия с заинтересованными лицами, и введение политики устойчивого развития в управленческие решения.

Предприятия обязаны держаться единой концепции и принципам, которые приняты законодательством страны.

Правильное выявление внутрикорпоративных данных усилить репутацию организации перед гражданами.

Предприятиям крайне необходимо осуществить проекты КСР (корпоративной социальной ответственности) с позиции защиты экологии, прогресса граждан, производства и потребления, устойчивости сотрудников, в том числе реализовать контакт с обществом и подрядчиками. Им следует провести оценку возможного воздействия и длительность пандемии, исправить план и обеспечить информацией касательно предоставляемых способах и итогах оценивания совладельцам либо председателям административного совета.

8. Процесс реализации структуры менеджмента информацией о кадрах, данными о безопасности и индивидуальными материалами.

Предприятия обязаны реализовать безопасные и достоверные способы менеджмента первостепенной информации о кадрах, а также осуществить регистрацию постоянного и дистанционного персонала, подрядчиков, акционеров и других сотрудников, с теми, с кем они сотрудничают.

Предприятия кроме этого обязаны реализовать проекты быстрой реакции в аварийных случаях касательно «ИТ» сохранности, в целях безопасности и предоставления устойчивости реализации производства. Важно разработать план по исполнению удаленных и постоянных работников их функций, наладить процесс постоянной взаимосвязи как в дистанционном, так и в постоянном порядке в целях предоставления ритмичной, беспроблемной деятельности систем, ресурсов и сетей.

Предприятия обязаны предоставить безопасность индивидуального и личного существования и данные о благосостоянии, особенно для пациентов (вне зависимости они потребители либо работники), внимательно следить за доступом к ним, их применение. Важно предоставить осмотр доступа к информации медицины и определить подходящую степень сохранности.

9. Предприятия обязаны оценить вероятность включения исправлений в смету и проекты внесения и деятельности финансовых ресурсов и внедрение процессов преждевременного уведомления для международного рынка.

В 2020 году около 48% предприятий рассматривали снижение показателей продуктивности. Однако лучше бы предприятия акцентировали внимания финансовым потокам и составили план по движению финансовых ресурсов, в целях предоставления его сохранности согласно графику работы подрядчиков на всех уровнях деятельности и схемами работ персонала.

Помимо этого, необходимо обеспечить контроль за ситуацией в международной экономике, экспорта и импорта, особенно резким переменам либо крахам в сфере главной деятельности, способствующие оказанию воздействия на мировой рынок, продажи и приводящие к огромным потерям касательно самих предприятий. Во избежание таких случаев предприятия обязаны рассмотреть план стремительной реакции на аварийные случаи по



базовым подрядчикам, включающий в себя сценарий открытия сделок на одном рынке для компенсации воздействия ценовых рисков равной, но противоположной позиции на другом рынке, с использованием производного финансового инструмента на бирже купли-продажи базового актива, при заключении которого стороны договариваются только о цене и сроке поставки, мировой рынок продаж и транзит, кроме этого вовлечение новых альтернативных подрядчиков.

10. Повышение эффективности процессов риск-менеджмента предприятия.

В соответствие с отчетами многих компаний в сфере риск-менеджмента взаимосвязи с одной из сторон договора в гражданско-правовых отношениях, которые проводились в середине 2020 году среди международных предпринимателей, 60% менеджеров предположили, что их организации являются готовыми к продуктивной деятельности в условиях пандемии. (<https://www2.deloitte.com/kz/en/pages/risk/articles/ten-things-firms-to-do-in-2019-ncov.html>, 2019).

### **Национальная оценка рисков с связи с пандемией**

Пандемии являются событиями, для которых весьма нелегко сделать прогноз, свою очередь, они имеют значительные и масштабные, глобальные исходы. Начиная с 16-го века пандемии разного уровня тяжести и влияния отмечались с интервалом от 10 до 50 лет (см. таблица 3). (Angela N. Baldwin, 2020, p.5).

### **Таблица 3: Характеристика ранее случившихся пандемий**

**Источник:** Составлено автором на основании электронного ресурса (<https://www.who.int/publications/i/item/9789241512299>, 2017)

Год начала пандемии и название	Место происхождения	Подтип вируса	Расчетное репродуктивное число	Расчетная летальность	Расчетная избыточная смертность во всем мире, обусловленная пандемией	Наиболее пострадавшие возрастные группы
1918 «Испанка»	Неясно	H1N1	1,2-3,0	2-3%	20-50 миллионов	Молодые люди
1957-1958 «Азиатский грипп»	Южный Китай	H2N2	1,5	<0,2%	1-4 миллиона	Все возрастные группы
1968-1969 «Гонконгский грипп»	Южный Китай	H3N2	1,3-1,6	<0,2%	1-4 миллиона	Все возрастные группы
2009-2010 «грипп А(H1N1) 2009»	Северная Америка	H1N1	1,1-1,8	0,02%	100.000-400.000	Дети и молодые группы
2019 COVID-19 «Коронавирус»	Китай (Ухань)	SARS-CoV-2	$R_0 > 1$	2%	В настоящее время это затруднительно	Пожилые люди

Оценка рисков является систематическим процессом собрания, анализа, оценки и документация данных, для того, чтобы распознать уровень риска.

Оценка рисков - это определение возможности и результата сценария, влияющего на благосостояние и здоровье населения (сотрудников) на международном, национальном, региональном, местном уровне.

Оценка рисков предоставляет основу для осуществления процессов по риск-менеджменту для здоровья персонала и минимизацию их отрицательных итогов.

Согласно процессу, который един для всех угроз, оценки рисков должны быть реализованы для выявления уровня готовности и сосредоточия на ней значительного внимания, в том числе и способы по уведомлению и снижению отрицательных итогов, меры и концепции реакции и реабилитации (см. схему 3 в приложении) (Фатхутдинов Р.А., 2001, с.54).

Что касается пандемии COVID-19, ВОЗ и государства должны обеспечить выполнение глобальной оценки рисков в содействии с организациями, которые понесли убытки и пострадали для того, чтобы принять разумные постановления в интересах риск-менеджмента (Andersen K., et al., 2020).

Невзирая на то, что на протяжении всего времени государство сообщало о данных глобальных рисках, которыми оно сопровождалось, каждой компании подобало на региональном и национальном уровне проанализировать и оценить риски, с учетом регионального опыта, средств и уязвимых мест. Компаниям также рекомендовалось поделиться своим опытом, оценками рисков посредством сетей, разносторонних условий и применять для анализа и оценки рисков местные средства (Ram Sagar, 2020, p.2).

В течении пандемии одна или несколько компаний могли найти соответствующие решения для ответных мер по причине пандемии на региональном уровне, в то время как другие некоторые организации пандемия могла бы не коснуться около месяца. Поэтому, каждой компании рекомендовалось провести свои оценки рисков, определяющие масштаб, вопросы, действия, срок, предписывающие должного внимания, срочность решений, которые важно осуществлять на государственном и региональном уровнях (Krishnan L., et al., 2020).

Оценка рисков учитывает угрозу, расположенность к влиянию и определенный сценарий по отношению характеристики риска.

Оценка угрозы рассматривает обнаружение вируса пандемии, исследование основной и важной информации о вирусе по каждому подтипу, а также классификация вирусов по потенциалу пандемии и вероятных исходов.

Оценка расположенности к влиянию и воздействию рассматривает конкретный ряд лиц, которые согласно существующим источникам были или потенциально имеют возможность быть подвержены и расположены заражением вируса, также данная оценка рассматривает уязвимость данных лиц касательно иммунитета и степень тяжести болезни.

Данные оценки позже пополняются анализом и оценкой определенного сценария. Оценка и анализ определенного сценария – это рассмотрение тех обстоятельств, в которых произошли события. В них учитываются причины, которые могут воздействовать на риск, такие как экономические, политические, этические, социальные, научно-технические и т.д. (см. таблица 4 в приложении).

Рассмотреть характеристику риска возможно после осуществления анализа и оценки угрозы, расположенности к заражению и определенного случая. Установление характеристики риска осуществляет формирование так, в целях определения возможности и влияния каждого риска. В рамках пандемии, характеристика риска рассматривает данные оценки, с целью определить существование пандемического потенциала определенного подтипа вируса, и в равной мере уровень влияния данного сценария на социум, и, стало быть оперативность и масштаб процессов деятельности по риск-менеджменту, которые должны быть осуществлены.

Лица, которые осуществляют оценку рисков, должны выполнять регистрацию неясности для каждой стороны оценки и обмениваться итогами в течении всего времени (Aven T., 2013, p.9).

Анализ и оценка отрицательных последствий пандемии для деятельности организации станут эффективными в определении и риск-менеджменте, который возможно приведет к перерыву в деятельности, поскольку они рекомендуют видение значительного объема, временные сроки и систему функций негативных последствий и возможности их появления. Необходимо отразить возможность, процесс и остальные причины, которые при появлении угрозы имеют вероятность препятствовать предприятию приобрести преимущественно поставленные цели. Таким образом, после такой оценки есть вероятность приобрести расчетное время возобновления по отдельному риску, который может быть фактором подрыва ситуации.

Сценарий в аварийных и непредвиденных обстоятельствах пандемии «может быть осуществлен, после того как случилось событие, для того, чтобы

реализовать устойчивость ситуации, возобновить либо продлить осуществление основных механизмов и приблизить возобновление обычного режима деятельности» (John C. Hull, 2018, p.29).

Сценарий действий при пандемии должен включать три основных периода кризиса:

1. Устойчивость, которая устанавливается моделью «работа по снижению убытка, в частности в раннем периоде разрушающей ситуации», содержит:

- Решения по сохранности здоровья.
- Ликвидация последующего увеличения ущерба.
- Устранение очага ущерба.
- Связь с заинтересованными лицами.
- Устранение дестабилизирующих факторов для следующих последствий.
- Приостановление безосновательных расходов.
- Прекращение необоснованных трат.

2. Развитие реализации максимально необходимых механизмов, которые в значительной степени важны в целях существования предприятия и завоевания ее первостепенных целей. Сценарий при пандемии должен включать в себя определения некоторых действий для каждого их механизмов или групп механизмов:

- Многовариантные способы и места деятельности.
- Выстраивание многогранной информационно-коммуникационно технологической базы.
- Покупка нужной техники и материалов.

3. Возобновление, «решения, которые реализуются после возникновения разрушающих ситуаций, совершаемые для того, чтобы вернуть предприятию традиционный вид менеджмента». Возобновление означает возврат в условия до кризиса и рассмотрение возможных способностей и

нынешней ситуации (<https://www.pwc.com/m1/en/publications/covid-19/supply-chain-risk-management-time-crisis.html>, 2019).

Таким образом, можно сделать вывод, что пандемия – является мотивом для того, чтобы эксперты по логистике, реализации цепочек поставок и предприятия с международным присутствием подготовили некоторые альтернативные варианты снабжения и изготовления в различных местах планеты для того, чтобы минимизировать риск появления данных неблагоприятных ситуаций.

Постепенно пандемия окажет еще сильнее давление на имеющиеся средства, ресурсы, технологии и т.д., а это создаст существенное повреждение услуг и продукции. Так как средства становятся все больше ограниченными, предприятиям следует все время менять ориентир поставляемой продукции и услуг, акцентируя внимание на тех, что считаются значительно важными для удовлетворения потребностей клиентов и осуществления устойчивости рынка.

Также необходимым становится конкретное понимание тех способов, которые нужно передвинуть на второй план, в целях обеспечения эффективного переназначения существующих средств. Предприятиям следует обладать определенной документально оформленной стратегией ранжирования целей, которые означают стабильность к некоторым типам рисков и поддержанную правильно исследованной системой менеджмента для постановления решения о допустимом уровне риска (приостановление оказаний услуг) в период пандемии.

Помимо этого, основание оперативного штаба в целях формирования деятельности при пандемии поможет обеспечить быстрое принятие решений и обеспечит прозрачную подотчетность, реализует значительный контроль событий и написание отчетов. Предприятиям необходимо создать внутреннюю структуру мониторинга качества с целью определения и исключения неточностей, в случае выполнения работы кадрами, которые имеют меньше опыта и гораздо узкую специальность.

## **II ГЛАВА. АНАЛИЗ СПЕЦИФИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

### **2.1. Общая характеристика управления рисками на предприятиях Азербайджана**

В нынешнее время риск-менеджмент на предприятиях Азербайджана все еще располагается на этапе возникновения. Многие методы и особенности международного риск-менеджмента, характерны для регулирования

классических макроэкономических показателей, которые пока не приспособлены к местным условиям.

В первую очередь, это исходит из-за довольно долгого отсутствия информационных данных, нехватки теоретических, практических и экспериментальных исследований, недостаток структуризации и навыков в области риск-менеджмента предприятий.

В современных условиях в Азербайджане по сей день не возникает активный спрос со стороны компаний малого предпринимательства относительно услуг риск-менеджмента и вероятно рискованных инвестиций, к примеру, консалтинговые организации в основном ориентируются на услуги маркетинга и бухгалтерского учета.

Образование и развитие риск-менеджмента на предприятиях Азербайджана обуславливается преимущественно от наличия существенных условий по реализации профессиональных сотрудников, четких и определенных общеметодологических баз. Увы, на данный момент в Азербайджане имеется слабо развитая структура исследования и переквалификации особых кадров многих видов риск-менеджмента (Kazımlı X., Quliyev İ, 2011, səh.123-127).

Крупные азербайджанские предприятия, которые представляют разные области народной экономики, планируют начать формирование корпоративной структуры риск-менеджмента. В данных условиях особое значение имеет проблема образования целостного и грамотного понятия цели системы управления рисками, терминологии, которая часто используется, решения, принятые выше стоящими менеджерами, и естественно, само развитие системы управления рисками, которое несомненно, должно быть адаптировано к современным азербайджанским условиям.

Предприятия по всему миру, а также и в Азербайджане часто встречаются с некоторыми барьерами на пути к созданию высокоэффективной и действенной системы риск-менеджмента. Три основных препятствия, с которыми сталкиваются предприятия, при формировании данной системы это:



1. Отсутствие контакта среди функциональных подразделений.
2. Дефицит корпоративной культуры риск-менеджмента.
3. Неспособность получить верную оценку рисков предприятия.

Другие значимые препятствия системы риск-менеджмента определяются слабая эффективность используемых методов и процессов определения рисков, в том числе и низкокачественная база данных о рисках (<https://economy.gov.az/article/risklerin-idare-olunmasi/22763>, 2019).

Одной из главных проблем формирования и развития системы управления рисками определяется дефицит целостности способов и требований к существованию системы риск-менеджмента. Свод правил и установленный порядок о требованиях к существованию системы риск-менеджмента, а также внутреннего мониторинга в совокупности всех банков, за исключением Национального банка АР, который в свою очередь утвержден положением Правления Национального Банка АР является главным требованием, на основании которого должна быть сформирована структура системы управления рисками во всех банках. Тем не менее данный свод правил основан и направлен на опыт, который в свою очередь, был накоплен странами западной цивилизации, что прежде всего относится к наличию статистической информации для осуществления оценки. Вследствие нехватки статистической информации, которая была накоплена виду небольшого промежутка времени существования многих банков АР, большинство требований сохраняются неприспособленными для нашей отечественной системы (Гаджиев Ш.Г., 2000, с.139).

Одним из препятствий экономики АР является неготовность менеджмента многих финансовых учреждениях рассматривать процесс управления рисками как один из основных факторов регулирования производственного процесса. У некоторых масштабных предприятий общепринятую структуру риск-менеджмента часто называют «относительно вмененной», потребность в необходимости которой обусловлена не только действительной готовностью и желанием осуществлять контроль над рисками,

но и географическим сегментом активов, публичной процедурой допуска ценных бумаг на биржу (листинг), условия необходимые для выхода на публичную продажу акций предприятия неограниченному кругу лиц (IPO) и так далее.

Имплементация системы риск-менеджмента на предприятия AP могут осуществляться ввиду многих обстоятельств, среди которых имеется цель формирования устойчивого развития, а также рост конкурентоспособности предприятия. Однако помимо того, что система риск-менеджмента ориентирована на выполнение поставленных задач предприятия, система управления рисками порой не учитывается при установление операционных и стратегических факторов решения. Следствия анализа компании KPMG в сфере системы управления рисками – «Риск-менеджмент как главное средство в борьбе с неоднозначностью» тоже указывает на данную тенденцию: меньше пятидесяти процентов представителей предприятий в Азербайджанской Республике использовали процесс системы риск-менеджмента при прогнозировании, планировании и мониторинге достижения приоритетных целей, а также при принятии ответственных решений.

Для этого имеются две главные причины. Прежде всего, предприятия вводят и используют исключительно около трех инструментов риск-менеджмента и пытаются не связывать их с финансовыми показателями. Помимо этого, спорный вопрос состоит в том, что даже довольно масштабные предприятия используют условно простые способы измерения возможных рисков. В результате, как следствие система управления рисками отделена от действительных операционных и финансовых целей (<https://home.kpmg/az/en/home.html>, 2020).

Система риск-менеджмента и основополагающих процессов на предприятиях не задействованы между собой. Рост уровня важности системы управления рисками в проектировании должен являться неотделимым элементом введения полноценной системы риск-менеджмента на предприятиях Азербайджана.

В данный момент большинство азербайджанских предприятий применяют только фрагментарную структуру системы риск-менеджмента. Менеджеры многих предприятий как обычно оценивают систему управления рисками более узкоспециализированной и индивидуальной деятельностью. Это не дает возможность быстро наблюдать в особенности за существенными рисками и оперативно передавать данные об этом заинтересованным работникам. Также зарубежные предприятия максимально благополучно используют новый стандарт риск-менеджмента – система управления рисками в масштабах всей организации или комплексная системы управления рисками (enterprise-wide risk mangement). Отличительная черта данного стандарта заключается в том, что риск-менеджмент получает комплексный характер и связывается в условиях всей компании. Помимо этого, в организации формируется индивидуальная культура применения рисков. Применение азербайджанскими организациями опыта зарубежных стран даст возможность модифицировать аспект системы управления рисками и уйти от фрагментированного стандарта к задействованному, целостному, интегрированному стандарту (<https://www2.deloitte.com/az/en/services/risk.html>, 2020).

Для того, чтобы получить результат от рациональной системы риск-менеджмента, в первую очередь обязательно существование у менеджмента предприятия политики в этой сфере, и в области корпоративного менеджмента. Обновленная система корпоративного менеджмента, обеспечение отчетами и данными об риск-менеджменте руководству предоставляют повышение уровня значимости структуры риск-менеджмента в пределах предприятия, эффективность подотчетности, «транспарентность».

Основным фактором развития системы риск-менеджмента на предприятии определяется формирование характерной юридической основы, документации. Это дает возможность создать адекватное и конкретное понимание этапов с позиции всех резидентов системы, предоставить обязательное соблюдение установленных правил и реализация неукоснительных операций в сфере управления рисками. основополагающие

действия системы риск-менеджмента на предприятиях, обычно управляются на государственном уровне, но в этой ситуации нужно осознавать, что главная цель введения и принятия этих нормативных требований должно быть не только формальное исполнение общего руководящего указания организации, или органа государственного управления, но и стратегический и результативный менеджмент организации с использованием метода, который ориентируется на риск (<https://www.kapitalbank.az/en/risk-management>, 2022).

В дополнение, также одним из основополагающих составных элементов результативной системы управления рисками определяется формирование и развитие корпоративной культуры в сфере риск-менеджмента. Под понятием «риск-культура» понимаются внутренние естественные условия, при которых менеджмент и сотрудники предприятий анализируют действия, принимают решения и реализовывают основную деятельность компании, учитывая альтернативу – оптимальное соотношение риска и возможности.

Джон Фарелл из компании KPMG (одна из крупнейших в мире сетей, оказывающих профессиональные услуги, и одна из аудиторских компаний Большой четвёрки), председатель в области международной стандартизации по риск-менеджменту в организациях, утверждает, что на предприятиях в обязательном порядке необходимо иметь инструмент, который даст способность менеджерам анализировать и принимать решения о вероятной степени риска, для которой предприятие готово рискнуть. Высказывание о «риск-аппетите» соединяет предрасположенность к риску и финансовые составляющие так, что появляется вероятность представить дальнейшую стратегию установления рисков.

Имеется две основополагающие оценки «риск-аппетита»:

- Предприятиям надлежит осуществить анализ рисков финансов и оценку их устойчивости к реализации исключительных, но вероятных шоков. В случае не проведения этих подсчетов, предприятие должно взять на себя все риски, не учитывая финансовую составляющую.

• На организационном этапе предприятию необходимо выявить финансовую стоимость, в рамках которой убытки и рисковые события ухудшат их рейтинг кредита, финансовые коэффициенты, к примеру показатель соизмеряющий величину прибыли до выплаты процентов по кредиту и уплаты налогов и т.д. ([https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nz/pdf/April/corporate-citizenship-report\\_2018.PDF](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nz/pdf/April/corporate-citizenship-report_2018.PDF), 2018).

Исходя из моих исследований, я могу сформировать вывод о том, что одного и цельного мнения о том, какой конкретно способ оценки и анализа необходимо использовать посреди экспертов на данный момент нет. Способы и подходы, которые предлагаются к имитированию показателей риска факторов рынка, который необходим для подсчета разных «риск-метрик» порой не могут быть применены в рамках Азербайджана ввиду его переходного характера экономики. Для того, чтобы получить желаемый результат от количественной оценки рисков в условиях будущего менеджмента, требуются комбинационные методы воспроизведения модели с принципами «стресс-тестирования». В этом случае, предприятиям требуется акцентировать внимание на разработке стратегии, направленной на расширение базы потребителей и непрерывный мониторинг мощи, которая подвержена риску.

Помимо этого, в нынешних современных условиях операционные риски азербайджанских предприятий почти не анализируются количественно, это напрямую имеет связь с дефицитом статистических данных, равно как и методологические адаптированные подходы. В результате этого предприятия обязаны предоставить необходимый объем информации в целях получения гораздо точных показателей ([https://www.pashabank.az/about\\_us/lang,en/#!/risk\\_management/713/](https://www.pashabank.az/about_us/lang,en/#!/risk_management/713/), 2022).

На мой взгляд, вслед за проведением необходимого анализа рисков, предприятиям следует внедрить и использовать в наибольшей степени результативные принципы системы риск-менеджмента. На сегодняшний день

предприятия в Азербайджане в основном расставляют свои акценты на внутреннем управлении рисками, часто используя способ «снижение рисков». Также необходимо обязательно учитывать и внешние обстоятельства, которые оказывают сильное воздействие на устойчивость предприятия. При таком раскладе весьма использованными методами риск-менеджмента являются страхование, открытие сделок на одном рынке для компенсации воздействия ценовых рисков равной, но противоположной позиции на другом рынке, расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства. Данные методы направлены на «рециклирование» рисков предприятия на третью сторону.

В нынешней быстро меняющейся среде бизнеса, менеджеры не имеют права игнорировать необходимость управлять рисками. Если менеджеры, будут дальновидными и стремятся корректно и компетентно управлять не только отдельными видами рисков, но и внедрять принципы менеджмента, которые еще охватывают предприятие полностью, то будущее будет принадлежать им. В следствие система риск-менеджмента будет находится на более современном и высоком уровне. Правильная и результативная система риск-менеджмента превратится в обязательный фактор управления современного общества (<https://www.adb.org/sites/default/files/linked-documents/cps-aze-2014-2018-sd-03.pdf>, 2018).

С моей точки зрения, многие предприятия в Азербайджане, которые осуществляют риск-менеджмент, не могут получить конечного желаемого результата. Это происходит из-за того, что менеджеры местных предприятий стремятся импортировать готовую систему риск-менеджмента западных стран.

По моему мнению, естественно, имеет смысл начать имплементацию готовой и улучшенной системы риск-менеджмента из развитых западных стран, а не пытаться начинать создавать с начала что-то новое и

непроверенное. Но как же предприятиям Азербайджана уклониться от угроз, которые на прямую связаны с импортным подходом системы риск-менеджмента западных стран? Я предлагаю использовать следующие альтернативные шаги в избежание угроз:

- Самосознание

Понимание и знание самих себя может помочь местным предприятиям сформировать гораздо реалистичный принцип системы риск-менеджмента. В первую очередь предприятиям АР необходимо исследовать историю, для того, чтобы установить, как же риск определялся и контролировался в прошлом, предприятиям следует найти существенные культурные воздействия, которые в результате могут оказать влияние то, как предприятия воспринимают риск.

- Настоящие нужды и потребности

Что же действительно необходимо предприятиям? Менеджмент многих предприятий Азербайджана нередко имеет данный посыл стратегии управления: «Другие предприятия внедрили новую систему управления, а значит и мы, тоже должны попытаться ее установить». Но дублирование других может привести местные предприятия к установлению систем, не повышающих ценность и капитал их предприятий.

Предприятиям необходимо начать с осознания того, что им на самом деле нужно от системы риск-менеджмента, в чем заключаются их потребности, а позже уже сформировать принцип для их удовлетворения. Предприятия могут выявить их нужды, совершив опрос заинтересованных сторон либо оптимизировать слабые места в их действующих системах. Предприятиям не следует дублировать систему риск-менеджмента других организаций, не являясь уверенными, что она сможет содействовать им в их определенной обстановке.

- Подготовка

Предприятиям необходимо рассчитать, какой уровень инфраструктуры нужен для содействия системы риск-менеджмента, и постановить, имеется ли у их персонала нужное понимание, знания и навыки для ее формирования.

Некоторые предприятия в Азербайджане пытаются применять систему риск-менеджмента без обладания нужной инфраструктурой или навыков.

- Совершать действия постепенно друг за другом

Это нормально, иметь желание мгновенно развиваться и прогрессировать, однако предприятиям необходимо быть реалистичными и не пытаться обманывать самих себя в том, как же быстро они смогут сформировать новый принцип системы управления, в частности когда эта система импортируется из западной страны. Вместо всего этого предприятиям надлежит совершить один шаг за раз.

Предприятиям необходим подход, который сможет поддержать настоящую идентификацию рисков, с точным анализом вероятности и последствия, в том числе реализация действенных и эффективных ответных мер. Далее предприятия могут исследовать и сформировать необходимые инструменты и обучение для поддержания данного процесса. В конечном счете, предприятия могут обдумать внедрение количественного анализа рисков при необходимости. Желание прыгнуть слишком далеко за один раз может навредить предприятию.

- Локализация

В случае если предприятия пытаются импортировать систему риск-менеджмента вне, им надлежит совершить действия, которые адаптируют ее к местной культуре, как в Азербайджане, так и на их предприятии.

К примеру, на некоторых предприятиях возможно подошло бы лучше собирать информацию о рисках при помощи группового мозгового штурма, тогда как индивидуальное собеседование возможно было бы лучше в других культурах предприятий. Также, некоторым культурам предприятий тяжело определить и обнаружить угрозы. На одних предприятиях риск может быть рассмотрен как техническая компетенция, тогда как другие предприятия могут определить его как стратегическую.

Предприятия, понимая их историю и культуру, определяя их настоящие потребности, внедряя нужную инфраструктуру и навыки рисков, продвигаясь



постепенно шаг за шагом и адаптируя систему управления рисков для удовлетворения местных условий, могут улучшить их шансы получить ценность от импорта подхода к системе риск-менеджмента из западных стран.

## **2.2. Особенности управления рисками в экономике Азербайджана в условиях пандемии**

11 марта 2020 года символизирует официальное начало периода глубокого шока в связи с глобальной пандемией COVID-19, объявленной Всемирной организацией здравоохранения (<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-directorgeneral-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020/>, 2020).

Хотя точно неизвестно, как будет выглядеть конец, ясно, что вернуться к прежней ситуации мы уже не сможем. Пандемия выявила серьезные недостатки в нашей глобальной системе, недостатки бизнес-моделей и проблемы, которые будут способствовать развитию нашего мира. Лидеры также увеличили свою энергию и творческий потенциал, поскольку они искали устойчивые решения этих проблем.

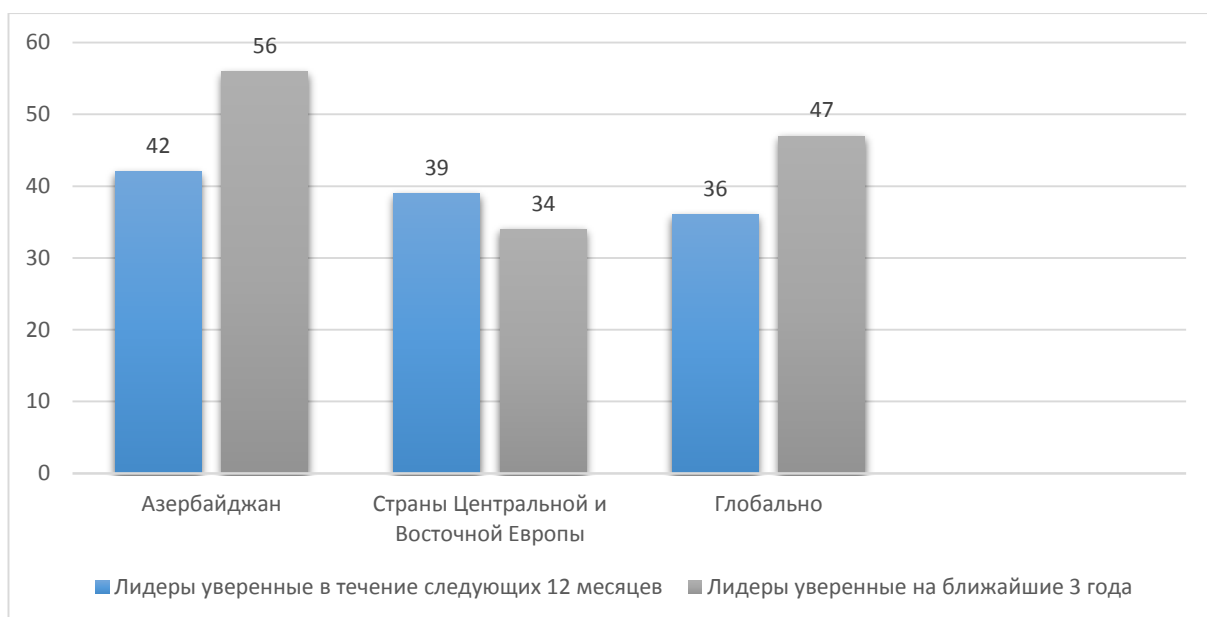
Нынешний положительный настрой лидеров бизнеса в Азербайджане Республике отражает мировоззрение, так как менеджеры предприятий настроены очень оптимистично в этом году, поскольку программы массовой вакцинации, наконец, начинают предлагать надежный выход из ситуации сложившейся в связи с пандемией. 71% менеджеров предприятий в Азербайджане, 76% во всем мире считают, что глобальный экономический рост улучшится в 2021 году. Это также отражает значительные положительные изменения с весны 2018 года, когда только 45% менеджеров отечественных предприятий ожидали улучшения роста.

Однако никто не догадывался, приведет ли коронавирус к снижению мирового ВВП на 3,5% в 2020 году, и это также будет худшим показателем со времен Великой Депрессии. После этого снижения некоторые скачки кажутся неизбежными; в Китае, а также в некоторых других странах этот процесс уже

начался. Доля менеджеров предприятий в АР, которые считали, что в 2021 году глобальный экономический рост замедлится, значительно упала с 19% до 5% (<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlookupdate/>, 2021).

Положительный настрой менеджеров предприятий АР, показывает развитие и распространение вакцинации в некоторых частях мира. Несмотря на связанные с этим угрозы, лидеры АР видят путь, который поведет вперед мировую экономику и свои предприятия: 42% менеджеров предприятий АР абсолютно уверены в росте доходов в следующем году и 56% в течение следующих трех лет. Несмотря на вспышку коронавируса в нашей стране и во всем мире вновь в 2021 году, уверенность местных менеджеров в росте доходов предприятий резко не снизилась по сравнению с 2020 годом (61%). Неопределенность в стране в результате очередного раунда ограничений на поездки и закрытия из-за новой волны COVID-19 в начале 2021 года пошатнула растущую уверенность менеджеров предприятий. В результате менеджеры более осторожно относятся к краткосрочным перспективам при прогнозировании роста выручки на следующие 12 месяцев. Ниже представлен опрос: «Насколько вы уверены в перспективах роста доходов вашего предприятия в течение следующих 12 месяцев либо трех лет?», где отображаются ответы респондентов насчет абсолютной уверенности (см. таблица 5).

**Таблица 5: Опрос о перспективах роста доходов предприятий**



**Источник:** Составлено автором на основании электронного ресурса (<https://www.pwc.com/gx/en/research-insights/economy/global-economy-watch/predictions-2021.html>, 2021)

Однако с точки зрения рентабельности на ближайшие 12 месяцев 63% респондентов в AP ожидают повышения рентабельности своих предприятий, 29% считают, что она останется на прежнем уровне, а 4% - снижения. В этом мышлении есть логика (<https://www.pwc.com/gx/en/researchinsights/economy/global-economy-watch/predictions-2021.html>, 2021).

### **Поддержание актуальности цикла COVID**

По мере того, как лидеры готовятся к предстоящему скачку, решающим вопросом будет: какие принципы управления следует защитить предприятиям от режима быстрого реагирования, который большинство из них приняло к 2020 году? Оперативное, а также результативное принятие решений, являющееся важной чертой «мер реагирования» на пандемию многих предприятий, будет в первых рядах списков лидеров. Приоритеты включают сосредоточение внимания менеджеров на наиболее важных вопросах, а также поддержание связи со старшими и младшими работниками на предприятии, частый пересмотр ключевых решений и принятие своевременных принципов для понимания неблагоприятных результатов (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/sustaining-covid-era-urgency.html>, 2021).

## Воздействие COVID-19 на промышленный сектор

Воздействие COVID-19 на промышленность АР было на разных уровнях из-за закрытия и других ограничений, а также изменений в работе, образе жизни, передвижениях и покупках.

Не секрет, что сектор отдыха, транспорта и логистики входит в число наиболее пострадавших сфер не только в Азербайджане, но и в других странах (<https://www.stat.gov.az/source/industry/>, 2022).

Изменения в поведении потребителей в секторе отдыха, которые оказали большое долгосрочное влияние на организации в результате кризиса COVID-19, 42% менеджеров АР выделяют снижение спроса на личные, масштабные мероприятия.

Напротив, руководители технологических предприятий наиболее уверены в себе из всех отраслей, что является естественным побочным продуктом цифрового ускорения пандемии.

Почти половина менеджеров АР, представляющих сектор телекоммуникаций, развлечений, медиа, технологий, информации, связи и развлечений, заявили, что “рост спроса на бесконтактные практики” окажет самое долгосрочное влияние на их предприятия. Неудивительно, что менеджеры в этом секторе стали свидетелями благоприятных изменений в правилах потребления во время пандемии и позитивное отношение к делу. Известно, что важным фактором, не находящимся под контролем менеджеров предприятий, являются ожидания того, что предстоящий год или два будет плодотворным в мировом масштабе, в том числе и в Азербайджане. Поэтому общая цель менеджеров – успешно вывести свои предприятия из пандемии, используя стратегии восстановления, и эта деятельность в настоящее время является популярным направлением развития (<https://aircenter.az/uploads/files/koronavirus.pdf>, 2020).

Безусловно, по моему мнению, промышленность оказалась, к сожалению, наиболее незащитной перед кризисом, созданным ввиду COVID-19 из-за того, что большая часть работников в данном секторе занята прямо на

производстве, и данную работу очень часто трудно или невозможно осуществить удаленно. Помимо этого, если учитывать специфику данной отрасли, не всегда вероятно предоставить социальную дистанцию на рабочих местах производственных предприятий, складах, в логистике и т. д. Отрицательное воздействие кризиса особенно повлияло на энергетическую, автомобильную и авиационную отрасли.

Фактически во всех сферах промышленности мы наблюдаем похожие проблемы: уменьшение спроса, нехватка сотрудников, ограниченное предложение и принудительное закрытие предприятий – все это сдерживает производство.

### **Опыт пандемии по секторам**

Если мы более внимательно взглянем на влияние предприятий в различных отраслях, мы также станем свидетелями того, как предприятия снова изобретают подход на рабочем месте, поскольку цикл внедрения вакцинации продолжается. В результате, это произойдет, когда гибкие бизнес-модели будут постоянными в ряде задач, которые включают продажи, финансы и технологии. Поддерживать правильный баланс в таких областях, как гостиничный бизнес, транспорт и розничная торговля, будет более сложно. Изменение бизнес-модели в данных сферах потребует внесения значительных изменений в глубоко укоренившееся поведение клиентов и методы работы сотрудников (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/post-covid-workforce-transformation.html>, 2020).

Однако помимо отрицательного воздействия кризиса, на мой взгляд, появились и новые возможности роста. Многие немедицинские предприятия стали производить медицинские изделия, таких как маски, аппараты искусственной вентиляции легких и их комплектующие, дезинфицирующие средства и т.д. Однако я считаю, это не долгосрочная стратегия выживания, и предприятиям лучше сосредоточить свое внимание на инновациях, чтобы пережить пандемию.

«Сегодня цель компании Vakcell – обеспечить своим клиентам доступ к людям и самым важным для них вещам, общаясь с клиентами в любое время и в любом месте».

Райнер Ратгебен – генеральный директор Vakcell

На мой взгляд, пандемия COVID-19 и связанная с ним самоизоляция всех людей в мире наглядно показала, что услуги теле-операторов стали являться практически системой жизнеобеспечения, в результате которой возможна удаленная работа, учеба, медицина, развлечения и связь с близкими. Самоизоляция не только повысила спрос на услуги операторов, но и дала дополнительную нагрузку на сети, а для адаптации данной нагрузки многим теле-операторам потребовались дополнительные инвестиции.

#### **Длительное беспокойство связи с пандемией**

Несмотря на свою уверенность, некоторые местные лидеры знают об угрозах внешней среды. Пандемия и другие кризисы в области здравоохранения являются угрозами номер один в этом году. 64% менеджеров предприятий AP считают это “крайней обеспокоенностью”. Что касается глобальных коллег, 52% из них крайне обеспокоены пандемией и другими кризисами в области здравоохранения.

Следует отметить, что менеджеры предприятий AP выражают повышенную обеспокоенность кибер-угрозами (33%), неопределенностью налоговой политики (29%) и дезинформацией (24%). Растущая обеспокоенность по поводу киберугроз в AP является неизбежным продуктом внедрения новых технологий и быстрой цифровизации навыков рабочей силы. Постепенно все больше и больше менеджеров предприятий выбирают путь повышения устойчивости к внешним и внутренним киберугрозам, используя технологии, которые позволяют им опережать атаки.

Распространяющиеся новые штаммы COVID-19, во многих развитых странах привели к неравномерному применению предприятиями вакцинации, в то время как развивающимся странам приходилось бороться за получение вакцины. Постоянная сила пандемии ставит перед менеджерами предприятий

все новые и новые вопросы. Было выражено чувство уверенности в том, что беспокойство все еще преобладает, и что большинство мер остаются в силе. Чиновники в области здравоохранения прогнозируют, что COVID-19 станет эндемичным, а также возможно повторится из-за глобализации.

Местные респонденты больше обеспокоены колебаниями валютного курса, чем их коллеги в глобальном масштабе и в США: 54% менеджеров предприятий AP обеспокоены колебаниями валютного курса по сравнению с 21% на глобальном уровне и 38% в США. Это довольно тревожно из-за опасности (которая была 32% в 2020 году). Примечательно, что менеджеры предприятий AP не разделяют ту же озабоченность, что и их глобальные коллеги из США по вопросам чрезмерного регулирования, политической неопределенности и популизма (<https://www.unicef.org/azerbaijan/az/koronavirus-covid-19>, 2019).

Дабы избежать «длительного беспокойства» в связи с пандемией, я бы предложил изменить обязательства и требования условий труда сотрудников, и безусловно промышленность обязана быть к этому готова:

- Необходимо сохранить, возможность дистанционной работы будет по окончании пандемии для большей части работников;
- Ввести посменный график работы;
- Ввести чуть жестче требования и обязанности к обеспечению безопасности работников, которые предусматривают, к примеру, регулярные тесты на COVID-19;
- Обязательное содействие дистанции между работниками, в т. ч. переоборудование рабочих мест для обеспечения между ними безопасного расстояния.

### **Проблема изменения климата**

Еще более поразительным, чем пандемия, в списках лидеров, отражающих угрозы, было то, что число приоритетов увеличилось по сравнению с недовольством изменением климата. В 2020 году около 13%

менеджеров предприятий АР отметили изменение климата как проблему, вызывающую крайнюю обеспокоенность; в 2021 году 24% предпочли этот вариант. Это обстоятельство может показаться заметным скачком, но стоит выделить, что в контексте растущей обеспокоенности по поводу всех угроз оно представляет собой лишь незначительное увеличение (<https://platform2020redesign.org/countries/azerbaijan/>, 2020).

84% местных менеджеров еще не приняли во внимание климат в своей деятельности по управлению стратегическими рисками. Это может быть связано с тем, что изменение климата не рассматривается как потенциальная угроза по сравнению с другими проблемами, такими как пандемия, чрезмерное регулирование и геополитическая неопределенность. Но в отличие от местных лидеров, 40% глобальных лидеров сосредоточились на изменении климата в своей стратегической деятельности по управлению рисками (<https://azerbaijan.un.org/en/156763-step-climate-change-adaptation-efforts-or-face-huge-disruption-un-report>, 2021).

На мой взгляд, бесспорно, воздействие ограничительных мер из-за пандемии улучшило состояние воздуха и сократило выбросы парниковых газов ввиду снижения экономической деятельности. Существенный вклад внесли прекращение работы промышленных организаций, снижение транспортного потока и практическое приостановление пассажирских перелетов.

Также, данная ситуация с COVID-19 является особенной, т.к. она может предоставить возможность на отличительном уровне рассмотреть проблемы экологии и изменения климата.

В рамках нахождения пути решения для выхода из данного экономического кризиса, государство Азербайджана имеет особенную возможность ориентировать национальную экономику АР на применение принципа устойчивого развития, данный подход даст возможность достойным образом предпринять ответные меры на изменение климата, воссоздать разнообразие живых организмов из всех источников, оказать защиту



окружающей среде, а также гарантировать здоровье и безопасность общества в длительной перспективе.

Я бы хотел предложить некоторые шаги в данном направлении, такие как –использование финансовых ресурсов, которые выделяются на борьбу с COVID-19, для формирования новых, рабочих мест в «зеленой» сфере и обязательное содействие трансформации устойчивой экономики. Ключевым фактором, на мой взгляд, является также потребность в коллективных действиях, поскольку, по аналогии с COVID-19, ни одно правительство не справится с изменениями климата по отдельности.

### **Прозрачность и трансформация**

Несмотря на чрезвычайные трудности, 2020 год увеличил количество чистых нулевых обязательств. Несмотря на то, что уровень участия частного сектора продолжает отставать от государственных целей, менеджеры предприятий все больше ориентируются на отчетность: на вопрос о том, в какой области своего бизнеса они должны отчитываться больше, 16% менеджеров предприятий AP выбрали вопрос о влиянии на окружающую среду, что можно считать самым низким показателем, учитывая, что 43% менеджеров на глобальном уровне придают этому вопросу значение (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/business-achieving-net-zero.html>, 2021).

Ввиду моих исследований «прозрачность» смогла приобрести совершенно новое значение в 2020 году, когда COVID-19 охватил весь мир. Теперь императив прозрачности распространяется от отдельных лиц к учреждениям, при этом на предприятия оказывается растущее давление, чтобы они были открыты для таких заинтересованных сторон, как инвесторы, поставщики, государства, клиенты и работники. Пандемия выявила взаимосвязанность глобальных субъектов, усугубила и обнажила основное экономическое и социальное неравенство и поставила острые вопросы о том, как мир будет бороться с изменением климата - следующим глобальным кризисом. Я бы предложил частному сектору немедленно отреагировать на

данные глобальные угрозы, показав инвесторам, что он может повысить устойчивость к будущим потрясениям, и обществу в целом, что он привержен долгосрочному, устойчивому созданию стоимости и углеродной нейтральной экономике.

### **Опасности, присущие онлайн-пространству**

Наряду с угрозой COVID-19 важным вызовом для менеджеров предприятий AP остаются вопросы, волнующие глобальных коллег, такие как «кибербезопасность» и нехватка навыков.

В отличие от постепенного роста чувства беспокойства по поводу изменения климата, «кибербезопасность» быстро развивалась в списке угроз, достигнув шестого места: этот фактор отметили 33% менеджеров AP по сравнению с 47% глобальных результатов. В равной степени на ответы как в Азербайджане, так и в глобальных результатах повлиял рост числа «кибератак», который стал очевидным в 2020 году.

«Киберугроза» – это проблема, которая больше всего беспокоит менеджеров, работающих в таких сферах, как управление активами и фондами, страхование, частный капитал, банковские рынки и рынки капитала, а также в технологическом секторе. Хотя пандемия COVID-19 вызвала значительный рост цифровых приложений и операций, она также увеличила риски, связанные с цифровой сферой. (<https://www.csis.org/programs/strategic-technologies-program/significant-cyber-incidents>, 2022).

Как сообщают менеджеры предприятий AP, из-за риска заражения пандемия COVID-19 привела к резкому сокращению использования наличных средств в стране (47%), и ожидается, что эта тенденция продолжится. Беспрецедентный рост спроса на бесконтактные платежи также привел к значительному росту показателей крупных компаний, предлагающих безналичные варианты оплаты. Поэтому неудивительно, что в качестве девятого приоритета в деятельности менеджеров AP по управлению стратегическими рисками указаны «киберугрозы».

Помимо этого, недавнее проникновение, которое быстро растет в списке проблем местных властей, - это распространение дезинформации, влияние которой на здравоохранение глубоко (24%). На сегодняшний день дезинформация исторически отражает низкий уровень доверия; этот фактор является спорным и может представлять опасность. Например, было бы достаточно вспомнить ложь, распространяемую в онлайн-пространстве о вакцинах против COVID-19 (<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trustbarometer.pdf>, 2021).

### **Опасности корпоративной сложности**

В ходе реализации, как предприятия расширяют применение различных партнерских отношений для предоставления цифровых решений и внедрения их в устаревшие ИТ-структуры, создаваемая сложность имеет тенденцию представлять еще больший «кибер-риск». Достаточно заманчиво, сосредоточить усилия на безопасности на панелях риска, наблюдениях и технических инициативах. Но лидеры, которые серьезно относятся к «кибербезопасности», должны также принять простоту в стратегических дискуссиях о бизнес-моделях, экосистемах и внутренних процессах (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/simplifying-cybersecurity.html>, 2021).

«Сегодня PASHA Bank, имеющий бесспорный авторитет в регионе и лидирующие тенденции в сфере кредитования, сохраняет свои позиции в качестве корпоративного банка. Свою деятельность мы посвятили оказанию интерактивной поддержки и благосостоянию клиентов, предприятиям, а также «цифровизации» розничных и частных банковских услуг.

Талех Кязимов – генеральный директор PASHA Bank и председатель правления.

Я согласен с помощью, которую предоставляет PASHA Bank в условиях пандемии, а также мог бы предложить решить проблему более комплексно и

возможно создать отдельное онлайн-пространство, в котором публиковалась бы свежая информация о воздействии COVID-19 на финансовую жизнь, кроме этого объяснялось, какие продукты и услуги конкретного банка возможно использовать онлайн.

### **Люди и производительность**

Учитывая различные трудности, с которыми сталкиваются менеджеры предприятий AP в связи с переходом страны к более глубокой экономической трансформации, инициативное обеспечение и сохранение устойчивой и гибкой рабочей силы, обладающей цифровыми возможностями, уже не является одной из альтернатив для организаций. В то время как многие сектора роста испытывают острую нехватку новых талантов и навыков, особенно в сфере новых технологий, многие предприятия уже инвестируют в них, чтобы улучшить навыки своих работников, ориентированные на будущее. Все большее число менеджеров AP стремятся повысить конкурентоспособность своих предприятий, ориентируясь на навыки и адаптивность сотрудников; тем не менее, глобальные лидеры в этом вопросе сильно отличаются от своих азербайджанских коллег: многие менеджеры предприятий на глобальном уровне нацелены на то, чтобы сосредоточить усилия на технологиях и автоматизации для достижения производительности.

Следует отметить, что в Азербайджане сотрудники все больше осознают важность дальнейшего развития своих навыков для продолжения работы или получения новых должностей по мере применения новых технологий. Менеджеры предприятий AP с оптимизмом выходят на год беспрецедентных потрясений, так как вакцинация вселяет надежду на то, что пандемия закончится во всем мире. Одной из причин оптимистичного взгляда генеральных директоров являются их усилия по переходу от шторма COVID-19 к Солнечной среде, которая делает их бизнес более гибким и устойчивым (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/business-ai-maturity-divide.html>, 2021).

В мире, где пандемия будет продолжать разрушать экономику и бизнес в течение 2022 года, физическое и психическое здоровье клиентов является приоритетным вопросом. 32% менеджеров предприятий AP считают здоровье и благополучие сотрудников приоритетными факторами, способствующими повышению бизнес-этики. В связи с этим при сильном нарушении трудовой жизни, психическое здоровье работников является фактором, вызывающим особую тревогу.

Повышенное внимание менеджеров предприятий AP к технологиям для повышения производительности не означает, что при улучшении бизнес-показателей обязательно потребуется меньшее количество рабочей силы. За короткое время несколько предприятий в Азербайджане приняли решение о снижении заработной платы в рамках реагирования на кризис COVID-19. На глобальном уровне, в отличие от региона Центральной и Восточной Европы, 19% предприятий AP сообщили о сокращении числа сотрудников с 8% до 3% за последние 12 месяцев. Относительно небольшое сокращение численности работников со стороны менеджеров предприятий AP может быть частично связано с инструкциями правительства не сокращать из-за COVID-19. Но, несмотря на руководство штата, этот процесс стал неизбежным выбором для некоторых предприятий из-за банкротства многих малых и средних организаций в результате COVID-19.

В начале 2021 года некоторые менеджеры предприятий считали, что они частично снизили заработную плату в первой волне кризиса, однако по мере того, как деловая уверенность возрождается, начинается повторный набор сотрудников. Технологии, обеспечивающие рост, требуют рабочей силы с цифровыми навыками, создавая взаимозависимость. (<https://www.bbc.com/azeri/magazine-52264572>, 2020).

### **Преодоление асимметрии вследствие пандемии**

Несмотря на то, что лишь малое количество менеджеров предприятий AP крайне обеспокоены перспективами развития экономического неравенства, пандемия углубила асимметрию между отдельными лицами, предприятиями и

государствами, поставив новые вопросы о том, как мы можем восстановить социальный и экономический прогресс. Обеспечение полного участия в рабочей силе для “повышение квалификации” или “развитие новых навыков” рабочей силы означает создание более инклюзивной и устойчивой экономики и обществ, которые привлекают людей и укрепляют более глубокие связи между человечеством и экономическим рынком (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/coviddisparity-evaluation.html>, 2020).

В бизнес-среде Азербайджана по-прежнему преобладают мужчины. Я должен сказать, что я начинаю видеть некоторые отличные успехи, которые являются многообещающими. Я считаю, что, учитывая разнообразие и инклюзивность в подходе к рабочей силе, мы можем создать много возможностей. Разнообразие и инклюзивность связаны не только с полом, но и с опытом, культурой, перспективами, взглядами и т.д. Если мы эффективно используем разнообразие и инклюзивность, мы можем еще больше ускорить развитие и прогресс страны.

Асиф Зейналов – председатель правления ООО "GL".

Рост производительности будет важным ведущим фактором экономического возрождения Азербайджана, но в этом процессе правительство, заинтересованное в снижении воздействия пандемии как на внутреннюю экономику, так и на отдельных лиц, взяло на себя значительный долг. Неудивительно, что неопределенность налоговой политики привела к заметному росту в списке угроз (12-е место в текущем году по сравнению с 18-м в прошлом). В период стимулирующего вмешательства правительства менеджеры предприятий AP, бесспорно, следят за накоплением долгов и, следовательно, понимают, что должны платить свою справедливую долю. Существует высокая вероятность трансграничной конкуренции, поскольку страны создают значительные трудности для транснациональных корпораций,

которые хотят проводить глобальные операции с налоговыми инструментами для защиты своих национальных интересов.

Мнения менеджеров предприятий AP по поводу налогов разнообразны: часть уверена, что через несколько лет экономика в целом вернется к своему уровню: рост будет не таким резким, менее глобальным и, возможно, менее коррелированным или более «дисбалансным». Другие налогоплательщики, однако, не считают, что экономика вернется к своему первоначальному состоянию из-за нескольких ключевых изменений в местной глобальной торговле. Это в основном связано с влиянием геополитики, местной политики, закрытия границ и трансграничных налогов. Например, платформенные компании в 15 странах, которые получают прибыль во время пандемии, могут столкнуться с цифровыми налогами из разных источников. Кроме того, наступает период большей налоговой прозрачности; даже если в некоторых странах мира это будет обычным явлением, для Азербайджана это будет очень глубоким изменением. В зависимости от того, сколько предприятий платят налоги и где они их платят, беспокойство по поводу комфорта и ответственности в этой картине становится все более очевидным (<https://www.reuters.com/article/us-global-debt-iif/covidresponse-drives-24-trillion-surge-in-global-debtiif-idUSKBN2AH285>, 2021).

Многие менеджеры предприятий выразили твердое согласие с тем, что «изменения в налоговой политике для решения растущих уровней государственного долга в стране/регионе, где они находятся, увеличат общие налоговые обязательства предприятий». Повышенное налоговое обязательство учитывается и в деятельности азербайджанских менеджеров по управлению стратегическими рисками. Таким образом, увеличение налогового обязательства на 30% занимает 7-е место в их списках, в то время как для глобальных лидеров эта проблема занимает 12-е место. Это свидетельствует о том, что в Азербайджане этот вопрос представляет еще большую угрозу. Менеджеры предприятий AP считают, что эффективная

налоговая система находится на четвертом месте среди приоритетных вопросов для содействия деятельности (<https://www.taxes.gov.az/az/post/1020>, 2020).

### **Новая эра компромиссов**

Тон обсуждения налоговой политики, особенно в трудные экономические времена, склонен к конфронтации. Но сейчас требуется сотрудничество, основанное на балансе и справедливости. Поскольку налог является глобальной проблемой, необходим баланс; он влияет на отрасли, в которые страны инвестируют, где работают компании и где работают люди. Справедливость, однако, может получить импульс от показателей капитализма заинтересованных сторон, которые определяют стандарты отчетности для послепродажного обслуживания: прозрачность – это долгий путь к созданию уверенности (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-ontomorrow/taxing-time-compromise.html>, 2021).

В 2021 году менее половины менеджеров предприятий AP увеличили инвестиции в развитие лидерства и талантов, а остальные инвестировали в исследования и разработки и инновации в новых продуктах. Пандемия COVID-19 заставляет лидеров в Азербайджане пересмотреть роль своих компаний в обществе: более половины вносят изменения в свои организационные цели или пересматривают их, чтобы лучше отражать роль своих организаций в обществе. В рамках «пост-пандемического» планирования трансформации менеджеры предприятий AP также начинают включать в корпоративное планирование цели в области окружающей среды, социального обеспечения и управления (ESG) и устойчивости. Несмотря на то, что они все еще отстают от своих глобальных коллег, некоторые из них намерены увеличить инвестиции в ESG и инициативы в области устойчивого развития в течение следующих трех лет. Эта тенденция отражает не только растущую социальную осведомленность среди азербайджанских менеджеров. Учитывая, что молодые азербайджанские потребители все больше осознают вопросы ESG при покупке продуктов и услуг, это также создает хорошее



чувство бизнеса (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventingthe-future/take-on-tomorrow/localisationglobalisation.html>, 2021).

## **Рекомендации и предложения для второй главы диссертационной работы**

В результате выше указанных исследований, можно сделать вывод об отрицательных воздействиях распространения COVID-19, возможно наблюдение снижения мирового потока прямых иностранных инвестиций (ПИИ) т.е. инвестиций, направленных на длительный контроль инвестора над хозяйственными операциями предприятия-получателя в другой стране, а это будет являться одним из крупных падений за последние двадцать лет.

Государства, которые не приняли меры ограничения во время, не смогут реализовать в необходимом объеме программы, стимулирующие экономику, восстанавливающие промышленность, будут очень слабыми и длительными. Однако ясно, что прямая поддержка правительства для максимально пострадавших секторов, имеет вероятность рассматриваться только лишь как временное решение, которое позволит организациям держаться на должном уровне в самый трудный период.

Можно выделить важную задачу для промышленных организаций – структурная адаптация к новым реалиям рынка. Действия, которые предприятия могут предпринять:

- По мере осуществления планов обеспечения непрерывности бизнеса предприятия продолжать оценивать воздействие на цепочку поставок и операций.
- Синхронизировать поставки, производство, логистику, выполнение и перераспределение запасов.
- Заострить внимание к риск-программам для поставщиков.
- Увеличить своего рода неопределенность для клиентов.
- Проанализировать свои возможности и риски с помощью законодательных планов стимулирования.

- Немного агрессивно сосредоточить внимание на ликвидности и оборотном капитале.
- Оценить запасы и оптимизацию производства.
- Начать обновление бизнес-планов для отражения изменений на рынке, в цепочках поставок и торговых отношениях.

### **III ГЛАВА. ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ**

#### **3.1. Внедрение предприятиями новых независимых технологий с целью минимизации потерь в период пандемии**

Кризис, который возник в результате COVID-19, к сожалению, постарался обнулить некоторые достижения, которые были достигнуты в борьбе с глобальной бедностью за последние двадцать лет, а это, в свою очередь, оказало большое влияние на людей, которые находились у основ экономической пирамиды. Некоторые компании, расширяющие возможность доступа к товарам, услугам и средствам к существованию для данной группы

людей, среагировали на кризис при помощи методов переориентации и адаптации своих бизнес-моделей, а также операций.

Некоторые категории бизнеса играют важную роль в предоставлении доступа к товарам, услугам и средствам к существованию для малообеспеченных и уязвимых групп людей, которые находятся у основ экономической пирамиды. Интегрируя основу пирамиды в свои некие цепочки образования стоимости и концентрируясь на них как на покупателях, данные предприятия оказывают прямое влияние на устойчивое развитие, что особенно актуально в настоящее время. Данные предприятия всю стремятся справиться с кризисом COVID-19, также как и те, кто полагается на них.

По прогнозам, ожидается, что около 49 миллионов людей окажутся в условиях крайней нищеты, широкомасштабные последствия пандемии больше всего окажут свое влияние на беднейшие и наиболее уязвимые группы населения. Люди, которые находятся у основания экономической пирамиды, могут столкнуться с высокими рисками для здоровья, которые только увеличились из-за пандемии. Многим элементарно не хватает обычных средств и мыла, которые необходимы для поддержания чистоты рук, а система санитарии в их общинах очень часто не отвечает стандартным нормам. Переполненные жилые объекты и соседние районы также затрудняют практику социальной дистанции. Медицинские услуги нередко оказываются недостаточны, а цепочки поставок продовольствия и лекарств нарушены в результате пандемии (<https://blogs.worldbank.org/opendata/impact-covid-19-coronavirus-global-poverty-why-sub-saharan-africamight-be-region-hardest>, 2020).

Мелкие фермеры, владельцы киосков, водители доставки и многие другие зачастую не имеют достаточно сбережений или средств, для того, чтобы прокормить себя во время экономического спада или кризиса, и они, естественно, не в состоянии справиться с ростом цен. Ограниченный доступ к технологиям сдерживает возможности большинства микро-предпринимателей и клиентов, и они не в состоянии перейти на электронную коммерцию. А электронное обучение - это не вариант для студентов, которые

не могут позволить себе компьютер, смартфон или подключение к интернету (<https://www.unicef.org/press-releases/fact-sheet-handwashing-soap-critical-fight-againstcoronavirus-out-reach-billions>, 2020).

Максимально уязвимые группы, которые находятся у основания пирамиды, сталкиваются с самыми серьезными последствиями. Для женщин, последствия варьируются от сильной концентрации на своем здоровье, безопасностью и гарантированным доходом до непропорционально большого количества новых обязанностей по уходу (<http://documents.worldbank.org/curated/en/618731587147227244/Gender-Dimensions-of-the-COVID-19-Pandemic>, 2020).

В результате пандемии COVID-19, предприятия применяют свои активы, возможности, ресурсы, давние связи, а также местные знания для удовлетворения потребностей тех групп населения, кто находится у основания пирамиды.

В данной подглаве, мне бы хотелось описать некоторые меры, которые можно успешно применять предприятиями на развивающихся рынках во время кризиса COVID-19 для поддержки своих поставщиков, дистрибьюторов и клиентов с низким доходом и уязвимых групп населения.

#### 1. Переориентировать местный персонал и методы коммуникации

Для того, чтобы препятствовать более низкому уровню компетентности о продукте и ограничениям ресурсов, характерным для сообществ, основанных на пирамиде, предприятия часто разрабатывают методы “высокого уровня” для передачи ценности и наращивания потенциала. Их работники или агенты имеют большие связи в сообществах, где они работают, и они установили прочные, давние отношения с мелкими розничными торговцами, местными лидерами и другими заинтересованными сторонами.

Ответные действия на кризис COVID-19, некоторых предприятий это – переориентация своего персонала на местах, чтобы предоставлять жизненно важную медицинскую информацию и материалы сообществам, которые находятся на вершине пирамиды. Этот полевой персонал, который прошел

обучение соблюдению всех медицинских протоколов, включает в себя сотрудников по кредитам, работников по распространению сельскохозяйственной информации и торговый персонал. В дополнение к размещению собственного персонала для распространения информации и материалов, предприятия используют мелких местных розничных продавцов в своих торговых сетях.

Предприятия также используют массовые каналы для распространения информации об опасностях и симптомах COVID-19, инструкциях по мытью рук и требованиях к социальной дистанции. Эти каналы включают радио, телевидение, вывески в магазинах и других местах с интенсивным движением, телефонные звонки и текстовые сообщения, а также прямое взаимодействие через социальные дистанции, личные взаимодействия.

На мой взгляд это более актуально для предприятий, которые имеют присутствие на местах и отношения внутри сообщества, в том числе:

— Агропредприятия, их персонал и специалисты по распространению знаний консультируют и обучают мелких фермеров.

— Микро-финансовые компании, сотрудники которых обслуживают клиентов в городских и сельских районах.

— Коммунальные предприятия, сотрудники которых на местах обеспечивают связь и решают проблемы сообщества.

— Предприятия, которые производят продукты питания и товары народного потребления, чей персонал на местах или дистрибьюторы обслуживают мелких розничных торговцев.

Хотелось бы привести в пример «JK Organization» – это группа предприятий, в которую входит «JK Paper», производитель бумаги и изделий из дерева, который закупает древесину, выращенную мелкими фермерами в некоторых из самых бедных районов Индии. JK Paper переориентировал свой массовый маркетинг и использовал свой персонал для распространения информации о здоровье и безопасности среди фермеров и их сообществ с помощью систем громкой связи, а также вывесок и брошюр на видных местах.

Бизнес-группа также занималась распространением средств гигиены, в том числе масок и дезинфицирующих средств, и оказывала скорую помощь государственным больницам (<https://www.deccanherald.com/national/north-and-central/jk-organisation-pledges-rs-10-crore-to-combat-covid-19-820827>, 2020).

2. Использование существующих информационных каналов, основанных на технологиях

Многие предприятия использовали технологические платформы для поддержки и взаимодействия с основанием пирамиды в своих цепочках поставок и распределения. Например, в сельскохозяйственном секторе платформы управления данными и коммуникации использовались для составления карт ферм, осуществления онлайн-платежей фермерам, управления фермерскими кооперативами и точного отслеживания цепочек поставок. Также предприятия теперь могут использовать эти платформы для распространения медицинской информации, связанной с пандемией COVID-19.

Данная мера, по моему мнению, отлично подойдет таким предприятиям, которые используют технологическую платформу для поддержки своего взаимодействия с основанием пирамиды, в том числе:

— Платформы электронной логистики, которые объединяют сеть водителей доставки с низким доходом.

— Агропредприятия, которые получают или продают мелким фермерам.

— Предприятия, которые производят продукты питания и товары народного потребления, с сетью дистрибьюторов и розничных продавцов, находящихся на уровне пирамиды.

— Микро-финансовые компании и поставщики телекоммуникационных услуг.

Например, «Kobo 360» - это логистическая платформа в Африке, которая объединяет владельцев грузов с водителями. С тех пор, как началась пандемия COVID-19, в течение всего дня Kobo 360 использовала мобильные каналы для

отправки текстовых сообщений с советами по охране труда и технике безопасности своим водителям, в том числе тем, кто является микро-предпринимателями([https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/news+and+events/news/insights/unsungheroes-truckers](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/insights/unsungheroes-truckers), 2020).

### 3. Внедрение альтернативных каналов распределения

Так как многие торговые точки закрылись из-за требований социальной дистанции, некоторые предприятия, теперь обеспечивают постоянный доступ, предлагая свои продукты и услуги онлайн. Чтобы обеспечить доставку товаров от бизнеса к потребителю, розничные торговцы сотрудничают с транспортными компаниями, которые доставляют товары на мотоциклах и, в некоторых случаях, не взимают плату за доставку. По мере корректировки методов распределения важно, чтобы предприятия, которые производят продукты питания и потребительские товары, учитывали уникальные потребности женщин и детей в питании и использовали каналы, которые позволят продолжать поставки питательных продуктов.

Потребителям, которые находятся на уровне пирамиды, могло быть неудобно использовать электронную коммерцию или им не хватало для этого необходимых технологий, поэтому многие предприятия принимали заказы и управляли доставкой по телефону. Некоторые даже финансировали временное подключение потребителей к интернету или мобильной связи и предоставляли необходимое оборудование.

Например, в секторе здравоохранения некоторые провайдеры создали колл-центры, позволяющий медицинскому персоналу и пациентам, не инфицированным COVID-19, подключаться по телефону, а в некоторых случаях и по видеосвязи. Школы и университеты, обучающие малообеспеченных и недостаточно обслуживаемых учащихся, также приспособились к проведению занятий в цифровом формате. Для учащихся, у которых не было доступа к «смарт» телефону, компьютеру и интернету, некоторые учебные заведения использовали более доступные каналы, такие как радио, или они предоставляли учащимся смартфон или компьютер, а также

сотрудничали с телекоммуникационным провайдером, предлагая бесплатные телефонные или интернет-услуги.

Данная мера наиболее актуальна для предприятий, которые традиционно имеют физическое присутствие при распространении товаров и услуг первой необходимости, но могут перейти к использованию “бесконтактных” подходов для заказа и доставки, в том числе:

— Предприятия, которые производят продукты питания и потребительские товары, ориентированные на потребителей из низшей пирамиды.

— Автономные предприятия по водоснабжению и электроснабжению, которые продают напрямую или через розничные точки.

— Образовательные предприятия, которые могут перейти на использование цифровых технологий или других альтернативных подходов к обучению студентов.

— Поставщики медицинских услуг, которые могут предлагать виртуальные консультации пациентам.

К примеру, компания «Luminus Education» предоставляет профессиональное образование в Иордании. После начала кризиса предприятие ускорило настройку своей системы управления обучением, чтобы курсы можно было проводить в виртуальном формате. К концу марта 2020 года 85% студентов были зачислены на виртуальные курсы, и было проведено 4700 виртуальных занятий. Luminus создала колл-центр для технической поддержки студентов. Luminus переключила свои усилия по набору студентов на дистанционные подходы, включая запуск онлайн-кампаний по набору персонала и удаленное сотрудничество с общественными компаниями, которые смогли охватить уязвимую молодежь, в том числе беженцев из Сирии и Палестины. Luminous также предоставлял своим наиболее уязвимым учащимся продуктовые наборы (<https://x.facebook.com/SDGImpactJo/photos/a.108974320560901/162592401865759/?type=3&source=48>, 2020).



Также хотелось отметить, что наш образовательный центр «UpGrade Education&Consulting» (Instagram, Facebook: upgrade\_az) который начал функционировать к концу 2019 года, также смог ощутить на себе кризис COVID-19 практически в самом начале своего существования, но во время принятое решение и использование вышеуказанную ответную меру в борьбе с пандемией, помогло не потерять студентов, перевести их на дистанционный формат обучения, многим были представлены существенные скидки, гибкий график занятий, а также были подготовлены особенные программы обучения для поднятия интереса студентов, с учетом дистанционного формата обучения.

#### 4. Адаптация продукта или услуги

Чтобы лучше удовлетворить потребности недостаточно обслуживаемых клиентов во время кризиса — и особенно женщин — и помочь мелким фермерам и микро-предприятиям/розничным торговцам в их производственно-сбытовых цепочках продолжать работать, предприятия модифицировали свои предложения продуктов и услуг. Например, они обрабатывали продукты таким образом, чтобы они имели более длительный срок годности, переключали свои услуги с перевозки людей на перевозку товаров первой необходимости и корректировали свои технологии или продукты, чтобы использовать бесконтактные подходы к оплате товаров и услуг и осуществлению поставок.

Это актуально для предприятий, которые могут быстро адаптировать свои продукты или услуги в соответствии с текущими потребностями:

— Предприятия, которые производят продукты питания и другие товары первой необходимости.

— Предприятия, в цепочках продаж которых есть дистрибьюторы или розничные торговцы с низким доходом.

— Предприятия с технологиями или моделями дистрибуции, которые могут поддерживать бесконтактные транзакции, включая оплату и доставку.

— Предприятия, которые предоставляют финансовые услуги, которые могут предоставлять пакеты краткосрочного финансирования домашним хозяйствам и микро-предпринимателям.

— Учебные заведения, которые могут предлагать онлайн и оффлайн-каналы для доставки школьного образования на дом учащимся.

Например, «Dodla Dairy» - это молочная компания в Индии, которая работает за счет кооперативов мелких фермеров. С началом кризиса спрос на молочные продукты снизился, и, как следствие, закупки Dodla у мелких молочных фермеров сократились. Чтобы помочь молочным фермерам сохранить свои средства к существованию, Dodla начала закупать излишки молока у некоторых фермеров и перерабатывать его в порошок, а также делала это для других молочных компаний. Это создало непрерывность и стабильность в цепочке поставок молочной продукции. (<https://caravanmagazine.in/economy/hostility-between-states-amid-the-covid-19-pandemic-hits-tradespurs-food-inflation-fears>, 2019).

Другой пример, «Pick Me» - это приложение для вызова такси в Шри-Ланке, где более 60% водителей управляют моторикшами. Когда пандемия стала угрозой, Pick Me быстро переключил свои услуги с поездок на такси на доставку товаров первой необходимости, таких как продукты питания и сжиженный нефтяной газ для приготовления пищи. Это не только позволило водителям предприятия продолжать зарабатывать на жизнь, Pick Me также предоставил потребителям столь необходимый сервис. Чтобы обеспечить здоровье и безопасность как водителей, так и клиентов, предприятие обучила водителей требованиям социальной дистанции и другим мерам профилактики заболеваний. Всего за неделю после запуска своего нового сервиса Pick Me мобилизовала более 2000 водителей, которые с тех пор совершили более 130 128 доставок. Благодаря сотрудничеству Pick Me с местными полицейскими участками ее водителям было разрешено доставлять предметы первой необходимости в часы комендантского часа. Предприятие также создало горячую линию экстренной помощи для персонала больницы, который

нуждался в транспорте, чтобы добираться на работу([https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/news+and+events/news/insights/pickme-sri-lanka](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/insights/pickme-sri-lanka), 2020).

#### 5. Пожертвования наиболее уязвимым слоям населения

Мелкие предприятия, как и другие организации по всему миру, среагировали на кризис, поддерживая национальные и местные органы власти, больницы, некоммерческие организации и благотворительные организации денежными пожертвованиями или медицинскими принадлежностями и средствами индивидуальной защиты. Так как некоторые мелкие предприятия знакомы с проблемами, с которыми сталкиваются те, кто находится у основания пирамиды, некоторые из них специально нацелены на бедные и уязвимые группы населения своими пожертвованиями. Эти предприятия понимают, что те, кто находится у основания пирамиды, как никогда подвержены риску или страдают от более низких и неравномерных денежных потоков. Предоставленные пожертвования включают деньги, медицинские принадлежности, продукцию предприятий и другие товары.

Это наиболее актуально для предприятий с системами учета клиентов, способностью собирать информацию от сообщества и пониманием потребностей сообщества на основе их местного присутствия, что позволяет им выявлять и использовать ресурсы для тех, кто больше всего нуждается:

— Предприятия с сетями сотрудников на местах, которые могут работать с лидерами местных органов власти или НПО для развертывания ресурсов.

— Продовольственные и водные предприятия, которые могут поставлять бутилированную воду и питательные продукты питания.

Например, «Grooming Centre» - это микро-финансовое учреждение в Нигерии. Когда начался кризис COVID-19, предприятие объединилось с фондом расширения прав и возможностей «Sensor», чтобы предоставить внутренне перемещенным лицам и женщинам, находящимся в неблагоприятном экономическом положении, гранты в размере от 5 000 до 10

000 йен (от 13 до 26\$), чтобы компенсировать снижение доходов от их небольших магазинов. Эти гранты предназначались для предоставления достаточного количества средств, чтобы получатели могли запастись необходимыми продуктами питания на 10-20 дней. (<https://newswirengr.com/2020/03/30/covid-19-sesor-grooming-centre-provide-cash-assistance-to-89-idps-economically-disadvantaged-women-in-lagos/>, 2020).

Таким образом можно сделать вывод, что разрушительное и непропорциональное воздействие пандемии COVID-19 на основание экономической пирамиды будет требовать постоянных глобальных усилий. Быстрые ответы многих предприятий, о которых было указано выше, могут послужить вдохновляющими примерами для других предприятий, так как они возможно рассматривают, как адаптировать и переориентировать свои бизнес-модели для оказания помощи бедным и уязвимым слоям населения.

### **3.2. Роль государственных учреждений в совершенствовании управления рисками**

Для того, чтобы достигнуть максимального эффекта в совершенствовании системы риск-менеджмента, необходимо использовать системный и интегрированный способ для учреждения национального совета по рискам, который сможет помочь в интегрирование вопросов риск-менеджмента в программы развития государства. Это может быть новое государственное учреждение или же исход реформы уже существующих органов – что наиболее важно, так это изменение подхода, который движется в сторону скоординированной и систематической оценки рисков на объединяющем уровне. Совершенствование системы риск-менеджмента может потребовать существенных изменений в том, как национальные правительства разрабатывают и реализуют свои общие планы, переходя от планирования в условиях определенности к рассмотрению изменений и неопределенность как фундаментальные характеристики современной экономики. Национальный совет по рискам может помочь государствам

преодолеть политэкономические препятствия, с которыми они сталкиваются при риск-менеджменте на национальном или даже международном уровнях.

Создание национального совета по рискам для активного, систематического и комплексного риск-менеджмента.

Проблема, заключается в том, что зачастую стратегии риск-менеджмента и их осуществление оказываются неэффективными (или влекут за собой другие риски), так как они не координируются всеми соответствующими заинтересованными сторонами в области политики. Однако комплексный риск-менеджмент имеет определенные преимущества: он может помочь определить приоритеты, обеспечить учет всех непредвиденных обстоятельств и избежать перерасхода средств на управление одним риском в отдельности, пренебрегая при этом другими. Некоторые страны проводят национальные оценки рисков, в которых участвуют группы заинтересованных сторон из различных министерств и часто включают частный сектор и гражданское общество, такие как – Нидерланды, США. В других странах созданы многоведомственные органы, отвечающие за обмен информацией и координацию управления рисками, но эти органы обычно имеют дело с одним риском — чаще всего со стихийными бедствиями, как в Перу к примеру, или национальной безопасностью, как в Израиле. Немногие страны на самом деле имеют интегрированное, единое, постоянное агентство по риск-менеджменту, которое занимается множественными рисками (Alderman Harold, Ruslan Yemtsov, 2012, p.2).

Для оказания помощи активному и комплексному риск-менеджменту на государственном уровне может быть создан национальный совет по рискам в качестве постоянного комитета. Он может анализировать риски, включая компромиссы между рисками и между политиками риск-менеджмента; рассматривать и публиковать оценки практики риск-менеджмента в государстве; выделять приоритеты в риск-менеджменте; и давать рекомендации относительно соответствующей политики, которая должна быть реализована. Институционализация национального совета по рискам

должна повысить ценность, позволив интегрировать риск-менеджмент во всех секторах, путем противодействия бездействию, обусловленному политическими интересами, и путем введения четких механизмов подотчетности для реализации согласованных принципов по риск-менеджменту (Ehrlich Isaac, Gary S. Becker, 1972, p. 629-630).

Национальный совет по рискам должен объединять широкий круг заинтересованных сторон. Он может являться либо частью государства, либо автономного учреждения. В состав правления могут входить как лица, определяющие политику (для отражения политических приоритетов), так и независимых экспертов (для включения технических знаний и мнений частного сектора). Он будет иметь право выдавать рекомендации “действуй или объясняй” соответствующим органам, ответственным за реализацию политики, то есть соответствующие органы должны будут действовать в соответствии с рекомендациями Совета или объяснить, почему они решили их отклонить. Хотя надлежащая институциональная структура совета будет зависеть от политического и институционального контекста страны, состав и полномочия совета должны быть направлены на достижение адекватного баланса экспертных знаний, доверия, актуальности и легитимности.

Для улучшения качества и предоставления социальной защиты, общественных благ и государственной политики, которые необходимы для поддержки риск-менеджмента для людей, общественные действия могут с пользой руководствоваться некоторыми ключевыми способами. Данные пять способов могут отразить уроки из передовой практики во всем мире и актуальны для различных типов рисков и стран. Однако их применение должно быть адаптировано к конкретным контекстам (Lane, et al., 2012, p. 252).

1. Избежание создания неопределенности или ненужных рисков.

Политика и действия правительства должны быть направлены на снижение рисков и уменьшение неопределенности. Как минимум, государство не должно их ухудшать. Как или зачем правительству это делать?

Во-первых, посредством своей политики оно может увековечить социальные нормы, которые дискриминируют определенные группы и делают их более уязвимыми. Например, государственная политика, способствующая гендерному неравенству или этническому фаворитизму, скорее вредит, чем помогает сопротивляемости домашних хозяйств и общин.

Во-вторых, правительство может отдавать предпочтение группе, которая поддерживает его политически, будь то небольшая элита или большой электорат, вопреки законным интересам других. Например, государства, которые экспроприируют финансовые активы (например, сберегательные и пенсионные фонды) или частную инфраструктуру (например, жилые здания или заводы) у некоторых домохозяйств, могут получить краткосрочную выгоду, но в конечном итоге ограничивают способность финансовой системы и предпринимательского сектора расти, развиваться и предоставлять ресурсы для управления рисками населению. все население.

Наконец, правительство может руководствоваться идеологией, принимать желаемое за действительное или просто отчаиваться, сталкиваясь с трудными и реальными проблемами, вместо того, чтобы полагаться на меры, основанные на надежных доказательствах и анализе. Распространенным примером является регулирование рынка труда, которое призвано защищать интересы работников, но в конечном итоге защищает лишь немногих и способствует возникновению большого неформального сектора (Kaminsky, et al., 2005, p.11-12).

2. Обеспечение правильного стимула для людей и учреждений к самостоятельному планированию и подготовке, заботясь при этом о том, чтобы не подвергать риску или убыткам других.

Задача государственной политики состоит в том, чтобы создать стимулы для людей самостоятельно планировать и готовиться к риску, избегая обстоятельств, при которых выгоды присваиваются частным образом, а убытки возлагаются на других. Финансовой помощью наносит ущерб не только потому, что может привести к большому финансовому бремени, но и потому,

что она создает стимулы для принятия чрезмерных рисков. Тем не менее, помощь иногда необходима, чтобы предотвратить системный крах финансового посредничества. Следует избегать мер по спасению — в основном с помощью хорошо продуманной, четкой и прозрачной макропруденциальной политики, но если меры по спасению имеют место, они должны быть разработаны таким образом, чтобы избежать предоставления неправильных стимулов в будущем. Хорошие примеры упорядоченной финансовой помощи трудно найти, но опыт Турции после банковского кризиса 2000-2001 годов (и особенно непоколебимая позиция органов банковского регулирования и разрешения споров в стране) предлагает аргументы для анализа и подражания (Macours, et al., 2008).

Во всех случаях для эффективного управления рисками решающее значение имеют два изменения в мышлении людей, связанных с индивидуальной и социальной ответственностью: переход от зависимости к самостоятельности и от изоляции к сотрудничеству. Предоставление правильных стимулов может способствовать в обоих отношениях (Mahul et al., 2009).

3. Сохранение долгосрочной перспективы для риск-менеджмента, путем создания институциональных механизмов, которые выходят за рамки политических циклов.

Серьезной проблемой для общественных действий является создание институциональных механизмов, которые побуждают правительство сохранять долгосрочную перспективу, которая переживает неустойчивые изменения в общественном мнении или политических союзах. Например, предоставление государством услуг в области образования и здравоохранения - это крупные инвестиции в подготовку семей и общин к риску, которые должны финансироваться на постоянной и устойчивой основе, чтобы добиться успеха: это предполагает долгосрочное планирование. Что касается медицинских услуг, то Таиланд и Турция являются успешными примерами перехода к программам всеобщего медицинского страхования.



Для того чтобы финансовая система поддерживала риск-менеджмент, важно найти правильный баланс между инклюзивностью и стабильностью. Этот баланс может быть оценен только с помощью комплексного долгосрочного планирования, как это делается в Малайзии, где стратегия для финансового сектора разрабатывается центральным банком в сотрудничестве с министерством финансов и частным сектором. Антициклическая денежно-кредитная и налогово-бюджетная политика также требует долгосрочной перспективы, что позволяет им управлять бизнес-циклом, используя ресурсы, накопленные в течение длительного времени и в различных сценариях. Наилучшая практика предполагает ориентацию на долгосрочную сбалансированность бюджета, как это делают, в частности, Чили, Колумбия и Норвегия. Институциональные механизмы, которые выходят за рамки политического цикла, такие как национальный совет по рискам и независимый финансовый совет, могут помочь сохранить долгосрочное внимание к риск-менеджменту (Muermann, et al., 2008, p. 123).

4. Содействие гибкости в рамках четких и предсказуемых институциональных рамок.

Гибкость в адаптации к новым обстоятельствам имеет важное значение для повышения устойчивости и максимального использования возможностей. Яркими примерами являются миграция домашних хозяйств в ответ на изменение экономических тенденций, адаптация сельских общин к изменению климата и обновление предприятий перед лицом технологических потрясений и потрясений спроса. Гибкость не должна подразумевать произвольное усмотрение или случайные ответы. Задача правительства состоит в том, чтобы способствовать гибкости при сохранении разумной, прозрачной и предсказуемой институциональной структуры.

Для предприятий датская модель “гибкой безопасности” предлагает такой баланс, сочетая простоту найма и увольнения работников наряду с сильной системой социальной защиты и политикой повторного трудоустройства. Результатом является динамичная экономика с высокой

текучестью кадров, но кратковременными периодами безработицы. Для макроэкономики, режимы таргета инфляции с плавающими обменными курсами предлагают хорошую модель гибкой, но в то же время институционально обоснованной денежно-кредитной политики (Putnam Robert D., 1993, p.42).

С созданием Европейского валютного союза в 1999 году многие страны, которые практиковали таргет инфляции в 1990-х годах, отказались от этого режима. Учитывая затянувшуюся рецессию и неопределенность в еврозоне, гибкость денежно-кредитной политики могла бы стать полезным инструментом, которого у этих стран больше нет (Svensson Lars E.O., 2012, p. 33-34).

5. Защита уязвимых, путем поощрения при этом самостоятельности и сохранение финансовой устойчивости.

Суровая реальность такова, что во всем мире многие люди не располагают материальными ресурсами и информацией, необходимыми для того, чтобы противостоять рискам, с которыми они сталкиваются. Ежедневная борьба за выживание может затруднить планирование на будущее для бедных. Основания цель правительства состоит в том, чтобы защитить уязвимых, сохраняя при этом финансовую устойчивость и поощряя самообеспечение (Tornell Aarón and Andrés Velasco, 1992, p.1231).

Для домохозяйств, которые остаются крайне уязвимыми к потрясениям, правительство может предоставить системы социальной защиты, с целью замены дорогостоящих механизмов преодоления трудностей, которые подрывают потребление, человеческий капитал и производственные активы. Системы социальной защиты возможны даже в странах с низким уровнем дохода при условии, что поддержка ориентирована на уязвимые группы населения и направлена на стимулирование трудовых усилий. Например, система производственной социальной защиты Эфиопии демонстрирует, как хорошо продуманная система социальной защиты может защитить миллионы домашних хозяйств от отсутствия продовольственной безопасности при

одновременном инвестировании в общественные активы (Kehoe Timothy J., Edward C. Prescott, 2007).

Международное сообщество также может оказать поддержку уязвимым группам населения с помощью ресурсов и экспертных знаний. Несмотря на сильную критику, иностранная помощь была успешной, когда оказывалась в координации с подотчетными местными учреждениями. Так было, когда иностранная помощь помогла восстановить инфраструктуру и создать системы раннего предупреждения в Индонезии после цунами 2004 года (Thoresen Stian H. and Angela Fielding, 2011, p. 19).

В конечном счете, защита уязвимых слоев населения предполагает принятие мер, необходимых для устойчивого развития — развития, которое устраняет крайнюю нищету и позволяет людям избежать уязвимости за счет устойчивого роста, который может предложить риск-менеджмент.

Таким образом, можно подытожить, что судьба отдельных людей и семей может измениться к лучшему, если они будут планировать и готовиться к встрече с рисками и возможностями, которые лежат в основе современной жизни. Точно так же может улучшиться судьба сообществ и стран, если они разделят постоянную ответственность, необходимую для успешного риск-менеджмента.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Во время исследования данной темы диссертационной работы были установлены нижеследующие выводы и предложения.

Риск-менеджмент никогда не являлся легкодостижимой целью, так как существенная часть рисков, которые могут встретиться в ежедневной практике многих организаций, к сожалению, не имеет легких и доступных инструментов для снижения воздействия рисков, к примеру – страхование.

Кризисное положение, которое на прямую влияет на предприятие, одновременно усложняет управленческие процессы, тем самым создавая некую неопределенность, усугубление ситуации, а также стресс и напряжение для руководителей, которые в первую очередь ответственны за решение данных проблем, таких как снижение рисков. Кризис, вызванный пандемией COVID-19, даже для имеющих достаточный опыт в антикризисных ситуациях руководителей – представил довольно таки серьезное препятствие ввиду его редкой и исключительной специфики, а также несхожести с ранее возникшими видами сложностей, такие как финансовый кризис или природная катастрофа.

Исследования, которые были представлены в главах 1, 2 и 3 непосредственно выявляют существующий объем знаний в областях таких наук, как риск-менеджмент и антикризисное управление. Данные сведения можно рассмотреть, как своего рода «стартовый капитал», который можно применить как ответные действия против вызовов пандемии COVID-19. Накопленный опыт и знания, которые связаны с риск-менеджментом, могут

позволить намного лучше понять разные типы рисков, как и стратегии, идеи, методы риск-менеджмента.

В первой главе диссертационной работы, была раскрыта основа риск-менеджмента, а также был представлен опыт риск-менеджмента предприятий в условиях пандемии, были предложены 10 мер для преодоления и снижения возможных рисков на предприятиях:

- Создание групп для осуществления мер в экстренных и чрезвычайных ситуациях.

- Анализ рисков и установление способов, проекта чрезвычайной реакции и раздел должностных функций.

- Планирование функций положительного отношения с работниками, покупателями и провайдером, а также формирование документов со стандартами коммуникации.

- Содействие и сохранность ментального и физического здоровья работников и оценка форм разных принципов и рабочих мест в интересах гарантии необходимого восстановления деятельности.

- Упор на схеме по реагированию на риски и логистику.

- Процесс реализаций решений для риск-менеджмента неисполнения обязанностей и менеджмента связей с потребителями, появляющиеся в конечном итоге по причине невозможности восстановления деятельности хозяйствования за короткое время.

- Предоставление общественных гарантий и менеджмент содействия с заинтересованными лицами, и введение политики устойчивого развития в управленческие решения.

- Процесс реализации структуры менеджмента информацией о кадрах, данными о безопасности и индивидуальными материалами.

- Предприятия обязаны оценить вероятность включения исправлений в смету и проекты внесения и деятельности финансовых ресурсов и внедрение процессов преждевременного уведомления для международного рынка.

- Повышение эффективности процессов риск-менеджмента предприятия.

В второй главе диссертационной работы, была представлена общая характеристика управления рисками на предприятиях Азербайджана, были рассмотрены особенности управления рисками в экономике Азербайджана в условиях пандемии, опыт борьбы с пандемией по секторам. В ходе исследования второй главы, были предложены следующие рекомендационные действия для предприятий, с целью осуществления адаптации к новым реалиям рынка:

- По мере осуществления планов обеспечения непрерывности бизнеса предприятия продолжать оценивать воздействие на цепочку поставок и операций.

- Синхронизировать поставки, производство, логистику, выполнение и перераспределение запасов.

- Заострить внимание к риск-программам для поставщиков.

- Увеличить своего рода неопределенность для клиентов.

- Проанализировать свои возможности и риски с помощью законодательных планов стимулирования.

- Немного агрессивно сосредоточить внимание на ликвидности и оборотном капитале.

- Оценить запасы и оптимизацию производства.

- Начать обновление бизнес-планов для отражения изменений на рынке, в цепочках поставок и торговых отношениях.

В третьей главе диссертационной работы, была исследована роль государственных учреждений в совершенствовании управления рисками, а также внедрение предприятиями новых независимых технологий с целью минимизации потерь в период пандемии. Были предложены меры, которые можно успешно применять предприятиями на развивающихся рынках во время кризиса COVID-19 для поддержки своих поставщиков, дистрибьюторов и клиентов с низким доходом и уязвимых групп населения:

- Переориентир местного персонала и методы коммуникации.
- Использование существующих информационных каналов, основанных на технологиях.
- Внедрение альтернативных каналов распределения.
- Адаптация продукта или услуги.
- Пожертвования наиболее уязвимым слоям населения.

Предложения по повышению устойчивости организаций к кризисным обстоятельствам имеют сугубо прагматичный характер и могут представить некие возможности в аспекте создания теории. Они базируются в первую очередь на имеющимся опыте антикризисного менеджмента различных предприятий, которые были накоплены в результате предыдущих кризисов, в том числе на недавних наблюдениях, которые были установлены во время пандемии COVID-19. Меры, которые касаются снижения угроз и рисков, должны в перспективе достигнуть следующие цели: сдерживание отрицательного влияния макросреды на момент кризиса, уменьшение отраслевых угроз, реакция на сложности в отношениях с клиентами, устранение финансовых проблем, грамотное использование ресурсов, а также повышение стратегических продаж. Меры, которые направлены на применение возможностей и развитие сильных сторон, должны быть сфокусированы на следующих целях: правильная эксплуатация потенциала ресурсов, уменьшение гибкости, анализ стратегического соответствия, конкуренция, базирующаяся на продуктах и услугах, используя выгоду из отношений с клиентами, использование преимущества положительных перемен в окружающей среде.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **На азербайджанском языке**

1. Kazımlı X., Quliyev İ. “İqtisadi risklərin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi” Dərs vəsaiti. Bakı, 2011, səh.123-127.

### **На русском языке**

1. Балабанов И.Т. (1996) «Риск-менеджмент», М.:Финансы и статистика, 192 стр.
2. Владимиров В.А., Воробьев Ю.Л., Малинецкий Г.Г. и др. (2000) «Управление риском. Риск, устойчивое развитие, синергетика», М.:Наука, 429 стр.
3. Гаджиев Ш.Г. (2000) «Азербайджан на пути к мировому сообществу: стратегия внешнеэкономического развития», М.:Киев. Экспресс-объява, 530 стр.
4. Фатхутдинов Р.А. (2001) «Стратегический менеджмент», М.: Дело, 448 стр.
5. Чернова Г.В. (2000) «Практика управления рисками на уровне предприятия», М.: Питер, 176 стр.



## На английском языке

1. Alderman Harold, Ruslan Yemtsov. (2012), "Productive Role of Safety Nets". Social Protection and Labor Discussion Paper 1203, World Bank, Washington, DC, 93 p.
2. Andersen K. G., Rambaut A., Lipkin W. I., Holmes E. C., & Garry R. F. "The proximal origin of SARS-CoV-2". Journal of Nature Medicine. 2020, Vol. 26, p. 450-452.
3. Andrew Griffin. (2014), "Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals". Kogan Page Publishers, 280 p.
4. Angela N. Baldwin "How novel coronavirus compares to SARS, MERS and other recent viral outbreaks" // ABC News. 2020 March 3.
5. Aven T. "On how to deal with deep uncertainties in a risk assessment and management context". Risk Analysis. 2013. Vol. 33, p. 2082-2091.
6. Ehrlich Isaac, Gary S. Becker. "Market Insurance, SelfInsurance, and Self-Protection". Journal of Political Economy. 1972. Vol.80 (4), p. 623-648.
7. John C. Hull. (2018), "Risk Management and Financial Institutions". Wiley Finance, 832 p.
8. John Smith "Business impact of the coronavirus: Business and supply chain analysis due to coronavirus outbreak"// Dun & Bradstreet. 2020 February 11.
9. Kaminsky, Graciela L., Carmen M. Reinhart, Carlos A. Végh. "The Unholy Trinity of Financial Contagion"// Journal of economic perspectives. 2004. Vol. 17 (4), p. 51-74.
10. Kehoe Timothy J., Edward C. Prescott. (2007), "Great Depressions of the Twentieth Century". Minneapolis: Research Department, Federal Reserve Bank of Minneapolis, 475 p.
11. Krishnan L., Ogunwole S.M., & Cooper L.A. (2020), "Historical insights on coronavirus disease 2019 (COVID-19), the 1918 influenza pandemic,

and racial disparities: Illuminating a path forward”. *Annals of internal medicine*, 474 p.

12. Lane Philip R., Gian-Maria Milesi-Ferretti. “External Adjustment and the Global Crisis”. *Journal of International Economics*. 2012. Vol. 88 (2), p. 252–265.

13. Macours Karen, Norbert Schady, Renos Vakis. (2008), “Cash Transfers, Behavioral Changes, and Cognitive Development in Early Childhood Evidence from a Randomized Experiment”. Policy Research Working Paper 4759, World Bank, Washington, DC, 50 p.

14. Mahul Olivier, J. David Cummins. (2009), “Catastrophe Risk Financing in Developing Countries: Principles for Public Intervention”. Washington, DC: World Bank, 275 p.

15. Mark Gertler and Kenneth Rogoff. (2004) “When It Rains, It Pours: Procyclical Capital Flows and Macroeconomic Policies”. In *NBER Macroeconomics Annual* Cambridge, MA: MIT Press., 82 p.

16. Muermann Alexander, Howard Kunreuther. “SelfProtection and Insurance with Interdependencies”. *Journal of Risk and Uncertainty*. 2008. Vol. 36 (2), p. 103-123.

17. Putnam Robert D. “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”. *American Prospect*. 1992. Vol.4 (13), p. 35–42.

18. Ram Sagar. “11 ways AI is fighting coronavirus outbreak” // *Analytics India Magazine*. 2020 March 6.

19. Svensson, Lars E. O. “Comment on Michael Woodford, Inflation Targeting and Financial Stability”. *Sveriges Riksbank Economic Review*. 2012. Vol. 1, p. 33–38.

20. Thoresen Stian H., Angela Fielding. “Universal Health Care in Thailand: Concerns among the Health Care Workforce.” *Health Policy*. 2011. Vol. 99(1), p. 17–22.

21. Tim Johnson. (2017), “Crisis Leadership: How to lead in times of crisis, threat and uncertainty”. Bloomsbury Publishing, 272 p.

22. Tornell, Aarón, Andrés Velasco. “The Tragedy of the Commons and Economic Growth: Why Does Capital Flow from Poor to Rich Countries?” *Journal of Political Economy*. 1992. Vol. 100(6), p. 1208–31.

### **Интернет-ресурсы**

1. <http://documents.worldbank.org/curated/en/618731587147227244/Gender-Dimensions-of-the-COVID-19-Pandemic>, 2020.
2. <https://aircenter.az/uploads/files/koronavirus.pdf>, 2018.
3. [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nz/pdf/April/corporate-citizenship-report\\_2018.PDF](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nz/pdf/April/corporate-citizenship-report_2018.PDF), 2018.
4. <https://azerbaijan.un.org/en/156763-step-climate-change-adaptation-efforts-or-face-huge-disruption-un-report>, 2021.
5. <https://blogs.worldbank.org/opendata/impact-covid-19-coronavirus-global-poverty-why-sub-saharan-africamight-be-region-hardest>, 2020.
6. <https://caravanmagazine.in/economy/hostility-between-states-amid-the-covid-19-pandemic-hits-tradespurs-food-inflation-fears>, 2020.
7. <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/02/15/crisis-leadership-a-critical-competency-for-boards>, 2017.
8. <https://economy.gov.az/article/risklerin-idare-olunmasi/22763>, 2018.
9. <https://gl.world/az/>, 2022.
10. <https://home.kpmg/az/en/home.html>, 2022.
11. <https://janellis.com.au/the-role-of-the-board-in-a-crisis>, 2018.
12. <https://newswirengr.com/2020/03/30/covid-19-sesor-grooming-centre-provide-cash-assistance-to-89-idps-economically-disadvantaged-women-in-lagos/>, 2020.
13. <https://platform2020redesign.org/countries/azerbaijan/>, 2020.
14. <https://www.adb.org/sites/default/files/linked-documents/cps-aze-2014-2018-sd-03.pdf>, 2018.
15. <https://www.bbc.com/azeri/magazine-52264572>, 2022.

16. <https://www.csis.org/programs/strategic-technologies-program/significant-cyber-incidents>, 2021.
17. <https://www.deccanherald.com/national/north-and-central/jk-organisation-pledges-rs-10-crore-to-combat-covid-19-820827>, 2020.
18. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trustbarometer.pdf>, 2021.
19. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/news+and+events/news/insights/unsungheroes-truckers](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/insights/unsungheroes-truckers), 2020.
20. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/news+and+events/news/insights/pickme-sri-lanka](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/insights/pickme-sri-lanka), 2021.
21. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlookupdate/>, 2021.
22. <https://www.kapitalbank.az/en/risk-management>, 2022.
23. <https://www.osler.com/osler/media/osler/reports/risk-management/Board-of-directors-role-in-crisismanagement.pdf>, 2016.
24. [https://www.pashabank.az/about\\_us/lang,en/#!/risk\\_management/713/](https://www.pashabank.az/about_us/lang,en/#!/risk_management/713/), 2018.
25. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/sustaining-covid-era-urgency.html>, 2019.
26. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/post-covid-workforce-transformation.html>, 2020.
27. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/business-achieving-net-zero.html>, 2020.
28. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/simplifying-cybersecurity.html>, 2021.
29. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/business-ai-maturity-divide.html>, 2021.
30. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/coviddisparity-evaluation.html>, 2019.

31. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventingthe-future/take-on-tomorrow/localisationglobalisation.html>, 2021.
32. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-ontomorrow/taxing-time-compromise.html>, 2020.
33. <https://www.pwc.com/gx/en/researchinsights/economy/global-economy-watch/predictions-2021.html>, 2021.
34. <https://www.pwc.com/m1/en/publications/covid-19/supply-chain-risk-management-time-crisis.html>, 2020.
35. <https://www.reuters.com/article/us-global-debt-iif/covidresponse-drives-24-trillion-surge-in-global-debtiif-idUSKBN2AH285>, 2021.
36. <https://www.stat.gov.az/source/industry/>, 2022.
37. <https://www.taxes.gov.az/az/post/1020>, 2022.
38. <https://www.trend.az/business/it/3505860.html>, 2020.
39. <https://www.unicef.org/azerbaijan/az/koronavirus-covid-19>, 2020.
40. <https://www.unicef.org/press-releases/fact-sheet-handwashing-soap-critical-fight-againstcoronavirus-out-reach-billion>, 2020.
41. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-directorgeneral-s-opening-remarks-at-the-media-briefingon-covid-19---11-march-2020/>, 2020.
42. <https://www.wsj.com/news/risk-compliance-journal>, 2021.
43. <https://www2.deloitte.com/az/en/services/risk.html>, 2019.
44. <https://www2.deloitte.com/kz/en/pages/risk/articles/ten-things-firms-to-do-in-2019-ncov.html>, 2019.
45. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/2018-global-crisis-management-survey.html>, 2018.
46. <https://x.facebook.com/SDGImpactJo/photos/a.108974320560901/162592401865759/?type=3&source=48>, 2019.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение 1.

Таблица 1: Классификация рисков

№	Критерии классификации	Виды рисков
1	По времени формирования	Ретроспективные, текущие и перспективные риски. Процесс анализа ретроспективного риска, его характера и способа минимизации дает вероятность более точного прогноза текущего и перспективного риска.
2	По факторам формирования	Политические риски (реформирование политической ситуации). Экономические риски (риски, которые влекут за собой негативные изменения в области экономики). Экологические риски. Социальные риски.
3	По характеру учета	Внутренние риски: риски, непосредственно вызванные деятельностью хозяйствующего субъекта и его целевой аудитории. Внешние риски: риски, которые не связаны напрямую с субъектом хозяйственной деятельности.
4	По характеру исхода	Спекулятивные риски (риски, которые могут нести за собой как убытки, так и возможный дивиденд относительно ожидаемого результата: изменение курса валюты, изменение налоговых законодательств, изменение экономической ситуации, складывающийся на рынке и т.д.) Чистые риски (постоянно влекут за собой убытки для деятельности предприятия: война, несчастный случай, стихийное бедствие, преступное действие и др.)

<b>5</b>	По сфере формирования	<p>Коммерческий риск (риск, который возникает в процессе осуществления и реализации услуг и товаров, промышленных или купленных).</p> <p>Производственный риск (риск, возникающий в случае невыполнения субъекта хозяйственности своих обязательств и планов).</p> <p>Страховой риск (риск, приводящий к наступлению страховых событий, которые предусмотрены условиями).</p> <p>Финансовый риск (риск, влекущий вероятность невыполнения своих финансовых планов и обязательств предприятием).</p>
----------	-----------------------	---

**Источник:** Составлено автором на основании электронного ресурса (<https://www.wsj.com/news/risk-compliance-journal>, 2019)

## Приложение 2.

**Таблица 4: Математические методы анализа и оценки рисков**

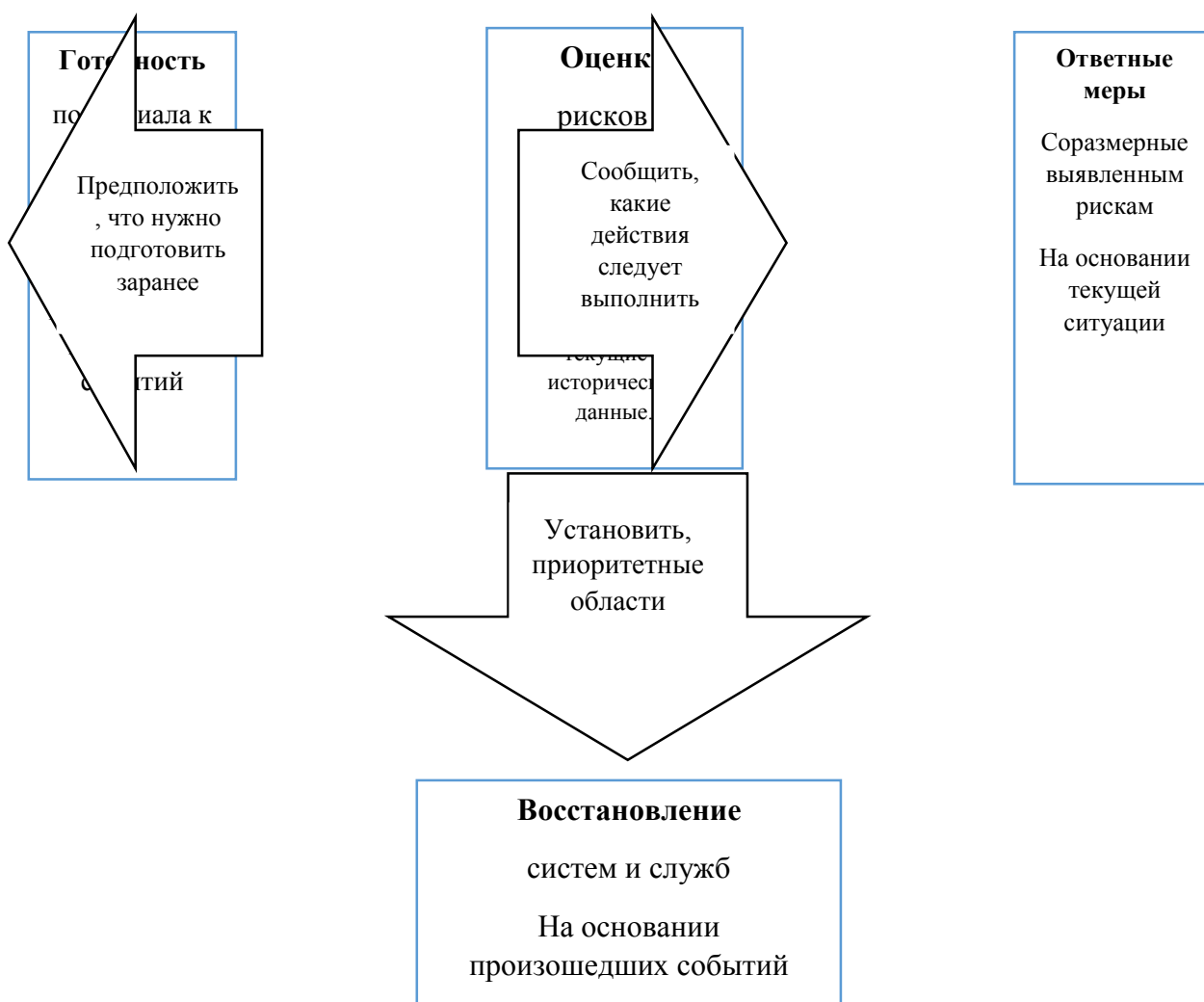
№	Методы	Определение
<b>1</b>	Метод учета и увеличения суммы математических перспектив дивиденда с расчетом возможности разных исходов ситуаций	<p>а) Осуществляется прогноз величины дивиденда от реализации различных политик по индивидуальному событию и сценарию.</p> <p>б) Данные величины умножаются на возможность реализации события, далее прибавляются по отдельной политики или стратегии. Отбирается та политика, у которой конечная сумма ожидаемого дивиденда от осуществления которой будет максимальной.</p>
<b>2</b>	Метод увеличения минимального дивиденда	<p>По каждому типу политики учитывается минимальный дивиденд, который гарантируется даже при наиболее худшем сценарии.</p> <p>Рассматривается стратегия, минимальный дивиденд которой наибольший.</p>
<b>3</b>	Метод максимального сокращения разочарования	<p>а) План действий наибольшей прибыли выбирается по каждому сценарию.</p> <p>б) Степени наибольшей доходности фиксируются по каждому сценарию.</p> <p>в) Величина «разочарования» – неполное получение дохода по каждому сценарию – фиксируется по каждой политики для сравнения с наибольшей вероятной ее величиной для этого события.</p> <p>г) Для отдельной политики устанавливается наиболее вероятная величина «разочарования».</p> <p>Учитывается политика, в условиях которой наибольшее «разочарование» слабее.</p>
		<p>а) Менеджер в зависимости от интуиции устанавливает свое собственное отношение пропорции позитива и негатива.</p> <p>б) Для отдельного типа политики выбираются только те сценарии, в которых</p>

<b>4</b>	Метод индивидуального оценивания положительных и отрицательных случаев развития ситуации	<p>степень уровней дохода наибольшая и наименьшая.</p> <p>в) Наибольшая степень дохода умножается на коэффициент позитива, наименьший – на коэффициент негатива.</p> <p>г) Для отдельной политики вычисляется сумма двух данных произведений. Учитывается политика, конечный итог которой максимальный.</p>
----------	--	---

**Источник:** Andrew Griffin, 2014, p.130-132 (06.01.2022)

### Приложение 3.

**Схема 3: Важная роль оценки рисков**



**Источник:** Составлено автором на основании ресурса (Фатхутдинов Р.А., 2001)



**Таблица 6: Причины, которые учитывают при анализе и оценке определенного случая**

Причина	Пример
<p>Политическая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможная реакция основных заинтересованных лиц и СМИ</li> <li>• Ресурсы государства касательно деятельности в риск-менеджменте</li> <li>• Последний опыт государства, который связан с эпидемией/пандемией</li> <li>• Недавние и нынешние аварийные случаи с итогами в отношении вероятных опасностей, уязвимых мест.</li> </ul>
<p>Экономическая</p> <p>Экономическая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямые и косвенные материальные затраты, включая: <ul style="list-style-type: none"> <li>- прибыль населения</li> <li>- капитал на госпитализацию</li> </ul> </li> <li>• Возможное воздействие на продажи и индустрию туризма</li> <li>• Воздействие на постоянное предоставление необходимых услуг</li> </ul>
<p>Социальная</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем популяции и ее классификация, такие как раздел групп высокого риска</li> <li>• Характерологические причины</li> <li>• Влияние сезонных болезней</li> <li>• Воздействие на образ жизни (принятие или непринятие указаний по социальной дистанции)</li> </ul>
<p>Научно-техническая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вероятность введения мер для ослабления отрицательных воздействий</li> <li>• Возможность того, что все предполагаемые случаи будут определены</li> <li>• Присутствие устройств доступа к определенным лицам высокого риска</li> <li>• Присутствие и принятие действенных решений профилактики, лечения</li> </ul>

Этническая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозрачность</li> <li>• Применение продукции, у которой нет лицензии</li> <li>• Вопросы приватности</li> <li>• Неравное распределение бремени риска</li> </ul>
------------	---

**Источник:** Владимирова В.А., и др., 2000, с. 225-226

### Список таблиц

<b>Таблица 1:</b> Классификация рисков.....	87
<b>Таблица 2:</b> Факторы риска.....	14
<b>Таблица 3:</b> Характеристика ранее случившихся пандемий.....	26
<b>Таблица 4:</b> Математические методы анализа и оценки рисков.....	88
<b>Таблица 5:</b> Опрос: «Насколько вы уверены в перспективах роста доходов вашего предприятия в течение следующих 12 месяцев/трех лет?».....	43
<b>Таблица 6:</b> Причины, которые учитывают при анализе и оценке определенного случая.....	89

### Список схем:

<b>Схема 1:</b> Реестры рисков.....	16
<b>Схема 2:</b> Способы оптимизации и снижения риска.....	17
<b>Схема 3:</b> Важная роль оценки рисков.....	89