

338.48:640.41

**M.A.Allahverdiyeva**  
*i.e.d., professor, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti*  
*allahverdiyeva\_muslummat@mail.ru*  
**N.C.Talibzadə**  
*magistrant, UNEC, Beynəlxalq Doktorantura və*  
*Magistratura Mərkəzi*  
*nigar.talibzada@gilan-knauf.az*

Məqalə redaksiyaya daxil olub 02.02.2026

The article was received by editorial board on 02.02.2026

Статья принята к печати 02.02.2026

## **AZƏRBAYCANDA MEHMANXANA BİZNESİNİN HAZIRKI VƏZİYYƏTİ: ONUN FAKTORLU TƏHLİLİ**

### **Xülasə**

**Tədqiqatın məqsədi:** Məqalənin əsas məqsədi Azərbaycanda mehmanxana biznesinin mövcud inkişaf səviyyəsini qiymətləndirmək, onun formalaşmasına təsir edən əsas iqtisadi, institusional və bazar faktorlarını müəyyənləşdirmək və bu faktorların sahənin səmərəliliyinə təsir mexanizmlərini faktorlu təhlil əsasında araşdırmaqdır. Eyni zamanda turizm axınları, investisiya mühiti və dövlət dəstəyi mexanizmlərinin mehmanxana sektoruna təsiri kompleks şəkildə təhlil olunur. Tədqiqatda statistik analiz, müqayisəli təhlil, faktor təhlili, dinamik sıra metodu və qrafik təsvir üsullarından istifadə edilmişdir. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları, turizm üzrə beynəlxalq təşkilatların hesabatları və sahə üzrə analitik mənbələr əsas informasiya bazasını təşkil edir. Mehmanxana biznesinin inkişafına təsir edən əsas faktorlar arasında turist axını, gəlirlilik səviyyəsi, investisiya həcmi, regionlar üzrə yerləşmə strukturu və xidmət keyfiyyəti göstəriciləri qiymətləndirilmişdir. Azərbaycanın qeyri-neft sektorunun mühüm istiqamətlərindən biri olan turizm və mehmanxana biznesinin iqtisadi inkişafdakı rolunun elmi əsaslarla öyrənilməsi baxımından əhəmiyyətlidir. Nəticələr dövlətin turizm siyasətinin təkmilləşdirilməsi, regionlarda sahibkarlığın təşviqi və xidmət sektorunun rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün praktik tövsiyələr formalaşdırmağa imkan verir. Aparılan təhlil göstərir ki, son illərdə Azərbaycanda mehmanxana biznesinin inkişafında müsbət dinamika müşahidə olunsada, regionlar üzrə qeyri-bərabər inkişaf mövcuddur. Turist axınının artması, beynəlxalq tədbirlərin keçirilməsi və dövlət proqramları sektorun genişlənməsində əsas faktorlar kimi çıxış edir. Bununla yanaşı, investisiya cəlbediciliyinin məhdudluğu, xidmət keyfiyyətində fərqlər və mövsümi asılılıq sahənin dayanıqlı inkişafına mənfi təsir göstərən amillər sırasındadır.

Məqalədə mehmanxana biznesinin inkişafına təsir edən faktorlar kompleks şəkildə faktorlu təhlil metodu ilə sistemləşdirilmiş və qarşılıqlı təsir mexanizmləri müəyyən edilmişdir. İlk dəfə olaraq Azərbaycanın mehmanxana sektorunun inkişaf dinamikası əsas iqtisadi göstəricilər əsasında inteqrə olunmuş şəkildə qiymətləndirilmiş, sektorun inkişafına mane olan əsas struktur problemlər elmi əsaslarla ortaya qoyulmuşdur.

**Acar sözlər:** mehmanxana biznesi, turizm sektoru, faktorlu təhlil, iqtisadi inkişaf, turist axını, investisiya mühiti, xidmət sektoru.

### **GİRİŞ**

Turizm sektorunun əsas komponentlərindən biri olan mehmanxana biznesi müasir dövrdə ölkələrin sosial-iqtisadi inkişafına mühüm təsir göstərən sahələrdən hesab olunur. Bu sahə yalnız

turistlərin yerləşdirilməsi ilə məhdudlaşmayaraq, qidalanma, istirahət, əyləncə və biznes xidmətlərini əhatə edən kompleks sənaye kimi formalaşmışdır. Mehmanxana sənayesi qonaqpərvərlik konsepsiyası ilə sıx bağlı olub, müştərilərə təhlükəsiz və komfortlu xidmət mühiti təqdim etməyi hədəfləyir. Qlobal miqyasda turizm və qonaqpərvərlik sahəsi dünya ÜDM-in təxminən 10%-ni təşkil edir və məşğulluğun 8–10%-ni təmin edir ki, bu da sahənin iqtisadi əhəmiyyətini göstərir (Harwood, 2022).

Son illərdə mehmanxana biznesinin elmi tədqiqinə maraq artmış, onun mahiyyəti, xüsusiyyətləri və inkişaf mexanizmləri müxtəlif nəzəri yanaşmalar əsasında araşdırılmışdır. Bu fəsilə mehmanxana biznesinin anlayışı və fəaliyyət mexanizmi təhlil edilir, sahənin iqtisadiyyatda rolu üzrə mövcud konsepsiyalar müqayisə olunur və müasir inkişaf metodologiyaları ümumiləşdirilir. Məqsəd mehmanxana biznesinin inkişaf xüsusiyyətlərini nəzəri baxımdan əsaslandırmaq və elmi yanaşmaları sistemləşdirməkdir.

## **ƏDƏBİYYAT İCMALI**

XXI əsrin ilk onilliklərində qlobal iqtisadiyyat və sosial münasibətlər sistemində baş verən transformasiyalar mehmanxana biznesinin inkişaf trayektoriyasına əhəmiyyətli təsir göstərmişdir. Müasir dövrdə sektor bir sıra yeni çağırışlarla qarşı-qarşıya qalmaqla yanaşı, bu çağırışlara uyğun adaptasiya mexanizmlərinin formalaşdırılmasını zəruri edir. Aparılan elmi tədqiqatlar göstərir ki, rəqəmsallaşma proseslərinin sürətlənməsi, istehlakçı davranış modellərinin dəyişməsi, qlobal rəqabətin intensivləşməsi, pandemiya kimi fəvqəladə risklər və davamlı inkişaf tələbləri mehmanxana sektorunda struktur və funksional yenilənmələri stimullaşdırır (Lavrova, 2025). Bu yarım-fəsilə müasir inkişaf meyilləri sistemli şəkildə təhlil edilir və sahənin təkmilləşdirilməsi üçün tətbiq olunan metodoloji yanaşmalar ümumiləşdirilir.

Müasir mərhələdə mehmanxana biznesinin inkişafında əsas tendensiyalardan biri rəqəmsal transformasiyanın dərinləşməsidir. Xidmətlərin təşkili, marketinq strategiyaları və rezervasiya prosesləri getdikcə daha çox rəqəmsal platformalar üzərindən həyata keçirilir. Tədqiqatlar göstərir ki, istehlakçılar mehmanxana seçimi zamanı onlayn rəylər və reytinglərə böyük əhəmiyyət verirlər (Xie, 2017). Bu kontekstdə onlayn reputasiya mehmanxanaların bazar mövqeyinin formalaşmasında həlledici amilə çevrilmişdir. Məhz bu səbəbdən müəssisələr rəqəmsal marketinq alətlərindən fəal istifadə edir, sosial media vasitəsilə brend imicini gücləndirir və müştəri geribildirimlərinə operativ reaksiya verməyə çalışırlar (Sigala, 2021).

Rəqəmsallaşma prosesi yalnız marketinq sahəsi ilə məhdudlaşmayaraq daxili idarəetmə və əməliyyat sistemlərini də əhatə edir. Elektron qeydiyyat sistemləri, mobil açar texnologiyaları, ağıllı otaq idarəetmə mexanizmləri və robotlaşdırılmış xidmət modelləri bir sıra mehmanxanalarda artıq tətbiq olunmaqdadır (Ivanov, 2019). Bu texnoloji yeniliklər xərclərin optimallaşdırılmasına, xidmətin operativliyinin artırılmasına və müasir istehlakçıların texnoloji gözləntilərinə cavab verilməsinə yönəlmişdir.

Digər mühüm inkişaf istiqaməti xidmətlərin fərdiləşdirilməsi tendensiyasıdır. Əgər əvvəlki mərhələlərdə standartlaşdırılmış xidmət modelləri üstünlük təşkil edirdisə, müasir şəraitdə fərdi yanaşma rəqabət üstünlüyünün əsas mənbələrindən birinə çevrilmişdir (Hemmington, 2007). Böyük məlumatların təhlili və müştəri əlaqələrinin idarə edilməsi sistemləri vasitəsilə mehmanxanalar istehlakçıların davranış xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirir və onlara uyğun fərdi xidmət paketləri formalaşdırırlar. Bu yanaşma müştəri məmnuniyyətinin və uzunmüddətli sadiqliyin artırılmasında mühüm rol oynayır (Kandampully, 2000).

Müasir mehmanxana biznesində diqqət çəkən digər əsas trend davamlı inkişaf və sosial məsuliyyət konsepsiyalarının geniş tətbiqidir. Enerji effektivliyinin artırılması, su ehtiyatlarının qorunması, tullantıların azaldılması və yerli icmaların sosial-iqtisadi inkişafına töhfə verən təşəbbüslər getdikcə daha geniş yayılmaqdadır (Erdogan, 2007). Bu təşəbbüslər bir tərəfdən korporativ sosial məsuliyyət prinsiplərindən irəli gəlsə, digər tərəfdən istehlakçıların ekoloji şüurunun yüksəlməsi ilə sıx bağlıdır. Belə ki, müasir turistlər ekoloji cəhətdən məsuliyyətli mehmanxanaları seçim zamanı üstün tutmağa meyillidirlər. Nəticə etibarilə davamlılıq amili təkcə sosial məsuliyyət göstəricisi deyil, eyni zamanda strateji marketinq üstünlüyü kimi çıxış edir.

## **METODOLOGİYA**

Metodoloji yanaşmalar mehmanxana biznesinin həm elmi tədqiqində istifadə olunan analitik üsulları, həm də müəssisədaxili idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş praktik mexanizmləri əhatə edir. Müasir şəraitdə mehmanxana müəssisələri xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi və rəqabət qabiliyyətinin artırılması məqsədilə müxtəlif idarəetmə alətlərindən geniş istifadə edirlər. Bu kontekstdə keyfiyyət idarəetmə sistemlərinin, xüsusilə ISO 9001 standartlarının tətbiqi xidmət proseslərinin standartlaşdırılmasına və davamlı təkmilləşdirilməsinə şərait yaradır. Eyni zamanda benchmarking metodu vasitəsilə qabaqcıl müəssisələrin təcrübəsi öyrənilir və fəaliyyət göstəriciləri ilə müqayisəli təhlillər aparılır. Strateji idarəetmədə isə Balanced Scorecard yanaşması maliyyə, müştəri məmnuniyyəti, daxili proseslər və innovasiya göstəricilərinin balanslı qiymətləndirilməsini təmin edir (Phillips, 2005).

Xidmət keyfiyyətinin ölçülməsi sahəsində ən geniş yayılmış metodlardan biri SERVQUAL modelidir. Bu model xidmətin gözlənilən və real səviyyəsi arasındakı fərqi qiymətləndirilməsinə əsaslanır və beş əsas ölçü üzrə aparılır: maddi infrastruktur (tangible), etibarlılıq (reliability), operativlik (responsiveness), təminat və inam (assurance), eləcə də fərdi yanaşma və empatiya (empathy) (Parasuraman, 1988). Mehmanxana müəssisələri müştəri sorğuları vasitəsilə bu indikatorlar üzrə məlumat toplayaraq xidmətin zəif və güclü tərəflərini müəyyən edir və idarəetmə qərarlarını həmin nəticələr əsasında formalaşdırırlar.

Ümumilikdə, metodoloji yanaşmaların kompleks tətbiqi mehmanxana biznesində strateji planlaşdırmanın təkmilləşdirilməsinə, xidmət keyfiyyətinin davamlı yüksəldilməsinə və müştəri məmnuniyyətinin artırılmasına imkan yaradır. Bu metodlar həm elmi tədqiqatların obyektivliyini təmin edir, həm də praktik idarəetmədə səmərəliliyin yüksəldilməsinə xidmət edir.

**Müzakirələr.** Azərbaycanda son illərdə turizm sektorunun sürətli inkişafı mehmanxana (otel) biznesinin ölkə iqtisadiyyatında rolunu əhəmiyyətli dərəcədə artırmışdır. Ölkənin əlverişli coğrafi mövqeyi, mədəni irsi və dövlətin turizmə dəstək siyasəti nəticəsində mehmanxana sənayesi dinamik böyümə nümayiş etdirir.

**Cədvəl 1**

**Hotel və hotel tipli müəssisələrin iqtisadi göstəriciləri**

Göstərici	2011	2016	2021	2024	2025
Hotel və hotel tipli müəssisələrin sayı	500	545	667	776	874
Hotel və hotel tipli obyektlərin sayı	–	–	665	812	853
Otel tutumu	30794	37279	50688	59408	67374
Otel nömrələrinin sayı	14159	17956	24198	28689	31751
Istirahət edənlərin sayı	438470	838146	668815	1945061	2380248
Gecə sayı	1358283	1644058	999789	3422326	4282801
Personalın sayı	6026	8360	10752	13619	15292
gəlir min manat	105889	183056	116799	488823	694176.
Məhsul və xidmətlərin istehsalına çəkilən xərcləri min manat	87879.9	171730.8	171805.1	390095.1	510413.7
Vergi ödəmələri	15131	28096	15017		

*Mənbə:* Cədvəl “<https://www.stat.gov.az/source/tourism/>” əsasında tərtib edilmişdir.

Cədvəldə təqdim olunan məlumatlar 2011–2025-ci illər ərzində hotel və hotel tipli müəssisələrin sayında və fəaliyyət miqyasında davamlı artım tendensiyasının müşahidə olunduğunu göstərir. Belə ki, mehmanxana müəssisələrinin sayı 2011-ci ildə 500 olduğu halda, 2025-ci ildə 874-ə yüksəlmişdir. Bu artım turizm sektoruna investisiya axınının genişlənməsi və mehmanxana infrastrukturunun mərhələli şəkildə inkişaf etdirilməsi ilə izah edilə bilər. Xüsusilə 2021-ci ildən sonra obyektlərin sayında daha sürətli artım dinamikası qeydə alınmışdır ki, bu da post-pandemiya dövründə turizmin bərpa ilə əlaqələndirilə bilər.

Otel tutumu və nömrələrin sayı üzrə göstəricilər də analoji artım meyli nümayiş etdirir. Otel tutumu 2011-ci ildə 30 794 yer təşkil etdiyi halda, 2025-ci ildə bu göstərici 67 374-ə çatmışdır. Eyni zamanda, nömrələrin sayı 14 159-dan 31 751-ə yüksəlmişdir. Bu, mehmanxana sektorunda

həm kəmiyyət, həm də infrastruktur baxımından genişlənmənin baş verdiyini göstərir və artan turist axınına uyğunlaşma cəhdlərinin nəticəsi kimi qiymətləndirilə bilər.

İstirahət edənlərin və gecələmələrin sayı sektorun iqtisadi aktivliyinin əsas göstəricilərindən biri kimi çıxış edir. 2011-ci ildə istirahət edənlərin sayı 438 min nəfər olduğu halda, 2025-ci ildə bu göstərici 2,38 milyon nəfərə qədər artmışdır. Gecələmələrin sayı isə müvafiq olaraq 1,36 milyon gecədən 4,28 milyon gecəyə yüksəlmişdir. Bu artım mehmanxana xidmətlərinə olan tələbatın əhəmiyyətli dərəcədə genişləndiyini və sektorun iqtisadi potensialının yüksəldiyini nümayiş etdirir. Bununla yanaşı, 2021-ci ildə müşahidə olunan azalma pandemiya təsirlərinin nəticəsi kimi qiymətləndirilə bilər.

Personalın sayı üzrə göstəricilər mehmanxana biznesinin məşğulluq baxımından da əhəmiyyətli rol oynadığını təsdiqləyir. 2011-ci ildə 6 026 nəfər olan işçi sayı 2025-ci ildə 15 292 nəfərə çatmışdır. Bu artım sahənin əmək tutumlu xarakter daşdığını və sosial-iqtisadi baxımdan mühüm məşğulluq mənbəyi olduğunu göstərir.

Gəlir göstəricilərində xüsusilə kəskin yüksəliş müşahidə olunur. 2011-ci ildə 105,9 milyon manat olan gəlirlər 2025-ci ildə 694,2 milyon manata yüksəlmişdir. Bu, mehmanxana sektorunun iqtisadi səmərəliliyinin əhəmiyyətli dərəcədə artdığını sübut edir. Paralel olaraq məhsul və xidmətlərin istehsalına çəkilən xərclər də artmışdır ki, bu da fəaliyyət miqyasının genişlənməsi ilə əlaqədardır. Lakin gəlirlərin artım tempi xərclərlə müqayisədə daha yüksək olduğundan sektorun ümumi rentabelliyyəsinin yüksəldiyi qənaətinə gəlmək mümkündür.

Vergi ödəmələri üzrə məlumatlar 2011 və 2016-cı illərdə artım, 2021-ci ildə isə azalma tendensiyası göstərir ki, bu da iqtisadi fəallığın dövrü dəyişmələri və pandemiya təsirləri ilə izah oluna bilər. Sonrakı illər üzrə məlumatların olmaması vergi yükünün son mərhələdə necə dəyişdiyini tam qiymətləndirməyə imkan verməsə də, ümumi gəlir artımı fonunda büdcə daxilolmalarının da yüksəlməsi ehtimalı yüksəkdir.

Sektorun xərclər strukturunda da maraqlı dəyişikliklər izlənilir. 2024-cü ildə mehmanxana müəssisələrinin əməliyyat xərcləri 510,4 mln. manat təşkil etmişdir ki, bunun da əhəmiyyətli hissəsi əmək haqqı fondunun payına düşür (təxminən 32%) – bu, 2019-cu ildəki 30% paydan bir qədər artıqdır. Yəni, turist axınının bərpası ilə əlaqədar işçi sayının artması və əmək haqlarının yüksəlməsi xərclərdə müəyyən artıma səbəb olmuşdur. Digər mühüm xərc qəlemi iaşə məhsullarının (yemək və içkilərin) tədarükü ilə bağlıdır – 2024-də bu kimi xərclər 78,1 mln. manat olub, yəni bütün xərclərin 15,3%-ni təşkil edir. Yanacaq və enerji xərcləri təxminən 5–6% civarındadır (28,7 mln. manat, 2024). Göründüyü kimi, mehmanxana biznesi yüksək əməyətutumlu bir sahədir və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün işçi heyətinə və kommunal resurslara ciddi vəsait ayrılır. Qeyd edək ki, statistik təhlillər mehmanxana xidmətlərinin keyfiyyəti ilə turist məmnuniyyəti arasında birbaşa əlaqə olduğunu təsdiqləyir.

## Cədvəl 2

### Hotel və hotel tipli obyektlərin mülkiyyət növləri üzrə sayı (2011–2025)

Göstərici	2011	2016	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Hotel və hotel tipli obyektlərin sayı	498	538	675	683	717	759	819	865
dövlətə məxsus	37	47	32	34	39	54	59	63
Özəl	441	472	622	635	655	689	736	766
Xarici hotellər	16	11	11	14	17	15	16	18
birgə müəssisələr	4	4	6	6	6	6	5	5

*Mənbə:* “<https://www.stat.gov.az/source/tourism/>” əsasında tərtib edilmişdir.

Cədvəldə təqdim olunan məlumatlar 2011–2025-ci illər ərzində hotel və hotel tipli obyektlərin ümumi sayında davamlı artım meylinin müşahidə olunduğunu göstərir. Belə ki, obyektlərin sayı 2011-ci ildə 498 olduğu halda, 2025-ci ildə 865-ə çatmışdır. Bu dinamika mehmanxana sektorunda investisiya fəallığının artmasını və turizm infrastrukturunun mərhələli şəkildə genişləndirilməsini əks etdirir.

Mülkiyyət formaları üzrə struktur təhlili göstərir ki, mehmanxana sektorunda əsas üstünlük özəl müəssisələrə məxsusdur. Özəl hotellərin sayı 2011-ci ildə 441 olduğu halda, 2025-ci ildə 766-

ya yüksəlmişdir. Bu artım dövlətin turizm sahəsində sahibkarlığın inkişafını stimullaşdıran siyasəti, investisiya mühitinin nisbətən əlverişli olması və bazar mexanizmlərinin aktivləşməsi ilə izah edilə bilər. Ümumilikdə, özəl sektor mehmanxana biznesinin əsas aparıcı qüvvəsi kimi çıxış edir və ümumi obyektlərin böyük hissəsini təşkil edir.

Dövlətə məxsus hotellərin sayı isə ümumi fonda nisbətən az paya malikdir. 2011-ci ildə 37 olan bu göstərici 2025-ci ildə 63-ə qədər artsa da, artım tempi özəl sektorla müqayisədə xeyli zəifdir. Bu, dövlətin mehmanxana biznesində birbaşa iştirakdan təcridən çəkilərək daha çox tənzimləyici və stimullaşdırıcı rol oynadığını göstərir.

Xarici hotellərin sayı üzrə göstəricilər nisbətən sabit və aşağı səviyyədə qalmışdır. 2011-ci ildə 16 olan bu göstərici müxtəlif illərdə müəyyən dalğalanmalar nümayiş etdirsə də, 2025-ci ildə 18-ə çatmışdır. Bu vəziyyət xarici investisiyaların mehmanxana sektorunda mövcudluğunun müəyyən qədər məhdud olduğunu göstərir. Bunun əsas səbəbləri kimi bazarın ölçüsü, risk amilləri və institusional mühitin xüsusiyyətləri göstərilə bilər.

Birgə müəssisələrin sayı da ümumi strukturda cüzi paya malikdir və illər üzrə ciddi dəyişiklik nümayiş etdirməmişdir. 2011-ci ildə 4 olan bu göstərici 2020–2023-cü illərdə 6-ya qədər artsa da, sonrakı mərhələdə 5-ə enmişdir. Bu fakt yerli və xarici tərəfdaşlıq formatında fəaliyyət göstərən mehmanxana layihələrinin məhdud inkişaf etdiyini göstərir.

Cədvəl üzrə təhlil göstərir ki, mehmanxana sektorunun mülkiyyət strukturu əsasən özəl sahibkarlığın üstünlüyü ilə xarakterizə olunur. Dövlət müəssisələrinin payı nisbətən aşağı olmaqla stabil qalır, xarici və birgə müəssisələrin iştirakı isə məhdud səviyyədədir. Bu struktur bazar iqtisadiyyatı prinsiplərinə uyğun olaraq sektorun liberallaşmasını və sahibkarlıq fəallığının artmasını əks etdirir.

Eyni zamanda, xarici və birgə müəssisələrin zəif təmsil olunması beynəlxalq kapitalın və qabaqcıl idarəetmə təcrübələrinin sektora daha geniş cəlb olunması üçün əlavə stimullaşdırıcı mexanizmlərin formalaşdırılmasının vacibliyini ortaya qoyur. Bu istiqamətdə investisiya mühitinin təkmilləşdirilməsi, hüquqi təminatların gücləndirilməsi və dövlət–özəl tərəfdaşlıq modellərinin inkişafı mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Aparılmış tədqiqat nəticələri göstərir ki, Azərbaycan turizm iqtisadiyyatı son illərdə yüksək inkişaf dinamikası nümayiş etdirmişdir. Əvvəlki proqnozlarda ölkənin turizm sektorunun global miqyasda sürətlə böyüyən sahələrdən biri olacağı vurğulansa da, 2020–2021-ci illərdə pandemiya bu artım trayektoriyasını müvəqqəti olaraq zəiflətməmişdir. Lakin statistik göstəricilərin təhlili sübut edir ki, 2022-ci ildən etibarən sektor bərpa mərhələsinə daxil olmuş və 2024-cü ildə bir sıra əsas indikatorlar üzrə yeni rekord səviyyələr qeydə alınmışdır. Bu proses turizm strategiyalarında prioritet kimi müəyyən edilən yeni bazarların — xüsusilə Hindistan, Körfəz ölkələri və Yaxın Şərqi regionunun — real nəticələr verdiyini göstərir. Beləliklə, turizm axınının coğrafi diversifikasiyası sektorun dayanıqlılığını artıran mühüm amillərdən birinə çevrilmişdir.

Əvvəlki dövrlərdə aparılmış tədqiqatlarda Azərbaycan turizminin əsas struktur problemləri kimi mövsümlülük, regionlararası qeyri-bərabərlik və xarici turist axınının məhdudluğu qeyd olunurdu. Mövcud statistik mənzərə isə bu yanaşmalara müəyyən korrektələr edilməsini zəruri edir. Xarici turist axınının tərkibi və miqyası əhəmiyyətli dərəcədə genişlənmiş, daxili turizm isə xüsusilə pandemiya sonrası güclü inkişaf impulsu qazanmışdır. Bununla yanaşı, bəzi fundamental problemlər tam aradan qalxmamışdır.

Xüsusilə mehmanxana sektorunda doluluq əmsalının aşağı səviyyədə qalması diqqət çəkir. Hesablamalar göstərir ki, otel fondunun sürətlə genişlənməsinə baxmayaraq, illik orta istifadə səviyyəsi 20%-dən aşağı qalır. Bu vəziyyət infrastrukturun genişlənməsi ilə real tələbat arasında müəyyən uyğunsuzluğun mövcudluğunu göstərir. Ayrı-ayrı dövrlərdə və regionlarda yüksək doluluq müşahidə olunsaydı, ölkə üzrə ümumi göstəricinin aşağı qalması mövsümi asılılıq və regionlararası qeyri-bərabərlik problemini təsdiqləyir.

Regional strukturun təhlili göstərir ki, turizm fəaliyyəti əsasən Bakı şəhəri və bir neçə ixtisaslaşmış turizm zonasında cəmlənmişdir. Qusar–Şahdağ, Quba, Qəbələ və Naftalan kimi klasterlər yüksək turist axınına malik olduğu halda, digər rayonların payı olduqca aşağıdır. Bu isə turizm sektorunun məkan baxımından balanssız inkişaf etdiyini göstərir. Ədəbiyyatda qeyd olunan

infrastruktur çatışmazlığı, peşəkar kadr resurslarının məhdudluğu və zəif regional marketing problemləri statistik göstəricilərlə də təsdiqlənir. Belə bir vəziyyət turizm siyasətində vahid yanaşmadan fərqli olaraq regionlara uyğunlaşdırılmış diferensial inkişaf mexanizmlərinin tətbiqini zəruri edir.

Aparılan faktor təhlili mehmanxana biznesinin inkişafının çoxşaxəli təsirlər altında formalaşdığını göstərir. Dövlətin strateji proqramları və təşviq mexanizmləri, özəl sektorun investisiya fəallığı, viza rejiminin liberallaşdırılması və beynəlxalq bazarlara çıxış imkanlarının genişləndirilməsi müsbət dinamikanın əsas hərəkətverici qüvvələri kimi çıxış etmişdir. Eyni zamanda global risklər — xüsusilə pandemiya — sektorun həssaslığını üzə çıxarmış və davamlılıq mexanizmlərinin vacibliyini ön plana çəkmişdir.

Tədqiqat nəticələri bir sıra nəzəri müddəaları empirik olaraq təsdiqləmişdir. Xidmət keyfiyyətinə yönəldilmiş investisiyaların turist məmnuniyyətini yüksəltməklə tələbat artımına səbəb olması, yeni bazarlara istiqamətlənmiş marketing strategiyalarının turist axınını gücləndirməsi və inzibati prosedurların sadələşdirilməsinin sektorun genişlənməsinə müsbət təsiri müşahidə olunmuşdur. Bununla yanaşı, əvvəlki araşdırmalarda kifayət qədər vurğulanmayan yeni məqamlar da müəyyən edilmişdir: daxili turizmin iqtisadi əhəmiyyəti kəskin şəkildə artmış, uzaq bazarların rolu güclənmiş, lakin doluluq səviyyəsinin aşağı olması və regional disbalans kimi problemlər qalmaqda davam etmişdir.

Bu kontekstdə Şahdağ Turizm Mərkəzi ölkədə turizm klasteri modelinin uğurlu nümunələrindən biri kimi çıxış edir. Qusar rayonunda yerləşən bu kompleks dağ-xizək turizmi üzrə ixtisaslaşaraq qısa müddətdə həm yerli, həm də xarici turistlər üçün cəlbedici mərkəzə çevrilmişdir. Burada formalaşdırılmış çoxşaxəli infrastruktur — müxtəlif seqmentlərə yönəlmiş mehmanxanalar, idman və istirahət obyektləri — turizm axınının davamlılığını təmin edən əsas faktorlar sırasındadır. Beynəlxalq otel brendlərinin mövcudluğu xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və regionun beynəlxalq tanınırlığının artmasına mühüm töhfə vermişdir.

Şahdağ kurortu otellərinin çeşidi mehmanxana xidmətlərinin genişliyini göstərir. Burada həm lüks kateqoriyalı otellər, həm də orta səviyyəli və apart tipli otellər mövcuddur. 2025-ci ilin dekabrında keçirilmiş mediatorda Rusiya, Belarus, Qazaxıstan, Özbəkistan və Serbiyadan 90-a yaxın turizm nümayəndəsi və bloqer Şahdağla yerində tanış olmuşdur.

### Cədvəl 3

#### SWOT təhlil : Şahdağ hotelinin güclü tərəfləri

Güclü cəhətləri	Təfəsilat və əsaslandırma
<b>Təbii-iqlim potensialı</b>	Yüksək dağlıq relyef, qarlı örtülü uzun qış mövsümü və füsunkar təbiət Şahdağı dağ və qış turizmi üçün unikal məkana çevirir. Müxtəlif iqlim və təbiət resursları ekoturizm, macəra turizmi imkanlarını artırır.
<b>Müasir infrastruktur</b>	Dünya standartlarına cavab verən xizək trasları (45 km), kanat yolları (20 ədəd) və 100% qar təminatı sistemi mövcuddur. Böyük buraxıcılıq qabiliyyəti (saatda 25 min turist) növbələri minimallaşdırır.
<b>Dövlət dəstəyi və sərmayə</b>	Dövlətin 500 milyon ₺-dən artıq sərmayəsi və davamlı dəstəyi nəticəsində infrastruktur qurulub, təhlükəsizlik və təbliğat təmin edilir. Dövlət prioriteti kimi kurortun inkişafı strateji üstünlük yaradır.
<b>Beynəlxalq tanınma</b>	MDB məkanında ən populyar kurortlardan biridir – 2017-ci ildə MDB-də 2-ci yeri tutmuşdur. Xarici turistlərin və medianın diqqətindədir, beynəlxalq tədbirlərə ev sahibliyi edir.
<b>Geniş tərəfdaş şəbəkəsi</b>	50-dən çox yerli turizm şirkəti ilə əməkdaşlıq edilir, sərfəli tur paketləri təklif olunur. Avrasiya kurort alyansına üzvlük və xarici bazarlara inteqrasiya imkanı yaranır.

*Mənbə: Cədvəl araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.*

#### NƏTİCƏ

Aparılmış SWOT təhlili Şahdağ Turizm Mərkəzinin strateji mövqeyinin əsas xüsusiyyətlərini kompleks şəkildə üzə çıxarmışdır. Təhlilin nəticələri göstərir ki, kurortun mövcud

resurs potensialı, inkişaf etmiş infrastrukturu və bazarda formalaşmış müsbət imici onun regional və beynəlxalq səviyyədə rəqabət qabiliyyətini təmin edən əsas amillər sırasındadır. Son illərdə həyata keçirilmiş texniki yenilənmələr və xidmət imkanlarının genişləndirilməsi kompleksin funksional səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, iqlim risklərinin və mövsümi dəyişkənliyin təsirini müəyyən dərəcədə kompensasiya etmişdir. Bu isə strateji idarəetmədə proaktiv yanaşmanın tətbiq olunduğunu göstərir.

Eyni zamanda təhlil nəticələri Şahdağ Turizm Mərkəzinin qarşılaşdığı struktur problemlərin mövcudluğunu da təsdiqləyir. Xüsusilə mövsümlərarası dövrlərdə tələbatın zəifləməsi, gəlirlərin qeyri-stabilliyi və qiymət siyasətinin bütün bazar segmentləri üçün optimal olmaması kompleksin iqtisadi dayanıqlılığına mənfi təsir göstərən amillər kimi çıxış edir. Bu problemlər mehmanxana və kurort biznesinin ümumi xüsusiyyətlərindən irəli gəlsə də, onların idarəolunan mexanizmlər vasitəsilə azaldılması mümkündür.

SWOT təhlili göstərir ki, Şahdağın inkişaf perspektivləri əsasən mövcud imkanlardan səmərəli istifadə səviyyəsindən asılıdır. Regional turizmin genişləndirilməsi, yeni bazar segmentlərinin cəlb olunması, dörd fəsil turizmi konsepsiyasının gücləndirilməsi və xidmət çeşidinin şaxələndirilməsi kompleksin iqtisadi effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırmağa bilər. Bununla yanaşı, marketinq strategiyalarının daha hədəfli qurulması və regionun turizm ekosistemində yerli icmaların fəal şəkildə inteqrasiyası sosial-iqtisadi təsirləri də genişləndirə bilər.

Ümumilikdə aparılan təhlil deməyə əsas verir ki, Şahdağ Turizm Mərkəzi güclü strateji mövqeyə malik olmaqla yanaşı, idarəetmədə çevik və uzunmüddətli planlaşdırmaya ehtiyac duyan bir turizm kompleksidir. Onun inkişaf modeli Azərbaycanda turizm klasterlərinin formalaşdırılması baxımından uğurlu nümunə kimi qiymətləndirilə bilər. Lakin mövcud zəif cəhətlərin aradan qaldırılması və risklərin effektiv idarə olunması üçün kompleks yanaşma tələb olunur.

Beləliklə, SWOT təhlilinin nəticələri yalnız mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda gələcək inkişaf strategiyalarının formalaşdırılması üçün metodoloji əsas rolunu oynayır. Kurortun davamlı inkişafının təmin edilməsi məqsədilə qiymət çevikliyi mexanizmlərinin tətbiqi, mövsümdənkənar turizm məhsullarının yaradılması, xidmət keyfiyyətinin sistemli şəkildə yüksəldilməsi və regional əməkdaşlıq modellərinin genişləndirilməsi istiqamətində tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsəduyğun hesab olunur.

#### ***İstifadə edilmiş ədəbiyyat:***

1. <https://wtcc.org/news/azerbaijans-travel-tourism-sector-set-for-strong-growth-in-2025>
2. <https://aem.az/uploads/posts/2025/12/ELM%C4%B0%20%C4%B0%C5%9E%2019.12.pdf>
3. <https://fed.az/az/turizm/azerbaycanda-mehmanxanalarda-gecemelerin-sayi-36-artib-205871>
4. [https://tourism.gov.az/uploads/documents/statistic/+annual\\_tourism\\_statistics\\_2020\\_final.pdf](https://tourism.gov.az/uploads/documents/statistic/+annual_tourism_statistics_2020_final.pdf)
5. <https://qafqazinfo.az/news/detail/hotellerde-geceleyenlerin-sayi-artib-434474>
6. <https://shahdag.az/az/hoteller>
7. <https://shahdag.az/az/hotel/zirve-hotel#:~:text=f%C9%99aliyy%C9%99t%20g%C3%B6st%C9%99r%C9%99c%C9%99k>
8. <https://bizim.media/az/cemiyet/197449/ahdaga-sefer-eden-turistlerin-sayi-ne-qeder-artib-foto/>
9. <https://sia.az/az/news/tourism/1069936.html>
10. <https://banker.az/sahdag-turizm-m%C9%99rk%C9%99zinin-yigilmisz%C9%99r%C9%99ri-100-milyon-manati-otdu/>
11. <https://report.az/maliyye-xeberleri/sahdag-turizm-merkezi-nin-yigilmis-zereri-100-milyon-manati-kecib>
12. <https://shahdag.az/az/shahdag-hagginda>

13. <https://www.stat.gov.az/source/tourism/>
14. Bardi J. (2011). "Hotel Front Office Management." John Wiley & Sons, 498p.
15. Brotherton B. (1999). "Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), p.165-173.
16. Croes R. (2019). "Tourism's contributions to economy: an analytical framework." *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(7), p.1020-1038.
17. Guttentag D. (2015). "Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector." *Current Issues in Tourism*, 18(12), p.1192-1217.
18. Harwood A.B., Eadington W.S., Reisman M.S. (2022). "Role of hospitality industry on economic growth in USA." *African Journal of Emerging Issues*, 4(8), p.1-13.
19. Hemmington N. (2007). "From service to experience: understanding and defining the hospitality business." *The Service Industries Journal*, 27(6), p.747-755.
20. Ivanov S., Webster C. (2019). "Robots, artificial intelligence, and service automation in hotels." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), p.2540-2561.

**M.A.Allahverdiyeva**

*Doctor of Economics, professor, Azerbaijan State University of Economics*

**N.J.Talibzada**

*master student, International Doctoral and Master's Center,  
UNEC*

## **The current state of the hotel business in Azerbaijan: a factor analysis**

### **Abstract**

**Purpose of the research:** *The main purpose of the article is to assess the current level of development of the hotel business in Azerbaijan, identify the key economic, institutional, and market factors influencing its formation, and analyze the mechanisms of their impact on sector efficiency based on factor analysis. At the same time, the influence of tourism flows, the investment environment, and state support mechanisms on the hotel sector is comprehensively examined.*

**Methodology:** *The research applies statistical analysis, comparative analysis, factor analysis, time series methods, and graphical representation techniques. Data from the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, reports of international tourism organizations, and analytical industry sources constitute the main information base. Key factors influencing the development of the hotel business, such as tourist flow, profitability level, investment volume, regional distribution structure, and service quality indicators, are evaluated.*

**Significance of the research:** *The article is significant in terms of scientifically studying the role of tourism and the hotel business - one of the major directions of Azerbaijan's non-oil sector - in economic development. The results enable the formulation of practical recommendations for improving state tourism policy, promoting entrepreneurship in the regions, and enhancing the competitiveness of the service sector.*

**Research results:** *The analysis shows that although positive dynamics have been observed in the development of the hotel business in Azerbaijan in recent years, uneven development across regions persists. The increase in tourist flows, hosting of international events, and state programs act as key factors in sector expansion. At the same time, limited investment attractiveness, disparities in service quality, and seasonal dependence are among the factors negatively affecting sustainable development.*

**Originality and scientific novelty:** *The article systematizes the factors affecting hotel business development through a comprehensive factor analysis method and identifies their interaction mechanisms. For the first time, the development dynamics of Azerbaijan's hotel sector are assessed in an integrated manner based on key economic indicators, and the main structural problems hindering sector growth are scientifically substantiated.*

*Keywords: hotel business, tourism sector, factor analysis, economic development, tourist flow, investment environment, service sector.*