

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“KORONAVİRUS PANDEMİYASINDAN SONRAKI DÖVRDƏ
BİZNESİN İNKİŞAFINDA YARANMIŞ PROBLEMLƏR VƏ ONLARIN
ARADAN QALDIRILMASI YOLLARI”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Maxsudova Lalə Aqil

BAKİ – 2022

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏ İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu
_____ **imza**
_____” _____ **2022-ci il**

“KORONAVİRUS PANDEMİYASINDAN SONRAKİ DÖVRDƏ BİZNESİN
İNKİŞAFINDA YARANMIŞ PROBLEMLƏR VƏ ONLARIN ARADAN
QALDIRILMASI YOLLARI”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409-Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Qrup: 116

Magistrant:
Maxsudova Lalə Aqil qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.e.n., dos Həmidov Həmid İnsaf oğlu
_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə Oqtay qızı
_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu
_____ **imza**

BAKİ - 2022

Elm andı

Mən, Maxsudova Lalə Aqil qızı and içirəm ki, “Koronavirus pandemiyasından sonrakı dövrdə biznesin inkişafında yaranmış problemlər və onların aradan qaldırılması yolları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

KORONAVİRUS PANDEMİYASINDAN SONRAKI DÖVRDƏ BİZNESİN İNKİŞAFINDA YARANMIŞ PROBLEMLƏR VƏ ONLARIN ARADAN QALDIRILMASI YOLLARI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Covid-19 pandemiyasının iqtisadi nəticələrinin aradan qaldırılması şəraitində yaşamaq problemlərinin həllinin aktuallığını nəzərə alaraq müasir biznesdə ən labüd həll yolları təqdim etmək, həmçinin rəqəmsal həllər tətbiq etmək də günümüzün aktual məsələlərindən biri kimi xarakterizə olunur.

Tədqiqatın məqsədi: Covid-19 pandemiyasının yaratdığı mühitin qeyri-sabit iqtisadi şəraitində, inkişafının müxtəlif mərhələlərində və sistem-dinamik texnologiyalardan istifadə əsasında fəaliyyət göstərən biznesin pandemiya dövründə və ondan sonra pandemiya zamanı idarə edilməsi üçün metodiki vasitələrin işlənilib hazırlanmasını özündə ehtiva edir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat işi bir neçə metodlardan istifadə edilib. bunlardan birincisi təhlil, ikincisi isə müqayisəli üsuldur

Tədqiqatın informasiya bazası: yerli və xarici müəlliflərin bir çox əsərləri təşkil edir. Bu əsərlər iqtisadi böhranların, qeyri-müəyyənliklərin və risklərin öyrənilməsinə və onlara qarşı mübarizə üsullarının işlənilib hazırlanmasına, dünya iqtisadiyyatında pandemiya vəziyyətlərində biznesin inkişaf mexanizmlərinin öyrənilməsinə həsr olunmuş əsərlər təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın həyata keçirilməsi zamanı bu prosesə əngəl olan nəzəri-metodoloji çatışmazlıqlar, yetərli informasiya bazasının olmamağı və s səbəblər.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti biznesin Covid-19 pandemiyası və onun nəticələrinin aradan qaldırılması dövründə onun uyğunlaşmasını və sağ qalmasını artırmaq üçün antiböhran idarəçiliyinə işlənmiş yanaşmaların tətbiqi ilə müəyyən edilir. Tədqiqatın elmi əhəmiyyəti gözlənilməz vəziyyətlərin, o cümlədən pandemiyanın şok təsirinin nəticələrinin aradan qaldırılması şəraitində kiçik biznesin antiböhran idarəçiliyinə metodoloji yanaşmaların işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Əldə edilmiş müstəqil elmi nəticələr biznesi böhran vəziyyətindən çıxarmağa və ya təzahürlər qarşısında sabit vəziyyəti saxlamağa yönəlmiş antiböhran idarəetmə texnologiyalarının və modellərinin işlənilib hazırlanması baxımından antiböhran menecmentinin müddəalarını ümumiləşdirir və iqtisadi qeyri-müəyyənlik zamanı atıla biləcək addımları müəyyən edir

Açar sözlər: Sahibkarlıq, KOS, Covid-19, Böhran.

CHALLENGES IN BUSINESS DEVELOPMENT AFTER THE CORONAVIRUS PANDEMY AND THEIR SOLUTIONS

SUMMARY

The actuality of the subject: Covid-19 highlights the urgency of solving living problems in the context of overcoming the economic consequences of the pandemic, the presentation of the most necessary solutions in modern business, including the application of digital solutions is characterized as one of today's issues.

Purpose and tasks of the research: Development of methodological tools for the management of businesses operating during the pandemic and after the pandemic in the unstable economic conditions of the environment created by the Covid-19 pandemic, at different stages of development and the use of system-dynamic technologies.

Used research methods: Several research methods were used. The first is analysis and the second is a comparative method.

The information base of the research: From the works by local and foreign authors. The economic results of this work are devoted to the study of uncertainties and risks and the development of methods to combat them, the study of the mechanisms of development of the world economy during a pandemic .

Restrictions of research: Theoretical and methodological shortcomings, lack of sufficient information base, etc., which hinder the research process.

The novelty and practical results of investigation: Practical application of research on the Covid-19 pandemic and the application of developed approaches to anti-crisis management to adapt and maintain business during its results.

Scientific-practical significance of results: The obtained independent scientific results summarize, specify the provisions of anti-crisis management in terms of developing anti-crisis management technologies and models determined rescuing business from crisis or maintaining stability in the face of manifestations and identify steps to be taken in times of economic uncertainty.

Keywords: Entrepreneurship, SME, Covid-19, Crisis.

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
KOBİA	Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi
QHT	Qeyri Hökumət Təşkilatları
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. PANDEMİYANIN AZƏRBAYCAN İQTİSADİYYATINA TƏSİRLƏRİNİN NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ.....	14
1.1. Maliyyə və ixrac bazarlarında yaşanan dalğalanmalar və onların pandemiya dövründə biznes subyektlərinə təsirləri.....	14
1.2. Pandemiyanın səbəb olduğu iqtisadi böhranın əsas formaları və xüsusiyyətləri.....	21
II FƏSİL. PANDEMİYA DÖVRÜNDƏ SAHİBKARLIQ FƏALİYYƏTİNİN DƏSTƏKLƏNMƏSİNİN HÜQUQİ ASPEKTLƏRİ.....	311
2.1. Biznesin innovativ formalarının inkişaf etdirilməsinə dair sistemli yanaşmalar.....	311
2.2. Anti-böhran idarəçiliyinin kiçik və orta biznesə təsirlərinin qiymətləndirilməsində matris yanaşmasının tətbiqi.....	40
III FƏSİL. BÖHRAN ƏLEYHİNƏ İDARƏETMƏ MEXANİZMLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ.....	477
3.1. Biznes fəaliyyətinin implementasiyası və rəqəmsal texnologiyalarının tətbiqinin təkmilləşdirilməsi.....	477
3.2. Dövlət-özəl əməkdaşlığının genişləndirilməsinin təşkilati mexanizmləri	59
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	69
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	72
ƏLAVƏLƏR.....	76
Cədvəllərin siyahısı.....	79
Qrafiklərin siyahısı.....	79

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Biznes hər hansı bir dövlətin iqtisadi inkişafının mühüm seqmentlərindən biridir, lakin hazırkı dövrün qeyri-sabit iqtisadi vəziyyətlərinin (iqtisadiyyatın bütün sahələrinin qarşılıqlı asılılığı, geosiyasi ziddiyyətlər) təsiri altında ekoloji amillərdən ən çox təsirlənən sahədə məhz budur. İstifadə olunan materialların və resursların qiymətlərinin artması, məhsul və ya istehsal texnologiyasında texnoloji dəyişikliklərə ehtiyac, bazar qiyməti və qeyri-qiymət rəqabəti, cari və uzunmüddətli maliyyələşdirmə ehtiyacı və s. təkcə biznes sahəsində gözlənilməz hadisələrə qarşı həssaslıq deyil eyni zamanda iqtisadiyyatda, həm də həyatın praktiki olaraq bütün sahələrində özünü müxtəlif dərəcələrdə büruzə verir. Səbəblərdən başlıcası isə mövcud pandemiyanın yayılması vəziyyətlərində ən kəskin şəkildə özünü göstərir. Virusla mübarizə üçün global səylərə baxmayaraq, kütləvi şəkildə yayılmağa davam edir ki, bu da onun qavrayışını tibbi böhrandan biznes böhranına qədər genişləndirdi.

Böhranlar təşkilatların inkişafının bütün mərhələləri üçün xarakterikdir və çətin və qeyri-müəyyən vəziyyətlərdə güclənə bilər, lakin kiçik müəssisələrin vaxtından əvvəl bağlanmasına qədər problemlərin artması adekvat antiböhran idarəetmə strategiyalarının olmadığı təsdiqləyir, çünki bir qayda olaraq, kiçik müəssisələr yeni dəyər yaradılmasının vahid zəncirində öz müştərilərindən, təchizatçılarından, işçilərindən yüksək dərəcədə asılıdır - buna görə də, logistikadakı fasilələr də daxil olmaqla, biznes proseslərinin müvəqqəti dayandırılması kontekstində kiçik biznes əhəmiyyətli yerli böhranlarla üzləşir.

İqtisadi qeyri-müəyyənliyin biznesə təsiri korporativ biznesdən daha əhəmiyyətlidir. Bu bəyanatın əsası biznesin fəaliyyətinin bazar amillərinə çevik reaksiyaya yönəldilməsidir ki, bu da bir tərəfdən bazar tendensiyalarına həssaslığın artmasına səbəb olur, digər tərəfdən isə uzunmüddətli onun ölümünə səbəb olan sürətli dəyişikliklərə qarşı qoruyucu potensialı olmayan müəssisələrə təhdidlər.

Eyni zamanda, kiçik biznes də rəqəmsal transformasiyanı həyata keçirərək rəqəmsal biznes mühitinin inkişafına uyğunlaşmağa məcburdur, çünki ayrı-ayrı şirkətlərin uğurlu qərarları rəqəmsal transformasiyanı dövrümüzün əsas tendensiyası

kimi müəyyən etməyə imkan verib. Lakin rəqəmsal həllərin tətbiqinin təsirləri təkcə cəmiyyətin fəaliyyətinin bir çox aspektlərinin inkişafına müsbət təsir göstərmir, həm də rəqəmsal faydalardan pul qazanmağa çalışan müxtəlif bizneslərin yaşaması və inkişafı üçün təhlükələrə səbəb ola bilər. Rəqəmsal həllər yeni, nəzərə alınmayan amillərə görə kiçik biznes üçün zərərli ola bilər. Buna görə də, pandemiya dövründə rəqəmsal transformasiyaların biznes mühitinə təsirini müəyyən etmək və xarici mühitin təhdidlərini nəzərə alaraq transformasiya transformasiyaları ilə əlaqədar müəssisələrin fəaliyyətində böhran vəziyyətinin mümkünlüyünü qiymətləndirmək olduqca vacibdir.

Bununla əlaqədar olaraq, Covid-19 pandemiyası dövründə biznesin antiböhran idarəçiliyinin üsul və mexanizmlərinin formalaşdırılmasına və təkmilləşdirilməsinə, o cümlədən böhran hadisələrinin qarşısının alınmasına və təşkilatların inkişafının müxtəlif mərhələlərində onların tətbiqinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə, o cümlədən obyektiv ehtiyac ehtiyac var. Covid-19 pandemiyasının iqtisadi nəticələrinin aradan qaldırılması şəraitində yaşamaq problemlərinin həllinin aktuallığını nəzərə alaraq müasir biznesdə ən labüd həll yolları təqdim etmək, o cümlədən rəqəmsal həllər tətbiq etmək də günümüzün aktual məsələlərindən biri kimi xarakterizə olunur.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Covid-19 pandemiyası zamanı biznesdə böhran əleyhinə idarəetməni, o cümlədən böhranlara qarşı mübarizəni, maliyyə çatışmazlığı problemlərinin həllini, institusional mühitin amillərini nəzərə alaraq öyrənən alimlər arasında aşağıdakıları qeyd etmək lazımdır: Сергиенко О.В, A.D'Amato, M. Deloff, J. Triantafillopoulos, F. Eggers, S. Kraus.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, ingilisdilli ədəbiyyatda “böhranların idarə edilməsi” anlayışından istifadə olunur və M. Alpaslan, L. Dolz, S. Sakhin, S. Ulubəyli, B. Maritz, R. Meiste, K. Pearson, A. Mitroff, V. Safion tədqiqatlarını buna misal göstərə bilərik.

Pandemiyanın kiçik biznesə təsirinin qiymətləndirilməsi üzrə tədqiqatlar xarici ədəbiyyatda (J. Carnevale, I. Hatak, B. Larson, M. dövründə biznesin vəziyyətini tədqiq edən rus alimlərindən Rapaccini, T. Ritter, K. Pedersen, P. Sasser, T. Tayson,

A. Tarkey, F. Eggers və s. böhran dövrü və pandemiya dövrü (O. Ageeva, V.V. Gromov, Jdankin, Милоголов Н.С, Левашенко А.Д , А.А.Koval və başqaları), habelə ümumi rəqəmsallaşmanın antiböhran idarəetməsinin inkişafı üzrə nəticələrinin qiymətləndirilməsi (Е.П.Кочетков, S.E.Kovan) və başqalarının işlərində nəzərdən keçirilmişdir.

Bununla belə, rus və xarici alimlər tərəfindən aparılan çoxlu sayda nəzəri və praktiki tədqiqatlara baxmayaraq, yeni keyfiyyət və qeyri-müəyyənlik amillərinin yaranması səbəbindən Covid-19 pandemiyası zamanə biznesdə meydana gələn problemlər və böhran əleyhinə idarəetmənin effektiv texnologiyalarının və modellərinin işlənilib hazırlanması problemi ən aktual problemlərdən biri olaraq qalır. Bununla belə, pandemiya zamanı xarici mühitin texnoloji, geosiyasi, iqtisadi, sosial və digər tərkib elementlərinin sintezi, işin aktuallığını təsdiq edən və onun məqsəd və vəzifələrini müəyyən edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Covid-19 pandemiyasının yaratdığı mühitin qeyri-sabit iqtisadi şəraitində, inkişafının müxtəlif mərhələlərində və sistem-dinamik texnologiyalardan istifadə əsasında fəaliyyət göstərən biznesin pandemiya dövründə və ondan sonra pandemiya zamanı idarə edilməsi üçün metodiki vasitələrin işlənilib hazırlanmasını özündə ehtiva edir.

Dissertasiya işinin məqsədini həyata keçirtmək üçün aşağıda sadlanan vəzifələr müəyyən edilmişdir:

1. Kiçik müəssisələrin fəaliyyətində Covid-19 pandemiyası zamanı iqtisadi qeyri-müəyyənlik amillərinin sistemləşdirilməsi və onların fəaliyyətinin iqtisadi nəticələrinin sabitliyinin artırılmasında böhran əleyhinə idarəetmənin rolunu müəyyən etmək;
2. Dünyanın maliyyə, ixrac bazarlarında yaşanan dalğalanmalar və onların pandemiya dövründə biznes subyektlərinə təsirlərini tədqiq etmək;
3. COVID-19 pandemiyasının səbəb olduğu iqtisadi böhranın əsas formaları və xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmək;
4. Kiçik sahibkarlığın iqtisadi nəticələrinin sabitliyinin artırılmasında pandemiya əleyhinə idarəetmənin xarici təcrübəsini təhlil etmək;

5. Qeyri-sabit iqtisadi şəraitdə pandemiya dövründə kiçik biznesin böhran əleyhinə idarə edilməsinin sistemli konsepsiyasını təklif etmək;
6. Biznesin innovativ formalarının dəyişdirilməsinə dair sistemli yanaşmaların təhlilini aparmaq;
7. Covid-19 pandemiyasına qarşı idarəetmənin zəruriliyini əsaslandırmaq üçün biznesin vəziyyətinin diaqnostikasına matris yanaşmasını hazırlamaq;
8. Covid-19 pandemiyanın nəticələri kontekstində kiçik biznesdə böhran əleyhinə idarəetmənin həyata keçirilməsi üçün ssenari texnologiyalarından istifadəni əsaslandırmaq;
9. KOS-ların xarici mühitinin pandemiya qarşı təminatı kimi dövlət proqramlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilərin təhlili;
10. Anti-böhran idarəçiliyinin kiçik və orta biznesə təsirlərinin qiymətləndirilməsində matris yanaşmasının tətbiqi;
11. fəaliyyətdə rəqəmsal həllərin tətbiqi də daxil olmaqla kiçik və orta biznesin yaşaması və inkişafının təmin edilməsi üçün rəqəmsal və koqnitiv texnologiyalarının tətbiqinin təkmilləşdirilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Covid 19 pandemiyasından sonra biznesin inkişafında yaranmış problemlərdir. Tədqiqatın obyektı Covid-19 pandemiyası dövründə və ondan sonra iqtisadi qeyri-müəyyənlik amillərinin təzyiqi altında biznesin inkişafında meydana gələn çətinliklərin aradan qaldırılması, həll yollarının müəyyənləşdirilməsidir.

Tədqiqatın metodları: Tədqiqat işi bir neçə metodlardan istifadə edilərək tədqiq edilib, bunlardan birincisi təhlil metodudur.

Bununla yanaşı tədqiqat işində müşahidə, müqayisə, təhlil və ümumiləşdirmə metodlarından istifadə edilib. Müşahidə metodu əsasında pandemiya dönməndə keçmişdən bu günə kimi biznesdə meydana gələn çətinliklər aradan qaldırılması üçün güzəştlərinin tətbiqi xüsusiyyətləri və qiymətləndirilməsinin əks etdirilməsinin inkişafı araşdırılaraq və müqayisə edilərək nəticələrin təhlili aparılmışdır.

Materialların qiymətləndirilməsi zamanı dissertasiya işinin yerinə yetirilməsində iqtisadi-statistik təhlil, müşahidə, müqayisəli və sistemli təhlil və istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Yerli və xarici müəlliflərin bir çox əsərləri təşkil edir. Bu əsərlər iqtisadi böhranların, qeyri-müəyyənliklərin və risklərin öyrənilməsinə və onlara qarşı mübarizə üsullarının işlənilib hazırlanmasına, dünya iqtisadiyyatında pandemiya vəziyyətlərində biznesin inkişaf mexanizmlərinin öyrənilməsinə həsr olunmuş əsərlər təşkil edir. Tədqiqat zamanı K.Marksın fundamental əsərləri, J.A.Hobson, J.M. Keynes, C.Şumpeter, J.Akerlof, F.H.Cəngavər, A.B.Бузгалин, R.S.Grinberg və başqalarının tədqiqatlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın həyata keçirilməsinə əngəl olan müxtəlif nəzəri-metodoloji çatışmazlıqlar, yetərli informasiya bazasının olmamağı və s səbəblər.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Covid-19 pandemiyası zamanı biznesin antiböhran idarəçiliyi üçün metodoloji vasitələrin işlənilib hazırlanmasındadır ki, bu da biznesin antiböhran idarəçiliyi proseslərinə sistemli yanaşmanı inteqrasiya etməyə, o cümlədən diaqnostikada matris yanaşmasından istifadə etməyə imkan verir ki, buda pandemiyanın şok və təkrar şok təsiri kimi nəticələri kontekstində kiçik biznesin antiböhran idarəçiliyi ssenarisini əsaslandırmaq üçün biznesin vəziyyəti, habelə rəqəmsal transformasiyaların həyata keçirilməsi zərurətini meydana gətirmişdir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti biznesin Covid-19 pandemiyası və onun nəticələrinin aradan qaldırılması dövründə onun uyğunlaşmasını və sağ qalmasını artırmaq üçün antiböhran idarəçiliyinə işlənmiş yanaşmaların tətbiqi ilə müəyyən edilir. Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti gözlənilməz vəziyyətlərin, o cümlədən pandemiyanın şok təsirinin nəticələrinin aradan qaldırılması şəraitində kiçik biznesin antiböhran idarəçiliyinə metodoloji yanaşmaların işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

Əldə edilmiş müstəqil elmi nəticələr biznesi böhran vəziyyətindən çıxarmağa və ya təzahürlər qarşısında sabit vəziyyəti saxlamağa yönəlmiş antiböhran idarəetmə

texnologiyalarının və modellərinin işlənilib hazırlanması baxımından antiböhran menecmentinin müddəalarını ümumiləşdirir, konkretləşdirir və iqtisadi qeyri-müəyyənlik zamanı atıla biləcək addımları müəyyən edir. Kiçik və orta sahibkarlığın biznesin antiböhran idarəçiliyinə dair təklif olunan metodiki müddəalar və tövsiyələr əsaslı idarəetmə qərarlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün səmərəli alət kimi xidmət edə bilər, həmçinin sahə nazirlikləri və biznes assosiasiyaları tərəfindən metodiki tövsiyələr kimi istifadə edilə bilər. Dissertasiya materialları İdarəetmə, Böhranların İdarə Edilməsi, Kiçik Biznesin İdarə Edilməsi, Risklərin İdarə Edilməsi və s. kimi fənlərin tədrisində istifadə oluna bilər.

I FƏSİL. PANDEMİYANIN AZƏRBAYCAN İQTİSADİYYATINA TƏSİRLƏRİNİN NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ

1.1. Maliyyə və ixrac bazarlarında yaşanan dalğalanmalar və onların pandemiya dövründə biznes subyektlərinə təsirləri

Dünya keçmişdə üzləşdiyi iqtisadi böhranlardan fərqli xarakter daşıyan atipik iqtisadi böhran yaşayır. Bu böhranın əvvəlki böhranlardan əsas fərqi odur ki, onun birbaşa sağlamlıq səbəbi olan COVID-19 Pandemiyası səbəb olur ki, bu da insanların, ümumən həyatın, işin və əməyin fiziki fəaliyyətinin qarşısını alır.

1 dekabr 2019-cu ildə Çinin Hubei bölgəsinin paytaxtı Wuhanı ortaya çıxan ölümcül virus epidemiyası olan COVID-19 Pandemiyası (və ya koronavirus pandemiyası) Çindəki bütün həyata və buna görə də iqtisadiyyata güclü təsir göstərdi; sonra ilk olaraq Tayland, Cənubi Koreya və İrana yayıldı və 2020-ci ilin ilk aylarından İtaliyadan başlayaraq bütün Avropa, ABŞ və demək olar ki, bütün dünyaya yayıldı.

Sözgedən epidemiyanın sürətlə yayılması və yoluxmaların sayının sürətlə artması səbəbindən bir çox ölkədə ilk olaraq səhiyyə sistemində problemlər yaşanıb. COVID-19 virusunun yayılma sürəti və gücü (canlı orqanizmə bağlanmadan uzun müddət yaşamaq qabiliyyəti) nəticəsində sürətlə ortaya çıxan çoxlu sayda yoluxma və ölüm halları əvvəlcə iqtisadi sahədə və sosial həyatda qismən məhdudiyətlərə səbəb oldu. Daha sonra vəziyyət ciddiləşərək demək olar ki, bütün dünya ölkələrində bəşəriyyət tarixində görünməmiş məhdudiyətlər meydana gəldi. Epidemiyanın bu mərhələsində insanlar arasında fiziki təmas və sosial məsafə saxlaya bilməmək riski olan işlə bağlı bütün iş yerləri fəaliyyətini məhdudlaşdırmalı və ya dayandırmalı oldu. Belə ki, kafe, restoranlar, yemək xidməti müəssisələri, bərbərxanalar, əyləncə məkanları, fərdi qulluq və idman zalları, uşaq meydançaları, çox sayda iş yeri və işçisi olan ticarət mərkəzləri, yerləşdirmə obyektləri, bir sözlə sənaye, topdan-pərakəndə ticarət və turizm xidmətləri. sektoru fəaliyyətini qismən və ya tamamilə dayandırmalı oldu (Баринова В.А., Земцов С. П. 2020: 56).

Mövcud vəziyyət o həddə çatıb ki, pandemiyanın baş qaldırdığı demək olar ki, bütün ölkələrdə əvvəlcə bütün məktəblər bağlanıb, idman yarışları, beynəlxalq uçuşlar, konsertlər, otellərin rezervasiyası, konfranslar, mədəni-ictimai tədbirlər, hər cür yığıncaqlar, ümumi yığıncaqlar kimi əyləncələr keçirilib. Şirkət-birliklər və s. ləğv edilmiş və qismən karantinlər tətbiq edilmişdir. Problemin ağırlığı aydınlaşdıqca ölkələr sərhədlərini bağlayıb, bəzi şəhər və qəsəbələrə giriş-çığışlar qadağan edilib, şəhərlərarası gediş-gəliş də məhdudlaşdırılıb.

Pandemiya dövründə insanlar evdən çıxma bilmirdilər və bəzi ölkələrdə həftələrlə komendant saati tətbiq edilirdi. Nəqliyyat və logistika ilə yanaşı, kənd təsərrüfatı sektorunda da fasilələr yaranıb. Xüsusilə, miqrant işçilər səyahət məhdudiyyətlərindən təsirlənir və mənzil problemləri də bu əsas sektorda fasilələrə səbəb olur.

Göründüyü kimi, bu prosesdə tələb və təklif böyük kəsilməyə məruz qalıb. Mövcud pandemiya prosesi zamanı insanla insan təmasına səbəb olacaq şeylər dayanıb. Məsələn, fabriklərin demək olar ki, bütün təsərrüfat fəaliyyəti dayanıb, qlobal təchizat zənciri pozulub. Yalnız sağlamlıq, qida və rabitə kimi əsas xidmətlər göstərən müəssisələr və müəyyən əsas məhsullar istehsal edən sektorlar və onlayn uzaqdan xidmət və evdə xidmət göstərən müəssisələr fəaliyyətini davam etdirib.

Bütün bu inkişafı qlobal miqyasda artım, xarici ticarət və məşğulluq baxımından dünyaya və ayrı-ayrı ölkələrə əhəmiyyətli makroiqtisadi təsir göstərmişdir. Bu vəziyyət müəssisələri bağlanmış vəziyyətdə olan işəgötürənlərə, biznesmenlərə və sənətkarlara (KOS və iri müəssisələri ilə), təkbaşına işləyənlərə, işini və gəlirlərini qismən və ya tamamilə itirmək məcburiyyətində qalanlara təsir etdi (Алтуфьева Н.В. 2020: 9).

Pandemiyanın başlanmasından aylar sonra bəzi ölkələr yoluxma və ölüm hallarının azalma tendensiyasından asılı olaraq dayanmış iqtisadiyyatları səfərbər etmək üçün yuxarıda qeyd olunan məhdudiyyətlərdə qismən yumşaldırlar. Müəyyən bir plan və təqvim çərçivəsində məktəblərin açılması, səyahət və komendant saati məhdudiyyətlərinin yumşaldılması, ticarət mərkəzləri, məktəblər və ibadət yerləri kimi iş yerlərinin qismən və ya tamamilə açılması kimi normal həyata qayıtmaq üçün

addımların atılması. gigiyena və sosial məsafə ilə əlaqədar müəyyən şərtlər yerinə yetirilir, normallaşma müddətinə daxil olur.

Bununla belə, bunlar iqtisadiyyatlara müəyyən müsbət təsir göstərsə də, qarşıdakı dövrlə bağlı qeyri-müəyyənliklər hələ də ciddi olaraq qalır. Hər şeydən əvvəl pandemiyanın növbəti dalğaları daha qorxuludur. Bununla belə, böhran başa çatdıqdan sonra heç bir şey əvvəlki kimi olmayacaq, yeni iqtisadi struktur və iş həyatı yaranacaq, eyni zamanda həyatın bütün sahələrində köklü struktur dəyişikliklərinin olacağı gözlənilir ki, bu da böhran kimi xarakterizə olunur.

İstər dünya ölkələrinin və Azərbaycanın bu prosesdə yaşadığı iqtisadi mənfiliklər, istərsə də iqtisadiyyatda böhrandan sonra ortaya çıxacaq və gələcəkdə xüsusilə məşğulluq baxımından üzləşəcəkləri risklər böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Göründüyü kimi, biz bəşəriyyət olaraq heç vaxt yaşanmamış, tələb və təklif sarsıntılarının eyni vaxtda yaşandığı bir növ böhranla qarşı-qarşıyıyıq. Belə bir fərqli böhrana qarşı alınacaq tədbirlər və siyasətlər təbii olaraq ənənəvi böhran idarəçiliyindən fərqli olacaq.

Beləliklə, COVID-19 Pandemiyası ilə əlaqədar dünya iqtisadiyyatında baş verən sürətli və köklü dəyişikliklər, formalaşmaqda olan makroiqtisadi strukturda baş verən pozulmalar və problemlər, inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrin mövcud iqtisadi strukturlarının üzləşdiyi təhlükələr, habelə qiymətləndirmə pandemiya prosesində Azərbaycan iqtisadiyyatının vəziyyəti və mümkün postpandemiya vəziyyəti haqqında vəziyyət təhlilinin aparılması olduqca vacibdir. Pandemiyanın Azərbaycan iqtisadiyyatı baxımından məşğulluq və iş həyatına təsirlərini qiymətləndirmək, mümkün problemlərə həll yollarını hazırlamaq və müvafiq seqmentlər tərəfindən sürətlə həyata keçirilə biləcək bir sıra siyasət alətləri hazırlamaq məqsədi daşıyır. Beləliklə, Covid -19 pandemiyası prosesi davam edərkən iş dünyasının qarşılaşa biləcəyi və pandemiya sonrası qarşılaşa biləcəyi problem və problemlər üçün həll təklifləri təqdim ediləcək (Бобылева А.З., Львова О.А. 2020: 39).

Bu kontekstdə diqqəti çəkən məqam böhranın məşğulluq və iş həyatı ölçüsüdür, çünki bu böhranın ən böyük təsiri, əvvəlki böhranlardan fərqli olaraq, maliyyə və ya

iqtisadi amillərdən çox insan-sosial sağlamlıq problemindən qaynaqlanır. Mövcud böhranın təsirləri təkcə asılı işçilərə deyil, həm də öz-özünə işləyənlərə, biznesmenlərə və sənətkarlara güclü təsir göstərir. Bu baxımdan Azərbaycan iqtisadiyyatı baxımından ən əhəmiyyətli makro dəyişənlərdən olan əmək və məşğulluqda COVID-19 ilə bağlı problemlərin mənfi təsirlərini minimuma endirmək və böhrandan sonrakı strukturda üstünlük əldə etmək və mümkün İqtisadi böyümə dövründə işçilər, işəgötürənlər, ictimai və peşə təşkilatları üçün zəruri olan müddətdə konkret tövsiyələr təqdim ediləcək. Beləliklə, həm işçilərin şikayətlərinin aradan qaldırılması və məşğulluğun qorunması, həm də pandemiya prosesi ilə əlaqədar yaranan qlobal iqtisadi böhranın aradan qaldırılması üçün gələcək perspektiv çərçivəsində atılacaq addımlar müəyyən ediləcək. ən az itki ilə ölkəmizə əks olundu.

Dünya iqtisadiyyatının hazırkı strukturu, şübhəsiz ki, keçmişdə qoyulmuş təməllər üzərində qurulub. Qlobal iqtisadi strukturun hər bir sütunu və ya çuxuru əslində qlobal iqtisadiyyatın keçmişdən bu günə gətirdiyi böhranlar və ya iqtisadi qurumların atdığı addımlar nəticəsində formalaşmışdır. Bu səbəbdən indiki strukturu anlamaq üçün dünya iqtisadiyyatının sarsıldığı keçmiş böhranlara, böhranların səbəb və nəticələrinə diqqət yetirmək lazımdır. Xüsusilə 1929-cu il iqtisadiyyatda baş verən “Böyük Depressiya” ilə birlikdə mövcud iqtisadi təlimlər öz qüvvəsini itirdi ki, bu da qlobal iqtisadiyyatın indiki strukturuna çatmasında ən təsirli hadisələrdən biri oldu. Bu və bir çox digər qırılma nöqtələri həm ölkələr əsasında, həm də bütün dünyada qlobal iqtisadi quruluşa, eləcə də yeni iqtisadi təlimlərə gedən yolda bir addım olmuşdur. Müstəqilliyini əldə edən hər bir ölkə, hər bir iqtisadi və siyasi böhran, müharibələr və epidemiyalar qlobal iqtisadiyyata dərin təsir göstərmişdir.

Bu gün COVID-19 Pandemiyası bütün dünyada istehsaldan istehlaka qədər iqtisadi dövrün hər mərhələsinə dərin təsir edir. Bu təsir əsasında mütləq keçmişdən izlər var. Bu səbəbdən, yaxın iqtisadi keçmişə istinad etmək, pandemiyanın təsirlərini anlamağa kömək edəcək.

2017 və 2018-ci illər dünya iqtisadiyyatı üçün sürətli artımla 3,5%-ə yaxın artım tempinin əldə edildiyi illər olub. Pandemiya elan edilməzdən əvvəlki dövrdə

BVF “Müvəqqəti Balanslaşdırma, Yavaş Bərpa” başlığı ilə Qlobal İqtisadi Görünüş Hesabatının yanvar ayı yeniləməsini dərc etdi və 2019-cu il üçün qlobal artım proqnozunu 2,9%-ə, 2020-ci il üçün qlobal artım proqnozunu isə 3,3%-ə qədər yenilədi. Digər tərəfdən, OECD, digər tərəfdən, noyabr ayında dərc etdiyi İqtisadi Görünüş Hesabatında qlobal iqtisadiyyat üçün 2019-cu il üçün 2,9% artım proqnozunu, 2020-ci il üçün əvvəlki proqnozunu açıqlamışdı (Бухвальд Е.М. 2020).

Dünya Bankının hesabatında qlobal iqtisadi artım gözləntiləri 2019-cu il üçün 2,6%-dən 2,4%-ə, 2020-ci il üçün isə 2,7%-dən 2,5%-ə endirilib. BVF-nin 2020-ci ilin aprel ayında dərc etdiyi Dünya İqtisadi Görünüşünə görə, bir çox qlobal amillərin qarşılıqlı təsiri və hökm sürən qeyri-müəyyənlik artım proqnozlarının verilməsini çətinləşdirir. Hesabatda “2020-ci ildə qlobal tənəzzül” başlığını ehtiva edən BVF, 2020-ci ildə qlobal artımın -0,3 səviyyəsində olacağını və bunun qlobal maliyyə böhranından çox daha pis nəticə olacağını açıqlayıb. WEO-nun 2019-cu ilin oktyabr və 2020-ci ilin yanvar ayları ilə müqayisədə iqtisadi artım məlumatları 6% daha çox işlənib. İnkişaf etmiş iqtisadiyyatlarda artım tempinin -6,1% olacağı proqnozlaşdırılır (Бухвальд Е.М., Виленский А.В. 2019: 109).

Regional əsasda, ABŞ, illik əsasda, 2019-cu ilin ikinci rübündə 1.2%, üçüncü rübə 2% və 2,1% artıb. Avrozonada üçüncü rübə 0,3% artıb və illik artımı 1,2% olub. Yaponiya iqtisadiyyatına nəzər saldıqda, 2019-cu ilin üçüncü rübündə illik bazda 1,7% böyüdüüyü görülür. Çin 2019-cu ilin dördüncü rübünü 6% artımla bağladı. Hindistanın iqtisadi artım templəri təhlil edildikdə, 2019-cu ilin üçüncü rübündə əvvəlki ilin eyni dövrü ilə müqayisədə 4,5% artım qeydə alındığı görülür. Bu, Hindistan üçün artım tempinin azalmasının davam etməsinin göstəricisi kimi qəbul edilə bilər. Braziliya iqtisadiyyatı 2019-cu ilin üçüncü rübündə əvvəlki ilin eyni rübünə nisbətən 1,2% böyüyərkən, Rusiya iqtisadiyyatı 2019-cu ilin üçüncü rübündə əvvəlki ilin eyni rübünə nisbətən 1,7% artıb Regional və ölkə əsasında qiymətləndirildikdə, 2019-cu ildə ən yüksək artım templəri Çin və Hindistana məxsusdur. Digər tərəfdən, Avro Bölgəsi və Braziliya, qiymətləndirməyə məruz qalan ölkələr və regionlar arasında ən aşağı artım templərinə malikdir (Бухвальд Е.М., Виленский А.В. 2019: 109).

Beləliklə, 2020-ci ilə qədəm qoyan dünya iqtisadiyyatı, ilin əvvəlindən pandemiya elan edilən və Çində ortaya çıxan və dünyaya yayılan COVID-19 epidemiyası ilə üzləşdi. Bu səbəbdən, COVID-19 Pandemiyasının həm global, həm də ölkə miqyasında iqtisadiyyata təsirləri ilə əlaqədar olaraq, 2019-cu ildə reallaşan artım templerindən xeyli geri qalacaq artım proqnozlarına yenidən baxılıb. Aşağıdakı cədvəldə BVF-nin dərc etdiyi “Dünya İqtisadi Görünüşü, Aprel 2020: Böyük Karantin” adlı hesabatda dünya iqtisadi artım proqnozları paylaşılmışdır.

Cədvəl 1: BVF 2020 İqtisadi Artım Proqnozları (Real ÜDM, İllik Faiz Dəyişikliyi)

Təxminlər			
	2019	2020	2021
Dünya istehsalı	2,9	-3,0	5,8
İnkişaf etmiş iqtisadiyyatlar	1,7	-6,1	4,5
ABŞ	2,3	-5,9	4,7
Evrozona	1,2	-7,5	4,7
Almaniya	0,6	-7,0	5,2
Fransa	1,3	-7,2	4,5
İtaliya	0,3	-9,1	4,8
İspaniya	2,0	-8,0	4,3
Yaponiya	0,7	-5,2	3,0
İngiltərə	1,4	-6,5	4,0
Kanada	1,6	-6,2	4,2
İnkişaf etməkdə olan və inkişaf etməkdə olan ölkələr	3,7	-1,0	6,6
Çin	6,1	1,2	9,2
Hindistan	4,2	1,9	7,4
Rusiya	1,3	-5,5	3,5

Mənbə: IMF, “World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown”

Cədvəl 1 araşdırıldığında, COVID-19 pandemiyasından ən çox təsirlənən ölkələr sırasında olan İtaliya, İspaniya, ABŞ, Fransa, Almaniya və İngiltərə üçün 2020-ci il üçün iqtisadi artım proqnozları son dərəcə mənfidir. BVF-nin 2020-ci ilin aprel hesabatında ABŞ-ın 5,9%, İtaliyanın 9,1%, İspaniyanın 8%, Fransanın 7,2% və Almaniyanın 7% azalacağı proqnozlaşdırılır. BVF-nin proqnozlarında diqqətçəkən məqam ondan ibarətdir ki, pandemiyanın mənbəyi olan Çin iqtisadiyyatının iqtisadi həyatı durğunluğa gətirən tədbirlərdən sonra belə 1,2% artacağı proqnozlaşdırılır.

Bir çox ölkədə iqtisadi sistemin dayanması, pandemiyanın təsirlərinin Avropa bölgəsində çox ağır olması, şübhəsiz ki, qlobal iqtisadiyyata dərinlən təsir edəcək. Yuxarıda qeyd olunan təsirlərin artıq hiss olunması ilə dünya iqtisadiyyatı üçün dərin böhran və tənəzzül gözləntiləri ifadə olunmağa başlayıb. Xüsusilə beynəlxalq ticarət fəaliyyətinin azalması qlobal tələbin daralmasının mənfi nəticələrindən biridir və böhranın dərinləşməsində son dərəcə təsirli olur. Ümumdünya Ticarət Təşkilatının (ÜTT) beynəlxalq ticarətlə bağlı hesablamaları da tələbin daralmasının miqyasını ortaya qoyur. ÜTT-nin proqnozuna görə, hazırda böyük böhran içində olan qlobal ticarət optimist ssenarilərdəki proqnozlara əsasən, 2020-ci ildə (2019-cu illə müqayisədə) ən azı 13% azalacaq. Bu azalmanın pessimist ssenaridə ən azı 32% olacağı təxmin edilir. Dünya ticarətinin 2019-cu il səviyyəsinə çatmaq ən erkən 2022-ci ildə mümkün görünür, hətta bütün tədbirlərin səmərəli şəkildə həyata keçirildiyi və nəticə verdiyi nikbin ssenarilərdə belə tam dəqiq vaxtı təyin etməyə imkan vermir (Габитова Ф.Г., Хватова Т.Ю. 2020: 132).

Sektoral əsasda pandemiya ilk olaraq aviasiya sənayesini qlobal səviyyədə durğunluğa gətirib çıxardı və ölkələrin əksər beynəlxalq səyahətlərə qadağa qoyması nəticəsində turizm sənayesinə ciddi mənfi təsir göstərdi. Təkcə səyahət qadağaları ilə deyil, həm də istehsalın istehsalında və daşınmasında ciddi çətinliklərlə üzləşən ölkələr olmuşdur. Çində istehsal prosesindəki yavaşlamanın, epidemiyaya nəzarət məqsədilə həyata keçirilən sərt tədbirlərin və Avropa ölkələrinin yaşadığı ağır epidemiya səbəbiylə səhiyyə sektorunun çökməsinin təsirləri sular sakitləşdikdən sonra daha yaxşı anlaşılacaq.

Tələbin qeyri-kafi olması və beynəlxalq kommertiya fəaliyyətinin ciddi şəkildə azalması milli iqtisadiyyatlar baxımından mənfi təsirlərə səbəb olur. 2020-ci il üçün əvvəlki artım proqnozlarında əhəmiyyətli dərəcədə aşağıya doğru düzəlişlər edilsə də, maliyyə sektorunda son dərəcə dəyişkən struktur böhranın dərinləşməsi üçün zəmin yaradır.

2020-ci ilə kimi ABŞ və Avropa fond bazarlarında itkilər tarixən yüksək səviyyələrindən 35% aşağı olub. Qeyri-müəyyənlik səbəbindən qlobal investorlar etibarlı sığınacaq hesab etdikləri qızıla və ən yüksək konvertasiyaya malik valyuta

olan ABŞ dollarına üz tutdular. Fed qeyri-məhdud dövlət istiqrazları və ipoteka ilə təmin edilmiş qiymətli kağızların alışı kimi qlobal maliyyə bazarlarına təsir edən qərarlar qəbul edib (Громов В.В., Милоголов Н.С. 2020: 89).

Maliyyə bazarları ilə yanaşı, epidemiya pandemiya çevrildikcə əmtəə bazarlarında da şok effekti daha çox hiss olunmağa başladı. Bu nöqtədə ən vacib məqam bütün bu mənfiliklərin eyni anda yaşanması və daralmanın həm tələb, həm də təklif tərəfinə təsirlərinin birlikdə görülməsidir. Bütün bu hadisələrin ÜDM-in qlobal azalması ilə nəticələnəcəyi qaçılmazdır.

Pandemiyanın gedişi və növbəti dalğaların olub-olmaması iqtisadi strukturun davamlılığı və böhranın miqyası baxımından son dərəcə əhəmiyyətlidir. Dünya iqtisadiyyatının bu qədər dərindən təsirlənməsi ölkələr əsasında təsirlərin daha da artmasına səbəb olur. Tələb və təklif səbəbiylə daralma prosesi mikro əsasda araşdırıldığında iş yerlərinin bağlanması və işsizlik nisbətindəki artımları nə qədər təşviq edəcəyi sualı son ayların ən maraq doğuran mövzularından biridir.

Bir çox bilinməyənlərlə bərabər günümüzün bəlasına çevrilən epidemiya, ölkələrin daxili dinamikasının nə qədər adekvat və ya qeyri-kafi olduğunu görməyə, qlobal güc tarazlıqlarını şübhə altına almağa da gətirib çıxardı. Avropa Birliyi ölkələrinin epidemiyadan təsirlənmə səviyyəsi və birlikdə epidemiyaya dəstək tapılmaması ilə bağlı söyləntilər birliyin davamlılığının şübhə altına alınmasına səbəb olub.

Nəhayət, səhiyyə xərclərinin bir çox naməlumlarla bərabərliyə daxil edilməsi ilə ölkələrin planlaşdırılmış büdcələrinin hazırkı vəziyyəti və büdcə məhdudiyyətlərinin ölçüsü çox əhəmiyyətli olmuşdur.

1.2. Pandemiyanın səbəb olduğu iqtisadi böhranın əsas formaları və xüsusiyyətləri

Ən ümumi ifadə ilə desək, böhran biznes sahəsinin gözləmədiyi və ümumiyyətlə biznes sahələrinin hazırlıqsız tutulduğu bir anda ortaya çıxan bir vəziyyətdir. Söz mənasında böhran bir işin və ya hadisənin keçdiyi, çətin çıxdığı, qəfil pisləşməsi və təhlükəli vəziyyətin keçdiyi mürəkkəb mərhələ deməkdir.

Yerli və xarici ədəbiyyatlarda bəzi tədqiqatçılar böhranı qurumun, cəmiyyətin və ölkənin mövcudluğunu təhdid edən şəraitə müdaxilə edə bilməmək kimi, bəzi tədqiqatçılar isə gözlənilməz şəraitdən çıxmağın zəruriliyi və aktuallığını pandemiyasının səbəb olduğu iqtisadi böhranın əsas formaları və xüsusiyyətləri tədqiq etmişlər. Biznes sahələrinin erkən xəbərdarlıq sistemləri rəhbərlik tərəfindən fərq edilməyən və ya nəzərə alınmayan, hətta mövcud olsa belə, iş prosedurlarını və sistemlərini sıradan çıxaran, menecerlərdə və işçilərdə panikaya səbəb olan, təşkilatın məqsədlərinə mənfi təsir göstərən inikaslardır.

Pandemiya zamanı meydana gələn böhranlar gözlənilməz hallar olsa da, gözlənilməzliyə hazır tutulanlarla hazırlıqsız tutulanlar arasında təbii bir fərqin ortaya çıxması qaçınılmazdır. Pandemiya zamanı biznes sahəsində böhranlar müxtəlif səbəblərdən baş verə bilər və bu kontekstdə müxtəlif yollarla təsnif edilə bilər. Böhranların növündən asılı olaraq fərdi, sosial, təşkilati və milli təsir və nəticələr müxtəlif ola bilər. Böhranlar növündən və nəticələrindən asılı olmayaraq hər zaman mənfi təsirlərə malikdir, həm qloballaşma ilə birlikdə dəyişən iqtisadi, texnoloji, sosial quruluş və inkişafı görə daha geniş sahələrdə dağıdıcı təsirlərə səbəb olur, həm də biznes sahələrinin və cəmiyyətlərin böhranlarla qarşılaşma imkanlarını artırır.

Covid-19 pandemiyası zamanı biznesdə meydana gələn problemlər lazımi şəkildə idarə edilmədiyi təqdirdə mənfi nəticələrə səbəb ola biləcək əhəmiyyətli bir təhlükə kimi müəyyən edilir. Böhran idarəetməsində təhlükə böhranın biznesə, onun maraqlı tərəflərinə və sənayeyə vura biləcəyi potensial zərərə aiddir. Covid-19 pandemiyasının biznesdə yaratdığı problemlər bu sahədə böhrana səbəb ola bilərək üç fərqli təhlükə yarada bilər. Bunlar:

1. ictimai təhlükəsizlik,
2. maliyyə itkisi və
3. reputasiya itkisidir.

Sənaye qəzaları, epidemiyalar və məhsulun zədələnməsi kimi bəzi böhranlar yaralanmalara və hətta can itkisinə səbəb ola bilər. Böhranlar həm də əməliyyatları pozmaqla, bazar payı/satınalma niyyətində itki yaratmaqla və ya böhranla bağlı

məhkəmə proseslərini açmaqla maliyyə itkilərinə səbəb ola bilər. Pandemiya zamanı meydana gələn böyük və ya kiçik bütün böhranlar biznesin reputasiyasına xələl gətirir. Əslində, yuxarıda sadalanan bu üç təhlükə bir-biri ilə əlaqəlidir. Bu kontekstdə yaranan problemlərə effektiv reaksiya quruma rəqabət üstünlüyü verir. Effektiv olmayan böhran reaksiyası rəqabətdə dezavantaj yaradır və hətta bir qurumun mövcudluğuna təhlükə yarada bilər (Жданкин Н.А. 2020:170).

Pandemiya dövründə meydana gələn çətinliklər ölkələrin mikro miqyaslı təşkilatları və makro miqyaslı iqtisadiyyatları üçün ciddi maddi və mənəvi itkilərə səbəb olan neqativlərdir. İçində olduğumuz global sosial və iqtisadi şəraitdə böhranlar qaçılmaz hadisələrdir. Ona görə də mühüm olan böhranla qarşılaşdıqda böhranı gecikdirmək və ya onun qarşısını almaq deyil, böhranın baş vermə ehtimalının hər zaman olduğunun şüuru ilə böhrana hazır olaraq böhrana girməməyin yollarını tapmaqdır. Covid-19 pandemiyasının biznesə verdiyi çətinliklərdən ən az zərərlə çıxmaq və müəyyən qazanclar əldə etməklə böhrandan çıxmaq hazırda aktual olan ən vacib məsələlərdən biridir. Təşkilatların və cəmiyyətlərin insani, maliyyə, mənəvi və bir çox cəhətdən zərər görməsi mənasını verən böhranlar idarəçilərin sağlam qərar vermə qabiliyyətlərini pozaraq neqativliyin dərinləşməsinə səbəb olur. Bu səbəbdən böhranlardan ən az zərərlə xilas olmaq üçün təşkilatlar və ölkələr strateji uzaqgörənliklə idarə olunmalıdır .

Pandemiya dövründə biznes sahələri və sosial strukturlar normal funksiyalarını yerinə yetirməyə çalışarkən, arzuolunmaz, gözlənilməz və təcili vəziyyətlə qarşılaşdıqda böhran yaranır. Böhranların idarə edilməsi məhsullara, xidmətlərə, istehsal proseslərinə, şirkətin reputasiyasına, işçilərə, ətraf mühitə və icmalara qarşı təhlükələrin risk qiymətləndirilməsini və müəyyən edilməsi, qarşısının alınması üçün böhran planlarının və proseslərinin dizaynını və həyata keçirilməsini əhatə edir. Biznes sahələrinin normal dövrlərdə iş prosedurları və qərar vermə təcrübələri ilə böhran şərtlərini idarə etməsi mümkün deyil. Bu səbəbdən böhran şəraitinə uyğun idarəetmə siyasətinin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi zəruridir. Covid-19 pandemiyası zamanı biznes sahəsində meydana gələ biləcək çətinliklərə hazır olmaq və böhran zamanı necə davranacağını bilmək böhran idarəçiliyinin

mahiyyətini təşkil edir. Böhrandan sonrakı normallaşma dövründə vəziyyətin təkrarlanmaması üçün lazımi tədbirlər görülməli və erkən xəbərdarlıq sistemləri hazırlanmalıdır. Pandemiya zamanı böhranların idarə edilməsinin müvəffəqiyyəti böhran siqnallarının vaxtında qəbul edilməsindən və lazımi tədbirlərin həyata keçirilməsindən asılıdır. Bu kontekstdə böhran idarəetmə komandasının böhran qavrayış tərzini və bacarıqları və onların effektiv qərar qəbul etmə qabiliyyəti son dərəcə vacibdir. Böhrana hazır olmaq və ondan qorunmaq üçün menecerlər xarici mühiti yaxından izləməli, təhlil etməli və dünyada baş verən hadisələri müşahidə etməlidirlər.

Pandemiya zamanı biznes sahələrində meydana gələn çətinliklərin və problemlərin dəf edilməsi və bu sahədə müvəffəqiyyət əldə etmək üçün təşkilat menecerlərinin və onların məsləhətçilərinin böhranı erkən aşkarlamaq və vaxtında reaksiya vermək bacarığı vacibdir. Effektiv böhranın idarə edilməsi çevik, yaradıcı düşüncə, obyektiv və cəsarətli qərarlar, eləcə də bir-birini tamamlayan xüsusiyyətlərə malik şəxslərdən ibarət komanda işi tələb edir. Menecerlərin idarəetmə qabiliyyətləri və bacarıqları hər şeyin yaxşı getdiyi zaman deyil, risk və böhran mühitlərində əhəmiyyət qazanır.

Pandemiya zamanı meydana gələn böhranların idarə edilməsi şirkətin əsas məhsulları, xidmətləri, istehsal prosesləri, işçilər, ətraf mühit və icmalar üçün böyük təhlükə yarada biləcək bir sıra böhranlar və qüvvələrin davamlı, bir-biri ilə əlaqəli qiymətləndirmələri və ya auditləridir. Böhranların idarə edilməsi, həmçinin böhranın aşkarlanması, qarşısının alınması, hazırlıq, daxil edilməsi, bərpası və öyrənilməsi üçün əsas planların, prosedurların və mexanizmlərin layihələndirilməsi, yenidən işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi üzrə fəaliyyətlər kompleksindən ibarətdir. Böhranların idarə edilməsi bütün maddi və qeyri-maddi aktivlərə, təşkilatın və sosial strukturun imicinə və reputasiyasına dəyən zərərin qarşısını almaq üçün həyata keçirilən sistemli və planlı səylərin məcmusudur. Proaktiv planlaşdırma və reaktiv idarəetmə tələb edən böhran idarəçiliyinin ən vacib hissəsi maraqlı tərəflərlə ünsiyyətin düzgün idarə olunmasıdır. İctimaiyyətlə əlaqələr strategiyaları çərçivəsində bütün maraqlı tərəflər və ictimaiyyətlə ünsiyyəti

qarşılıqlı etimad yaradacaq, sağlam məlumat verəcək və qarşılıqlı əlaqəyə imkan verəcək şəkildə idarə etmək böhrandan müvəffəqiyyətlə çıxmağın şərtidir. Məlum bir həqiqətdir ki, böhranın uğurlu idarə edilməsinin ilkin şərti olan ünsiyyətin sağlam və düzgün idarə olunması effektiv liderlik tələb edir. Rəhbərlik risk daşıyan bir səy və öhdəlikdir, çünki o, mahiyyətə qərar qəbul etməkdir. Bu prosesdə menecerlər təşkilatdakı riskləri effektiv şəkildə idarə edərək, böhranların qarşısını almağı və ya böhranın yaratdığı xərcləri azaltmağı bacarmalıdırlar. Covid-19 pandemiyasının əsas xüsusiyyətlərindən biri də böhran zamanı biznes sahəsində meydana gələn çətinliklərin dəf edilməsi üçün strategiya tərtib edənlər üçün ən mühüm və ən az başa düşülən rol, fəvqəladə hallar üzrə kommunikasiyaların digər fəvqəladə hallara müdaxilə edənlər və ictimaiyyət tərəfindən etibar edilə biləcəyinə əmin olmaqdır. Ən azı, bu o deməkdir ki, onlar etimadın qurulmasına kömək edən daimi ünsiyyəti təmin edir. Bu çərçivədə pandemiyanın əsas xüsusiyyətlərindən biri təşkilatı və cəmiyyəti çaxnaşma mühitindən qısa müddətdə çıxaracaq, sürətli və düzgün qərarlar alıb həyata keçirəcək, sağlam düşüncəni əsas götürəcək, real siyasətləri müəyyən edəcək bir idarə və liderliyə ehtiyac var.

Covid-19 pandemiyasının əsas xüsusiyyətlərindən biri böhranların idarə edilməsi və liderlik düzgün vaxtı ehtiva edən fəaliyyət planlarını tələb edir. Pandemiya zamanı böhran anlayışı dərhal müdaxilə tələb edən bir vəziyyət kimi qəbul edilir. Pandemiyanın əsas xüsusiyyətlərindən biri böhran və fəvqəladə halları gələcəkdə yarada biləcəkləri təhlükə baxımından fərqləndirirlər. Bu kontekstdə böhranı qarşısı alına bilmədikdə təşkilatın varlığına təhlükə yarada biləcək bir hadisə kimi qiymətləndirərkən, fəvqəladə vəziyyəti isə gələcəkdə onun mövcudluğunu riskə atmaq təhlükəsi olmayan bir vəziyyət kimi qiymətləndirirlər.

Keçmişdə yaşanan qlobal böhranlar oxşarlıqları və fərqli cəhətləri baxımından iqtisadi orqanlar tərəfindən davamlı olaraq bir-biri ilə müqayisə edilir, onların başlanğıc nöqtələri isə onların effektivliyi, nəticələri və əks etdirmələri baxımından oxşar olub-olmaması baxımından qiymətləndirilirdi. Bu gün içində olduğumuz Covid-19 Pandemiyanın yaratdığı qlobal böhran, şübhəsiz ki, bu müqayisələrdən öz payını alır. Ancaq sadə müstəvidə indiki böhranı keçmişdə yaşanan qlobal

böhranlardan fərqləndirən ən mühüm məqam, başlanğıc nöqtəsinin pandemiya çevrilmiş yoluxucu xəstəlik olmasıdır.

Pandemiya yoluxuculuğun yüksək yayılması səbəbindən fiziki həyata və gündəlik işlərə çox ciddi qaydalar və məhdudiyyətlər gətirdi. İş o yerə çatıb ki, bir çox ölkədə uzunmüddətli komendant saati elan edilərkən, bir çox Avropa ölkələrinin və ABŞ-ın səhiyyə sisteminin çökməsinə səbəb olub. Fiziki təması məhdudlaşdıran və iş həyatını fiziki mühitdən xeyli uzaqlaşdıran bu epidemiya təbii olaraq istehsal proseslərinin ləngiməsinə və hətta dövlətlər tərəfindən dayandırılmasına səbəb olmuşdur. Bütün bunları nəzərə alaraq böhranın ümumi xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi ifadə etmək olar;

1. Atipikdir.
2. İqtisadi və ya maliyyə deyil.
3. Böhranın mənbəyi pandemiyaadır.
4. Yalnız iqtisadi və maliyyə həll variantları ilə onu aradan qaldırmaq mümkün deyil (Жданкин Н.А. 2020:170).

Biznes sahəsində meydana gələn böhranın sona çatmasında ən əsas amil pandemiyanın aradan qalxmasıdır.

1. Ölkələrin özünü təmin etməsini diqqət mərkəzində saxladı.
2. Mütləq və ya müqayisəli üstünlüklərə əsaslanan kommersiya sistemlərinin fəaliyyətini kökündən sarsıtdı.

Bundan əlavə, bu böhranın geniş və dərin struktura gəlib çatmaması digər böhranlarda olduğu kimi təkə maliyyə-iqtisadi strukturadan deyil, həm də insanların istehsal və idarəetmə sistemlərinin rəqəmsallaşma sürətindən asılıdır. İnsan yönümlü böhran, böhranın təsirləri və dağıdıcılığı ilə çox bağlıdır. İstehsal sistemlərini rəqəmsallaşdırma və iş mexanizmlərini fiziki mühitlərdən kənara çıxara bilən ölkələr istehsal və işçi qüvvəsi itkisinə daha az məruz qalacaqlar, buna görə də iqtisadi cəhətdən daha az təsirlənəcəklər. Maliyyə sisteminin əsas aktorlarından olan banklar üçün də sistemin rahat işləməsi, maliyyə strukturunun düzgün işləməsi baxımından bütün xidmətlərini rəqəmsal şəkildə həyata keçirməsi çox vacibdir.

Böhranın insan yönümlü olmasının başqa bir təsiri, böhranın aradan qaldırılmasında ev təsərrüfatlarının böyük rol oynamasıdır. Ev təsərrüfatlarının üzərinə böyük məsuliyyət düşür, çünki epidemiyanın bitməsi ilə böhrandan çıxmaq mümkündür. Epidemiyanın yayılmasının qarşısını almaq üçün ölkə vətəndaşlarının şüurlu olması və kifayət qədər məsuliyyət daşması ilə böhranın fəsadlarının aradan qaldırılmasına başlama müddətini qısaltacağı üçün digər böhranlardan bu baxımdan fərqlənir.

Covid-19 böhranı, digər iqtisadi böhranlar kimi, gözlənilməz və heç bir maliyyə və ya makroiqtisadi göstərici ilə proqnozlaşdırıla bilməyən böhrandır. Böhranın başlanğıcını proqnozlaşdırmaq mümkün olmadığı kimi, prosesin davam etdiyi müddətdə bunun nəyə başa gələcəyini, onun ölkələrə və qlobal miqyasda təsirini proqnozlaşdırmaq mümkün deyil. Bununla belə, böhranın bəzi təsirlərini və böhrandan sonrakı prosesin perspektivini mövcud vəziyyəti dəyərləndirməklə, tam olmasa da, böyük ölçüdə proqnozlaşdırmaq olar.

Pandemiyanın ölçüləri və təsirlərinin proqnozlaşdırılması böhrandan əvvəlki ölkələrin iqtisadi və maliyyə strukturları, eləcə də səhiyyə sistemləri və rəqəmsallaşma nisbətləri ilə bağlıdır. Böhranın mənşəyi və təsirlərini nəzərə alsaq, həm qlobal, həm də Azərbaycanda iki əsas nəticənin olacağını söyləmək olar:

- Mümkün iqtisadi təsirlər,
- Sosial və insan düşüncələrinə təsirlər.

Xəstəliklərin sayının çoxluğu və yayılma sürətinin yüksək olması da onu göstərir ki, dünya iqtisadiyyatı baxımından epidemiyanın yaratdığı bu böhran hələ də tam dərinliyinə çatmayıb. Dünya iqtisadiyyatının böhrandan əvvəlki vəziyyəti və ölkələrin səhiyyə sistemlərinin strukturu tədqiq edildikdə, istehsal templərinin ciddi şəkildə aşağı düşdüyü və istehsal tempinin böyük ölçüdə aşağı düşdüyü görünür. İstehsalın yavaşlaması və hətta bəzi ölkələrdə onun dayanması qlobal miqyasda iqtisadi artım templərinin də çox ciddi şəkildə aşağı düşməsi deməkdir. Bu, qarşıdakı dövr üçün qlobal artımda tənəzzül deməkdir.

Səhiyyə sektorunda yaşanan böhran və epidemiyanın idarə olunmaması, xüsusilə bəzi Avropa ölkələri və ABŞ başda olmaqla, epidemiyaya ciddi

yanaşmayan və tədbir görməyə gecikməsi epidemiyanın təsirlərinin daha da pisləşməsinə səbəb olub. Bu vəziyyət normal iş rejiminə qayıtmağın xeyli gecikməsinə və beləliklə, iqtisadi fəaliyyətin normal prosesə qayıtmasına səbəb oldu.

Çinin gördüyü ağır tədbirlər dünyanın istehsal nəhənglərindən biri olan Çində istehsal prosesində ciddi bir yavaşlamaya səbəb olarkən, xüsusilə kənd təsərrüfatı istehsalının hakim olduğu ölkələrdə insan istehsalı kimi kənd təsərrüfatı sektorunun mənfi təsirinə səbəb oldu. aktyorlar prosesə cəlb oluna bilməzdi.

Digər tərəfdən, böhranla birlikdə qlobal birliklər, regional və ya iqtisadi birliklər şübhə altına alınmağa başladı. Xüsusilə, görünən odur ki, ölkələr mütləq və ya müqayisəli üstünlük strukturuna əsaslanan beynəlxalq ticarət əməliyyatlarına daha çox şübhə ilə yanaşırlar və özünü təmin edən sosial dövlət anlayışının daha çox əhəmiyyət kəsb etməsi böhranın qlobal miqyasda mühüm nəticələrindən biri olacaq.

Covidin meydana gətirdiyi ümumdünya böhranının idarə olunması və epidemiyanın dayandırılması ilə bağlı siyasət çəşqınlığı da prosesin ləng getməsinə səbəb olur. Prosesin yavaş irəliləməsi və epidemiyanın dayandırılmasının çox aşağı tempi həm də böhranın iqtisadi ölçüdə təsirlərinin daha da dərinləşməsi deməkdir.

Bütün dünyada fiziki aktivlik və insan hərəkətliliyi tələb edən sektorlarda fəaliyyət göstərən şirkətlərin fəaliyyətinin dayanması turizm sektorunun regenerativ təsirlərini də sıradan çıxarıb ki, bu da demək olar ki, hər zaman ölkənin tədiyyə balansına müsbət təsir göstərir. Növbəti bir neçə il ərzində epidemiyanın təsirləri tamamilə aradan qaldırılmadan beynəlxalq turizm fəaliyyətlərinin tam gücünə çatması mümkün görünmür.

Əmtəə qiymətlərində və valyuta məzənnələrində həddindən artıq çalxalanmalar, o cümlədən neft qiymətlərindəki aşağı istiqamətli hərəkətlər mütləq qarşıdakı dövrdə maliyyə hesabatlarına təsir göstərəcək. Böhranın bu baxımdan ən əhəmiyyətli əkslərindən biri də pul axınının mənfi təsiri olaraq ifadə edilə bilər. Yenə maliyyə aktivlərinin qiymətlərindəki bu dalğalanan kursun qarşıdakı dövrdə də davam etməsi yüksək ehtimalla baş verməsi gözlənilən vəziyyətlər sırasındadır.

Covid-19 pandemiyasının Azərbaycan üçün böhran zamanı və böhrandan sonra yarada biləcəyi mümkün vəziyyətlər baxımından qiymətləndirmə aparmaq lazım gələrsə, Azərbaycanın epidemiyanın daha sonra aşkarlanması və epidemiyanın ölkəyə gəlməsinə qədərki dövrün qiymətləndirilməsi səhiyyə sektoruna hazırlıq prosesi onu digər ölkələrlə müqayisədə daha üstün edib. Xüsusilə son 20 ildə səhiyyə sektoruna nəhəng investisiyalar və hərtərəfli qaydalar Avropa və ya ABŞ-da olduğu kimi səhiyyə sisteminin dağılmasının qarşısını aldı. Epidemiyanın yayılmasına nəzarət sayəsində istehsal sistemlərindəki pozulma ciddi ölçülərə çatmadı. Zaman zaman tətbiq edilən icazə saatları, onlayn təhsilin davam etdirilməsi kimi sürətli tədbirlər epidemiyanın yayılmasının zamanla və aşağı sürətlə yayılmasını təmin etdi. Epidemiyanın aşağı yayılma sürəti və epidemiyanın idarə olunan gedişi sayəsində iqtisadi həyatı tamamilə dayandırmadan epidemiya ilə mübarizə aparmaq mümkün olmuşdur.

Bütün digər ölkələrdə olduğu kimi, dövlət xərclərinin artması ölkə büdcəsində əlavə yük yaradır. Bununla belə, gələcəkdə bu yükün tab gətirə biləcəyini söyləmək olar. Ev təsərrüfatlarının borcunun aşağı səviyyədə olması da böhran baxımından Azərbaycan üçün üstünlük sayıla bilər və ev təsərrüfatlarının borc səviyyəsini aşağı səviyyədə saxlamaq üçün əvvəlki iqtisadi tədbirlər dəstəklənə bilər.

Pandemiyanın meydana gətirdiyi problem və çətinliklərin aradan qaldırılmasının mümkün nəticələri arasında dünyada və Azərbaycan baxımından ixrac tələbinin azalması da nəzərdə tutula bilər. Bu nöqtədə xüsusilə səhiyyə və kənd təsərrüfatı sahəsində ölkələrin özünü təmin etməsi ön plana çıxacaq. Avropa və ABŞ-ın sağlamlıq ehtiyaclarının ödənilməsində və qidalanma tələblərindəki çatışmazlıqların aradan qaldırılmasında yaşadığı problemlər sosial dövlət siyasətlərinin yenidən nəzərdən keçirilməsi və siyasət dəyişiklikləri ilə nəticələnə bilər. Bundan əlavə, epidemiya və epidemiya böhranı zamanı həmkarlar ittifaqlarının (AB kimi) bir-birini dəstəkləməməsi və ölkələrin bir-birlərinin sağlamlıq vəsaitlərini ələ keçirmək üçün atdıqları addımlar da dünya siyasətinin və siyasətlərinin yenidən qiymətləndirilməsi ilə nəticələnəcəkdir. Azərbaycanın pandemiya dövründə göstərdiyi siyasi və humanitar yardımlar və qətiyyətli

münasibəti və epidemiya ilə mübarizəsi epidemiyadan sonrakı dövrdə siyasi əlaqələr baxımından da qlobal miqyasda təsirli olacaq.

II FƏSİL. PANDEMİYA DÖVRÜNDƏ SAHİBKARLIQ FƏALİYYƏTİNİN DƏSTƏKLƏNMƏSİNİN HÜQUQİ ASPEKTLƏRİ

2.1. Biznesin innovativ formalarının inkişaf etdirilməsinə dair sistemli yanaşmalar

Dünyanın Covid-19 böhranından eyni şəkildə çıxma bilməsi ehtimalı azdır. Koronavirusun hər yere yayıldığı güc və sürəti nəzərə alsaq, bu böhranın nəticələrinin dünyanın indiyə qədər gördükləri ilə heç bir əlaqəsi olmayacaq. Belə şəraitdə biznes, ilk növbədə, kiçik biznes pandemiyanın iqtisadi təsirinin nəticələrinin proqnozlaşdırılmasının mümkün formalarını nəzərdən keçirməlidir.

Pandemiyanın ilk təsirləri həm məcmu tələbin, həm də təklifin kəskin azalması ilə əlaqələndirildi. Pandemiya ilə mübarizə üçün biznesin geniş şəkildə bağlanması məcmu təklifi azaldıb, istehlak və investisiyaların azalması isə tələbi azaldıb. Proqnozlaşdırma formalarının axtarışı ümumiyyətlə kiçik və orta sahibkarlıq üçün pandemiyanın nəticələrini proqnozlaşdırmağa imkan verəcək model və yanaşma seçiminə əsaslanır. Kiçik və orta sahibkarlıqla bağlı ümumi problem ondan ibarətdir ki, bəzi KOS sahibləri böhrana hazırlaşma bilmədikləri üçün biznesdən çıxmaq riski ilə üzləşirlər. Xüsusi problem ondan ibarətdir ki, bir sıra sahibkarlar gözlənilməz biznes məhdudiyyətlərinin öhdəsindən gəlmək üçün adekvat böhran idarəetmə strategiyalarına malik deyillər.

Ənənəvi olaraq, sahibkarlığın dəstəklənməsi ilə bağlı bütün qurumlar böhrana cavab strategiyaları təqdim etməkdənsə, böhranın qarşısının alınmasına diqqət yetirmişlər. KOS sahibləri arasında böhran idarəetmə strategiyalarının olmaması ilə bağlı iqtisadi risklər haqqında məlumatlılığın artırılması biznes təcrübələrinin təkmilləşdirilməsi üçün başlanğıc nöqtəsidir.

Biz razılaşıırıq ki, qeyri-müəyyənlik uzun müddət davam edir və pandemiyanın biznesə tam təsiri yalnız onun başa çatmasından sonra qəti şəkildə müəyyən ediləcək.

Buna görə də, bu gün tələb olunmayan ilk nəticə KOS üçün pandemiyanın nəticələrinin tədqiqində dinamikanın öyrənilməsi tələbidir: böhranın hər yeni

irəliləməsi iqtisadi dinamikanın aktiv tədqiqi ilə müşayiət olunmalıdır. Çıxarılan nəticələr əldə edilmiş nəticələrə görə kifayət qədər tez-tez düzəlişlərlə müşayiət olunmalıdır.

Beləliklə, J. Smith və C. Ewing pandemiya dövründə böhranın idarə edilməsi və müdaxilə nəzəriyyələrinə qarşı çıxdılar, onların tamamlanmasının səbəbləri kimi məhdudiyətləri, natamamlığı və yerli böhranlar zamanı modelləri hərtərəfli sınaqdan keçirə bilməmələrini göstərdilər. Buna baxmayaraq, bir çox sonrakı əsərlər bu məsələlərə toxunur və biz inanırıq ki, qeyri-müəyyənliyin mümkün nəticələrini başa düşmək üçün kifayət qədər böyük olan sistem yanaşmasının roludur.

İntuitiv olaraq aydındır ki, böhran tək-cə bir çox təşkilatları yaşamaq uğrunda mübarizə aparmağa deyil, həm də alternativ strateji yollar axtarmağa məcbur edir. Bir tərəfdən pandemiya kiçik müəssisələr üçün böyük çətinliklər yaratsa da, digər tərəfdən də yenilərinin axtarışını tələb edərək, müəssisələrə böhrandan sağ çıxmağa imkan verəcək yeni modelləri müəyyən etmək imkanı verdi. Bütövlükdə böhranın idarə edilməsinin sistemli modelinə kiçik biznesin sağ qalmasını artıran böhran idarəetmə modeli, böhranın idarə edilməsinin planlaşdırılması, fəvqəladə halların planlaşdırılması və biznesin davamlılığının planlaşdırılması daxildir.

Yuxarıda göstərilənlərlə əlaqədar olaraq, bir fərziyyə irəli sürdük ki, bir biznes sistemli baxışlar çərçivəsində bir müəssisə (və ya qrup) daxilində ləğv edilmədən (hər hansı formada) biznes modellərini dəyişmək bacarığını formalaşdırmalıdır.

Belə bir “keçid”, fikrimizcə, yalnız pandemiya zamanı dayanıqlı inkişafı təmin edən sistemli yanaşma çərçivəsində əsaslandırıla bilər. Dayanıqlı inkişafı tətbiqi ideyası çərçivəsində müxtəlif nəzəri əsaslara əsaslanaraq iki imkan nəzərdən keçirilməlidir:

- antiböhran idarəetmə nəzəriyyəsi;
- böhrana müdaxilə nəzəriyyəsi.

Böhran, R. Doerne görə, stressə səbəb olan, müdaxilə tələb edən və biznesin sağ qalmasını və dayanıqlılığını təmin etmək üçün düzgün planlaşdırma tələb edən gözlənilməz hadisədir. Qeyd etmək lazımdır ki, yalnız pisləşən iqtisadi şərait KOS

sahiblərini iqtisadiyyat yenidən böyüməyə başlayana qədər vəziyyətin öhdəsindən gəlmək üçün davamlı inkişaf strategiyaları hazırlamağa məcbur edir.

Antiböhran idarəetmə nəzəriyyəsi tərəfindən tövsiyə olunan aşağıdakı mərhələləri ayırd etmək olar (D'Amato A. 2020: 66).

- böhran əleyhinə idarəetmə modeli;
- antiböhran menecmentinin planlaşdırılması;
- fəvqəladə halların planlaşdırılması;
- biznesin davamlılığının planlaşdırılması.

Pandemiya zamanı meydana gələn böhran idarəetmə modelinə böhranın qarşısının alınması, azaldılması və bərpaı daxildir.

Pandemiya zamanı böhrana müdaxilə nəzəriyyəsi böhran zamanı zehni sabitliyi maksimum dərəcədə artırmaq üçün üç modeli ehtiva edir:

- kompensasiya;
- stress yönümlü model;
- sistem yönümlü model.

Sistem yönümlü model insanların necə reaksiya verəcəyini proqnozlaşdırmaq üçün sosial amilləri müəyyən etməyə kömək edə bilər. Sahibkarlar böhranın nəzərə çarpan başlanğıcını yaratmaq, böhranın situasiya və ya inkişafa bağlı olub-olmadığını öyrənmək, əlaqəli insanların fikirlərini başa düşmək, gələcək zəiflikləri minimuma endirmək və cavab tədbirləri üçün vaxt çərçivəsini müəyyən etmək üçün kompensasiya, stress yönümlülük və sistem əsaslı modellərdən istifadə edə bilərlər.

Belə bir araşdırma daxili amilləri nəzərə almalıdır: biznes sərhədləri, kommunikasiyalar, proseslər, məqsədlər və dəyərlər, pandemiya zamanı da dəyişir.

D. Forrester tərəfindən təklif olunan sistem-dinamik yanaşma da bu cür qərarların qəbulunda əhəmiyyətli imkan və rolu təmsil edir, lakin bu, hazırkı pandemiya da tam tətbiq olunmur. Bu, biznes strukturlarının həyat dövrü ərzində inkişaf dinamikasını nəzərə almaq imkanlarına baxmayaraq, qeyri-iqtisadi səbəblərdən yaranan böhran zamanı simulyasiya və agentlik modelləşdirmənin kifayət qədər etibarlı olmaması ilə əlaqədardır. Ən parlaq nümunə, birinci dalğa zamanı heç bir modelləşdirmə sisteminin, hətta birinci dalğadan dərflərlə böyük

miqyasda proqnozlaşdırma bilmədiyi ikinci dalğa faktıdır. Sonrakı dalğalar üçün yeganə bəraət az qala bir əsr əvvəlki tarixi təcrübəyə istinadlar idi.

Üstəlik, bir sıra tədqiqatçılar pandemiya böhranının əsl iqtisadi xarakter daşması mövqeyini rədd edir və ona tətbiq rolunu təyin edirlər. İtkilərin nə qədərini pandemiya, nə qədərini isə sistem amillərinə aid edilə biləcəyi sualı kifayət qədər elmi və praktiki maraq doğurur. A.A. Nikonovaya görə, virus qlobal iqtisadi sistemin trayektoriyasında dönüş nöqtəsi yaratdı və bu, çoxdan gecikdi. Bununla yanaşı Nikonova qeyd edib ki, pandemiyanın sistemli tədqiqi şübhəsiz olmalıdır, lakin pandemiyanın sistem amilləri kimi təsnifləşdirilməsindən imtina mümkün deyildir. Xarici mühitdəki dəyişikliklərə ən həssas olan KOS-lar baxımından belə nəticələr daha da yanlıştır.

Əsasən Rusiya elmi və təcrübəsi üçün G.B. Kleiner, pandemiya iqtisadiyyatını təkcə sistemli sakitliyi pozan kimi deyil, tam şəkildə öyrənmək üçün tətbiq oluna bilər və tətbiq edilməlidir. Sistem yanaşması böhran hadisələrinə böyük diqqət yetirir, davam edən hadisələrə çevik reaksiya verir. Covid-19 pandemiyası zamanı iqtisadiyyatın böhran dövrü G.B. Kleiner dörd dövrə daxildir (Cornille D., Ryex F. 2019: 45).

- böhranlar arası dövr;
- böhrandan əvvəlki dövr;
- böhran dövrü;
- böhrandan sonrakı dövr.

Belə bir dövrə çərçivəsində birbaşa və əks istiqamətdə iki hərəkət istiqaməti var: birbaşa ardıcıl olaraq dövrün bir mərhələsini digərinin ardınca əvəz edir və əks prosesdə gözləntilərin təsir istiqamətləri ardıcıl olaraq əvəz olunur, mərhələlərin qavranılması ardıcıl (axın kimi), gözləntilərin təsiri isə diskretdir. Qeyd edək ki, məhz gözləntilərin nəticələri bütün antiböhran menecmentinin vacib faktına çevrilir. Bu fakt pandemiyanın hər bir yeni təzahürünə keçid zamanı gözləntilərin faktiki hadisələrdən az rol oynamadığını (və oynadığını) nümayiş etdirən pandemiya böhranının birinci və ikinci dalğaları zamanı mülahizələrin dəyişməsi ilə təsdiqlənir. Bu, xüsusilə pandemiyanın iqtisadi təsirində özünü göstərir.

İqtisadiyyata sistemli həllər nöqtəyi-nəzərindən sosial-iqtisadi sistemlərin məcmusu kimi baxılır, yəni zaman və məkanda təcrid olunmuş, müşahidəçi tərəfindən məkan və ya funksional xüsusiyyətlərinə görə seçilən ətraf aləmin nisbətən sabit və ayrılmaz hissələri. Bu baxış böhran zamanı iqtisadiyyatın sabit hissələrini problemləli olanlarla vəhdətdə müəyyən etmək imkanını müəyyən etməyə və kiçik müəssisələrin sağ qalmasını artırmaq üçün struktur dəyişikliklərinə əsaslanan alqoritm təklif etməyə imkan verir.

Lakin 2003-cü ildən 2013-cü ilə qədər olan dövrdə KOS sahibləri üçün anti-böhran strategiyalarının hazırlanması prioritet deyildi ki, bu da pandemiyanın başlanğıcı zamanı əhəmiyyətli itkilərə səbəb oldu. Kiçik firmalarda böhran idarəetmə strategiyaları olmadan, xarici şok baş verdikdə əhəmiyyətli maliyyə itkisi və ya biznesin bağlanması riski daha yüksəkdir.

Beləliklə ümumi bir sual meydana gəlir. KOS-lar gözlənilməz iş fasilələrinin öhdəsindən gəlmək üçün hansı böhran idarəetmə strategiyalarından istifadə etdikləri mühüm məsələlərdən biridir. Böhran idarəetmə strategiyaları böhranın təsirini minimuma endirmək və böhran zamanı və böhrandan sonra davamlı böyümə və inkişafı təmin etmək üçün hazırlanmış siyasət və ya prosesləri ehtiva edir. Bununla belə, KOS-ların gözlənilməz iş fasilələrinin öhdəsindən gəlmək üçün istiqamətlər hazırlaması vacibdir:

1. böhranda sağ qalmağı yaxşılaşdırmaq üçün şəffaflığın, açıq ünsiyyətin və əlaqələrin qurulmasının təmin edilməsi;
2. adətən KOS-larla əlaqəli resurs boşluqlarını aradan qaldırmaq üçün bir strategiya kimi yaradıcı düşüncə nümayiş etdirilməsi.

Bu istiqamətlər sahibkarların əsas əməliyyat fondlarını tükənmədən istifadə edə biləcəkləri alternativ strategiyalara uyğundur.

Covid-19 pandemiyası zamanı biznesdə meydana gələn böhran vəziyyətlərində sağ qalmağı yaxşılaşdırmaq üçün sistemli yanaşma aşağıdakılarda özünü göstərir:

- KOS-larda standartlaşdırılmış proseslərin və təcrübələrin təsirini öyrənmək üçün öz imkanlarının araşdırılması;

- yaşamaq ehtimalını artırmaq üçün prosesləri, məhsulları və ya xidmətləri dəyişdirmək və ya yaratmaq üçün təkmilləşdirmə imkanlarının araşdırılması;
- əməliyyat böhranından xilas olmaq üçün tərəfdaşlıqların qurulması, məhsullar, məlumat və fondlar üzərində gücləndirilmiş nəzarəti təmin etmək, təchizatçılar, istehsalçılar və pərakəndə satıcılar arasında müştərilərə hərəkət etmək;
- texnoloji xidmətlər göstərərək riskləri minimuma endirmək üçün KOS-ların əlavə dəyərinin başa düşülməsi.

G.B. Kleiner, dəqiq müəyyən edilmiş standart mərhələlərə (fazalara) malik olan iqtisadi sistemlərin həyat dövrünün nəzərə alınması ehtiyacıdır: yetkinlik, yenilənmə (yenidənqurma, yenidən formatlaşdırma), formalaşma (dövr daxilində - bərpa) və inkişaf. Biz bu baxışdan strateji matrislərin formalaşmasında, biznes mühitinin qiymətləndirilməsində istifadə edəcəyik.

Pandemiya zamanı antiböhran idarəetməsində mühüm rol sistemli (əsas) resurslara ehtiyacın başa düşülməsidir. Məsələn, ticarətdə platformalar belə bir mənbəyə çevrilib və deyək ki, turizmdə, restoran biznesində, mehmanxana biznesində bu cür resurslar müəyyən edilməmişdir (onları müəyyən etməyə cəhdə baxmayaraq - halqa uçuşları, kruiz laynerlərinin dairəvi marşrutları, çatdırılma hazır nahar və şam yeməkləri, o cümlədən xidmət, otel xidmətləri və distant iş üçün xidmətlər). Biznes modellərinin dəyişdirilməsi üçün şəraitin yaradılması zərurəti ilə bağlı irəli sürülən fərziyyəni təsdiqləyərək başa düşmək lazımdır ki, sistem resursları dəyişdirilə və doldurulmalıdır və bu halda, pandemiya zamanı sistem resurslarının doldurulma biləcəyi bir neçə nümunə var idi, yəni bütün iqtisadi sistem istehlak üçün işləyirdi, tamamlanmasını gözləyirdi. Doldurulan yeganə resurs rəqəmsal mühit idi - məlumat və onların emalı ilə bağlı hər şey. Məhz rəqəmsal həllər müəssisələrin iflası əvəzinə biznes modellərinin dəyişdirilməsinin mümkünlüyü haqqında tezis irəli sürməyə imkan verdi. Bu cür keçid, şübhəsiz ki, audit imkanları, təşkilati struktur, komanda dizaynı və təlim haqqında məlumat tələb edəcəkdir.

Qeyd edək ki, pandemiya əvvəl biznes modellərinin dəyişdirilməsi ideyasına tələbat olmayıb və sistemli yanaşmada istifadə olunmayıb, buna görə də

KOS-ların iqtisadiyyatın müxtəlif seqmentlərində həyata keçirdikləri strateji dəyişikliklərin öyrənilməsi və sistemli yanaşmanın inkişafı yeni mühüm mərhələdir.

İqtisadiyyatda mövcud dəyişikliklər kontekstində, aktivlərin qismən ləğv edilməsinin və ya təşkilatın tamamilə ləğvinin yeni biznes modelinə keçidlə əvəz edilməsi ideyasının sınaqdan keçirilməsi gələcəkdə böyük potensiala malikdir. Məhz fiziki resurs strategiyasından imtina müvəqqəti də olsa, çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün böhran vəziyyətində biznes modellərini dəyişməyə imkan verir. Təbii ki, belə bir yerdəyişməni böhrana sadə reaksiya ilə əlaqələndirmək olar, lakin bizim fikrimizcə, hətta 2007-2009-cu illər böhranı zamanı da meydana gələn çətinliklər yaxın illərdə tam olaraq həllini tapmamış, tədricən yaranan çətinliklər aradan qaldırılmışdır. Bunun isə bir sıra səbəbləri var idi. Birincisi, belə bir imkan yox idi, ikincisi, belə bir yerdəyişmənin informasiya sferasına getməsinin kütləvi xarakter daşması bu hadisənin obyektiv olduğunu və təsadüfi olmadığını göstərir. P.Sitxaramanə görə, Covid-19 pandemiyasından sonra “normallıq” bərpa olunan kimi KOS-lar öz adi vəziyyətinə qayıdacaqlar, lakin, fikrimizcə, bu “normallıq” artıq yeni olacaq və bu, daha sonra ssenarilərdə və strateji matrislərdə öz əksini tapacaqdır. Kommunikasiyanın alternativini yeni tarazlıqdan istifadə edən yeni biznes modelləri yaratmaqdır, lakin bu yanaşma yalnız bərpa mərhələsində etibarlı olacaq (Beliaeva T., Shirokova G. 2019: 165).

Onu da qeyd edirik ki, böhran zamanı ən perspektivlisi, zehni modellərin formalaşmasında təsadüfi və ya səbəb-nəticə diaqramlarının köməyi ilə formalaşan “menecerlərin təfəkkür sistemləri” adlanır və sənaye müəssisələrin xüsusi problemləri üçün təfərrüatlı simulyasiya modelləri üzərində strateji tədqiqatların əhəmiyyətli ssenariləri ilə birlikdə çıxış edir.

Bazar turbulentiyyəti, qeyri-sabit iqtisadi vəziyyət şəraitində fəaliyyətin təhlili və şirkətin davranış strategiyasının hazırlanması, müasir iqtisadi şəraitdə antiböhran proqramının hazırlanması, korporativ informasiya sistemlərində operativ, taktiki və strateji planlaşdırma modullarının yaradılması və qərar qəbul edilməsi, dəstək sistemləri kiçik biznes üçün təxirəsalınmaz vəzifələrdir və yeni mühüm sistem xüsusiyyətinin - keçidin əlavə edilməsi ilə onlar daha geniş imkanlar əldə edəcəklər.

Ənənəvi olaraq, kiçik və orta biznesdə böhranların sistemli dinamikasının modelinə ayrı-ayrı elementlərin davranışı və dinamikası daxildir: işçilərin, müştərilərin, materialların, qurumların, dövlət tənzimlənməsinin, vergilərin, satınalma tenderlərinin, sahiblərin qərarlarının, maliyyələşmənin mövcudluğu, şəxsi sahibkarların böhranı, biznesin bölüşdürülməsi, biznes prosesləri, məhsul və xidmətlərin köhnəlməsi. Lakin biznes modellərinin dinamikasına xüsusi diqqət yetirən nəşrlər yoxdur. Təbii ki, bu, biznes modellərinin cəmi bir on il ərzində strateji planlaşdırmada önə çıxması və iyirmi il əvvəl qəbul edilməsi ilə bağlı ola bilər.

Bu halda, sistemlərin modelləşdirilməsi üçün əsas meyar biznesin inkişafı və ya son vaxtlar daha populyar olan davamlı artımdır. Böyümənin olmaması adətən problem kimi qəbul edilir və belə bir baxış pandemiya zamanı bir çox modellər üçün təhlükəyə çevrilib – onlar böyümə şərtlərini gözləyərkən yararsız hala düşüblər. Bu kontekstdə, böyüməyə maneələri daha da izah etmək və aradan qaldırmaq üçün edilən hər bir cəhd, xüsusən də cari global böhran və onun biznes üçün təsirləri ilə bağlı faydalı ola bilər.

Bu cür qərarlara ənənəvi yanaşmalardan biri təbii həyat dövrləri və biznesin inkişafı nümunələri arasında analoqlara əsaslanır: L. Qreyner pandemiya zamanı beş mərhələli təkamül modeli və təşkilati artım inqilabları ilə bu düşüncə məktəbinin əsasını qoydu. Bu yanaşmada ümumi fərziyyə ondan ibarətdir ki, bizneslər böyüdükcə və yaşlandıqca oxşar çətinliklərlə idarə olunan oxşar mərhələlərdən - yaradıcılıq, idarəetmə, nümayəndə heyəti, koordinasiya və əməkdaşlıqdan keçməlidirlər. Bu yanaşmanın əsas çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, bu prinsiplərin tətbiqi biznesin homojen resurs üzərində cəmləşdiyi halda mümkündür. Bundan əlavə, biznesin həyat dövrü ilə biznes imkanlarının həyat dövrü arasında həmişə qarışıqlıq ehtimalı var. Bundan əlavə, L. Greiner modeli xətti, yəni paradigmaları dəyişəndə nəzəri konstruksiyaya çevrilir. Buna görə də, bu məqalədə təklif olunan biznes modellərinin dəyişdirilməsi nəzəri konsepsiyanı praktiki dəyişikliklərə yaxınlaşdırmağa imkan verir.

Pandemiya zamanı sahibkarların iqtisadi artım strategiyaları, maraqlı tərəflərin məmnuniyyəti və cəmiyyətə töhfəsi ilə müqayisədə böhran idarəçiliyi nəzəriyyəsi

çərçivəsində sağ qalması planlaşdırmağa ən aşağı üstünlük verdiyini nəzərə alaraq, mexanizmin daxil edilməsini labüd etmişdir.

Fikrimizcə, “köçmə” kiçik biznesin vəzifəsini sadələşdirərək, böhran baş vermədiyi təqdirdə, resursların xərclənməsini planlaşdırmaq əvəzinə, indiki ilə müqayisədə fərqli gəlir əldə etmə üsuluna keçmək imkanı yaradacaqdır. Sahibkarların böhran idarəetmə strategiyalarını qəbul etməmələrinin səbəbi əməliyyat xərcləridir. Kiçik firmalarda iş imkanları yerli icmalarda müsbət sosial dəyişikliklərə kömək edir.

Bu səbəbdən, KOS-lara xarici məlumatların sistemləşdirilməsini və cari hadisələr haqqında vahid fikirlərin formalaşmasını asanlaşdıracaq dəqiq sistemli modelləri tövsiyə etmək lazımdır.

Sistemli bir model qurmaq (və gələcəkdə strateji matris formalaşdırmaq və ssenari təhlili aparmaq) üçün aşağıdakı suallara cavab verilməlidir (Barron A., Hultén, P. 2021: 89).

- keçidə icazə verilən alternativ biznes növlərinin müəyyən edilməsi üçün nələr edilib;
- hansı biznes modelləri bu bizneslə müqayisədə daha yüksək rəqabət qabiliyyətini təmin edir;
- böhranlar zamanı hansı strategiyaların mümkün olması;
- əgər varsa, antiböhran planı nəyə əsaslanır;
- uzunmüddətli biznes uğuruna töhfə verən hərəkətləri planlaşdırmaq mümkündürmü.

Yuxarıda göstərilənlərin hamısı təbii ki, böhranın mərhələlərinə aiddir. KOS sahibləri tərəfindən təmin edilən məşğulluq imkanlarının iqtisadiyyatın ümumi sabitliyinə töhfə verdiyini nəzərə alsaq, sahibkarlar planlaşdırılmamış biznes fasiləsindən sonra cari əməliyyatları tez bir zamanda bərpa edəcək böhran idarəetmə strategiyaları hazırlamalı və tətbiq etməlidirlər.

Lakin böhran başa çatdıqdan və onun gətirəcəyi dağıntıdan sonra “sistem analizinə modellərin “köçmə” əlavə edilməsi tələb olunacaq. Biznes və hər şeydən əvvəl KOS-larda yaranacaq mühitə yenidən reaksiya verməyə məhkumdur. Covid-

19 pandemiyasında meydana gəlmiş böhran zamanı sadəcə söndürülmüş bir iş belə işə salındıqda kanalın yenidən konfigurasiyası tələb olunacaq, çünki rəqəmsallaşmanın geri çəkilməyi ehtimalı azdır və böhran zamanı əldə ediləcək irəliləyiş əsasən güclənəcək. Ona görə də sistemli yanaşma çərçivəsində təklif etdiyimiz aydınlaşdırma pandemiyaadan sonra da tələb olunacaq.

2.2. Anti-böhran idarəçiliyinin kiçik və orta biznesə təsirlərinin qiymətləndirilməsində matris yanaşmasınınin tətbiqi

Strateji təhlildə keçən əsrin 60-cı illərindən başlayaraq idarəetmə məlumatlarını sistemləşdirmək üçün matrislər kimi alətlər geniş şəkildə işlənilib hazırlanmışdır. BCG, GE, SWOT, SNW matrisləri və bir çox başqaları geniş şəkildə tanınır. İdarəetmədəki matrislər iki miqyaslı sistemləşdirməni təmsil edir ki, bu da qrafikdə iki xüsusiyyətlə birləşdirilmiş müəyyən kvadrantları ayırmağa imkan verir. Ədəbiyyatda üçölçülü matrislər yaratmaq cəhdləri məlumdur (yəni kvadrantlardan deyil, kublardan ibarətdir, lakin onlar qavrayışın mürəkkəbliyinə görə geniş yayılmayıb). Cədvəl 2, universallığa və kiçik biznesin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq qabiliyyətinə əsaslanaraq, bu matrislərin kiçik biznesdə tətbiqi ilə bağlı şərhlərlə əlavə etdiyimiz matris alətlərinin ən uğurlu təsnifatlarından birini Əlavə 1-də təqdim edir (Петрова Г.И., Стаховская Ю.М. 2010:101).

Matrisləri təhlil etdikdən sonra belə qənaətə gəldik ki, konstruktiv olaraq matris iki koordinatda təqdim edilməlidir - böhran mərhələsi və kiçik müəssisənin vəziyyəti (3x3), cədvəl 2-də göstərilmişdir.

Müvafiq olaraq, əgər diaqnostikadan sonra müəssisə diaqnostikasının nəticələrini kvadrantlardan birinə yerləşdirə bilsək, onda biz də bəzi tövsiyələr verməliyik: hər kvadrantda hansı strategiyaları seçmək lazımdır.

Cədvəl 2: Böhran vəziyyətində strategiya seçmək üçün 3x3 matris formatı

Böhranın mərhələləri / kiçik müəssisənin vəziyyəti	Davamlı	Təhdidlərə məruz qalıb	İflasa yaxın
Böhrandan əvvəlki	1	2	3
Kəskin böhran	4	5	6
Bərpa	7	8	9

Mənbə: Никонова А.А., 2020 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Bununla belə, dissertasiyanın əvvəlki bəndlərində dəfələrlə qeyd olunduğu kimi, kiçik biznes böyük dərəcədə xarici mühitdən asılıdır. Bu, bizə makroiqtisadi göstərici şəklində əlavə etməyə imkan verir - ÜDM-in artım templəri, artım templərini də üç mərhələyə bölmək (qeyd etmək lazımdır ki, bu, bu tədqiqat üçün şərti olaraq həyata keçirilmişdir, praktiki araşdırmada bu sayda mərhələlər ola bilər və artırılması və ya azaldılması - məsələn, geniş və ya ÜDM artımını əhatə edir).

Qrafik 1: Böhran vəziyyətində strategiya seçmək üçün 3x6 matris formatı

Böhranın mərhələləri / KOS vəziyyəti	ÜDM-in azalması (1)			ÜDM artımı (2)		
	Davamlı (1)	Təhdidlər (2)	İflasa yaxın (3)	Davamlı (1)	Təhdidlər (2)	İflasa yaxın (3)
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Böhrandan əvvəlki (1)	1.1.1	1.1.2	1.1.3	2.1.1	2.1.2	2.1.3
Kəskin böhran (2)	1.2.1	1.2.2	1.2.3	2.2.1	2.2.2	2.2.3
Bərpa (3)	1.3.1	1.3.2	1.3.3	2.3.1	2.3.2	2.3.3

Mənbə: Никонова А.А., 2020 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Növbəti addım bu matrisdə əks oluna biləcək diaqnostik nəticələri nəzərdən keçirməkdir. Şaquli oxu nəzərə alaraq qeyd etmək lazımdır ki, böhranın başa düşülməsi ilə metodoloji çəşqınlıq ola bilər: böhran xarici mühitdə baş verən bir şey kimi, böhran isə müəssisə problemlərinin məcmusu kimi. İstifadə etdiyimiz bu

yanaşmada hesab edirik ki, böhran mərhələsini xarici mühitdən asılı olaraq biznesin müəyyən vəziyyəti kimi qiymətləndiririk, lakin biznesin vəziyyəti məhz budur.

Fikrimizcə, böhranın istənilən mərhələsində kiçik biznesdə problemlər son nəticədə müflisləşməyə, o cümlədən maliyyə ödənişlərindəki boşluğa çevrilir. Buna görə də, şaquli ox boyunca maliyyə diaqnostikasının nəticələrindən istifadə etmək təklif olunur (təvsiyə olunan hibrid də daxil olmaqla, kiçik biznes üçün mövcud olan istənilən üsula uyğun olaraq). Bunun üçün əsas şərt, böhranın kiçik bir müəssisənin fəaliyyətinə təsir etməyə başlamasına qədər, əməliyyat tədbirlərinə başlamağın lazım olmadığını, yalnız böhran vəziyyətində fəaliyyət planını formalaşdırmaq olduğunu başa düşməkdir. Müvafiq olaraq, bu halda, müəssisənin xüsusiyyətlərini müəyyən edən kimi, üfüqi ox boyunca qeyri-maliyyə amillərini əks etdirmək, onların təsirini daha ətraflı şəkildə əks etdirmək məqsədəuyğundur. Bunlar, əslində matris dövlət mülkiyyəti koordinatlarında matris kimi görünəcək.

Maliyyə təhlilinin nəticələrinin təsnifatı (bu və ya digər üsula görə) həm də empirikdir və kiçik biznes (orta və iri müəssisələrdən fərqli olaraq) sabitliyə təhlükə dərəcəsini özü müəyyən etməlidir.

Əlbəttə ki, bu cür qiymətləndirmələr üçün iflasın təxmin edilən ehtimalının müəyyən bir metoda xas olan miqyasda qiymətləndirilə biləcəyi ehtimalı ilə iflasın proqnozlaşdırılması üçün tanınmış həllərdən istifadə etmək mümkündür. Xalis mənfəətlə amortizasiya arasındakı fərqin cari və uzunmüddətli öhdəliklərin cəminə bölünməsi ilə qiymətləndirilən V. Biver metodu biznesin vəziyyətini kifayət qədər adekvat şəkildə təsvir edir - iflas əlamətləri olan şirkət üçün əmsalin dəyəri haqqında məlumatları əks etdirir.

Bu baxış dövlətin maliyyələşdirilməsinin adekvatlığının sərhədlərini qiymətləndirməyə imkan verir, lakin tendensiyaları müəyyən etməyə imkan vermir. Onun göstəricilər sisteminin dəyəri müəssisənin qənaətbəxş maliyyə vəziyyətinin sərhədini və müflisləşmə meylini müəyyən etməyə imkan verir. Məlum çoxvariantlı modellər arasında, maliyyə cəhətdən sabit müəssisələri, iflas təhlükəsi olan müəssisələri müəyyən etməyə imkan verən və zona təşkil edən Altman Z-balından (iki, beş, yeddi və potensial iflasın qiymətləndirilməsi üçün dəyişdirilmiş modellər)

istifadə etmək mümkündür. Eyni imkanlar R. Taffler, J. Fulmer, J. Olson, A. Yu. Belikova və G.V. Davydova, G.V. Savitskaya və başqalarının irəli sürdüyü modellərdə də öz əksini tapmışdır (Орловский В.М. 2020: 192).

Lakin, fikrimizcə, pul vəsaitlərinin hərəkətinin dinamikasının öyrənilməsi kiçik müəssisədə problemlərin mövcudluğunu müəyyən etməyə imkan verir.

Cədvəl 3: Böhranın müxtəlif mərhələləri üçün əmsalların nisbətləri

Nisbət nisbəti	Böhran Mərhələləri
Kapitalın gəlirliliyi (xalis mənfəət / Kapital) $\geq 25\%$	Böhran (0)
Kapital əmsalı (Öz dövriyyə kapitalı / Dövriyyə kapitalı) $\geq 0,2$	
Maliyyə leverajı ((Borc kapitalı / Şəxsi Kapital) $< 0,7$	
Aktiv dövriyyəsi (Gəlir / Aktivlər) $\geq 25\%$	
Kapitalın gəlirliliyi (Xalis mənfəət / Kapital) $\leq 5\%$ və ya zərər	Böhrandan əvvəlki (1)
Kapital əmsalı (Öz dövriyyə vəsaitləri / dövriyyə aktivləri) $\leq 0,1$ və ya öz dövriyyə aktivləri yoxdur	
Maliyyə leverajı (Borc kapitalı Şəxsi Kapital) $< 0,7$	
Aktiv dövriyyəsi (Gəlir / Aktivlər) $\leq 5\%$	
Kapitalın gəlirliliyi (xalis mənfəət / Kapital) itkilərə görə yoxdur	Kəskin böhran (2)
Öz dövriyyə kapitalı ilə təminat əmsalı (Öz dövriyyə kapitalı / dövriyyə kapitalı) < 0 və ya öz dövriyyə kapitalı yoxdur	
Maliyyə leverajı (Borc kapitalı Şəxsi Kapital) $< 0,7$	
Aktiv dövriyyəsi (Gəlir / Aktivlər) $\leq 2\%$	
Kapitalın gəlirliliyi (xalis mənfəət / Kapital) > 0	Bərpa (3)
Kapital əmsalı (Öz dövriyyəsi / dövriyyə aktivləri) > 0 və $\leq 0,1$	
Maliyyə leverajı (borc kapitalı) $\geq 0,7$	
Aktiv dövriyyəsi (Gəlir / Aktivlər) $\geq 2\%$	

Mənbə: <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html>

Cədvəl 4: Böhrandan əvvəl və sonra kiçik biznesin növləri (pandemiya şəraiti)

Xarici böhrandan əvvəlki vəziyyət	Böhran zamanı vəziyyət
Normal, funksional	Ümumi
	Böhrandan əvvəlki
Xarici böhrandan əvvəlki vəziyyət	Böhrandan əvvəlki
	Kəskin böhran
İflas təhlükəsi	Kəskin böhran
	Ləğvetmə
Bərpa	

Mənbə: H Əlirzayev Ə.Q., 2018 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Şübhəsiz ki, bir böhran zamanı dövlət əlavə, adekvat fəaliyyət müəyyən bir növ təsvir o əmsal əmsalları müəyyən, ənənəvi əmsalı təhlili imtina edilməməlidir. Pandemiya zamanı matrisin uyğunlaşdırılmış şaquli hissəsinin aşağıdakı formada təqdim edilməsi daha məqsədəuyğundur, baxmayaraq ki, qəsdən səhvə yol verir ki, bu, yalnız böhrandan əvvəl vəziyyəti stabil olan müəssisələrə şamil edilir. Şübhəsiz ki, çoxşaxəliliyə can atmaqla yanaşı, KOS-ların pandemiya əvvəlki vəziyyətini də əlavə etməklə qiymətlərin sayını artırmaq olar.

Biznes modellərinin xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq biznesin vəziyyəti üçün aşağıdakı variantları vurğulayaraq, üfüqi ox boyunca gradasiyaların sayını 6 dərəcəyə qədər artırmaq məsləhətdir (Петрова Л.А., Кузнецова Т.Е. 2020: 47):

- böhrana divergent (A);
- böhran hadisələrinə davamlı (B);
- adaptiv (C);
- müvəqqəti məhdudlaşdırılmış (G);
- xaricdən dəstəklənir (D);
- əsl iflas (E).

Böhrana divergentliyi. N. Taleb antikövrəklik anlayışından məhz belə biznes modelləri üçün istifadə etmişdir. Belə bir iş qoyulmuş kapitalın gəlirliliyini (satış və gəlirliliyini) artırır. Həqiqətən, müəyyən biznes növləri stress altında inkişaf edir və xarici böhran vəziyyətində öz imkanlarını daha effektiv şəkildə həyata keçirir. Mövcud pandemiya böhranı üçün İnternet ticarəti, çatdırılma, pandemik olmayan dərman istehsalçıları, İnternet xidmətləri, kompüter oyunları və s. sahələr daha da inkişaf etdi. Mürəkkəb və səmərəsiz kimi tənqid edilən bir sıra biznes imkanları işə başlayandan sonra vacib olduğunu sübut etdi. Bu imkanlara artıq inventar, texnoloji liderlik, qlobal təchizat zəncirində alternativ təchizatçılar, istehlakçılara çoxlu kanallar və s. aid idi. Kiçik bir özəl tibb müəssisəsi, xüsusən də pandemiyanın ikinci dalğası zamanı, zahirən açıq-aydın fərqli davranış nümunələri oldu, lakin bu fürsətdən istifadə etmədi. (Талеб Н.Н. 2014: 85).

Müvafiq olaraq, kiçik müəssisələrin bu kateqoriyaya aid edilməsi ya fakt kimi yalnız böhran zamanı, ya da təhdidlərin modelləşdirilməsi və biznes modelinin

dinamikasının qiymətləndirilməsi yolu ilə həyata keçirilə bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, bu gradasiya tamamilə sahibkarın daxili qərarlarından irəli gəlir, daha çox əlverişli mühitdən və böhrandan əvvəl biznesin bu mühiti seçməindən asılıdır.

Böhran hadisələrinə davamlıdır. Belə modelləri böhran zamanı xarici böhran problemlərinin ortaya çıxması zamanı (biznes modelini dəyişmədən) fəaliyyətini davam etdirə bilən kimi təsvir etmək olar. Bu kiçik müəssisələrə qida sənayesi müəssisələri, mənzil-kommunal təsərrüfatı müəssisələri daxildir. Bir qayda olaraq, belə vəziyyətlərdə satışın həcmi dəyişir (həm yuxarı, həm də aşağı), lakin qarşılıqlı əlaqənin özü dəyişməz qalır.

“Böyümə” sahələrinə informasiya texnologiyaları (məsələn, videokonfrans şirkəti Zoom üçün rekord qıran gəlir artımı) daxildir, onun satışlarının bərpa mərhələsində artım ehtimalı azdır, daşınmaların artdığı logistika, gəlirliliyin əhəmiyyətli artımından daha çox problem yaradıb.

Nəqliyyat xidmətlərindən olan taksi xidmətləri satışların artması ilə üzləşdi, lakin funksional həlləri genişləndirməklə (çatdırılma) əksər aqreqatorlar öz əməliyyat modelini qoruyub saxlaya bilirlər.

Belə bir biznesin davamlılığını qiymətləndirmək üçün davamlılıq marjasını və biznesin biznes modelinin dəyişdirilməsinə resurslar sərf etməməli olduğu sərhədləri qiymətləndirmək üçün müxtəlif stress testləri tövsiyə oluna bilər.

Böhrana uyğunlaşma. Bir sıra müəssisələr öz biznes modellərini uyğunlaşdırmalı oldular. Uyğunlaşma xidmətlərin uzaqdan çatdırılmasına keçidi, malların satışını xidmətlərlə əvəz etməyi, məhsul xəttini azaltmaq, dəyişdirmək daxil ola bilər. viral təhlükəsizlik tələbləri və karantin səbəbiylə xidmətlər və istehsal təmin edilir. Bu müəssisələrə dövlət xidmətləri, təhsil, qoruyucu vasitələrin istehsalı (maska istehsalı, nitril əlcəklərin istehsalı) daxildir. Bu cür biznes modellərinin uyğunlaşdırılması bahalı və intensiv olur, lakin belə uyğunlaşmanın nəticələri pandemiya sonrası dövrdə daha sürətli bərpa və əməliyyat səmərəliliyinin artmasına gətirib çıxarır ki, bu da, yeri gəlmişkən, pandemiya sonrası bərpa dövrü ilə nümayiş etdirilir.

Adaptiv. Covid-19 pandemiyası zamanı fəaliyyəti davam etdirməyə çalışmaq və ya böhranı bərpa etmək niyyəti ilə müvəqqəti olaraq dayandırmaq arasında seçim ən çətinlərdən biridir. Onun bağlanması qərarı xarici şəraitin təzyiqi altında qəbul edilir. Xüsusilə iqtisadi şəraitin bərpası “V” variantından çox “W” variantından sonra baş verərsə, bu tip bizneslər ən çətin vəziyyətdə qalırlar. Böhranın ikinci və sonrakı dalğaları kiçik və orta biznesin resurslarını əhəmiyyətli dərəcədə azalda bilər, bununla da ikinci bərpa ehtimalının qarşısını ala bilər. Bu növlərə turizm seqmenti, mehmanxana sektoru, ifaçılıq sənəti, qismən də fitnes klubları və oxşar fəaliyyətlər daxil edilməlidir. Amma dayandırma istehsalda da baş verdi: avtomobillər, məişət texnikası və s. Belə bir iş üçün əsas arqument, biznesi müflis etmək və yeni bir işə başlamaq üçün biznesi davam etdirməyə çalışmaqdan, işi dayandıрмаğın daha yaxşı olduğu iddiasıdır. İkinci və üçüncü dalğanın investisiya bumu ilə müşayiət olunduğunu nəzərə alsaq, ikinci dalğa zamanı buraxılan vəsaitlərin yatırılması məqsədəuyğundur. Qeyri-müəyyənlik qarşı arqumentdir - pandemiyanın bitmə vaxtı və dalğaların sayı, indiyə qədər heç kim proqnozlaşdırma bilməz.

Xarici dəstək. Biznes xarici maliyyələşdirmə ehtiyaclarını ödəyə bilmir və kənar dəstəkdən asılıdır. Öz növbəsində, kənar dəstək böyük ölçüdə biznesin sosial yönümlülüyündən asılıdır. Hökumətlər zəiflikləri azaltmaq üçün dəstək proqramları təklif edir, investorlar öz firmalarına maliyyə təklif edir və banklar müxtəlif ödənişli məzuniyyət proqramları təşkil edir. Müvəqqəti olaraq məhdudlaşdırılmış biznesə bənzər, burada əsas fərziyyə ondan ibarətdir ki, biznes böhrandan sonra uğurlu olacaq və alternativlər ilə bağlı xarici yardımın haqlı olmasıdır.

Əsl iflas. Böhran zamanı biznesin bu cür fəaliyyəti dayandırılır, çünki biznesin böhrandan keçməsinin dəyəri böhrandan sonra mümkün gəlirliliyi üstələyir. Belə vəziyyətlərdə işdən çıxmaq daha məntiqlidir. Böhran zamanı biznes ideyası böhrandan sonra tamamilə köhnələ bilər və ya seçilmiş sahə sahibkarlıq üçün maraqsız ola bilər.

III FƏSİL. BÖHRAN ƏLEYHİNƏ İDARƏETMƏ MEXANİZMLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

3.1. Biznes fəaliyyətinin implementasiyası və rəqəmsal texnologiyalarının tətbiqinin təkmilləşdirilməsi

Xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə adekvat cavab olaraq daxili biznes proseslərinin dəyişdirilməsi, böhran dövründə fəaliyyəti dəyişdirməyin demək olar ki, yeganə yoluna çevrilir. Hazırkı böhranın özəlliyi, dissertasiyanın əvvəlki bəndlərində qeyd edildiyi kimi, müxtəlif karantin tədbirləri, o cümlədən insandan insana yoluxma hallarının sayını azaltmağın müxtəlif yolları səbəbindən istehlakçı ilə qarşılıqlı əlaqə üsullarının əhəmiyyətli dərəcədə dəyişməsidir.

D. Narayandas, V. Hebbar, L. Lee Çin iş dünyasının bu təlatümlü dövrdə necə uyğunlaşdığını, yeniliklərini, sağ qaldığını və hətta inkişaf etdiyini qiymətləndirmək üçün genişmiqyaslı sorğu keçirdi. O aşkar etdi ki, Çin şirkətləri tez bir zamanda (Тихонова М.А. 2020: 44).

1. onlara uyğunlaşmaq və yenilik etmək imkanı vermək üçün rəqəmsal texnologiyadan istifadə etmək;
2. yeni biznes modellərini sınaqdan keçirmək;
3. yaranan və əvvəllər məlum olmayan müştəri ehtiyaclarını qarşılamaq;
4. yeni biznes prosesləri və təcrübələri inkişaf etdirmək;
5. əməkdaşlıq və komanda işi modellərini yenidən nəzərdən keçirdi.

Bu müəlliflərin nəticələrini təhlil edərək, biz hesab edirik ki, böhran əleyhinə sağ qalma praktikasına rəqəmsal transformasiya və koqnitiv idarəetmənin yeni üsulları daxil olmaqla yeni metodlar tətbiq edilməlidir.

Buna baxmayaraq, başa düşmək lazımdır ki, rəqəmsal transformasiya hələ də ideal proses deyil və müəssisənin (KOS-da daxil olmaqla) fəaliyyətində onun həyata keçirilməsində əhəmiyyətli çətinlikləri aradan qaldırır.

Rəqəmsal iqtisadiyyatın kiçik biznesə təsiri sahəsində ən mühüm problemlər arasında:

1. kiberhücum təhlükələri. İnformasiya nəinki ünsiyyət və etibarlı qərarlar qəbul etmək imkanlarını təmin edir, həm də informasiya istehlakçısının manipulyasiyası üçün imkanlar yaradır.
2. maliyyə və biznes riskləri. Rəqəmsal həllərin xeyrinə biznes proseslərini dəyişdirmək qərarı heç bir nəticə verməyəcək əlavə xərclər tələb edir. Bundan əlavə, qəbul edilən qərarlar gözlənilən nəticələrə gətirib çıxarmaya bilər ki, bu da artıq sahibkarlıq risklərinə səbəb olur.
3. iş ixtisarları. Rəqəmsal həllər tez-tez işçilərin işdən çıxarılması təhlükəsinin artmasına səbəb olur.
4. biznesin rəqəmsallaşdırılması sahəsindəki maneələr kiçik biznesin biznes dəstəyindən xəbərdar olmasına, eləcə də onları dinləməyə və dəstəkləməyə imkan vermir.

Rəqəmsallaşmanın kiçik biznesə təsiri sahəsində yuxarıda göstərilən dörd əsas problemi bu tədqiqat kontekstində ikiye endirmək məqsədə uyğundur (Arnold G. 2020: 30).

1. maliyyə münasibətləri və
2. aşağı göstəricilərlə müəyyən edilən yüksək qeyri-müəyyənlik. KOS-larda işləyən işçilərin rəqəmsal səriştəsinin (qeyri-kafi) səviyyəsi.

Bundan əlavə, həyata keçirilən rəqəmsallaşma layihələrinin təhlili göstərir ki, rəqəmsal həllər hazırda koqnitiv alətlərlə, koqnitiv idarəetmə üsulları ilə ayrılmaz şəkildə bağlıdır. Beləliklə, G.I. Petrova və T.Yu. Staxovskoy, koqnitiv idarəetmə biliyin məlumat kimi başa düşülməsinə yönəldilmişdir ki, bu da bizə bir təşkilatın müasir transformasiyasının koqnitiv yanaşmalar olmadan mümkün olmadığı qənaətinə gəlməyə imkan verir. Bu mövqə məqbuldur, lakin müəllif resurs strategiyaları ilə rəqəmsal strategiyalar arasında tam fərq qoymur, buna görə də, fikrimizcə, rəqəmsal üstünlüyə əsaslanan resurs strategiyaları ilə strategiyaları ayırmaq lazımdır. Qeyd etmək vacibdir ki, idrak idarəetmə prinsiplərindən biri strateji alternativlərin qorunub saxlanmasıdır ki, bu da məlumatda xaotik dəyişikliklərin dinamikasını görməyə imkan verir və sağ qalma ssenarilərini qurarkən vacibdir.

Müasir koqnitiv modellərin əksəriyyəti rəqəmsal texnologiyalar əsasında həyata keçirilir, buna görə də bu tədqiqat üçün gələcəkdə rəqəmsal həllərin idrak texnologiyalarını (xüsusən də idrak modelləri baxımından) əhatə etməsini nəzərdə tuturuq.

Rəqəmsallaşmaya rəqəmsallaşmanın uğurunu monitoring və nəzarət vəzifələrinə qədər azaldan yanaşmalar da mövcuddur. D.S. Chereskin və V.N. Tsygichkoya görə pandemiya zamanı böhran əsas göstəricilərin normativ dəyərlərə uyğunsuzluğu kimi müəyyən edilir. Bu ona gətirib çıxarır ki, təklif olunan həllərin əksəriyyəti fərdi xarakter daşıyır, onların kütləvi yayılmasının qarşısını alır. Antiböhran modelini göstəricilər sisteminə endirmək üçün belə bir cəhd kiçik və orta biznesə tamamilə şamil edilmir. Bundan əlavə, biz inanırıq ki, növbəti paraqrafda göstəriləcəyi kimi, pandemiya kimi böhran dövründə fərdiləşdirmə kiçik biznes strategiyaları üçün tələbə çevrilir.

Rəqəmsal transformasiya biznes modellərinin transformasiyası zamanı artan böhran faktorları təhlükəsini ehtiva edir ki, bu da çoxdan formalaşmış biznesə daha çox xasdır. Lakin böhranın dağıdıcı təsiri sağ qalmaq üçün rəqəmsal imkanlardan istifadə etməyi, rəqəmsal innovasiyaya yanaşmanı dəyişdirməyi tələb edir. Rəqəmsal transformasiya pandemiya zamanı tələbat kateqoriyasına aid edilməyən (məsələn, turizm və ya tamaşa sənəti kimi) kiçik bizneslər üçün çətin olur. Eyni zamanda, Covid-19 pandemiyası nəticəsində öz biznes modellərini tənzimləməyə cəhd etmiş (və kifayət qədər uğurla) startapların təcrübəsi məlumdur.

Sürətli rəqəmsal transformasiyanı sürətlə idarə etmək ehtiyacı (həftələr və ya hətta günlər ərzində) istehlakçı təmasındakı pozucu dəyişikliklər səbəbindən pandemiya zamanı əsas narahatlıq doğurdu. Bununla belə, yadda saxlamaq lazımdır ki, rəqəmsal transformasiyadan imtina etmək yeni texnologiyalardan fəal şəkildə istifadə edən rəqiblərdən texnoloji uçurumu genişləndirə bilər. Buna görə transformasiya başlamazdan əvvəl iki suala cavab verilməlidir: diaqnostikanın effektivliyi sualı, yəni xüsusi kiçik biznesin məruz qaldığı problemlərin dəqiqləşdirilməsi və rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi məsələsi - rəqəmsal

transformasiyanın müəyyən edilmiş problemlərin öhdəsindən gəlib-gəlməyəcəyi ön plandadır.

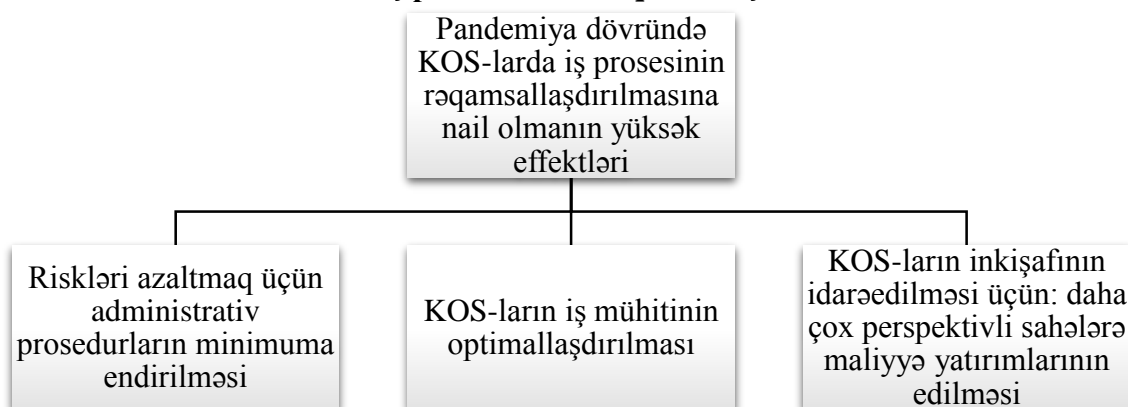
Biznes modelinin transformasiyasına maneələrdən biri menecerlər tərəfindən ekoloji dəyişikliklərin konvergent qavrayışının olmamasıdır. Bununla belə, Covid-19 pandemiyası demək olar ki, hər kəsi həqiqətən də biznes mühitində dramatik və əhəmiyyətli dəyişikliklərin baş verdiyinə inanmağa vadar etdi, əksər tədqiqatçılar əmindirlər ki, bu dəyişikliklər təkcə pandemiya zamanı deyil, həm də pandemiya sonrakı dövrdə də davam edəcək.

A.V Lukyanova görə, kiçik və orta biznes nümayəndələri rəqabət qabiliyyətli mövqeləri və fəaliyyətlərinin gələcək rəqəmsallaşdırılmasını təmin etmək üçün hazırda üç istiqamətli strateji vəzifəni həll edirlər:

- birincisi, təchizatçılar və müştərilərlə daha sıx əlaqələr qurmaq;
- ikincisi, öz əməliyyat səmərəliliyinin səviyyəsinin artırılması;
- üçüncüsü, məhsul və xidmətlərin rəqabət qabiliyyətinin artırılması.

Kiçik biznesin üzləşdiyi müxtəlif problemlərə müştərilərin alıcılıq qabiliyyətinin azalması, məhdud qarşılıqlı əlaqə və iş saatları, xammal çatışmazlığı, ləğv edilmiş sifarişlər, pul vəsaitlərinin hərəkətinin azalması və təchizat zəncirinin pozulması daxildir. Təklif olunan üçlük tapşırığının əsasını məhz bu səbəblər təşkil edir. Aydındır ki, bu üç vəzifənin hamısının yerinə yetirilməsi müvafiq mütəxəssislər və lazımi maliyyə olmadan mümkün deyil. Üç qrup iş prosesinin və mümkün həllərin təsviri cədvəl 5-də göstərilmişdir.

Cədvəl 5: KOS-larda iş proseslərinin rəqəmsallaşdırılması imkanları



Mənbə: <https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Lukyanova-Anna-Vasilevna.pdf>

Bu vəziyyətin öhdəsindən gəlmək üçün bir çox kiçik müəssisələr təşkilati dayanıqlığı artırmaq və təşkilati funksiyalarını normal fəaliyyətə qaytarmaq üçün böhran idarəçiliyindən istifadə edirlər. Dayanıqlılıq, pozulma dövrlərində təşkilatın normal təşkilati funksiyalarını qorumaq qabiliyyətini əhatə edir və böhrandan əvvəl formalaşması məqsədəuyğun olan iqtisadi sistemlərin xüsusiyyətlərindən biridir.

Rəqəmsal transformasiyaya qarşı ən əhəmiyyətli etirazlardan biri bu cür tədbirlərin müddətidir (birinci layihənin həyata keçirilməsi üçün lazım olan vaxt), xüsusən də bəzən öz mütəxəssisləri olmayan kiçik bizneslərdə. G. Demrest və J. Scott-a görə, bu həmişə doğru deyil, çünki onların hesablamalarına görə, “bilikdən hərəkətə” prinsipindən istifadə edərkən birinci mərhələ 30 günə qədər vaxt aparır. Dəyişiklik sürətinə tələb, Covid-19 pandemiyasının uzunmüddətli təsirinin hələ də davamlı olmayacağına və KOS-ların pandemiya zamanı rəqəmsal texnologiyadan istifadə edə bilsələr, pandemiya sonrası imkanların daha da böyük olacağına ümid edir. Bu qeyri-müəyyənlik yüksək sahibkarlıq ruhuna malik olan kiçik biznes liderləri üçün normaldır və buna görə də çevik və uyğunlaşa bilən olması gözlənilir (Armstrong A., Davis E.P. 2020: 39).

Biz G. Demarest və J. Scott ilə kiçik biznes üçün fəaliyyətlərin rəqəmsallaşdırılması üçün 4 fazalı modelin həyata keçirilməsi zərurəti ilə razıyıq, o cümlədən:

- Faza 1. Təcrübə, rəqəmsallaşmanın mümkünlüyünü necə başa düşmək olar; əsas bacarıqların inkişafı, pilot layihənin yaradılması və iş sahəsinin formalaşması;
- Faza 2. İlk məhsulun və ya xidmətin inkişafı kimi həyata keçirilməsi; resursların cəlb edilməsi, maliyyə axtarışı və buraxılış planının hazırlanması;
- Faza 3. Genişlənmə, halların sayında artım kimi; buraxılış planlaması; strukturun və komandaların formalaşdırılması və böyümə planı;

- Faza 4. Yeni normallıq kimi biznes təcrübəsi kimi optimallaşdırma; maliyyə məqsədlərinin və nəticələrinin müəyyən edilməsi və məlumat mühitinin normallaşdırılması.

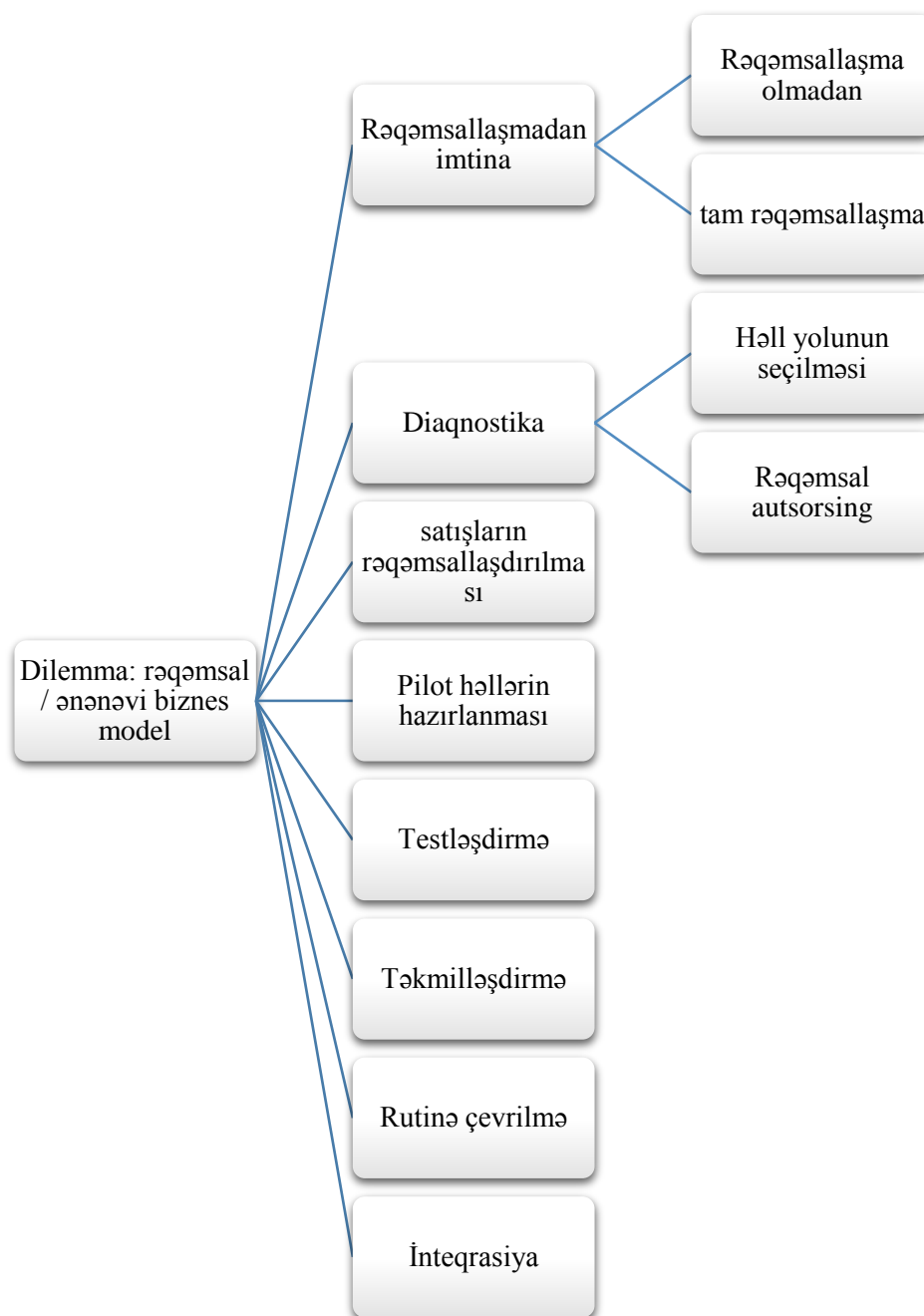
Ənənəvi sahibkarlıq subyektləri tez-tez biznes modellərini rəqəmsal modelə çevirərkən dilemma ilə üzləşirlər. Bir tərəfdən, onlar yalnız qısamüddətli perspektivə yönəlmiş mövcud biznes modellərindən istifadə edərək mövcud imkanlardan istifadə etməyi bacarmalıdırlar. Digər tərəfdən, firmalar onların sağ qalmasını dəstəkləyəcək yeniliklər yaratmalıdır. Sahibkarın xüsusi araşdırma tələb edən qısamüddətli reaksiya və uzunmüddətli baxışı balanslaşdırmaq üçün strateji məsuliyyəti var. Bu problemlər ənənəvi olaraq biznes modelinin transformasiyasını dəstəkləyə bilən təşkilati strukturdan istifadə etməklə həll edilir. Yeni təşkilati strukturun tapılması prosesi yüksək rəhbərlik arasında biznesin biznes modelinin köklü transformasiyasına mane olan bölmələr yarada bilər. Firmaların bizneslə bağlı “yeni rəqəmsal adət”ə nail ola biləcəkləri gözlənilir.

Dissertasiya tədqiqatının problemlərini həll etmək üçün biz rəqəmsallaşdırma ilə bağlı qərar qəbul etmək üçün standartlaşdırılmış prosedur hazırlamışıq və tövsiyə olunan mərhələləri təklif etmişik (Cədvəl 6). Rəqəmsallaşma ssenarisini seçərkən kiçik biznesin həll etməli olduğu vəzifələri, hər bir elementi rəqəmsal keçidin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan minimum tələb olunan hərəkət ardıcılığı kimi göstərir.

Qeyd edək ki, belə bir ardıcılıq böhran dövründə deyil, bəzi tapşırıqlar düzəldildikdə (məsələn, əməliyyat səmərəliliyinin artması) tətbiq oluna bilər. Qeyd edək ki, analoji yanaşma pandemiya dövründə KOS-ların biznes modelinin transformasiyası işində də təqdim olunur.

Bir daha aydınlaşdıraq ki, təqdim olunan tapşırıqların siyahısı layihə idarəetmə texnologiyalarından istifadəni tələb edir və kiçik biznes üçün vaxt intervalı 30 gündən, mövcud platformalar varsa, 2 həftədən çox olmamalıdır.

Cədvəl 6: Biznesdə rəqəmsal və koqnitiv texnologiyalarının tətbiqi nəticəsində rəqəmsallaşma və standart mərhələlər üzrə qərarların qəbulu



Mənbə: Орловский В.М., 2020 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, biznes analitikası, dərin öyrənmə, rəqəmsal marketing kimi analitik həllər anti-böhran rəqəmsallaşmasında ön planda olmamalıdır: bir tərəfdən əhəmiyyətli resurs tələb edir, digər tərəfdən isə anilik vermir.

Buna görə də rəqəmsal marketingin üsul və texnikaları, böyük verilənlərin emalı və s. əməliyyat səmərəliliyinin yüksəldilməsi mərhələsindən və ya böhrandan sonrakı bərpa mərhələlərindən tez olmayaraq tətbiq edilməlidir.

Buna görə də, fikrimizcə, böhran vəziyyətində rəqəmsal həllərə keçidlə bağlı kiçik müəssisələr üçün tapşırıqların ardıcılığı aşağıdakıları ehtiva edir (Altman E.I. 2020: 332).

- rəqəmsal innovasiyaların şirkətə yayılması yollarının və vasitələrinin aydınlaşdırılması və rəqəmsallaşma üçün strateji ssenarinin seçilməsi;
- mövcud biliklərin axtarışı və mütəxəssislər üçün təlimin, o cümlədən müstəqil təhsilin təşkili;
- sonrakı rəqəmsal layihələr üçün imkan yaradan təşkilati strukturda və funksiyalarda (dəstəkləyici proseslərdə) dəyişikliklər;
- rəqəmsal mühitdə satışın təşkili (müstəqil və ya sənaye və ya universal inteqratorlar əsasında);
- müxtəlif məlumat mənbələrinə, platformalara, maliyyə texnologiyalarına və ekosistemlərə çıxışın idarə edilməsi, həmçinin resursların idarə edilməsi;
- fəaliyyət üçün zəruri olan müxtəlif rəqəmsal texnologiyalar kompleksinin onların köhnəlməsini və yenilənmə ehtiyacını nəzərə alaraq formalaşdırılması, habelə yeni mövcud texnologiyaların sınaqdan keçirilməsi;
- əməliyyat səmərəliliyinin artırılması (böhran dövründə - ödəniş boşluqlarının qarşısının alınması);
- fəaliyyətlərin sifarişlə təşkilinə keçid (dəqiq böhran dövründə), bərpa dövründə, hər şeyin bir xidmət kimi konsepsiyasının inkişafı.

Rəqəmsal innovasiyaların sahibkarlıq subyektlərinə yayılması yollarının və vasitələrinin aydınlaşdırılması və rəqəmsallaşma üçün strateji ssenarinin seçilməsi olduqca mühüm məsələlərdən biridir. İlk növbədə, rəqəmsal formatda öz biznesinizin rəqəmsal baxışını formalaşdırmalısınız. Bir işin rəqəmsal görüntüsü üçüncü tərəf məsləhətçilərinə onu formalaşdırmağa imkan vermir, buna görə də onun formalaşması üçün ən yaxşı təcrübələr haqqında məlumat toplamaq lazımdır.

Biznesin rəqəmsal gələcəyi haqqında təsəvvür formalaşdırdıqdan sonra funksiyaların (hamısı və ya bir neçəsinin) rəqəmsallaşdırılması imkanlarını nəzərə alaraq belə bir vəziyyətə keçid üçün strategiya hazırlamaq lazımdır. Pilot həllərin həyata keçirilməsi üçün layihə komandası yaradılarsa, bu mərhələ tamamlanmış sayılır.

Mövcud bilikləri axtarın və mütəxəssislər üçün təlimin təşkili, o cümlədən müstəqil təhsil. Layihə komandası rəqəmsal transformasiyanı həll etmək üçün lazım olan mövcud bilik mənbələrinin siyahısını yaratmalı və bütün biznes üçün rəqəmsal həllərin aktuallığı hissini yaratmalıdır. Eyni zamanda, bu mərhələnin vacib vəzifəsi rəqəmsal həllərin əldə edilməsi üçün vaxtın azaldılması üçün özünü təlim təşkil etməkdir. Xarici mütəxəssislərin işə götürülməsi ilə bağlı geniş yayılmış tövsiyələrə baxmayaraq, sürətli rəqəmsal nəticələr üçün böhran tələbləri daxili resurslardan istifadəni tələb edir.

Sonrakı rəqəmsal layihələr üçün imkan yaradan təşkilati strukturda və funksiyalarda (dəstəkləyici proseslərdə) dəyişiklikləri müşahidə etmək üçün biznes proseslərinin funksional təhlilini aparmaq, biznesdə inkişaf edən rəqəmsal texnologiyalara uyğunlaşmaq üçün yeni funksiyaların tətbiqi imkanlarını nəzərdən keçirmək lazımdır. Eyni zamanda, “belə olmalıdır” və ya “gələcəkdə lazım olacaq” prinsipləri əsasında funksiyaların yaradılmasını istisna etmək lazımdır ki, bu da lüzumsuz xərclərə gətirib çıxaracaq. Yeni funksiyalar toplusuna uyğun olaraq, təşkilati struktur dəyişdirilməlidir (tənzimlənməlidir). Az sayda işçi ilə islahatın bu hissəsini sahibin özü həyata keçirməlidir.

Rəqəmsal mühitdə satışın təşkili (müstəqil və ya sənaye və ya universal inteqratorlar əsasında). İlk növbədə, rəqəmsal texnologiyaların seçmə tətbiqini həyata keçirmək lazımdır: fərdi tapşırıqlar, xidmətlər, ödənişlər və s. Növbəti addım bu həlləri bazar segmentlərində mümkün rəqəmsal təşviqlə birləşdirərək satış kanallarını yenidən dizayn etməkdir. Nümunə testi üçün məhsul və ya xidmətlər seçərkən, ən yaxşı təcrübələri təhlil etməklə (və bölgəni nəzərə alaraq) qurulan rəqəmsal marketing üçün uyğun məhsullara və xidmətlərə üstünlük vermək lazımdır.

Giriş və resursların idarə edilməsi. Rəqəmsal iqtisadiyyatda istehlakçılar əsas resursa çevrilirlər, ona görə də siz müştəri məlumatlarının harada saxlanacağını və ona kimin çıxış əldə edəcəyini dəqiq başa düşülməlidir. Bundan əlavə, satış proseslərinin sadələşdirilməsi istehlakçı üçün mürəkkəb hərəkətlər və ya çətin seçimlər tələb etməyən kortəbii satınalmaların artması ehtimalına gətirib çıxarır, çünki çox vaxt rəqəmsal alıcı qeyri-standart prosedurlarla mane olur. Kiçik biznes satışlarını təşviq edən partnyorlarla əməkdaşlıqda böyük imkanlar var, buna görə də tərəfdaş şəbəkələri rəqəmsal təşviq üçün güclü vasitəyə çevrilir. Belə qərarlar həmçinin aşağıdakıları əhatə etməlidir (Тихонова М.А. 2020).

- müxtəlif rəqəmsal və maliyyə texnologiyaları portfelinin formalaşdırılması;
- öz onlayn ticarət platformalarımızın həyata keçirilməsi,
- rəqəmsal analitik məlumatların cəlb edilməsi,
- sosial şəbəkələr vasitəsilə istehlakçıların cəlb edilməsi.

Artan əməliyyat səmərəliliyi (böhran dövründə - ödəniş boşluqlarının qarşısını almaq). Böhran zamanı əməliyyat səmərəliliyinə nail olmaq üçün funksional biznes modellərindən mümkün qədər imtina etmək və yalnız məhsul biznes modellərinə, o cümlədən son xidmətlərə istiqamətlənmək lazımdır. İqtisadiyyatın bərpası mərhələsində artım nəzərə alınmaqla, tərəfdaşlığın inkişafı yalnız perspektivli dəyər zəncirlərində davam etdirilməlidir. Bu blokda əmək məhsuldarlığının artmasına səbəb olan yeni bacarıqların inkişafı xüsusi yer tutur.

Fəaliyyətin sifarişlə təşkilinə keçid (dəqiq böhran dövründə), bərpa dövründə, hər şeyin bir xidmət kimi konsepsiyasının inkişafı. Sənaye müəssisələrindən və ya dövlət sifarişçisindən iri fərdi sifarişlərin yerinə yetirilməsi maliyyə sabitliyini təmin edəcək. Buna görə də, böyük bir istehlakçıdan sifariş axtarışı biznes proseslərinin yenidən dizaynı üçün vasitələrdən birinə çevrilir, lakin belə imkanların məhdud olduğunu başa düşmək lazımdır. Burada mühüm rolu belə seqmentlərdə satış həyata keçirən menecerlər oynayır ki, bu da tərəfdaşlardan ideyalar formalaşdırmağa, məhsul portfelinə genişləndirməyə imkan verir. Beləliklə, son məhsulun fərdiləşdirilməsinin həcmnin artması səbəbindən, bahalı fiziki testlərin rəqəmsal texnologiyaların istifadəsi ilə əvəz

edilməsi hər yerdə baş verdikdə, resurslardan istifadə üçün miqyaslı bir həll hazırlayan rəqəmsal əkizlərdən istifadə etmək məqsədəuyğundur.

V.M Orlovskinin sözlərinə görə, rəqəmsal transformasiyanın üç strategiyası (ssenarisi) var ki, bunlar “tam rəqəmsal” biznesin yaradılmasına, “rəqəmsal sarğı”nın yaradılmasına və ya “rəqəmsal əlavələrin” əlavə edilməsinə yönəlib. Onun fikrincə, bu ssenarilər qeyd olunan müəyyən bir iş üçün deyil, bütün bazar seqmentinə xasdır və bu üç növ arasında rəqəmsal transformasiya baxımından “bunu necə etmək olar?”.

Buna uyğun olaraq, pandemiya zamanı biznesdə meydana gələn böhran problemlərinin aradan qaldırılması üçün üç ssenari tövsiyə edirik (Петрова Л.А., Кузнецова Т.Е. 2020: 47).

- rəqəmsal biznes modelinə sürətli keçid ssenarisi;
- rəqəmsal satışın təşkili (əsas biznes modelində islahatlar aparılmadan);
- bazara daxil olmaq üçün rəqəmsal tərəfdaşlar (outsorsinq yanaşması).

Ssenari 1. Rəqəmsal biznes modelinə sürətli keçid.

Bu ssenari qısa müddətdə həyata keçirilən birdəfəlik rəqəmsallaşma ilə xarakterizə olunur. Şübhə yoxdur ki, müəssisə pandemiya əvvəl, lakin məhdud dərəcədə rəqəmsal texnologiyaları artıq qəbul edibsə və bu, pandemiya zamanı rəqəmsal transformasiya üçün zəmin yaradırsa, belə bir ssenarinin olması mümkündür. Bu cür qərarlar əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb olur və rəqabət mövqeyini dəyişdirir. Belə bir keçidin əhəmiyyətli risklərini başa düşmək lazımdır, lakin pandemiya zamanı kiçik biznesin təmsil olunduğu sənaye sürətlə rəqəmsallaşırsa, bu, yeganə məqbul ola bilər. Bu kateqoriyaya aid olan kiçik bizneslərin qabaqcıl qrup olduğunu söyləmək olar və digər firmalar onları müəyyən etməzdən əvvəl zəif dəyişiklik siqnallarını aşkar etmək üçün strateji həssaslığı aşılamağa çalışırlar. Bununla belə, rəqəmsal mühitdə bu rəqabətli mövqe uzun müddət davam etməyəcək, çünki rəqiblər tərəfindən təqlid üçün yer var.

Bu yanaşma ilə hər bir layihə layihə yanaşması ilə işləyən xüsusi komandalara qrupu tərəfindən dəstəklənən xüsusi məqsəd və vaxt çərçivəsinə malikdir.

Ssenari 2. Rəqəmsal satışın təşkili. Satış gücünü rəqəmsal transformasiya etmək qərarı şirkətlərə müştəri təcrübəsi vasitəsilə gəlir əldə etməyə kömək edir ki, bu da onları iflas astanasından xilas edəcək. Sağ qalmaq üçün bu ssenari satış funksiyası üçün rəqəmsallaşmadan tam istifadə etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. O, yaşamaq üçün əlavə rəqəmsal gəlir yaratmağa yönəlib. Tipik olaraq, bu ssenarini seçən müəssisələr sosial media davranışının əsasları ilə tanış olmalı və müştərilərlə ünsiyyət qurmaq üçün rəqəmsal texnologiyanın istifadəsinə başlamaq təcrübəsi olmalıdır. Bu ssenari bazarların ehtiyaclarını başa düşmək üçün yüksək səviyyədə yaradıcılıq tələb edir.

İkinci yol kiçik və orta müəssisələr arasında ən populyardır, baxmayaraq ki, rəqəmsallaşmanın pandemiya bitdikdən sonra belə sahibkarlıq subyektlərinə gələcəkdə də fayda verəcəyinə şübhələr var.

Müştərilərə yaxınlıq biznesin uğur şansını artırır və satış funksiyasının rəqəmsal transformasiyası bu məqsədə nail ola biləcək bir addımdır. Əslində, bu qrupa daxil olan firmalar hərtərəfli rəqəmsal transformasiyanın həyata keçirilməsində maraqlıdırlar, lakin rəqəmsal yetkinlik səviyyəsinin aşağı olması səbəbindən yalnız satış funksiyasını rəqəmsallaşdırmaq qərarına gəlirlər.

Ssenari 3. Bazara gedən rəqəmsal tərəfdaşlar. Rəqəmsal funksiyaları tərəfdaşlara ötürmək (outsorsinq), rəqəmsal bazarlara, B2B platformalarına və s. Belə bir həll, əgər biznes geniş çeşidli müştərilər üçün müxtəlif məhsulların istehsalı üzrə toplanmış biliklərlə birləşən çeviklik təmin edərsə mümkündür.

Şübhəsiz ki, belə bir seçim firmanın rəqəmsal bilik çatışmazlığı probleminin müvəqqəti həllidir.

Bu ssenari rəqəmsal bacarıqların olmadığı şəraitdə transformasiya dəyişikliyinə imkan verir. Rəqəmsal transformasiya eyni biznes ekosistemində fəaliyyət göstərən firmaların davranışını dəyişir, belə ki, firmaların biznes konteksti də dəyişməlidir. Biznes mühitindəki bu dəyişikliklər biznesin fəaliyyətini davam etdirməsinə imkan verən dəstəkləyici amillər ola bilər, gələcəkdə daha rəqəmsal olmağa keçidə hazırlaşır. Buna görə də, bu ssenarinin seçilməsi qısamüddətli, lakin böhran dövründə ən yaxşı nəticə verən, həm də

uzunmüddətli rəqəmsal perspektivi proqnozlaşdırmaq imkanı verən bir həll hesab olunur.

Belə nəticəyə gələ bilərik ki, kiçik biznes üç yolla gedə bilər:

- rəqəmsallaşmanın sürətləndirilməsi,
- satış funksiyalarının rəqəmləşdirilməsi və
- bazara çıxmaq üçün rəqəmsal tərəfdaşlar tapmaq.

Rəqəmsal transformasiya üçün üç variantdan birini seçmək qərarı rəqəmsal yetkinliyin mövcud səviyyəsi, öyrənmə mədəniyyəti və rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi tarixi ilə müəyyən edilir. Biz inanırıq ki, satış funksiyalarının rəqəmsallaşdırılması istənilən ssenaridə zəruridir. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, rəqəmsal gələcəyə doğru hərəkət strategiyaların ümumiliyinə baxmayaraq, hər bir biznes üçün sırf fərdi xarakter daşıyır.

3.2. Dövlət-özəl əməkdaşlığının genişləndirilməsinin təşkilati mexanizmləri

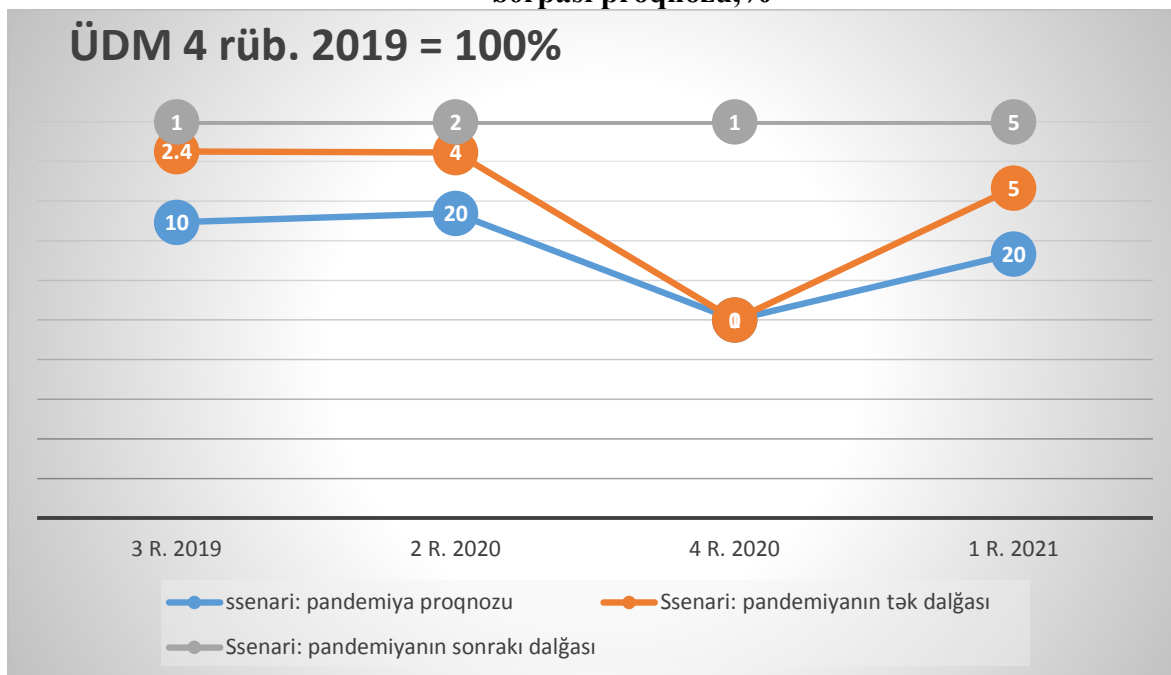
2021-ci il ərzində də davam edən pandemiya ölkələrin sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsinə fərqli təsir göstərmiş, demək olar ki, hamı əsas makroiqtisadi göstəricilərin mənfi dinamikası faktı ilə eyni dərəcədə üzləşib. Üstəlik, hər bir böhran kimi, pandemiya böhran təzahüründə nəinki müəyyən bir tamamlanmış dairə yaratdı, həm də yeni güclə ikinci dalğada hərəkət etməyə başladı, bu halda mümkün üçüncü dalğa və hətta təxminən olunan digər dalğalar üçün açıq proqnozları artırdı. Bu fərqli mövqelər böhranların təkamülü ilə bağlı ənənəvi fikirlər əsasında baş verir, ona görə də, bundan sonra biz pandemiya dalğasının seriya nömrəsi ilə bağlı konkret nöqtəyi-nəzərdən danışmayacağıq, biznesin əldə edə biləcəyi sahələrə və imkanlara, pandemiyanın inkişafı ilə bağlı böhran vəziyyətinə diqqət yetirəcəyik. Biznes pandemiyanın biznesin fəaliyyətinə təsirinə qarşı necə mübarizə apara bilər və hökumət hazırda biznesə dəstək proqramlarını necə formalaşdırıb və hərtərəfli anti-böhran tədbirlərindən hansı tədbirləri həyata keçirilməlidir ətrafında düşünmək və bu yolda həll yolları təklif etmək daha çox tələb olunur və iqtisadiyyatın antiböhran tənzimlənməsinin effektiv mexanizminin yaradılması üçün bu tədbirlərdən hansının genişləndirilməsi lazımdır.

Əvvəla, qeyd etmək lazımdır ki, dövlət qlobal səviyyədə antiböhran idarəçiliyi proseslərində həmişə fəal iştirakçı olub - bu, 1933-cü ildə başlayan və təkcə iqtisadi böhrana səbəb olan Böyük İqtisadi Depressiyadan sonrakı dövrdə möhkəmlənib. Dünya iqtisadiyyatına əhəmiyyətli zərər vurmuş və o dövrdə iqtisadi aspektdə inkişaf etmiş ölkələrdə, eyni zamanda dövlətin birbaşa və dolayı təsir alətləri ilə böhranlara qarşı mübarizə və böhranların nəticələrini yumşaltmaq üçün həqiqətən işlək mexanizm yarada biləcəyini başa düşmək. Keynsçilik belə yarandı və iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi kimi deyil, həm də böhran əleyhinə tənzimləmə kimi daha da inkişaf etməyə başladı. Burada terminologiyada əhəmiyyətli fərqi qeyd etmək yerinə düşər - böhran əleyhinə idarəetmə daha çox təsərrüfat subyektləri (müəssisələr, firmalar və s.) ilə bağlıdır, makroiqtisadi sistemlər üçün isə böhrana qarşı dövlət tənzimlənməsi terminologiyasından istifadə etmək daha düzgündür (Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. 2009:512).

Antiböhran dövlət tənzimlənməsi (ən yaxın tarixdə 2008-2009-cu illər qlobal maliyyə böhranı zamanı olduğu kimi) artıq pandemiya dövründə, ölkələrin görünməmiş iqtisadi tənəzzüllə üzləşdiyi öz aktuallığını bir daha göstərdi. (dissertasiya). Lakin iqtisadi canlanma pandemiyanın birinci və ikinci dalğaları arasındakı dövrdə baş verir ki, bunu Dünya Bankı, İƏİT və nüfuzlu beynəlxalq agentliklərin analitikləri qeyd edirlər. Buna görə də böhranın kortəbii olması barədə fikirlər düzgündür və dövlətlər antiböhran tənzimlənməsi ilə bağlı əsasən düzgün qərarlar qəbul edilir.

Bununla belə, İƏİT-in proqnozlarına əsasən, dünya iqtisadiyyatının 2022-ci ildən tez böhrandan əvvəlki səviyyələrə qayıtmasının çətin olduğunu nəzərə alsaq, hazırda tədqiqatçılar dünya iqtisadiyyatının inkişafındakı müsbət tendensiyanın sonunu birmənalı olaraq qeyd edirlər. Pandemiyadan əvvəlki dövrdə daha əvvəl davam edən və pandemiya dalğalarının sayı və amplitudasından asılı olaraq, zaman və təsir baxımından fərqli olan iqtisadi bərpa ssenarilərini proqnozlaşdırır (Орловский В.М. 2020: 192).

Qrafik 2: Pandemiyadan əvvəlki və sonrakı dövrdə dünya iqtisadiyyatının inkişafı və bərpası proqnozu, %



Mənbə: https://www.cfin.ru/ias/msfo/development_company.shtml

Təbii ki, pandemiyanın yaratdığı böhranın yaxın tarixdə analoqu yoxdur, lakin onun iqtisadiyyata təsiri mürəkkəbdir və pandemiyanın dövlətin fəaliyyətinə təsirinin xüsusiyyətlərini formalaşdıran müəyyənədicə amillərin qarşılıqlı asılı təsirindən ibarətdir və bütövlükdə iqtisadiyyata və müvafiq olaraq kiçik biznesə təsir göstərir.

Əgər tələbi müəyyən edən amilləri daha dərinləndirərsək, o zaman pandemiya böhranının əsas təsiri gəlirlərin və alıcılıq fəallığının ümumi azalması hesab edilməlidir. Buna görə də ölkələrin hökumətləri tərəfindən qəbul edilən qərarların və tədbirlərin əksəriyyəti bir sıra əlavə ödənişlərlə bağlı müzakirə edildi və qəbul edildi. Karantin səbəbindən gəlirlər azaldığı halda ev təsərrüfatlarının xərclərinin maliyyələşdirilməsi - beləliklə, iqtisadi fəallığın canlandırılmasına uğurlu cəhd edilir. Ümumiyyətlə, bu aspektdə qeyd etmək lazımdır ki, Beynəlxalq Valyuta Fondu bütün ölkələrə məhz məcmu tələbin artırılması məqsədilə antiböhran tədbirlərinə (əslində bunlar dövlət xərcləridir) baxmağı tövsiyə edir.

Həmçinin, pandemiyanın qarşısının alınması üçün hökumət qərarları özünü təcrid vəziyyətinə salındı ki, bu da satışların azalmasının təsirini əhəmiyyətli dərəcədə artırdı, lakin buna baxmayaraq, elektron ticarət də daxil olmaqla yeni satış

formalarının inkişafına, məntiqi xidmətlərin stimullaşdırılmasına və təkmilləşdirilməsinə təkan verdi. Yeri gəlmişkən, bu, məşğulluğu qorumağa da imkan verdi.

Buna görə də, əgər yeni ticarət formatları yaxşı kök salıb daha da istifadə oluna bilsə, o zaman post-pandemiya reallığında istehlak modeli böhrandan əvvəlki dövrdən daha çox rasionallıq və məqbul istehlak lehinə istehlakın məhdudlaşdırılması lehinə tamamilə fərqli olacaq. Bu, həm də alıcılar tərəfindən təmassız ödənişlərin geniş tətbiqi ilə dəstəklənir ki, bu da alışlarla bağlı qərarların qəbul edilməsi mexanizminə təsir göstərir.

Həmçinin, alış davranışına əlavə olaraq çox vacib bir cəhət əhalinin - potensial alıcıların qənaət etmək meyli artdıqda gözləntiləridir - prinsipcə, bu, gəlirin azalması və qeyri-müəyyənliyin artması dövründə riskləri məhdudlaşdırmaq üçün standart bir həlldir. İqtisadiyyatda sahibkarlıq fəaliyyətini və ümumiyyətlə ticarəti əhəmiyyətli dərəcədə yavaşlatan böhrandan çıxış yolu tapmaq üçün KOS-ların dövlətlə birlikdə həll yolu tapması və gələcək fəaliyyət planının hazırlanması olduqca əhəmiyyətlidir.

Beləliklə, 2019-cu il yanvarın 29-da təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikası regionlarının 2019-2023-cü illərdə sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı” regionlarda innovativ KOS-ların inkişafına diqqəti gücləndirir. Məsələn, yerli hakimiyyət orqanları Nəqliyyat, Rabitə və Yüksək Texnologiyalar Nazirliyi ilə birlikdə gənc sahibkarların və startapların fəaliyyətini təşviq edir, onlara bilik və bacarıqların inkişaf etdirilməsinə köməklik göstərir. Bu birgə iş xüsusilə kənd yerlərində və digər sahələrdə startapları və istehsal müəssisələrinin innovativ təşəbbüslərini həvəsləndirmək və dəstəkləmək məqsədi daşıyır.

Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair strateji yol xəritəsində aşağıdakı 5 strateji məqsəd və onlara müvafiq prioritetlər daxildir:

- 1-ci strateji məqsəd: KOS-lar üçün biznes mühitinin və normativ hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi, KOS-lar üçün sənaye məhəllələri, KOS-ların mərkəzləşdirilmiş agentliyinin yaradılması, startaplar üçün prosedurların sadələşdirilməsi, KOS-lar üçün yoxlama və lisenziyalaşdırma

mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, KOS-ların rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsi üçün daha əlverişli vergi siyasəti və şərait yaradılması.

- 2-ci strateji məqsəd: Sahibkarların maliyyə resurslarına çıxış imkanlarının genişləndirilməsi və səmərəliliyinin artırılması, şirkətlərin müflisləşməsi və müflisləşməsi məsələlərinin həlli sahəsində islahatların aparılması.
- 3-cü strateji məqsəd: Sektorlar üzrə xüsusi ixrac assosiasiyalarının yaradılması və dəyər ifadəsində KOS-ların ixracda payının artırılması.
- 4-cü strateji məqsəd: KOS-ların bilik və bacarıqlarını təkmilləşdirmək və qabaqcıl təcrübələrin mənimsənilməsini sürətləndirmək.
- 5-ci strateji məqsəd: Investisiyaların təşviqini, KOS-lar üçün Tədqiqat və İnkişafı genişləndirmək və milli innovasiya sistemini təkmilləşdirmək.

Biznes eyni strategiyaya riayət edir - uzunmüddətli layihələrin maliyyələşdirilməsinin məhdudlaşdırılması və təxirə salınması vəziyyətə sabitləşənə qədər investisiyalar dondurulduğu zaman başlayır. Makroiqtisadi statistikada bu, əsas kapitala investisiyanın göstəricisində əks olunur - məhz bu makroiqtisadi göstərici biznes mühitinin müəyyən səviyyəsini və biznesin iqtisadi bərpa şanslarını, o cümlədən maliyyə resurslarından istifadə imkanlarını necə qiymətləndirdiyini aydın göstərir:

- investisiya mənbələri kimi bazarlar,
- və kapital bazarları.

Pandemiya zamanı insanların və malların hərəkətinə qadağa (ölkələrdə və kiçik biznesdə epidemioloji vəziyyətdən asılı olaraq qismən və ya tam) ənənəvi olaraq böyük mal ehtiyatı yaratmır. Bu, avtomatik olaraq gəlirlərinin azalması ilə üzləşən, işçilərinin maaşını azaltmağa və ya hətta əmək müqavilələrinə xitam verməyə məcbur olan firmaların və fərdi sahibkarların fəaliyyətinin dayandırılmasına, bununla da işsizlərin sayının xeyli artmasına, habelə iqtisadiyyatda istehlakçı gəlirlərinin azalması meydana gəlir. Bu, dövlət qurumlarının qarşısında daha ciddi vəzifə yaradır, çünki işsizliyin artması həm vətəndaşların sosial-iqtisadi səviyyəsinin aşağı düşməsinə, həm də sosial müdafiənin artırılması zərurətinə, cinayətlərin sayının artmasına səbəb ola bilər ki, bu da yolverilməzdir (Никонова А.А. 2020: 143).

Eyni zamanda, işçinin malik olmalı olduğu ixtisas və bacarıqlara olan tələblərin dəyişdirilməsi tendensiyası obyektivdir, çünki yeni texnologiyalar, ilk növbədə biznesin rəqəmsallaşması ilə bağlı olanlar, işçi qüvvəsinin kəmiyyət və keyfiyyət xüsusiyyətlərinin, əsas və peşəkar səlahiyyətlərin toplusunu dəyişir. Gələcək işçilərin indi distant təhsildən keçməsi və müəyyən dərəcədə onun qismən postpandemiya dövründə qalması ilə əlaqədar olaraq, gələcəkdə iş yerində sosiallaşma və uyğunlaşma üçün əlavə bacarıq və vaxt tələb olunacaq. Burada bəzi ölkələr artıq müəyyən dar problemləli məqamları görür və öz anti-böhran paketlərində yenidən hazırlıq və ixtisasartırma, o cümlədən distant məşğulluğa keçidlə bağlı vəsait qoyurlar (Almaniya, Danimarka).

Pandemiyadan əvvəlki dövrdə istənilən ölçülü şirkətlər maliyyə bazarının imkanlarından istifadə edərək, ən azı müxtəlif müddətlərdə kreditlər və borclar şəklində borc maliyyələşdirilməsini cəlb edirdilər. Buna görə də obyektiv olaraq gəlirlərin azalması dövründə onlar borc vəsaitləri üzrə faiz ödənişlərinin mənbəyi, eləcə də kredit və borcların qaytarılması məsələsi ilə üzləşmişlər. Kiçik biznesdə xüsusilə çətin vəziyyət yaranır – bunun başlıca səbəbi isə sahibkarlar çox vaxt orta və iri biznesdən daha çox maliyyə riskləri daşıyırlar və hətta aşağı faiz dərəcələri də onları iflasdan xilas etmir. Bu vəziyyət (ümumilikdə, ekspertlərin fikrincə, dünyada biznesin ümumi borcu dünya ÜDM-ni 3,2 dəfədən çox ötür) bir sıra ölkələrin hökumətlərinin ciddi diqqət yetirməsinə səbəb oldu. Buna faiz ödənişlərinin və borcların restrukturizasiyasının böhran şəraitində biznesə dəstək mexanizmini aid etmək olar.

Ümumiyyətlə, bir sıra ölkələrin hökumətləri o cümlədən Azərbaycan xəstəliyin yayılma sürətini və iqtisadiyata mənfi təsirləri nəzərə alaraq, vətəndaşlara dəstək üçün müəyyən tədbirlər haqqında qərarlar qəbul edirlər. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, Beynəlxalq Valyuta Fondunun maliyyələşdirmə siyasətinin əsas aspektləri və məhdudiyyətləri ilə bağlı dövlətlərin dəstək tədbirlərinin planlaşdırılması zamanı riayət etməli olduğu tövsiyələri, həmçinin daim yenilənən və qruplaşdırılmış maliyyə hesabatlarını təqdim edən xüsusi bölmə mövcuddur.

Beləliklə, Azərbaycanda dövlət tərəfindən biznes üçün iki istiqamətdə tədbirlər

kompleksi gözlənilir:

1. likvidlik dəstəyi:

- kreditlərin müddətinin uzadılması;
- vergilərin və ayırmaların ödənilməsi üzrə təxirə salınmalar;
- səhmlərin və istiqrazların geri alınması;
- ölkənin Mərkəzi Bankı tərəfindən birbaşa kredit verilməsi;

2. ödəmə qabiliyyətinə dəstək:

- əlavə maliyyələşdirmə;
- məşğulluğu saxlamaq üçün subsidiyalar;
- satışların və vergi ödənişlərinin azalması nəzərə alınmaqla iqtisadi fəaliyyətin strateji əhəmiyyətli sahələrinə birbaşa subsidiyalar.

Ümumiyyətlə, KOS-lara dəstək üçün müəyyən standart, optimal və balanslaşdırılmış antiböhran tədbirləri paketinə (konkret dövlətin iqtisadi imkanları nəzərə alınmadan) aşağıdakı tədbirlər daxildir:

- pul və vergi mexanizmlərindən istifadə etməklə sahibkarlığa dövlətin maliyyə və qeyri-maliyyə dəstəyi (məhdudiyət - dövlətin büdcə və fiskal siyasətinin imkanları), tam kompensasiya isə qəbul edilməzdir;
- minimum əmək haqqının subsidiyalaşdırılması mexanizmi vasitəsilə məşğulluğun dəstəklənməsi, əmək haqqının ödənilməsi;
- sabit və dəyişkən biznes xərclərinin bir hissəsinin vergi, kredit, icarə, kommunal ödənişlər baxımından restrukturizasiyası;
- dövlət qurumları vasitəsilə KOS-lara birbaşa kreditlərin verilməsi, KOS-lara grant və subsidiyaların verilməsi;
- sahibkarlığın inkişafı üçün şəraitin yaradılmasına yönəlmiş milli inkişaf layihələrinin və mühüm investisiya layihələrinin icrasının davam etdirilməsi, o cümlədən kiçik sahibkarlıq subyektlərinin iştirakının artırılması yolu ilə sahibkarlıq sektorunun dəstəklənməsi məqsədilə dövlət satınalmaları sisteminin inkişafı;
- kommersiya banklarının KOS-lara kredit vermək imkanlarının artırılması

üçün kredit zəmanətlərinin verilməsinin tətbiqi, genişləndirilməsi və ya sadələşdirilməsi;

- satışın təşkili, məşğulluğun artırılması, biznes proseslərinin dəyişdirilməsi problemləri nəzərə alınmaqla, ən çox təsirlənən sahələrin düzgün seçilməsi və biznesin asanlaşdırılması və ya bərpası üçün atipik tədbirlərin işlənilib hazırlanması;
- inzibati maneələrin azaldılması və biznesin yeni iqtisadi reallıqlara uyğunlaşması üçün konsaltinq dəstəyi.

Qeyd edək ki, pandemiya zamanı ən çox zərər çəkən sənaye sahələrinin təsnifatı ilə bağlı məsələlər kifayət qədər mübahisəlidir və təkcə dövlət səviyyəsində deyil, ekspert şuraları və sahibkarlar şuraları səviyyəsində də daim müzakirə olunur, lakin aydındır ki, Ən çox təsirlənən ictimai iaşə, turizm, nəqliyyat, əyləncə, mədəniyyət və idman və əksər hallarda xidmət sektorudur.

Ölkəmizdə pandemiya dövründə biznesə dəstək üzrə müsbət beynəlxalq təcrübə mümkün qədər nəzərə alınır, eləcə də böhrandan xeyli əvvəl başlayan və planlaşdırılan büdcə maliyyələşdirilməsi sayəsində biznesin dəstəkləyici alətinə çevrilən unikal biznesə dəstək layihələri həyata keçirilir. Biznesdə antiböhran idarəetməsi və davam edən iqtisadi təlatümlərin mənfi təsirlərinə hazırlığın bir növ kompensasiya mexanizmi bu həll yollarını yaratmağa imkan verdi:

- “Kiçik və orta biznes və fərdi sahibkarlıq təşəbbüslərinə dəstək layihələri,
- Kiçik və orta biznesin sürətləndirilməsi, Pandemiya dövründə biznesin idarə edilməsi üçün şəraitin yaxşılaşdırılması,
- KOS-ların maliyyə dəstəyinə, o cümlədən güzəştli maliyyələşdirməyə çıxış imkanlarının genişləndirilməsi,
- Sahibkarlığın inkişafı üçün dəstək proqramlarının yaradılması,

2024-cü ilə qədər ölkəmizdə KOS-ların ümumi ÜDM-də payının, habelə onların məhsullarının ixracının artacağı gözlənilir (Левашенко А.Д., Коваль А.А. 2020: 70).

Müasir rəqabət və fəaliyyətin inkişafı şəraitində KOS-lar üçün rəqəmsal iqtisadiyyatın elementlərini (onlayn bankçılıq, elektron hesabat, dövlət xidmətləri və

s.) tətbiq etmək vacibdir. Eyni zamanda, pandemiya bu prosesi daha da ağırlaşdıraraq onu böhrandan çıxış yollarından birinə çevirdi. Biznesə dəstək mərkəzlərinin, ixraca dəstək mərkəzlərinin, mikromaliyyə təşkilatlarının, biznes inkubatorların, texnoparkların xidmətlərindən istifadə etmək imkanı birlikdə biznesin aparılması xərclərini optimallaşdırmaq üçün əlavə ehtiyatlar yaradır.

Azərbaycanın işğaldan azad olmuş bölgələrində də, istehsalın yaradılması, inkişafı və ya modernləşdirilməsi üçün avadanlığın alınması ilə bağlı xərclərin bir hissəsinin subsidiyalaşdırılması, habelə ilk ödənişin ödənilməsi ilə bağlı xərclərin subsidiyalaşdırılması imkanı ilə KOS yardım proqramları həyata keçirilir. Bundan əlavə, elektron ticarətin və təmassız ödənişlərin yayılmasının nəticələrini nəzərə alaraq rəqəmsal bacarıqların yayılmasının vacibliyi KOS-ların biznesin rəqəmsallaşdırılması prosedurlarını daha fəal şəkildə həyata keçirməsini zəruri edir.

Yalnız biznes proseslərinin hərtərəfli diaqnostikası və onların dəyişdirilməsinin mümkünlüyünün qiymətləndirilməsi rəqəmsal həllərin tətbiqindən müsbət nəticə verə bilər. Dövlət dəstəyi tədarük, istehsal, marketinq, satış, maliyyə, mühasibat uçotu və kadrların idarə edilməsi kontekstində biznesin aparılmasının xüsusiyyətlərindən asılı olaraq biznes proseslərinin rəqəmsallaşdırılmasının vacibliyini dərk etməklə, KOS-ların rəhbərlərinin və menecerlərinin rəqəmsal savadlılığının təşviqini əhatə edə bilər.

Biznes mühitinin yaxşılaşdırılması antiböhran tənzimlənməsinin mühüm aspektidir. “Doing Business” reytingi biznesin aparılması şərtlərinin göstəricisi hesab olunur.

Aydındır ki, kiçik biznesin kifayət qədər kapitalı olmayan borc maliyyələşdirilməsinə ehtiyacı var, lakin kreditlər varsa, onların münasib dəyəri, eləcə də təminatlı kreditlərin verilməsi imkanları təmin edilməlidir.

Ümumiyyətlə, həm milli layihələrin həyata keçirilməsi təcrübəsini, həm də dövlət orqanlarının biznesin dəstəklənməsi üçün antiböhran tədbirlərinin hazırlanması və həyata keçirilməsi üzrə operativ işini nəzərə alaraq, etimad alətlərinin inkişafının vacibliyini qeyd etmək lazımdır. Biznes sahəsinə dövlət tərəfindən qoyulan sərmayələr və böhran şəraitində biznesləri dəstəkləmək üçün

maliyyə tədbirlərini də vurğulmaq lazımdır. Bu, açıq resursun - büdcədən dəstək almış KOS-lar haqqında məlumatları toplayan və daim yeniləyən, maliyyələşdirmənin həcmi və mənbələrini, iqtisadi fəaliyyətin növünü və ən əsas məqsədlərini açıqlayan rəqəmsal platformanın yaradılması, maliyyələşdirmə və şirkətlər tərəfindən əldə edilən nəticələr ilə mümkündür. Bu, dövlət dəstəyi tədbirlərinin səmərəliliyini qiymətləndirməyə və vergi daxilolmaları vasitəsilə vəsaitlərin büdcəyə qaytarılmasını təmin etməyə, o cümlədən təkcə biznesə deyil, həm də məşğulluğun təminatı və sosial müdafiəyə dəstək mexanizminin yaradılmasına imkan verəcək, həmçinin ölkənin ÜDM-in artımının əsasını təşkil edəcək.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Mövcud vəziyyətin bir xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, yerli hakimiyyət orqanları (və təbii ki, səhiyyə sistemləri) pandemiya böhranı ilə kifayət qədər hazırlaşmamış, çox vaxt hazırlıq üçün resurslar və vaxt olmadan üzləşmişlər. Pandemiya zamanı təsirlənməyən qurum və ya təşkilatlar tapmaq çətindir. Ümumiyyətlə, Azərbaycanda təklif olunan antiböhran paketi dünyanın digər ölkələrində olduğu kimi, müxtəlif vergi güzəştləri, maliyyə dəstəyi tədbirləri, inzibati yükün azaldılması tədbirləri, dövlət satınalmalarını əhatə edirdi.

Tədqiqat cari pandemiya KOS-lara təsir göstərən qeyri-müəyyənliklər toplusunu (o cümlədən, qloballaşma əleyhinə hisslər və tədbirlər), qısamüddətli ehtiyaclar və vaxt çərçivələrini (pandemiyanın bitməsinin qeyri-müəyyənliyi) müəyyən etməyə imkan verdi. Bununla yanaşı yeni reallığın qurulmasına yığılmış təcrübə (və ya yeni reallığın formalaşmasında onun olmaması), rəqabət modelləri (o cümlədən texnologiya liderlərinin üstünlüyü), rabitə və rəqəmsallaşma həmçinin kiçik biznes üçün bu qeyri-müəyyənlikləri yaradan bir qrup amillər daxildir:

- pandemiya faktorları;
- neft qiymətlərində əsaslı dəyişikliklərin amilləri;
- məqsədyönlü dövlət tənzimlənməsi və dəstəyi;
- rəqəmsal transformasiya, o cümlədən ekosistemin dəyişməsi;
- kiçik müəssisələrin yaratdığı əmtəə və xidmətlərin istehlak nümunələrinin dəyişdirilməsi.

Yerli və xarici tədqiqatçıların ideyalarının öyrənilməsini və onların böhranın idarə olunması anlayışını və böhrandan əvvəl, böhran zamanı və böhran başa çatdıqdan sonra institusional mühitin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq nəzərə alaraq antiböhran menecmenti işdə potensial problemlərin diaqnostikası əsasında kiçik biznesin fəaliyyətini dəyişdirən strateji proses kimi nəzərdən keçirilir.

Tədqiqatın mühüm nəticəsi ondan ibarətdir ki, böhran ikili anlayışı nəzərdə tutur: bu, iqtisadi inkişafın bütün aspektlərinə təsir edən global böhran ola bilər və konkret təşkilata təsir edən özəl yerli böhran ola bilər. Əgər böyük şirkətlər üçün bu

müxtəlif dəyərləri müstəqil hesab etmək olarsa, kiçik müəssisələr üçün onlar olduqca tez-tez üst-üstə düşür: bununla da ümumi böhran və yerli böhran, KOS-larda böhran nəticəsində ümumi problemlər yaradan (və ya yarada bilən) təzahürlərini nəzərdən keçiririk.

Tədqiqat işi onu da sübut edir ki, böhran zamanı kiçik biznesi idarə etmək yalnız potensial problemlərin diaqnostikası əsasında mümkündür. Diaqnostika nə qədər dəqiq olarsa, sahibkarın itkilərin aradan qaldırılmasından aktiv fəaliyyətə keçə bilmə şansı bir o qədər yüksəkdir. Mühasibat balansının mövcud nisbətləri əsasında şirkətin maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsi şirkətin böyüməsinin bütün xüsusiyyətlərini əks etdirə bilməz. Bu vəziyyətdə, hibrid modeldən istifadə etmək və ya diaqnozu qeyri-maliyyə amilləri ilə tamamlamaq məsləhətdir. Bu nəticəyə əsaslanaraq, hibrid modelin daha operativ qərar qəbul etmə tələb olunduğu böhran mərhələsində tələbat olacağını iddia edirik. Böhrandan əvvəlki vəziyyətdə hibrid modeldən istifadə etməyə ehtiyac yoxdur, çünki onun uyğunsuzluğuna görə o, sahibkarlıq strategiyasından imtina etməyə məcbur edə bilər və bununla da gələcək nəticələri pisləşdirə bilər.

Bərpa mərhələsində hibrid model də daha pis performans göstərəcək, çünki onun əsas xəttinə “pis dövrlər” daxil olacaq və buna görə də irəliləyişi ləğv edə bilər.

Dissertasiya KOS-larda biznes modellərinin dəyişdirilməsi proseslərinə sistemli yanaşmanın istifadəsini əsaslandırır, çünki bu yanaşma pandemiya əvvəl çoxda tələb olunmurdu. Bu baxımdan belə qənaətə gəlinib ki, KOS subyektlərinin iqtisadiyyatın müxtəlif seqmentlərində həyata keçirdikləri strateji dəyişikliklərin öyrənilməsi sistemli yanaşmanın inkişafında yeni mühüm mərhələdir. İqtisadiyyatda mövcud dəyişikliklər kontekstində, aktivlərin qismən ləğv edilməsinin və ya təşkilatın tam ləğvinin yeni biznes modelinə keçidlə əvəz edilməsi ideyasının sınaqdan keçirilməsi gələcəkdə böyük potensiala malikdir. Məhz fiziki resurs strategiyasının rədd edilməsi müvəqqəti də olsa çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün böhran vəziyyətində biznes modellərini dəyişməyə, həmçinin rəqəmsallaşma proseslərinin inkişafında qlobal tendensiya kimi daxil olmaq trayektoriyasını həyata keçirməyə imkan verir.

Sistemin yeni elementləri kimi biznes modelləri ilə işləyən və resursları deyil, onlar arasında keçid imkanlarını nəzərə alan sistem modeli, mövcud böhranla məşğul olan menecerlər və sahibkarlar üçün qərara dəstək vasitəsi və izahat vasitəsi kimi xidmət edə bilər. Belə bir iş modeli yönümlü həllin istifadəsi matris və ssenari təhlili üçün yeni imkanlar yaradır.

Metodoloji həll yolu kimi iki qeyri-müəyyənliyin nəzərə alınması kontekstində ssenari çarpazının qurulması təklif olunur:

1. pandemiya nə qədər davam edəcək (tezliklə, gözlənilən buraxılış daxilində və ya mövsümi epidemiyalarla çox uzun müddət ərzində),
2. dövlətlərin biznes modellərində və davranışlarında dəyişikliklər institutlaşdırılacaqmı (hər şey əvvəlki şərtlərə qayıdacaq və ya bir çox dəyişiklik adı həyat tərzinə çevriləcək).
3. Pandemiya böhranının mümkün təqdimatının gözləntisi, o cümlədən kiçik biznesin antiböhran idarəçiliyi çərçivəsində sahibkarın hərəkətlərinin seçimi hazırlanıb.

Dissertasiya rəqəmsallaşma ilə bağlı qərar qəbul etmək üçün standartlaşdırılmış proseduru işləyib hazırladı, həmçinin rəqəmsallaşma ssenarisini seçərkən biznes tərəfindən həll edilməli olan vəzifələri, hər bir elementi rəqəmsal idarəetməni həyata keçirmək üçün zəruri olan minimum zəruri hərəkət ardıcılığı kimi müəyyən etdi. Təqdim olunan tapşırıqların siyahısı layihə idarəetmə texnologiyalarından istifadəni tələb edir və kiçik biznes üçün vaxt intervalı 30 gündən, mövcud platformalar varsa, 2 həftədən çox olmamalıdır. Böhran problemlərini aradan qaldırmaq üçün üç ssenaridən istifadə etmək tövsiyə olunur:

- rəqəmsal biznes modelinə sürətli keçid ssenarisi;
- rəqəmsal satışın təşkili (əsas biznes modelində islahatlar aparılmadan);
- bazara giriş üçün rəqəmsal partnyorlar (outsorsinq yanaşması).

Nəticə etibarilə, strateji qərarlar səviyyəsində şirkətin böhrana hazırlığını təmin etmək lazımdır. Rəqəmsal mühit üçün böhranın idarə edilməsi hələ böhranın qarşısını almayacaq, lakin şirkətlər ondan minimal itkilərlə daha səmərəli istifadə edə bilərlər.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. ATİB, Qlobal iqtisadi böhranın Azərbaycana təsirləri: yeni miflər yeni reallıqlara qarşı, Bakı, “Qanun”, 2019. 187 səh.
2. Cəbiyev R.M. (2019), Azərbaycanda bazar infrastrukturunun formalaşması və inkişafı. Bakı, “Elm”, 236 səh.
3. Əlirzayev Ə.Q. (2018), İqtisadiyyat: düşüncələr, baxışlar. Bakı. “Qanun”, 465 səh.
4. Əliyev R.M., Novruzov N.A., və Məmmədov M.A. (2013), İnvestisiyanın maliyyələşdirilməsi və kreditləşdirilməsi. Bakı, “Azərneşr”, 432 səh.
5. Zeynalov V.Z. (2010). Beynəlxalq maliyyə. Bakı. “Azərneşr”, 332 səh.

Rus dilində

1. Алтуфьева Н.В. (2020). Влияние цифровизации на малых предприятий во время пандемии. Инновации в менеджменте, Москва. «Прогресс», №23, 449 стр.
2. Баринова В.А., Царева Ю. В и Земцов С. П. (2020). Улучшение делового климата для пандемию коронавируса // Экономическое развитие России, том 27, № 7, 465 стр.
3. Баринова В., Земцов С., Мисихина С и Завьялов Д. (2020). Малое и среднее предпринимательство: кризисная динамика и меры поддержки. В кн.: Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19: Москва. «Прогресс», 744 стр.
4. Бжассо А.А и Котлярова О.А. (2020). Диагностика риска банкротства во время пандемии. Экономика и бизнес. Теория и практика, Москва. «Аврора». том 2-1(60), с. 153-156.
5. Бухвальд Е.М. (2020). Переживет ли малый бизнес 2020 года? // Экономика, предпринимательство и право, Москва. «Алгоритм», том 10, №5, DOI: 10.18334/erpp.10.5.110134.
6. Громов В.В и Милоголов Н.С. (2020). Рекомендации по

дополнению мер поддержки МСБ во время пандемии в части снижения налоговой нагрузки на труд // Экономическое развитие России, Москва. «Алгоритм», том 27, №5, с. 83-89.

7. Жданкин Н.А. (2020). Как предприятию выжить в covid-19 пандемии // Менеджмент сегодня, Москва. №3, с. 179 стр.

8. Земцов С.П и Царева Ю.В. (2020). Развитие сектора малых и средних предприятий в условиях кризиса и пандемии // Экономическое развитие России, Москва. «Алгоритм», том 27, №5, 182 стр.

9. Зимовец А.В и Сорокина Ю.В. (2020). Анализ влияния пандемии на развитие предприятий // Экономика, предпринимательство и право, Москва. «Аврора». том 10, №5, 1350 стр.

10. Левашенко А.Д., и Коваль А.А. (2020). Меры финансовой поддержки МСП в с COVID-19 // Экономическое развитие России, Москва. «Аврора», том 27, №5, 470 стр.

11. Никонова А.А. (2020). Системные уроки для Covid -19 // Научные труды ВЭО, Москва. «Аврора», том 223, 153 стр.

12. Орловский В.М. (2020). Как управлять корпорациями во время пандемии в эпоху цифровой трансформации. Москва. «Эксмо», 192 стр.

13. Патласов О.Ю и Сергиенко О.В. (2019). Антикризисное управление во время пандемии. Финансовое моделирование и диагностика. Москва. «Книжный мир», 512 стр.

14. Петрова Г.И и Стаховская Ю.М. (2010). инновационная стратегия теорий управления во время пандемии // Вестник томского государственного университета. Москва. «Эксмо», № 2 (10), 101-115 стр.

15. Петрова Л.А и Кузнецова Т.Е. (2020). Сценарии развития экономик развитых стран в условиях постпандемии // Финансы: теория и практика, Москва. «Аврора», том 24, №4, DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-4-47-57, 47-57 стр.

16. Талёб Н.Н. (2014). Как извлечь выгоду из хаоса вовремя Covid -19. Москва. «Аврора», 412 стр.

17. Тихонова М.А. (2020). Антикризисный выбор малого бизнеса // Сегодня и завтра российской экономики, Москва. «Аврора», № 99-100.

İngilis dilində

1. Altman E.I. and Sabato G. Modeling Credit and Risk for SMEs: Evidence from the World Market // ABACUS, vol. 43(3), 2020, pp. 332-357.

2. Armstrong A., Davis E.P and Liadze I., An assessment of bank lending to USA SMEs in the wake of the pandemic crisis // National Institute Economic Review, vol. 225(1), 2020, pp. 39-51.

3. Arnold G. (2020). Corporate financial management During Covid-19. (5th ed). Harlow: Pearson, pp. 456.

4. Baily M.N and Bosworth B.P. manufacturing: Understanding what past and what is potential future // The Journal of Economic Perspectives, vol. 28(1), 2014, pp. 3-26.

5. Beliaeva T., Wales W. and Gafforova E. What are the Benefiting from economic crisis and Strategic orientation effects on SME performance // International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 16, 2019, pp. 165-194.

6. Berg G., Kirschenmann K. Funding Versus Real Economy Shock: The Impact of the 2007–09 Crisis on Small Firms' Credit Availability // Review of Finance, 2015, vol. 19(3), pp. 951-990.

7. Berman S.J. Opportunities to create new crisis models // Strategy of Leadership, 2012, vol. 40, pp. 16-24. Björkdahl J. Strategies for digitalization Covid-19 in manufacturing firms // California Management Review, 2020, vol. 62(4), no. 000812562092034.

8. Bourletidis K and Triantafyllopoulos Y. SMEs survival in time of Covid-19 crisis: Strategies, commercial success and tactics stories // Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, vol. 148, pp. 639-644.

9. Braun B. Preparedness, crisis management: The Euro area at the critical juncture of 2008-2013 // The British Journal of Politics & International Relations, vol. 17, 2019, pp. 419-441.

10. Brown R and Lee N. Strapped for cash? Funding for USA high growth SMEs since the global Covid -19 crisis // Journal of Business Research, vol. 99, 2019, pp. 37-45.
11. Buklemishev O. Covid -19 crisis and its effects on the world economy // Population and Economics, vol. 4, no. 2, 2020, pp. 13-17.
12. Bussoli C and Marino F. Trade credit during pandemic crisis: Evidence from European SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 25(2), 2018, pp. 277-293.
13. Beverland M. B. Using design thinking to respond to Covid crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // Industrial Marketing Management, vol. 88, 2020, pp. 255-260.
14. Carnevale J.B and Hatak I. Employee adjustment during Covid-19 and well-being in this area: Implications for crisis management // Journal of Business Research, vol. 116, 2020, pp. 183-187.
15. Cornille D., Rycx F and Tojerow I. Heterogeneous effects of Covid-19 on SMEs' employment / Journal of Financial Stability, vol. 41, 2019, pp. 1-13.
16. D'Amato A. How did the global pandemic crisis effect the determinants of SMEs' capital structure? // International Journal of Globalisation and Small Business, vol. 10(3), 2019, pp. 210-232.
17. D'Amato A. Capital structure and debt maturity of financial crisis: Empirical evidence from SMEs // Small Business Economics, vol. 55, no. 1, 2020, pp. 1-23.

İnternet resurslar

1. https://www.cfin.ru/ias/msfo/development_company.shtml
2. <https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Lukyanova-Anna-Vasilevna.pdf>
3. <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html>
4. http://unec.edu.az/application/uploads/2021/06/UNEC-EX-2020-3-taza_3.pdf

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1

Cədvəl 2: Kiçik biznesin fəaliyyətində matris alətləri

Səviyyə	Matris adı	Təsvir	Kiçik biznes uyğunluğu
Şirkətin baxışı	SWOT matrisi	Müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin, imkanlarının və təhdidlərinin təhlili	Bəli
	MCC matrisi	Müəssisənin missiyasına və onun əsas imkanlarına uyğunluğunun təhlili	Bəli
	Müəssisənin iqtisadi inkişaf vektorunun matrisi	Statistik məlumatların təhlili	Məhduddur
Bazar	BCG matrisi	Artım templərinin və bazar payının təhlili	Məhduddur
	GE Matrisi	Bazarın müqayisəli cəlbediciliyinin və rəqabət qabiliyyətinin təhlili	Yox
	ADL matrisi	Sənayenin həyat dövrünün təhlili və nisbi bazar mövqeyi	Bəli
	Hofer / Şendel matrisi	Sənayedə rəqiblər arasında mövqenin və bazarın inkişaf mərhələsinin təhlili	Bəli
	Ansoff matrisi ("bazar məhsulu")	Bazarlara və məhsullara münasibətdə strategiyanın təhlili	Bəli
	Porter matrisi (Beş Rəqabət Qüvvəsi)	Biznesin inkişafı üçün strateji perspektivlərin təhlili	Məhduddur
	Rəqabətli Bazar Cavabının Elastiklik Matrisi	Prioritet rəqibin məhsula reaksiyasının elastikliyindən asılı olaraq məhsulun rəqabət qabiliyyətinin amilləri ilə firmanın hərəkətlərinin təhlili.	Bəli
	Məhsul qruplaşdırma matrisi	Məhsulların qruplaşdırılmasının təhlili	Yox
	Təsir qeyri-müəyyənlik matrisi	Yeni bazara girərkən təsir səviyyəsinin və qeyri-müəyyənlik dərəcəsinin təhlili	Bəli
sahə	Kuper matrisi	Sənayenin cəlbediciliyinin və biznesin gücünün təhlili	Məhduddur
	Shell / DPM Matrix	Resurs tutumlu sənayenin rəqabət qabiliyyətindən	Bəli

		asılı olaraq cəlbəciliyinin təhlili	
	Tənəzzül dövründə biznes strategiyası matrisi	Sənaye mühitində rəqabət üstünlüklərinin təhlili	Bəli
	Birliklərin əsas formalarının matrisi	Sənaye mühitində konsolidasiyanın təhlili	Yox
Hədəf seqmenti	Rəqabətli Mövqe Təkmilləşdirmə Matrisi	Diferensiaslaşma və bazar əhatəsinin təhlili	Məhduddur
	"Nisbi xərc səmərəliliyinin diferensiallaşdırılması" matrisi	Diferensiasiya və nisbi xərc səmərəliliyinin təhlili	Məhduddur
	Performans - İnnovasiya / Fərqləndirmə Matrisi	İnnovasiya/diferensiaslaşma və performansın təhlili	Məhduddur
keyfiyyət	"Qiymət-keyfiyyət" matrisi	Keyfiyyət və qiymətdən asılı olaraq məhsulun yerləşdirilməsi	Bəli
	"Keyfiyyət - resurs intensivliyi" matrisi	Keyfiyyətin resurs intensivliyindən asılılığının təhlili	Bəli
Marketinq	Biznesin genişləndirilməsi strategiyası matrisi	Fərqləndirici üstünlüklərdən asılılığın təhlili və hədəf bazarın seqmentasiyası	Bəli
	Matris "Məlumat - məhsul markasına münasibət"	Ümumi marja və satış reaksiyası arasındakı əlaqənin təhlili	Bəli
	Marketinq kanal matrisi	Bazarın inkişaf tempi ilə kanal tərəfindən əlavə dəyər arasındakı əlaqənin təhlili	Bəli
	Matris "Əlaqə - xidmətə uyğunlaşma səviyyəsi"	Xidmətlərin müştərilərin tələblərinə uyğunlaşma səviyyəsinin müştəri ilə əlaqə dərəcəsindən asılılığının təhlili	Məhduddur
	Marketinq Diaqnostika Matrisi	Strategiyanın strategiyanın həyata keçirilməsindən asılılığının təhlili	
Nəzarət	Strateji İdarəetmə Matrisi	Strategiya və planlaşdırma təsiri arasındakı əlaqənin təhlili	Yox
	Strateji idarəetmə modeli matrisi	İdarəetmə modelinin dəyişikliyin növündən asılılığının təhlili	Yox

	Hersey-Blanchard Matrix	Situasiya liderlik modelinin təhlili	Bəli
	Ohayo Universitetinin Liderlik Üslubları Ölçü Kombinasiyaları Matrisi	Liderlik Üslublarının Ölçülü Kombinasiyalarının Təhlili	Məhduddur
	İdarəetmə şəbəkə matrisi	Liderlik növlərinin təhlili	Məhduddur
Heyət	Ödənişin qrupdakı münasibətlərə təsir matrisi	Qrupdakı münasibətlərin əmək haqqının diferensiallaşdırılmasından asılılığının təhlili	Bəli
	Bir işçinin qrupa daxil edilməsi növlərinin matrisi	Təşkilatın dəyərlərinə münasibət və təşkilatdakı davranış normalarına münasibət arasındakı əlaqənin təhlili	Bəli
	Əsas Biznes İmkanları Matrisi	Bazar təhlili və əsas biznes imkanları	Bəli
	İş matrisini əldə etməyin əhəmiyyəti	İşin icrasının əhəmiyyətindən asılılığının təhlili	Məhduddur
	Effektivlik meyarının mövcud formal sistemlərinin matrisi	İş keyfiyyəti meyarının mövcud formal sistemlərinin təhlili	Məhduddur
	Performans meyarlarının idarə olunması nəticələrinin matrisi	Performans meyarlarının idarə olunması nəticələrinin təhlili	Məhduddur
	Blake-Mouton matrisi	İş performansının insanların sayından və tapşırıqların sayından asılılığının təhlili	Bəli
	McDonald Matrix	Performans təhlili	Məhduddur
	Əsas Biznes İmkanları Matrisi	Bazar təhlili və əsas biznes imkanları	Bəli

Mənbə: <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html>

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: BVF 2020 İqtisadi Artım Proqnozları (Real ÜDM, İllik Faiz Dəyişikliyi).....	19
Cədvəl 2: Böhran vəziyyətində strategiya seçmək üçün 3x3 matris formatı.....	41
Cədvəl 3: Böhranın müxtəlif mərhələləri üçün əmsalların nisbətləri.....	43
Cədvəl 4: Böhrandan əvvəl və sonra kiçik biznesin növləri (pandemiya şəraiti).....	43
Cədvəl 5: KOS-larda iş proseslərinin rəqəmsallaşdırılması imkanları.....	50
Cədvəl 6: Biznesdə rəqəmsal və koqnitiv texnologiyalarının tətbiqi nəticəsində rəqəmsallaşma və standart mərhələlər üzrə qərarların qəbulu.....	53

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Böhran vəziyyətində strategiya seçmək üçün 3x6 matris formatı.....	41
Qrafik 2: Pandemiyadan əvvəlki və sonrakı dövrdə dünya iqtisadiyyatının inkişafı və bərpası proqnozu,%.....	61