

COVID-19 PANDEMIYASININ MÜƏSSISƏLƏRİN MALİYYƏ DAYANIQLIĞINA TƏSİRİ, ONLARIN EFFEKTİV FƏALİYYƏTLƏRİNİN FƏVQƏLADƏ HALLARDA TƏMİNİ YOLLARI

Daxil olub: 18 oktyabr 2022-ci il
Qəbul olunub: 5 noyabr 2022-ci il
Received: 18 October 2022
Accepted: 5 November 2022

Yaşar Kəlbiyev¹, Aynur Tağızadə²
¹i.e.d., professor, UNEC,
²magistrant, UNEC
¹y.kelbiyev@gmail.com
²aynur.taghizade@outlook.com

Xülasə

Tədqiqatın əsas məqsədi COVID-19 pandemiyası zamanı müəssisələrin maliyyə dayanıqlığının xüsusiyyətlərinin araşdırılmasıdır. Tədqiqat işində pandemiya dövründə müəssisələrin maliyyə dayanıqlığının xüsusiyyətləri öyrənilmiş və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bir neçə şirkətin həmin dövrdə fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi aparılmışdır. Fəvqəladə hallarda müəssisələrin effektiv fəaliyyətinin təmini yolları araşdırılmış, aparılan müqayisəli təhlil və məntiqi ümumiləşdirmə kimi tədqiqat üsullarına əsaslanaraq, qlobal pandemiya böhranı vəziyyətində onların dayanıqlığı analiz edilmişdir. Tədqiqat nəticəsində pandemiya və bu kimi fəvqəladə hallarda müəssisələrin davamlı dayanıqlığının təmini üzrə tövsiyələr işlənib hazırlanaraq elmi ictimaiyyətə təqdim olunur. Tədqiqatın məhdudiyyətləri daha geniş məlumat bazası analizinin vacibliyi və post-pandemiya dövrünə xas olan informasiya qıtlığıdır. Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, pandemiyanın təsirlərini minimuma endirmək üçün müəssisələr təqdim olunan dayanıqlıq modelinə uyğun struktur quruluşu öncədən nəzərə almaqla və fəaliyyətlərini bu istiqamətdə təşkil etməklə, bu kimi gözlənilməz fəvqəladə çağırışlarda daha müvəffəqiyyətli ola bilərlər.

Açar sözlər: COVID-19 pandemiyasının təsirləri, müəssisənin davamlılığı, pandemiya təsirinin qiymətləndirilməsi, müəssisələrin fəvqəladə hallarda effektiv fəaliyyətinin təmini.

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ, СПОСОБЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ

Яшар Калбиев¹, Айнур Тагизаде²
¹д.э.н., проф., UNEC, ²магистрант, UNEC
¹y.kelbiyev@gmail.com, ²aynur.taghizade@outlook.com

Резюме

Основная цель исследования заключается в изучении особенностей финансовой устойчивости предприятий в период пандемии COVID-19. В исследовательской работе были изучены особенности финансовой устойчивости предприятий в период пандемии и дана оценка деятельности нескольких компаний, действующих в Азербайджане в этот период. Исследованы способы обеспечения эффективной работы предприятий в условиях чрезвычайных ситуаций, а также проанализирована их устойчивость в случае глобального пандемического кризиса на основе таких методов исследования, как сравнительный анализ и логическое обобщение. В результате исследования разработаны и представлены научному сообществу рекомендации по обеспечению модели устойчивости предприятий в случае пандемии и подобных чрезвычайных ситуаций. Ограничениями исследования являются необходимость более обширного анализа базы данных и нехватка информации, характерной для постпандемической эпохи. Практическая значимость исследования заключается в том, что для минимизации последствий пандемии предприятия могут более успешно справляться с такими неожиданными чрезвычайными вызовами, учитывая структуру предприятий согласно представленной модели устойчивости и организуя свою деятельность в этом направлении.

Ключевые слова: *последствия пандемии COVID-19, устойчивость предприятий, оценка последствий пандемии, обеспечение эффективной работы предприятий в условиях чрезвычайных ситуаций.*

COVID-19 PANDEMIC IMPACT ON THE FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISES, WAYS OF ENSURING THEIR EFFECTIVENESS IN EMERGENCY SITUATION

Yashar Kalbiyev¹, Aynur Taghizade²

¹Dr. Econ. Sc., Prof., UNEC, ²master student, UNEC

¹y.kalbiyev@gmail.com, ²aynur.taghizade@outlook.com

Abstract

The main purpose of the study is to investigate the characteristics of the financial stability of enterprises during the COVID-19 pandemic. In the research work, the features of the financial stability of enterprises during the pandemic were studied, and the activities of several companies operating in Azerbaijan were evaluated during that period. Ways to ensure the effective operation of enterprises in emergency situations were investigated, and their stability in the event of a global pandemic crisis was

analyzed based on research methods such as comparative analysis and logical summarization. As a result of the research, recommendations on ensuring the sustainability model of enterprises in the event of a pandemic and similar emergencies are developed and presented to the scientific community. The limitations of the study are the need for a larger database analysis and the scarcity of information specific to the post-pandemic era. The practical significance of the study is that in order to minimize the effects of the pandemic, enterprises can be more successful in such unexpected emergency challenges by taking into account the structural model according to the presented sustainability model and organizing their activities in this way.

Keywords: *Impacts of the COVID-19 pandemic, enterprise sustainability, pandemic impact assessment, ensuring effective operation of enterprises in emergency situations.*

Giriş

2019-cu ildə meydana çıxan COVID-19 pandemiyasının miqyası və müddəti qeyri-müəyyən olan misli görünməmiş qlobal makroiqtisadi şok effekti ilə təzahür etdi. Turizm, nəqliyyat, restoran və xidmət sahələri, avtomobil istehsalı daxil olmaqla sənayenin müxtəlif bölmələri və onlara uyğun xidmətlər, bir sıra sektorlarda müəssisələrin fəaliyyəti pandemiyaadan çox təsirlənərək iflasa uğradı və tələb azaldıqca iqtisadiyyatın digər hissələrinə də yayıldı. Tənəzzülün dərinliyi, bərpa olunma vaxtı və forması qeyri-müəyyən olaraq hələ də qalmaqdadır. Qlobal tənəzzülə səbəb olan bu epidemiyanın qlobal artım tempinin uzunmüddətli ləngiməsinə təsiri artıq bir faktır (The Macroeconomics of Epidemics | NBER).

COVID-19 pandemiyasının sürətlə yayılaraq qlobal bir problemə çevrilməsini nəzərə alsaq, bu kimi fəvqəladə hallarda müəssisələrin maliyyə dayanıqlığının xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, eyni zamanda iqtisadiyyatın uzunmüddətli və davamlı inkişafını təmin etmək üçün müəssisələrin effektiv fəaliyyətini dəstəkləyən dayanıqlılıq modelinin araşdırılması aktual bir məsələ hesab edilə bilər.

Bu tədqiqat işində müəssisələrin maliyyə dayanıqlığı anlayışına COVID-19 pandemiyası prizmasından baxış həyata keçirilərək (Tağızadə A.A., 2022), müəssisələrin maliyyə dayanıqlığı üçün yaratdığı təhdidlər makroiqtisadi əlaqələr müstəvisində öyrənilməsi məsələlərinə baxılmaqla və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bir neçə şirkətin epidemiyanın yayıldığı dövrdə fəaliyyətlərinin effektivliyinə 2022-ci ilin son rübündən müqayisəli baxışla (təqdim olunan hazırkı tədqiqat işinin aparılması dövrü) mövcud nəzəri qiymətləndirmə metodlarına əsaslanmaqla qiymətləndirilməsinə cəhd ediləcəkdir. Son iki il ərzində COVID-19 pandemiyasının müəssisələrin maliyyə

dayanıqlığına təsirlərinin araşdırmaları haqqında məlum təsirlərin ümumiləşməsinin məntiqi analizi olaraq, həmçinin, dayanıqlılığının qorunmasında böhran idarə edilmə tədbirlərinin təhlili nəticəsində bu tipli qlobal xarakterli pandemiyalar və gözlənilməz fəvqəladə hallarda müəssisələrin davamlı dayanıqlılığının təmini üzrə tövsiyələrin hazırlanaraq tətqdim olunmasına çalışılacaqdır.

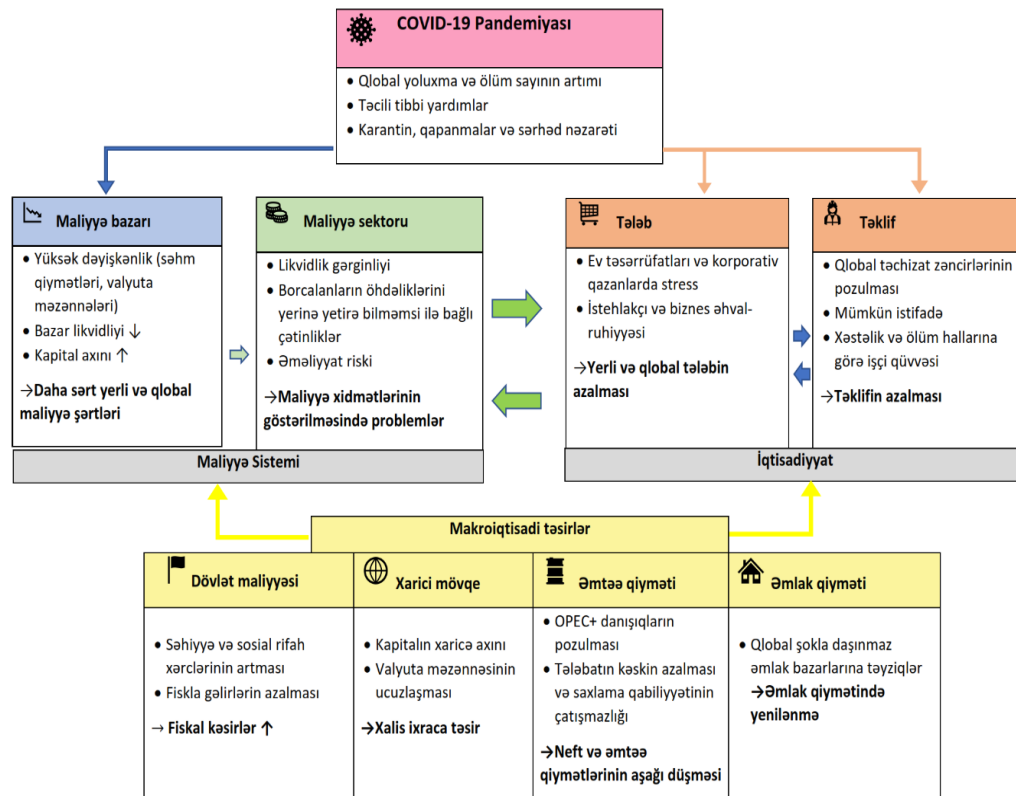
COVID-19 pandemiyasının maliyyə dayanıqlığı üçün yaratdığı təhdidlər

Pandemiyanın müəssisələrə təsiri onların sektorundan, ölçüsündən, maliyyələşdirmə mənbələrindən və kredit keyfiyyətindən asılı olaraq fərqlidir. Real iqtisadiyyatın bəzi sektorları da öz fəaliyyətlərində geri qaytarla bilməyən (məsələn, xidmətlər və ya dayanıqlı olmayan malların istehsalı ilə məşğul olanlar) və ya daimi xarakter daşıyan azalmalarla üzləşə bilər (İva G. və başqaları, 2020). Virus və pandemiyanın nəticələrinin dinamikası haqqında biliklər hələ də natamam olaraq qalmaqdadır və dövlətlərin siyasətindən və bu çağırışlara cavablarının effektivliyindən çox asılı görünür.

Pandemiya və onun ardınca görülmə müəfəzə tədbirləri bir-biri ilə yüksək səviyyədə əlaqəli qlobal iqtisadiyyatda həm tələb, həm də təklif tərəfinə təsir göstərir. Keçmiş epidemiyaların iqtisadi təsirləri ilə müqayisədə COVID-19 təsirlərinin nə qədər davam edəcəyi və nə ilə nəticələncəyi haqqında çox az apriori (irəlicədən məlum xüsusiyyət) bilgilər verir. Bütün bunlar qeyri-müəyyənliyi artırır, investorların və istehlakçıların inamını daha da kövrək edir (Eriksson U.A və başqaları, 2020).

Şəkil 1-də COVID-19 pandemiyasının makroiqtisadi əlaqələrə təsirinin sadələşdirilmiş sxematik təsviri verilmişdir. Son onilliklər rast gəlinməyən belə bir misli görünməmiş fəvqəladə hal ilə üzləşən dövlətlər, bölgələr və sərhədlər arasında virus sürətlə yayıldıqca, bütün dünyada, hökumətlər COVID-19 yayılmasının qarşısını almaq üçün lazımi tədbirləri (məsələn, qapanma, karantin və səyahət məhdudiyyətləri) həyata keçirməyə başladılar (European Systemic Risk Board, 2021). Aşağıdakı sxemdə bu qırmızı qutu içərisində təsvir edilmişdir. Lakin pandemiya qlobal iqtisadiyyat üçün görünməmiş fəsadlara səbəb oldu (Thomas G., Werner G. və Christian W., 2020). Karantin tədbirləri ilə birlikdə, o, tədarük zəncirində fasilələr yaratmağa başladı və ümumi tələbi aşağı saldı. Virusun sürətlə yayılması qlobal maliyyə bazarlarını da sarsıtdı. Ölkələr aşağıda sadalanan iqtisadi tənəzzülün əlamətləri ilə üzləşməyə başladılar:

- riskli aktivlər;
- görünməmiş birja çökmələri;
- genişlənən kredit və likvidlik problemləri, gərgin qlobal likvidlik əlamətlərinin görünməsi;
- böyük kapital axınları (sxemdə bu mavi qutu içərisində göstərilmişdir).



Şəkil 1. COVID-19 pandemiyasının makroiqtisadi əlaqələrə təsirinin sxematik təsviri (Eriksson U.A. və başqaları, 2020)

Bəzi ölkələrdə struktur makromaliyyə əlaqələri, xüsusən:

- ❖ güclü suveren-maliyyə əlaqəsi,
- ❖ xarici maliyyələşdirmədən asılılıq,
- ❖ əmtəələrdən asılılıq və
- ❖ daşınmaz əmlak bazarlarında qiymətlərin kəskin enməsi pandemiyanın mənfi təsirini pisləşdirir və uzada bilər.

Bir sözlə, ölkələr əhəmiyyətli makromaliyyə sabitliyi riskləri ilə üzləşirlər.

Makroiqtisadi təsirlər. COVID-19 pandemiyası qlobal iqtisadiyyat üçün görünməmiş fəsadlara səbəb olub. Saxlama tədbirləri ilə birlikdə tədarük zəncirlərini pozdu və məcmu tələbi aşağı saldı. Pərakəndə satış, istirahət, turizm və logistika sektorlarındakı firmalar ciddi təsirə məruz qaldı və digər sektorlardakı firmalar (məsələn, avtomobil və elektronika) təchizat zəncirinin pozulmasına qarşı hələ də həssas olaraq qalır (Richard B. və Beatrice W.M, 2020).

Kiçik müəssisələr və ev təsərrüfatları gəlirlərin azalması və işsizliyin artması ilə üzləşməklə daha çox risk altındadır. Gəlir itkisi, yoluxma qorxusu, gələcəyə inamın azalması və ehtiyatlı yığımların artması özəl investisiyaların və istehlakın geniş miqyasda

azalmasına gətirib çıxarır və bu, tələb çatışmazlığı olan iqtisadi daralmaya səbəb olmaqdadır (Guerrieri V. və başqaları, 2020). Nəhayət, pandemiyanın dəyərsizləşmiş insan kapitalı (ölüm və davamlı işsizlik) və məhsuldarlığın azalması (geniş yayılmış iflaslar nəticəsində) nəticəsində, daimi potensial məhsul itkisi daxil olmaqla, uzunmüddətli təsirlər ortaya çıxmağa başladı. Ərazilərin karantinə alınma cəhdləri insan sağlamlığında böhranın şiddətini azaltmaqla yanaşı, iqtisadi fəaliyyətin kəskin azalmasına səbəb oldu (Raquel S., Canetta L. və Raul P., 2020). COVID-19 yayılmasını yavaşlatmaq və səhiyyə sistemlərinə özlərin sayını azaltmağa imkan vermək üçün “qapanmalar”, qeyri-vacib müəssisələrin bağlanması, səyahət məhdudiyyətləri və sosial uzaqlaşma kimi tədbirlər vaxtında və güclü şəkildə həyata keçirilməsinin müsbət nəticələr verməsi bütün ölkələr tərəfindən dəstəkləndi. Bununla belə, bu tədbirlər əhəmiyyətli makroiqtisadi xərclərlə mal və xidmətlərin istehsalını və istehlakını azaltmış və ənənəvi siyasət alətləri ilə iqtisadi fəaliyyətlərin stimullaşdırılmasını çətinləşdirdi.

Maliyyə bazarında dəyişiklik və stress əhval-ruhiyyəsi. Maliyyə bazarlarının reaksiyaları COVID-19 epidemiyasının təsirini qiymətləndirmək üçün məlumat bazasını təşkil edir. Riskli aktivlər, xüsusən də səhmlər və korporativ istiqrazlar üzrə əməliyyatlar investorların azaldılmış qazanc və artan defolt risklərini yenidən qiymətləndirməsini və riskdən yayınmanın artmasını əks etdirir, nəticədə, riskli əməliyyatların gəlirinin artması və aktiv qiymətlərinin aşağı düşməsi ilə nəticələnir. Sonrakı genişmiqyaslı portfelin yenidən balanslaşdırılması bazar dəyişkənliyini artırır. Təhlükəsiz sığınacaq üçün tələskənlik, ölkələr xaricində və ölkə daxilində baş verdi, ikincisi, inkişaf etməkdə olan bazarlardan və inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlardan (İEOÖ) iri miqyaslı kapital axınına səbəb oldu. Bundan əlavə, global pandemiya fonunda OPEC+ ölkələri arasında danışıqların pozulması neft qiymətlərinin kəskin azalmasına səbəb olub. Səhm qiymətlərinin və korporativ istiqrazların dövrüyyəyə buraxılmasının inkişafını qiymətləndirməyə, qeyri-maliyyə firmalarının maliyyə fəaliyyətini və kredit riskini anlamağa, biznesin inamının və investisiya perspektivlərinin dərəcəsini ölçməyə kömək edə biləcəyi qeyd edilir

(<https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2020/04/14/Global-Financial-Stability-Report-April-2020-49020>).

Pandemiyanın ən kritik dövrlərinə nəzər yetirsək, məsələn ABŞ maliyyə bazarında, 2020-ci ilin ilk doqquz ayında qazanclarının 70 faiz artdığını bildirən, Amazon kimi bəzi böyük biznes oyunçusunun qazancları artırdı

(<https://ir.aboutamazon.com/quarterly-results/default.aspx>), ancaq ilin üçüncü rübündə 5,4 milyard dollar itirən Delta Air Lines kimi başqalarına dağıdıcı zərbə vurdu (https://s2.q4cdn.com/181345880/files/doc_news/2020/07/Delta-Air-Lines-Announces-June-Quarter-2020-Results.pdf). Bəlkə də ən təəccüblüsü, 2020-ci ilin

yazında həyatları üçün qorxan bəzi şirkətlər, o cümlədən avtomobil icarəsi müəssisələri, restoran şəbəkələri və maliyyə firmaları daha yaxşı işləyirdilər, hətta daha mükəmməl idilər. Papa John's pizza şirkətlər qrupu şirkətin 2020 ildə "səkkiz milyondan çox" müştəri qazandığını bildirdirdi, - yeni müştərilərin çoxunun daha tez-tez nahar etdiyini və hər sifariş üzrə orta xərclərin pandemiya əvvəlindən daha böyük olduğunu bildirdirdilər (<https://www.marketwatch.com/story/papa-johns-ceo-says-the-company-has-added-more-than-8-million-new-customers-this-year-11604687441>).

Qeyd edilməlidir ki, bazar likvidlik təzyiqlərini başa düşmək, yaxşı işləyən əsas maliyyələşdirmə bazarlarını saxlamaq üçün hökumətlərin pandemiya zamanı müdaxilələrin edilməsi istiqamətində müvafiq siyasətləri də biznes mühitində müsbət əhval-ruhiyyənin bərpasına müsbət təsir göstərirdi.

Pandemiyanın müəssisələrin maliyyə dayanıqlılığına təsirlərinin qiymətləndirilməsi

Məlum olduğu kimi, şirkətlərin maliyyə sabitliyi ənənəvi olaraq mütləq dəyərlər və nisbi göstəricilərin təhlili yolu ilə qiymətləndirilir (Dybal S.V., 2011; Yulia V., 2016). COVID-19 pandemiyası dövründə müəssisənin fəaliyyəti prosesində onun ehtiyatları dövrü vəsaitləri yetərliyi və borc vəsaitlərinə əlçatanlığı onun dayanıqlığını müəyyən edən əsas faktorlardır. Bu ehtiyatları formalaşdıran mənbələrin analizi, başqa sözlə desək, - kapitalın borcla nisbətinin təhlili əsasında müəssisənin maliyyə sabitliyinin qiymətləndirilməsi metodundan istifadə etməklə, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən 3 fərqli fəaliyyət dairəsinə malik və aparıcı şirkətlərin təmsalında:

- SOCAR (Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti);
- AZAL (Azərbaycan Dövlət Hava Yolları) QSC;
- AZERCELL Telekom MMC

Şirkətləri mətbuata açıqlanan maliyyə raportlarının müfəssəl analizi aparılmışdır (Əlavə 1; qeyd edilməlidir ki, AZAL-ın 2021-ci il üzrə maliyyə raportları əlçatan olmamışdır, yalnız 2019 və 2020-ci illərin məlumatlarına istinad edilmişdir).

Kapital mənbələrinin optimal strukturu və aktivlərin məqsədyönlü paylanması müəssisənin maliyyə sabitliyinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir, ona görə də ilk növbədə şirkətin kapital strukturunun mənbələri, maliyyə sabitliyi dərəcəsi və maliyyə riski COVID-19 pandemiyasının başlanma dövrü - 2019 -cu ilin sonuncu rübü, epidemiyanın sürətli yayılması və global miqyas aldığı 2020-ci il və bu şok effektin təsirlərindən xilas olmanın yollarının axtarıldığı 2021-ci illər üçün təhlil edilmişdir.

COVID-19 pandemiyası 2020-ci ildə AZAL QSC-nin əməliyyatlarına ciddi təsir göstərmişdir. Şirkətin verdiyi məlumatlara əsasən sənişin daşımaları üzrə gəlir 2020-ci ilin ilk 2 ayı ərzində şirkətin ötən ilin eyni dövrü ilə müqayisədə 21% artım baş vermişdir. Amma 2020-ci ilin mart ayından etibarən şirkət, COVID-19 pandemiyası ilə bağlı ölkə daxilində və beynəlxalq sənişin daşımalarında əsaslı azalma müşahidə

etmişdir. Tətbiq olunan məhdudiyyətlərə görə AZAL əməliyyatlarını mühüm şəkildə azaltmalı olmuşdur və bu, onun bütün gəlir axınlarına təsir göstərərək 2019-cu ilə nisbətən gəlirlərinin təxminən 67% azalması ilə nəticələnmişdir. 2021-ci ilin fevral ayından sonra karantin qaydaları yüngülləşdirilmiş və şirkət uçuşlarını nisbətən bərpa edəcəyini elan etmişdir. AZAL 2021-ci ilin 10 ayı ərzində 383,215 AZN məbləğində qazanmışdır (https://www.azal.az/media/2022/08/29/azal_report_2020_az.pdf).

Pandemiyaya cavab olaraq, şirkətin rəhbərliyi likvidliyin və AZAL-ın əməliyyatlarının davamlı və dayanıqlı olması üçün önəmli əhəmiyyət kəsb edən hazırkı öhdəliklərin yerinə tetiylməsinin təmin edilməsi üçün xərclərin azaldılması, xüsusi uçuşların artırılması, likvidliyin artırılması üçün əlavə imkanların müəyyən edilməsi, kreditlərin uzadılması üçün kreditorlarla danışıqların aparılması, təyyarə alışıların 2024-2025-ci illərdə təxirə salınması və bir sıra daxili layihələrin gecikdirilməsi kimi bir sıra cavab tədbirləri görmüşdür. Şirkətin satınalma xərclərinə nəzarət daha da gücləndirilmiş və digər kapital məsrəfləri təxirə salınmaqla yalnız əsas texniki xidmət xərcləri saxlanılmışdır. AZAL-ın heç bir debitor borcları silinməmiş və şirkətin naviqasiya və ölkə ərazisindən uçuşlarla bağlı debitor borclarının, xüsusən xarici tərəfdaşlardan toplanması yolunda səylərini artırmışdır.

Pandemiya dövründə dünyanın bir çox ölkələrində olduğu kimi Azərbaycanda da telekommunikasiya şirkətləri öz pozitiv və səmərəli fəaliyyətləri ilə fərqləndirilər. AzerCell bu dövrdə iri- həcmli məlumatların sürətlə yayılması və yüklənməsinə zərurət yarandığı, əhəlinin çox hissəsinin onlayn təhsil və iş rejiminə keçdiyi bir dövrdə keyfiyyətli mobil internet xidmətlərinə yaranan tələbatın öhdəsindən gəlmişdir. Şirkət istifadəçilərin rabitə ehtiyaclarını operativ qaydada qarşılamağa yönələrək öz şəbəkəsinin paytaxt və digər regionlar boyu keyfiyyətli olması üçün bütün lazımı texniki tədbirləri həyata keçirmişdir.

Şirkətin əhali üçün ən əsas addımlarından biri yaşı 65-dən yuxarı (evdən çıxması tövsiyə olunmayan və daha sonra qadağan olunan sosial həssas təbəqə) olan abunəçilərinə könüllü Mobil Müştəri Xidmətinin təyin olunması idi. AzerCell Təhsil Nazirliyinin təsis etdiyi “Virtual Məktəb” saytıdan qeydiyyatdan keçən və AzerCell istifadəçisi olan 25000-dən çox müəllim-pedaqoji heyətinə fərqli internet paketləri vasitəsi ilə dəstək göstərərək (<https://fed.az/az/ikt/quotazercellquot-sagird-telebe-ve-muellimler-ucun-internet-paketi-istifadeye-verdi-97134>).

Pandemiyanın ölkə iqtisadiyyatına vurduğu zərəri azaltmaq üçün ölkə prezidenti tərəfindən 19 mart 2020-ci il tarixində “Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının və nəticəsində dünya enerji və səhm bazarlarında yaranmış sərt dalğalanmaların Azərbaycan Respublikası iqtisadiyyatına, ölkədə məşğulluq məsələlərinə, makroiqtisadi sabitliyinə və sahibkarlıq subyektlərinə neqativ təsirinin azaldılması ilə əlaqədar bir

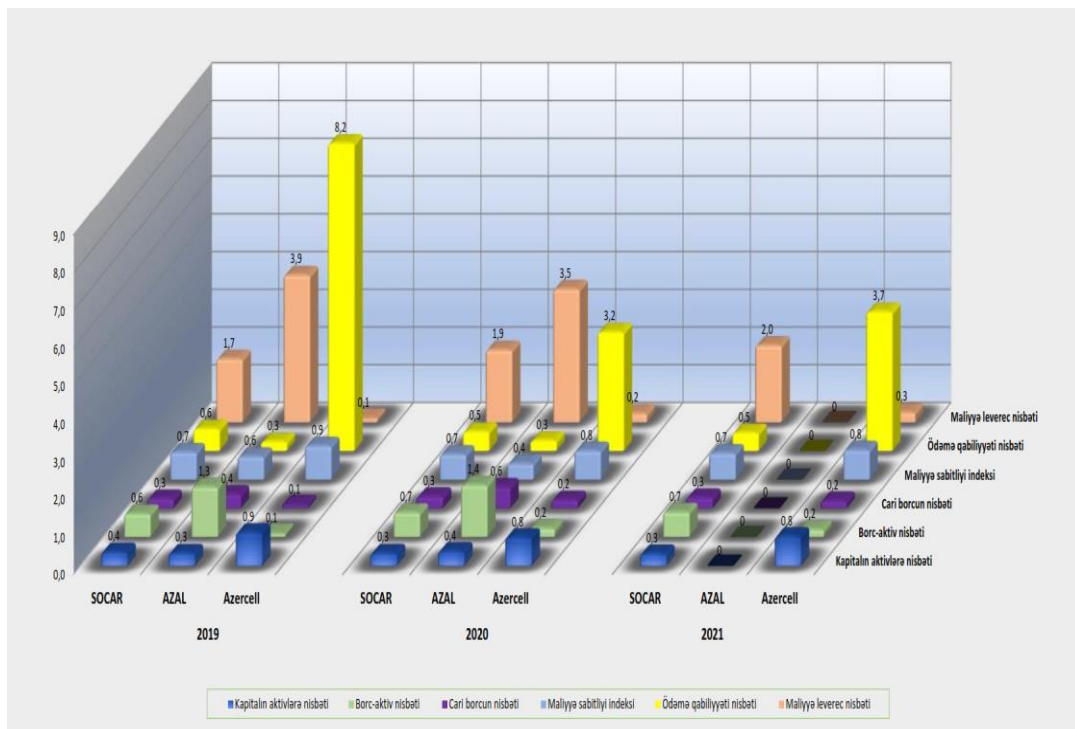
sıra tədbirlər haqqında” Sərəncam (<http://www.e-qanun.az/framework/44791>) imzalanmışdır. Sərəncam 2020-ci il dövlət büdcəsindən 1 milyard manat ayrılması hesaba alınsa da, bu imkan özəl sektorlarda fəaliyyət göstərən hüquqi şəxslərin və sahibkarlıq fəaliyyətini hüquqi şəxs yaratmadan həyata keçirən fiziki şəxslərə aid edilib. Pandemiyanın ilk pilləsində dövlət şirkətləri, SOCAR daxil olmaqla dövlətdən əsaslı maliyyə dəstəyi almayıb. Lakin 2020-ci ilin ikinci yarısında hökumət həmin ilin dövlət büdcəsində etdiyi dəyişiklikdə SOCAR şirkətində pandemiya ilə bağlı yaranmış zərərin azaldılması istiqamətində dəstək göstərib. Yeni qanuna uyğun olaraq, (http://www.maliyye.gov.az/scripts/pdfs/web/viewer.html?file=/uploads/news_files/5f2486962c071.pdf).

SOCAR-ın 2020-ci il üzrə vergi ödənişləri öhdəliyi 210 milyon manat, 14.5 faiz azaldılmışdır. “Azərbaycan Respublikasının 2020-ci il dövlət büdcəsi haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununda dəyişikliklər edilməsi barədə” izahatda azalmanın səbəbi olaraq xam neftin ixrac dəyərinin təsdiq olunmuş dövlət büdcəsi üçün nəzərdə tutulan qiymətin (55 ABŞ dollarından 20 ABŞ dollarına) az götürülməsi, OPEK+ razılaşma üzrə hasilat tutumlarının azalması, eləcə də koronavirus pandemiyası ilə bağlı ölkə daxilində neft məhsullarına olan tələbatın azalması göstərilir.

Aparılan analizin nəticəsi olaraq, Şəkil 2-də kapitalın borcla nisbətinin təhlili metodu əsasında yuxarıda adları qeyd olunan şirkətlərin maliyyə sabitliyinin qiymətləndirilməsi üçün:

- a) kapitalın aktivlərə nisbəti,
- b) borc/aktiv nisbəti,
- c) cari borcun nisbəti,
- d) maliyyə sabitliyi indeksi,
- e) ödəmə qabiliyyəti,
- f) maliyyə leverec nisbətləri

kriteriləri hesablanaraq, hər 3 şirkətin eyni dəyərləndirmə miqyasında müqasiyəli formatda verilən histqramlarda yuxarıda qeyd olunan 6 kriterisi və pandemiyanın əsas 3 ili ərzində dəyişmə qanuna uyğunluğu təsvir edilmişdir.



Şəkil 2. Pandemiya dövründə SOCAR, AZAL və Azercell şirkətlərində maliyyə sabitliyi göstəricilərinin dəyişmə qanunauyğunluğu (Əlavə 1)

a) **Kapitalın aktivlərə nisbəti**. Yuxarıda qeyd olunan hesablamalara görə, SOCAR təhlil olunan dövrlər ərzində azalma müşahidə olunmuşdur. Şirkət, belə olduqda, üçüncü tərəflərin maliyyə investisiyalarından daha çox asılı olur və beləliklə, daha az sabit olur. Azercell şirkətində isə kapitalın aktivlərə nisbəti 2020-ci ildə bir qədər azalsa da 2021-ci ildə qismən artıma nail olmuşdur. Kapitalın aktivlərə nisbəti 0,5-dən az olmadıqda şirkətin maliyyə vəziyyəti sabit hesab olunur. Bu halda şirkətin aktivlərinin yarısı öz vəsaitləri hesabına formalaşır və buna görə də şirkət bütün öhdəliklərini ödəyə bilər. Banklar və kreditorlar üçün kapitalın aktivlərə nisbəti nə qədər yüksəkdirsə, şirkət ona investisiya qoymaq üçün bir o qədər sabitdir.

b) **Borc-aktiv nisbəti** 0,5-ə bərabər olduqda ən optimal hesab olunur. Bu halda kapital və öhdəliklər balanslaşdırılır və beləliklə, şirkət kreditorlardan asılı olmur, eyni zamanda öz kapitalının gəlirliliyini artırmaq imkanını itirmir. 1,0 -dən böyük nisbət aktivlərin əhəmiyyətli hissəsinin borcla maliyyələşdiyini göstərir. Başqa sözlə, AZAL şirkətində müşahidə olunduğu kimi şirkətin aktivlərindən daha çox öhdəlikləri var. Yüksək nisbət də göstərir ki, faiz dərəcələri qəfil artarsa, şirkət kreditlərini ödəmədə çətinlik cəkmə riski ilə üzləşə bilər.

c) **Cari borcun nisbəti** 0,1 - 0,2-yə bərabər olduqda ən optimal hesab olunur. Qrafikdən göründüyü kimi, hər üç şirkətdə cari borcun nisbəti 2020-ci ildə artaraq tövsiyə olunan dəyərdən artıq olmuşdur. Lakin diqqət yetirərsək, SOCAR və Azercell

şirkətlərində 2021-ci ildə əvvəlki ilə nisbətən cari borcun qismən azaldığını görə bilərik.

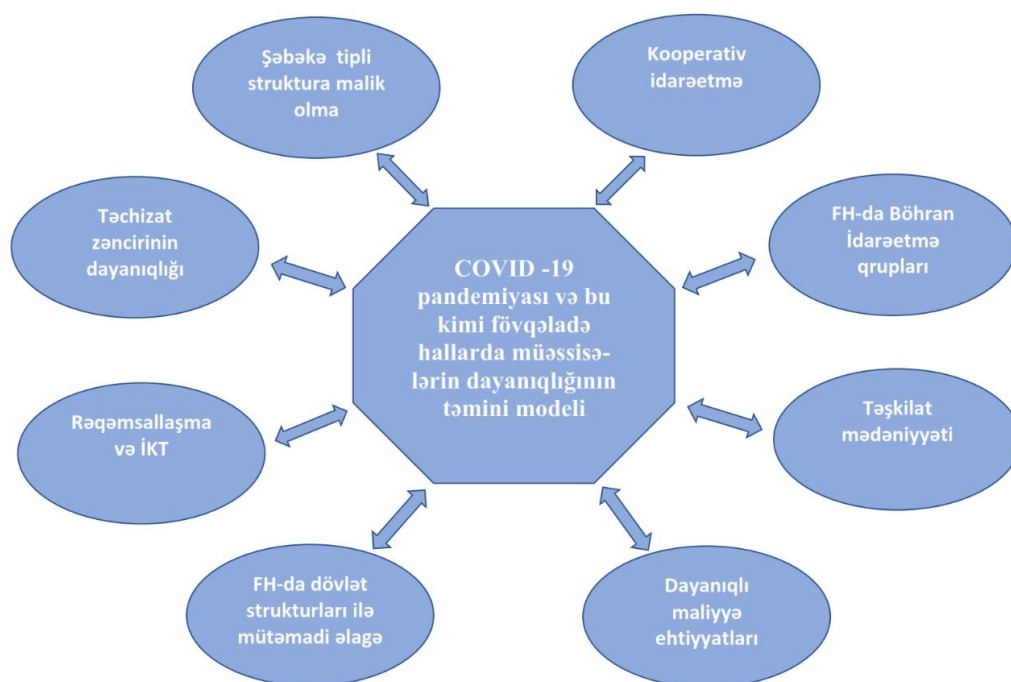
d) **Maliyyə sabitliyi əmsali** 0,8 - 0,9-a bərabər olduqda ən optimal hesab olunur. Cədvəldəki hesablamalara görə, şirkətlərin maliyyə sabitliyi indeksi tövsiyə olunan dəyərdən aşağı olub. Müvafiq olaraq, 2020-ci ilə indeksin aşağı düşdüyünü mənfi tendensiya kimi qeyd etsək də, 2021-ci ilə bu göstəricinin artığını müşahidə edə bilərik.

e) **Ödəmə qabiliyyəti nisbəti** müəssisənin fəaliyyətinin hansı hissəsinin öz vəsaiti, hansı hissəsinin isə borc kapitalı hesabına maliyyələşdirildiyini göstərir. Əgər əmsalın dəyəri 1,0 -dən azdırsa, SOCAR və AZAL şirkətində olduğu kimi, bu o deməkdir ki, şirkətin əmlakının əksəriyyəti borc vəsaitləri hesabına formalaşır. Bu halda nisbət müfəlisləşmə təhlükəsini göstərə və kreditə çıxışı çətinləşdirə bilər. Azercell şirkətində dəyər 1,0 -dən artıq olduğuna görə deyə bilərik ki müəssisə fəaliyyətini öz vəsaiti hesabına formalaşdırır. İllər üzrə müqayisə olunarsa 2020-ci ildə əhəmiyyətli dərəcədə azalma müşahidə olunmuş, lakin növbəti ildə yenidən qismən artıma müvəffəq ola bilmişdir.

f) **Maliyyə leverec nisbəti** (borcun kapitalla nisbəti) iqtisadiyyatın hər bir sahəsində fərqli meyarlara malikdir. Borc nisbətinin 0,5 olması o deməkdir ki, öhdəliklər kapitaldan iki dəfə çoxdur. Borcun kapitalla nisbətinin 1,0 olması o demək olardı ki, investorlar və kreditorlar biznes aktivlərində bərabər paya malikdirlər. Borcun kapitalla nisbətinin aşağı olması, adətən, maliyyə cəhətdən daha sabit bir hal deməkdir. SOCAR və Azal şirkətlərində borcun kapitalla nisbəti daha yüksəkdir və illər üzrə artım müşahidə olunur ki, bu da kreditorlar və investorlar üçün riskli hesab olunur.

Müəssisələrin fəvqəladə hallarda effektiv fəaliyyətinin təmini üçün tövsiyə olunan dayanıqlıq modeli

COVID-19 pandemiyası zamanı müəssisələrin maliyyə dayanıqlığının öyrənilməsi məqsədli aparılan çoxlu sayda tədqiqatların analizi, eyni zamanda müəllifin üzərində işlədiyi hal-hazırkı dissertasiya işində təqdim edilən araşdırmaların nəticəsi olaraq və əldə edilən bilgilərə əsaslanaraq, xüsusi fəvqəladə hallar zamanı müəssisələrin effektiv fəaliyyət göstərmələri və davamlı dayanıqlığa sahib olmaları üçün aşağıda təsvir edilən xüsusiyyətlərə malik bir struktur-modelə uyğunlaşması üzrə tövsiyələr təklif olunur:



Şəkil 3. Pandemiya zamanı müəssisə effektivliyi və dayanıqlılıq modeli

1. **Şəbəkə quruluşuna və yüksək səviyyəli virtuallığa malik müəssisələr** pandemiya dövründə öz biznes əməliyyatlarını daha dayanıqlı şəkildə davam etdirməyə nail ola bilirlər. Qeyri-müəyyənlik dövründə davamlı dayanıqlılığa nail olmaq və səy göstərmək üçün koordinasiyanı, mürəkkəb qərarların qəbulunun bölüşdürülməsini və müxtəlif resursların və imkanların araşdırılmasını təkmilləşdirmək üçün yeni sistem şəbəkəsi strukturu tətbiq edilməlidir (Moliterno T. və Douglas M., 2011, s.38). Bu 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 (Christopher M. və Holweg M., 2011). Bundan əlavə, pandemiya böhranı zamanı davamlılıq üzrə işçi qrupları tez-tez onlayn görüşlər keçirə bilər, burada hesabatlar təqdim edə, qarşıya qoyulmuş məqsədlərin vəziyyətini yoxlaya, müdaxilə edə və müvafiq olaraq onları tənzimləyə, və növbəti qısa zaman (məsələn, növbəti 48 saat) və ya sonrakı həftə üçün xüsusi plan hazırlaya bilərlər. Gözlənilməz təhlükələr baş verdikdə tez nizamlana bilən və daha yaxşı fəaliyyət göstərən şirkətlər şəbəkə strukturu, çevik və sadə təlimatlar, paylanmış işçi qüvvəsi və liderlik və daha az qarşılıqlı asılılıq ilə xarakterizə olunur (Harrington L. və Smith R.H., 2014).

2. Daha qısa və daha **çox saxəli təchizat zəncirinə** malik müəssisələr pandemiya dövründə daha inamla biznes əməliyyatlarını davam etdirirlər. Bu təhcizat sistemli uğurlu təşkilatlar həm tələb, həm də təklif qovşaqlarına diqqət yetirərək, hər bir region üçün kifayət qədər paylama miqdarını təmin etmək üçün çoxlu əlaqələr və mümkün qədər çox müxtəlif sxemlər qururlar (Kirstin S. və Sanne S., 2015). Köçürmə və idxal məhdudiyyətlərindən, çatdırılma gecikmələrindən və paylanmaya mane ola biləcək inflyasiyadan qaçmaq üçün bir çox alternativ yerli, dövlət səviyyəli və regional təchizatçılarla əməkdaşlıq qurulmalıdır. Ekstremal pozulma şəraiti zamanı tədarük zəncirinin dayanıqlılığı satış itkisini, bərpa xərclərini azaldır, brend reputasiyasını və səhm qiymətini artırır (Craven M., Mysore M. və Wilson M., 2020).
3. Adaptiv və çevik **təşkilati mədəniyyətə malik** müəssisələr pandemiya dövründə dayanıqlı fəaliyyətləri ilə fərqlənməyi bacarırlar. Təhsilli və yaxşı təlim keçmiş əməkdaşlara, şəbəkəyə bənzər struktur quruluşu malik bu təşkilatlar fəvqəladə hallar zamanı dəyişikliklərə tez reaksiya vermək üçün çevik xüsusiyyətlər sahibdirlər, - gözlənilməz böhran baş verdikdə, bütün işçilər liderlik məsuliyyətini öz üzərinə götürməyə və maneə yarandıqda fərqli vəzifələr tutmağa hazır olurlar. Bu tip müəssisələrdə rəhbərliyin əsas vəzifələrindən biri əməkdaşların daxili motivasiyasına yönəldilmiş doğru təşkilati arxitektura yaratmaqdır, - bu, onların "fəaliyyət üçün söhbət" düsturu formasını alan informasiya mübadiləsinə cəlb edilməsi ilə baş verir, - bütün təşkilatı ünsiyyət, "beyin fırtınası" və perspektivlər mübadiləsinə cəlb etməlidir (Kostas D., 2003, s.251–267). Bu tipli idarəedici zəhinlilik formal strukturların modifikasiyasını dəstəkləyən mexanizmləri, improvizasiya qabiliyyətini və təkmil düşünmə qabiliyyətini təqdim etməklə təşkilatlara böhranlardan daha az itki ilə yayınmağa kömək edir (Lee S.H., Makhija M., 2009).
4. **Kooperativ (paylanmış) rəhbərlik** strukturuna malik müəssisələr pandemiya dövründə öz biznes əməliyyatlarını effektiv davam etdirirlər. Təşkilatların öz fəaliyyətlərini fəvqəladə hallarda davam etdirmələri üçün alternativ fəvqəladə liderlər təyin edilməli və onlar gözlənilməz çətinliklər zamanı yerində vəziyyətə müdaxilə etməyə hazır olmalıdırlar. Fəvqəladə liderlər, koordinasiya qrupları və ya "sınır mərkəzi" və "qovşaqlar" müvafiq olaraq risklərin idarə edilməsi məqsədli təşkilatın strateji fəvqəladə hallar planını diqqətlə həyata keçirmək və böhrandan əvvəl müəyyən edilmiş qaydalara riayət etməklə, lakin ətraf mühitdəki gözlənilməz dəyişikliklərə sürətli uyğunlaşmaya imkan verən kifayət qədər çevikliklə resurs bölgüsü və risklərin azaldılmasına qərar verməyi bacarmalıdırlar. Bu yolla, müstəqil fəaliyyət göstərən ayrı-ayrı iştirakçıların əldə edə bilməyəcəyi olduqca mürəkkəb vəzifələri yerinə yetirməklə və inteqrasiya olunmuş təşkilatın bütün sahibkarlıq funksiyalarını birləşdirməklə müsbət nəticələr əldə etmək mümkündür (Johansen W., Aggerholm H.K. və Frandsen F., 2012, s. 270–279). Fəvqəladə liderlərə ünsiyyətdə qeyri-rəsmi strukturları inteqrasiya etmək və yaranan şəraitə təşkilati reaksiyanın uyğunlaşdırılması tapşırığı verilməlidir.
5. **Fəvqəladə hallarda böhran idarəetmə komandasına malik** müəssisələrin pandemiya çağırışlarına daha dayanıqlı tab gətirmə xüsusiyyətlərinə malikdirlər. Bu

komandanın üzvü olan liderlər müxtəlif məsuliyyətlər, tapşırıqlar və təşəbbüslər irəli sürmək qabiliyyətinə və səriştəsinə malik, stresli vəziyyətlərin öhdəsindən gəlmək və təşkilatın bütün qovşaqlardan gələn müvafiq məlumatları birləşdirərək və onları dəyişdirməklə optimal vəziyyətə gətirə və sürətli reaksiya verə bilən yüksək təlim keçmiş və bacarıqlı şəxslərdən təşkil olunmalıdırlar (Elsabbagh S. və başqaları., 2004). Böhran liderliyi strategiyaları böhranların təbiəti, müddəti və səbəbi ilə bağlı dəyişə bilər və təşkilatın fəvqəladə hallar planına uyğunluğundan da asılı olaraq böhranın idarə edilməsi müxtəlif ssenarilərə hazırlıqdan və müxtəlif maraqlı tərəflərin böhrana münasibət tərzindən asılıdır.

6. **Qabaqcıl rəqəmsallaşma və internet texnologiyasına malik** müəssisələr pandemiya dövründə öz biznes əməliyyatlarını daha səmərəli davam etdirir, hətta yeni nailiyyətlər əldə edə bilirlər. Dayanıqlığın təmin edilməsi üçün kiber strukturun və İKT alətlərinin hazır olması, internetə yüksək sürətli çıxışın və əlavə avadanlıqların əldə edilməsi mühümdür (Kilpatrick J. və Barter, L., 2020). Görünməmiş fəlakətlər zamanı digər müəssisələr ilə birgə səmərəli ünsiyyət qurmaq, qeyri-müəyyən şəraitdə əqlabətən qərarların onlayn qəbul etmək, veb-sayt yaratmaqla ondan bəhrələnmək, rəqəmsal kitabxanalara, biliklərin idarəetmə sistemlərinə, inventar hesabat sistemlərinə, o cümlədən, nou-hau proqram təminatı, alətlər və aparatlar, tətbiqlər, hesablama loqarifmləri, aparat, texnoloji və idrak kapital vasitələrinə etibar etməlidirlər (Vogt M., Hertweck D. və Hales K, 2014). Böhran idarəetmə komandası müəssisənin hansı çətinliklərlə üzləşə biləcəyini və veb-sayta yüklənəcək əsas məlumatlardan xəbərdar olmalıdır. Kütləvi bildiriş sistemləri ilə birlikdə tətbiq olunduqda, internet saytları dəyər qazanır və əsas maraqlı tərəflərə və işçilərin fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradır (Coombs W.T., 2007, s.4-6).
7. **Dayanıqlı maliyyə ehtiyatlarına malik müəssisələr** pandemiya dövründə öz biznes əməliyyatlarında daha müvəffəqiyyətli nəticələr əldə etmək imkanlarına malik olurlar. Fəvqəladə hallar üzrə maliyyə planları maliyyə resurslarının səfərbər edilməsi üçün aydın şəkildə müəyyən edilmiş büdcə və maliyyələşdirmə modelinə malik olmalı, riskin kimin daşıyacağını, çağırışlara necə cavab verməli və nəyi maliyyələşdirməli olduğunu müəyyən edən böhrandan əvvəlki və böhrandan sonrakı bərpa planlarını hazırlamaq və həyata keçirmək üçün mövcud alətlər və iş proqramlarına malik olmalı, müxtəlif ssenarilər üzrə xərc-mənfəət təhlillərini özündə əks etdirməlidir (Belás J. və başqaları, 2017, s. 80–93). Risklərin ölçülməsi, resursların bölüşdürülməsi və təsirlərin azaldılması üçün alternativ yolların nəzərdən keçirilməsi ilə fəvqəladə hal şokunun təsirinin azaldılması effektiv təşkilati fəaliyyətə kömək edir (Luise K., Kilcon K. və Adam Z., 2004).
8. **Dövlət strukturları ilə mütəmadi əlaqə** müəssisələrin fəvqəladə hallarda fəaliyyətlərinin davam etdirilməsində, yerli qanunvericiliklə dəstəklənən xüsusi qərarların qəbuluna müsbət təsir göstərir. Müəssisələrin fəvqəladə hallarda fəaliyyətləri bu tip epidemiyalarda daha çox dövlət strukturları və yerli qanunvericiliklə tənzimlənir və dövlətin birbaşa nəzarəti altında həyata keçirilir. Dövlət strukturları nə qədər optimal tənzimlənmə qaydaları tərtib edib, onun icrasına nəzarət etməyə çalışsalar da, bu qərar və göstərişlərin hazırlanmasında müxtəlif sahələr üzrə

mövcud məlumat bazasına sahib olmaları, bütün istehsalat, tikinti, ticarət, logistika və s. kimi müxtəlif xidmət sahələri üzrə bazarda fəaliyyət göstərən iqtisadi oyunçuların bütün istəklərini bilərək ümumiləşdirmələri vacibdir. Bunun üçün irəlidə qarşıya çıxma biləcək fəvqəladə hallar zamanı onun önlənməsi tədbirlər planı hər bir şirkətin bu tip hallarda tənzimləmə qərarlarının icrasında fəal iştirak etməli, hadisələrlə üzləşdiyi zaman, necə hərəkət etmənin əvvəlcədən hazırlanmış proqramları ilə dövlət strukturlarına anında müraciət etmə imkanlarına sahib olmalıdırlar (Kapucu N., Hu Q., 2020).

Digər mühüm məqam, fəvqəladə hallarda fəaliyyətlərin tənzimlənməsi üçün dövlət tərəfindən verilmiş qərarların icrası zamanı müəssisələrin buna uyğunlaşması zaman itkisinə səbəb olur. Əgər Azərbaycanda “keçilmiş dərslər” (“lesson learned” – təcrübədən qazanılan biliklər anlamında) timsalında buna misal gətirmək istəsək, SMS icazə sisteminin tətbiqi zamanı işverən təşkilatların əməkdaşlarının tez bir zamanda qeydiyyatdan keçirilməsi (bəzi aparıcı şirkətlərdə bu, minlərlə əməkdaşın məlumatlarının dövlət elektron sisteminə işlənilməsinə tələb edir), vaksinasiya tədbirlərinin ərazi üzrə yerli poliklinikalarda pərakəndə halda deyil, TƏBİB ilə razılaşma əsasında müəssisənin daxili tibbi məntəqələrində sistemli şəkildə həyata keçirilməsi, xəstəliyə yoluxmuş insanların yenidən iş mühitinə geri dönüşünün təmin edilməsi üçün lazımi icazələrin alınması və buna nəzarəti qeyd edə bilərik.

Beləliklə, fəvqəladə hallar zamanı müəssisələrin effektiv fəaliyyət göstərmələri və maliyyə dayanıqlığına sahib olmaları haqqında yuxarıdakı mülahizələrimizə əsaslanaraq iddia edirik ki, belə bir dayanıqlılıq modelinin məhz təklif etdiyimiz xüsusiyyətlərə malik, - şəbəkəli və virtual struktura malik şirkətlər, daha qısa və şaxələndirilmiş təchizat zənciri, çevik və adaptiv mədəniyyət, paylanmış liderlik və işçi qüvvəsi, qabaqcıl rəqəmsallaşma və internet texnologiyaları, üçüncü tərəflərlə daim əlaqəni nəzərdə tutan, fəvqəladə hallar zamanı böhran idarəetmə komandasına və uyğun planlara sahib olmaqla gözlənilməz pandemiya və bu kimi böhran hallarında öz fəaliyyətlərini daha effektiv davam etdirə bilər.

Nəticə

COVID-19 pandemiyasının iqtisadiyyata göstərdiyi təsirlərinin müəssisələrin maliyyə dayanıqlığı prizmasından araşdırılmasına həsr olunan bu tədqiqat işində mövzu üzrə mövcud ədəbiyyatların müfəssəl təhlili pandemiyanın yaratdığı təhdidlər kontekstində və makroiqtisadi əlaqələr müstəvisində aparılaraq, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən 3 aparıcı yerli şirkətin timsalında, onların maliyyə dayanıqlığının qiymətləndirilməsi, kapitalın borcla nisbəti kriteriləri əsasında təyin edilərək müqayisəli şərh edilmiş və bu göstəricilərin son üç il ərzində dəyişmə qanunauyğunluğunun qrafiki təsviri verilmişdir.

Məqalədə pandemiyanın müəssisələrin maliyyə dayanıqlığına təsirlərinin araşdırmaları haqqında məlum təsirlərin ümumiləşməsinin məntiqi analizi olaraq, həmçinin, dayanıqlılığın qorunmasında böhran idarə edilmə tədbirlərinin təhlili nəticəsində bu tipli global xarakterli pandemiyalar və gözlənilməz fəvqəladə hallarda müəssisələrin davamlı dayanıqlılığının təmini üzrə tövsiyələr hazırlanaraq təqdim olunmuşdur.

Müəssisələr üçün təklif olunan bu dayanıqlıq modelinin 8 əsas prinsiplə struktur təşkil edicisinin hər birinin xüsusiyyətlərinin qısa şərhə verilməlidir.

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti olaraq tövsiyə olunur ki, pandemiyanın təsirlərini minimuma endirmək üçün müəssisələr təqdim olunan davamlı dayanıqlıq modelinə uyğun struktur quruluşu öncədən nəzərə almaqla və fəaliyyətlərini bu istiqamətdə təşkil etməklə, bu kimi gözlənilməz fəvqəladə çağırışlar zamanı daha müvəffəqiyyətli ola bilərlər.

Ədəbiyyat

1. "Financial stability implications of support measures to protect the real economy from the COVID-19 pandemic" published European Systemic Risk Board, 2021.
2. Belás, J.; Mišanková, M.; Schönfeld, J.; Gavurová, B. Credit risk management: Financial safety and sustainability aspects. J. Secur. Sustain. Issues 2017, 7, 79–93.
3. Christopher M. və Holweg M. Supply Chain 2.0": Managing supply chains in the era of turbulence. International J. Phys. Distrib. Logist. Manag. 2011, s.40-42
4. Coombs, W.T. Crisis management and communications. Inst. Public Relat. 2007, 4, 6
5. Craven M., Mysore M. və Wilson M. COVID-19 Briefing Note: 13 May 2020; McKinesey Company: New York, USA, 2020
6. Dybal S.V. . (2011). "Financial analysis: theory and practice". St. Petersburg: Business-press".
7. Elsubbaugh S. və başqaları, "Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and – Empirical Evidence", Journal of Contingent Crisis Management, 2004, s.111–126
8. Enhancement", Sustainability, 2020
9. Harrington L.və Smith R.H., The Resilient Supply Chain; DHL: Bonn, Germany, 2014
- 10.<http://www.e-qanun.az/framework/44791>
11. http://www.maliyye.gov.az/scripts/pdfjs/web/viewer.html?file=/uploads/news_files/5f2486962c071.pdf
12. <https://fed.az/az/ikt/quotazercellquot-sagird-telebe-ve-muellimler-ucun-internet-paketi-istifadeye-verdi-97134>
13. <https://ir.aboutamazon.com/quarterly-results/default.aspx>
14. https://s2.q4cdn.com/181345880/files/doc_news/2020/07/Delta-Air-Lines-Announces-June-Quarter-2020-Results.pdf
15. <https://socar.az/az/page/maliyye-hesabatları>
16. https://www.azal.az/media/2022/08/29/azal_report_2020_az.pdf
17. <https://www.azercell.com/assets/files/azercell-telecom-llc-2021-fs-aze.pdf>
18. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2019/10/01/global-financial-stability-report-october-2019>
19. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2020/04/14/Global-Financial-Stability-Report-April-2020-49020>
20. <https://www.marketwatch.com/story/papa-johns-ceo-says-the-company-has-added-more-than-8-million-new-customers-this-year-11604687441>
21. Iva Gregurec, Martina Tomić Furjan and Katarina Tomić-Pupek (2020), "The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs". *Sustainability* 13(3):1098
22. Johansen W., Aggerholm H.K. və Frandsen, "F. Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations" Public Relat. Rev., 2012, s.270–279
23. Kapucu N., Hu Q., "Network Governance: Concepts, Theories, and Applications" Routledge London, UK, 2020
24. Kilpatrick J. və Barter, L. "COVID-19: Managing Supply Chain Risk and Disruption" Deloitte: Toronto, Canada, 2020
25. Kirstin S. və Sanne S. The role of collaboration in supply chain resilience. Supply Chain Manag. Int. J. 2015, s.1–29

26. Kostas D. "The pursuit of sustainable business excellence" Total Qual. Manag. Bus. Excell. 2003, s.251–267
27. Lee S.H., Makhija M. "Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis?" Strateg. Manag. Journal, 2009, s.538–554
28. Luise K., Kilkon K. və Adam Z. "Coordination in Rapidly Evolving Disaster Response System: The Role of Information", American Behavioral Science, 2004, s.296–312
29. Moliterno T. və Douglas M. Network Theory of Organization: A Multilevel Approach. J. Manag. 2011, 38
30. Raquel S., Canetta L. və Raul P., "A Conceptual Reference Framework for Enterprise Resilience
31. Richard Baldwin and Beatrice Weder di Mauro (2020) "Economics in the Time of COVID-19", CEPR Press March 2020.
32. Tağızadə A.A. (2022), Müəssisələrin maliyyə dayanıqlığına COVID-19 pandemiyası prizmasından baxış. "Tikintinin iqtisadiyyatı və menecmenti", AzMİU, 2022, №3 (20), səh. 119-127.
33. The Macroeconomics of Epidemics | NBER
34. Thomas Günther¹, Werner Gleißner, Christian Walkshäusl (2020), "What happened to financially sustainable firms in the Corona crisis?" NachhaltigkeitsManagementForum. 2020 Jul 22: s. 1–8.
35. Ulric Eriksson von Allmen, Phakawa Jeasakul, Heedon Kang, and Purva Khera, "Macrofinancial Considerations for Assessing the Impact of the COVID-19 Pandemic", 2020
36. Vogt M., Hertweck D. və Hales K. "Strategic ICT Alignment in Uncertain Environments: An Empirical Study in Emergency Management Organizations", Hawaii International Conference on System Sciences, Kauai, USA, 2011; s.1–11
37. Yulia Valega (2016), "Ways of improving financial stability of Valio Group", Seinäjoeen ammattikorkeakoulu-2016, s.18.