

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“KORONAVİRUS PANDEMİYASI VƏ POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ
STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ
OLUNMASI MEXANİZMLƏRİ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Əliyeva Fatimə Mirfəzil

BAKİ – 2022

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

imza

“ ____ ” _____ **20__ -ci il**

“KORONAVİRUS PANDEMİYASI VƏ POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ
STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ
OLUNMASI MEXANİZMLƏRİ”
mövzusunda
MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 - Menecment

İxtisaslaşma: Strateji idarəetmə

Qrup: 218

Magistrant:

Əliyeva Fatimə Mirfəzil

imza

Elmi rəhbər:

i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil 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, Əliyeva Fatimə Mirfəzil qızı and içirəm ki, “Koronavirus pandemiyası və postpandemiya dövründə strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunması mexanizmləri” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

KORONAVİRUS PANDEMİYASI VƏ POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ OLUNMASI MEXANİZMLƏRİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Pandemiya dövründə bütün dünyada şirkətlər dəyişən şəraitə uyğunlaşmaq məcburiyyətində qalaraq öz fəaliyyətlərini bu dəyişikliklərə adaptasiya etməli oldular. Buna görə şirkətlərdə yeni strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunması mexanizmlərinə ehtiyac yaranmışdır. Eyni zamanda yaranan yeni şərtlər innovativ həllər, yaradıcılıq, yeni strateji baxış və biznes modellərinin inkişafını tələb etməklə şirkətlərə yaranan böhranı fürsətə çevirmək imkanı da yaratmışdır.

Tədqiqatın məqsədi: Dissertasiya işinin məqsədi pandemiya və postpandemiya dövründə müəssisələrin fəaliyyətinin idarə edilməsi zamanı strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunma mexanizmlərini tədqiq etmək, bu istiqamətdə dünyada müxtəlif şirkətlərin həyata keçirdikləri mexanizmləri təhlil etməklə gələcək istiqamətli təkliflər verməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat zamanı müqayisəli, analitik, konseptləşdirmə, sistemli yanaşma və statistik analiz tətbiq olunub. Bu tədqiqatın aparılması zamanı elmi araşdırmada bir neçə metoddan (analiz) metodlarından istifadə edilib.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya mənbəyi kimi AR iqtisadi inkişafına dair fərqli ədəbiyyatlar və Dövlət Proqramları, COVID-19 pandemiyasına dair müxtəlif ədəbiyyatlardan (rus, türk) , statistik göstəricilərdən, internet saytlarından eyni zamanda iqtisadçıların müxtəlif fikirləri, yerli və xarici kitab, mənbələrdən və digər vəsaitlərdən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın əsas məhdudiyyəti, tədqiqat işi üçün materialların toplanması və sorğunun keçirilməsi pandemiya dövrünə təsadüf etdiyi üçün daha çox internet resurslarına müraciət edilməsidir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın gözlənilən elmi nəticəsi odur ki, bu araşdırma sayəsində yeni fikirlər və həllər ortaya qoyulmuşdur.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Tədqiqatın gözlənilən praktiki nəticəsi pandemiya və pandemiyadan sonrakı dövrdə strateji idarəetmə tədbirlərinin təkmilləşdirilməsidir.

Açar sözlər: pademiya, biznes, strateji idarəetmə, böhran

MECHANISMS OF STRATEGIC PLANNING AND EFFECTIVE BUSINESS MANAGEMENT IN THE PERIOD OF CHORONAVIRUS PANDEMIC AND POSTPANDEMIC

SUMMARY

The actuality of the subject: During the pandemic, companies around the world were forced to adapt to changing conditions. Therefore, companies need new strategic planning and effective business management mechanisms. At the same time, the new conditions have created an opportunity for companies to turn the crisis into an opportunity by requiring innovative solutions, creativity, new strategic vision and the development of business models. All these changes are the basis for the relevance of the dissertation.

Purpose and tasks of the research: The purpose of the dissertation is to study the mechanisms of strategic planning and effective business management used in the management of enterprises during the pandemic and post-pandemic, to make future proposals in this direction by analyzing the mechanisms implemented by various companies around the world.

Used research methods: The study will first assess the risks using the risk analysis method. The risk analysis will first use the event tree construction method. The event tree will then be analyzed. The Bernoulli method will be used here.

The information base of the research: Statistics of the State Statistics Committee, various literature on economic development of the Republic of Azerbaijan and State Programs, various literature on the COVID-19 pandemic (Russian, Turkish), statistical indicators, websites and other resources were used as a source of information.

Restrictions of research: Mandatory restrictions imposed due to the pandemic have had a negative impact on the business environment.

The novelty and practical results of investigation: As an expected scientific result of the research, new ideas are obtained during the research, hypotheses are created and put forward, a common opinion is created and confirmed.

Scientific-practical significance of results: The expected practical result of the study is the improvement of strategic management measures in the pandemic and post-pandemic period.

Keywords: pademia, business, strategic management, crisis

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ Amerika Birləşmiş Ştatları

ARGE Araştırma Geliştirme

İT İnformasiya Texnologiyaları

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ÜST Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....	11
1.1. Strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunmasının mahiyyəti və nəzəri əsasları.....	11
1.2. Böhran dövrlərində strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunması mexanizmləri.....	19
II FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ OLUNMASI MEXANİZMLƏRİNİN ROLUNUN TƏHLİLİ.....	30
2.1. Koronavirus pandemiyasının biznes mühitinə təsirinin təhlili və strateji planlaşdırmanın rolu.....	30
2.2. Beynəlxəq təcrübədə pandemiya dövründə biznesin effektiv idarə olunmasının ölkə nümunələri ilə müqayisəli təhlili.....	35
III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ BİZNESİN İDARƏ OLUNMASINA TƏSİR EDƏN AMİLLƏRİN TƏHLİLİ VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ OLUNMASI MEXANİZMLƏRİNDƏN İSTİFADƏNİN TƏDQIQI.....	54
3.1. Azərbaycanda pandemiya dövründə biznesin idarə olunmasına təsir edən amillərin təhlili	54
3.2. Azərbaycanda pandemiya dövründə strateji planlaşdırmadan və biznesin effektiv idarə olunması mexanizmlərindən istifadə imkanlarının tədqiqi.....	58
3.3. Sorğu nəticələrinin təhlili və qiymətləndirilməsi.....	62
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	68
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI.....	70
Cədvəllərin siyahısı.....	73
Şəkillərin siyahısı	73
Qrafiklərin siyahısı.....	73

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Pandemiya dövründə bütün dünyada şirkətlər dəyişən şəraitə və istehlakçı davranışlarına uyğunlaşmalı və böhran zamanı özləri üçün fürsətlər tapmalı oldular. Bu da, çoxlu innovasiya və yeni biznes modellərinin inkişafını tələb edirdi. Bir çox şirkətlər, startaplar xərclərini azaltdı. Qlobal COVID-19 pandemiyası bəzi ölkələrdə yaxşılaşma əlamətləri göstərdiyindən, əksər müəssisələr yavaş-yavaş normal fəaliyyətə qayıtmağa başlayıb. Bununla belə, bu, bütün firmalar üçün doğru deyil, çünki pandemiyanın yaratdığı böhran bütün dünyada müəssisələrin daimi bağlanması ilə nəticələnib. Dünya Bankının son işçi sənədində COVID-19-un biznesin bağlanmasına təsirini qiymətləndirmək üçün 2019 və 2020-ci illərdə Dünya Bankının Müəssisə Sorğularından və pandemiyanın başlanmasından bəri aparılan bir sıra əlavə sorğulardan istifadə edilmişdir. COVID-19 pandemiyasının başlanmasından bir qədər əvvəl yekunlaşan orijinal məlumat toplusunda böhranın pandemiya zamanı firmanın sağ qalmasına təsirini öyrənmək üçün unikal üsullar təklif edilmişdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Tədqiqat zamanı pandemiyanın Azərbaycanda şirkətlərdə istehsal, satış və s. sahələrdə yaratdığı problemlər, bu problemlərin strateji idarəetməyə təsiri araşdırılmış, müasir şəraitdə bu problemlərin həlli yolları təhlil edilmiş və bu təhlillərə əsasən uyğun metodlar, problemdən çıxış yolları ortaya qoyulmuşdur. Həmçinin Azərbaycan Respublikasında yerləşən özəl və yerli şirkətlərdə müxtəlif vəzifələrdə çalışan şəxslərin fikirləri dinlənilib öyrənilmişdir. Bundan əlavə olaraq dünya praktikasından nümunələr araşdırılmış və qeyd olunmuşdur.

Müəssisələr, şirkətlər, bizneslərdə pandemiyanın stratejin idarəetməyə təsiri araşdırılarkən bir çox mütəxəssislərin fikirləri araşdırılmış və dəyərləndirilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Dissertasiya işinin məqsədi pandemiya müəssisələrin fəaliyyətinin idarə edilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsi və effektiv strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi üçün təlimatların işlənilib hazırlanmasıdır.

Dissertasiya işində qarşıya qoyulan məqsədə və tədqiqatın məntiqinə uyğun olaraq aşağıdakı vəzifələr qoyulmuşdur:

- pandemiyanın davam etdiyi və pandemiya sonrası dövrdə bizneslərin inkişafı və müəssisələrin strateji idarə etmə prosesinin həyata keçirilməsinin təkmilləşdirilməsi üçün tədbirlər təklif etmək ;
- strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunmasının mahiyyəti və nəzəri əsaslarını araşdırmaq;
- biznesin idarəedilməsində ümumi xərclərinin azaldılmasının rolunu müəyyən etmək;
- böhran dövrlərində strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunması mexanizmlərini öyrənmək;

Tədqiqat metodları: Bu tədqiqatın nəzəri metodoloji əsaslarını tədqiqatçıların və bu mövzuya öz əsərlərində yer verən iqtisadçı və idarəetməçilərin son dövrlər ərzində xarici və yerli ədəbiyyatlarda yayınlanan məlumatlarının toplanması, analizi və sintezi, müqayisəli təhlili , özəl və dövlət sektoruna aid müəssisələrin işçiləri arasında aparılmış anket sorğu və təhlili təşkil edir. Eyni zamanda tədqiqat prosesində empirik-nəzəri (müşahidə, təsvir), əlavə olaraq nəzəri metodlardan (ümumləşdirmə, qruplaşdırma, müqayisə, təhlil və s.) metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya mənbəyi kimi beynəlxalq və yerli təşkilatlardan əldə olunan statistik məlumatlar, COVID-19 pandemiyasına dair müxtəlif xarici ədəbiyyatlardan, müxtəlif beynəlxalq təşkilatların (Dünya Bankı, Dünya İqtisadi Forumu) yayınladıqları hesabatlardan və onların internet resurslarından, PWC və digər vəsaitlərdən istifadə edilmişdir. Pandemiyanın ilk günlərində ölkələr kiçik sahibkarlıq subyektlərini gücləndirməyə çalışarkən vacib bir dərs almışlar və böhranın olmadığı dövrlərdə sahibkarlıq subyektlərinin dayanıqlılığının möhkəmləndirilməsinin onların böhrandan çıxmasına, iflas

ehtimalının azalmasına və iqtisadiyyatın vəziyyətinin yaxşılaşdırmasına kömək edəcəyi aydın olmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: pandemiya dövrünə aid statistik məlumatların məhdudluğu tədqiqat zamanı çətinlik yaratmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqat işinin elmi yeniliyi olaraq göstərə bilərik ki, respublikamızda müxtəlif sektorların pandemiya zamanı qarşılaşdığı çətinliklər araşdırılmış və təqdim olunmuşdur. Pandemiyanın biznesin effektiv idarə olunmasında və strateji idarəetmədə yaratdığı çətinliklər qiymətləndirilmişdir. Bu tip problemlərin aradan qaldırılması üçün həllər verilmişdir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatda pandemiya dövrünün nəticələri, biznesə təsiri araşdırılmış və müəyyən təkliflər irəli sürülmüşdür. Pandemiya və buna bənzər böhranlar konseptual və hərtərəfli yanaşma tələb edir. Çünki pandemiyanın cəmiyyətlərə və onların kiçik vahidi olaraq şirkətlərə iqtisadi və sosial təsirləri digər iqtisadi böhranlardan daha fərqlidir. Mövcud fəvqəladə halların idarə edilməsi nəzəriyyələri sonradan tətbiq oluna biləcək yeni bir nəzəriyyə hazırlamaq üçün istifadə oluna bilər. Tədqiqat işində pandemiyanın biznesdə strateji idarəetmə və planlaşdırmaya təsirləri müqayisəli təhlillər aparılaraq öyrənilmişdir ki bu da strateji idarəetmə sahəsində fəaliyyət göstərənlər üçün və gələcəkdə bu mövzuda tədqiqat aparənlər üçün mənbə rolunu oynaya bilər.

I FƏSİL. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunmasının mahiyyəti və nəzəri əsasları

Biznesdə davamlı inkişafın təmini, səmərəli qərarlara əsasən, həlli düzgün, yaxşı hazırlanmış inkişaf strategiyası nəticəsində təmin edilə bilər. Bunun əsası rəqabətdə üstünlüklərin yaradılması və həyata keçirilməsidir. Hal-hazırda fəaliyyət mühiti biznes fəaliyyətinin mürəkkəbliyinin və qeyri-müəyyənliyin artması ilə səciyyələnir (fərdiləşdirmə, yeni informasiya texnologiyaları, yüksək tələblər beynəlxalq rəqabətin gücləndirilməsi və s.). Qeyd etdiyimiz bu təcrübə şirkətlərin menecmentdə ideyalarının və texnologiyaların inkişafı zəruriliyini və aktuallığını təsdiq edir (Alfred D. 2002). Bu mövzuda fikirlər irəli sürmüş məktəblər mövcuddur. İlk məktəbdə əsas fikir yeni strategiyanın formalaşdırılmasıdır. Digər tərəfdən dizayn məktəbi bizneslərin inkişafı strategiyasında uyğunluğuna nail olunmanı irəli sürür. Bu məktəbin ən parlaq nümayəndəsi SWOT strateji idarəetmə üzrə təhlil metodunu təklif edən Kennet Enderyusdur. Biznes inkişafında rəqabət üstünlüyü yaradan doğru və düzgün strategiyanı axtarıb tapmaq və eyni zamanda tətbiq etmək mühüm önəmə sahib amildir. Bizneslərdə rəqabət üstünlüyünü yaradan 3 strategiya mövcuddur. Buradakı birinci strategiya qiymətdə liderlikdir. Bu strategiyada əsas məhsulun istehsalına və hazırlanmasına çəkilən xərclər şirkətin diqqət mərkəzində durur (Alfred D. 2002). Qiymətdə üstünlüyün yaradılması əsas mənbələri aşağıda verilmişdir:

- Toplanan təcrübə əsasında işlərin səmərəli şəkildə aparılması
- İqtisadiyyatın miqyasında məsrəflər azalması hesabına məhsulun vahidi üzrə istehsalın həcmi artımı hesabına qənaət
- Ümumi şirkətin xərclərinin azaldılmasında kömək edən şirkət daxili əlaqələrin optimallaşması

- Paylama şəbəkələrin, təchizat zəncirləri inteqrasiyası
- Şirkət fəaliyyətinin vaxtında optimallaşdırılması
- Şirkət fəaliyyətinin coğrafi yerləşdirilməsi, xərclərin azaldılmasına imkan verən yerli xüsusiyyətlərdən istifadəyə nail olmaq.

Biznes ilə məşğul olan şirkətlərdə biznesin inkişafı strategiyasının formalaşması, həyata keçirilməsi yeni bir metodologiyaya keçidin yaradıcılığı üzərində olmaqla yanaşı, geniş bir axtarış, cəsarətli eksperimentlər, tədqiqat və inkişafı tələb edir. Bu prosesdə yaradıcı bir iş mühüm rol oynayır, xarici təcrübələr idarə oluna bilinir. ABŞ miqyasında olan şirkətlərdə orijinallıq, müxtəliflik, biznesin, inkişaf strategiyasına uyğun planlanması üsulları 1-ci yer tutur. Biznesin inkişafı strategiyası vəzifəsinin, iqtisadi şəraitin dəyişilməsi xüsusiyyətlərini, elmi-texnoloji tərəqqi üçün şəraiti yaxşılaşdırmaq, ehtiyatların xüsusilə bank maliyyə vəziyyətlərin bölünməsi və bazarda səmərəli fəaliyyəti göstərən şirkətlərin adaptasiyaya təşfiq etmək lazımdır. Strateji idarəetmə, təşkilatın həmin təşkilatın məqsəd və vəzifələrini dəstəkləyən planlar hazırlaması və həyata keçirməsi prosesidir. Strateji idarəetmə prosesi davamlıdır və təşkilatın məqsəd və vəzifələri dəyişdikcə inkişaf edir. Təşkilatlar qloballaşma kimi meyllərə və xarici dəyişikliklərə uyğunlaşmalarını təmin etmək üçün strateji idarəetmə ilə məşğul olurlar (M.Ə.Əliyev və I.Həmidov, 2013: s.75-97).

Bir neçə əsas konsepsiya var ki, strateji idarəetməni və təşkilati məqsədlərin inkişafını xarakterizə edir. Bunlar aşağıdakılardır:

Məqsədlərin müəyyən edilməsi: Strateji idarəetmə prosesinin əsasını məqsədlərin, missiya bəyanatının, dəyərlərin və təşkilati məqsədlərin yaradılması təşkil edir. Təşkilat məqsədləri, missiya bəyanatı, dəyərlər və məqsədlər təşkilatı strateji imkanlara nail olmaq üçün istiqamətləndirir. Həmçinin, menecerlər hədəflərə necə çatmaq və daha yüksək gəlir əldə etmək kimi strateji qərarlar qəbul edirlər. Məqsəd müəyyən etməklə təşkilatlar getdikcə daha rəqabətli və global biznes arenasında necə rəqabət aparmağı planlaşdırırlar.

Təhlil strategiyasının formalaşması: Təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin təhlili strateji idarəetmənin əsas konsepsiyasıdır. Təşkilat daxili təhlildən başqa, yaranan texnologiya və yeni rəqabət kimi amillərin xarici təhlilini də həyata keçirir. Daxili və xarici təhlillər vasitəsilə təşkilat zəif tərəfləri güclü tərəflərə çevirəcək məqsəd və vəzifələr yaradır. Təhlillər, həmçinin dəyişən texnologiyaya və inkişaf etməkdə olan bazarlara uyğunlaşma yollarının strategiyasını müəyyənləşdirməyə kömək edir. Strategiyanın formalaşması təşkilatın məqsədlərinə çatmasına imkan verəcək xüsusi fəaliyyətlərin işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutan bir anlayışdır. Strategiyanın formalaşması təhlillərdən əldə edilən məlumatlardan istifadə etməyi, prioritetləşdirməni və təşkilatın qarşısında duran əsas məsələlərin həlli ilə bağlı qərarlar qəbul etməyi nəzərdə tutur. Bundan əlavə, strategiyanın formalaşdırılması yolu ilə təşkilat gəlirliliyi artırmaq və rəqabət üstünlüyünü saxlamaq yollarını tapmağa çalışır.

Strategiyanın tətbiqi: Strategiyanın həyata keçirilməsi təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün faktiki strategiyanın həyata keçirilməsidir. Bu konsepsiyanın arxasında duran ideya strateji planı həyata keçirmək üçün tələb olunan bütün mövcud və zəruri resursları toplamaqdır. Təşkilatlar maliyyə, idarəetmə, insan resursları və əməliyyat məqsədlərini qarşılamaq üçün büdcələr, proqramlar və siyasətlər yaratmaqla strategiyalar həyata keçirirlər. Strateji planın uğurla həyata keçirilməsi üçün rəhbərlik və digər işçilər arasında əməkdaşlıq mütləq lazımdır.

Strategiyanın monitorinqi: Yekun konsepsiya strategiyanın həyata keçirildikdən sonra monitorinqdir. Strategiyanın monitorinqi strategiyanın təşkilati məqsədlərə uyğun olaraq gözlənilən nəticələri verib-vermədiyini müəyyən etmək üçün qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Burada təşkilat planın hansı sahələrinin ölçüləcəyini və bu sahələrin ölçülməsi üsullarını müəyyənləşdirir və sonra gözlənilən nəticələri faktiki olanlarla müqayisə edir. Monitorinq vasitəsilə təşkilat dəyişən tendensiyalara uyğunlaşmaq üçün planı nə vaxt və necə tənzimləmək lazım olduğunu anlaya bilər.

Strateji planlaşdırma təşkilatın yüksək rəhbərliyinin ən vacib vəzifələrindən biridir. Təşkilati vizyonu təyin etmək, bu vizyona nail olmaq üçün tələb olunan strategiyaları müəyyən etmək, seçilmiş strategiyalara nail olmaq üçün resursların yerləşdirilməsi qərarlarını qəbul etmək və təşkilatın bütün səviyyələrində vizyona və strateji istiqamətə uyğunlaşma yaratmaq üçün yüksək səviyyəli rəhbərliyin istifadə etməli olduğu vasitədir (M.Ə.Əliyev və I.Həmidov, 2013: s.75-97).

Strateji Planlaşdırmanın Faydaları

1. Təşkilatın vizyonunu, missiyasını və gələcək hədəflərini müəyyən edir.
2. Məqsədlərə çatmaq üçün uyğun strategiyaları müəyyən edir.
3. Xarici və daxili mühit haqqında məlumatlılığı artırır və rəqabət üstünlüyünü aydın şəkildə müəyyən edir.
4. Menecerlərin təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq öhdəliyini artırır.
5. Fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsini və təşkilatın resurslarının daha səmərəli bölüşdürülməsini təkmilləşdirir.
6. Dəyişikliklər və onların nəticələri barədə işçilərə məlumat verməklə dəyişikliyə qarşı müqaviməti azaldır.
7. Müxtəlif səviyyəli və funksional sahələr üzrə menecerlər arasında daha yaxşı ünsiyyəti gücləndirir.
8. Firmanın fəaliyyətini gücləndirir.
9. Orta hesabla, strateji idarəetmədən istifadə edən təşkilatlar, olmayan təşkilatlardan daha uğurlu olur.
10. Strateji planlaşdırma təşkilata reaktivdən daha fəal olmağa imkan verir.

Təşkilatın strategiyasının məqsədlərinə çatmasına səbəb olan fəaliyyət kursu strateji istiqamət adlanır. Təşkilatlar adətən təşkilatın yol xəritəsi kimi görünə bilən Strateji İstiqaməti müəyyən edirlər. Vizyon strategiyaya əsaslanan təşkilatın inkişafı və təşkilat daxilində uyğunlaşma üçün çox vacibdir. Güclü vizyon işçilər tərəfindən gücləndirilmiş ünsiyyətə, iştiraka və öhdəliklərə gətirib çıxarır. İnsanların təşkilatın missiyasının bir

hissəsi olduqlarını hiss etmək üçün real ehtiyaclarının olması vacibdir. Bir təşkilatın strateji istiqaməti strateji planın hazırlanması yolu ilə yaradılır. Təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün seçdiyi istiqamət strateji planlaşdırma prosesinin mühüm hissəsidir. Aydın strateji istiqamətin faydaları təşkilatın hər yerində hiss olunur, aydın məqsədlərlə daha səmərəli işləyən əsas səviyyəli işçilərdən tutmuş şirkətin davamlı uğur və maliyyə rifahı üçün potensialına arxayın qalan səhmdarlara qədər. İş məhsulu (strateji plan) daha sonra təşkilatın işçiləri ilə paylaşıla bilən sıx işlənmiş, qısa sənəddir. Bu iş məhsulu (yüksək səviyyəli icra planı olmadan) ümumiyyətlə aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

Strateji İdarəetmə və Strateji Planlaşdırma Prosesi:

- SWOT təhlili (Mövcud biznes mühitinin qiymətləndirilməsi)
- Vizyon
- Missiya (əsas dəyərlər də daxil ola bilər)
- Kritik uğur amilləri
- Ümumi təşkilati performans tədbirləri
- Əsas Strategiyalar – Xarici və Daxili
- Performans ölçüləri hər bir strategiya üçün
- Əsas resursların yerləşdirilməsi qərarları
- Strateji öhdəliklərin təyin edilməsi
- Yüksək səviyyəli makro icra qrafiki
- Monitorinq və nəzarət sistemi Yuxarıda təsvir olunan Strateji Plana əlavə olaraq, aşağıdakı əlavə əlavə iş məhsulları hazırlana bilər:
- Təşkilati uyğunlaşma yaratmaq üçün kommunikasiya planı

Hər bir strategiya üçün yüksək səviyyəli taktiki icra planı – əsas tapşırıqları, yüksək səviyyəli cədvəli, resurs tələblərini və məsul işçiləri ehtiva edir.

5 Məşhur Strateji Planlaşdırma Modelləri

1. Alignment Model. Bu strateji uyğunlaşma modeli (SAM) ən çox istifadə edilənlər arasındadır. O, iki hissədən ibarətdir - strateji uyğunluq və funksional inteqrasiya. Bu o deməkdir ki, model biznes və İT strategiyalarını uyğunlaşdırır. Bunu etmək üçün təşkilatın əsas məqsədlərini və bu məqsədlərə çatmaq üçün hansı addımları atmaq lazım olduğunu müəyyənləşdirmək lazımdır. Planlar bu məqsədlərə ən yaxşı şəkildə nail olmaq üçün prosesi maksimum dərəcədə dəqiqləşdirməlidir. Bu modeldə sizə rəhbərlik edəcək dörd perspektiv var:

1. Strategiyanın icrası, yəni biznes strategiyası modeli idarə edir.
2. Texnologiya potensialı, biznes strategiyasının əsasını təşkil edir. İT strategiyaları da bura daxildir.
3. Rəqabət potensialı yeni məhsul və xidmətlər yaratmaq üçün yaranan İT imkanlarından istifadə etməklə məşğul olur.
4. Nəhayət, təşkilatda ən yaxşı İT sistemini yaratmağa yönəlmiş xidmət səviyyəsi mövcud olur.

2. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı. Balanslaşdırılmış bal kartı (BSC) nəyin həyata keçirildiyi barədə aydın məlumatlardan ibarətdir. O, işi ümumi strategiya ilə uyğunlaşdırır və irəliləyişi prioritetləşdirir, ölçür və nəzarət edir. İdeya ondan ibarətdir ki, model strategiyanı maliyyə ölçüləri ilə tarazlaşdırır. BSC-dən istifadə etməyin səbəblərindən biri odur ki, o, sizə strateji idarəetmə və planlaşdırmanın müxtəlif hissələri arasında əlaqələri görməyə kömək edir. BSC-dən istifadə təşkilatınızın dörd fərqli aspektini araşdırmaq deməkdir. Bunlardan biri şirkətin maliyyə göstəriciləri və hansı maliyyə resurslarının ən təsirli olmasıdır. Siz həmçinin maraqlı tərəflərinizin və ya müştərilərinizin performansını və onlara necə xidmət etdiyinizi ölçmək istəyirsiniz. Daxili proseslər onların effektivliyi ilə yanaşı keyfiyyətinə də görə qiymətləndirilməlidir. Sonra təşkilati imkanlar var, o, kadrlarınıza, infrastrukturunuza, texnologiyınıza, mədəniyyətinizə və hədəflərinizə çatmaq üçün istifadə oluna biləcək hər şeyə baxır.

3. Əsas Model. Sadə model olaraq da adlandırılan bu model tez-tez strateji planlaşdırma strategiyası olmayan yeni təşkilatlar tərəfindən qərar qəbul etməkdə onlara rəhbərlik etmək üçün istifadə olunur. Lakin o, həm də dərin və geniş strateji planlaşdırmaya sərf etməyə vaxtı və ya resursları olmayan hər hansı bir təşkilat üçün ən uyğun modeldir.

İlkin olaraq təşkilatınız üçün missiyasını təyin edirsiniz. Missiyanı təyin etdikdən sonra təşkilatın çatmalı olduğu məqsədlər müəyyənləşdirilməlidir. Daha sonra qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün vəzifələr müəyyənləşdirilməlidir. Daha sonra planlama aparılmalı və nəticələr izlənməlidir. Daha sonra hesabatlar hazırlanmalıdır.

4. Mavi Okean Strategiyası. Mavi okean strategiyası məhsulunuzu heç bir rəqabətin olmadığı və ya az olduğu bazara çıxarmaq üçün nəzərdə tutulmuşdur. Buna görə də, tədqiqat, insanların maraq göstərdiyi məhsul təklif edən bir neçə müəssisənin olduğu və qiymət təzyiqinin çox az olduğu və ya heç olmadığı kimi, mənfəət üçün istifadə edilə bilən bir niş tapmağa yönəldilmişdir. Doymuş bazarı təsvir edən qırmızı okean strategiyasından fərqli olaraq, mavi okean strategiyası böyümək üçün yer olan bazarları axtarır. Siz məhsulunuzun unikal və ya rəqabətsiz etmək üçün yeni tələbi ələ almağa çalışırsınız.

5. Məsələ (və ya məqsəd) əsasında. Problemə əsaslanan model (həmçinin məqsədə əsaslanan adlanır) əsas strateji planlaşdırma modelindən sonrakı addımdır. O, əsas model üzərində qurulur və daha çox hazır bizneslər üçün nəzərdə tutulub. Beləliklə, vurğuladığımız bütün modellər arasında daha dərin və bəlkə də ən populyarıdır.

Başlamaq üçün SWOT təhlilindən istifadə edilir. Bu, biznesinizə, məhsuluza və ya xidmətinizə təsir edən daxili və xarici amilləri müəyyən etməyə və təhlil etməyə kömək edir. Sonra missiya bəyannaməsi, sonra planlaşdırma, büdcə və onun həyata keçirilməsi üçün cədvəlin yaradılması gəlir. Bir ildən sonra, lazım olduqda düzəlişlər edərək, nəticələri izləmək və tərəqqi haqqında hesabat hazırlanmalıdır.

1980-ci ildə Maykl Porter yazırdı ki, rəqabət strategiyasının formalaşdırılması dörd əsas elementin nəzərə alınmasını ehtiva edir:

- Şirkətin güclü və zəif tərəfləri
- Əsas icraçıların şəxsi dəyərləri (rəhbərlik)
- Sənaye imkanları və təhlükələri
- Daha geniş ictimai gözləntilər

Maslowun iyerarxiya nəzəriyyəsi. Maslowun iyerarxiya nəzəriyyəsi, işin hörmət səviyyəsinə çatmaq üçün əsas ehtiyacları yerinə yetirməsi nəzəriyyələrindən biridir. Bu, işçilərin daha yaxşı imkanlar əldə etdikləri və iş yerində xoşbəxt olduqları üçün işdə məmnunluq səviyyəsini təmin etməklə işçiləri həvəsləndirməyə kömək edir. Bu nəzəriyyə 1946-cı ildə Maslow tərəfindən işlənilib hazırlanmışdır və bu nəzəriyyənin müvəffəqiyyət nisbəti iş yerində tətbiq olunduğu üçün hələ də bir çox müəssisələrdə işləyir. McClellandın ehtiyac nəzəriyyəsi. Bu, nəzəriyyəyə əsaslanan ehtiyac üzərində işləyən strateji idarəetmənin ən faydalı nəzəriyyələrindən biridir. Bu, məmnunluq-narazılıq ehtiyaclarının iyerarxiyasına ziddir. O, McClelland və onun əməkdaşları tərəfindən hazırlanmışdır (Pardee, 1990). Dünyada müxtəliflik yolu getdikcə artdıqca, motivasiyanı bu nəzəriyyə ilə tətbiq etmək lazımdır, eyni mükafat işçini motivasiya edir və digərini motivasiya etmir (M.Ə.Əliyev və I.Həmidov, 2013: s.75-97).

Gözləmə nəzəriyyəsi: Bu nəzəriyyə insanların davranışlarının nəticəyə yönəldilməsi məqsədinə əsaslanır. Məsələn: şirkət işçilərə əlavə iş saatları təklif edir ki, onlar əlavə pul ala bilsinlər. Elə ola bilər ki, işçilər əlavə əmək haqqı aldıkları üçün özlərini xoşbəxt hiss edirlər və ya bəziləri əlavə işləmək məcburiyyətində qaldıkları üçün ruhdan düşə bilərlər. Düzdür, mükafat aldıqca işçinin davranışları müsbət və ya mənfi təsirlənir. Strateji idarəetmənin maddi və mənəvi mükafatlar üzərində işləməsi çox vacibdir ki, bu, işçiləri motivasiya etməyə kömək edir. Strateji idarəetmə hər hansı bir işin çox vacib hissəsidir. İş yerinin bütün şöbəsi bundan asılıdır, çünki işçiləri hər bir şöbədə daha yaxşı işləmək üçün motivasiya etdilər. Gözləmə, daha yaxşı səylərin daha yaxşı icra ilə nəticələnməsinə inamdır. Ümid komponentlərdən təsirlənir, məsələn, fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün müvafiq qabiliyyətlərə sahiblik, hüquq aktivlərinin

əlçatanlığı, mühüm məlumatların əlçatanlığı və fəaliyyəti başa çatdırmaq üçün lazımı yardımı almaq (M.Ə.Əliyev və I.Həmidov, 2013: s.75-97).

1.2. Böhran dövrlərində strateji planlaşdırma və biznesin effektiv idarə olunması mexanizmləri

Dünya iqtisadiyyatında baş verən böhranlar nəzəriyyəçilərin və praktiklərin diqqətini bir sıra strateji-idarəetmə problemlərinə cəlb edir. Böyük dünya biznes korporasiyalarının peşəkar və müstəqil direktorlar komitəsinin işi səriştə, demokratiya və aydınlıq prinsiplərinə əsaslanır. Çox vaxt böhranın qarşısını ala bilmir və beləliklə, korporasiyaları ən mənfi hadisələrdən qoruya bilmir. İri iyerarxik strukturların idarə edilməsinin obyektiv mürəkkəbliyinə və onların proqnozlarına baxmayaraq, kritik problemlərdən biri əsas strateji menecerlər orqanında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə görə məsuliyyətlə bağlı qeyri-müəyyənliyin artmasıdır.

Belə problemlər arasında birincisi böhran zamanı strateji idarəetmənin funksional bölgüsüdür. Böhran vəziyyətləri bazar iqtisadiyyatında (iqtisadi, maliyyə və siyasi qeyri-sabitlik şəraitində) korporativ fəaliyyətinin ayrılmaz atributudur. Bunu nəzərə alaraq, korporasiyalar xarici mühit faktorları ilə əlaqədar olan şərtlərə uyğunlaşmalıdırlar; daxili olaraq menecerlər böhran əleyhinə korporativ fəaliyyət və vəziyyətə uyğunlaşma planını müəyyən etməlidirlər. Böhran hadisələri zamanı korporativ idarəetmə ilə bağlı müasir ədəbiyyat, böhranın müxtəlif mərhələlərində və səviyyələrində korporasiyanın yüksək səviyyəli menecerləri tərəfindən həyata keçirilən hərəkətlərin öyrənilməsini və təsnifləşdirilməsini və ya vaxtında və aparılan tədqiqatın dəyərinin nədən ibarət olduğunu öyrənməyi düzgün əhatə etmir.

Böhran strateji idarəçiliyi korporasiyanın fəaliyyətinin davam etdirilməsinə və iflasın qarşısının alınmasına zəmanət vermək üçün böhran əlamətlərini müəyyən etmək və onların vaxtında qarşısının alınması, zəiflədilməsi və aradan qaldırılması üçün zəruri ilkin şərtlərin yaradılması məqsədi daşıyır. Böhran dövründə strateji idarəetmə böhranı tanımağa və onun mənfi nəticələrinin aradan qaldırılması üçün tədbirlər görməyə imkan

verən üsuldur. Böhran idarəetmə üsulları böhranın korporasiyaya təsirini başa düşməkdən tutmuş müxtəlif növ böhranların qarşısının alınmasına, yüngülləşdirilməsinə və aradan qaldırılmasına qədər bir sıra ardıcıl addımları əhatə edir. Antiböhran menecerləri aydın sistem baxışına malik olmalı və onlar korporasiyanı iflasa və ya işçilərinin vəziyyətinin pisləşməsinə gətirib çıxara biləcək bir sıra bir-biri ilə əlaqəli problemləri təhlil etməyi bacarmalıdırlar.

Strateji idarəetmənin həll etdiyi problemlər aşağıdakı şəkildə təqdim edilə bilər. Birinci qrupa böhranlı vəziyyətin yaranmasından əvvəl proqnozlaşdırma problemləri daxildir. İkinci qrup problemlər təşkilatın fəaliyyətinin əsas aspektləri ilə bağlıdır. Problemlərin diapazonu üçüncü problem kompleksi olan idarəetmə üsullarını diferensiallaşdırmaqla təqdim edilə bilər. Buraya böhranın proqnozlaşdırılması problemləri və böhran zamanı sosial-iqtisadi sistemin davranış variantları, lazımı məlumatların tapılması problemləri və böhranın idarə olunmasının həlli yollarının işlənilib hazırlanması daxildir. Böhran vəziyyətlərinin təhlili və qiymətləndirilməsi problemləri də vacibdir. Üçüncü qrupa vaxt məhdudiyyətləri, işçilərin ixtisasları, həll yollarının metodologiyası və təşkili, məlumat çatışmazlığı və böhrandan çıxmağa kömək edə biləcək innovativ strategiyaların işlənilib hazırlanması problemləri daxildir. Dördüncü qrupa münaqişələrin həlli və böhran vəziyyətlərində kadr seçimi daxildir.

Strateji idarəetmə təcrübəsini böhranın idarə edilməsinin bir neçə əsas metodu var. Metodlar korporasiyanın istifadəsindən gözləyə biləcəyi nəticələr baxımından iki qrupa bölünə bilər.

Birinci qrupa taktiki üsullar daxildir. Bunlara yenidən tənzimləmə, ixtisar və iflas daxildir. Bu üsullar korporativ maliyyə fəaliyyətinin sürətli yaxşılaşdırılmasına yönəlmişdir; yəni böhran nəticələrinin aradan qaldırılması. Bununla belə, bu üsulların istifadəsi böhranın səbəblərini aradan qaldırmaq üçün həmişə kifayət deyil. Digər qrupu strateji metodlar adlandırmaq olar. Bir qayda olaraq, korporasiya bu üsulların nəticələrini dərhal görmür, lakin onların istifadəsi biznesin mahiyyətini və rəqabət

qabiliyyəti, investisiya cəlbədiliyi, müştəri yönümlülük və innovasiya kimi keyfiyyət xüsusiyyətlərini dəyişir. Yenidən tənzimləmə böhranda olan korporasiyaların əksəriyyətinin qəbul etdiyi ilk üsuldur. Bu üsul korporativ aktiv və öhdəliklərin strukturunda dəyişikliklər etməklə firmaların maliyyə artımının dərhal yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş maliyyə-iqtisadi, sənaye-texnoloji, təşkilati və sosial tədbirləri birləşdirir. Tənzimləmə üsulları korporasiyaların istifadə etmədiyi əsas vəsaitlərin dövriyyəsinin qoyulması, icarəyə verilməsi və reallaşdırılması, qısamüddətli borcun uzunmüddətli borcla əvəz edilməsi, sosial obyektlərin bələdiyyə mülkiyyətinə verilməsi və s. Bir qayda olaraq, struktur islahatları ilə müəyyən edilmədikdə, yenidən düzəlişlərin nəticələri müvəqqəti xarakter daşıyır. Bununla belə, xatırlamaq lazımdır ki, yenidənqurma və digər üsulların effektivliyində artım üçün maliyyə yaxşılaşdırılması mühüm rol oynayır (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2048861>).

Kiçilmə, korporativ fəaliyyətin sürətini dərhal yaxşılaşdırma bilən başqa bir üsuldur. Bu, real tələb bazarına uyğun olaraq, artıq gücün azalması və bir sıra sənaye və inzibati korporativ kadrların məşğulluğunun azalmasıdır. Bu üsul xərclərin əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına və istehsal qiymətlərinin aşağı düşməsinə səbəb olur. Böhranların strateji idarə edilməsi prosesində aşağıdakı metodlardan istifadə korporativ fəaliyyətin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmişdir. Əsas üsullara istehsal və paylamanın müxtəlif mərhələlərinin bir korporasiya çərçivəsində birləşdirilməsi və fəaliyyət növləri üzrə diversifikasiya daxildir. Metodlar yalnız inteqrasiya əsas qənaətə və ya nəqliyyat xərclərinin əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına səbəb olarsa, rasiona hesab olunur. Tənzimləmə böhranın strateji idarəçiliyinə müasir yanaşmaların tətbiqidir. Bu cür yanaşmalara strateji planlaşdırma və idarəetmə hesablarının formalaşdırılması, maliyyə nəzarəti və planlaşdırmanın birləşdirilmiş sisteminin yaradılması, kompüter əsaslı mühasibat uçotu sistemləri və güclü marketinq daxildir. Bu yanaşmaların köməyi ilə korporasiyalar bazar şəraiti və yeni beynəlxalq bazarların axtarışı ilə bağlı bir çox problemləri həll edə bilən idarəetmə sistemlərini formalaşdırırlar.

Reinjirinq 1990-cı ilin əvvəllərində yaranıb və hazırda geniş yayılıb. Əsas ideya korporativ biznes proseslərinin yenidən qurulmasıdır. Lazımsız əlaqələri və lazımsız vaxt və pul xərclərini azaltmaq sayəsində reinjirinq kəskin sıçrayışa, işin səmərəliliyi, emal vaxtı, istehsal xərcləri və s. kimi fəaliyyətin effektivliyinin artmasına nail olur. Yenidənqurma son vaxtlar geniş yayılmış böhranın strateji idarə olunmasının mürəkkəb üsuludur. Bu üsul təşkilati strukturda və strateji idarəetmə sistemindəki dəyişikliklərlə əlaqələndirilir. O, kapitalın iqtisadi və mütəşəkkil şəkildə ayrılması və iş proseslərinin (fəaliyyət növləri və istiqamətlərinin) məqsədli istifadəsi ilə bağlıdır. Yenidənqurma zamanı bütün biznes prosesləri özünümaliyyətləşdirmə və özünüidarəetmə kimi prinsiplərdən istifadə edir; onlar əvvəlcədən müəyyən edilmiş iqtisadi müstəqillik dərəcəsini alırlar. Korporasiyalar bu metoddan yalnız mövcud idarəetmə sistemi eyni vaxtda korporativ fəaliyyətinin bütün istiqamətlərində effektiv inkişafa nail olmadıqda istifadə edirlər.

Böhran zamanı effektiv strateji idarəetmə aşağıdakı elementlərin birləşməsini təmin edir:

1. Strateji idarəetməni həyata keçirən təşkilat üzvlərinin peşəkar bilikləri və biznesin strateji idarəçiliyinin xüsusiyyətləri barədə məlumatlılığı
2. Antiböhran fəaliyyəti təcrübəsi və antiböhran qruplarının işi
3. İdarəetmə peşəkarlığı
4. İdarəetmə nümayəndələrinin antiböhran fəaliyyəti

Böhranın strateji idarə edilməsinin əsas elementi antiböhran idarəetmə funksiyalarının (səhmdarların yığıncaqları, Direktorlar Şurası, icraçı təşkilat, audit komitəsi) uğuruna cavabdeh olan maraqlı tərəflərin siyahısının hazırlanmasıdır. Birinci şərt qanunvericilik normalarına və korporativ münasibətlərin qaydalarına əməl olunmasıdır. Bu norma və qaydalara əməl olunması korporasiyanın səhmdarlarının maksimum təminatı üçün əsas zəmin yaradır və onların iradəsi və hərəkətləri ilə bağlı müəyyən məhdudiyyətlər qoyur. İkinci element strateji idarəetmə sisteminin beynəlxalq

idarəetmə standartlarına uyğunlaşdırılmasının zəruriliyidir. Üçüncü element ondan ibarətdir ki, antiböhran idarəetmə funksiyalarının işlənilib hazırlanması ilə müqayisədə hər bir korporasiyada strateji menecerlərin rolunun fərqli xüsusiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır. Rol aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

İnformasiya - böhran hadisələrinin ilk əlamətləri və iflas ehtimalı haqqında maraqlı tərəflərin geniş dairəsinin vaxtında məlumatlandırılmasıdır.

- Məsləhətçi (səhmdarlara və (və ya) adi səhmdarların yığıncaqlarına münasibətdə) - giriş tədqiqatı. korporasiyanın problemləli fəaliyyəti; ətraf mühitin böhran amillərinin korporativ fəaliyyətə təsir dərəcəsinin qiymətləndirilməsi; strateji antiböhran alternativlərinin formalaşdırılması; alternativ effektiv və taktiki anti-böhran tədbirləri kompleksini hazırlanması
- Strategiyanın digər menecerləri tərəfindən qərarların qəbulu və alternativlərin işlənilib hazırlanması prosesində iştirak
- Nəzarət - böhran əleyhinə fəaliyyətə strateji və səmərəli nəzarətin həyata keçirilməsi; strategiyanın menecerləri tərəfindən təsdiqlənən böhran proqramları və planları və menecerlərin qruplaşdırılması və korporasiyada nəzarət alt sisteminin fəaliyyətində iştirak

Böhranın strateji menecmenti səhmdarlar və korporasiyaların menecerləri üçün böhran əleyhinə idarəetmə alt sisteminin, təşkilati strukturu və onun məzmunundan hansının strateji idarəetmə komandasının hər bir üzvünə həvalə ediləcəyi barədə qərar vermələrinə kömək edir. Sistem adekvat fəaliyyət həcmi, obyektiv qiymətləndirmələri və nüfuzlu maraqlı tərəflərin üstünlüklərini təmin etmək şərti ilə müxtəlif təşkilati qərarlar qəbul edə bilər. Korporasiyanın fəaliyyətində böhran mərhələsinin nəzərə alınması məcburidir (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2048861>).

Böhranın strateji idarə edilməsi üzrə sadalanan tədbirləri işə salmaq və bütün lazımi nəticələri qısa müddət ərzində, minimum resurslarla əldə etmək üçün aşağıdakılar məqsədəuyğundur:

1. Məlumatın vaxtında və dolğun şəkildə təmin edilməsi kimi informasiyanın keyfiyyətinin yüksəldilməsi. qərarların qəbul edilməsinin bütün mərhələlərində böhranın uğurla aradan qaldırılmasına kömək edir
2. Böhran vəziyyətinə uzaqgörənliklə tez reaksiya vermək. Böhranın qəfil baş verməsi və mənfi nəticələri menecerlərdən təcili məlumat-təhlil tələb edir. Yaranan böhran vəziyyətinin əlamətlərinin hər bir nümayişi dərhal araşdırılmalı və nəzərə alınmalıdır.
3. Strateji planlaşdırma həyata keçirmək. Xarici mühitdə dinamik dəyişikliklər şəraitində sabitlik və korporativ inkişaf üçün ən vacib amildir. Strategiyanın effektivliyi korporasiyanın müvafiq xarici xüsusiyyətlərini, onun bazarda həm ümumi, həm də xarici mühitdəki mövqeyini müəyyən edir.
4. Ümumi qərarların keyfiyyətini yüksəltmək, problemlərin müzakirəsini təşkil etmək və riskləri azaltmaq üçün bütün nöqtəyi-nəzərləri nəzərə almaq.
5. Böhranların idarə olunması üçün aşağıdakı istiqamətlərdə tədbirlər görmək: Maliyyə-iqtisadi fəaliyyət, strateji idarəetmə mədəniyyəti, daxili və xarici mühitin monitorinqi və qərarların qəbulu üçün rəşional meyarların seçilməsi.

Böhranın idarə edilməsinin müvəffəqiyyəti böhranın özünün vaxtında müəyyən edilməsindən və onun aradan qaldırılması üçün ən səmərəli üsulların tətbiqindən asılıdır. Uğurlu strateji idarəetmə yalnız böhran vəziyyətinə xərcləmə yanaşmasından istifadə etməklə və strateji idarəetmənin bir sıra strateji və taktiki üsullarından istifadə etməklə mümkündür. Strateji üsullar korporasiyaların ləğvi, yeni korporativ strukturların yaradılması, nizamlanma, modernləşdirmə, birləşmə, diversifikasiya, restrukturizasiya və reinjiniroinqdir. Yenidən tənziqləmə, ixtisar və iflas böhranın idarə edilməsinin uyğun taktiki üsulları arasında müəyyən edilir. Müəssisənin maliyyə fəaliyyətində böhranın

erkən diaqnostikasi, müxtəlif böhran hadisələrinə operativ reaksiya, korporasiyaların real maliyyə təhlükəsinə adekvat reaksiya verməsi və böhranı aradan qaldırmaq üçün firmanın daxili potensialının tam reallaşdırılması - bütün bunlar zəruridir. effektiv strateji böhranın idarə edilməsi. Böhran vəziyyətinin inkişafının hər bir mərhələsi böhrandan çıxmaq üçün effektiv strateji idarəetmə üçün planlaşdırılmalı və həyata keçirilməli olan bir sıra funksiyalar və məqsədlərlə xarakterizə olunur. Böhran mərhələsində ehtiyatlı olmaq, xarici şəraitin rolunun diaqnozunu, mənfi amillərin mümkün nəticələrinin qiymətləndirilməsini və profilaktik tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin etmək lazımdır. Böhran əlamətlərini tanımaq və göstərmək, onun səbəblərini təhlil etmək, böhranın tipini və ehtimal olunan dərinliyini müəyyən etmək və antiböhran proqramları ilə bağlı danışıqlar aparmaq lazımdır. Böhrandan sonrakı şəraitin qiymətləndirilməsi, idarə olunan və idarə olunmayan böhran amillərinin müəyyən edilməsi, yeni strategiyaların işlənilib hazırlanması və strategiyanın seçilməsi və həyata keçirilməsi böhranın nəticələrini aradan qaldırmaq üçün zəruridir. Strateji böhranın idarə edilməsində əsas rol korporativ idarəetmə tərəflərinin inteqrasiya olunmuş fəaliyyətlərinə aiddir. Həqiqətən də, müxtəlif mərhələlərdə strateji böhranın idarə edilməsinin hər bir məqsədi müəyyən fəaliyyət istiqamətlərini, məsul orqanlar və konkret idarəetmə funksiyalarının səfərbər edilməsinin gözlənilən nəticələrini ehtiva edir. Böhran əleyhinə tədbirlərin sadalanan alətləri böhran vəziyyətlərinin və onların başlanmasının idarə edilməsində ehtiyatlılıq baxımından məcburidir. Strateji böhranın idarə edilməsində gələcək tədqiqatların istiqamətləri ilə əlaqədar olaraq qeyd etmək lazımdır ki, strateji idarəetmə proseslərində islahatların aparılması və ümumi tendensiyalara diqqət yetirilməsi, həmçinin strateji idarəetmənin xüsusiyyətlərini, marketing yanaşmalarını nəzərə almaq vacibdir.

Strategiya fərdlərə və yaxud təşkilatlara mühüm imkanlardan istifadə etməyə və ya pandemiyalar, zəlzələlər və s. kimi cəmiyyətdə nəticələnən problemlər və yaxud ekoloji təhlükələrin öhdəsindən gəlməyə imkan verən fəaliyyət üsuludur. Millətlər və onların

institutları cəmiyyətdə əmələ gələn problemlərin həlli üçün effektiv tədbirlərin və müdaxilələrin tətbiqini dəstəkləmək üçün vaxtında qərar qəbul etmə proseslərinə rəhbərlik etmək üçün pandemiya təhlükələri üçün uzunmüddətli strategiyalar və böhran idarəçiliyinin xüsusi planlarını hazırlayıb. Böhranların idarə edilməsi strategiyaları pandemiya təhlükəsi yaranmazdan əvvəl həll edilməli və gözlənilməz pandemiya olduqda cəmiyyətdə mənfi təsirləri azaltmalıdır. Bu strategiyaların əsas məqsədi müəyyən amillərin ictimai sağlamlıq və ətraf mühit üçün yaratdığı təhlükələri və riskləri azaltmaq, qeyri-müəyyənliyin azaldılması və dəstəklənməsi üçün siyasi reaksiyalara yönəlmiş təsirli və sürətli qərarlar ilə pandemiya böhranı problemlərini həll etməkdir.

Pandemiya təhlükələrinin qarşısının alınması üçün strateji tədbirlər aşağıdakı kimi sistemləşdirilə bilər:

- Pandemiya riskinin yaranmasının dəqiq qiymətləndirilməsi üçün lazım olan bütün məlumatları və klinik nümunələri qəbul edən sürətli və etibarlı beynəlxalq laboratoriyalar əsasında insanlarda şübhəli halların sürətli aşkar edilməsini təmin etmək üçün mövcud infrastrukturdan istifadə edərək beynəlxalq ictimaiyyətdə erkən xəbərdarlıq sistemlərini gücləndirmək.

- İnsan cəmiyyətində yeni virusların yayılmasının artmasının qarşısını almaq və ya mümkün olduqda onun ötürülməsi dinamikasını gecikdirmək üçün çevik qorunma siyasətinin yaradılması. Yeni tədqiqatlar göstərir ki, xüsusi yerlərdə seçilmiş məhdudiyyətlər tam qapanmadan daha yaxşı siyasət cavablarıdır. Sağlamlıq siyasəti, yayılmasının ilkin mərhələsində cəmiyyətdə mənfi təsirləri ehtiva etmək üçün antiviral dərmanların və digər oxşar dərmanların qlobal və regional ehtiyatlarından tez istifadə etmək üçün böhran idarəetmə komandası tətbiq etməlidir.

- Bütün ölkələrin pandemiya qarşı mübarizə planlarını hazırladığını və sınaqdan keçirdiyini və beynəlxalq təşkilatların pandemiya zamanı xalqları əlaqələndirmək üçün liderliyi öz üzərinə götürə və aydın təlimat təqdim edə bilməlidir. Məhdud iqtisadi resursları olan inkişaf etməkdə olan ölkələr pandemiya təhlükəsinə və ya böhrana

bərabər və koordinasiyalı qlobal reaksiyanın yaxşılaşdırılması üçün əsas imkanlardakı boşluqları azaltmaq üçün pandemiya planlarının hazırlanmasında dəstəklənməlidir. Xüsusilə, ölkələr prioritet tədqiqat sahələrini müəyyən etməli və innovativ dərmanların AR-GE ilə məşğul olan dövlət və özəl şirkətlərə maliyyə yardımını artırmalıdır. Bütün əhalidə müalicə və profilaktikanın təhlükəsiz aparılması üçün yaradılmış və yeni antiviral dərmanların və vaksinlərin istifadəsi haqqında daha çox məlumat toplamaq və təhlil etmək vacibdir. Hökumətlər, tənzimləyici orqanlar, universitetlər, tədqiqat laboratoriyaları, hazırkı və yeni iştirakçı firmalar arasında yeni dərmanların AR-GE-ni və xüsusən də bütün millətlər arasında ədalətli çıxışı təmin edən vaksinlərin vaxtında istehsal potensialını dəstəkləməli və tərəfdaşlıqları gücləndirməlidir.

ÜST-nin 25 noyabr 2020-ci il tarixli məlumatına görə, Amerikada Covid-19-a yoluxanların sayı 12.119.654, ölənlərin sayı isə 254.798-dir (ÜST, 2020). Covid-19 səbəbiylə halların sayının artması səbəbindən ABŞ-ın Vaşinqton ştatı fəvqəladə vəziyyət elan edən ilk ştat oldu. Ştatın aparıcı işəgötürənlərindən biri olan Amazon, bütün beynəlxalq səyahətləri və Microsoft və Seattle'ı tez bir zamanda dayandırdığını açıqladı. Mərkəzləşdirilmiş Covid-19 müdaxilələrinə 1 milyon dollar bağışladı (Vinjamuri, 2020). Dövlətlər şirkətləri sənayenin Covid-19 reaksiyasında ilk addımı atmağa təşviq edir. Lakin şirkətlər ştatları qabaqlayaraq bu mübarizəni həvəslə dəstəkləyirlər. Google, Kaliforniyada fəvqəladə vəziyyət elan etdikdən sonra işçilərin evdən işləməsinə icazə verən bildirişi elan etmək üçün sürətlə hərəkət edərkən, Facebook tezliklə eyni addımı atdı və işçilərin evdən işləməsində təkid etdi. Hər iki şirkət təcrübələri müzakirə etmək üçün ÜST rəsmiləri ilə görüşdü və ÜST-nin Həmrəyliyə Cavab Fonduna erkən maliyyə yardımını etdi (Vinjamuri, 2020).

Belçika işçilərə və işəgötürənlərə Covid-19 böhranının öhdəsindən gəlmək üçün bəzi yeni tədbirlər gördü. Bu tədbirlərin əksəriyyəti 26 iyun 2020-ci il tarixli 45 və 46 sayılı Kral Fərmanları ilə tətbiq edilmişdir. Əslində, bütün bu tədbirlər yeni tədbirlər deyil, əvvəllər tətbiq edilən tədbirlərin genişləndirilmiş variantlarıdır. Bu tədbirlərin

əhəmiyyətli bir hissəsi iqtisadi çətinliklərdə olan müəssisələri əhatə edir (Olmen & Wynant, 2020). Bu çərçivədə müvəqqəti işsizlik müddəti ilk növbədə fors-major hallar səbəbindən uzadılıb. Bu çərçivədə 1,3 milyondan çox işçi müvəqqəti işsizlik müavinətindən faydalanıb. Makroiqtisadi baxımdan müvəqqəti işsizlik müavinətləri də sabitləşdirici təsirə malikdir. Əslində, bu, 2008-ci il maliyyə böhranı zamanı və 2016-cı ildə baş verən terror hücumlarından sonra Belçikaya çətin dövrlərdən keçməsinə kömək etdi. Həyata keçirilən bu sosial siyasətin məqsədi həm alıcılıq qabiliyyətini, həm də məşğulluğu qorumaqdır (BƏT, 2020k).

COVID-19 pandemiyasının və buna bənzər epidemiyaların qarşısının alınması üçün böhran idarəçiliyi strategiyaları cəmiyyətdə sağlamlıq təhlükəsizliyinin yaxşılaşdırılması üçün vaxtında siyasət cavablarını təmin etmək üçün həm milli, həm regional, həm də şəhər strategiyalarını birləşdirən effektiv çoxsəviyyəli idarəetməyə əsaslanır. COVID-19 təcrübəsi göstərir ki, yeni virusların gələcək yoluxucu xəstəlikləri ölkələrin ictimai sağlamlığı və onların iqtisadiyyatları üçün getdikcə daha çox ciddi pandemiya təhlükəsi yarada bilər. COVID-19-a bənzər yeni pandemiyalar sürətlə yarana və yayıla bilər və epidemiyaların/pandemiyaların yaranmasının dayandırılması üçün müvafiq müdaxilələr üçün məlumatın və yeni virus agentlərinin nümunələrinin vaxtında toplanmasını və paylaşılmasını təmin etmək vacibdir. Profilaktik strategiyalar həmçinin effektiv peyvəndlərə və sonradan istehsal və ölüm hallarını, iqtisadi inkişafın və ümumi sosial-iqtisadi sistemlərin pisləşməsinə azaltmaq üçün ölkələr arasında mümkün qədər tez istehsal və paylamaya yönəldilmiş Ar-Ge prosesini dəstəkləməlidir. Millətlər pandemiya təhdidlərinin yaratdığı gərgin vəziyyətləri idarə etmək və mümkün qədər onları həll etmək üçün vaxtında kritik qərarlar qəbul etmək üçün böhran idarəçiliyi komandası yaratmalıdır. Uğurlu böhran idarəetmə qrupları pandemiya böhranının spesifikliyini başa düşür və bütün problemləri və problemləli vəziyyətləri həll etməyə hərtərəfli hazırlaşır. Bundan əlavə, böhran vəziyyətində liderlərdən problemlər, həllər və çətinliklər haqqında səlahiyyətli hesabat təqdim edərək qeyri-müəyyənliyi

azaldacaqları gözlənilir. Üstəlik, liderlər müxtəlif mövqelərə və maraqlara malik olan digər institusional, iqtisadi və sosial partiyalar tərəfindən qəbul edilməli olan pandemiya böhranlarının öhdəsindən gəlmək üçün strategiya hazırlamalı və istiqamətləndirməlidirlər. COVID-19 pandemiya böhranı səhiyyə sistemi, peyvənd axtarışı, sağlamlıq texnologiyaları, ətraf mühit, eləcə də innovativ peyvəndlərin inkişafı da daxil olmaqla bir neçə sahədə yeni və sürətli pandemiya reaksiyalarını dəstəklədi. Pandemiya idarəçiliyinin bu strateji tədbirləri öyrənmə proseslərinə təkan verdi.

II FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ OLUNMASI MEXANİZMLƏRİNİN ROLUNUN TƏHLİLİ

2.1. Koronavirus pandemiyasının biznes mühitinə təsirinin təhlili və strateji planlaşdırmanın rolu

COVID-19 pandemiyası işimizə, idarə etməmizə və həyatımıza geniş təsir göstərmişdir. 2020-ci ilin əvvəlindən insanlar gündəlik gediş-gəlişdən öz pijamalarında işləməyə keçdilər, bütün sənayelər hökumətin kilidləmələri ilə dayandırıldı, mağazalar tıxanmış qlobal təchizat zəncirində müştəri tələbatını ödəmək üçün mübarizə apardı və milyonlarla insan işlərini tərk etdi. Dəyişikliklər sürətli oldu, lakin onlar daimidirmi? Çoxları, o cümlədən hibrid və ya uzaq ofis mühitlərinə keçən və ya karyera yollarını tamamilə dəyişənlər üçün cavab bəli ola bilər. Bəs pandemiya iş həyatına bir çox davamlı dəyişikliklər gətirsə də, şirkətlərin biznes strategiyası haqqında düşüncə tərzini həmişəlik dəyişibmi? Strategiya Forumu 2021-ci ildə yenidən işə salınıb. Forumda dünyanın hər yerindən ekspertlər iştirak edib. COVID-in strategiyanı daimi olaraq dəyişdirdiyi ilə razılaşanlar üçün iki aparıcı mövzu olaraq ortaya çıxır: çevik iş və təchizat zəncirinin davamlılığı. NYU Stern professoru Melissa Schilling-in yazdığı kimi, "Pandemiyaya cavab bizə göstərdi ki, necə, harada və nə vaxt birlikdə işləyəcəyimizi düşünməkdə daha çevik ola bilərik." Eyni şəkildə, Stanford Universitetindən Erik Brynjolfsson qeyd edir ki, iş tənzimləmələrindəki bir çox əsas dəyişikliklərin, o cümlədən "rəqəmsal texnologiyaların istifadəsi, işin coğrafiyası və qarşılıqlı əlaqələrin xarakteri" uzunmüddətli təsirləri ola bilər. Təchizat zənciri tərəfində bir çox panelistlər tədarük zəncirinin kövrəkliyinə və bir çox sənaye və təşkilatlarda güclü reaksiya və dayanıqlığın olmaması strategiyada daimi davamlı dəyişikliklərin aparılmalı olduğunun göstəricisi kimi qeyd edirlər. İvan Png qeyd etdiyi

kimi, əvvəlki təbii fəlakətlər konkret sənaye və coğrafiyaların böhrandan necə təsirlənə biləcəyi ilə bağlı effektiv nümunə tədqiqatları olub, lakin “əksinə olaraq, COVID-19 pandemiyası bütün sənayelər üzrə təchizatı kəsdi. Bütün müəssisələr (yalnız istehsalçılar deyil) öz vaxtında strategiyalarını yenidən düşünməlidirlər.” London Biznes Məktəbindən Olenka Kacperczyk deyir ki, qeyri-müəyyən mühitlərdə möhkəmlik əldə etmək üçün “həm strateji, həm də əməliyyat çevikliyi bir çox firma və bir çox sənayedə, hətta ənənəvi olaraq daha az dəyişkən şəraitdə fəaliyyət göstərənlər arasında daha çox yer qazanacaq”. Boston Universitetindən Caroline Flammer, pandemiyanın biznes strategiyasına daimi təsir göstərdiyi ilə razılaşmır - lakin bunun lazım olduğunu vurğulayır. Onun yazdığı kimi, “indiki pandemiya (biznes) dünyasının üzləşdiyi bir sıra digər sistem səviyyəli böhranlardan biridir. Digərlərinə iqlim dəyişikliyi, sosial ədalətsizlik və yoxsulluq daxildir.” Flammer iddia edir ki, bizneslərin rəqabətədavamlı qalması və böyük çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün şirkətlər düşüncədə daha daimi dəyişikliklər etməyə başlamalı və “biznes strategiyalarında sistem səviyyəsində bir yanaşma qəbul etməlidirlər”. Razılıq spektri üzrə cavablar vasitəsilə ümumi mövzu ondan ibarətdir ki, COVID-in məcburi təcrübəsi işgüzar düşüncədə bir çox zəruri dəyişikliklərə səbəb olub. Panelist Joshua Gans yekunlaşdırdığı kimi, "Açıqlama odur ki, müəssisələr əvvəllər çox az təcrübə edirdilər." Pandemiyanın strategiya praktikasını kökündən dəyişib-dəyişdirməməsindən asılı olmayaraq, bütün şirkətlər və liderlər gələcək pozulmaları necə hiss etmək və onlara cavab vermək və böhranın vurğuladığı aktual sosial çağırışlara cavab vermək barədə fəal şəkildə düşünməlidirlər (<https://sloanreview.mit.edu/strategy-forum/has-covid-19-permanently-changed-business-strategy-what-experts-say/>).

Keçmişdəki epidemiyalar xüsusilə baş verdikləri bölgələrə təsir etdi, lakin bütün dünyada COVID-19 qədər təsir göstərmədi. COVID-19-u digər endemik xəstəliklərdən fərqləndirən ən mühüm fərq onun sürətli və effektiv yayılmasıdır. Yarandığı və pandemiya elan olunduğu bütün ölkələrdə yoluxma hallarının sayı sürətlə artıb. Ölkələr

sərhədlərini bağlayıb, tədbirlər çərçivəsində könüllü və məcburi karantin tətbiqləri aktivləşdirilib. Müəssisələr bağlanıb və tədarük zənciri pozulub.

Bir sözlə, COVID-19 bütün dünyada iqtisadi, sosial və psixoloji təsirlərə malikdir. Məsələn turizm sektoruna nəzər salaq. Turizm də bu epidemiyadan ilk və ən çox təsirlənən sektorlardan biri olmuşdur. Karantin səbəbindən səyahətlər tamamilə dayandırılıb, tətillər planları təxirə salınıb. Epidemiyaya ilə bağlı davam edən qeyri-müəyyənliklər və ikinci dalğa ehtimalı turizmlə bağlı müxtəlif ssenarilərə səbəb olur. Ancaq qısa müddətdə epidemiyaya tamamilə aradan qalxsa belə, bunun turizm sektorunda qalıcı dəyişikliklər yaradacağı şübhəsizdir. Sosial məsafə tətbiqi ilə bir müddət izdihamlı otel müəssisələrini, hovuzları və çimərlikləri görmək mümkün olmayacaq. Turistlər tərəfindən hər şey daxil otellərdən daha çox daxili turizm hərəkətlərinə üstünlük veriləcək və fərdi turizm növlərinə üstünlük veriləcək. Yaşanacaq inkişafлар epidemiyanın təsirinin nə qədər davam edəcəyinə görə dəyişsə də, turizm sənayesini bir müddət təsir etməyə davam edəcəyi şübhəsizdir.

COVID-19 virusunun yaratdığı epidemiyanın əhali üzərində qalıcı nəticələrindən çox dövrü təsirlərinin daha çox olduğunu söyləmək mümkündür. Virusdan həyatını itirənlərin əhəmiyyətli hissəsi əmək qabiliyyətli yaşda olmasa da, yoluxanların əhəmiyyətli bir hissəsi əmək qabiliyyətli yaşdadır. Bu vəziyyətin iqtisadi fəaliyyətin indi və yaxın gələcəkdə davam etdirilməsində təsirli ola biləcəyi şübhəsizdir. Karantin tədbirləri və səyahət məhdudlaşdırma tədbirləri işçi qüvvəsinin hərəkətiliyini məhdudlaşdırsa da, bir çox ölkədə işçi qüvvəsində iştirak nisbətində azalmalar müşahidə olunub. İşçi qüvvəsinin əhəmiyyətli bir hissəsi işini itirdi və işçilərin əhəmiyyətli bir hissəsi hələ də iş olduğunu düşündükləri ödənişsiz məzuniyyətə göndərildi. Bir çoxları maaşların azaldılmasına razılıq verərək işlərini davam etdirə bildilər, lakin hər an işsiz qalmaq təhlükəsi ilə üzləşirlər. Mal və xidmətlərə tələbatın azalması, tədarük zəncirinin pozulması, karantin və səyahət məhdudlaşdırma tədbirləri, iş qrafiklərində yeni qaydalar iş vaxtının əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına səbəb olub. Digər tərəfdən, iş saatlarının

artdığı sektorlarda işçi qüvvəsinin istismarı ehtimalı var. İşçilərə qarşı illik ödənişli məzuniyyətlərin məcburi istifadəsi, maaşların kəsilməsi, iş vaxtından artıq işləməyə məcbur edilməsi kimi bir çox məsələlər var.

Covid-19 böhranı biznes təşkilatlarına problemlər gətirsə də, təşkilatlara innovasiyalara ehtiyac duyaraq böhrandan sağ çıxmağa imkan verəcək yeni biznes modellərini müəyyən etmək imkanları da yaradır. Covid-19 həm də bütün dünyada biznesləri daha yeni və daha davamlı şəkildə sürətlə işləməyə sövq etdi. Pandemiyanın gətirdiyi yeni çağırışlar onlara gələcəkdə biznesin davamlılığını təhlil etməyə imkan verdi, çünki firmalar real vaxt rejimində qərar qəbul etmə, işçi qüvvəsinin məhsuldarlığı, biznesin davamlılığı və təhlükəsizlik riskləri kimi köhnə çağırışlara cavab olaraq prioritetlərini dəyişirlər. Sağlamlıq böhranının iqtisadi böhrana çevrilməsinin iki əsas səbəbi var. Birincisi, virusun yayılması maliyyə bazarlarının, korporativ ofislərin, müəssisələrin və tədbirlərin bağlanmasına səbəb olan sosial uzaqlaşmanı təşviq etdi. İkincisi, virusun yayılma sürəti və vəziyyətin nə qədər pisləşə biləcəyi ilə bağlı qeyri-müəyyənliyin artması istehlakçılar, investorlar və beynəlxalq ticarət tərəfdaşları arasında istehlak və investisiyaların təhlükəsizliyinə doğru qeyri-müəyyənliyə səbəb olub. Empirik araşdırmalar göstərir ki, artan mədudlaşma günləri, pul siyasəti qərarları və beynəlxalq səyahət məhdudyyətləri iqtisadi fəaliyyət səviyyəsinə və əsas fond bazarı indekslərinin bağlanmasına, açılışına, ən aşağı və ən yüksək səhm qiymətlərinə ciddi təsir göstərir. Buna görə də, Covid-19-un sürətlə yayılması bütün dünyada maliyyə bazarlarına əhəmiyyətli təsir göstərdi.

Covid-19 pandemiyası bir çox müəssisəni bağlamağa məcbur etdi və əksər sənaye sektorlarında görünməmiş ticarət kəsilməsi ilə nəticələndi. Müəssisələr sağlamlıq və təhlükəsizlik, təchizat zənciri, işçi qüvvəsi, pul vəsaitlərinin hərəkəti, istehlakçı tələbi, satış və marketinq ilə bağlı biznes funksiyaları ilə bağlı bir çox qısamüddətli problemlərlə üzləşmişlər. Bununla belə, bu çətinliklərin öhdəsindən uğurla gəlmək

üçün bütün təşkilatlar xərclərin prioritetləşdirilməsini və optimallaşdırılmasını və ya mövcud mühitə dəyər əlavə etməyəcək fəaliyyətlərin təxirə salınmasını seçiblər.

Covid-19-un iqtisadi təsirləri həm məcmu tələbin, həm də təklifin qəfil azalması ilə ortaya çıxdı. Epidemiyanın qarşısını almaq üçün iş yerlərinin geniş şəkildə bağlanması məcmu təklifin azalmasına, istehlak və investisiyaların azalması isə tələbin azalmasına səbəb olub. Covid-19-un iqtisadi təsirləri maliyyə sistemində də təsir edir. Xüsusilə Covid-19 həm dövlət, həm də özəl səhiyyə sistemlərində virusa yoluxmuşların tibbi müalicəsi xərcləri və eyni zamanda epidemiya nəzarəti və gündəlik sağlamlıq problemləri ilə məşğul olmaq səhiyyə sistemlərinin üzərinə düşən yük artırdı.

Məşğulluğun azalması, iqtisadi fəaliyyəti pozan sosial uzaqlaşma, turizmə təsiri və birbaşa xarici investisiyalara təsiri əsas iqtisadi problemləri əks etdirir. Covid-19 pandemiyasının ən bariz qısamüddətli iqtisadi təsirləri iqtisadi fəaliyyətin əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdırılmasıdır, bir çox ölkə sərt karantin siyasətləri tətbiq edir. Covid-19-un uzunmüddətli təsiri kütləvi işsizliyə və biznes uğursuzluqlarına səbəb ola bilər. Məsələn, turizm və aviasiya kimi bəzi müəssisələr də digər sektorlarda olduğu kimi çətinliklərlə üzləşib. Qlobal iqtisadi təsirlər hələ tam aydın olmasa da, maliyyə bazarları buna artıq dramatik addımlarla cavab verir. Müvafiq olaraq, 2020-ci ilin mart ayında ABŞ fond bazarı 1997-ci ildəki Asiya böhranından sonra əhəmiyyətli dərəcədə azaldı. ABŞ-da çöküşlə yanaşı, Avropa və Asiyada fond bazarları da 10%-dən çox ucuzlaşıb. Beləliklə, maliyyə şirkətlərinin səhmlərinin, korporativ böhranlara və hətta iflasa səbəb ola biləcək borcların və geniş miqyaslı iflas riskinin artması səbəbindən pandemiya zamanı fond bazarlarında ən çox təsirlənənlər olduğu söylənilə bilər.

Covid-19, informasiya texnologiyaları xidmətləri kimi bəzi xidmət sektorlarında çalışanlar evdən işlədikləri üçün bu sektorda müəssisələrin daimi bağlanması riski var. Beləliklə, bu böhranı əlaqələndirmək üçün səlahiyyətli orqanlar tərəfindən görüləcək ilk tədbir əlavə dövlət vəsaitlərinin, xüsusən də müəssisələrin potensialının artırılması üçün təmin edilməsidir. İkincisi, koronavirus böhranının mənfi təsirlərinin öhdəsindən

gəlmək üçün fiziki şəxslərə, sahibkarlara və şirkətlərə maliyyə dəstəyi verilməlidir. Üçüncüsü, işçilərin kütləvi şəkildə ixtisarının qarşısını almaq üçün böhran zamanı iş yerlərini saxlamaq üçün işəgötürənlərə stimül verilməlidir.

Nəhayət, banklar yerli maliyyə bazarlarında kredit və likvidlik böhranının qarşısını almaq üçün müəssisələrə likvidlik və kredit dəstəyi göstərməlidirlər. Covid-19-un kiçik və orta biznesə iqtisadi təsiri ilkin və aralıq giriş mənbələri kimi bir çox amillərdən asılı olaraq sektorlar və firmalar arasında fərqlənir. Bu kontekstdə qlobal təchizat zəncirinə ən çox məruz qalan belə kiçik və orta bizneslər digərlərindən daha çox dəstək almalıdırlar. Bundan əlavə, böhranlar zamanı işsizlik risklərini azaltmaq üçün yeni hüquqi tənzimləmələr yaradılmalıdır. Bu cür qanunlar ailələrin gəlirlərinin, işçilərin istehsal qabiliyyətinin və biznesin insan kapitalının və ümumi iqtisadiyyatın qorunmasına köməklik formasında ola bilər.

Postpandemiya dövründə biznes liderləri bu mövzuları əsas beş prioritet kimi müəyyən etdilər:

1. Ardıcıl müştəri təcrübəsinin yaradılması
2. Performans idarəetməsi və biznes strategiyasına uyğunlaşdırılması
3. Rəqəmsal marketinq strategiyasının hazırlanması və ya təkmilləşdirilməsi
4. Resurs tələblərinin gələcək biznes məqsədlərinə uyğunlaşdırılması (xüsusilə, yalnız rəqəmsal səlahiyyətlər ətrafında olmasa da)
5. Məlumatların analitik təhlil imkanlarının təkmilləşdirilməsi

2.2. Beynəlxəq təcrübədə pandemiya dövründə biznesin effektiv idarə olunmasının ölkə nümunələri ilə müqayisəli təhlili

Dünyanın bütün ölkələrinə təsir edən COVID-19 son dövrlərin ən ağır pandemiyasına səbəb oldu və bunun iqtisadi nəticələrinin özünü göstərməsi çox çəkmədi. Müəssisələrin sağ qalması onların xəstəliyin yayılmasının qarşısını almaq üçün demək olar ki, bütün xalqların tətbiq etdiyi hərəkət məhdudiyyətləri ilə formalaşan

yeni bazara uyğunlaşmaq qabiliyyətindən asılı olacaq. Kiçik və orta bizneslər pandemiyaadan ən çox zərər çəkiblər, ona görə də bu gözlənilməz ssenaridən sağ çıxmaq üçün özlərini tez bir zamanda yenidən ixtira etməli olacaqlar. Bu yeni reallıqda biznesin gələcəyi qeyri-müəyyəndir, ona görə də düzgün qərarlar qəbul etmək şirkətlərin səlahiyyətlərini artırmaq üçün çox vacibdir.

Xəstəlik və onun iqtisadi və sosial təsirləri ilə bağlı yeni tədqiqat sənədləri sürətlə yayılıb, ona görə də biznes qaydalarına rəhbərlik etmək üçün istifadə oluna biləcək nəticələr çıxarmaq üçün onlar arasında bəzi oxşarlıqları müəyyən etmək lazımdır.

Əldə edilən nəticələr işığında üç fərqli müdaxilə sahəsi müəyyən edilə bilər. Onların hamısını birləşdirən ümumi cəhət vətəndaşların həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üçün yeni fəaliyyət formalarının tətbiqinə ehtiyacdır. Bağlanma nəticəsində yaranan “yenilən” bazar bütün istehsal şəbəkəsinin idarəetmə sistemlərində əsaslı dəyişikliklər tələb edir, bu zaman ictimai səhiyyə əsas rol oynayır. İndiyə qədər mövcud olan standart köhnəlmişdir. Buna görə də, virtual biznes sistemlərinin yer qazandığı və əvəzəilməz olma ehtimalı olan istehlakçı vərdislərinin yeni xüsusiyyətlərinə uyğunlaşma zərurəti yaranır. Pandemiya səbəbindən uzaqdan iş universal hala gəldi və bir çox şirkət onu uzunmüddətli və hətta daimi olaraq əhatə edir. Müəssisələrin sağ qalması onların bu vəziyyəti dönüş nöqtəsi kimi idarə etmək bacarığından asılı olacaq; Bazarın ətraflı təhlili və bütün səviyyələrdə innovasiyaların tətbiqi məhsuldar fəaliyyətin əsaslarını gücləndirəcəkdir. Hakimiyyət orqanları gender bərabərliyi və insan hüquqları kimi məsələləri diqqətdən kənar qoymadan hər kəsin hazır olmadığı bu çətin işi asanlaşdırıb köməklik göstərməlidir. Bu, qeyri-kommersiya təşkilatlarının davamlılığını təşviq etmək üçün istifadə edilməli olan yenilənmə fərsətidir. Məlum olduğu kimi, pandemiya CO2 emissiyalarının tarixdə ən böyük azalmasına səbəb olub. Buna görə də, bütün səviyyələrdə beynəlxalq aktuallığa çevrilmiş iqlim dəyişikliyinə cavab verən idarəetmə modellərini tətbiq etməyin vaxtı çoxdan çatıb.

Bütün dünya bütün iqtisadi sektorlarda əlavə təhlil və səy tələb edən görünməmiş bir vəziyyətlə üzləşir. Son aylarda aparılan araşdırmalar, iqtisadiyyata təsir etməmək üçün ortaya çıxan və epidemiya nəzarət altına alınana qədər davam edəcək problemlərə həll yolları təqdim etməyi hədəfləyir. Tapılan həlləri optimallaşdırmaq üçün tədqiqatçılar və iqtisadi və kommersiya təlimatlarına cavabdeh olanlar arasında onların peşəkar sahəyə keçməsinə imkan verəcək töhfələri birləşdirmək üçün birgə səylərin həyata keçirilməsi vacibdir.

Rəqəmsal bacarıqlar tendensiyaları pandemiya və onun sosial, siyasi, iqtisadi, ekoloji və demoqrafik gərginliyi ilə qarşılıqlı əlaqədə olur və istehsal və xidmət sistemlərinin yenidən qurulmasını sürətləndirmək üçün birləşir. Mövcud bacarıqların bu şəkildə yenidən qurulması və rəqəmsal bacarıqların mənimsənilməsi təkcə məşğulluq tendensiyalarına deyil, həm də iş tərzimizə və psixi və fiziki sağlamlığımızı, bəlkə də böhran başa çatdıqdan sonra da təcrübəmizə təsir edəcək. Rəqəmsal texnologiyanın rolu COVID-19 altında əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. Məsələn, rəqəmsal texnologiyalar COVID-19 zamanı firmaların yüksəlişinə və məhsul və xidmətlərin necə istehsal və çatdırılmasına təsir göstərmişdir. Xəstəlik epidemiyaları zamanı 2014-2016-cı illərdə Ebola və 2019-cu ildə COVID-19, digərləri arasında robot və rəqəmsal qadretlərin qəbulu, xüsusən də sağlamlığa təsiri ciddi olduqda və potensial iqtisadi itkilər və ya iqtisadi böhranlarla əlaqəli olduqda sürətlənir.

Elm və texnologiyanın göz qamaşdıran ölçülərdə inkişaf etdiyi bir vaxtda epidemiya iqtisadi və sosial həyatı gözlənilməz şəkildə sarsıtdı. Bu, həm zehni, həm də fiziki cəhətdən xalqın sağlamlığına dərinlən təsir etdi. Dünyada milyardlarla insan evlərində qapalı vəziyyətdə və bəzi sektorlarda iqtisadi fəaliyyətlər dayandı. Ardıcıl tələb və təklif şokları istehsaldan istehlaka, nəqliyyatdan təchizat zəncirlərinə, ticarətdən maliyyəyə qədər bütün sahələrdə dalğalanmalara və daralmalara səbəb oldu. Dünya ölkələri uzun müddət sonra ilk dəfə nə edəcəklərini bilmirdilər.

2019-cu ilin koronavirus xəstəliyinin (COVID-19) kiçik biznesə təsirini araşdırmaq üçün 28 mart və 4 aprel 2020-ci il tarixləri arasında 5800-dən çox kiçik müəssisə arasında sorğu keçirildi. Bir neçə mövzu ortaya çıxdı. Birincisi, kütləvi ixtisarlar və işlərin dayandırılması. İkincisi, bağlanma riski böhranın gözlənilən uzunluğu ilə mənfi bağlı idi. Üçüncüsü, bir çox kiçik biznes maliyyə cəhətdən kövrəkdir: aylıq xərcləri 10.000 ABŞ dollarından çox olan biznesin sorğu zamanı əlində cəmi 2 həftə nağd pulu var idi. Dördüncüsü, müəssisələrin əksəriyyəti Koronavirusla Mübarizə, Yardım və İqtisadi Təhlükəsizlik Aktı vasitəsilə maliyyə axtarmağı planlaşdırırdı. Bununla belə, proqrama girişlə bağlı bürokratik çətinliklər və uyğunluğun əldə edilməsində çətinliklər kimi bir çox problemlər gözlənilir (<https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2006991117>).

2019-cu il koronavirus xəstəliyi (COVID-19) ictimai sağlamlığa təsiri ilə yanaşı, böyük iqtisadi şoka səbəb oldu. Üç suala diqqət yetirərək COVID-19-un kiçik biznes mühitinə təsirini araşdırırıq. Birincisi, kiçik bizneslər COVID-19-dan iqtisadi pozulmalara necə uyğunlaşdılar? İkincisi, bizneslər böhranın nə qədər davam edəcəyini gözləyirdilər və gözləntilər onların qərarlarına necə təsir edir? Üçüncüsü, alternativ politik təklifləri iş və məşğulluq çevikliyinə necə təsir edə bilər?

Tədqiq etmək üçün ABŞ-da 4,6 milyon kiçik biznes şəbəkəsi olan Alignable-ın üzvü olan 5800-dən çox kiçik biznesə baxaq. Sorğu 28 mart - 4 aprel 2020-ci il tarixləri arasında aparılmışdır. Sorğunun vaxtı həm COVID-19-un inkişafının, həm də hökumətin reaksiyasının çox qeyri-müəyyən olduğu kritik bir zamanda biznes sahiblərinin gözləntilərini anlamağa imkan verir.

Nəticələr göstərir ki, pandemiyanın başlamasından bir neçə həftə sonra və Koronavirusla Mübarizə, Relyef və İqtisadi Təhlükəsizlik (CARES) Aktı vasitəsilə dövlət yardımının tətbiqinə başlamazdan əvvəl bu, kiçik müəssisələr arasında böyük dəyişikliklərə səbəb olub. Nümunə üzrə müəssisələrin 43%-i müvəqqəti bağlanıb və bu bağlanmaların demək olar ki, hamısı COVID-19 səbəbiylə olub. Müvəqqəti olaraq bağlanan respondentlər bağlanmanın səbəbləri kimi əsasən tələbin azalması və işçilərin

səhhəti ilə bağlı narahatlıqları göstərdilər, təchizat zəncirinin pozulması isə daha az əhəmiyyətli amildir. Yanvar ayından orta hesabla müəssisələr aktiv məşğulluqlarını 39% azaldılar. Azalma xüsusilə firmaların 54%-nin bağlandığı və məşğulluğun 47%-nin aşağı düşdüyü Orta Atlantik regionunda (Nyu York şəhəri də daxil olmaqla) kəskin olmuşdur. Pərakəndə satış, incəsənət və əyləncə, şəxsi xidmətlər, ictimai iaşə və qonaqpərvərlik biznesi ilə məşğulluqda 50%-dən çox azalma qeydə alınmaqla, təsirlər sektorlar arasında da dəyişdi; Bunun əksinə olaraq, maliyyə, peşəkar xidmətlər və daşınmaz əmlakla əlaqəli bizneslər daha az tənəzzülə məruz qaldı, çünki bu sənayələr uzaqdan istehsala daha yaxşı keçə bildilər.

Nəticələr həm də bir çox müəssisələrin maliyyə kövrəkliyini vurğulayır. Aylıq xərcləri 10.000 dollardan çox olan firmanın təxminən 2 həftə davam edəcək qədər pulu var idi. Sorğuda iştirak edənlərin dördü üçün yalnız 2 ay və ya daha az qalacaq qədər nağd pulu var idi. Təəccüblü deyil ki, əlində daha çox nağd pulu olan firmalar ilin sonuna qədər açıq qalacaqlarına daha optimistdirlər.

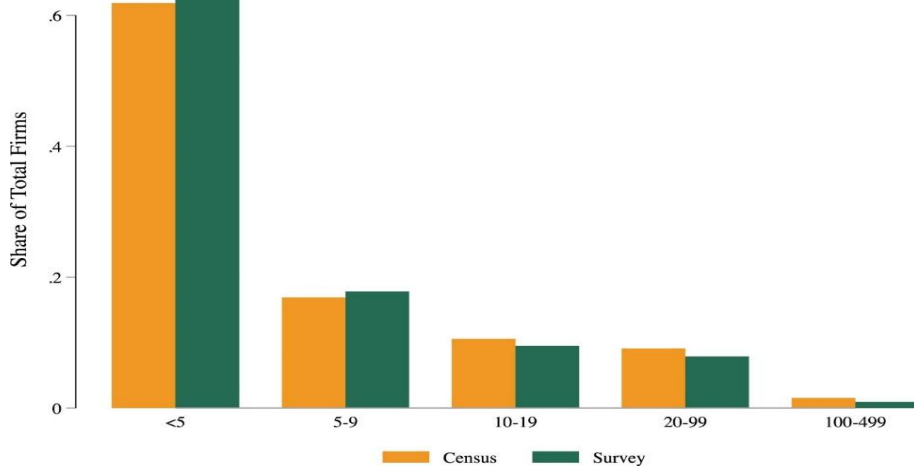
Sorğu, həmçinin bizneslərin böhranın təkamülü ilə bağlı inanclarını ortaya çıxardı və qərarlarda inancların və gözləntilərin rolunu araşdırmağa imkan verdi. Orta biznes sahibi bu köçürmənin yayın ortalarına qədər davam edəcəyini gözləyirdi, çünki respondentlərin 50%-i böhranın ən azı iyunun ortalarına qədər davam edəcəyinə inanırdı. Bununla belə, böhranın mümkün müddəti ilə bağlı inanclar çox müxtəlif idi. Bu, bəzi firmaların böhranın nə qədər davam edəcəyi ilə bağlı proqnozlarında səhv etmə ehtimalını artırır.

Kiçik müəssisələrdə Amerika işçilərinin demək olar ki, 50%-i çalışır. Yenə də bizim nəticələrimiz bir çox kiçik biznesin maliyyə kövrəkliyini və onların cari böhrandan nə qədər dərin təsirləndiyini vurğulayır. Pərakəndə satış sektoruna yönəlmiş nümunəmizdə gördük ki, müəssisələrin 43%-i müvəqqəti bağlanıb və məşğulluq 40% azalıb. Bu, 1930-cu illərin Böyük Depressiyasından bəri bir neçə paralelləri olan Amerikanın kiçik firmaları üçün şokdur. Nəticələrimiz göstərir ki, bu firmaların

çoxunda pandemiyanın başlanğıcında çox az pul var idi; bu o deməkdir ki, onlar xərcləri əhəmiyyətli dərəcədə azaltmalı, əlavə borc götürməli və ya iflas elan etməli olacaqlar. Bu, yeni maliyyələşdirmənin aktuallığının orta müddətli nəticələrə necə təsir edə biləcəyini vurğulayır.

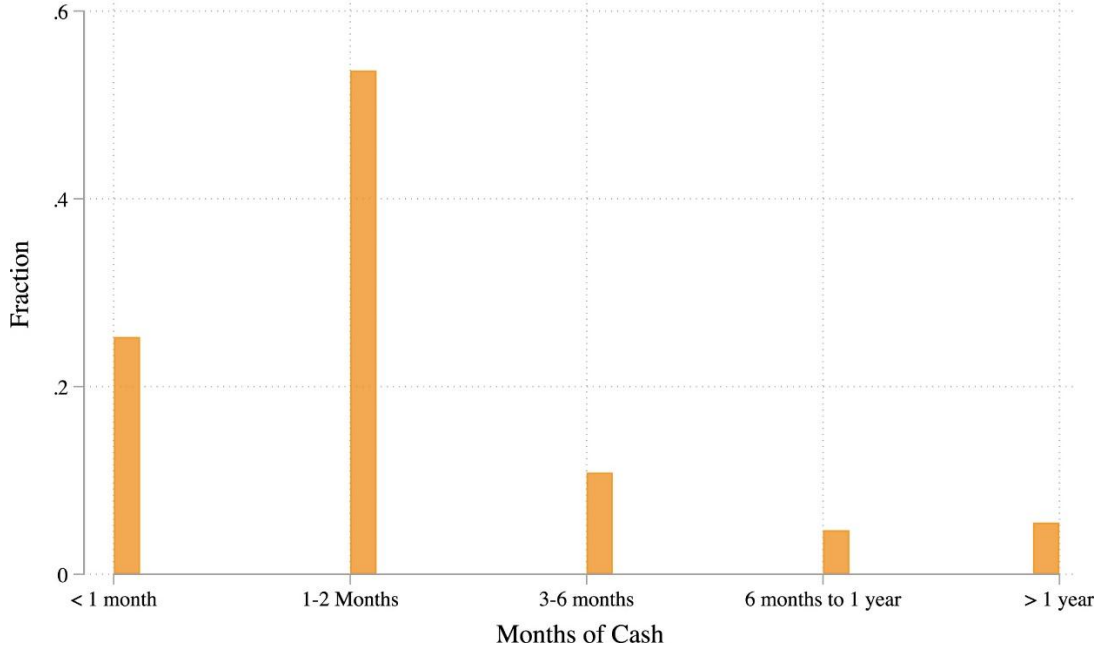
Kiçik müəssisələrin cavabları göstərir ki, bir çoxları maliyyə yardımı olmadan uğursuzluğa düşər olurlar. 2020-ci ilin mart ayının son həftəsinə olan məlumata görə, müəssisələrin 38%-i 2020-ci ilin sonuna qədər açılacaqlarını ehtimal və ya bir az ehtimal kimi gördülər. Onlara CARES kredit proqramı haqqında məlumat verildikdə nikbinlik artdı, lakin edəcəkləri bəlli deyil. CARES aktı Amerikadakı əksər kiçik müəssisələrin sağ qalmasına və ya onların təsiri ilə bağlı inancların həddən artıq optimist olub-olmamasına imkan verəcək.

Şəkil 1: Araşdırmada 500-dən az işçisi olan müəssisələrin ölçü bölgüsü



Mənbə: M.Gözde, H. Muhsin, K. Himmet “Pandemi Döneminde yönetim ve strateji liderlik” (2020).

Şəkil 2: 31 Yanvar 2020-ci il aylıq xərclərin qalığı kimi mövcud nağd pul histoqramı

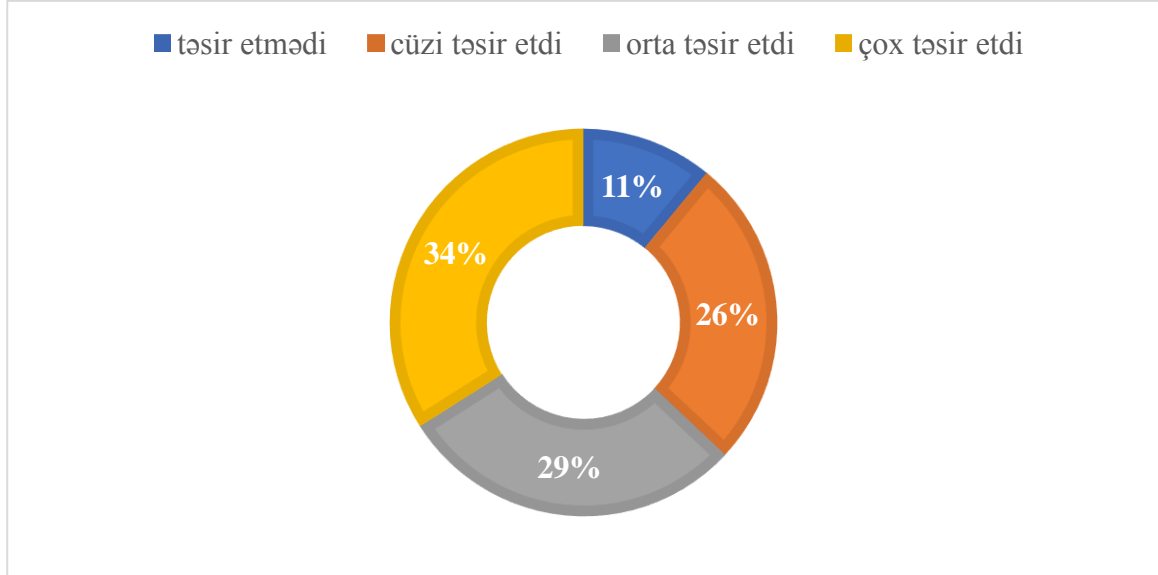


Mənbə: M.Gözde, H. Muhsin, K. Himmet “Pandemi Döneminde yönetim ve strateji liderlik” (2020).

Şəkil 2. 31 Yanvar 2020-ci il aylıq xərclərin qalığı kimi mövcud nağd pul histoqramını göstərir. Firmaların təqribən dördüdə birinin əlində cəmi 1 aydan az olan nağd pul var idi. Firmaların təxminən yarısının əlində 1 ay ilə 2 ay arası xərcləri ödəmək üçün kifayət qədər pul var idi (<https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2006991117>).

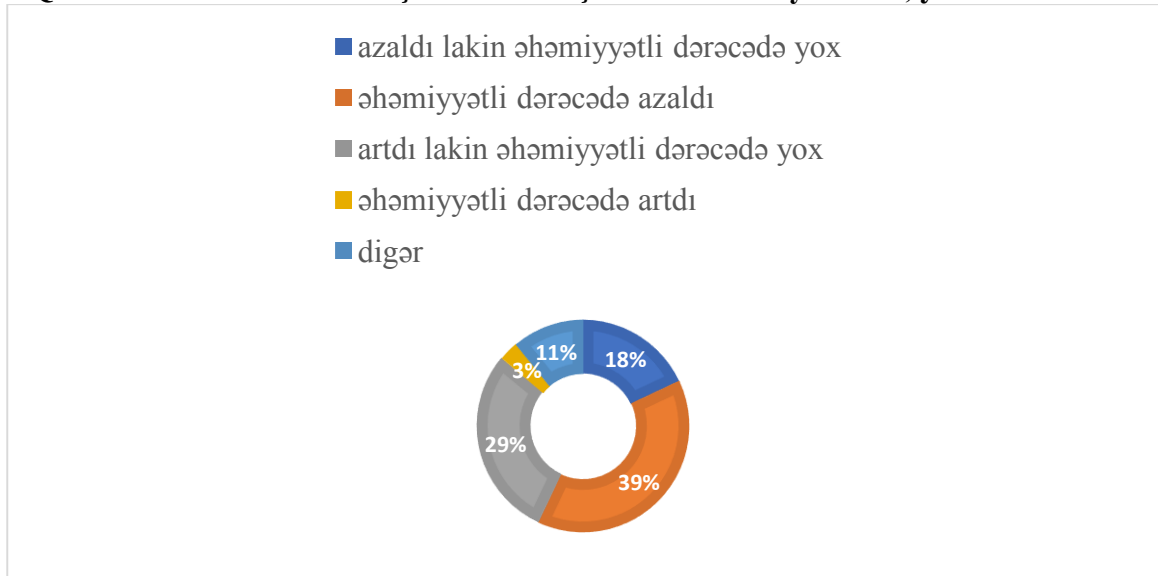
Polşada keçirilmiş irimiqyaslı sorğunun nəticələrinə nəzər salmaq. Sorğumuzu tərtib edərkən biz onun nəticələrinin bir az daha optimist olacağını gözləyirdik. Pandemiyadan nə qədər müəssisənin güclü şəkildə təsirləndiyini və yaxın gələcəkdə neçə şirkətin bağlanacağı "ehtimal" olduğunu görmək kədərlidir. Yarıdan çoxunda (56%) sifarişlərin və müştərilərin sayı, əsasən, əhəmiyyətli dərəcədə azalıb. Respondentlərimizin 61%-i bizneslərini daimi olaraq azalmış və ya bağlanma təhlükəsi altında görür. Pandemiya ilə əlaqədar şirkətlər üçün ən böyük çətinliklər arasında investisiyaların azalması (21%), işçilərin işdən çıxması (16%) və məcburi müvəqqəti bağlanma (16%) var (<https://www.comarch.com/trade-and-services/ict/news/the-impact-of-covid-19-on-small-business-comarch-survey-results/>).

Qrafik 1: Pandemiya biznes əməliyyatlarınıza necə təsir etdi?



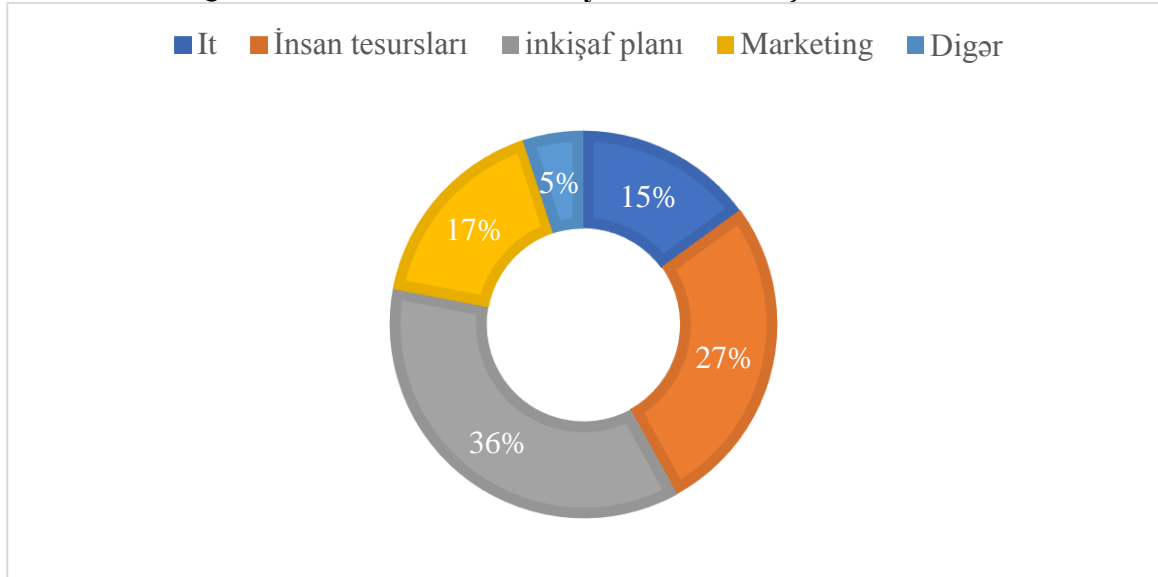
Mənbə: M.Gözde, H. Muhsin, K. Himmet “Pandemi Döneminde yönetim ve strateji liderlik” (2020).

Qrafik 2: 2020-ci ildə sifarişlərinizin/müştərilərinizin sayı azalıb, yoxsa artıb?



Mənbə: M.Gözde, H. Muhsin, K. Himmet “Pandemi Döneminde yönetim ve strateji liderlik” (2020).

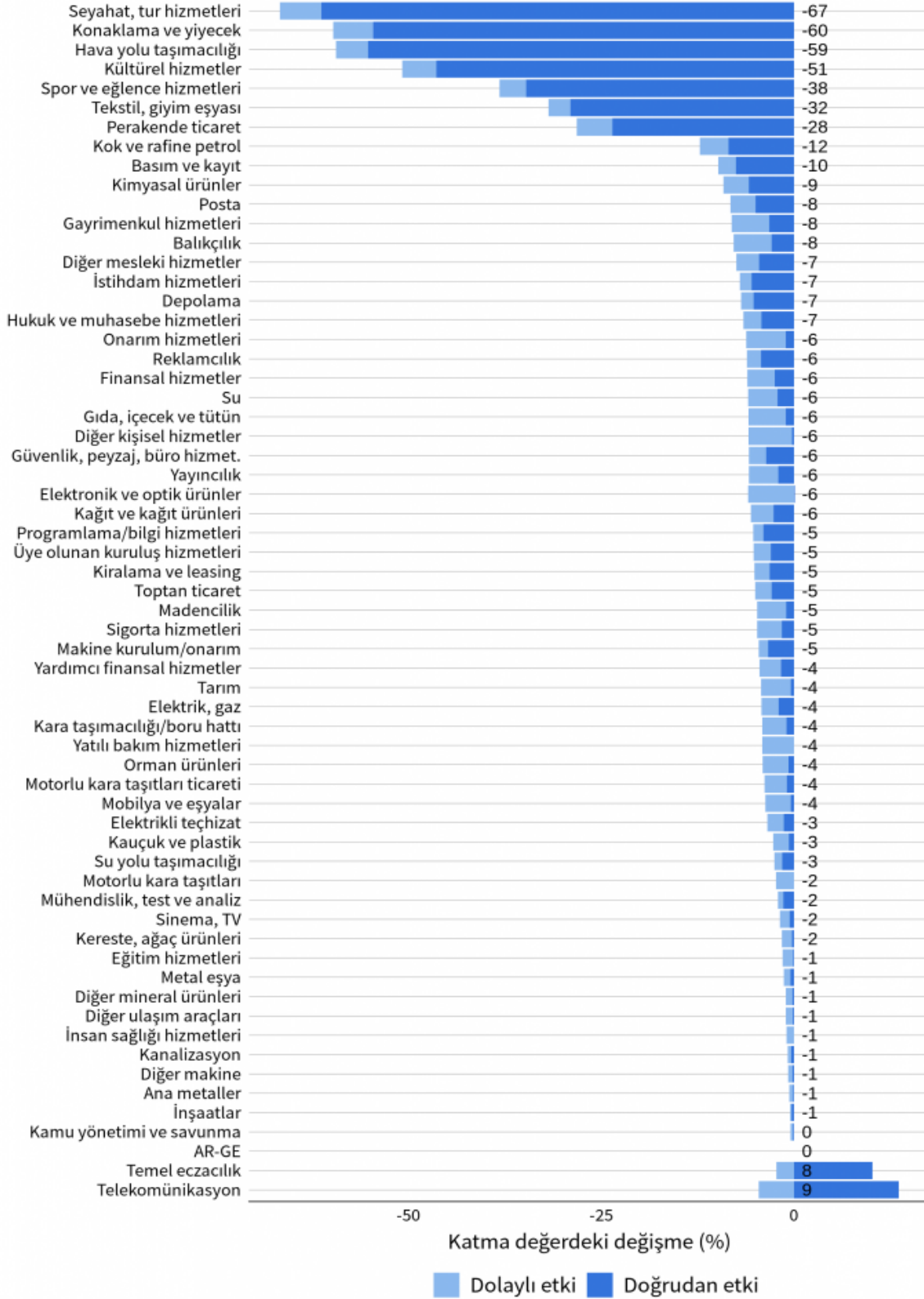
Qrafik 3: Hansı növ investisiyanı məhdudlaşdırdınız?



Mənbə: M.Gözde, H. Muhsin, K. Himmet “Pandemi Döneminde yönetim ve strateji liderlik” (2020).

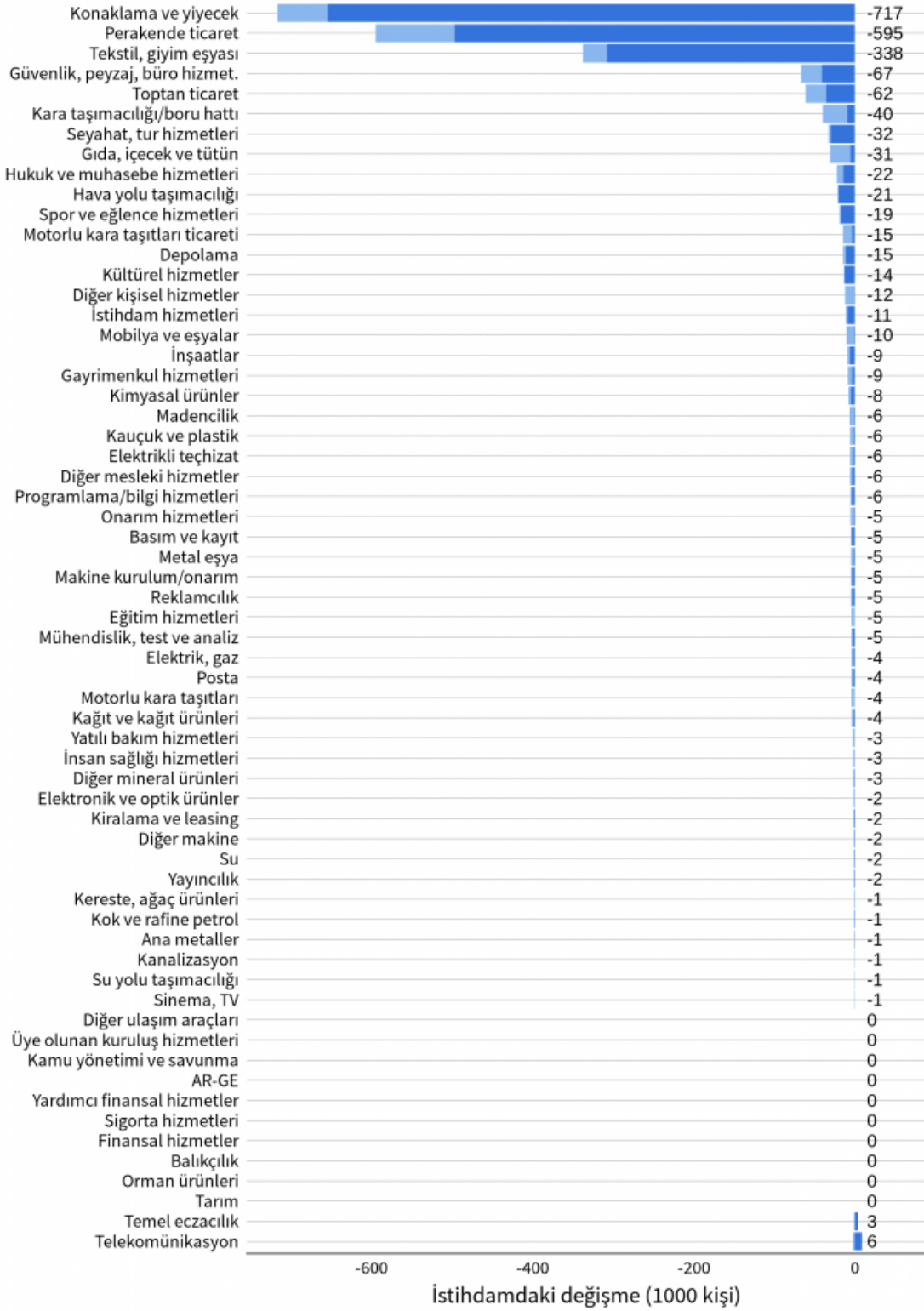
İndi isə Türkiyə nümunəsinə nəzər salaq. Bəzi sektorlarda fəaliyyətin dayandırılmasının birbaşa və dolayı təsirləri Şəkil 3 və Şəkil 4-də göstərilir. Bu iki rəqəmdə tünd mavi çubuqlar birbaşa təsirləri, açıq mavi çubuqlar isə məşğulluğun azalması nəticəsində əmək haqqı gəlirlərindəki itkilər nəticəsində yaranan dolayı təsirləri göstərir. Gözlənilədiyi kimi, əlavə dəyər itkisinə ən çox məruz qalacaq sektorlar fəaliyyəti məhdudlaşdırılan sektorlardır (səyahət, tur xidmətləri 67%, yaşayış və yemək 60%, hava nəqliyyatı 59%, mədəniyyət xidmətləri 51%, idman və əyləncə xidmətləri 38%, tekstil, geyim 32%) və pərakəndə ticarət 28%). Fəaliyyətinə birbaşa məhdudiyət qoymayan, lakin bu sektorlara daxilolma təmin edən və ya istehlak malları (koks və neft 12%, çap və uçot 10%, kimya məhsulları 9%,) istehsal edən bəzi sektorlarda da ciddi azalma proqnozlaşdırılır. Daşınmaz əmlak xidmətləri 8%, balıqçılıq).8%, digər peşəkar xidmətlər 7%, məşğulluq xidmətləri 7%, anbar təsərrüfatı 7%, hüquq və mühasibat xidmətləri 7%. Dolayı təsirlər əlavə olunduqda ölkə üzrə əlavə dəyərin (yəni Ümumi Daxili Məhsulun) azalması 7,2%-dən 10,0%-ə yüksəlir.

Şəkil 3: Koronavirus tədbirlərinin sektoral əlavə dəyər təsiri



Mənbə: M.Gözde, H. Muhsin, K. Himmet “Pandemi Döneminde yönetim ve strateji liderlik” (2020).

Şəkil 4: Koronavirus tədbirlərinin sektoral məşğulluğa təsiri



Mənbə: M.Gözde, H. Muhsin, K. Himmet “Pandemi Döneminde yönetim ve strateji liderlik” (2020).

Ümumiləşdirsək, çox optimist fərziyyələr altında yalnız yeddi sektorda fəaliyyət məhdudiyətləri nəticəsində əlavə dəyerdə 7,2% və məşğulluqda 10,7% çox ciddi azalma proqnozlaşdırılır. Məşğulluğun azalması əməkhaqqı gəlirlərinin azalmasına səbəb olarsa, bu itkilər müvafiq olaraq 10,0% və 13,4%-ə yüksəlir. Vurğulamaq lazımdır ki, bu təxminlərə investisiyaların və ev təsərrüfatlarının qarşısının alınması məqsədilə xərclərini azaltmaq üçün mümkün azalmaların təsirləri və qeyri-rəsmi işçilər daxil edilmir (<https://sarkac.org/2020/03/covid-19-tedbirlerinin-ekonomik-etkileri-ve-politika-onerileri/>).

Aşağıda pandemiya zamanı sağ qalmaq və inkişaf etmək üçün şirkətlərin qəbul etdikləri bəzi ümumi biznes strategiyalarına nəzər salacağıq. Bundan əlavə, biz bu strategiyaları uğurla qəbul etmiş bizneslərinin nümunə araşdırmalarına baxacağıq.

Innovasiyaya sərmayə qoymaq. COVID-19-un yayılmasını azaltmaq üçün dünya ölkələri müxtəlif sektorlardakı işçiləri evdən işləməyə məcbur edərək ciddi karantin rejimi tətbiq etdilər. Bu, bizim iş üsulumuzu yenidən kəşf etdi və nəticədə texnologiyaya daha çox etibar etdik. Nəticədə texnoloji innovasiyalara investisiyalar kəskin şəkildə artdı. Şirkətlər işçilərinin evdən işləməyə davam edə bilmələrini və onların xidmətlərini onlayn almaq və ya əldə etmək imkanını təmin etməli olublar. Bu, yeni proqram təminatının, rəqəmsal sistemlərin və kommunikasiya metodlarının inkişafı demək idi.

Keys: Oliva. Yenilik üçün fürsət görən startaplardan biri Olivadır. Rəqəmsal səhiyyə startapı sərfəli, keyfiyyətli və fərdiləşdirilmiş onlayn terapiya seansları təklif edir. Təsisçilər Javier Suarez və Sancar Şahin qapanma vəziyyətinə düşərək xəstələrin fərdi terapiya seanslarına daxil ola bilməyəcəklərini başa düşdülər. Kütləvi qapanma nəticəsində psixi sağlamlığın birbaşa təsirləndiyini fərq edərək, terapiya xidmətlərini yenilik etmək fürsəti gördülər. Müştərilərinə onlayn terapiya seansları təqdim etmək üçün rəqəmsal xidmətlərini və imkanlarını inkişaf etdirməyə çalışdılar. Şirkət həm şəxsən, həm də onlayn terapiya təklif etməyə davam edəcək.

Biznesləri onlayn etmək. Pandemiya nəticəsində bütün vacib olmayan müəssisələrin bağlandığını gördük. Bura teatrlar, kinoteatrlar, muzeylər və mağazalar daxildir. Nəticədə heç vaxt onlayn olmağı düşünməyən şirkətlər birdən öz bizneslərini rəqəmsallaşdırmağa məcbur oldular. Mallara və əyləncələrə pul xərcləmək üçün evlərini tərk edə bilən daha az insanla istehlakçı vərdişləri dəyişdi. Onlayn alış-veriş - e-ticarət - global miqyasda istehlakçılar üçün əsas alış metoduna çevrildi. Bununla belə, GoDaddy araşdırmasına görə, kiçik bizneslərinin yalnız 7%-nin satış kanalı kimi fəaliyyət göstərən veb-saytı var. Bu o deməkdir ki, bir çox müəssisə sağ qalmaq üçün rəqəmsallaşmalı və elektron ticarət veb-saytları yaratmalı olur.

Keys: MYBARRIO. 2016-cı ildə Barselonada qurulan MYBARRIO İspaniyanın ən böyük yaradıcı icmalarından biridir. Onlar onlayn mağaza vasitəsilə satmaq üçün rəssamların, dizaynerlərin və yaradıcıların əsərlərini seçir və bu məhsulları satmaq üçün illik pop-up bazarı keçirirlər. Şirkətin pandemiya üzərində sağ qalmasını təmin etmək və iştirak edən yaradıcıları dəstəkləmək üçün təsisçi Hortense Giraud bazarı onlayn şəkildə köçürmək qərarına gəldi. MYBARRIO Online #EnCasa adlı layihə ziyarətçilərə interaktiv, onlayn dizayn festivalına pulsuz giriş imkanı verdi. Qonaqlar həmçinin onlayn məhsullar ala bildilər. Bu qərar şirkətin sağ qalmasını təmin etdi və gələcək onlayn bazarlara yol açdı.

Logistika sahəsində tələblərə cavab vermək. Elektron ticarətdəki inkişaf onlayn alış-verişi daha asan və sürətli edir. Bununla belə, məhsullar hələ də yük maşınları, qatarlar, təyyarələr və gəmilərdən istifadə edərək insanların evlərinə göndərməlidir. Kilidləmə və sərhədlərin bağlanması kimi hadisələr tədarük zəncirlərini pozduqda və çətdirilməni gecikdirdikdə, Amazon kimi şirkətlər sayəsində 24 saat ərzində paketləri almağa öyrəşmiş istehlakçılar sifarişlərinin gəlməsini gözləyirlər. Son bir ildə elektron ticarətin artması sürətli və etibarlı logistikaya böyük ehtiyacla nəticələndi. Xüsusilə kiçik şirkətlər pandemiya dan sağ qalmalarını təmin etmək üçün logistik tələblərə tez uyğunlaşmaq üçün təzyiq hiss etdilər.

Keys: Glovo. Barselonada yerləşən “Glovo” startapı çox uğurlu tələb əsasında çatdırılma platformasıdır. Şirkət istifadəçiləri, biznesləri və kuryerləri birləşdirərək müştərilərə şəhərlərində ən yaxşı məhsulları sürətlə əldə etməyə imkan verir. Bununla belə, son bir ildə onlayn alış-verişdə artım və logistikaya tələbat Glovo-ya təzyiqlə göstərdi. Q-ticarət (sürətli ticarət) kimi tanınan onlayn istehlakın yeni dalğasının öhdəsindən gəlmək üçün şirkət fəaliyyət göstərdikləri şəhərlərdə “qaranlıq mağazalar” və ya anbarlar yaratmağa başlayıb. Bu mağazalar müştərilər üçün sürətli və səmərəli “klik və topla” xidmətini asanlaşdırır və şirkətin logistikasına tələbi azaldır. Bu, pandemiya keçdikdən sonra uzun müddət davam edəcəyi proqnozlaşdırılan bir tendensiyadır.

Biznes modelinin dəyişdirilməsi. Pandemiya bütün sənayelər üzrə müəssisələrə gözlənilməz böhranların öhdəsindən gəlməyə imkan verən təcrübələrə malik olmaları lazım olduğunu göstərdi. Sağ qalmaq üçün bizneslər davamlı, uyğunlaşmaq qabiliyyətinə malik və yaradıcı olmalıdırlar. Bəs şirkəti dayanıqlı edən nədir? Çözümlərdən biri çeviklikdir. Çevik biznes modelləşdirmə pandemiya nəticəsində sürət qazanan yeni biznes strategiyasıdır. Biznes çevikliyi bir təşkilatın çətin problemlərlə və qeyri-müəyyənliklə qarşılaşdıqda tez uyğunlaşmaq, sürətlə cavab vermək, yaradıcı olmaq, dəyişikliklərə rəhbərlik etmək və rəqabət üstünlüyünü qorumaq qabiliyyətidir. Bir iş bu dövrlər ərzində çevik qala bilirsə, onun uğur və sağ qalma şansı daha yüksəkdir.

Keys: Badi. Biznes modelini yenidən formalaşdıran şirkətlərdən biri Badidir. İcarəyə verilən startap insanlara mükəmməl mənzil yoldaşlarını tapmağa kömək edir. Gözlədiyiniz kimi, uzunmüddətli icarə sektoru pandemiyadan çox təsirləndi. Badi ümumiyyətlə tələbələr, gənc mütəxəssislər tərəfindən istifadə olunur. Bununla belə, covid məhdudiyətləri bir çox insanı valideynləri ilə birlikdə yaşamağa və ya ölkələrinə qayıtmağa məcbur etdi. Nəticədə, Badi kimi mənzil proqramlarından istifadə edən insanların sayında kəskin azalma oldu. Startup Grind-ə danışan qurucu və CEO Carlos

Pierre, bu böhrana Badi-nin iş modelinin yenidən qurulması ilə cavab verdiyini izah etdi. O, pandemiya səbəbindən daha çox insanın, xüsusən də rəqəmsal köçərilərin yaşayış şəraitlərində axıcılıq axtardığını müəyyən etdi. Belə qeyri-müəyyən vaxtlarda insanlar kirayə müqavilələri ilə daha çox azadlıq, daha çox təhlükəsizlik və daha çox çeviklik istəyirlər. Bu tendensiyanın fərqi vararaq, Badi müştərilərə daha qısa müqavilə variantları və ev sahiblərini yoxlayarkən daha çox təhlükəsizlik təklif etməklə cavab verdi. Bu, onun bu sektorda əsas oyunçular olaraq qalmasını təmin etdi.

Şirkət imicinin rebrendinqi. Geri çəkilmək üçün daha az resurs və daha kiçik müştərilər şəbəkəsi ilə kiçik müəssisələr pandemiya dan daha böyüklərdən daha çox əziyyət çəkdi. Böyük şirkətlərlə ayaqlaşmaq üçün bir strategiya rebrendinqdir. Şirkətin imicini dəyişdirmək və ya yeni tendensiyalara cavab verən yeni xidmətlər təklif etmək şirkətlər üçün rəqabətdən fərqlənmək üçün əla vasitədir. Rebrendinq şirkətlərin öz üstünlükləri üçün psixoloji taktikalardan istifadə etmə üsuludur. Bunun səbəbi, müştərilərin marka haqqında təsəvvürlərini dəyişməyə kömək edir və onları onunla məşğul olmağa təşviq edir.

Keys: TravelPerk. Səyahət sənayesi pandemiya nəticəsində böyük böhran yaşadı. Şirkətlərə işgüzar səfərlər sifariş etməkdə kömək etmək üçün korporativ səyahət idarəetmə platforması təklif edən İspaniya startapı TravelPerk də istisna deyil. Pandemiya nəticəsində daha çox çeviklik, ləğvlər üçün ödənişlərin geri qaytarılması və rezervasiya prosesində daha səmərəliliyə tələbat artıb. Buna cavab olaraq, təsisçilər Avi Meir, Javier Suarez və Ron Levin tərəfindən rəhbərlik edilən TravelPerk müştərilərinə qayğı göstərərək təhlükəsiz, təhlükəsiz, səmərəli və davamlı səyahət təklif etdiyini göstərmək üçün öz imicini dəyişdirdi. Şirkət həmçinin çevik səyahət sifarişlərini təmin edən yeni xidmət olan FlexiPerk-i təqdim etdi. Nəticədə TravelPerk biznes səyahətlərində rəqabət üstünlüyünü qoruyub saxlamışdır. Bundan əlavə, startap vaksinlər bütün dünyada yayıldıqca səyahətin tez sağalacağını gözləyir. TravelPerk biznes səyahətləri yenidən başlayanda sənayenin önündə olmaq istəyir.

Qlobal COVID-19 pandemiyası bəzi ölkələrdə yaxşılaşma əlamətləri göstərdiyindən, əksər müəssisələr yavaş-yavaş normal fəaliyyətə qayıtmağa başlayıb. Bununla belə, bu, bütün firmalar üçün doğru deyil, çünki pandemiyanın yaratdığı böhran bütün dünyada müəssisələrin daimi bağlanması ilə nəticələnib. Dünya Bankının son işçi sənədi, COVID-19-un biznesin bağlanmasına təsirini qiymətləndirmək üçün 2019 və 2020-ci illərdə Dünya Bankının Müəssisə Sorğularından (ES) və pandemiyanın başlanmasından bəri aparılan bir sıra əlavə sorğulardan istifadə edir. COVID-19 pandemiyasının başlanmasından bir qədər əvvəl yekunlaşan orijinal ES məlumat toplusu böhranın pandemiya zamanı firmanın sağ qalmasına təsirini öyrənmək üçün unikal baza təklif edir.

Bu hissənin əsas töhfəsi idarəetmədə tədqiqatçılara mövcud biznes mühitində pandemiya vəziyyəti ilə məşğul olmaq, habelə gələcək hadisələrə nəzarət etmək və yeniləmək üçün strateji fəvqəladə hallar planı hazırlamaq üçün bir fikir verməkdir. Mövzu biznesin dayanıqlığını yaxşılaşdırmaq üçün müxtəlif pandemiya nəzarət sistemlərini tövsiyə edir. Həmçinin pandemiya zamanı və ondan sonrakı vəziyyətlərdə müxtəlif mal və xidmətlərin istehsalı və istehlakının davamlılıq perspektivi müzakirə olunur.

Pandemiyayanın zərəri nə qədər böyük oldu. Gündəlik əməliyyatların kütləvi şəkildə pozulduğu bir dövrdə və pandemiya davam etdiyi üçün bağlanmaların miqyasının dəqiq qiymətləndirilməsini əldə etmək çətindir. Buna baxmayaraq, təhlil ilk hərtərəfli cəhdi təqdim edir. İki çıxış tədbiri qurmaq üçün 2021-ci ilin mart ayına qədər toplanmış məlumatlardan istifadə edirik. Birincisi, daimi olaraq bağlanmış müəssisələrin mühafizəkar tədbiri. İkincisi, təsdiqlənmiş bağlanmalara əlavə olaraq, baza zamanı toplanmış zəngin və yenilənmiş əlaqə məlumatlarına və pandemiya əvvəlki ilkin sorğu ilə qısa müddətə baxmayaraq, sahə işi zamanı əlaqə saxlamaq mümkün olmayan firmaları əhatə edən ehtimal edilən çıxış ölçüsü. sonrakı sorğu.

Innovasiya, Rəqəmsallaşma və Biznes Mühiti. Məhsuldarlıqdan əlavə, müəyyən biznes xüsusiyyətləri müəssisələrin sağ qalma ehtimalını artırır. Yeni məhsulların bazara çıxarılması, böhran dövründə firmaların dayanıqlığını artırmaq üçün bir üsul kimi müəssisələrin sürətlə dəyişən bazar şərtlərinə uyğunlaşma qabiliyyətinin vacibliyinə işarə edir. Eynilə, sosial uzaqlaşma tələblərinin tətbiq etdiyi fiziki uzaqlığı kompensasiya etmək üçün COVID-19 böhranı zamanı xüsusilə aktuallaşan texnologiyanın istifadəsi sağ qalmaq üçün çox vacibdir. Innovasiya və rəqəmsallaşma kimi yumşaldıcı amillərin rolu kiçik firmalar üçün daha güclüdür. Nəhayət, ağır iş mühitində fəaliyyət firmanın çıxışına töhfə verən amil kimi görünür. Bu təhlildən iki siyasi nəticə çıxarmaq olar: Nəticələr kiçik firmalar üçün özəl sektorda innovasiya və rəqəmsallaşmanın dəstəklənməsinin vacibliyini təsdiqləyir. Çevik qaydalar və yaxşı idarəetmə firmanın sağ qalması üçün faydalıdır. Bu təhlil pandemiyanın başlanmasından bir ildən artıq müddətdə daha az məhsuldar firmalar arasında çıxış ehtimalının daha yüksək olduğuna dair sübutlar gətirsə də, bərpa prosesi haqqında hələ çox şey öyrənilməlidir. Daha çox məlumat əldə olunduqca, həm əmək, həm də kapital baxımından resursların yenidən bölüşdürülməsi və bazara yeni daxil olanların xüsusiyyətləri kimi məsələlər araşdırılmalı olaraq qalır.

Pandemiyaya qarşı cavab tədbirləri. Yaranan Yoluxucu Xəstəliklərin yayılmasına nəzarət global, milli, regional və hətta icma səviyyəsində qəbul edilmiş təklif olunan tədbirlərə əsaslanır. İnfeksiyanın və yayılma sürətinin, ölüm nisbətinin azaldılması və immunizasiya qabiliyyətinin yaxşılaşdırılması istənilən mühafizə tədbirlərinin əsas diqqət mərkəzindədir. COVID-19-un yayılması ölkə daxilində karantin və ya karantin proqramları tətbiq etməklə idarə oluna bilər. İstənilən pandemiya dərhal cavab vermək üçün möhkəm və davamlı tibbi təchizat zənciri lazımdır. Tibbi və əczaçılıq istehsalçıları vaksinlərin, antiretrovirus dərmanların və əlavə tibbi ləvazimatların hazırlanmasına diqqət yetirməlidirlər. Pandemiya vəziyyəti yoluxucu səhiyyə tullantıları yaratdı və düzgün utilizasiyaya ehtiyac duyur . Daşınma və utilizasiya

sahəsinin seçilməsi pandemiya dan sonrakı vəziyyətdə tipik problemdir. Əks logistika şirkətləri təhlükəli tibbi tullantıları diqqətlə idarə etməli və tullantılarla işləyən işçilərə yoluxma riski yaratmayacaq şəkildə atmalıdırlar. Tibbi tullantıların utilizasiyası yoluxma şansını azaltmaq və pandemiya epidemiyasının sosial dayanıqlığını yaxşılaşdırmaq üçün düzgün işləmə və zərərsizləşdirmə sistemə ehtiyac duyur (<https://www.comarch.com/trade-and-services/ict/news/the-impact-of-covid-19-on-small-business-comarch-survey-results/>).

Pandemiyanın qiymətləndirmə mərhələsi ən kritik mərhələdir və müvafiq təsir azaltma strategiyalarına ehtiyac duyur . İstənilən epidemiyanın qiymətləndirilməsinə sənayenin canlılığını dəstəkləmək üçün gələcək istehsal strategiyalarının qəbulu, müqavilə siyasətləri və şəbəkə dizaynı baxımından baxmaq olar. COVID-19 ilə əlaqədar olaraq, qlobal və ya yerli istehsal sənayelərinin əksəriyyəti istehsal güclərini və xammal tədarükünü canlandırmalıdır. Sənayenin yenidən qurulması zamanı milli və regional həm də hökumətlərin əlavə dəstəyinə ehtiyac var (<https://stm.az/storage/common/1620818416.a364e-pandemiya-2.pdf>).

COVID-19-un yayılması səbəbindən xidmət təchizat zəncirinin yüksək dərəcədə təsirləndiyi müşahidə olunub. Xidmət təşkilatları müştəri xidmətlərini idarə etmək üçün rəqəmsal texnologiyalardan istifadə etməlidir. Xidmət sənayesində rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi COVID-19-un yoluxma şansını azaltmağa kömək edir.

Pandemiya vəziyyəti karbon emissiyasını, ətraf mühitin çirklənməsini əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırır həmçinin eyni zamanda biznes fəaliyyətinin sosial və iqtisadi səmərəliliyi üçün əhəmiyyətli problemlər yaradır. Buna görə də, pandemiyanın biznes proseslərinə ekoloji, sosial və iqtisadi təsirini qiymətləndirmək tələb olunur. Pandemiya vəziyyətinin insan kapitalının inkişafına təsiri aşağıdakı kimi müzakirə olunur;

Daha yaxşı davamlılıq üçün COVID-19-un təşkilati işçi qüvvəsinin idarəedilməsinə təsiri. COVID-19 sənaye işçilərinin yenidən birləşməsinə həlledici təsir göstərir. İstehsal və xidmət təşkilatları COVID-19-un uzunmüddətli təsirinə hazırlaşmalıdırlar. Pandemiya vəziyyəti azaldılmış işçi qüvvəsi və ya məhdud işçi

qüvvəsi ilə işləməyə məcbur edir ki, bu da istehsal prosesinin məhsuldarlığını azaldır. Buna görə də, istehsal prosesinin insan tərəfini yaxşılaşdırmaq üçün adekvat təhlükəsizlik tədbirləri tələb olunur. Pandemiyadan sonrakı istehsal sistemi iş yerində sosial məsafənin nəzərə alınmasını tələb edir və işçi qüvvəsi üçün müntəzəm sağlamlıq monitorinqini qəbul edir. İşçi qüvvəsinin virtual qabiliyyətinin təkmilləşdirilməsi iş modelinin rəqəmsal uyğunluğuna gətirib çıxara bilər. İstər istehsalatda, istərsə də xidmətdə olan təşkilatlar, kadrların möhkəm olması üçün təlimlərə diqqət yetirməlidirlər. Sosial davamlılıq üçün insan resursları siyasətlərini təcili olaraq nəzərdən keçirməlidirlər. İstehsal və xidmət təşkilatları mövcud işçi qüvvəsinin saxlanması, yeni işçi qüvvəsinin işə götürülməsi, kompensasiya və müavinətlər, eləcə də mövcud vəziyyəti dəstəkləmək, habelə pandemiyanın gələcək işçi qüvvəsinin təlimi və inkişafına təsirini azaltmaq üçün təlim və inkişaf siyasətlərinin nəzərdən keçirilməsinə diqqət yetirməlidir. Təşkilatlar işçi qüvvəsinin rifahı, psixi sağlamlıq və sağlamlıq monitorinqi təcrübələrinə diqqət yetirməlidir. Müntəzəm temperaturun skan edilməsi və müntəzəm sağlamlıq müayinəsi COVID-19-un implant əməliyyatlarına təsirini azaldır. Bilik mübadiləsi. Təşkilatlar davamlı olaraq COVID-19-a qarşı təşkilati tədbirlər və görülən tədbirlər barədə məlumat verməlidirlər. Təşkilat həm də gələcək üçün rəqəmsal iş yeri yaratmalıdır. Sosial məsafə, şəxsi gigiyena və saytlarda maskalardan istifadə ilə bağlı biliklərin idarə edilməsi COVID-in təsirini azaldır (<https://stm.az/storage/common/1620818416.a364e-pandemiya-2.pdf>).

**III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA KORONAVİRUS PANDEMİYASI
DÖVRÜNDƏ BİZNESİN İDARƏ OLUNMASINA TƏSİR EDƏN AMİLLƏRİN
TƏHLİLİ VƏ BİZNESİN EFFEKTİV İDARƏ OLUNMASI
MEXANİZMLƏRİNDƏN İSTİFADƏNİN TƏDQIQI**

**3.1. Azərbaycanı pandemiya dövründə biznesin idarə olunmasına təsir edən
amillərin təhlili**

Pandemiya sosial və təşkilati təcrübələri pozur, dağıdıcı təsirlərə malikdir və təşkilatlardan sağ qalmaq üçün dayanıqlı olmağı tələb edir. Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatının 11 Mart 2020-ci il tarixində COVID-19 səbəbiylə elan etdiyi pandemiya prosesində fərdlərdən təşkilatlara və icmalara qədər əhəmiyyətli bir seqmentdə dağıdıcı təsirlər müşahidə edildi. Təşkilatların səmərəli fəaliyyəti və maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqəsi üçün yaratdığı hərtərəfli və mürəkkəb təchizat zəncirləri əhəmiyyətli dərəcədə zədələnmişdir. COVID-19 pandemiyası təşkilatların bu cür həssas strukturlarının nə qədər kövrək ola biləcəyini göstərdi. Digər tərəfdən, araşdırmalar göstərir ki, bütün şirkətlər belə dağıdıcı vəziyyətlərdən eyni dərəcədə təsirlənmir. Yeni vəziyyətlərə daha sürətli reaksiya vermək, inkişaf edən ətraf mühit şəraitinə daha asan uyğunlaşmaq və eyni təsirlərə məruz qalmasına baxmayaraq daha çevik bərpa etmək möhkəmlik anlayışı ilə izah edilir.

Aşağıdakı cədvəldə pandemiya zamanı yaranmış risk amillərinin kriteriyaları ilə tanış ola bilərik.

Cədvəl 1: Pandemiya zamanı yaranmış risk amilləri

Fiziki risk amilləri	İctimai yerlər , Avadanlığın İstifadəsi Havalandırma, Mühit Rütubəti Sosial məsafə Qoruyucu Avadanlığın İstifadəsi
Psixoloji risk amilləri	İş yükü, Şəxsi gigiyena İşləmə Motivasiyası
İdarəetmə Risk amilləri	Təmizlik və Baxım, İş saatları İşçilərin Sağlamlıq Sığortası Məhsuldarlıq

Mənbə: Ağayev A.A., Aliyev A.A. 2019, p.85-95.

1. İdarəetmə Risk Faktorları. Hədəflərə uyğun davamlılığı qorumaq üçün biznes rəhbərliyi tərəfindən nəzərə alınmalı məqamlar var. İş mühitində fiziki və psixoloji risk faktorları kimi idarəetmədən irəli gələn problemlər biznes üçün risk yaradır (Ağayev A.A., Aliyev A.A. 2019, p.85-95).

İdarəetmə Risk Faktorlarının alt meyarları; Təmizlik və baxım: Rəhbərliyin əsas məqsədlərindən biri işçilərin sağlamlığını qorumaqla işçiləri itirməmək və əməliyyat səmərəliliyini azaltmaqdır. Təmizləmə, səthləri bakteriya və patogenlərdən azad etməyə kömək edən dezinfeksiya prosesində mühüm ilk addımdır. Biznes rəhbərliyi iş mühitinin müntəzəm təmizlənməsini planlaşdırmalı və ətraf mühiti dezinfeksiya etməklə işçilərin sağlamlığı üçün riskləri aradan qaldırmalıdır.

İş saatları: Rəhbərliklərdə çox çalışma, çox məhsuldarlıq düşüncəsi var, düşünür, lakin qapalı mühitlərdə uzun müddət işləmək məhsuldarlığı və səmərəliliyi azaldır. Uzun iş saatları olan müəssisələrdə eyni mühitdə olan insanların eyni havanı nəfəs alması risklidir. Pandemiya dövründə rəhbərliyin müəyyən etdiyi iş saatları mühüm meyardır (Ağayev A.A., Aliyev A.A. 2019, p.85-95).

Koronavirus pandemiyası və üstəlik neftin qiymətinin düşməsi Azərbaycan iqtisadiyyatına eyni anda mənfi təsirlərini göstərmişdir. bu dövənlərdə zəruri addımlardan biri olan xüsusi olaraq sərtləndirilmiş karantin rejimi itisadi aktivliyi daha da azaltmışdır. Paytaxt və regionlarımızda kiçik və orta bizneslərə dəstək layihələri həyata keçirilmişdir. Kiçik və orta biznes subyektlərinə dəstəklərin təqdim edilməsi, onlar üçün maarifləndirici tədbirlər, vebinarlar keçirilməsi, ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək məqsədilə sorğuların keçirilməsi və bu tipli xidmətlərin təşkili sahibkarların məmnuniyyətlərinin qazanılmasına yönəlmiş əsas fəaliyyət istiqamətlərindəndir. Pandemiya ölkəmizdə ictimai iaşə sektoruna da həmçinin təsirsiz ötüşməyib. Müəssisələrdə fəvqəladə hallar və risklərin idarə edilməsi planları mövcud olsa da , böhranın dərhal təsiri və icrada uğursuzluqlar cari proqramların həyata keçirilməsinin məqsədəuyğun olmadığını və ya planların praktiki əhəmiyyətə malik

olmadığını göstərir. Şirkətlər böyük miqyaslı böhrana və böhrandan irəli gələn iqtisadi nəticələrə kifayət qədər hazır deyillər. Nəticə etibarilə, ağır böhran dövründə iqtisadi faktorların və biznes proseslərin diqqətlə qiymətləndirilməsinə ehtiyac var (Agayev A.A., Aliyev A.A. 2019, p.85-95).

Mövcud nəzəriyyələr xəstəliklərin yayılması zamanı müəssisələrin əməliyyatlarını, effektivliyini və hərəkətlərini dəqiq qiymətləndirmir . Fəlakətlər və mümkün təhlükələr haqqında daha dərin bir fikir bu cür hadisələrin öhdəsindən gəlmək üçün firmalar tərəfindən sxemlərin formalaşmasına kömək edə bilər. Bu halları dərk etməklə, mürəkkəbliyindən asılı olmayaraq , şokun müəssisələrə təsirini azaltmaq üçün daha məhsuldar taktikalar yaradıla bilər . Şəbəkə quruluşu, paylanmış işçi qüvvəsi və liderlik, çevik və sadə təlimatlar və daha az qarşılıqlı asılılıq ilə fərqlənən müəssisələr daha uyğunlaşır və fəlakətli vəziyyətlə daha effektiv mübarizə apara bilirlər. Epidemiyə və pandemiya kontekstində biliyin qıtlığı tədqiqatı əsaslandırır. Həqiqətən dayanıqlı iqtisadiyyat və uyğunlaşa bilən cəmiyyət yaratmaq üçün pandemiya və epidemiyalar zamanı getdikcə daha mürəkkəb və qeyri-müəyyən olan müəssisə səviyyəsində yeni konstruksiyalar hazırlamaq və idarə etmək çox vacibdir. Mövcud ədəbiyyatda pandemiya və epidemiyalar zamanı biznesin və iqtisadiyyatın idarə edilməsi yolları ilə bağlı sistemli müzakirələr yoxdur. Bu boşluğun doldurulması tədqiqatın aparılması üçün güclü əsas yaradır. Rəhbərlik , işçi qüvvəsi, texnologiya və rəqəmsallaşma, təşkilati proseslər, təşkilati təbiət, dəyişikliklərin idarə edilməsi və müəssisənin uğuru kimi idarəetmə elmi faktorları COVID-19 kimi pandemiya kontekstində araşdırılmamışdır . Buna görə də, hazırkı tədqiqat əsas idarəedici və təşkilati amilləri müəyyənləşdirir və müəssisələrə COVID-19 virus pandemiyası kimi əlverişsiz dövrlərdən keçməyə kömək edən çərçivəni konseptuallaşdırır. İqtisadi subyektlərin davranışını araşdıraraq və müəssisələrin uğuruna kömək edən amilləri müəyyən etməklə , biz ağır və geniş yayılmış xəstəlik epidemiyaları zamanı şirkətlər üçün davamlılığını dəstəkləyən konseptual model qurduq. "Pandemiya iqtisadiyyatı" nın etibarlılığının yaradılması və təsdiqlənməsi, pandemiya böhranı zamanı iqtisadi

aktorların standart şəkildə davranmamasını təklif etməklə axtarılır. Nəticə etibarilə, onlar yeni düşüncə və hərəkət üsullarını inkişaf etdirməlidirlər. Bu tədqiqat böhran dövründə, daha dəqiq desək, insanların və əmtəələrin hərəkətinin məhdud olduğu xəstəliklərin yayılması zamanı müəssisə əməliyyatlarını və bazar iqtisadiyyatını təmin etmək üçün istifadə olunacaq konseptual çərçivənin işlənilib hazırlanması zərurətinə toxunur. Bundan əlavə, tapıntıların müxtəlif digər kontekstlərdə etibarlı və tətbiq oluna bilməsi ehtimalı nəzərdən keçirilir. Böhran baş verdikdə, tələbatın və məhsul və xidmətlərin satışının azalması ilə müəssisənin likvidliyinə ziyan vurur. Maliyyə pozuntusu həm mikro, həm də makro səviyyədə mövcuddur, məsələn, təşkilati maliyyə əminliyi və bütün sektorların həyat qabiliyyəti üçün təhlükə yaradır. Standart maliyyə rejimi qeyri-adekvat olur və fəvqəladə mürəkkəb maliyyə qərarlarının qəbul edilməsinə səbəb olur. Fəvqəladə risklərin idarə edilməsinə dair əvvəlki tədqiqatlar artıq təşkilatlar üçün fəvqəladə böhran zamanı əsas resursların saxlanmasına kömək edəcək maliyyə ehtiyat planı hazırlamağın aktuallığını qeyd etmişdir. Auditorların və CFO-ların integrativ hesabatları keçmiş fəaliyyətə, əvvəlki fəlakətin maliyyə idarəçiliyinə dair nümunə araşdırmalarına və fəlakətin perspektiv inkişafı üzrə modelləşdirilmiş ölçüləri hazırlamağa imkan verir. COVID-19 pandemiyası zamanı şəbəkə strukturu olmayan müəssisələr onu inkişaf etdirə və ya onun müəyyən aspektlərini həyata keçirə bilər. Şəbəkə təşkilatı inzibati təşkilata əks modeldir. O, sərbəst kommunikasiya axını, zəruri texnologiya və informasiyaya ortaq giriş və buna görə də daha çox çeviklik və uyğunlaşma qabiliyyəti ilə xarakterizə olunur. Şəbəkə təşkilatları yeni ideyaların və həllərin daha sürətli yayılmasına və çevikliyə görə daha davamlıdır. Bu cür təşkilatlarda ortaq norma və dəyərlərə malik işçilər, qruplar və bölmələr arasında əməkdaşlıq asanlaşdırılır. Birdən çox şöbə müxtəlif məhsullar və xidmətlər üzərində paralel olaraq işlədikdə, uzunmüddətli böhran baş verən zaman təşkilatın diqqətini xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğun olaraq ən son tələbatə yönəltməsi daha asan olur. Belə struktura malik olan müəssisələr böyük istehsal müəssisələri və epidemiyalar və ya müştərilərin

maliyyə defisiti zamanı lazımsız hala düşə bilən geniş ehtiyata malik ixtisaslaşmış müəssisələrlə müqayisədə daha az itkiyə məruz qalırlar. Təchizat zənciri riskinin qiymətləndirilməsinin aparılması kritik mərkəz nöqtələrinin prioritetləşdirilməsinə kömək edə bilər; sonra, tələbdəki dəyişiklikləri tapmaq və çatışmazlıqlar üçün inventar səviyyələrini araşdırmaq mümkündür. Müasir təchizat zəncirləri ikili alıcı-satıcı münasibətləri ilə idarə olunan bir-birinə bağlı təşkilatların və sənayelərin dinamik şəbəkələrindən ibarətdir. Köhnəlmiş anlayış tədarük zəncirlərini xətti strukturlar kimi qəbul edir ki, bu da məhsulların təşkilatlar arasında və son istifadəçiyə doğru axmasıdır. COVID-19 pandemiyası zamanı belə bir yanaşmadan imtina edilməli və təchizat şəbəkəsi bir mərkəzlə əlaqəli korporativ qurumların və proseslərin səpələnmiş zəncirinə bənzəməlidir.

İqtisadi qeyri-müəyyənlik dövründə iqtisadi uğurun proqnozlaşdırılan dəyərini müəyyən etmək üçün müəssisə əməliyyatlarının tədqiqi təmin edilir. “Pandemiya zamanı müəssisənin effektivliyi və dayanıqlılıq modeli” konseptual modelinin hazırkı versiyası pandemiya zamanı müəssisənin fəaliyyətini təmin etmək məqsədi daşıyır. Belə bir araşdırma iqtisadiyyatın müxtəlif sektorlarından olan şirkətləri nəzərə almalıdır. Bundan əlavə, işçi qüvvəsi, texnologiya və rəqəmsallaşma, təşkilati proseslər, təşkilati təbiət, dəyişikliklərin idarə edilməsi və strategiya ilə bağlı əlavə amillər müəssisənin uğuru üçün potensial olaraq tədqiq edilə bilər.

3.2. Azərbaycanda pandemiya dövründə strateji planlaşdırmadan və biznesin effektiv idarə olunması mexanizmlərindən istifadə imkanlarının tədqiqi

COVID-19 virusunun əhəmiyyətli dərəcədə yayılmasının qarşısını almaq üçün lazımi müdaxilələrin edilməsi cari iş həyatının bir çox sahəsinə təsir göstərmişdir. Bu təsir həm müsbət, həm də mənfi cəhətləri ilə idarə oluna bilər. Belə olan halda təşkilatların cəld hərəkətə keçməsi və cəld fəaliyyət planları həyata keçirməsi vacibdir. Uzaqdan işləmək, evdən işləmək, qoruyucu vasitələrdən istifadə etmək öhdəliyi

(maskalar, əlcəklər, qoruyucu paketlər və s.), komandaların mikro komandalara bölünməsi, işçilər arasında mümkün əlaqə və münasibətlərin itirilməsi, iş vərdişlərində mümkün dəyişiklik, Evdən işləməyə davam edənlər və yerində işləmək məcburiyyətində olanlar bərabərsizliklər kimi məsələlər təşkilatların qərar verməsi və hərəkətə keçməsi lazım olan məsələlərin başında gəlir. Bununla belə, xüsusilə uzaqdan işləməyə gəldikdə, menecerlər üçün işçilərin nəzarəti, idarə edilməsi və motivasiyası kimi mövzularda yeni səlahiyyətlər (xüsusilə xətt və orta menecment) əldə etmək vacib hala gəldi. İlk növbədə işçilərin motivasiyasını və bağlılığını yüksək tutmaq üçün menecerlərin kouçinq və mentorluq, problem və münaqişələrin həlli, işçilərin performansına dəstək, prosesin idarə edilməsi və işçilərin inkişafı, risklərin idarə edilməsi kimi məsələlərdə səriştəsi nəzərə alınmışdır.

Pandemiya dövründə idarəetməyə nəzər salsaq işgötürən və işçi təcrübəsi anlayışları müzakirə olunduqda ilk ağıla gələn anlayış liderlik olur. Bu prosesdə şirkətin maliyyə davamlılığını təmin etməyə çalışarkən, işgötürən şirkətin davamlılığını təmin etmək, işçilərinin sağlamlığını və rifahını qorumaq, müştəriləri ilə yaxşı və yaxın münasibət qurmaq vacibdir. Ona görə də bu qeyri-müəyyənlik zamanı güclü, sakit, ardıcıl, pozitiv, əhatəli və şəffaf liderlik nümayiş etdirmək; İşçilərin sağlamlığını, karyerasını və maliyyə vəziyyətlərini nəzarət altında saxlamaq və fiziki, əqli, fiziki və psixoloji cəhətdən yanlarında olduqlarını hiss etdirmək, rəqəmsal iş modelinə və mədəniyyətə keçiddə işçilərə həm texnoloji, həm də infrastruktur və resurslar baxımından dəstək olmaq , komanda ruhunu, ortaq məqsədi, hədəfi və əməkdaşlıq mədəniyyətini bütün komandaya əks etdirmək üçün dəqiq, sürətli, güclü, empatik ünsiyyət qurmaq, insan resursları və istedad idarəçiliyi təcrübələrinin davamlılığını təmin etmək, çevik və çevik davranaraq şərtlərə uyğunlaşmaq vacibdir.

Ölkəmizdə pandemiya dövründə şirkətlərin gördükləri tədbirlərə nəzər salaq: Bu dövrdə iri həcmli məlumatları sürətli şəkildə ötürmə tələbatı, şirkətlərin bir çox hissəinin onlayn fəaliyyətə keçdiyi üçün keyfiyyətli mobil intrnet xidmətinə tələbat

yarandı. Belə olan şəraitdə azercell şirkəti öz istifadəçilərinin gündəlik olan rabitə ehtiyaclarını operativ olaraq qarşılamağa yönəlmişdi və şəbəkənin daha keyfiyyətli olması üçün regionlar və paytaxtda bir sıra texniki tədbirlər həyata keçirmişdir. Bizneslərin qurulması, yeni məhsullar və xidmətlərin istehsal olunması baxımından bazar araşdırması aparılması olduqca önəmlidir. Kovid pandemiyası kimi qeyri-müəyyən dövrdə isə bazar araşdırmalarının rolu xüsusilə önəmlidir. Pandemiya səbəbindən yaranan çətinliklər, iqtisadi məhdudiyyətlər olduğu şəraitdə bazar araşdırmaları yeni məhsul və xidmətlərin yaradılması üçün bazarda mövcud vəziyyəti təhlil etməklə sahibkarlar mümkün risk və əlavə xərclərdən sığortalanır.

Pandemiya və postpandemiya dövründə biznesin idarə olunması və strateji idarəetmə mövzusunda olan bu araşdırmadan çıxan nəticələr əsasında aşağıda qeyd olunmuş təkliflər hazırlanmışdır.

Sağlam bir iş mühitinin təmin edilməsi: Müəssisələrin etməli olduğu ilk şey işçilərin sağlamlığı ilə bağlı tədbirlər görmək və proseslə bağlı risklər davam etdiyi müddətcə bu tədbirləri davam etdirməkdir. Bu məqamda heç bir çeviklik olmamalıdır, risk alınmamalıdır. Sağlamlıq şəraitinin idarə edilməsində minimum meyarlarımız Səhiyyə Nazirliyi tərəfindən dərc olunan ehtiyat tədbirləri olmalıdır. Müəssisələr üçün, xidmət vasitələri, ümumi sahələr və yeməcxanalar kimi sahələrdə ehtiyat tədbirləri ciddi şəkildə alınmalı və həyata keçirilməlidir. Pandemiya prosesi zamanı şəxsi mühafizə ilə bağlı məlumat və qaydalara əməl etməyin həyati əhəmiyyəti işçilərə izah edilməli və tez-tez xatırladılmalıdır. Biznesimiz qaydalara riayət etməkdə tolerantlıq və emosionallığa əsaslanmayan idarəetmə yanaşmasını mənimsəməlidir.

Şəxsi hüquqların qorunması: Bu prosesdə sosial etimadın təmin edilməsi vacibdir. Müəssisələr işçilərinin şəxsi hüquqlarını qorumaq üçün qərarlar qəbul etməlidirlər. Əmək haqqı tam ödənilməli, illik məzuniyyət və digər imtiyazlar verilməlidir. Belə hallarda müəssisələr üçün strateji düşünmək, personalın təşkilatı bağlılığını artırmaq, performansını artırmaq və heç bir hüququnu itirməmək üçün işçinin yanında olmaq

vacibdir. Çünki bu prosesin sonunda biz onlarla davam edəcəyik. Əgər işçilər çalışdıqları qurumun bu çətin prosesdə onlara qayğı göstərdiyini düşünürsə, bu, onların korporativ sədaqətini artıracaq. Müəssisələrin işçinin yanında olduqlarını və onu qoruduğunu göstərən təcrübələrə sahib olması prosesin daha asan aradan qaldırılmasına kömək edəcəkdir.

Şəxsi məlumatların mühafizəsi: Əgər varsa, iş yerində epidemiya xəstəliyi olan işçilərin məlumatlarını paylaşmamaq vacibdir. Bu vəziyyət fərdi məlumatların mühafizəsi haqqında qanunla da məhdudlaşdırılır və həssaslıqla qorunmalı olan məlumatlar çərçivəsində qiymətləndirilir. Bu məlumat yalnız dövlətin müvafiq idarələri ilə paylaşılmalıdır. Başqa bir baxımdan, işçinin epidemiyaya yoluxduğunu bilməsi onun iş həyatına qayıtması halında problemlər yarada bilər. İş həyatına qayıtdığı zaman, yaşadığı mühitdən təcrid olunmaq və ya ona qarşı narahat olmaq mümkün ola bilər. Belə bir vəziyyətə səbəb olmamaq üçün şəxsi məlumatlar məxfi saxlanılmalıdır.

Pul vəsaitlərinin idarə edilməsinin təmin edilməsi: Bu proseslərdə qısamüddətli iş axını təmin etmək üçün müəssisələr orta və uzunmüddətli investisiyalarını dayandırmalı, pul vəsaitlərini və pul ekvivalentlərini saxlamalıdırlar. Əməliyyatları ən azı 5-6 ay davam etdirə biləcək pul vəsaitlərinin hərəkətini planlaşdırmaq vacibdir. İş axınını təmin etmək üçün işçilərin maaşlarını, gündəlik xərcləri və ya təcili ödənişləri etmək üçün lazım olan pul vəsaitlərini saxlamaq lazımdır. Bu prosesdə müəssisələrin faydalana biləcəyi dəstəklər izlənməlidir. Bundan əlavə, müəssisənin müqavilə və müqavilələri, icarə haqqı, indossament/pay müqaviləsi, iş yerinin fiziki şəraitindən səmərəli istifadə, təchizatçılarla müqavilələr və qiymətlər yenidən qiymətləndirilməlidir.

İşə davam etmək qərarı ilə strateji planlaşdırma çox vacib olur. Məlumdur ki, müəssisələr planlaşdırma baxımından çox zəif qiymətlər alırlar. Bunun əsas səbəbi bizdə qeyri-müəyyənlikdən uzaqlaşmanın çox yüksək dərəcəsi olan bir mədəniyyətə

malik olmağımızdır. Uzunmüddətli perspektivdə qeyri-müəyyənliyin artması müəssisələri narahat etdiyindən, biznesin idarə edilməsində verilən qərarlar daha çox günü xilas etməyə yönəlib. Gələcəyi planlaşdırmaq üçün risklərin idarə edilməsi və daxili nəzarət sistemlərinə əsaslanan həll imkanları nəzərdən keçirilməlidir. Planlaşdırma biznes yanaşması kimi qəbul edilməlidir. Saxlama həm də istehsal, zəruri malların tədarükü və ya xidmətlərin göstərilməsi şəklində ola bilər. Böhran 3-6 aydan sonra da davam edərsə, fərqli strategiyalar hazırlamaq lazım gələ bilər. Belə hallarda ixtisar strategiyası çox vacib strategiya kimi tövsiyə oluna bilər. Əgər satışlar artmırsa və zərər davam edərsə, müəssisələr ixtisara getməlidir. Təbii ki, ixtisara həm də xərclər, işdən çıxma haqqı, kreditlər, müqavilələr və s. Səbəblərə görə də yüksək ola bilər. Kiçilmə strategiyasında bu dövr üçün “yalın istehsal” anlayışı ortaya çıxır. Arıq istehsalda biznes sahibləri və menecerlər əlavə dəyər yaratmayan və işə və istehsala töhfə verməyən işləri müəyyən edir və aradan qaldırırlar. Bu nöqtədə nəzərdən keçirilməli olan konsepsiya “reinjiniring”dir. Reinjiniring ilə mövcud iş prosesləri kənara qoyulur və yeni iş prosesləri müəyyən edilir. Böhran zamanlarında mövcud prosesləri təkmilləşdirmək və düzəltmək əvəzinə prosesləri yenidən dizayn etmək vacibdir. Çünki emosionallıq düzəlişlərdə iş düşə bilər. Lazımsız işlər aradan qaldırıla bilər və lazımsız iş görən insanlar əlavə dəyər yaratmaq üçün müxtəlif nöqtələrdə yerləşdirilə bilər. Burada məqsəd qərar verənlə işçi arasındakı məsafəni azaltmaq və sürətli qərar qəbulunu təmin etməkdir.

3.3. Sorğu nəticələrinin təhlili və qiymətləndirilməsi

Tədqiqatın bu hissəsində müxtəlif şirkətlərin nümayəndələri ilə 13 sualı əhatə edən sorğu keçirilmiş və həmin sorğunun nəticələri təhlil edilmişdir.

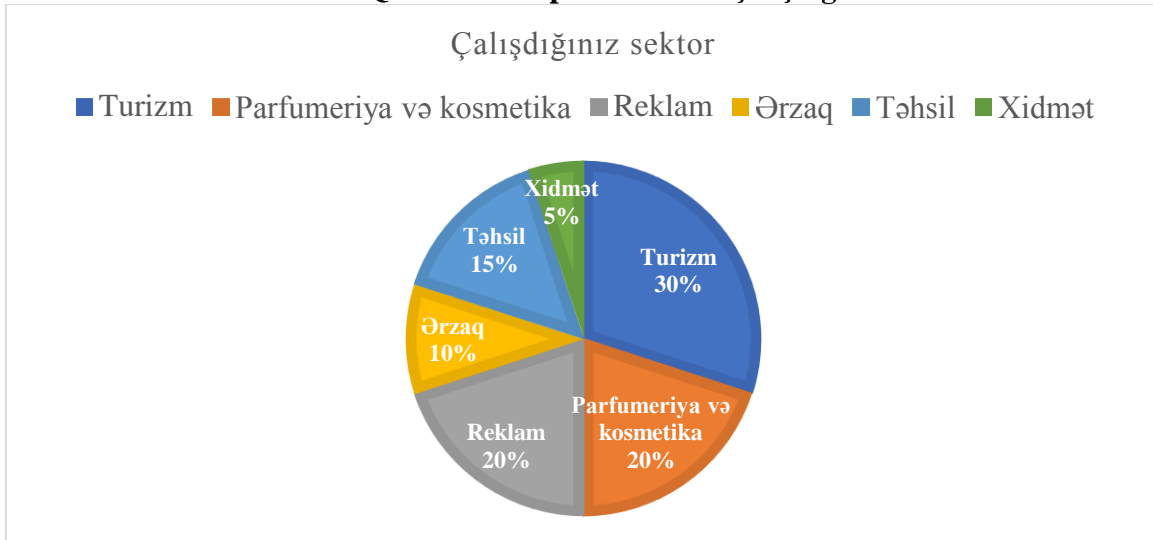
Cədvəl 2: Sorğu iştirakçlarına verilmiş suallar

1. Yaş aralığı
2. Çalışdığınız sektor
3. Vəzifəniz
4. Pandemiya dövründə çalışdığınız şirkətdə işçi ixtisarları oldumu?
5. Pandemiya zamanı çalışdığınız şirkət zərərə uğradımı?
6. Pandemiya zamanı əmək haqınızda dəyişikliklər oldumu?
7. Pandemiya zamanı şirkətinizin qarşılaşdığı əsas problemlər ?
8. Pandemiyanın şirkətinizin satışlarına təsiri necə oldu (faiz nisbət ilə)?
9. Pandemiya zamanı evdən çalışma şəraiti məhsuldarlığınıza necə təsir etdi (faiz nisbət ilə)?
10. Pandemiya zamanı şirkətin satışlarının artırılması üçün şirkətiniz hansı tədbirləri gördü? (açıq sual)
11. Pandemiya zamanı şirkətinizdə işçilərin əmək məhsuldarlığının və motivasiyasının artırılması üçün hansı tədbirləri gördü? (açıq sual)
12. Pandemiya zamanı şirkətinizdə hansı strateji planlaşdırma tədbirləri görüldü? (idarəçi şəxslər üçün açıq sual)
13. Pandemiya zamanı onlayn çalışmanın idarəetmə fəaliyyətinə təsiri necə oldu?

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

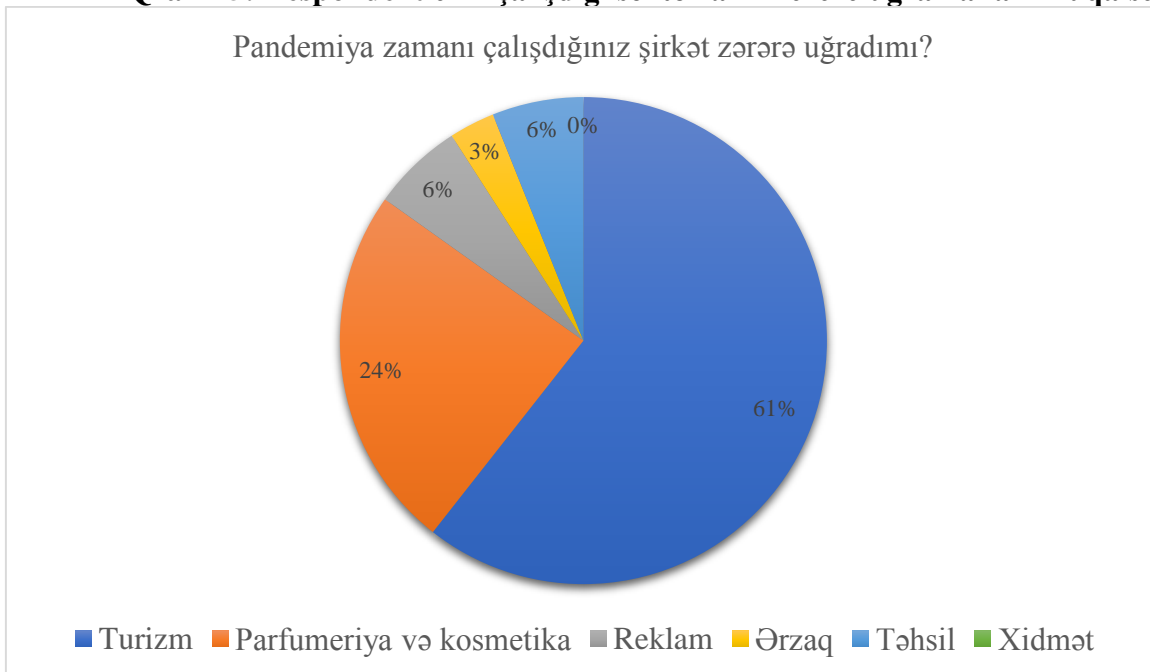
Respondentlərimizin anketdəki suallara verdiyi cavablara əsasən nəticələri təhlil edək. Sorğumuzda iştirak edən respondentlər menecer və rəhbər vəzifəsində çalışan şəxslərdir.

Qrafik 4: Respondentlərin çalışdığı sektor



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Qrafik 5: Respondentlərin çalışdığı sektorların zərərə uğrama faiz müqaisəsi



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəl 3: Pandemiyanın şirkət satışına təsiri.

Pandemiyanın şirkətinizin satışlarına təsiri necə oldu (faiz nisbət ilə)?	
Turizm	90% azaldı
Parfumeriya və kosmetika	50% azaldı
Reklam	20% azaldı
Ərzaq	5% artdı
Təhsil	20% azaldı
Xidmət	80% artdı

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəl 4: Onlayn fəaliyyətin idarəetməyə təsiri.

Pandemiya zamanı onlayn çalışmanın idarəetmə fəaliyyətinə təsiri necə oldu?	
Turizm	Sektorda vəziyyət gərgin olduğu üçün fərq etmədi
Parfumeriya və kosmetika	50% azaldı
Reklam	İşçilərin idarə edilməsində çətinliklə yarandı
Ərzaq	Satışları artırdı
Təhsil	Keyfiyyət aşağı düşdü
Xidmət	Texniki və menecment problemləri yarandı

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Pandemiya zamanı şirkətinizin qarşılaşdığı əsas problemlər? sualının təhlilinə keçək. Bu sorğuda iştirak edən şirkətin mağazaları alış-veriş mərkəzlərində yerləşir. Pandemiya zamanı qapadılma tədbirləri çərçivəsində alış-veriş mərkəzlərinin fəaliyyəti məhdudlaşdırıldı. Mərkəzlər bağlandığı üçün artıq mağazalar onlayn fəaliyyət göstərməyə başladı. Bu da mağaza satışını 50%-ə dək azaltdı. Qapanma tədbirləri yumşaldılmağa başladıqda isə alış-veriş mərkəzlərinə giriş üçün vaksın pasportu tələb olunduğu üçün yenə də bir çox insan mərkəzlərə daxil ola bilmədi. Bu səbəblərə görə hələ də mağazalar biznes fəaliyyətini pandemiya əvvəlki vəziyyətə qaytara bilməmişdir.

Araşdırma zamanı məlum oldu ki pandemiya səbəbindən şirkətlərin onlayn fəaliyyətə keçməsi bir sıra şirkətlərdə menecment problemlərinin yaranmasına gətirib çıxardı. Bu problemlərə nəzər alsaq görərik ki, ənənəvi qaydada iş rejimi zamanı hər bir əməkdaş öz iş saati başlayan zaman işə gəlir və iş saati bitdikdə çıxır. Və iş saatları ərzində öz vəziyyətlərini yerinə yetirir. Lakin onlayn çalışma rejimində işçilərin işə məsuliyyətsiz yanamışa halları artmışdır. İş saati ərzində işçi ilə əlaqə qurula bilməməsi, işdən yayınması, işlərin zamanında təhvil verilməməsi memnecərlərin qarşılaşdığı əsas problemlərdəndir.

COVID-19 pandemiyaından yaranan problemlərin Azərbaycan turizm sektoruna təsirlərinin araşdırıldığı bu araşdırmada digər ölkələrdə olduğu kimi Azərbaycanın turizm sektorunun da COVID-19 pandemiyaından mənfi təsirləndiyi anlaşılır. Turizm sektoru ilə keçirilən sorğunun nəticələrinə nəzər salsaq. Hava yollarında gediş-gəliş məhdudlaşdırıldığı müddətdə bu şirkətlərin satışları 100%-ə dək azalmışdır. Qapanma tədbirləri çərçivəsində turizm şirkətləri fəaliyyətini daha çox ölkədaxili turlara yönəlmişdi. Bu sektor da hələ ki fəaliyyətini tam şəkildə bərpa edə bilməmişdir. Araşdırma nəticələrinə görə, Azərbaycanda turizm sektorunun böhran səbəbindən iqtisadi və sosial problemlərlə üzləşdiyi, pandemiyanın, xüsusilə də işsizliyin birbaşa təsirləri ilə üz-üzə olduğu anlaşılır. Epidemiyaya davam edərsə yaşanan problemlərin

daha da dərinləşəcəyi ilə bağlı narahatlıqların olduğu aydın olur. Bundan əlavə, sektorda iflaslar nəticəsində yaranan işsizliyin müxtəlif sosial problemlərə səbəb olacağı anlaşılır. Araşdırmada insanların həyat rahatlığının təkcə səyahət məhdudiyyətləri ilə deyil, həm də iqtisadi qeyri-kafilik səbəbindən azaldığı müəyyən edilib. Bu nəticələrin böhranın çoxölçülü təsirini göstərmək baxımından əhəmiyyətli olduğunu iddia etmək olar. Görünür ki, pandemiya ilə mübarizə strategiyası çərçivəsində tədbirlərin sərtləşdirilməsi təkcə iqtisadi deyil, həm də psixoloji və sosial baxımdan müxtəlif problemlər yaradır.

Pandemiya dövründə canlanan, satışları artan sahələrdən biri məhsul çatdırılması ilə bağlı xidmət göstərən şirkətlər olmuşdur. Daha çox ərzaq, yemək çatdırılması ilə bağlı fəaliyyət göstərən çatdırılma şirkətləri bazarda atıq öz mövqelərini gücləndirmişdir. Şirkətlərin onlayn fəaliyyətə keçdikləri dövrdə qarşılaşdıqları əsas problemlərdən biri bu olmuşdur ki, şirkət əməkdaşları onlayn fəaliyyət göstərmə ilə bağlı dərin biliklərə sahib deyildilər. Rəqəmsal marketing, reklam strategiyaları tam olaraq şirkətlər tərəfindən mənimsənilmədiyi və bu sahədə ixtisaslı kadrlar az olduğu üçün şirkətlərin pandemiya dövründən daha az zərərlə çıxmaları üçün əlverişli şərait olmamışdır.

Pandemiya zamanı şirkətlərdə işçilərin əmək məhsuldarlığının və motivasiyasının artırılması üçün müxtəlif həvəsləndirici tədbirlər görülmüşdür. Bu tədbirlər 85% müsbət təsir göstərmişdir. Bazarda üstün mövqe tutan çatdırılma şirkətlərindən biri olan Wolt şirkətini analiz etdikdə görürük ki bu şirkət “Bazarın – bazarda payın artması tempi” tipli modeli (BCG modeli) tətbiq edir. Bu şirkət bazarda ən böyük və ən çox müştərisi olan şirkətdir. Müəssisələrdə bütün strateji planlaşdırma prosesləri iki əsas mərhələyə bölünür: bunlardan birincisi bazarda müəssisənin fəaliyyəti strategiyasının işlənilib hazırlanması (strateji planlaşdırma) və seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması taktikasının müəyyənləşdirilməsidir. (operativ, taktiki planlaşdırma).

Klassik mikroiqtiadiyyat nəzəriyyəsi real bazar şəraitində daxili şəbəkənin hansısa şəkildə təcrid olunmuş və xarici, daha geniş şəbəkələrdən müstəqil olması fərziyyəsi inandırıcı olmasa da, müvafiq performans determinantı olmaq hüququna malik deyildi. Bundan əlavə, struktur baxımından özəl müəssisələrdə maraqlı tərəflər münasibətləri özəl mülkiyyətçilər, işçilər və digər qurumlar arasında müqavilə münasibətləri hesab edilirsə, dövlət müəssisələrində səhmdar, vətəndaşlar isə kiçik səhmdarlardır. Beləliklə, strukturun elastikliyi və dinamikası mülkiyyətdən, eləcə də ölkə iqtisadiyyatından asılı olaraq fərqlənəcək, çünki bu funksiyalar daxili şəbəkənin yerləşdiyi daha geniş şəbəkələrə aiddir. Bundan əlavə, firmalar sənaye kimi daha geniş şəbəkələrə daxil olur və onların strukturu sənaye daxilindəki rəqiblərin hərəkətlərindən asılıdır. Müəssisələr böhran və fəvqəladə hallar və ya tələbin dəyişməsi kimi xarici mühit dəyişikliklərindən asılı olaraq rəqabət və ya əməkdaşlıq etməyi seçə bilər. Beləliklə, rəqiblərin qərarlarındakı dəyişikliklər çox vaxt menecerləri öz fəaliyyətlərini mənimsəmək, sınaqdan keçirmək və öyrənmək yolu ilə yenidən dizayn etməyə sövq edir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Pandemiya və postpandemiya dövründə biznesin idarə olunması və strateji idarəetmə mövzusunda olan bu araşdırmada keçirilmiş sorğular və onların təhlili, xarici və yerli nümunələr araşdırılmış və təhlil olunmuşdur. Bu təhlildən çıxan nəticələr aşağıda qeyd edilmişdir.

Covid-19 epidemiyası ilə dünyada bir çox insanın həyatına son qoyulsa da, bu, həm sosioloji, həm də iqtisadi baxımdan ölkələrə mənfi təsir göstərmişdir. Dünya ölkələrinin əksəriyyəti çətin iqtisadi dövr yaşayır. Dünyada bir çox işçinin mikro mənada şirkətlərdəki işlərini itirməsi və ya borc təzyiqinin artması səbəbindən məmnun, xoşbəxt və həvəssiz olduğunu görürük. Dünyanın müxtəlif ölkələrində, müxtəlif sektorlarda fəaliyyət göstərən müxtəlif şirkətlər öz işçilərini peşəkarcasına saxlamağa diqqət yetiriblər. Pandemiya dövründə biznesin ən mühüm resursu olan “insan resurslarını”, xüsusilə təcrübəli və istedadlı insan resurslarını cəmləşdirmək, qorumaq və saxlamaq bizneslər üçün strateji əhəmiyyət kəsb edir.

Pandemiya zamanı yeni davamlılıq modelinin tətbiqini araşdırmaq, konseptual araşdırma icra edilmişdi, həyata keçirilmişdi. Konseptual tədqiqat metodologiyasının hazırkı şəraitdə ən uyğun olduğu aşkar edilmişdir, çünki COVID-19 pandemiyası heç bir presedenti olmayan yeni bir fenomendir və bütün empirik sübutlar yalnız bundan sonra mövcud olacaqdır. Əsas məqsədimiz menecerlərə davamlılıq göstəricilərini, onların proseslərin necə dəyişdiyini və hansı moderasiya şərtlərinin onların əməliyyatlarına təsir etdiyini başa düşmək üçün tövsiyələr vermək idi. Mövcud fəvqəladə halların idarə edilməsi nəzəriyyələri sonradan tətbiq oluna biləcək yeni bir nəzəriyyə hazırlamaq üçün istifadə olunur, real biznes problemlərini həll etmək və gələcək tədqiqatlar üçün faydalı başlanğıc nöqtəsi təmin etmək üçün analitik vasitədir. Bundan əlavə, şəbəkə strukturu və təşkilat mədəniyyəti kimi davamlılığın xüsusi göstəricilərini empirik qiymətləndirmək çətin olmuşdur. Fəlakətlərin idarə edilməsi ilə

bağlı əvvəlki işlər böhrandan sonrakı iqtisadi itkiləri tuta bildi. Böhranın idarə edilməsinə dair görkəmli nəzəriyyələrdən müasir nümunələri ilə birgə və ən yaxşı təcrübələr bizə yeni “Müəssisə Effektivliyi və Davamlılıq Modeli” hazırlamağa imkan verdi. Davamlılıq şəbəkəsi beləliklə, qurumun bütün səviyyələrini məlumatlandırان nümayəndə orqanı kimi fəaliyyət göstərir, çünki böhran zamanı informasiya axını daha da mühümdür. Bu tip konstitusiya bir çox üstünlüklərinə görə bütün müasir müəssisələr üçün tövsiyə olunur; məsələn, qərarların qəbul edilməsinə sərf olunan vaxta qənaət edir, biznes bölmələri daxilində çarpaz satış prosesini sürətləndirir və əsas şəxslərin müntəzəm görüşlər zamanı onlara məlumat verildiyi bütün mühüm biznes fəaliyyətləri ilə ümumi tanışlığını təmin edir. Koordinasiya çoxsaylı kiçik miqyaslı hərəkətlərin eyni vaxtda həyata keçirilməsi, böhran beyin fırtınası sessiyaları zamanı konseptuallaşdırılmış simulyasiyalara uyğun təcrübələrin aparılması və müxtəlif strateji variantların effektivliyinin araşdırılması ilə əldə edilir. Məsələn, Hyustondakı Liman Koordinasiya Qrupu kimi qruplar münasibətləri davam etdirmək üçün normal əməliyyatlar zamanı müntəzəm olaraq görüşürlər və daha sonra fəlakətlər zamanı problemə xüsusi rejimə keçirlər. işçilər sürətlə birgə işə diqqət yetirə və cari fəvqəladə vəziyyətlə bağlı məsələləri həll edə bilirlər.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının “Müəssisələr haqqında” Qanunu
2. Əliyev M.Ə., Həmidov H.I., (2013). Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi, Bakı
3. Əliyev M.Ə., Həmidov H.I., Hüseynli A.T., (2011). Korporativ idarəetmə, Bakı

İngilis dilində

1. Ağayev A.A., Aliyev A.A. The impact of credits to GDP, Journal of Bank System. (2019), Vol.2, p.85-95
2. Björk, J., Boccardelli, P., & Magnusson, M. (2010). Ideation capabilities for continuous innovation. Creativity and Innovation Management, 19(4), 385–396.
3. Blanchard, O., T. Philippon and J. Pisani-Ferry (2020), A New Policy Toolkit is Needed as Countries Exit COVID-19 Lockdowns, PIIE, DC
4. Chandler Alfred D. (2002), The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Copyright 1977 by A.D. Chandler, Printed in USA, Sixteenth printing, 608 p.
5. Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? Technovation, 24(1), 29–39.
6. Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. European Journal of Innovation Management, 11(4), 539–559
7. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). (2020). COVID-19. Situation update worldwide. ECDC.

8. Kruqman P. How Did Economists Get It So Wrong? // The New York Times. 2009 September 2.

İnternet resursları

1. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2048861>
2. <https://atib.az/Say40.pdf>
3. <https://sarkac.org/2020/03/covid-19-tedbirlerinin-ekonomik-etkileri-ve-politika-onerileri/>
4. <https://www.gozdemert.com/ebook/pandemi.pdf>
5. <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2006991117>
6. <https://sfmagazine.com/post-entry/july-2021-strategic-planning-in-a-crisis/>
7. <https://ilostat.ilo.org/topics/covid-19/>
8. <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>
9. <https://www.worldbank.org/en/home>
10. <https://stm.az/storage/common/1620818416.a364e-pandemiya-2.pdf>
11. <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/download-todays-data-geographic-distribution-covid-19-cases-worldwide>
12. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0122>
13. <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/pwc-beyond-covid-19.pdf>
14. <https://sloanreview.mit.edu/strategy-forum/has-covid-19-permanently-changed-business-strategy-what-experts-say/>
15. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/how-to-plan-company-future-during-pandemic/>
16. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/reset-your-business-strategy-in-covid-19-recovery>

17. https://globalcad.org/wp-content/uploads/2020/04/GlobalCAD-CovidEnglish_April15v2.pdf
18. <https://www.phccweb.org/news/covid-19-and-its-impact-on-strategic-planning/>
19. <https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2021/02/covid-19-surecinde-ısletme-yonetımı-ve-değısen-orgut-yapıları.pdf>

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Pandemiya zamanı yaranmış risk amilləri.....	53
Cədvəl 2: Sorğu iştirakçılarına verilmiş suallar.....	62
Cədvəl 3: Pandemiyanın şirkət satışına təsiri.....	64
Cədvəl 4: Onlayn fəaliyyətin idarəetməyə təsiri.....	64

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Araşdırmada 500-dən az işçisi olan müəssisələrin ölçü bölgüsü.....	39
Şəkil 2: 31 Yanvar 2020-ci il aylıq xərclərin qalığı kimi mövcud nağd pul histoqramı.....	39
Şəkil 3: Koronavirus tədbirlərinin sektoral əlavə dəyər təsiri.....	43
Şəkil 4: Koronavirus tədbirlərinin sektoral məşğulluğa təsiri.....	44

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Pandemiya biznes əməliyyatlarınıza necə təsir etdi?.....	40
Qrafik 2: 2020-ci ildə sifarişlərinizin/müştərilərinizin sayı azalıb, yoxsa artıb?.....	41
Qrafik 3: Hansı növ investisiyanı məhdudlaşdırdınız?.....	41
Qrafik 4: Respondentlərin çalışdığı sektor.....	63
Qrafik 5: Respondentlərin çalışdığı sektorların zərərə uğrama faiz müqaisəsi.....	63