

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI**

*Əlyazması hüququnda*

**XİDMƏT SAHƏSİ MÜƏSSİSƏLƏRİNİN  
İNNOVATİV İNKİŞAFINDA STRATEJİ  
MENEJMENTİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ**

İxtisas: 5311.01 – Müəssisələrin təşkili və idarə olunması

Elm sahəsi: İqtisad elmləri

İddiaçı: **Nuray Rauf qızı Rza-zadə**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün  
təqdim edilmiş dissertasiyasının

**AVTOREFERATI**

**BAKİ - 2022**

Dissertasiya işi Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin “Menecment” kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

**Elmi rəhbər:** iqtisad elmləri doktoru, professor  
**Rəna Polad qızı Sultanova**

**Rəsmi opponentlər:** iqtisad elmləri doktoru, professor  
**Gülşən Zahid qızı Yüzbaşıyeva**

iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent  
**Lalə Adil qızı Həmidova**

iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent  
**Ülviyyə Yasin qızı Hüseynova**

Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.22 Dissertasiya şurası

Dissertasiya şurasının sədri: AMEA-nın müxbir üzvü i.e.d, professor

K. İmanov

**Qorxmaz Cahangir oğlu İmanov**

Dissertasiya şurasının

elmi katibi:



iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent

**İlham Samil oğlu Rüstəmov**

Elmi seminarın sədri:



iqtisad üzrə elmlər doktoru, professor

**Qənimət Əsəd oğlu Səfərov**



## **İŞİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI**

**Mövzunun aktuallığı və onun öyrənilmə dərəcəsi.** XXI əsrin ilk onilliklərində dünya iqtisadiyyatının inkişafı gözlənilməz və ziddiyyətli proseslərlə müşayiət olunurdu.

Yaranmış vəziyyətdə iqtisadiyyatı daha çox xammal yönümlü olan, inkişaf edən bazarlara malik və Azərbaycan Respublikasının da aid edildiyi ölkələrin vəziyyəti daha həssasdır.

Dünyada baş verən cari iqtisadi və siyasi proseslərin mürəkkəbliyi Azərbaycanın xarici iqtisadi konyunkturundan asılılığın azaldılması və sabit iqtisadi artımın təmin edilməsi üçün bu gün kifayət edə biləcək qədər potensiala malik milli iqtisadiyyatın prioritet qeyri-xammal sektorlarının inkişafı ilə bağlı problemləri aktuallaşdırmış olur.

Xidmət sahələrində yer alan nəhəng imkanların reallaşdırılması təsərrüfatçılığın indiki şəraitində onları iqtisadiyyatın əhəmiyyətli və intensiv surətdə artan sektoruna çevirir.

Dünya iqtisadi sisteminin son dərəcə mühüm elementini və hərəkətverici qüvvəsini təmsil etməklə, sosial və iqtisadi inkişafın strukturlaşdırılması üçün imkanları artırmaqla xidmət sferası iqtisadiyyatın ən güclü inkişaf edən sahələrindən birinə çevrilmişdir və hazırda ölkə ÜDM-nin və əhalinin gəlirlərinin yaradılmasına nəzərə çarpacaq dərəcədə töhfə verməkdədir.

Yerli iqtisadiyyatda onun rolunun artması milli inkişafının zəruri prioriteti, bazar şəraitində dövlətin siyasi və iqtisadi sabitliyinin qorunub saxlanılmasının amilidir.

Xidmət sahəsinin əhəmiyyətli hissəsini turizm təşkil edir ki, bu da iqtisadiyyatın ən böyük, yüksək gəlirli və son dərəcə dinamik sektorlarından biri hesab olunur.

İnteqrasiya proseslərinin qloballaşması və fəallaşması fonunda dayanıqlı inkişafın mühüm amili və biznes sahəsi qismində çıxış etməklə, turizm fəaliyyəti çoxsaylı kompleksli problemlə bəzi səbəblərin və idarəetmə mexanizmlərinin məcmusu ilə formalaşır və qarşılıqlı fəaliyyətdə transformasiyaya məruz qalır.

Belə ki, turizm sferasının COVID-19 pandemiyası ilə şərtləndirilən, bütün iqtisadi göstəricilər üzrə tənəzzüllə xarakterizə

olunan böhranı dünya turizm bazarının bütün iştirakçıları üçün ciddi çağırış olmuşdur.

Buna əsaslanaraq, müasir mehmanxana müəssisələrinin idarəetmə sistemində strateji aspektə get-gedə daha çox diqqət yetirilməlidir, çünki onun praktiki tətbiqi tədricən həmin müəssisələrin yaranmış vəziyyətdə effektiv inkişafının təmin edilməsinin əsas prinsiplərindən birinə çevrilir.

Strateji antiböhran idarəetməsi əhəmiyyətli innovativ dəyişikliklərin nəzərə alınması şərtilə qeyri-müəyyənlik şəraitində iqtisadi artımın təmin olunmasına, öncədən müəyyənləşdirmə üfqlərinin genişləndirilməsinə və xarici dəyişikliklərə vaxtında cavab reaksiyasının verilməsi üçün imkanların yaradılmasına yönəldilməlidir.

Innovativ fəaliyyətin strateji idarəetməsinin yüksək effektivliyi və yüksək inkişaf etmiş innovativ potensialı bu gün xidmət müəssisələrinin rəqabət üstünlüklərinin, onların iqtisadi sabitliyinin dəqiqləşdirilməsinin və perspektivdə bazarda mövqelərin gücləndirilməsinin həlledici amilləri kimi müəyyən olunub.

Yuxarıda qeyd etdiklərimizin hamısı təhlil edilən problemin nəzəri və praktiki əhəmiyyətini şərtləndirir, habelə təqdim olunan dissertasiya tədqiqatının aktuallığını müəyyənləşdirir.

Strateji menecmentin nəzəri müddəaları, habelə iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində, o cümlədən xidmət sektorunda müəssisələrin innovativ inkişaf problemləri aşağıdakı yerli alimlərin elmi əsərlərində nəzərdən keçirilmişdir: Ə.Ə.Əliyev, T.N.Əliyev, Ş.T.Əlirzəyev, A.Q.Əlirzəyev, M.D.Ətaqışiyev, T.A.Quliyev, A.X.Nuriyev, S.G.Pürxani, F.P.Rəhmanov, G.A.Səfərov, Q.S.Suleymanov, R.P.Sultanova, G.Z. Yüzbaşıyeva və digər müəlliflər.

Strateji menecmentin problemləri xarici alimlər tərəfindən kifayət qədər geniş tədqiq edilmişdir və İ.Ansoffun, O.S.Vixanskinin, V.Y.Qorfinkelın, P.Drukerin, F.Kotlerin, C.Pirsin, R.Robersonun, A.Tompsonun, C.Hiqqinsin, D.Şendellin və başqalarının elmi əsərlərində əks olunmuşdu.

Təşkilatların innovativ fəaliyyəti və innovasiyaların idarə olunması ilə bağlı məsələlər aşağıdakı xarici alimlərin elmi əsərlərində nəzərdən keçirilirdi: T.Bernsin, F.Valentin, L.Vodaçekin, O.Vodaçkovanın, R.Consonun, P.Doylun, O.İ.İmaykinanın,

A.A.İbaşşenkonun, V.M.Katoçkovun, P.Lemerlin, H.Menşin, O.V.Nikulinin, D.A.Novikovanın, L.Perervin, B.Santonun, E.Stalkerin, B.Tvissin, R.A.Fatxutdinovun, Y.Şumpeterin və başqalarının.

Bununla yanaşı, qeyd etmək lazımdır ki, adları yuxarıda çəkilən alimlər sayəsində innovasiyalara aid məsələlərin tədqiqində irəliləyişlər əldə olunmuşdur lakin onların elmi işlərində müəssisələrin innovativ inkişafının strateji idarəetmə problemləri hələ tam və dolğun şəkildə açıqlanmır.

Xüsusən, xidmət müəssisələrində innovativ strategiyanın formalaşdırılması və həyata keçirilməsi problemlərinin təhlili axıra kimi aparılmamışdır; mehmanxanaların innovativ potensialının ümumi qəbul edilmiş qiymətləndirilmə metodikası mövcud deyil; mehmanxana müəssisələrinin innovativ fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi prosesinə, eləcə də onların effektivlik səviyyəsinin üzə çıxarılmasına dair metodoloji yanaşmalar axıra qədər mənimsənilməmişdir.

Qeyd olunmuş problemlərin həll edilmə zəruriliyi bir daha mövzu seçimini öncədən müəyyənləşdirmiş və dissertasiya tədqiqatının aktuallığını şərtləndirmiş oldu.

**Tədqiqat predmeti və obyektı.** Tədqiqat obyektı – Bakı şəhərinin dörd ulduzlu mehmanxana müəssisələri seçilmişdir.

Tədqiqat predmeti – mehmanxana sənayesi təmsalında xidmət sahəsində fəaliyyət göstərən yerli müəssisələrin innovativ proseslərində formalaşan idarəetmə münasibətləri, eləcə də bazar mühitinin qloballaşma tendensiyaalarının nəzərə alınması ilə həmin mühitdə fəaliyyət göstərən bu müəssisələrin innovativ inkişafında strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə səbəb olan metodlar, alətlər, texnologiyalar və onların fəaliyyət mexanizmləri.

**Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri.** Dissertasiya işinin məqsədi müasir dövrdə yerli mehmanxana müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına töhfə verən, xidmət müəssisələrinin innovasiya fəaliyyətində strateji idarəetmənin tədqiqi əsasında innovativ proseslərin idarə edilməsinin aktivləşdirilməsi üzrə elmi cəhətdən əsaslandırılmış və praktiki tövsiyələrin işlənib hazırlanmasıdır.

Bu məqsədə uyğun olaraq dissertasiyada aşağıdakı vəzifələr qoyulmuşdur:

- xidmət sahəsində fəaliyyət göstərən müəssisələrin innovativ

inkişafında strateji idarəetmənin nəzəri əsaslarını araşdırmaq;

- strateji idarəetmənin iqtisadi mahiyyətini və strukturunu təhlil etmək;

- xidmət müəssisələrinin formalaşması və innovativ inkişaf amillərini kompleks şəkildə araşdırmaq;

- xidmət müəssisələrinin innovativ fəaliyyətində strateji idarəetmənin əsas xüsusiyyətlərini müəyyən etmək;

- Bakı şəhərinin xidmət sektorunda mehmanxana müəssisələrinin innovativ inkişaf potensialının təhlilini və qiymətləndirilməsini aparmaq;

- Bakı şəhərində mehmanxana müəssisələrində strateji idarəetmənin mövcud vəziyyətini qiymətləndirmək;

- mehmanxana müəssisələrinin innovativ inkişaf strategiyalarını müəyyən etmək və əsaslandırmaq;

- COVID-19 pandemiyası şəraitində böhranın aradan qaldırılması və mövcud qeyri-müəyyənlik vəziyyətində Azərbaycanda mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün təkliflər hazırlamaq;

- riyazi-statistik hesablamalar əsasında Azərbaycan Respublikasında mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin idarə edilməsindən əldə olunan gəlirin ekonometrik qiymətləndirilməsini göstərmək.

**Tədqiqat üsulları.** Dissertasiya işində təqdim etdiyimiz müddəaları əsaslandırmaq üçün ümumi elmi tədqiqat metodları ilə yanaşı məntiqi ümumiləşdirmə, müqayisəli təhlil, riyazi və statistik təhlil və s. ilə yanaşı həm də idarəetmə nəzəriyyəsi, sistemlər nəzəriyyəsi, inkişaf və aprobeasiya nəzəriyyəsi, idarəetmə qərarları, proqnozlaşdırma, modelləşdirmə, strateji idarəetmə, optimallaşdırma, planlaşdırma və s. kimi xüsusi metodlar tətbiq edilmişdir.

### **Müdafiyyə çıxarılan əsas müddəalar.**

- Strateji idarəetmə və innovasiya menecmentinin qarşılıqlı əlaqəsinin müəyyənəşdirilməsi, xidmət sahəsi müəssisələrinin inkişaf prosesində onların tam inteqrasiyası faktının əsaslandırılması. (1.2; 1,2,3)

- Bakı şəhərində təhlil olunan mehmanxanaların innovativ potensialının struktur komponentlərinin güclü və zəif tərəflərinin tədqiqi və onların kompleks qiymətləndirilməsinin aparılması vasitəsilə müəyyən edilməsi. (2.1; 7, 9)

- Bakı şəhərində mehmanxana müəssisələrinin strateji idarəçiliyinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsinin aparılması, onun daha da təkmilləşdirilməsi üçün tədbirlərin işlənib hazırlanması. (2.2; 8, 11)

- Qorqud Hotel & SPA-nın innovativ inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanması və təklif edilən fəaliyyətlərin effektivlik göstəricilərinin hesablanması. (3.1; 10)

- Azərbaycanda COVID-19 pandemiyası fonunda böhrandan çıxış yollarının müəyyən edilməsi və mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi. (3.2; 12.13)

- Riyazi-statistik hesablamalar əsasında, mehmanxana müəssisələrinin tutumu, ölkəmizə turizm məqsədləri üçün gələn əcnəbi turistlərin xərcləri və 2009-2020-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən əldə olunan gəlir arasında korrelyasiya əlaqəsinin müəyyənəşdirilməsi. (3.3)

- Korrelyasiya-reqressiya təhlilinin aparılması əsasında Azərbaycan Respublikasında ÜDM ilə mehmanxana sənayesinin fəaliyyətindən əldə olunan gəlir arasında əlaqənin qurulması. (3.3)

### **Dissertasiya işinin elmi yeniliyi.**

**Tədqiqatın elmi yeniliyi** otel müəssisələrinin nümunəsindən istifadə etməklə iqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində xidmət sektorunun innovativ inkişafında strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələrin işlənib hazırlanmasından ibarətdir.

Dissertasiya işində aşağıdakı elmi yeniliklər əldə edilmişdir:

- strateji idarəetmənin iqtisadi mahiyyəti haqqında nəzəri mülahizələr sistemləşdirilmişdir;

- xidmət müəssisələrinin formalaşması və innovativ inkişaf amillərinin sistemli təhlili aparılmışdır ki, bu da xidmət müəssisələrinin ali rəhbərliyinin diqqətini xarici mühitə yönəltməyi zəruri edir, ətrafda baş verən dəyişikliklərə çevik reaksiya verməyə və, yenilikçi imkanlar yaratmaqla, onlara opponetlik etməyə imkan yaradır;

- Bakı şəhərində mövcud olan dörd ulduzlu mehmanxanaların fəaliyyətinin tədqiqi əsasında ilk dəfə olaraq bu müəssisələrin innovativ potensialının bir sıra komponentlərində hərtərəfli qiymətləndirmə aparılıb və mövcud problemlər müəyyən edilib ki, bu da resurslara və mövcud imkanların olmasına əsaslanaraq həmin mehmanxanaların inkişafı üçün optimal istiqamətlərin seçimini şərtləndirmişdir;

- ilk dəfə olaraq Bakıda təhlil edilən mehmanxana müəssisələrində strateji idarəetmənin mövcud vəziyyətinə ümumiləşdirilmiş qiymət verilmişdir.

Bu aspektdə göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi, xidmətə cavabdeh olan işçilərin səriştə və ixtisasının artırılması üçün indiyədək tətbiq edilməmiş konkret tədbirlər təklif edilmiş və bununla yanaşı, əlavə xidmətlər çeşidinin genişləndirilməsi üçün tədbirlər təqdim edilmişdir ki, bu da müştəri məmnuniyyətinin artmasına və təhlil edilən otellərin gözlənilən ümumi gəlirinin yüksəlməsinə səbəb olacaq.

- müəllif konsepsiyası çərçivəsində Bakı şəhərində mehmanxana müəssisəsinin innovativ inkişaf strategiyasının səmərəliliyi müəyyən edilmişdir və əsaslandırılmışdır.

- COVID-19 pandemiyası kontekstində böhranın aradan qaldırılması və mövcud qeyri-müəyyənlik şəraitində Azərbaycanda mehmanxana müəssisələrinin işgüzar fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması üçün təkliflər işlənilib hazırlanmışdır ki, bura ölkəmizdə qonaqpərvərlik sənayesinin uğurlu bərpaşına və sabitləşdirilməsinə gətirib çıxaran qeyri-standart innovativ həllər daxildir;

- ölkəmizdə mehmanxanaların və mehmanxana tipli müəssisələrin idarə edilməsindən əldə olunan gəlirlərin ekonometrik qiymətləndirilməsi verilmiş və korrelyasiya-reqressiya modeli əsasında mehmanxanaların və mehmanxana tipli müəssisələrin fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlərin Azərbaycanın iqtisadi artımına təsirinin qiymətləndirilməsi aparılmışdır.

**Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti.** Nəzəri əhəmiyyəti innovativ fəaliyyətin strateji idarəetməsinin təkmilləşdirilməsi əsasında mehmanxana müəssisələrinin inkişafının təmin edilməsində nəzəri yanaşmaların konkretləşdirilməsi, sistemləşdirilməsi və ümumiləşdirilməsi; xidmət sektorunda innovasiyalara tələbatın artmasına töhfə verən effektiv otel idarəetmə strategiyasının konseptual əsaslarının qısaca və dürüst şəkildə ifadə olunmasından ibarətdir.

Dissertasiyada yer alan təklif və tövsiyələrin **praktiki əhəmiyyəti** yerli mehmanxanaların innovativ fəaliyyətinin strateji idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsinə doğru istiqamətlənməsində və yeniliyində ifadə olunur, habelə aşağıdakılardan ibarətdir:



- turistlərin yerləşdirilməsi müəssisələrinin innovativ fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin elmi əsaslandırılmış müəllif konsepsiyasının və modelinin işlənilib hazırlanması onların xidmətlərinin rəqabət qabiliyyətinin artmasına təminat yaradır və ölkəmizin xidmət sektorunun səmərəliliyinin artırılması isə onun sosial-iqtisadi inkişafının lazımi səviyyədə təmin edilməsinə töhfə verir;

- tədqiqat zamanı əldə edilmiş nəticələr təhlil edilən sferada müxtəlif müəssisələrin strateji idarəetmə təcrübəsində, onların təsərrüfat fəaliyyətinin xüsusiyyətləri baxımından, eyni zamanda, iqtisadiyyat sahəsində və xidmət müəssisələrinin idarəetməsi sferasında mütəxəssislərin hazırlanması prosesində tətbiq oluna bilər.

**Tədqiqat nəticələrinin aprobasiyası.** İşin əsas müddəaları açıq mətbuatda on üç elmi məqalədə dərc edilmişdir (onlardan 5-i xaricdə çap olunmuşdur, o cümlədən Web of Science tərəfindən indeksləşdirilmiş “Journal of Institutional Studies” jurnalında, “Institutional aspects of risk strategic management in Azerbaijan hospitality sector” (Russia, 2020) məqaləsi dərc edilmiş), həmçinin müəllif tərəfindən Beynəlxalq və Respublika konfranslarında məruzə olunmuşdu.

**Araşdırmanın aparıldığı təşkilatın adı:** Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti.

**İşin strukturu və həcmi.** Tədqiqat giriş, üç fəsil, nəticələr, ədəbiyyat siyahısı və əlavələrdən ibarətdir. İşin ümumi həcmi 25 cədvəl, 9 şəkil və 7 qrafik olmaqla 173 səhifədir (230711 simvol). Giriş - 15968 simvol, tədqiqatın birinci fəslə – 67920 simvol, ikinci fəsil - 52377 simvol, üçüncü fəsil – 79570 simvol, nəticə - 13832 simvol.

## **DİSSERTASIYANIN STRUKTURU**

### **Giriş**

#### **I Fəsil. Xidmət sahəsi müəssisələrinin innovativ inkişafında strateji menecmentin nəzəri əsasları**

1.1. Strateji idarəetmənin iqtisadi mahiyyəti və strukturu

1.2. Xidmət sahəsi müəssisələrinin formalaşması və innovativ inkişaf amilləri

1.3. Xidmət sahəsi müəssisələrinin innovativ fəaliyyətində strateji idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri

#### **II Fəsil. Xidmət sahəsi müəssisələrinin innovativ inkişafında strateji menecmentin təhlili və qiymətləndirilməsi**

2.1. Bakı şəhərində mehmanxana müəssisələrinin innovativ inkişaf potensialının öyrənilməsi

2.2. Mehmanxana müəssisələrinin strateji idarəetməsinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi

#### **III Fəsil. Xidmət sahəsi müəssisələrinin innovativ inkişafında strateji menecmentin effektivliyinin artırılması yolları**

3.1. Mehmanxana müəssisələrinin innovativ inkişaf strategiyasının müəyyən edilməsi

3.2. COVID-19 pandemiyası şəraitində böhran hallarının aradan qaldırılması və Azərbaycanda mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi

3.3. Azərbaycan Respublikasında mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin idarə edilməsindən əldə olunan gəlirlərin ekonometrik qiymətləndirilməsi

### **NƏTİCƏLƏR**

### **İSTİFADƏ OLUNAN ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

### **ƏLAVƏLƏR**

## MÜDAFİYƏ TƏQDİM EDİLƏN MÜDDƏALAR

### **1. Strateji idarəetmə və innovasiya menecmentinin qarşılıqlı əlaqəsinin müəyyənləşdirilməsi, xidmət sahəsi müəssisələrinin inkişafı prosesində onların tam inteqrasiyası faktının əsaslandırılması. (1,2; 1,2,3)**

Strateji menecmentin nəzəri əsaslarının öyrənilməsi prosesində qeyd olunur ki, XXI əsrin əvvəlləri strateji inkişafın innovativ dominantlığının güclənməsi ilə əlamətdardır.

Bu cəhətdən, müasir strateji idarəetmə «proaktiv» idarəetmə üslubu kimi təqdim olunur, gələcək müəssisənin baxışına və xarici mühitdəki dəyişikliklər kontekstində onun dinamik təşkilati yeniləmə qabiliyyətinə əsaslanır, rəqiblər üçün əlçatmaz olan iqtisadi faydaların əldə edilməsini təmin edən biznes modeli kimi ifadə olunur.

Strateji menecmentlə innovativ idarəetmə arasında qarşılıqlı əlaqə belədir ki, perspektivdə bu iki idarəetmə növü tam inteqrasiya olunur, çünki innovasiyalar getdikcə daha çox müəssisənin gələcək inkişafı üçün əsas istiqamətləri formalaşdırır.

Müəllif dissertasiya işində strateji menecmentin mahiyyətini və məzmununu tədqiq edərək, strateji idarəetmənin strukturunu da xarakterizə edir, onun təhlili isə göstərdi ki, bu proses təcrid olunmuş deyil, bütövlükdə müəssisənin idarəetmə sisteminin tərkib hissəsini təşkil edir.

Strateji idarəetməyə müxtəlif yanaşmaların ən mühüm məqamlarının tədqiqi və nəzərdən keçirilən prosesin iqtisadi mahiyyətinin, məzmununun və strukturunun təhlili aşağıdakı müəyyənliyi təqdim etməyə imkan yaratdı: strateji idarəetmə insan potensialına əsaslanan və yaradıcılıq tələb edən proqnozlaşdırıcı idarəetmədir, innovasiyaların yaradılması, inkişafı və yeniliklərin kommersiyalaşdırılması sahəsində fəallıq tələb edir, bu, ali rəhbərliyin rəqabət üstünlükləri əldə etmək və nəzərdə tutulan nailiyyətlərə nail olmaq üçün müəssisənin daxili və ya xarici mühitində dəyişikliklər baş verdikdə, rəqabət üstünlüklərin əldə olunmasını nəzərdə tutan, strateji qərarların vaxtında uyğunlaşdırılmasına və qəbul edilməsinə yönəlmiş fəaliyyətdir.

Tədqiqat işində xidmət müəssisələrinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə onların xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq, tədqiq olunan sahədə müəssisələrin innovativ inkişafının formalaşmasına təsir edən amillər sistemləşdirilmiş

və təhlil edilmişdir.

**2. Bakı şəhərində təhlil olunan mehmanxanaların innovativ potensialının struktur komponentlərinin güclü və zəif tərəflərinin tədqiqi və onların kompleks qiymətləndirilməsinin aparılması vasitəsilə müəyyən edilməsi. (2.1; 7, 9)**

Dissertasiya işində Bakı şəhərində mehmanxana müəssisələrinin innovativ inkişaf potensialını öyrənmək məqsədilə 2011-2020-ci illər üzrə paytaxtda mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin əsas göstəriciləri təhlil edilir.

Booking.com bron sisteminin tədqiqi əsasında Azərbaycanda turistlərin ən çox üstünlük verdiyi və ən çox ziyarət etdiyi 7 otel tədqiqat üçün seçilib.

Bunlara dörd ulduz segmentə aid olan aşağıdakı otellər daxildir: Gorgud Hotel & SPA, Askar Hotel, All Stars, Winter Park Hotel Bakı, Demir Yol Plaza Hotel, Metro City Hotel, Bakı City Hotel.

Təhlili aparılan mehmanxana müəssisələrinin inkişafının perspektiv istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi və optimal idarəetmə strategiyalarının seçilməsi məqsədilə dissertasiyada 2019-cu il üçün illik maliyyə hesabatlarının həm ayrı-ayrı struktur komponentlərinin vəziyyətini, həm də Bakı şəhərinin təhlil olunan otellərin innovativ potensialının ümumi inteqrasiya səviyyəsini müəyyən edən keyfiyyət və kəmiyyət göstəriciləri sistemə əsaslanaraq, onların innovativ potensialının kompleks qiymətləndirilməsi həyata keçirilmişdir.

Bu qiymətləndirməni həyata keçirərkən innovativ potensialın inteqral göstəricisindən və Harrinqton şkalasından istifadə edilmişdir, burada innovativ potensialın üç səviyyəsinin (yüksək (H), orta (M) və aşağı (L)) bölüşdürülməsinə əsaslanaraq, kəmiyyət hesablamalarının nəticələrinin interpretasiyası təmin olunur.

Alınan faktiki qiymətlər və ayrı-ayrı struktur komponentlərinin müvafiq inkişaf səviyyələri, habelə tədqiq olunan mehmanxana müəssisələrinin innovativ potensialının inteqral göstəriciləri Cədvəl 1-də təqdim olunur.

**Cədvəl 1.**

**Tədqiq olunan Bakı otellərinin mehmanxana müəssisələrinin innovativ potensiallarının ayrı-ayrı struktur komponentlərinin və onların inteqral göstəricilərinin faktiki qiymətləri və inkişafının müvafiq səviyyələri**

<b>Metro City Hotel</b>	<b>Gorgud Hotel &amp; SPA</b>	<b>All Stars</b>	<b>Winter Park Hotel Bakı</b>	<b>Askar Hotel</b>	<b>Baku City Hotel</b>	<b>Demir Yol Plaza Hotel</b>
<b>İntellektual komponent</b>						
28,9	22,3	25,3	21,3	24,0	25,0	25,5
L	L	L	L	L	L	
<b>Elmi-tədqiqat komponenti</b>						
0	0	0	0	0	0	0
L	L	L	L	L	L	L
<b>Texniki- istehsalat komponenti</b>						
28,6	24,8	24,4	25,4	24,2	26,6	25,6
L	L	L	L	L	L	L
<b>Maliyyə komponenti</b>						
25,9	23,9	28,2	27,1	26,4	23,8	24,1
L	L	L	L	L	L	L
<b>Marketing komponenti</b>						
7,9	9,7	4,6	6,7	9,1	11,3	7,3
L	L	L	L	L	L	L
<b>Təşkilatı-idarəetmə komponenti</b>						
78	82	79	80	77	84	82
M	H	M	H	M	H	H
<b>İnnovativ komponent</b>						
24,5	21,2	22,3	21,6	22,0	23,1	22,5
L	L	L	L	L	L	L

*Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılmış tədqiqat əsasında hazırlanmışdır*

İnnovativ potensialın qiymətləndirilməsi üçün təklif olunan metodikanın praktiki istifadəsi göstərdi ki, təhlil etdiyimiz otellərin innovativ potensialının vəziyyəti qeyri-qənaətbəxşdir, yəni, onların innovativ potensialı aşağı səviyyədədir.

Müəssisələrin innovativ potensialının bir sıra komponentlərində mövcud problemlərin həlli onların innovativ potensiallarının struktur

komponentlərinin istifadəsini və inkişafını artırmaq üçün tədbirlər kompleksinin işlənilib hazırlanmasını və həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

### **3. Bakı şəhərində mehmanxana müəssisələrinin strateji idarəçiliyinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi, onun daha da təkmilləşdirilməsi üçün tədbirlərin işlənilib hazırlanması. (2.2; 8, 11)**

Tədqiq olunan mehmanxanaların strateji idarəçiliyinin mövcud vəziyyətini qiymətləndirmək üçün dissertasiyada ilk növbədə Bakı City Hotel, Gorgud Hotel & SPA, Askar Hotel, All Stars Hotel, Winter Park Hotel Bakı, Metro City, Demir Yol Plaza otellərinin idarəetmə strukturu nəzərdən keçirilir. Onların hamısı xətti-funksional quruluşa malikdir. Eyni zamanda qeyd olunur ki, bu mehmanxanaların idarəetmə strukturu kiçik tutumlu mehmanxana müəssisələri üçün xarakterikdir.

Bu mehmanxanaların struktur xidmətlərinin tədqiqi göstərdi ki, həmin otellərin idarəçiliyinin təşkilati strukturunu tam mükəmməl adlandırmaq olmaz, çünki onlar bu sənaye üçün xarakterik olan marketing və reklam funksiyalarının həyata keçirilməsini təmin etmir və risklərin proqnozlaşdırılması üzrə mütəxəssisləri yoxdur.

Dissertasiyada həmçinin tədqiq olunan mehmanxanalarda əsas və əlavə xidmətlərin çeşidinin ətraflı təhlili verilmişdir.

Təhlillər göstərir ki, “Askar Hotel” və “Dəmir Yol Plaza Hotel” müştərilərinə daha az, “Bakı City Hotel” və “Qorqud Hotel & SPA” isə daha çox sayda xidmət göstərir. “Askar Hotel” və “Dəmir Yol Plaza Hotel”-in rəhbərliyi əsas fəaliyyətini turistlərə göstərilən xidmətlərin çeşidinin genişləndirilməsinə yönəlməli, Bakı City Hotel, Gorgud Hotel & SPA All Stars Hotel, Winter Park Hotel Bakı, Metro City şirkətlərinin rəhbərləri bütün səylərini xidmətlərin çeşidini yenilənməsinə, bu xidmətlərə olan populyarlığı və tələbi artırmaq üçün marketing siyasətini təkmilləşdirməyə istiqamətləndirməlidir.

Tədqiqat göstərdi ki, təhlil edilən otellərin heç biri öz missiyasını formalaşdırmayıb. Missiyanın olmaması onu göstərir ki, bu təşkilatlar cəmiyyətdə öz məqsədlərini tam başa düşmür, onların işində, əsasən, dəqiq müəyyənləşdirilmiş məqsəd və istiqamətləri, idarəçilik psixologiyasının vahid prinsipləri və prioritetləri mövcud deyil.

Daha sonra işdə mövcud vəziyyətə təsir etmək üçün tədbirlər hazırlamaq və təhlil edilən mehmanxana müəssisələrinin strateji məqsədlə-

rini müəyyən etmək üçün onların SWOT təhlili aparılmışdır (Cədvəl 2.).

**Cədvəl 2.**

**4 ulduzlu otellərin SWOT analizi: Gorgud Hotel & SPA, Askar Hotel, All Stars, Winter Park Hotel Bakı, Demir Yol Plaza Hotel, Metro City Hotel, Bakı City Hotel**

	<b>GÜCLÜ TƏRƏFLƏR</b>	<b>ZƏİF TƏRƏFLƏR</b>
<b>DAXİLİ MÜHİT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-rahat məkanda yerləşməsi</li> <li>- otelin praktiki təcrübəsi</li> <li>-bazarda 14 ildən artıq fəaliyyəti;</li> <li>- rəqabət qabiliyyətli, satış bazarında tanınan xidmətlərin mövcudluğu;</li> <li>- aşağı kadr axını;</li> <li>-tərəfdaşlarla uzunmüddətli sabit əməkdaşlıq</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kifayət qədər inkişaf etməmiş mehmanxana infrastrukturu</li> <li>- mehmanxanaların inkişafının strateji istiqamətləri ilə bağlı məlumatların çatışmazlığı</li> <li>- turizm bazarında xidmətlərin irəli çəkilməsinin standart üsulları;</li> <li>- əməkdaşların peşəkarlığının kifayət qədər yüksək səviyyədə olmaması;</li> <li>- şirkət-daxili kommunikasiyanın kifayət qədər yüksək olmaması, işçi heyətinin onların fəaliyyətinin nəticələri haqqında qeyri-müntəzəm məlumatlandırılması, bu da motivasiyanın qarşısını alan səbəblərə aiddir;</li> <li>- müştərilərlə praktiki cəhətdən inkişaf etməmiş əks əlaqə;</li> <li>- MKX tariflərinin artması səbəbindən otelin xərclərinin yüksəlməsi.</li> </ul>
	<b>İMKANLAR</b>	<b>TƏHDİDLƏR</b>
<b>XARİCİ MÜHİT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tərəfdaşlıq əlaqələrinin gücləndirilməsi;</li> <li>-istehlakçılar tələbinin üzə çıxarılması ilə bağlı marketing tədqiqatlarının aparılması;</li> <li>- istehsal təchizatının təkmilləşdirilməsi</li> <li>- biznes-klass bazarına çıxmaq imkanları (konfranslar, seminarlar)</li> <li>- mehmanxanaların respublika və beynəlxalq turizm sərəgilərində iştirakı;</li> <li>- mehmanxanaların beynəlxalq turizm firmaları və təşkilatları ilə əməkdaşlığın genişləndirilməsi</li> <li>- istehlakçıların daha geniş seçməsinə yönəlmə</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yeni açılan otellərin artan sayı və yeni servis növlərinin meydana gəlməsi səbəbindən rəqabətin artması;</li> <li>- ərzaq məhsullarına və enerji resurslarına qiymətlərin artması</li> <li>- ölkədə birmənalı olmayan iqtisadi vəziyyət</li> <li>- müştərilərin tələbatlarının və zövqlərinin dəyişməsi</li> <li>- dövlətin göstərişi ilə mehmanxanaların bağlanması</li> </ul>

*Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılmış tədqiqat əsasında hazırlanmışdır.*

SWOT-təhlil göstərdi ki, bu otellər üçün ən böyük təhlükə mehmanxana xidmətləri bazarında sərt rəqabətin olması, istehlakçı seçimlərindəki dəyişikliklərə operativ surətdə uyğunlaşan rəqiblər tərəfindən rəqabət mübarizəsinin güclənməsidir.

Bakı şəhərində mövcud olan mehmanxanaların artan rəqabət təzyiqi şəraitində səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün təhlil edilən mehmanxanaların strateji idarəetmə sistemində, ilk növbədə, keyfiyyətin idarə edilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsi, yəni xidmət keyfiyyətinin idarə edilmə sisteminin təkmilləşdirilməsi, kadrların ixtisaslaşma səviyyəsinin yüksəldilməsi və əlavə xidmətlər çeşidinin genişləndirilməsi təklif olunur.

Bu aspektdə dissertasiyada tədqiq olunan mehmanxanalar üçün xidmət keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması məqsədilə aşağıdakı tədbirlər işlənib hazırlanmışdır:

- cari xidmət keyfiyyətinin diaqnostikası və xidmət standartının tətbiqi üzrə tədbirlər;
- işçi heyətinin təlimatlandırılması tədbirləri;
- müştəri məmnuniyyətini artıracaq əlavə xidmətlərin həyata keçirilməsi üçün tövsiyələr.

Dissertasiyada aparılmış hesablamalar onu deməyə əsas verir ki, təklif olunan tədbirlərdən təhlil edilən mehmanxanaların gəlirlərində artım 15 %-ə qədər yüksələcək.

Strateji idarəetmə sisteminin effektivliyinin yoxlanması üçün işdə anketləşdirmə metodundan istifadə olunması təklif edilir.

Müəssisənin strateji idarəetməsinin qiymətləndirilməsinə dair yanaşmasının işlənib hazırlanmasının nəzəri və metodiki bazası qismində D.V.Maslov və həmmüəllifləri tərəfindən təklif olunan idarəetmənin qiymətləndirilməsinin funksional modelindən istifadə edilmişdir.<sup>1</sup>

Anket sorğusunun nəticələri təhlil edilən mehmanxanalarda strateji idarəetmə sisteminin inkişaf potensialına malik olduğunu, lakin bu imkanların zəif tətbiq edildiyini göstərir.

---

<sup>1</sup> Maslov D., Vatson P., Çiliçi N., *Dayanıqlı rəqabət üstünlüklərinə nail olunması üçün menecmentin qiymətləndirilməsinin funksional modelinin tətbiqi // Rusiya və xaricdə menecment*



Müəllif təklif olunan strateji idarəetmə qiymətləndirmə modelinə əsaslanan metodika çərçivəsində təhlilin daha da dərinləşdirilməsini menecmentin adekvatlıq əmsalının hesablanması yolu ilə həyata keçirir.

Cari təhlil göstərir ki, tədqiq olunan mehmanxana müəssisələrinin əksər idarəetmə funksiyaları üçün idarəetmənin adekvatlıq səviyyəsi həddən artıq şişirdilir (ifrat qiymətləndirmə), yəni, müəssisədəki vəziyyətlə bağlı rəhbərlərin və işçilərin rəyləri arasında uyğunsuzluq var.

Tədqiqata əsasən, təhlil edilən mehmanxana müəssisələrinin strateji idarəetməsinin mövcud vəziyyətinin aşağıdakı ümumiləşdirilmiş qiymətləndirilməsi verilir: onlarda strateji idarəetmə təsadüfi həyata keçirilir, missiyalar müəyyən edilmir, məqsədlər konkretləşdirilmir, müəssisənin idarəetmə sistemləri kifayət qədər effektiv deyildir ki, bu da həmin otellərin fəaliyyətində strategiyanın olmaması, qısamüddətli nəticələrə yönəldilməsi ilə bağlıdır.

#### **4. Qorqud Hotel & SPA-nın innovativ inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanması və təklif edilən fəaliyyətlərin effektivlik göstəricilərinin hesablanması. (3.1; 10)**

Dissertasiyada Gorgud Hotel & SPA otel müəssisəsi üçün xüsusi innovativ inkişaf strategiyası işlənilib hazırlanmışdır ki, bu da bu mehmanxananın imicinin formalaşmasına və təkmilləşdirilməsinə, onun nüfuzunun artırılmasına töhfə verəcək, müştəri loyallığını və bazarda rəqabət qabiliyyətini artıracaq və onun müəyyən xidmətlər qrupu üzrə liderliyini təmin edəcəkdir.

Eyni zamanda, işdə innovativ strategiyanın hazırlanması, ilk növbədə, təşkilati mədəniyyətin dəyərlərinə və normalarına əsaslanmalı olduğu faktı vurğulanır.

Dissertasiyada təhlil edilən mehmanxananın strategiyasının işlənilib hazırlanmasının ilkin mərhələsində onun innovativ inkişafının strateji məqsədləri müəyyən edilir.

Beləliklə, müəllif aparılmış SWOT təhlili əsasında Qorqud Hotel & SPA mehmanxanasının inkişafı üçün (2025-ci ilə qədər olan dövr üçün) aşağıdakı strateji hədəfləri təklif edir:

- satış artımının təmin edilməsi;
- mehmanxana xidmətlərinin keyfiyyətinə xələl gətirmədən qiymətlərin aşağı salınması imkanlarının tapılması;
- xidmətlərin satışı üçün yeni seqmentlərin tapılması, yeni

istehlakçı kontingentinin tapılması;

- minimal xərcə rəqiblərin payını ələ keçirməklə bazar payının artırılması;

- təchizatçılar şəbəkəsinin genişləndirilməsi, qarşılıqlı faydalı, uzunmüddətli tərəfdaşlıq əlaqələrinin inkişafı, yeni tərəfdaşların əldə olunması.

Dissertasiyada Gorgud Hotel & SPA otelinin fəaliyyətinin strateji planına əsaslanaraq, otelin missiyası belə bir qaydada qısaca və dürüst şəkildə ifadə olunub: “Müştərilərə xüsusi qayğı, işgüzar tərəfdaşlara, işçi heyətinə və cəmiyyətə diqqət göstərmək, otel bazarında qabaqcıl mövqelərə yiyələnmək və onları qoruyub saxlamaq.”

Daha sonra işdə təhlil edilən mehmanxanada konkret innovativ həllərin tətbiqi və həyata keçirilməsinə yönəlmiş tədbirlər təklif olunur (marketing şöbəsinin yaradılması, təlimin innovativ üsullarının tətbiqi və kadrların inkişafı üzrə tədbirlər).

Müəllif hesablamalardan əldə etdiyi nəticələrə əsasən belə qənaətə gəlir ki, təklif olunan fəaliyyətlər Qorqud Hotel & SPA oteli üçün sərfəli olacaq. Qorqud Hotel & SPA mehmanxanasında marketing şöbəsinin yaradılmasından əldə edilən gəlirin artımı 14%, Qorqud Hotel & SPA otelinin kadr hazırlığı tədbirinin həyata keçirilməsindən əldə edilən gəlirin artımı da 14% səviyyəsində proqnozlaşdırılır.

Qorqud Hotel & SPA-nın rentabelliyini və rəqabət qabiliyyətini artırmaq istiqamətində xidmətlər çeşidini genişləndirmək məqsədilə diferensasiya strategiyasına uyğun olaraq, dissertasiya işində müasir avadanlıqdan istifadə edilərək, 3D formatında ən son kinematografiya yenilikləri nümayiş etdirəcək kiçik formatlı kinoteatr layihəsi hazırlanmışdır.

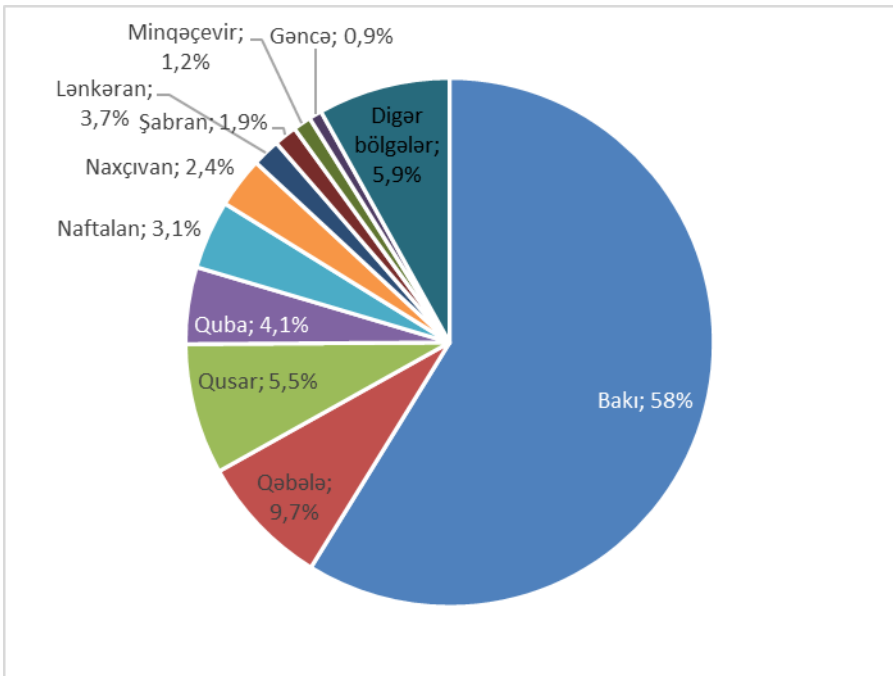
Dissertasiyada təqdim olunmuş hesablamalar göstərdi ki, Qorqud Hotel & SPA-nın kiçik ölçülü 3D kinoteatrının tam özünü ödəmə müddəti 10 aydır və artıq ikinci il üçün layihə qazanc gətirəcəkdir.

Qonaqpərvərlik müəssisəsinin innovativ inkişaf strategiyasının son mərhələsi onun reallaşdırılması prosesidir.

**5. Azərbaycanda COVID-19 pandemiyası fonunda böhrandan çıxış yollarının müəyyən edilməsi və mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi. (3.2; 12.13)**

COVID-19 pandemiyasının dünya iqtisadiyyatına, xüsusən də qonaqpərvərlik sektoruna daha böyük mənfi təsirin göstərməsi bu araşdırma çərçivəsində pandemiya kontekstində Azərbaycanda mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətinin böhrandan çıxma yollarının müəyyənləşdirilməsi, habelə vəziyyətin yaxşılaşdırılması yollarını labüdlüyünü şərtləndirmişdi.

Azərbaycana turist axınının nəzərəcarpacaq dərəcədə azalması nəticəsində 2020-ci ildə Bakının mehmanxana xidmətləri bazarında yüklənmənin 93%, nömrənin gəlirlilik göstəricisi isə 2019-cu il ilə müqayisədə 96% azalması müşahidə olunub.



**Şəkil 1. Azərbaycan Respublikasında 2020-ci ildə bölgələr üzrə gecələmələrin sayı**

*Mənbə: Müəllif tərəfindən Inews.az saytının məlumatları əsasında tərtib edilmişdir.*

Ümumilikdə, 2020-ci ildə ölkəmizdə 999,8 min turist otellərdə gecələyib, yəni bu göstərici üzrə 3,3 dəfə azalma müşahidə olunub. Bununla yanaşı, gecələmələrin əsas sayı Azərbaycanın paytaxtında

yerləşən mehmanxanaların payına düşüb - ümumi miqdarın 58%-i. Qəbələ rayonunda bu göstərici 9,7%, Qusar rayonunda 5,5%, Quba rayonunda 4,1%, Lənkəran rayonunda 3,2%, Naftalan şəhərində 3,1%, Naxçıvan Muxtar Respublikasında - 2,4%, Şabran rayonunda - 1,9%, Mingəçevir şəhərində - 1,2%, Gəncə, Xaçmaz, Qax və Şamaxı rayonlarında hər birində 0,9%, Masallı və Zaqatala rayonlarında hər birində 0,7% təşkil etmişdir, 5,9%-i isə respublikanın digər rayonlarının payına düşür (şəx. 1).

Otelin maliyyə və əməliyyat göstəricilərinin kritik şəkildə azalması pandemiyanın əsas fəsadı idi. Mehmanxanalar üçün böyük itkilər reallığında ayaqda qalmasının yeganə yolu – pandemiyanın son dərəcə mənfi nəticələrini yumşaltmağa və böhran vəziyyətini yaxşılaşdırmağa yönəlmiş və öz gəlirlərinin idarə olunması üçün nəzərdə tutulmuş ciddi adaptiv anti-böhran fəaliyyət proqramının hazırlanmasıdır ki, bura ölkəmizdə qonaqpərvərlik sənayesinin sabitləşməsinə və uğurlu bərpasına töhfə verən qeyri-standart innovativ həllər daxildir.

Buna əsasən, dissertasiyada ilkin olaraq koronavirus pandemiyası kontekstində bütün mehmanxana müəssisələrinin zəiflik dərəcəsini əhəmiyyətli dərəcədə artıran meyarlar müəyyən edilib:

- hakimiyət orqanlarının qərarı ilə mehmanxanaların bağlanması qaçılmazlığı;
- qonaqların tamamilə olmaması səbəbindən mehmanxanaların öz fəaliyyətinin dayandırılmasının qaçılmazlığı;
- mehmanxanaların hərtərəfli xidmət kompleksinin göstərilməsinin mümkün olmaması;
- yerləşmə (meqapolislərdə xarici turistlərin daha çox axını var);
- otellərin yüklənməsinin çarter reyslərdən asılılığı;
- binanın mülkiyyətçiləri tərəfindən sabit icarə haqqının tətbiqi və s.

Tədqiqatda qeyd olunur ki, pandemiya şəraitində sahibkar ilk növbədə ifrat gəliri əldə etməkdən deyil, ayaqda qalmaq imkanından və biznesin bağlanması qarşısının necə alınmasından narahat olmalıdır.

Buna əsaslanaraq, dissertasiya işində hazırkı şəraitdə mehmanxana biznesində düzgün qiymətqoyma siyasətinin həyata keçirilməsinin vacibliyi vurğulanır. COVID-19 pandemiyasının yaratdığı böhran göstərdi ki, çeviklik nümayiş etdirmədən, yalnız sabit tariflərdən istifadə

etməklə rəqabətqabiliyyətliliyi təmin etmək mümkün deyil. Bu gün qonaqpərvərlik müəssisələri dinamik qiymətlərə ehtiyac duyur, çünki qiymət müştəri tərəfindən otel seçimində mühüm amillərdən biridir.

Bu cəhətdən dissertasiyada böhran dövründə otel müəssisələri üçün tətbiqi məqsəduyğun hesab edilə biləcək bir sıra qiymət strategiyaları təqdim olunur.

Bununla yanaşı, dissertasiya işində pandemiyanın mənfi nəticələrinin təsirinin azaldılması və Azərbaycanda qonaqpərvərlik sənayesində böhran vəziyyətinin yumşaldılması üçün tətbiq olunan innovativ qərarların ardıcılığı təklif olunub ki, bunlar da müəllifin fikrincə, aşağıdakılara yönəldilməlidir:

- yeni bazarlara çıxış: daxili turizmin inkişafı;
- yeni mehmanxana məhsulunun yaradılması: “staycation” konsepsiyasının tətbiqi, iş yerləri üçün otaqların icarəyə verilməsi, “mehmanxanalarda özünütəcrid” xidmətindən istifadə, “Use-to-book” platformasından istifadə;

- innovativ rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi: turizmde vahid informasiya məkanının yaradılması, turistlər və otel qonaqları üçün chat botlarının və mobil proqramların istifadəsi (SPG Keyless+ sistemi), mehmanxanalarda səsli köməkçinin istifadəsi (Alexafor Hospitality, “ağıllı dinamiklər” Echo, otaqların intellektual idarə edilməsi, qonaqpərvərlik sənayesində robotlaşdırma əsasında həyata keçirilə bilən xidmət;

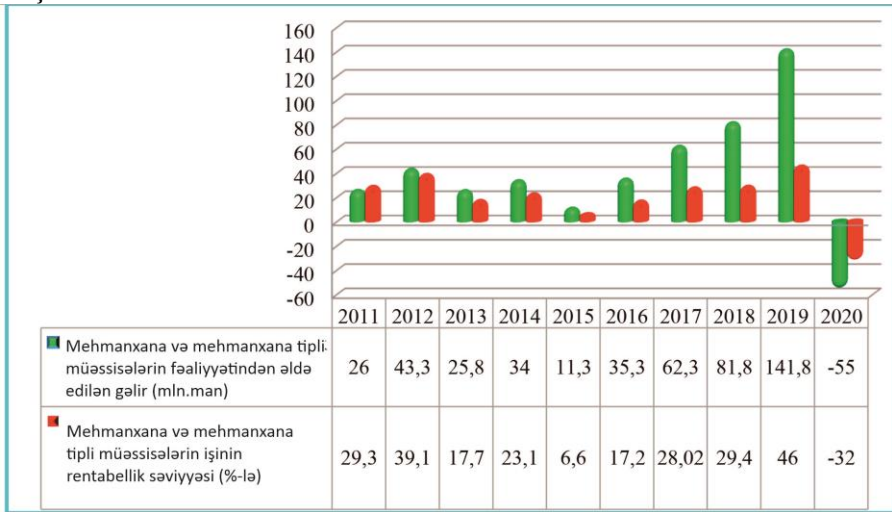
- turizm və mehmanxana xidmətlərinin marketinqi və təşviqi sahəsində innovativ həllər: antiböhran marketinq strategiyasının hazırlanması və marketinq tədbirlərinin ardıcılığının müəyyən edilməsi;

- qonaqpərvərlik sənayesi müəssisəsinin heyətinin idarə olunmasında yeniliklər: COVID-19 dövründə biznes aparmaq üçün yeni şərtlərlə bağlı məcburi innovasiyaların, pandemiya şəraitində zəruri olan əlavə sanitariya-gigiyena tələblərinin yerinə yetirilməsini təmin edən yeniliklərin tətbiqi;

- mehmanxana biznesinin idarəetmə sistemində dəyişikliklər: səyahət edənlərin sağlamlığının qorunmasına zəmanət kimi beynəlxalq təhlükəsiz və rahat istirahət sertifikatları SafeTravels SPB əldə etmək üçün yerli mehmanxanaların təhlükəsiz turizm proqramına qoşulması, həmçinin otel müəssisəsinin idarəetmə sistemində komplayens xidmətinin tətbiqi və s.

**6. Riyazi-statistik hesablamalar əsasında, mehmanxana müəssisələrinin tutumu, ölkəmizə turizm məqsədləri üçün gələn əcnəbi turistlərin xərcləri və 2009-2020-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən əldə olunan gəlir arasında korrelyasiya əlaqəsinin müəyyənəndirilməsi. (3.3)**

Qrafik 1-dən görüldüyü kimi, 2011-2020-ci illər ərzində mehmanxana müəssisələrinin təsərrüfat fəaliyyətinin yekunlarında idarəetmənin optimallaşdırılması hesabına müsbət tendensiya müşahidə edilmişdir.



**Qrafik 1. Azərbaycan Respublikasında mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin fəaliyyətindən mənfəətin və işin rentabelliyyəsinin səviyyəsi**

*Mənbə. stat.gov.az saytının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.*

Cədvəl 3-də 2009-2020-ci illər üzrə mehmanxana müəssisələrinin tutumu, ölkəmizə turizm məqsədi ilə gələn əcnəbi turistlərin xərcləri və Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlər haqqında əsas məlumatlar öz əksini tapmışdır.

**Cədvəl 3**

**2009-2020-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən gəlirlər və ona təsir edən amillər**

<b>İllər</b>	<b>Mehmanxana müəssisələrinin tutumu (yerlərin sayı) (X1)</b>	<b>Ölkəmiyə turizm məqsədilə gələn əcnəbi turistlərin xərcləri, mln. manat (X2)</b>	<b>Mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin fəaliyyətindən daxil olan gəlirlər, mln. manat (Y)</b>
2009	30571	0,6979	98,6
2010	30793	0,6866	97
2011	31979	0,8119	114,7
2012	32834	1,0901	154
2013	33951	1,2125	171,3
2014	35652	1,2812	181
2015	37278	1,1324	183,1
2016	40042	1,4113	240,1
2017	41611	2,2853	284,5
2018	46693	2,6616	359,5
2019	49980	2,9714	450,2
2020	50687	0,4147	116,8

*Mənbə: stat.gov.az saytı əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.*

2009-2020-ci illərdə mehmanxana müəssisələrinin tutumu, ölkəmiyə turizm məqsədilə gələn əcnəbi turistlərin xərcləri və Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlər arasında əlaqənin regressiya təhlilini aparmaq üçün EViews-12 ekonometrik proqramdan istifadə olunmuşdur.

Dependent Variable: Y  
 Method: Least Squares  
 Date: 05/18/22 Time: 07:49  
 Sample: 2009 2020  
 Included observations: 12

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X2	116.8577	8.527579	13.70350	0.0000
X1	0.002981	0.000956	3.117319	0.0124
C	-72.76760	32.12580	-2.265083	0.0498
R-squared	0.975779	Mean dependent var		204.2333
Adjusted R-squared	0.970397	S.D. dependent var		110.8845
S.E. of regression	19.07827	Akaike info criterion		8.947295
Sum squared resid	3275.825	Schwarz criterion		9.068522
Log likelihood	-50.68377	Hannan-Quinn criter.		8.902413
F-statistic	181.2916	Durbin-Watson stat		2.442540
Prob(F-statistic)	0.000000			

*Mənbə. EViews proqram paketi əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Eviews-12 proqram paketindən əldə edilən nəticələrə əsasən reqressiya tənliyi aşağıdakı kimi olacaq:

$$Y = 0,00298 * X1 + 116,8576 * X2 - 72,7676$$

Modelin statistik əhəmiyyətini və adekvatlığını yoxlamaq üçün Fisher meyarından istifadə etmək olar. Bunun üçün F-Fişer meyarı  $F_{\text{cədvəl}}$  qiyməti ilə müqayisə edilməlidir ( $a$ ;  $m$ ;  $n-m-1$ ). Eviews-12 proqram paketinin nəticələrini əks etdirən cədvəldəki məlumatlara görə:

$$\mathbf{F\text{-statistik (Fişer testi) = 181.3}}$$

$$F_{\text{cədvəl}}(a; m; n-m-1) = F_{\text{disp}}(0,05; 2; 9) = 4,26$$

F-Fişer testini,  $F_{\text{cədvəl}}(a;m;n-m-1)$  qiyməti ilə müqayisə etdikdə görünür ki,

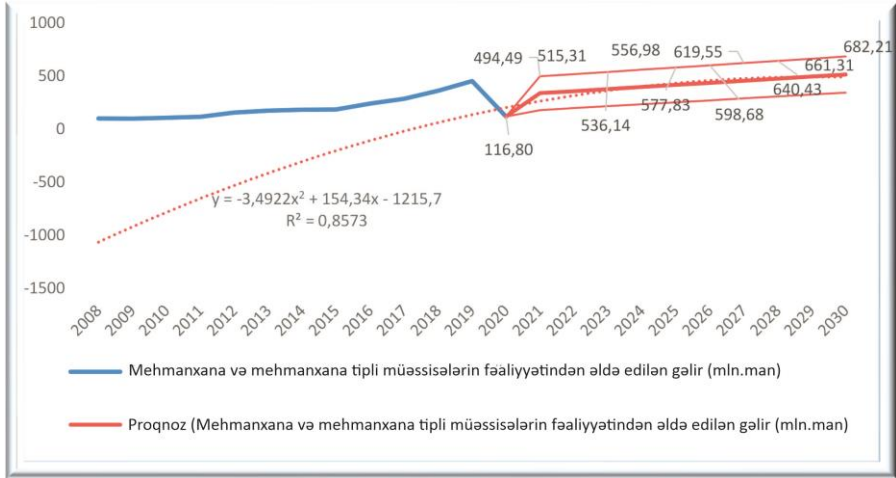
$$F\text{-Fişer} > F_{\text{cədvəl}}(181.3 > 4.26).$$

Bu isə o deməkdir ki, bütövlükdə reqressiya tənliyi statistik əhəmiyyətlidir və qurulmuş model adekvatdır.

Qrafik 2-də Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin iş və xidmətlərindən 2030-cu ilə qədər əldə olunması



proqnozlaşdırılan gəlirlərin həcmi göstərilir.



**Qrafik 2. 2030-cu ilə qədər Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən əldə olunacaq gəlirlərin proqnozu.**

*Mənbə. stat.gov.az saytının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb*

Qrafik 2-dən görüldüyü kimi, 2020-ci ilin sonunda Azərbaycanda mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən əldə olunan gəlir 2019-cu il ilə müqayisədə 74,1% azalaraq 116,8 milyon manat təşkil edib ki, bu da mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin gəlirlərinin əvvəlki ilə nisbətən 333,4 mln. azalması deməkdir.

2021-ci ildən Azərbaycanda mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlər artır və 2030-cu ilə qədər 682,1 milyon manat təşkil edəcək ki, bu da 2020-ci illə müqayisədə 5,84 dəfə çoxdur.

### **7. Korrelyasiya-regressiya təhlilinin aparılması əsasında Azərbaycan Respublikasında ÜDM ilə mehmanxana sənayesinin fəaliyyətindən əldə olunan gəlir arasında əlaqənin qurulması. (3.3)**

Mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətinin optimal idarə olunması ÜDM-in artımına müsbət təsir göstərir, nəticədə bu, sahədə iş və xidmətlərdən əldə edilən gəlirlərin artmasına səbəb olur.

Qrafik 3-də 2008-2020-ci illər üçün Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən əldə edilən gəlirlər

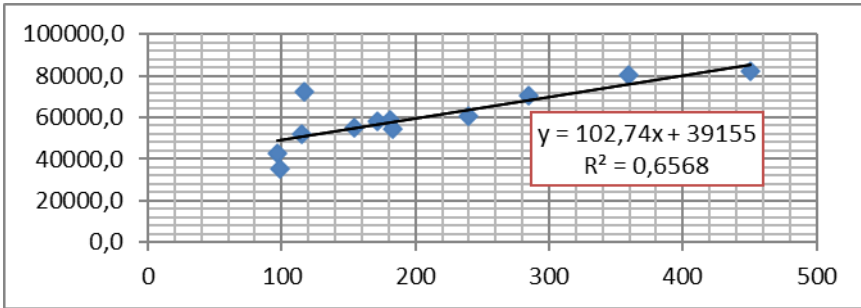
və ÜDM-in artım dinamikası göstərilir.



**Qrafik 3. 2008-2020-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında mehmanxana müəssisələrinin fəaliyyətindən gəlirlər və ÜDM-in artım dinamikası**

*Mənbə. stat.gov.az saytı əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.*

MS Excel proqram paketinin köməyi ilə Azərbaycan Respublikasında mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlə ÜDM arasında əlaqə qurulmuşdur.



**Qrafik 4. Mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlə ÜDM arasında korrelyasiya**

*Mənbə. MS Excel proqram paketindən alınan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Qrafik 4-dən görüldüyü kimi,  $y = 102,74x + 39155$  regressiya tənliyi ilə ifadə edilən Azərbaycanda mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlər ilə ÜDM arasında Çaddok şkalası üzrə yüksək korrelyasiya ( $R^2 = 0.6568$ ) mövcuddur.

Bu göstəricilər arasında yüksək korrelyasiya mehmanxana və

mehmanxana tipli müəssisələrin fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlərin ÜDM-ə təsirini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Bunu aşağıda hesablanmış elastiklik əmsalının qiymətindən müəyyən etmək olar.

$$E_{\text{mehmanxana müəssisələrinin istismarından əvvəlki gəlir}} = \frac{\alpha \times \bar{x}}{Y} = \frac{102,74 \times 204,2333}{60137,6} = 0,349$$

$\alpha$  – regressiya tənliyində sərbəst dəyişənin əmsalıdır

$\bar{x}$  – sərbəst dəyişənin orta qiyməti

$Y$  – asılı dəyişənin orta qiyməti

Elastiklik əmsalının 0,349-a bərabər olması onu deməyə imkan verir ki, mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin fəaliyyətindən əldə edilən gəlirin 1% artması Azərbaycanın ÜDM-də turizmin payının 0,349% artmasına səbəb olur.

## NƏTİCƏLƏR

Bu dissertasiya tədqiqatı prosesində aşağıdakı elmi nəticələr əldə edilmişdir ki, onlardan həm fərdi, həm də kombinasiyada istifadəsi xidmət müəssisələrinin innovativ inkişafında strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə kömək edir:

1. Strateji idarəetmənin mahiyyətinin öyrənilməsinə dair müxtəlif nəzəri yanaşmaların ən mühüm məqamlarının tədqiqinin nəticələri və nəzərdən keçirilən prosesin iqtisadi məzmunu və strukturunun təhlili aşağıdakı determinasiyanı verməyə imkan verdi: strateji menecment – insan potensialına əsaslanan və innovasiyaların yaradılması, mənimsənilməsi və kommersiyalaşdırılması üçün yaradıcı fəaliyyət tələb edən proqnozlaşdırıcı idarəetmədir, bu, müəssisənin daxili və ya xarici şərtləri dəyişdikdə strateji qərarların vaxtında uyğunlaşdırılmasına və qəbul edilməsinə yönəlmiş yüksək rəhbərliyin fəaliyyətidir.

Dissertasiya işində aparılan tədqiqatlar göstərdi ki, xidmət sektorunun innovativ inkişafında strateji idarəetmə problemlərinin həlli bir çox subyektiv və obyektiv səbəblərlə məhdudlaşır.

2. Dissertasiyada təqdim olunan Bakı şəhərinin dörd ulduzlu mehmanxanalarının innovativ potensialının qiymətləndirilməsi metodologiyası təhlil edilən mehmanxanalarda innovativ potensialın qeyri-qənaətbəxş, yəni aşağı səviyyədə olmasını müəyyən edib. Bu

səbəbə görə də onların innovativ potensialının struktur komponentlərinin tətbiqinin gücləndirilməsinə və inkişafına yönəlmiş ciddi tədbirlər tələb olunur. Hazırlanmış tədbirlərin praktiki tətbiqi qısa və ortamüddətli perspektivdə bu mehmanxanaların mehmanxana xidmətləri bazarında rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsini təmin edəcək, həm də uzunmüddətli perspektivdə gələcək uğurların əsasını qoyacaqdır.

3. Mehmanxananın strateji idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərindən biri onun inkişafı üçün qeyri-ənənəvi strategiyaların hazırlanmasıdır.

Belə ki, xüsusilə Qorqud Hotel&SPA üçün xidmət diferensiasiyası strategiyası təklif olunur. Bu strategiya otelə müəyyən xidmətlər qrupunda öz sektorunda lider olmağa imkan verəcək.

Strateji idarəetmə sahəsində innovativ həllər mehmanxana müəssisəsinin rəqiblərindən üstünlüyünü müəyyən edəcək ki, bu da gələcəkdə biznes proseslərinin ahəngdar inkişafına və fasiləsiz təkmilləşdirilməsinə töhfə verəcək.

Nəticələr haqqında ətraflı məlumat dissertasiya işinin yekun hissəsində verilmişdir.

### **Tədqiqatın əsas məzmunu müəllifin çap edilmiş aşağıdakı elmi əsərlərində öz əksini tapmışdır:**

1. Pза-заде Н.Р. Концептуальные подходы к стратегическому менеджменту // “Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları, Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti” Н.Р. Pза-заде. - Bakı: - 2018. – с. 93-102.
2. Pза-заде Н.Р. Научно-технологический и образовательный потенциал-важнейший фактор формирования инновационного развития предприятий сферы услуг // “Экономика Строительства и Менеджмент Научно-Практический Журнал” Н.Р. Pза-Заде. -Bakı: - 2019. – с. 91- 95.
3. Pза-заде Н.Р. Проблемы установления кооперативных связей в Азербайджане // “AMEA-nın Xəbəri, İqtisadiyyat seriyası” Н.Р. Pза-заде. - Bakı: - 2019. – с. 104-110.
4. Rza-zadeh N.R. Study of the economic potential of the innovative development of the hotel enterprises in Azerbaijan // “Economic Herald of the Donbas, Quartely Scientific Journal № 4” - 2019. –

p.61-65.

5. Rza-zadeh N.R. Cooperation as a factor of forming innovative development of enterprises in the field of service // “Innovative economic-social Approaches in the Knowledge Society. International Symposium Experience. Knowledge. Contemporary Challenges 5<sup>th</sup> edition, Bucharest, Romania”- 2019. – p. 332-335.
6. Рза-заде Н.Р. Кооперация как фактор формирования инновационного развития предприятий сферы услуг // “ Büyük Azərbaycan şairi İmaməddin Nəsiminin 650 illik yubileyinə həsr olunmuş Respublika Elmi konfransı, Azərbaycan Memarlıq və İñsaat Universiteti” – 2019. - c. 364-366.
7. Рза-заде Н.Р. Государственная политика Азербайджана по поддержке инновационного развития экономики страны // “Şaxələn-dirilmiş İqtisadiyyatın infrastrukturunun təminatı: əsas meyllər və inkişaf istiqamətləri. Azərbaycan Memarlıq və İñsaat Universiteti”- 2019. - c. 203- 207.
8. Rza-zadeh N.R. Institutional aspects of risk strategic management in Azerbaijan hospitality sector // “Journal of Institutional Studies, Covered in Emerging Sources Citation Index Core Collection Web of Science “– 2020. – p.127- 137.
9. Rza-zadeh N.R. Study of the economic potential of the innovative development of the hotel enterprises in Azerbaijan // “Sustainable Tourism-Perspectives and Challenges, International Student-Doctoral Scientific Conference Organized by tourism department at faculty of economics of the “ST.Cyril and ST. Methodius” University of the Veliko Tarnovo” – 2020. - p. 171-179.
10. Рза-заде Н.Р. Исследование экономического потенциала инновационного развития гостиничных предприятий Азербайджана // “21 əsrdə Beynalxalq İqtisadi Münasibətlərin Prioritet İstiqamətləri mövzusunda Beynalxalq elmi-praktik konfrans. Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti ”- 2020. - p. 261-265.
11. Рза-заде Н.Р. д.э.н., проф. Султанова Р. П. Проблемы управления рисками в гостиничной индустрии // “ Turizm və qonaqərəvərlik tədqiqatları, Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti” Н.Р. Рза-заде. - Bakı: - 2021. – c. 93-102.
12. Rza-zadə N.R. Covid-19 pandemiyası şəraitinə mehmanxana

müəssisələrinin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması // “Azerbaycan Respublikası 1991-2021: Dövlət müstəqilliyinin bərpası, iqtisadi və sosial – mədəni inkişaf mövzusunda Respublika elmi konfransı. Sumqayıt Dövlət Universiteti” – 2021.

13. Рза-заде Н.Р. Гостиничная индустрия в Азербайджане: её роль в развитии экономики, возможные риски, основные проблемы и пути их решения // “Contemporary tourism challenges-Proceedings of The International Scientific Conference 12 May 2022, Bulgarian Academy of Sciences National Institute of Geophysics, Geodesy and Geography, Sofia, Bulgaria” – 2022. - с. 905-918.

Dissertasiyanın müdafiəsi 30 sentyabr 2022-ci il tarixində saat 14<sup>00</sup>-da Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.22 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: AZ1010, Bakı ş, Azadlıq prospekti 16/21

Dissertasiya ilə Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Dissertasiya və avtoreferatın elektron versiyaları Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetinin rəsmi internet saytında yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat 30 avqust 2022-ci il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 24.06.2022  
Kağızın formatı: 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Həcm: 1 ç.v. (40425 işarə)  
Tiraj: 30