

MƏSAFƏDƏN VƏ HİBRİD İŞ MODELƏRİNİN KORPORATİV DAŞINMAZ ƏMLAK STRATEGİYALARINA TƏSİRİ VƏ İQTİSADI SƏMƏRƏLİLİK

Giriş. Korporativ daşınmaz əmlak tarixən şirkətlərin balans hesabatlarında ən böyük və ən qeyri-çevik xərc maddələrindən biri kimi qəbul edilmişdir. Uzun illər ərzində müəssisələr üçün fiziki ofis məkanının böyüklüyü və mərkəzi lokasiyalarda yerləşməsi yalnız işgüzar fəaliyyətin mərkəzi deyil, həm də təşkilatın bazar mövqeyinin və prestijinin əsas göstəricilərindən biri hesab edilirdi. Lakin müasir dövrün iqtisadi reallıqları, qlobal iqtisadi dalğalanmalar və biznes mühitindəki kəskin rəqabət bu ənənəvi yanaşmanın yenidən nəzərdən keçirilməsini tələb edir.

Xüsusilə son illərdə baş verən qlobal dəyişikliklər və rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı korporativ əmlakın sadəcə bir passiv xərc mərkəzi deyil, həm də iqtisadi səmərəliliyi artıran strateji alət olduğunu sübut etmişdir. Bu gün qabaqcıl şirkətlər əmlak portfelinin idarə edilməsində dəqiq məlumat analitikasına və detallı hesabatlılığa əsaslanırlar. Hər bir kvadrat metrin gətirdiyi əlavə dəyər, məkandan istifadə əmsalı, əməliyyat xərclərinin optimallaşdırılması və investisiya gəlirliliyi müasir menecmentin əsas performans göstəricilərinə çevrilmişdir.

Məsafədən və hibrid iş modellərinin kütləvi şəkildə tətbiqi şirkətlərə istifadəsiz və ya səmərəsiz istifadə olunan ofis sahələrindən imtina etmək imkanı yaradır. Ənənəvi, hər bir işçiyə sabit iş masasının ayrıldığı ofis modelindən, fırlanan və paylaşımli iş sahələrinə keçid icarə, kommunal xidmətlər, sığorta və bina baxımı kimi daimi xərclərdə ciddi qənaətə səbəb olur. Əldə edilən bu maliyyə vəsaitləri isə birbaşa xərclərin azaldılması fondunu formalaşdırır və şirkətin əsas fəaliyyət sahələrinə, texnoloji infrastruktura və ya insan kapitalının inkişafına yönəldilərək ümumi rentabelliği artırır.

Bütün bu proseslərin fonunda korporativ əmlak idarəediciləri artıq passiv inzibatçı və ya texniki icraçı rolundan çıxaraq, müəssisənin ümumi korporativ strategiyasını formalaşdırən və təsirli iqtisadi qərarlar qəbul edən mütəxəssislərə çevrilmişlər. Təqdim olunan bu məqalə məhz bu transformasiyanın iqtisadi mahiyyətini, müxtəlif iş modellərinin korporativ əmlak portfelinə təsirini və bunun nəticəsində yaranan maliyyə səmərəliliyinin nəzəri və praktiki əsaslarını təhlil etməyi qarşısına məqsəd qoyur.

Ənənəvi Ofis Modelindən Hibrid Modelə Keçidin İqtisadi Əsasları və Xərc Analizi. Daşınmaz əmlak portfelinin idarə edilməsində ənənəvi yanaşma əsasən fiziki mühitin təşkili və saxlanılmasına yönəlmişdisə, bugünkü bazar reallıqları qərarların yalnız dəqiq rəqəmlərə və analitikaya əsaslanmasını tələb edir. Şirkətlərin xərc mərkəzlərini (cost centers) təhlil etdikdə, adətən insan resurslarından sonra ən böyük payın məhz əmlak və ofis xərclərinin üzərinə düşdüyünü aydın görmək mümkündür. Sabit icarə haqları, istilik, soyutma, işıqlandırma kimi kommunal ödənişlər, həmçinin bina xidmətləri əməliyyat xərclərində kifayət qədər böyük çəkiyə malikdir. Məsafədən və ya hibrid iş modelinə keçid şirkətlər üçün bu “sərt” sabit xərcləri dəyişkən xərclərə çevirmək və ümumi maliyyə yükünü azaltmaq üçün unikal bir fürsət pəncərəsi açır.

Məsələyə sırf iqtisadi səmərəlilik prizmasından yanaşdıqda, mütəxəssislərin əsas diqqəti “mekandan istifadə əmsalı”na (space utilization rate) yönəlir. Gündəlik hesabatlılıqlar və əməkdaşların ofisə gəlmə dinamikasına dair məlumatlar göstərir ki, ənənəvi modeldə iş masalarının əhəmiyyətli bir hissəsi – bəzi hallarda 30-40%-i – gün ərzində ümumi -

miyyətlə istifadəsiz qalır. İşgüzar səfərlər, xəstəlik, məzuniyyət günləri və ya sahə işləri bu boşluqları daha da artırır. Təsəvvür edək ki, şirkət istifadə olunmayan bu boşluqlar üçün hər ay minlərlə manat icarə və kommunal haqqı ödəyir. Hibrid model isə hər bir işçiyyə fərdi masa ayırmaq ənənəsindən imtina edərək, “paylaşımlı masa” konsepsiyasını irəli sürür. Bu yanaşma tələb olunan ümumi fiziki sahənin kəskin şəkildə azaldılmasına və məkanın daha dinamik idarə olunmasına şərait yaradır.

Əmlakın kiçildilməsi və ya optimallaşdırılması (downsizing) birbaşa olaraq icarə xərclərinin kəsilməsi deməkdir. Lakin prosesin iqtisadi təsiri yalnız qənaətlə məhdudlaşmır. Azad olunmuş maliyyə vəsaitləri şirkətin daxilində saxlanılır və daha gəlirli istiqamətlərə-məsələn, rəqəmsal infrastrukturun gücləndirilməsinə, məlumat bazalarının təkmilləşdirilməsinə və ya yeni layihələrə yönəldilir. Bu cür kapital yerdəyişməsi öz növbəsində investisiyanın gəlirlilik səviyyəsini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldir. Məlumatlara əsaslanan əmlak idarəetməsinin əsas fəlsəfəsi də elə budur: qərarlar şablon yanaşmalara deyil, hər bir kvadrat metrin gətirdiyi xərc və faydanın detallı təhlilinə söykənməlidir.

Bundan əlavə, uzunmüddətli icarə müqavilələrinin şirkətlər üçün yaratdığı iqtisadi risklər də nəzərdən qaçırılmamalıdır. Böhran və ya iqtisadi tənəzzül dövrlərində böyük ofis sahələrinin icarə yükü müəssisənin maliyyə

dayanıqlığına ciddi zərbə vura bilər. Hibrid modelə keçid edən və daha çevik ofis mühiti formalaşdıran təşkilatlar isə bazarın dəyişən konyunkturasına daha sürətli adaptasiya olmaq, xərclərini dərhal azaltmaq imkanı qazanırlar.

Hibrid İş Modelinin Maliyyə Göstəriciləri: Qənaət və Səmərəliliyin Statistik Təhlili. Korporativ əmlakın idarə edilməsində hibrid modelin iqtisadi səmərəliliyini sübut etmək üçün abstrakt fərziyyələrdən çox, real qlobal hesabatlarla və statistik rəqəmlərə müraciət etmək zəruridir. Dünyanın aparıcı daşınmaz əmlak konsaltinq şirkətlərindən olan CBRE-nin “2024 Workplace Intelligence” hesabatına əsasən, ofis sahələrinin izlənməsi və optimallaşdırılması proqramlarını tətbiq edən şirkətlər cəmi 18 ay ərzində əmlak xərclərini orta hesabla 35% azalda bilmişlər. Bu, müəssisənin ölçüsündən asılı olaraq milyonlarla dollar qənaət deməkdir.

Xərc maddələrinin azaldılmasının detallı mənzərəsi “Global Workplace Analytics” (GWA) təşkilatının apardığı genişmiqyaslı tədqiqatlarda öz əksini tapmışdır. Tədqiqatlar göstərir ki, ənənəvi ofis modelindən hibrid modelə (məsələn, həftədə 2 gün ofis, 3 gün məsafədən iş) keçid edən şirkətlər bir işçi üçün illik əməliyyat və əmlak xərclərində ciddi kəsirlər əldə edirlər. Aşağıdakı cədvəldə şərti bir korporasiyanın bir əməkdaş üçün çekdiyi illik xərclərin müqayisəli analizi verilmişdir:

Cədvəl 1.

Ənənəvi və hibrid ofis modellərində bir işçiyə düşən illik xərclərin müqayisəsi

Xərc Maddəsi (OPEX)	Ənənəvi Ofis Modeli	Hibrid Model	İllik Qənaət	Qənaət Faizi
İcarə və Əmlak Vergisi	\$7,000	\$4,200	\$2,800	40%
Kommunal Xidmətlər	\$2,000	\$1,100	\$900	45%
Bina Baxımı, Təmizlik və Təhlükəsizlik	\$1,500	\$900	\$600	40%
Ofis Təchizatı və İnzibati Xərclər	\$1,000	\$400	\$600	60%
Ümumi İllik Xərc	\$11,000	\$6,600	\$4,900	~43%

Mənbə: “Global Workplace Analytics” və JLL “Future of Work” tədqiqatlarının müəllifləri tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəldən aydın görünür ki, şirkət sadəcə bir işçisinin fəaliyyət rejimini hibrid formata keçirməklə ildə təxminən 4,900 dollar

qənaət edir. Əgər şirkətin 500 işçisi olduğunu nəzərə alsaq, bu, illik 2.4 milyon dollardan çox azad edilmiş kapital deməkdir. Bu kapital

təşkilatın mənfəət marjasını birbaşa olaraq artırır və rəqabət qabiliyyətini gücləndirir.

Digər tərəfdən, ofis sahələrinin kiçildilməsi (downsizing) dinamikası son illərdə global trendə çevrilmişdir. Şirkətlər artıq əməkdaşların maksimum sayı üçün deyil, ofisdə eyni anda ola biləcək işçilərin pik sayı üçün məkan icarəyə götürürlər. Aşağıdakı qrafik global miqyasda şirkətlərin hibrid iş modelinə keçidi səbəbiylə icarəyə gətirdikləri fiziki ofis sahələrini illər üzrə necə azaltdığını göstərir.



Qrafik 1. Qlobal miqyasda şirkətlərin ofis sahələrini optimallaşdırma dinamikası (2020-2024– cü illər)

Mənbə: CBRE "Workplace Project Benchmarking" (2024) hesabatının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Qrafikdən də göründüyü kimi, korporativ əmlak portfelinin kiçildilməsi birdəfəlik proses deyil, davamlı və artan bir tendensiya-dır. 2024-cü ilə qədər şirkətlərin əksəriyyəti fiziki məkan ehtiyaclarını 35%-ə qədər azaltmışdır. Bu o deməkdir ki, idarəetmə strategiyaları artıq "daha böyük məkan" anlayışından uzaqlaşaraq, "daha səmərəli və çevik məkan" anlayışına yönəlmişdir. Rəqəmlərin təhlili sübut edir ki, hibrid modelin tətbiqi yalnız kadr idarəçiliyi qərarı deyil, birmənalı olaraq şirkətin iqtisadi səmərəliliyini və maliyyə hesabatlılığını yaxşılaşdıran təməl daşınmaz əmlak strategiyasıdır.

NƏTİCƏ

Aparılan tədqiqat və xərc analizləri göstərir ki, müasir dövrdə korporativ daşınmaz əmlakın idarə edilməsi strategiyaları ənənəvi,

sabit xərcli modeldən çevik və məlumatlara əsaslanan (data-driven) modelə doğru kəskin transformasiya mərhələsindədir. Məsafədən və hibrid iş modellərinin tətbiqi sadəcə böhran dövrünün müvəqqəti tədbiri deyil, şirkətlərin uzunmüddətli iqtisadi səmərəliliyini təmin edən fundamental strategiyadır.

Ofis sahələrinin optimallaşdırılması və paylaşımli iş məkanlarının (hot-desking) tətbiqi nəticəsində təşkilatlar icarə, kommunal və bina idarəetmə xərclərində orta hesabla 35-40% aralığında qənaət əldə edirlər. Bu qənaət hesabına sərbəstləşən kapital müəssisənin texnoloji infrastrukturunun inkişafına və əsas fəaliyyət sahələrinə yönəldilərək ümumi mənfəət marjasını artırır.

Yekun olaraq qeyd etmək lazımdır ki, müasir əmlak idarəediciləri üçün hər bir kvadrat metr rəqəmsal və iqtisadi baxımdan ölçülə bilən bir aktivdir. Əmlak portfelinin kiçildilməsi və effektiv idarə olunması şirkətləri global iqtisadi dalğalanmalara qarşı daha dayanıqlı edir, əməliyyat xərclərini azaldır və ümumilikdə korporativ strategiyanın ayrılmaz bir hissəsi kimi iqtisadi rentabelliği birbaşa təmin edir.

ƏDƏBİYYAT

1. Əliyev İ.Q., Quliyev S.A. Məcburi satış şəraitində daşınmaz əmlakın ləğv etmə dəyərinin qiymətləndirilməsinə metodoloji yanaşmalar. *Ekologiya və su təsərrüfatı jurnalı*, №1. s. 94-97.2026. DOI:<https://doi.org/10.58225/ekosu.2026.2-94-97>
2. Əliyev İ.Q., Cəfərov F.İ. Daşınmaz əmlakın dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün informasiya bazasının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri. *Ekologiya və su təsərrüfatı jurnalı*, №1, s. 98-101. 2026. DOI: <https://doi.org/10.58225/ekosu.2026.2-98-101>
3. I.G. Aliyev, A.Ch. Hashimova. "Real estate development trends in the context of the digital economy". *Journal of construction economics and management*. Vol. 4, pp. 123-131, December, 2025. <https://doi.org/10.58225/tim.2025-4-123-131>
4. CBRE Research. (2024). *Global Real Estate Market Outlook: Space Optimization and the Future of Work*. (CBRE global

- əmlak bazarının hesabatı).
5. JLL (Jones Lang LaSalle). (2024). The Future of Work Survey: Adapting to the Hybrid Office Model. (Korporativ ofislərin transformasiyası üzrə analitik hesabat).
 6. Global Workplace Analytics. (2023). The Business Case for Remote and Hybrid Work: Financial Impacts. (İş modellərinin iqtisadi təsirlərinə dair tədqiqat).
 7. O'Mara, M. A. (2020). Strategy and Place: Managing Corporate Real Estate and Facilities for Competitive Advantage. (Korporativ daşınmaz əmlakın idarə edilməsi üzrə fundamental nəzəriyyə kitabı).
 8. CoreNet Global. (2025). Corporate Real Estate Strategy: Cost Management and ROI in a Post-Pandemic World. (Qlobal Əmlak İdarəediciləri Şəbəkəsinin iqtisadi səmərəlilik hesabatı).
 9. Gibson, V. (2021). "In search of flexibility in corporate real estate portfolios", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 23 No. 2, pp. 101-115.

UOT 33:005

Məmmədli N.M.

Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti
mnicatmammadli@gmail.com

Məsafədən və hibrid iş modellərinin korporativ daşınmaz əmlak strategiyalarına təsiri və iqtisadi səmərəlilik

XÜLASƏ

Müasir dövrdə global iqtisadiyyatda baş verən transformasiyalar korporativ daşınmaz əmlakın idarə edilməsi yanaşmalarının yenidən nəzərdən keçirilməsini zəruri etmişdir. Bu məqalə geniş yayılmış məsafədən və hibrid iş modellərinin şirkətlərin daşınmaz əmlak strategiyalarına təsirini tədqiq edir. Ənənəvi ofis sahələrindən imtina və ya onların optimallaşdırılması prosesi əməliyyat xərclərinin azaldılması və resursların daha səmərəli bölüşdürülməsi fonunda iqtisadi səmərəlili

yin artmasına gətirib çıxarır. Tədqiqatın məqsədi icarə xərclərinə qənaət, məkanın effektiv istifadəsi və alternativ iş modellərinin şirkətlərin ümumi maliyyə göstəricilərinə müsbət təsirini analiz etməkdir.

Açar sözlər: korporativ daşınmaz əmlak, hibrid iş modeli, iqtisadi səmərəlilik, əməliyyat xərcləri, ofis sahəsinin optimallaşdırılması.

UOT 33:005

Mammadli N.M.

Azerbaijan University of
Architecture and Construction
mnicatmammadli@gmail.com

The impact of remote and hybrid work models on corporate real estate strategies and economic efficiency

ABSTRACT

In the modern era, transformations occurring in the global economy have necessitated a reconsideration of approaches to corporate real estate management. This article examines the impact of widely adopted remote and hybrid work models on corporate real estate strategies. The shift away from traditional office spaces, or their optimization, leads to increased economic efficiency through the reduction of operational costs and more effective allocation of resources.

The main objective of the study is to analyze the positive effects of cost savings in lease expenses, efficient space utilization, and alternative work models on the overall financial performance of companies.

Keywords: corporate real estate, hybrid work model, economic efficiency, operational costs, office space optimization.

Məqaləyə AzMİU-nun "Bina və qurğuların istismarı və rekonstruksiyası" konstruksiyası kafedrasının dosenti A.M. İsayev rəy vermişdir.

Redaksiyaya daxil olma/Received 09.06.2026

Çapa qəbul olunma/Accepted for publication 07.07.2026