

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM  
VAZIRLIGI**

**SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI**

**IQTISODIYOT VA MENEJMENT**

**MENEJMENT VA STATISTIKA**

**«HIMOYAGA TAVSIYA ETILDI»**

**“Menejment va statistika”  
kafedrasi mudiri**

\_\_\_\_\_ H.I.Turdibekov  
Bayonnoma №\_\_ 2017-y. \_\_\_\_\_

**5230200 – Menejment (Turizm)  
ta'lim yo'nalishi**

**MN-313 guruh talabasi Abdalimov Eldor Abdixakim o'g'lining  
“Mehmonxonalar quvvatlarini boshqarishning samaradorligini oshirish  
yo'llari (Samarqand viloyati Qo'shrabot tumanidagi “Said” mehmonxonasi  
misolida)” mavzusidagi**

# **BITIRUV MALAKAVIY SIHI**

**Ilmiy rahbar: i.f.d., prof. Mirzayev Q.J.**

\_\_\_\_\_

Samarqand – 2017

**Самарқанд Иқтисодиёт ва сервис институти “Иқтисодиёт ва менежмент” факультети**  
**“Менежмент(туризм)” йўналиши IV босқич МН-313 гуруҳи талабаси**  
**Абдиалимов Элдор Абдихакимовичнинг «Меҳмонхоналар қувватларини бошқаришнинг**  
**самарадорлигини ошириш йўллари (Самарқанд вилояти Қўшработ туманидаги “Саид”**  
**меҳмонхонаси мисолида)» мавзусида бажарган битирув малакавий ишига**  
**ТАҚРИЗ**

Талаба Абдиалимов Элдор Абдихакимович бажарилган битирув-малакавий иш меҳмонхоналар қувватларини бошқаришнинг самарадорлигини ошириш йўллари тадқиқ этиш масалаларига бағишланган бўлиб, Самарқанд вилояти Қўшработ туманидаги “Саид” меҳмонхонаси мисолида бажарилган.

Иқтисодиётнинг барқарор ривожланиб бориши мамлакатимизда фаолият олиб бораётган барча турдаги хўжалик субъектлари фаолиятини тобора такомиллаштиришни, самарадорлигини оширишни талаб этмоқда. Шу жумладан туристик фаолият билан шуғулланаётган ёки бевосита ушбу фаолиятга таълуқли бўлган ташкилотлар ҳам ҳозирги шароитда ўз фаолиятда самарадорлик билан боғлиқ бўлган кўрсаткичларни, жумладан меҳмонхона қувватларидан самаралироқ фойдаланиш ва хизматлар сифатини ошириш орқали иқтисодий самарадорликка эришишни кун тартибига қўймоқдалар. Бундай шароитда қувватлар бошқарувининг илгор усуллари ташкилотлар фаолиятига самарали тадбиқ этиш масалаласи алоҳида билим ва кўникмаларни талаб этади, шу билан бирга бу жараён бошқаришга доир муаммоларни келтириб чиқаради. Битирув-малакавий иш ушбу масалаларни тадқиқ этишга бағишланганлиги туфайли ҳам долзарб ҳисобланади.

Битирув-малакавий иш кириш, учта боб ва хулоса қисмларидан иборат.

Кириш қисмида танланган мавзунинг долзарблиги, ўрганилганлик даражаси, мақсади ва вазифалари, тадқиқотнинг назарий ва услубий асослари, таркибий тузилиши ҳақида маълумот берилган.

Битирув-малакавий ишнинг биринчи бобида меҳмонхона хўжалигини бошқаришнинг ривожланиш асосий йўналишлари, иқтисодиётда чуқур таркибий ўзгаришлар шароитида меҳмонхоналарни бошқариш хусусиятлари, меҳмонхона хўжалигида қувватларни бошқаришдаги асосий муаммолар ва уларнинг ечимлари назарий жиҳатдан атрофлича тадқиқ қилинган.

Иккинчи бобда Самарқанд вилояти Қўшработ тумани “Саид” меҳмонхонаси бошқарув тузилмасининг ҳозирги ҳолати, меҳмонхонанинг бошқарувида молиявий-иқтисодий кўрсаткичлар ҳолати, меҳмонхонада қувватларни бошқаришга таъсир етувчи омилларни таҳлил орқали кўрсатиб берилган.

Учинчи бобда меҳмонхона қувватларини бошқариш самарадорлигини оширишнинг асосий йўллари, меҳмонхона қувватларини бошқариш самарадорлигини оширишдаги муаммо ва ечимлар, замонавий хизматларни жорий этиш имкониятлари ўрганилган бўлиб, ташкилот фаолиятидан келиб чиққан ҳолда асосли амалий таклифлар илгари сурилган.

Хулоса қисмида олинган натижалар асосида тегишли таклифлар ишлаб чиқилган ва уларни амалга ошириш йўналишлари берилган.

Талаба Абдиалимов Элдор Абдихакимович томонидан бажарилган битирув-малакавий иш тўлиқ тугалланган иш ҳисобланади ва битирув-малакавий ишларга қўйиладиган меъёрий талаблар асосида бажарилган.

Ушбу битирув-малакавий иш ижобий баҳолашга, унинг муаллифи эса “Менежмент” йўналиши бўйича бакалавр даражасини олишга лойиқ деб ҳисоблайман.

**СамДАКИ “Қурилишда менежмент”**  
**кафедраси доценти, и.ф.н.**





**Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Iqtisodiyot va menejment" fakulteti**  
**"Menejment(turizm)" yo'nalishi IV bosqich MN-313 guruhi talabasi**  
**Abdialimov Eldor Abdixakim o'g'lining "Mehmonxonalar quvvatlarini**  
**boshqarishning samaradorligini oshirish yo'llari (Samarqand viloyati Qo'shrobt**  
**tumanidagi "Said" mehmonxonasi misolida)" mavzusida bajargan bitiruv malakaviy**  
**ishiga**  
**MULOHAZA**

Talaba Abdialimov Eldor Abdixakim o'g'li bajarilgan bitiruv-malakaviy ishi mehmonxonalar quvvatlarini boshqarishning samaradorligini oshirish yo'llarini tadqiq etish masalalariga bag'ishlangan bo'lib, Samarqand viloyatida Qo'shrobt tumanidagi "Said" mehmonxonasi misolida bajarilgan.

O'zbekistonda turizm sohasini rivojlantirish uchun juda katta imkoniyatlar mavjud. Turizm sohasining rivojlanishida esa Samarqandning o'zni beqiyosdir. Chunki Samarqand shahrida juda ko'plab tarixiy obidalar va memorchilik obektlari mavjud. Bundan tashqari Samarqandning tog'li hududlari tabiati takrorlanmas va jozibali ko'rinishga ega. Oddiygina qilib aytganda Samarqand turizmni rivojlanishida juda katta salohiyatga ega viloyatdir.

Iqtisodiyotning barqaror rivojlanib borishi mamlakatimizda faoliyat olib borayotgan barcha turdagi xo'jalik sub'ektlari faoliyatini tobora takomillashtirishni, samaradorligini oshirishni talab etmoqda. Shu jumladan turistik faoliyat bilan shug'ullanayotgan yoki bevosita ushbu faoliyatga ta'luqli bo'lgan tashkilotlar tuman va qishloqlarda ham rivojlanmoqda hamda ularning samaradorligini oshirish uchun juda ulkan ishlar olib borilmoqda. Bitiruv-malakaviy ish ushbu masalalarni tadqiq etishga bag'ishlanganligi tufayli ham dolzarb hisoblanadi.

Bitiruv-malakaviy ish uchta bob va xulosa qismlaridan iborat.

Kirish qismida tanlangan mavzuning dolzarbligi, o'rganilganlik darajasi, maqsadi va vazifalari, tadqiqotning nazariy va uslubiy asoslari, tarkibiy tuzilishi haqida ma'lumot berilgan.

Bitiruv-malakaviy ishning birinchi bobida mehmonxona xo'jaligini boshqarishning rivojlanish asosiy yo'nalishlari, iqtisodiyotda chuqur tarkibiy o'zgarishlar sharoitida mehmonxonalarni boshqarish xususiyatlari, mehmonxona xo'jaligida quvvatlarni boshqarishdagi asosiy muammolari hamda ularning yechimlarini nazariy jihatdan atroflicha tadqiq qilingan.

Ikkinchi bobda Samarqand viloyati Qo'shrobt tumanidagi "Said" mehmonxonasi quvvatlarini boshqarishning hozirgi holati tahlili, "Said" mehmonxonasi boshqaruvida moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar holati, "Said" mehmonxonasida quvvatlarni boshqarishga ta'sir etuvchi omillar ko'rsatib berilgan.

Uchinchi bobda mehmonxona quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirishning asosiy yo'llari, mehmonxona quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirishdagi muammo

va yechimlari o'rganilgan bo'lib, tashkilot faoliyatidan kelib chiqqan holda asosli amaliy takliflar ilgari surilgan.

Bitiruv malakaviy ishning yakunida o'rganilgan masalalar yuzasidan umumiy xulosalar chiqarilib, tegishli tavsiyalar berilgan va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati keltirib o'tilgan.

Mazkur MBIga qishloq va tuman joylarda joylashgan mehmonxonalarni rivojlantirish va ularning quvvatlaridan unumliroq foydalanishni yanada rivojlantirish va daromadlarni oshirish maqsad qilib qo'yilgan.

BMI O'zbekiston Respublikasi Oliy va O'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan bitiruv malakaviy ishlarini bajarish uchun qo'yilgan barcha talablarga to'liq javob beradi va ushbu BMI ni himoya qilishga tavsiya qilaman.

**SamISI "Menejment va Statistika"**  
kafedrasi professori, i.f.d.



**Q.J.Mirzayev**

## MUNDARIJA

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kirish.....                                                                                                                  | 3  |
| I-bob. Mehmonxonalar quvvatlarini boshqarishning nazariy asoslari...                                                         | 6  |
| 1.1. Mehmonxona xo'jaligini boshqarishning rivojlanish asosiy yo'nalishlari.....                                             | 6  |
| 1.2. Iqtisodiyotda chuqur tarkibiy o'zgarishlar sharoitida mehmonxonalarni boshqarish xususiyatlari.....                     | 17 |
| 1.3. Mehmonxona xo'jaligida quvvatlarni boshqarishdagi asosiy muammolar va ularning yechimlari.....                          | 25 |
| II-bob. Samarqand viloyati Qo'shrobot tumanidagi "Said" mehmonxonasi quvvatlarini boshqarishning hozirgi holati tahlili..... | 30 |
| 2.1. "Said" mehmonxonasi boshqaruv tuzilmasining hozirgi xolati.....                                                         | 30 |
| 2.2. "Said" mehmonxonasi boshqaruvida moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar holati.....                                         | 38 |
| 2.3. "Said" mehmonxonasida quvvatlarni boshqarishga ta'sir etuvchi omillar.....                                              | 47 |
| III-bob. Mehmonxonalar quvvatlarini boshqarishning samaradorligini oshirish yo'llari.....                                    | 53 |
| 3.1. Mehmonxona quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirishning asosiy yo'llari.....                                    | 53 |
| 3.2. Mehmonxona quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirishdagi muammo va yechimlar.....                                | 61 |
| Xulosa va takliflar.....                                                                                                     | 65 |
| Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati.....                                                                                      | 68 |

## KIRISH

Mehmonxonalar o'ziga hos boshqaruni talab etadi. Aynan shuning uchun ham mehmonxonalar boshqaruvda malakali va tezkor fikirlaydigan menejerlardan foydalanishga harakat qiladilar. Menejer muayyan vazifani hal qilayotganida turli uslublar uning ixtiyoriga maqsadlar qo'yish va ularni amalga oshirish uchun zarur vaqt va boshqa resurslar sarfini kamaytiruvchi qoidalar, usullar va yondashuvlar tizimini beradi. Biz ko'rib chiqayotgan boshqaruv uslublari mehnat jamoalariga, shu jumladan alohida xodimlarga nisbatan qo'llaniladi hamda mehmonxonaning quvvatlaridan maksimal darajada foydalanishga ko'maklashadi. Mazkur yondashuv boshqaruvning boshqariluvchi ob'ektlarga izchil ta'sir ko'rsatishni nazarda tutuvchi umumiy kontseptsiyasi bilan bog'liq. Mehmonxona korxonalari, tashkilotlar, birlashmalar va mehnatkashlarning jamoalari boshqaruvning boshqariluvchi ob'ektlaridir.

O'zbekistonda turizm sohasini rivojlantirish uchun juda katta imkoniyatlar mavjud. Turizm sohasining rivojlanishida esa Samarqandning o'рни beqiyosdir. Chunki Samarqand shahrida juda ko'plab tarixiy obidalar va memorchilik obektlari mavjud. Bundan tashqari Samarqandning tog'li hududlari tabiati takrorlanmas va jozibali ko'rinishga ega. Oddiygina qilib aytganda Samarqand turizmni rivojlanishida juda katta salohiyatga ega viloyatdir.

### **Mavzuning dolzarbligi:**

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasida qishloq joylarda ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalariga juda katta etibor qaratilmoqda va ular uchun juda ko'r imtiyozlar yaratilgan. Shuning uchun ham qishloq va tumanlarda turizmning turli yo'nalishlari rivojlanmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning "Urgut tumanidagi Taxtaqoracha davoni va Yuqori chinor, Samarqand tumani Ohalik va Mironko'lda 20 ga yaqin ekoturizm maskani, Samarqand, Toyloq va Jomboy tumanlarida 10 ga yaqin agroturizm obekti barpo etiladi" degan so'zlari bunga yaqqol misol bo'la oladi.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev "Buyuk kelajakni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz". O'zbekiston Toshkent 2017. 187b.

Shuning uchun ham qishloq va tuman joylarda mehmonxonalarning samarali boshqaruviga hamda ularning quvvatlaridan samarali foydalanishni boshqarishga bo'lgan talab yuqori darajada.

**Tadqiqotning ob'ekti.** Samarqand viloyati Qo'shrobot tumanidagi "Said" mehmonxonasi boshqaruv faoliyati bitiruv malakaviy ishining ob'ekti hisoblanadi.

**Tadqiqotning predmeti.** Bitiruv malakaviy ishining predmeti O'zbekiston Respublikasi turizm sohasida rivojlanib kelayotgan qishloq va tumanlarda joylashgan mehmonxonalar quvvatlarini boshqarishdagi reklamalarni boshqarish samaradorlini oshirish yo'llari hisoblanadi.

**Tadqiqotning maqsadi.** Bitiruv malakaviy ishning asosiy maqsadi mehmonxonalar quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirish maqsadida mehmonxona joylashgan hududni tahlil qilish hamda shu hudud uchun mehmonxona strategiyalarini xorijiy mamlakatlar tajribalaridan foydalangan holda joriy qilish hamda mavjudlarini rivojlantirishdir. Bitiruv malakaviy ishida keltirilgan ma'lumotlardan respublikamizda mehmonxonalar quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirish hamda takomillashtirishga, shahar markazlaridan uzoqda joylashgan mehmonxonalarni jahon andozalariga javob beradigan darajada joriy qilishga, xorijiy turistlarga qulay, sifatli va arzon xizmatlarni ko'rsatishni amaliyotida keng joriy etish mumkin.

**Tadqiqotning vazifalari.** Bitiruv malakaviy ishining maqsadidan kelib chiqib, quyidagi vazifalarni amalga oshirish nazarda tutilgan:

- Turizm sohasida mehmonxonalar boshqaruvining mohiyati hamda rivojlanishi asoslarini o'rganish;
- Samarqand viloyati Qo'shrobot tumani "Said" mehmonxonasining moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarini tahlil qilish;
- Samarqand viloyati Qo'shrobot tumani "Said" mehmonxonasi quvvatlarini boshqarishning hozirgi holatini tahlil qilish;
- Mehmonxonalar quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirish yo'llarini asosiy yo'nalishlarini o'rganish.

**Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi va tarkibi.**



Mazkur bitiruv malakaviy ish kirish, uchta bob, xulosa va takliflar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati, ilovalardan tashkil topgan.

Ilmiy ishning kirish qismida mavzuning dolzarbligi, maqsad va vazifalari, bitiruv malakaviy ish ob'ekti va predmeti yoritildi.

Birinchi bobda bitiruv malakaviy ishi mavzusi nazariy jihatdan yoritib berilgan.

Ikkinchi bobda bitiruv malakaviy ish ob'ektiga qisqacha tavsif, korxonaning 2014-2016 yillardagi moliyaviy ko'rsatkichlarning tahlili berildi.

Uchinchi bobda bitiruv malakaviy ishi mavzusi borasida qilingan amaliy ishlar hamda ularni takomillashtirish yo'llari yoritilib berilgan.

Ilmiy ishning xulosa qismida bajarilgan ilmiy bitiruv malakaviy ishning natijasi ko'rsatildi hamda Samarqand viloyati Qo'shrobot tumani "Said" mehmonxonasi boshqaruv samaradorligini oshirish va iqtisodiy barqarorlikka erishish uchun taklif va tavsiyalar berildi.



## **I-BOB. MEHMONXONALAR QUVVATLARINI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI**

### **1.1. Mehmonxona xo'jaligini boshqarishning rivojlanish asosiy yo'nalishlari**

Bugungi kunga kelib xizmat ko'rsatish sohasi yetakchi sohalardan biriga aylanib ulgurdi. Bunga misol sifatida turizm rivojlangan mamlakatlarni, Fransiya 2016-yil yalpi ichki maxsulot 2 829 192 mln. AQSh dollarini, xizmat ko'rsatish sohasi esa uning 7% ini, AQShda yalpi ichki maxsulot 17 419 000 mln. AQSh dollarini, xizmat ko'rsatish sohasi esa uning 11.2% ini, Germaniya yalpi ichki maxsulot 3 868 291 mln. AQSh dollarini, xizmat ko'rsatish sohasi esa uning 7.5% ini, Buyuk Britaniya yalpi ichki maxsulot 2 988 893 mln. AQSh dollarini, xizmat ko'rsatish sohasi esa uning 9.6% ini, Italiya yalpi ichki maxsulot 2 141 161 mln. AQSh dollarini, xizmat ko'rsatish sohasi esa uning 9% ini, Yaponiya yalpi ichki maxsulot 4 601 461 mln. AQSh dollarini, xizmat ko'rsatish sohasi esa uning 7.5% ini, Xitoy yalpi ichki maxsulot 10 354 832 mln. AQSh dollarini, xizmat ko'rsatish sohasi esa uning 6.18% ini tashkil qilganini keltirimiz mumkin (1.1 jadval). O'zbekistonda esa 2016-yil 2015 yilga nisbatan 7.8% oshgan, shundan xizmat ko'rsatish sohasining ulushi 2015 yilga nisbatan 12.5% ga oshgan. Shu sonlarning o'zigina xizmat ko'rsatish sohasining qanchalik rivojlanganini va kelajakda yanada rivojlanishini ko'rsatib turibdi.<sup>2</sup>

1.1 jadval

#### **Xorijiy mamlakatlar xizmatlar sohasining YaIMdagi ulushi**

| <b>№</b> | <b>Davlatlar</b> | <b>YaIM (mlrd.<br/>AQSh dollari)</b> | <b>Xizmatlar<br/>sohasining<br/>YaIMdagi ulushi<br/>(%)</b> |
|----------|------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Italiya</b>   | <b>2 141</b>                         | <b>9</b>                                                    |

<sup>2</sup> [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org) – butunjahon turistik tashkiloti

|   |                 |        |      |
|---|-----------------|--------|------|
| 2 | Fransiya        | 2 829  | 7    |
| 3 | Yaponiya        | 4 601  | 7.5  |
| 4 | Xitoy           | 10 355 | 6.18 |
| 5 | AQSh            | 17 419 | 11.2 |
| 6 | Germaniya       | 3 868  | 7.5  |
| 7 | Buyuk Britaniya | 2 988  | 9.6  |

Mehmonxona industriyasi kishilarning o'z uylaridan boshqa yerlarga sayohatlarga chiqib tunash, ovqatlanish kabi zaruriy ehtiyojlarini qondirishga mo'ljallangan, tijoriy xususiyatga ega bo'lgan korxonalar faoliyatidir. Mehmonxonalarning dunyodagi ilk ko'rinishlari karvonsaroylardir. Karvonsaroylar qurilishi miloddan keyingi I asrlarga to'g'ri keladi. Bu vaqtlarga kelib sayyohlarning dam olish, ovqatlanish kabi ehtiyojlarini qondirish uchun karvonsaroylarda tunaganliklari aniqlangan. Asosan pulning iqtisodiy ko'rsatkich sifatida qo'llanishi, ahamiyatining ortib borishi natijasida tijorat qilish maqsadida sayohatga chiqishning ko'payishi hozirgi kundagi zamonaviy mehmonxonalarning namunalari bo'lib hisoblanadi.

G'arbdagi texnologik rivojlanish, temir yo'llarining qurilishi va boshqa tarmoqlarga tarqalishi natijasida mehmonxona industriyasining ham rivojlanishi va katta shaharlardan kichik tumanlarga tarqalishiga turtki bo'ldi. 1939-yilda Amerikaning Boston shahrida birinchi shahar mehmonxonasi qurilgandan keyin bu soha butun mamlakatlarga yoyildi. XX asrning boshlarida avtomobil yo'llarining kengayishi, turmush harakatining ortishi kichik otellar qurilishiga sabab bo'ldi. Faqat Yevropa aristokratiyasiga mos keluvchi katta otel turlari va o'rta sinfga mos bo'lgan o'rta otel turlarini o'z ichiga oluvchi industriya davomli va qoniqtiruvchi shaklda rivojlanmagan. Xalqaro mehmonxona industriyasi korxonalarining qurilishi va ishga tushirilishida Amerika investitsiyasi va texnologiyasining tobora ko'proq kiritilishi kuzatilmoqda. Hilton, Knott, Sheraton kabi transmilliy korporatsiyalar o'z faoliyatini doimiy kengaytirib bormoqda.

Texnologiyaning rivojlanishi, yalpi daromadlarning ko'payishi, turizm imkoniyatlarining ortishi, insonlarning yashash sharoitlarida o'zgarishlar davom etar ekan, mehmonxona industriyasi kishilarning ` - istaklarini, moddiy – ma'naviy ehtiyojlarini qondirishi uchun davlat tomonidan koordinatsiya qilinishi, tartibga solib turilishi va shu sohada mehnat qilayotganlarning fidokorligi maqsadga muvofiq bo'ladi. Xalqaro turistlar ko'lamining yildan-yilga kengayib borishi turizm industriyasining rivojlanishiga yo'l ochib bermoqda. Mehmonxonalar quyidagicha tasniflanadi:<sup>3</sup>

- joylashish o'rniga ko'ra;
- ko'rsatiladigan xizmat turlariga ko'ra;
- mulkiy shakliga ko'ra;
- hujjatlashtirish shakliga ko'ra;
- tunash ehtiyojlarini qondirish shakliga ko'ra;
- ishlash davriga ko'ra;
- kattaligiga ko'ra.

*Joylashish o'rniga ko'ra* shahar markazlarida qurilgan; dengiz qirg'oqlarida joylashgan; aeroport, port, vokzal, terminal yaqinida qurilgan mehmonxonalar farqlanadi.

*Ko'rsatiladigan xizmatlariga ko'ra* faqat tunash uchun mo'ljallangan; hordiq chiqarish maqsadida qurilgan; konferensiya, majlislarni o'tkazishga moslab qurilgan mehmonxona tipidagi xo'jaliklarga ajratiladi.

*Mulkiy shakli* jihatdan mehmonxonalar shaxsiy, xususiy, davlat, biror - bir shirkat mehmonxonasi shaklida faoliyat yuritadi.

*Hujjatlashtirish shakliga ko'ra* mehmonxonalar ko'p davlatlarda xalqaro standartlarga va davlatlarning ichki shart-sharoitiga asoslangan holda sinflarga bo'linmoqda. Bunga ko'ra mehmonxonalar turistik hujjatli va davlat ichki boshqaruv hujjatli mehmonxonalarga bo'linadi.

---

<sup>3</sup> Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2006. 44-48 с

Turistik hujjatli mehmonxonalar hujjatlashtirilayotgan xalqaro yulduz berish va kriteriyalash amalga oshiriladi. *Tunash ehtiyojlarining qondirilishi shakliga* ko‘ra tog‘ mehmonxonasi shahar mehmonxonasi, konferensiya mehmonxonalari, dengiz bo‘yida joylashgan mehmonxonalar kiradi.

*Ishlash davriga* ko‘ra mehmonxonalar yil davomida ishlaydigan va mavsumiy xizmat ko‘rsatuvchi mehmonxonalarga bo‘linadi. Ikkinchisining sababi, dam olish davrining har mavsumda o‘ziga xos xususiyatga ega bo‘lishi. Masalan, dengiz bo‘yida joylashgan mehmonxonalarga faqat yoz oylarida turistlar kelishi mumkin.

Kattaligiga ko‘ra mehmonxona xo‘jaligi dunyo miqyosida 4 guruhga bo‘linadi:

- 1) Juda kichik mehmonxonalar: xonalar soni 25 tagacha;
- 2) Kichik mehmonxonalar: xonalar soni 25 tadan 99 tagacha;
- 3) O‘rta mehmonxonalar: xonalar soni 100 tadan 299 tagacha;
- 4) Yirik mehmonxonalar: xonalar soni 300 va undan ortiq.

Mehmonxona xizmatlarini sotish tovarlar bilan savdo qilishdan avvalo, shu bilan farq qiladiki, xizmatlar uni ko‘rsatadigan xodimlardan ajralmasdir. Shu sababli mehmonxona biznesida mijozlar bilan muomala qilishni bilishga alohida e‘tibor beriladi. Barcha xodimlar, ayniqsa, mijozlar bilan muntazam muomala qiladigan xodimlar maxsus o‘qitib o‘rgatiladi. Ularga turli mijozlar bilan muomala qilish, telefon orqali so‘zlashish, shikoyatlarni eshitish va h.k. o‘rgatiladi. Har bir toifa xodimlar (qabul qilish xizmati, barmenlar, ofitsiantlar) uchun mufassal yo‘riqnomalar ishlab chiqiladi.

Mehmonxona xizmatchilarining tashqi ko‘rinishiga alohida e‘tibor beriladi. Ular maxsus belgilangan uniforma kiyimida bo‘lishlari shart. Bunda mijozlar bilan bevosita muomala qilmaydigan xodimlar formasi mijozlar bilan muomala qiladigan xodimlar formasidan farq qilgani ma’qul. Bu xodimlarni nazorat qilishni engillashtiradi. Forma toza, dog‘larsiz, dazmollangan, barcha tugmalari joyida bo‘lishi kerak.

Aynan shularni hisobga olgan holda mehmonxonalar boshqaruvini murakkab deya olamiz. Chunki xizmat ko‘rsatish vaqtida bitta kichik xato ham



mehmonxonadagi butun xizmat ko'rsatish tizimiga bo'lgan fikrlarning yomonlashuviga olib keladi, va aksincha kichik bir vaziyat ham mehmonlarning fikrlarini ijobiy tomonga o'zgartirib ularni doimiy mijozga aylantirishi mumkin.

Yuqorida takidlaganimizdek mehmonxonalarning dastlabki ko'rinishlari karvonsaroylar bo'lib, bu vaqtlarda ularning boshqaruvi juda sodda bo'lgan va xizmatlar turi ham kam bo'lgan. Vaqt o'tishi bilan xizmatlar turlari ham ko'payib, mehmonxona mijozlarining qarashlari va xizmat sifatiga bo'lgan etibori ham o'zgarib bordi. Endilikda mijozlarning talablari turlicha bo'lib, har bir mijoz o'zining xohish istaklaridan kelib chiqqan holda xizmat va tovarlarga buyurtma berishni istashadi. Bularni hisobga olgan holda mehmonxonalar boshqaruvi ham murakkablashib bormoqda, ya'ni xizmatlarning egiluvchanligi, boshqaruvning sifatli va samaradorligi, xizmatlar sifatini nazorat qilish, kutilmagan o'zgarishlarga tayyor bo'lish kabi murakkab tizimlarni boshqarish va nazorat qilish menejerlardan talab qilinmoqda.

Hozirgacha mehmonxonalar boshqaruvida juda katta o'zgarishlar ro'y berdi. Shulardan eng muhimi XX asrning ikkinchi yarmidagi o'zgarishlardir. Bu davrda odamlarning sayohat qilish va madaniy hordiq chiqarish maqsadida mehmonxonalarga tashrifi keskin darajada oshdi. Buning natijasida XX asrning 50-yillaridan boshlab hozirgi kungacha jahon mehmonxona xo'jaligida mehmonxonalar boshqaruvining tashkiliy tuzilishining ikkita modeli ishlab kelmoqda:<sup>4</sup>

Birinchi model – Rits modeli bo'lib, shvetsariyalik tadbirkor Sezar Rits nomi bilan bog'liq. Mazkur mehmonxonalar yevropacha an'anaviy bejamkorlik va aristokratlikka asoslangan edi. Hozirda mazkur model tushkunlikda bo'lib oxirgi 25 yil ichida jahon mehmonxona xizmatlari bozorida "palas" uslubidagi 2 mln.dan oshiq xonalar tugatildi.

Ikkinchi model amerikalik tadbirkor Kemons Uilson nomi bilan bog'liq bo'lib ("Holiday Inn" mehmonxonalar tizimi) unda yuqori darajada xizmat ko'rsatish

---

<sup>4</sup> Q.J.Mirzayev, B.SH.Museyev Mehmonxona xo'jaligi menejmenti. Ma'ruzalar matni. Samarqand: SamISI 2010. 7-9 b.

bilan birga mijozning xohishlarini qondirishga katta ahamiyat beriladi. Mazkur modelga asoslanib tashkil etilgan mehmonxona tizimida quyidagi asosiy talablar mavjud:

1. Uslub birligi (arxitektura, interyer).
2. Ko'rsatkichlar va tashqi axborotning birligi.
3. Keng va funksional zal.
4. Mijozlarni ro'yxatga olishning tezkorligi.
5. Doimiy mijozlarga mo'ljallangan xonalarning mavjudligi.
6. "Shved stoli" nonushtasi.
7. Konferensiya-zalining mavjudligi.
8. Tariflarning egiluvchan tizimi.
9. Yagona boshqaruv, marketing va kommunikatsiya xizmati.

Hozirda dunyodagi mehmonxona xonalarining 50 foizi ikkinchi modelga tegishli.

Shuningdek, mehmonxonalar tashkiliy tuzilishining uchinchi modeli bo'lib ixtiyoriy mehmonxona tizimlaridir ("Best Western", "Rimantik Hotels" va boshqalar). Bunda ma'lum belgi, standart va xizmatlar majmuasiga ko'ra o'xshash mehmonxonalar yagona savdo belgisi ostida birlashadi. Tizim a'zolari yagona fondga pul o'tkazib turadi va umumiy marketing faoliyatidan bahramand bo'ladi.

Hisob kitoblarning ko'rsatishicha, tizim mehmonxonalari mustaqil korxonalarga nisbatan 60 foiz ko'proq o'rtacha daromad olib, 8 foiz ko'proq o'rinlar bandligiga erishgan.

Mehmonxonaning tashkiliy tuzilishi uning maqsadi, joylashuvi va boshqa o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi.

Jahon mehmonxona xo'jaligida mehmonxona egasi (tadbirkor, mulkdor) va mehmonxona boshqaruvi o'rtasidagi munosabatlar shakliga qarab mehmonxonalar quyidagi turlarga ajratiladi:

**Mustaqil, ya'ni mulkdorning mulkida, ixtiyorida va foydalanishida bo'lgan mehmonxonalar:**

- a) Mulkdor tomonidan bevosita boshqariladigan mehmonxonalar;

b) Mulkdor mulkida, lekin yollangan boshqaruvchi mutaxassislar yoki maxsus boshqaruv kompaniyasi tomonidan boshqariladigan mehmonxonalar. Bunda boshqaruv kompaniyasi o'zining savdo belgisidan foydalanadi.

**Mehmonxona tizimlariga kiruvchi mehmonxonalar. Ular quyidagicha guruhlanadi:**

Tizimlarning teng huquqli a'zosi bo'lib, mulkdorlarning umumiy mulkida bo'lgan hamda ularning vakillari orqali boshqariladigan mehmonxonalar.

Tizimning alohida korxonalari, ya'ni franshiza shartnomasi asosida faoliyat yurituvchi mehmonxonalar.

Fransiza mehmonxona mustaqil boshqaruvga ega bo'ladi, ammo tizim ma'muriyati (franchayzer)ga uning savdo belgisi va tashkiliy-huquqiy yordamida foydalangani uchun muntazam ravishda haq to'lab turiladi.

Mehmonxonalar uyushmasiga kontrakt boshqaruv asosida kirgan mehmonxonalar. Bunda mulkdor professional mehmonxona kompaniyasi bilan shartnoma tuzadi va unga haq to'laydi. Bunday tizimlar mulkdor hamda boshqaruvchi o'rtasidagi munosabatlar xarakteriga ko'ra 3 turga bo'linadi:

a) Mehmonxona boshqaruvi, to'liq boshqaruvchiga o'tkaziladi va mulkdor boshqaruv faoliyatiga aralashmaydi. Boshqaruvchi moliyaviy-tashkiliy xavfni o'z zimmasiga oladi;

b) Mulkdor mehmonxona faoliyatini nazorat qilib boradi, tashkiliy xarajatlarni, moliyaviy xavfni qoplaydi. Boshqaruvchi ham shartnomada ko'rsatilgan darajada ma'lum ma'suliyatga ega bo'ladi;

c) Mulkdor boshqaruvchi kompaniya faoliyatini to'liq nazarot qiladi va uni faoliyat natijalari masuliyatidan ozod qiladi.

Umuman olganda, mazkur munosabatlarning quyidagi jihatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

Mulkdorlar boshqaruvchilarning mehmonxonaga moliyaviy mablag'lar sarflashini rag'batlantirishadi. Natijada, boshqaruvchilarning mulkni boshqarish sifatiga mas'uliyati oshadi;

Mehmonxona boshqaruvchi kompaniyalar o'rtasidagi raqobat tufayli, ular yanada ko'proq kapital sarflab, mulkdor bilan shartnoma tuzishga harakat qiladi;

Ba'zi boshqaruvchilar ixtiyoriy ravishda mehmonxonaga mablag' sarflaydi.

Bunda ular yuqori daromad olishni va mulk boshqaruvida qo'shimcha huquqlarga ega bo'lishni ko'zlashadi.

Mehmonxonalar uyushmasiga aralash shartlar asosida kirgan mehmonxonalar. Masalan, franshiza mehmonxonasining franchayzer tomonidan shartnoma asosida boshqarilishi.

### **Mustaqil mehmonxonalar uyushmasiga kiruvchi mehmonxonalar.**

Uyushmaga foydani oshirish va tijorat imkoniyatlarini kengaytirish maqsadida kirgan mehmonxonalar. Masalan, turistlar ortiqchaligi paytida ularni uyushma a'zolari o'rtasida qayta taqsimlash, yagona tovar belgisi, reklama va joy egallab qo'yish tizimlaridan foydalanish va hokazo.

Daromad olishni ko'zlamaydigan uyushmalarga kiruvchi mehmonxonalar. Bunda uyushma a'zolari tashkiliy-huquqiy, kadrlar tayyorlash, ijobiy tajribani qo'llash masalalari bo'yicha o'zaro hamkorlik qilishadi.

Boshqaruv jamiyat munosabatlarining muhim ko'rsatkichi sifatida jamiyat hayotining barcha jabhalariga tegishlidir. U insonning jamiyatdagi mohiyati, mehnati taqsimoti, kooperatsiya va muomala zarurati, iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy munosabatlardan kelib chiqadi. Boshqaruvsiz tabiatni o'zgartirish, mehnat qurollari va predmetlarini yagona ishlab chiqarish jarayonida birlashtirishga yo'naltirilgan faoliyat yuritishning iloji yo'q. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishning barcha qatnashchilari va elementlari o'rtasida kelishuvni yo'lga qo'yib, yuzaga kelgan munosabatlarning mazmuni va me'yorini tartibga soladi hamda resurslardan foydalanishning samarali yo'llarini topishga o'z hissasini qo'shadi.

Boshqaruvning mohiyati va ob'ektiv zaruriyatini yanada osonroq va tezroq tushunish uchun adabiyotda mashhur bo'lgan misol - orkestr va dirijerga murojaat qilish lozim. Orkestr va dirijerning o'zaro aloqasini ilg'ab olish uchun musiqiy qobiliyat talab qilinmaydi. Kontsert tomoshalarida bo'lgan har bir kishi dirijerning

sahnada paydo bo'lish chog'ini ko'rgan, albatta. Orkestr tomon o'girilgach, dirijer tayoqchasini ko'taradi va musiqachilar musiqa chalishni boshlaydilar. Shunga o'xshash holat boshqaruvda ham ro'yberadi - yo'lga qo'yilgan tashkilotchilik tizimi boshqaruv komandalari asosida ishlaydi.

Bundan kelib chiqqan holda boshqaruv - ijtimoiy mehnat jarayoniga ishlab chiqarish rivojlanishining ob'ektiv qonunlari asosida yo'naltirilgan tarzda ta'sir o'tkazish tizimi, har bir ishchining va butun jamoaning mehnatini bir vaqtning o'zida nazorat qilish, motivatsiyava tartibga solish usulidir. Moddiy boyliklar va ne'matlar hamda ularga tenglashtirilgan qadriyatlarni taqsimlash, iste'mol qilish va ayirboshlash ham boshqaruvni talab qiladi.

Hozirgi paytda, iqtisodiy va ilmiy-texnik o'zgarishlar davrida boshqaruv usullari, tamoyillari va texnikasida sezilarli o'zgarishlar ro'y bermoqda.

Boshqaruv alohida tizim sifatida tobora ko'proq tajriba almashish sohasi, reklama, ishlab chiqarish vazifalarini tezkor hal qilish vositasi bo'lib bormoqda. Bunga esa boshqaruvni professionallashtirish, biznes va tadbirkorlik maktablari hamda maslahat markazlarining ochilishi sabab bo'lmoqda. Ma'muriy buyruqbozlik tizimi borgan sari xo'jalik yuritishning iqtisodiy usullariga asoslangan boshqaruv tizimiga o'rnini bo'shatib bermoqda.

Boshqaruvga yondashishdagi zamonaviy usullarning muhim ahamiyati inson omilini faollashtirish, o'z-o'zini boshqarish va tashabbuskorlikni rivojlantirish, bozor iqtisodiyoti talablariga javob beruvchi yangi tashkiliy tuzilmalarni yaratishda namoyon bo'ladi. Ma'lumki, o'z korxonasi yoki sexida, o'z ish yoki xizmat joyining — xo'jayini bo'lmay turib iqtisodiyotning har tomonlama rivojlanishini talab qilib bo'lmaydi. Insoniyat hayotida shu narsa isbotlab berilganki, moddiy to'kin-sochinlik o'zidan-o'zi paydo bo'lmaydi, uni mehnat faoliyati va oqilona boshqaruv yordamida yuzaga keltirish mumkin. Bu holatni aniq tushunish va unga to'g'ri baho berish zamonaviy menedjmentni boshqaruv to'g'risidagi fan sifatida qabul qilishni asoslab beradi.

Mehnat taqsimoti va uning ijtimoiy tavsifini kuchaytirishda boshqaruvni, mustaqil faoliyat shaklida alohida ajratib ko'rsatish mumkin. Bundan korxonalar

va xalq xo'jaligi miqyosida maxsus boshqaruv tizimlarining vujudga kelishi va faoliyat yuritishiga ob'ektiv zaruriyat kelib chiqadi. Bunday tizim o'zining gorizontal va vertikal aloqalari bilan birga fan-texnika taraqqiyoti va ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi, shuningdek, siyosiy kayfiyatlar va ishlab chiqarish munosabatlaridagi o'zgarishlar ta'siri ostida doimiy harakatda va yangilanishda bo'ladi. Shu sababli, boshqaruvni baholash va tahlil qilish jarayonida, biz xalq xo'jaligi rivojlanishining har bir tarixiy bosqichida shakllanuvchi boshqaruv tizimini o'rganamiz.

Agar jamiyatning butun iqtisodiytizimini oladigan bo'lsak, uning tarkibiga kiruvchi ko'plab kichik tizimlarni - tarmoqlar, korxonalar, birlashmalar va hokazolarni ko'rishimiz mumkin. Ularning har birini ikki jihatidan:

Mustaqil faoliyat yuritish nuqtai nazaridan yoki butun birlikning tarkibiy qismi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Masalan, korxona (firma) mustaqil boshqaruv tizimi yoki tarmoqning (ishlab chiqarishning) bo'linmasi, bo'g'ini sifatida faoliyat yuritishi mumkin. Bunga bog'liq bo'lgan holda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi, uning vazifalari va funktsiyalari shakllantiriladi

Amaliyotda shu narsa isbot qilinganki, boshqaruvning juda ham yirik tashkiliy strukturasi bozor iqtisodiyotida maqsadga muvofiq bo'lmaydi. U kutilgan natijalarni bermaslikdan tashqari, boshqaruv qarorlarini bajarishda muammolarning yuzaga kelishiga, boshqaruvning yakuniy maqsadini oraliq vazifalar bilan almashib ketish xavfi kuchayishiga olib keladi. O'zaro aloqada va ma'lum jihatdan bir-biriga bo'ysinuvchi bo'lgan boshqaruv ob'ektlari va sub'ektlari faoliyatning alohida ko'rinishi sifatida boshqaruvning muhim elementlari hisoblanadi.

Korxonada boshqaruvning ta'siri boshqaruv ob'ektiga yo'naltirilgan bo'lib, ishlab chiqarish va xo'jalik yuritish jarayonlari, ishlab chiqarish uskunalarini ekspluatatsiya qilish, turli miqyosdagi mehnat kooperatsiyasi va hokazolar boshqaruv ob'ekti bo'lishi mumkin. Boshqaruv sub'ekti esa qoidaga ko'ra, korxona rahbari yoki boshqaruv ob'ektlarini maqsadli ravishda boshqarishni amalga oshiruvchi xizmat rahbarlaridir. Agar yuqorida keltirilgan misolga



qaytadigan bo'lsak, orkestr, bu – boshqaruv ob'ekti, dirijeresa, boshqaruv sub'ektidir.

Boshqaruv ob'ektlari va sub'ektlari doimo o'zaro aloqada bo'lib, bunda asosiy o'rin boshqaruv ob'ektiga, ya'ni boshqaruvchi tizimga ajratiladi. Boshqaruv ob'ektining mazmuni, unda yuz berayotgan o'zgarishlar boshqaruv sub'ekti vazifalari va harakatlarini belgilab beradi. Bu esa boshqaruv shakllari va usullarini mukammallashtirishda aks etadi. Albatta, bu boshqaruv sub'ektlarining passivligini anglatmaydi, aksincha, boshqaruv tizimining bo'limlari shu boshqaruv tizimining eng faol qismini tashkil etadi va tavsiflaydi. Aynan boshqaruv sub'ekti ishlab chiqarish resurslari va asbob uskunalaridan foydalanish siyosatini belgilaydi, ishlab chiqarish vositalarining ishchi kuchi bilan birlashuviga ko'maklashadi. Ya'ni korxonaning nima, qachon, qaerda, kimga ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan siyosati, birinchi o'rinda boshqaruv sub'ekti tomonidan hal qilinadi. Shu sababli, boshqaruv ob'ektlari va sub'ektlari orasidagi aloqa, jumladan, ularning ichki tashkil qilinishi qanchalik mustahkam bo'lsa, bir xil sharoitlarda ishlab chiqarish hamda boshqaruv tizimining samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi.

Xulosa qilib aytganda, mehmonxonalarning boshqaruv tizimlari o'ziga hosligi bilan boshqa sohalardan katta farq qiladi. Hattoki mehmonxonalarning turlaridagi boshqaruv tizimlari ham bir-biridan tubdan farq qilishi mumkin. Mehmonxonalar boshqaruvida aniq usullar yaratilmagan va odatiy boshqaruv usullaridan bir vaqtning o'zida hammasidan birgalikda foydalanishga to'g'ri keladi. Aynan shuning uchun ham mehmonxonalar boshqaruvi murakkabligi bilan boshqa sohalardan ajralib turadi.

## **1.2. Iqtisodiyotda chuqur tarkibiy o'zgarishlar sharoitida mehmonxonalarni boshqarish xususiyatlari**

Yuqorida takidlaganimizdek mehmonxonalar o'ziga hos boshqaruni talab etadi. Aynan shuning uchun ham mehmonxonalar boshqaruvda malakali va tezkor fikirlaydigan menejerlardan foydalanishga harakat qiladilar. Menejer muayyan vazifani hal qilayotganida turli uslublar uning ixtiyoriga maqsadlar qo'yish va ularni amalga oshirish uchun zarur vaqt va boshqa resurslar sarfini kamaytiruvchi qoidalar, usullar va yondashuvlar tizimini beradi. Biz ko'rib chiqayotgan boshqaruv uslublari mehnat jamoalariga, shu jumladan alohida xodimlarga nisbatan qo'llaniladi. Mazkur yondashuv boshqaruvning boshqariluvchi ob'ektlarga izchil ta'sir ko'rsatishni nazarda tutuvchi umumiy kontseptsiyasi bilan bog'liq. Mehmonxona korxonalari, tashkilotlar, birlashmalar va mehnatkashlarning jamoalari boshqaruvning boshqariluvchi ob'ektlaridir.

Boshqaruv uslublarining ko'pligi va ularni tasniflashga nisbatan yondashuvlarning har xilligi muayyan boshqaruv vazifalarini hal qilishda ularning orasidan ko'proq samara beradigan uslublarni tanlab olish vazifasini og'irlashtiradi. Boshqaruv uslublarining rang-barangligi ma'lum mezonlarga ko'ra tasniflash yordamida ularning butun majmuini tartibga solishni taqozo etadi. Boshqaruv uslublarini tavsiflashda ularning mo'ljali, mazmuni va tashkiliy shaklini ochib berish lozim.

Mehmonxona korxonalarini boshqarish amaliyotida turli uslublar va ularning har xil uyg'unliklari birvarakay qo'llanadi.

Shundan kelib chiqib, boshqaruvning quyidagi uslublarini ajratish mumkin:

- 1) iqtisodiy uslublar;
- 2) tashkiliy-ma'muriy uslublar;
- 3) ijtimoiy-psixologik uslublar.

Mehmonxonalar nafaqat iqtisodiy faoliyat korxonalarining muhim turi, balki boshqarish maqsadlari va vazifalari bo'limlar va muayyan xodimlar o'rtasida taqsimlanishi bilan tavsiflanuvchi murakkab tashkiliy tuzilmahamdir.

***Boshqarishning tashkiliy tuzilmasi*** deganda bir-biriga bo'ysunadigan tarzda joylashgan, boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi aloqani ta'minlovchi boshqaruv bo'g'inlarining majmui tushuniladi.

Boshqarishning tashkiliy tuzilmasi tashkilot muayyan kichik tizimlarining tarkibi, o'zaro nisbati, joylashishi va o'zaro aloqalaridan tarkib topadi. Bunday tuzilmani tashkil etish eng avvalo, tashkilotning muayyan bo'limlari o'rtasida huquqlar va javobgarlikni taqsimlashni nazarda tutadi.

Mehmonxonani boshqarish tuzilmasida quyidagi tarkibiy qismlar farqlanadi: boshqaruv bo'g'inlari (bo'limlar), boshqaruv darajalari (pog'onalari) va boshqaruv aloqalari – gorizontal va vertikal aloqalar.

*Boshqaruv bo'g'inlariga* mehmonxonaning tarkibiy bo'limlari, shuningdek, tegishli boshqaruv funktsiyalarini yoki ularning bir qismini bajaruvchi muayyan mutaxassislar (masalan, bir nechta tarkibiy bo'limlar faoliyatini tartibga soluvchi va muvofiqlashtiruvchi menejerlar) kiradi.

Boshqaruv bo'g'inini tashkil etish zahirida boshqaruv muayyan funktsiyasining bo'lim tomonidan bajarilishi yotadi. Bo'limlar o'rtasida o'rnatiladigan aloqalar gorizontal xususiyatga ega bo'ladi.

*Boshqaruv darajasi* deganda mehmonxonani boshqarish tizimida muayyan pog'onani egallaydigan boshqaruv bo'g'inlari majmui tushuniladi. Boshqaruv pog'onalari o'rtasida vertikal aloqalar o'rnatiladi va ular bir-biriga bo'ysunadi: boshqaruvning nisbatan yuqori pog'onasi menejerlari muayyanlashtirilib, quyi bo'g'inlarga tushiriladigan qarorlar qabul qiladi.

Mehmondo'stlik sanoatini boshqarish amaliyotida tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlari ayniqsa keng tarqalgan:

- chiziqli (pog'onali) tashkiliy tuzilma;
- funktsional tashkiliy tuzilma;
- chiziqli-funktsional tashkiliy tuzilma.

Tabiiyki, har bir mehmonxonaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'ladi. Masalan, bronlashtirish bo'limi tijorat bo'limi tarkibiga kirishi mumkin, xaridlar bo'limi moliyaviy direktorga bo'ysunishi

mumkin, banket xizmati ovqatlanish xizmati tarkibiga kirishi mumkin. Ba'zan bosh oshpaz bevosita bosh direktorga bo'ysunadi, ovqatlanish xizmatining menejeri esa faqat ofitsiantlarni boshqaradi va hokazo.

Mehmonxona toifasiga qarab, uning boshqaruv tuzilmasida tegishli bo'limlar, masalan, biznes markazi, fitness markazi, vrach (ba'zan hatto kichik poliklinika) mavjud bo'ladi. Kurort mehmonxonasida «dam olish bo'yicha direktor» lavozimi ham bo'ladi. Angliya mehmonxonalarida qabul qilingan boshqarish sxemasining o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, qabul qilish xizmati (Front office) xo'jalik xizmatining direktoriga bo'ysunadi, qabul qilish xizmatida esa ayrim bo'limlarni katta xodimlar, masalan, katta telefonist, katta hammol, katta kassir, axborot xizmati sardori, bronlashtirish xizmati sardori va shu kabilar boshqaradi.

Kichik mehmonxonalar, tabiiyki, ancha sodda boshqaruv tuzilmasiga ega bo'ladi. Chunki kichik mehmonxonalar sig'imi kata bo'lmaydi, buning natijasida ishchilar soni ham ko'pchilikni tashkil qilmaydi va axborot almashinuvi ham shunga yarasha tez amalga oshiriladi. Aynan manashu sabab boshqarishda katta muammolarga sabab bo'lmaydi. Buning o'rniga menejer o'z e'tiborini ko'proq qismini boshqaruvning boshqa sohalariga qarata oladi.

Hozirda nafaqat mehmonxona balki har bir sohada safatli boshqaruvga ehtiyoj mavjud. Bunga raqobatchilarning ko'pligi, boshqaruv tizimlarining murakkabligi, aholining istemol talablarining xilma-xilligi, ishchilarning har biri o'ziga xos malaka va bilimga ega ekanligi va shu kabilarni misol keltirishimiz mumkin.

Ammo mehmonxonalarning boshqaruv sistemasi boshqa har qanday sistemaning boshqaruv sistemasidan farq qiladi. Quyida shu savolga javob berishga harakat qilamiz:

1. To'gridan-to'g'ri istemol. Ishlab chiqarish sohasida maxsulot ishlab chiqarilgandan ma'lum muddat o'tgachgina istemolchiga yetib boradi. Mehmonxonalarda esa maxsulotlar va xizmatlar ishlab chiqarilishi vaqtida istemol qilinadi. Aynan manashu xislati bilan mehmonxonalar xizmatlar sifatida juda katta

e'tibor qaratadi.

2. Mehmonxonalarda istemolchi (ya'ni mehmon, turist) bilan to'g'ridan to'g'ri muloqot mavjudligi. Buning uchun shu ishga mas'ul qilib tayinlangan xodim muloqot madaniyati, ko'ngil olish san'ati, xar qanday vaziyatda ham o'zini bosib tura olish va shu kabi bir qancha xususiyatlarga ega bo'lishi ta'lab qilinadi.

3. Xizmatlar egiluvchanligi. Ya'ni xar bir mijoz o'zi istagidagi xizmatlarning maxsimal jamlanmasini topa olishi lozim. Shuning uchun ham mehmonxonalarda hamma uchun o'zgarmas bo'lgan xizmatlardan tashqari, qo'shimcha xizmatlar ham mavjud.

4. Odam tasavvuring kengili va cheklanmaganligi. Odamzod doim o'z orzulari olamida yashab keladi va mehmonxonalarga borgandagi holatlarini tasavvur qilishga harakat qiladi, agarda mehmonxona uning tasavvuridagidek iz qoldira olsa, mehmon bu yerga qayta tashrif buyurish istagi paydo bo'ladi va buning uchun harakat qiladi.

5. Xizmatlar sifatiga bo'lgan talab. Har bir istemolchi o'zining talabiga qarab xizmatlarning narx darajasidagi turlariga buyurtma beradi. Kimdir narxi bilan qiziqmagan xolda faqat sifatli xizmatlarni tanlasa, yana kimdir xizmatlarning narxlari pastrog'ini tanlashga harakat qiladi. Bu mijozning moliyaviy holatidan kelib chiqadi.

Avval aytganimizdek mehmonxonalarda boshqaruvning ahamiyati juda yuqori, boshqaruvni esa boshqaruvchilar tashkil etadi va olib boradilar. Ularning ish uslublari aynan o'zlariga hos bo'lishi ham mumkin. Bu orqali boshqaruvchilar o'zlarining mohirliklarini namoyish etishadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbarning ish uslubi - bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondoshishdir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etgoanda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Biroq, har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaq bir xil uslubi

rahbarlikning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organining intellektual salohiyati, sifatlari uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Rahbarlik uslubi boshqarish metodlari (usullari) bilan muayyan o'zaro alohida bo'ladi.

Boshqarish metodi (usuli) ham boshqarish faoliyatini amalga oshirish usullari va yo'llari majmuidan, boshqarish tizimiga samarali maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatishidan, ya'ni boshqarish funksiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iboratdir.

Lekin, shuni e'tiborga olish lozimki, metod-bu tamomila ob'ektiv, rahbarga bog'liq bo'lmagan va mustaqil tushunchadir. Uslub, garchi u ham ta'sir o'tkazish usullari majmuidan iborat bo'lsada, metoddan farq qiladi, u yoki bu rahbarning sub'ektiv, individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Barcha rahbarlar xodimlarni rag'batlantirish maqsadida boshqarishning iqtisodiy metodidan foydalanish kerak. Lekin ba'zi rahbarlar individual rag'batlantirishga, boshqa bir rahbarlar esa jamoani rag'batlantirisha ko'proq mablag' ajratishga harakat qiladi.

Ba'zi rahbarlar yil choragi natijalariga, ikkinchi bir rahbarlar esa yiloiq ish natijalariga qarab mukofotlashni afzal ko'radi.

Buyruq va farmoyishlar chiqarish kabi boshqarishning tashkiliy-ma'umriy metodlaridan ham rahbarlar turlicha foydalanadi. Bular bo'lmasa ham buyruq chiqarish va aksincha boshqarish funksiyalarini buyruqsiz ham muvaffaqiyatli bajarish mumkin.

Mehmonxona xo'jaligi boshqaruvida uchta asosiy rahbarlik uslub ajratib ko'rsatiladi: avtoritar (yoki buyruq, avtokrat); demokratik (yoki kolleglar) liberal.

Avtoritor rahbar o'z qo'l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an'analarni ro'kach qilish yo'li bilan o'z irodasiga buysundiriladi. Duglas Mark Gregor (boshchilik sohasida mashhur amerikalik olim) "x" nazariyasi deb atagan avtokrat faoliyai ijrochilari qobiliyatini hisobga olmaydi. Mark Gregor uning usullarini "U"

nazariyasi deb atovchi demokratik rahbar, o'z qo'l ostidagilarga to'liq erkinlik beradi.

Michigan Universiteti professori R. Laykert rahbarlarni ishga yo'nalgan, hamda insonga yo'nalgan turlarga ajratadi. Ishga yo'nalgan rahbar maksimal unumdorlik va yaxshi mehnatni rag'batlantirish tizimi mavjud bo'lishi haqida g'amxo'rlik qiladi. Insonga yo'nalgan rahbar insoniy munosabatlarni yaxshilash yo'li bilan ta'sir ko'rstaishga intiladi. Mehmonxona xo'jaligida menejmentning avtoritar uslubida xodimlar faqat ularga buyurilgan vazifani bajarishlari lozim, bunda ular faqat eng kam zarra axborotga ega bo'lishlari kerak.

Rahbarlikning avtoritar usuli armiya va flotda qo'llaniladi. U rasmiy tizim nizomda ko'rstaigan harbiylar huquq va burchlariga tayanadi. Avtoritar uslubning afzal tomoni buysunuvchilarga ta'sir etishning markazlashgan bo'lishidir. Shu sababli, avtoritar uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul bo'lishga oson erishiladi. Lekin bu uslub xodimlar tashabbuskorligini rag'batlantirmaydi. Rahbar o'z xodimlari mehnati samaradorligini oshirishda qiyinchilikka duch keladi. Bunday rahbaning eng katta kamchiligi-tashabbusni bug'ish qo'l ostidagilar ijodiy kuchlaridan foydalanmasligi, ish bir tartibda bajarilishidir.

Mehmonxona xo'jaligida rahbar tomonidan avtoritar uslub qo'llanishini saqlovchi tashqi omillar-yomon intizom tashkiliy ish yaxshi tashkil etilmaganligi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilisha vaqt yetishmaslikdir. Ba'zan jamoa murakkab sharoiga duch kelganda avtoritar uslub zarur bo'ladi.

Rahbarning shaxsiy sifatlaridan kelib chiquvchi ichki omillar ham mavjud. Bunday rahbar ish uslubining o'zgartirishi uchun u o'z ustida doimo ishlashi shuningdek, yuqori tashkilot tomonidan ta'sir etish zarur.

Mehmonxona xo'jaligida rahbarlik qilishning demokratik uslubi qarorlar qabul qilish va yechishda jamoa mijozlarini keng jalb etish bilan ajralib turadi. Byuunda muhokama qilishning muvofiqlashtirish va nazorat qilishning jamoa shakllarida ko'proq foydalaniladi, rahbar o'z vakolatining bir qismini qo'l ostidagilarga topshiradi.



Rahbarlik qilishning demokratik uslubida xodimlar o'z ishi istiqboli haqida tushunchaga ega bo'lish uchun yetarli axborot oladilar.

Demokratik uslubning afzalligi xodimlar tashabbuskorligi va o'z ishida mamnun bo'lishi uchun qulay sharoit yaratilishidir. Demokratik uslub "pastdan pastga" munozara qilish va tanqid tamoyillarga asoslandi. Eng muhim qarorlar jamoa faollari tomonidan rahbar boshchiligida qabul qilinadi. Ko'p hollarda qarorlar majlis va yig'ilishlarda qabul qilinadi. Lekin bu uslub ham kamchiliklardan xoli emas.

U munozara va muhokama uchun vaqt bo'lmagan boshqaruv qarorini tez qabul qilish zarur bo'lgan vaziyatlarda foyda bilmaydi. Mehmonxona xo'jaligida demokratik uslubni qo'llovchi rahbar o'z qo'l ostidagilarga shaxsiy tashabbuskorlik, mustaqillikni anmoyon qilishga imkon yaratadi, lekin ular izmida bo'lmaydi. U odatda o'ziga buysunvchilar ishi tafsilotlarini surishtirmaydi, mayda-chuyda ishlarda yo'l-yo'riq ko'rsatmaydi va nazorat qilmaydi, lekin doimo ular faoliyati natijasi bilan qiziqadi, zarur bo'lgan hollarda maslahat beradi. Bunday rahbarlik ostidan xodimlar ishdagi vaziyat haqida to'liq axborotga ega bo'ladilar

Rahbar mutaxassis fikrini hisobga oladi, jamoada hamkorlik uchun qulay vazmyat yaratish uchun harakat qiladi.

Mehmonxona xo'jaligida rahbarlikning liberal uslubi rahbarlikning mehmonxona xo'jaligida jamoa faoliyatiga minemal aralashuvi bilan harakterlanadi. Rahbar bunday holda mehnat jamoalar o'rtasida vositachi vazifasini bajaradi, xodimlarni ish uchun zarur axborot bilan ta'minlaydi. Liberal uslub maqsadi aniq va xodimlar ishi individual xususiyatga ega bo'lgan holdagina qo'llanilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar o'z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar, rahbarga esa faqat zarur hollardagina murojaat qiladilar. Liberal uslub ko'proq ilmiy-tadqiqot ishlariga rahbarlik qilishda qo'llaniladi. Chunki, bu holda ijodiy faollik va mustaqillik talab etiladi. Ishlab chiqarish sharoitida liberal uslubni qo'llab bo'lmaydi.

Amalda aniq bir uslub sof holda qo'llanilmaydi ko'p hollarda bir qancha

uslublar kombinatsiyasidan foydalaniladi. Faol rahbar ongli ravishda u yoki bu uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishga, salbiy tomonlarni bartarf etishga harakat qiladi.

Lekin barcha uslublar bir xil kuchga ega deb hisoblash noto'g'ri bo'ladi. Menejerlar doimo rahbarlik qilishning demokratik usuli afzal ko'riladi. Xuddi mana shu uslub istiqbolga ega, uni rivojlantirish va takomillashtirish zarur.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, mehmonxona obrosi faqat boshqaruvchining topqirligiga emas, balki uning qo'l ostidagi xodimlarning qanchalik ishining ustasi ekanligiga ham bog'liq. Aynan shu sababli mehmonxonalarning boshqaruv tuzilishi murakkab ko'rinishga ega.

### **1.3. Mehmonxona xo'jaligida quvvatlarni boshqarishdagi asosiy muammolar va ularning yechimlari**

Hozirgi kunda nafaqat mehmonxona xo'jaligida, balki boshqa har qanday sohada ham boshqarishning o'ziga hos qiyinchiliklari mavjud. Bunga sabab qilib quyidagilarni misol qilsak bo'ladi: raqobatchilarning strategiyalari, narxlarning doimiy o'zgarishi, ishchilar o'rtasidagi nizolar, turli davlatlar o'rtasidagi aloqalar va shu kabilardir. Shu kabi muammolardan biri quvvatlardan maksimal darajada foydalanishdir.

Mehmonxona xo'jaligi quvvatlari deganda mehmonxona bir oy davomida maksimal qancha mehmon qabul qila olishi tushuniladi. Bu ko'rsatkich mehmonxonaga o'z faoliyatining kelajakdagi rejalarini tuzush uchun eng muhim ko'rsatkichlarda biri. Mehmonxona quvvatlarni tahlil qilish orqali mehmonxonaning qancha qismi foydalanilmayotganligi ko'rish mumkin. Bu orqali mehmonxonada quvvatlarining foydalanilmayotgan qismidan foydalanish yoki bu qismda boshqa turdagi xizmatlarni joriy etish yo'llarini ishlab chiqiladi.

Bugungi kunga kelib quvvatlarni boshqarish mehmonxona xo'jaligining asosiy vazifalaridan biriga aylanib bormoqda. Chunki, har bit tashkilot yuqori foydani ko'zlab ish yuritadi va shunga harakat qiladi. Yuqorida takidlaganimizdek kichik mehmonxonalarda xonalar soni 25 tadan 100 tagacha bo'lishi mumkin. Agar 50 ta xonali mehmonxonaning mavsum vaqtida o'rtacha 25-35 ta xonasidan foydalanib, qolganidan foydalana olmasa ham mehmonxonaning doimiy xarajatlari (bino eskirishi, soliqlar va davlat bojlari, ishchilarning oylik maoshlari va shu kabilar) kamaymaydi va mehmonxonaning foydasi sezilarli darajada kamayadi. Aynan shuning uchun ham mehmonxona quvvatlarini boshqarish muhim omillardan biriga aylanmoqda.

Mehmonxonalarning quvvatlarini boshqarishda yirik mehmonxonalarning ham kichik mehmonxonalarning ham muammolari o'ziga xos bo'ladi. Bittasi uchun qo'llangan strategiya ikkinchisi uchun samara keltirmasligi mumkin.

Quyida mehmonxona xo'jaligida quvvatlarni boshqarishdagi asosiy muammolar va ularning yechimlarini keltirishimiz mumkin:

- Turizm sohasining mavsumiyligi. Turizm sohasining eng katta muammosi bu mavsumiylikdir. Aynan mavsumiylik natijasida narxlarining egiluvchan strategiyasini ishlab chiqish kerak bo'ladi. Mehmonxonalarda mavsum tugagach tashrif buyuruvchilar keskin kamayib ketadi. Mehmonxonalarda mavsum tugagach xizmatlar turlarini o'zgartirib, mavsum tugagach eng ko'p talab qilinadigan xizmatlarga moslashishi va shu xizmatlarni aholiga taqdim etishi maqsadga muvofiq.

- Tashrif buyuruvchilarning xohish va istaklari. Mehmonxonaga kirgan har qanday mehmon o'zining tasavvuridagi mehmonxona bilan bu mehmonxonani taqqoslab boshlaydi va kamchilik va yangiliklarini tahlil qiladi. U mehmonxonaning qurilish dizaynidan (Tarixiy ko'rinishdagi, zamonaviy ko'rinishdagi, aralash ko'rinishdagi) tortib xodimlarning kiyinishigacha e'tibor qaratadi. Bir qarashda bular oddiy tuyulgani bilan bulardan unumli foydalanilsa kutilmagan natijalar olib kelishi mumkin.

- Raqobatchilarning strategiyalari. Mehmonxona xo'jaligida ham raqobat ancha yuqori. Raqobatchilar o'zlarining noodatiy xizmatlari, bino dizayni, taklif qilinayotgan narxlar darajasi bilan boshqa mehmonxonalarni faoliyatini qiyinlashtirishi mumkin. Aynan shuning uchun ham mehmonxona raqobatbardosh strategiya ishlab chiqish. Zaif tomonlarini kuchli tomonga o'zgartirishga, kuchli tomonlarini esa mustahkamlashga harakat qilishi lozim.

- Mehmonxonaning geografik joylashuvi. Mehmonxonalarni qurish vaqtida ularni tarixiy obidalar, shaxar markazlari, vagzallar, etiborga sazovor joylar atrofiga yoki yaqiniga qurishga xarakat qilinadi. Bu mehmonxonada joylashgan mehmonlar uchun transport xarajatlarini kamaytirishga hamda vaqtlarini tejashga ko'maklashishi kerak. Ammo hamma mehmonxonalar ham shaxar markazlarida joylashgan emas, bazi mehmonxonalar shaxardan ancha uzoqda joylashgan bo'ladi (masalan Motellar). Bu kabi shaxardan tashqaridagi mehmonxonalarni qurishda ko'proq madaniy hordiq chiqarishga mo'ljallangan joylardan qurishga harakat

qilish kerak (Suv havzalari yaqinida, tog' yonbag'rlarida, o'rmonzorlarga yaqin joylarda). Ya'ni inson tabiat bilan bir butun bo'lib keta oladigan joylarda qurilsa maqsadga muvofiq bo'lar edi.

- Xodimlarning muomala madaniyati. Mehmonxonaga tashrif buyiruvchi shaxs avvalo mehmon xodimlarning muomalasiga duch keladi va aynan shuning uchun ham xodimlardan muomala madaniyati va odob-ahloq qoidalariga rioya qilishi talab qilinadi. Xodimlarning kiyinishi

- Narx darajasi. Mehmonxonalarda xizmatlar narxlarini tez-tez o'zgartirish yaramaydi, bu tashrif buyuruvchilarning ishonsizligiga sabab bo'lishi mumkin. Shuning uchun xizmatlar narxlarini e'lon qilishdan avval uni yaxshilab tahlil qilish hamda keyin narxlarni e'loq qilish lozim.

Bu kabi muammolar har bir mehmonxona oldida turadi deb ayta olamiz. Mehmonxonalarning bu kabi muammolardan qanchalik tez va kam zarar bilan chiqishi ularning tanlagan yo'llariga bog'liq.

Endilikda mehmonxonalarga tashrif buyuruvchilar mehmonxonadagi sharoitlardan tashqari undagi xodimlarning malakalari va momilalariga, xizmatlarning sifatiga ham katta etibor qaratishmoqda. Mehmonxona xodimlariga quyidagi talablar qo'yilgan.

1. Mehmonxona xodimi o'ziga qulay vaqtda emas, balki mijozga zarur bo'lgan vaqtda yordamga kelishi kerak;

2. Hech bir mehmonxona xodimi, xatto arzimagan mavzularda mijoz bilan baxslashmasligi kerak;

3. Xodim mijozga nisbattan samimiy munosabatda bo'lishi, ya'ni hurmat ko'rsatishi, suhbat yuritishda nihoyatda muloyim bo'lishi, hech bir vaziyatda ovoz balandlatmasligi, o'zida mavjud bo'lgan noroziliklarni namoyish qilmasligi kerak;

4. Mijoz biron bir hususda fikr bildirar ekan, xodim doimo suhbatdoshni tushunayotganini bildirib turishi kerak;

5. Qo'shimcha pul to'lash kabi yoqimsiz ma'lumotlarni ham to'liq va muloyim ohangda yetkazishni bilishi kerak;

6. Mijozning muammosini tezda va so'zsiz hal qilish kerak. Agar xodimning o'zi muammoni hal qila olmasa, mijozni menejerga yuzlashtirishi kerak;

7. Xodim o'zidagi sihonchlilik va qobiliyatni namoyish qilish va mijozning ishonchini oqlashi kerak.

Bundan tashqari xodimlar quyidagi tavsiyalarga amal qilishlari lozim:

- ❖ Mijozning ismi-sharifi, yoqtirgan taom va ichimliklari, odatlarini eslab qolish;

- ❖ Iloji boricha barcha mijozlarga bir xil vaqt ajratishlari lozim;

- ❖ Mijozlar suhbatiga quloq ilmaslik;

- ❖ Mijoz talabisiz o'z fikrini bildirmaslik;

- ❖ Mijozlar bilan din va siyosatni muhokama qilmaslik;

- ❖ Mijozlar ko'z o'ngida hamkasblari bilan janjallashmaslik;

- ❖ Xodim hamkasbi bilan suhbatlashar ekan, mijozni kuttirib qo'ymaslik kerak;

- ❖ Navbatdagi mijozga o'tishdan avval, ushbu mijoz qo'shimcha ravishda yana nimalarni istashini aniqlash kerak;

- ❖ Mast holdagi mijoz bilan norozi ohangda yoki o'ta do'stona suhbat yuritmaslik;

- ❖ Mehmonxona, undagi bo'lim va xizmatlar haqida iloji boricha ko'proq ma'lumotga ega bo'lish. Doimo o'z mehmonxonasining raqobatchilar o'rtasidagi afzalliklarni takidlab o'tish;

- ❖ Bolalar bilan o'ta rasmiy ohangda emas, muloyim gaplashish. Lekin ish vaqtida bolalar bilan o'ynash mumkin emas;

- ❖ Nogironlar bilan ta'ziqona suhbat yuritmaslik. Agarda ular og'ir eshitadigan bo'lsa asta-sekin tushuntirish, ularga hamkorlik qiluvchilar bilan emas, shaxsan o'zlari bilan gaplashish;

- ❖ Umurtqa pog'onasining tekisligiga e'tibor qaratish, mijoz bilan oraliq masofa saqlashni o'rganish (juda yaqin turganingizda, mijoz noqulaylikni sezishi mumkin);

- ❖ Nihoyat eng asosiysi – iliq va samimiy tabassumni kanda qilmaslik lozim;

❖ Telefon qo'ng'iroqlari 3 – 4 martadan oshmasdan avval go'shak ko'tarilishi kerak. Xodim avval mehmonxona yoki bo'lim nomi, o'z ism-sharifini tanitadi, so'ngra yordam kerakligini so'raydi. Agarda xodim suhbatdoshga darxol javob bera olmasa, qayta qo'ng'iroq qilishni so'rashi yoki, telefon raqamini yozib olishi kerak. Mijoz ma'lumotni 45 sekunddan uzoq kutmasligi kerak, agarda ushbu vaqt ichida javobni qaytarish imkoni bo'lmasa, mijozdan kutib turishiga yoki qayta qo'ng'iroq qilishga imkoniyati bor - yo'qligi aniqlashtirilishi kerak.

Bu takliflar aynan mijoz bilan muomalada qo'l keladi deya olamiz. Bundan tashqari mehmonxona quvvatlarini boshqarishga turizmdagi islohatlar ham katta tasir ko'rsatadi. Chunki mehmonxona atrofidagi joylarga qaratilgan etibor kuchayishi hamda o'sha hudud uchun reklamalarning samarasi natijasida shu hududga bo'gan tashriflar ortishi mumkin. Bu esa o'z navbatida mehmonxonaning faoliyatining yaxshilanishiga turtki bermasdan qolmaydi.

## **II-BOB. SAMARQAND VILOYATI QO'SHROBOT TUMANIDAGI "SAID" MEHMONXONASI QUVVATLARINI BOSHQARISHNING HOZIRGI HOLATI TAHLILI**

### **2.1. "Said" mehmonxonasi boshqaruv tuzilmasining hozirgi xolati**

"Said" Mehmonxonasi Samarqand viloyati Qo'shrabot tumanining markazida joylashgan bo'lib, uning joylashuv uslubiga ko'ra qulayligi shundaki, bu mehmonxona Qo'shrabot tumani avto bosh bekati yonida joylashgan, hamda tabiat manzaralariga boy bo'lgan hududda joylashgan, ya'ni mehmonxona atrofida mevali va manzarali daraxtlar ekilgan va mehmonxonadan 50m uzoqlikda joylashgan jilg'a yoniga mehmonlar dam olishi uchun dam olish joylari tashkil etilgan. Bundan tashqari, Mehmonxona tumanning barcha boshqaruv o'rganlari inolariga yaqin joylashgan. Jumladan, Mehmonxona avto bosh bekatdan 100m uzoqlikda joylashgan. Qo'shrabot tumanida joylashgan "Said" mehmonxonasi tabiat qo'ynida dam olish istagidagilar uchun hamda ekstrimal turizm bilan shug'urlanish istagidagi mehmonlar va turistlar uchun ayni mos tushuvchi xizmat ko'rsatish obektidir.

"Said" Mehmonxonasi Samarqand viloyatidagi unchalik katta bo'lmagan (umumiy maydoni 200 m<sup>2</sup> ni tashkil qiladi) va ayni damda mehmonlar tashrifi bo'yicha orqada qolayotgan mehmonxonalardan biri hisoblanadi.

Mehmonxona Qo'shrabot tumani asosiy ko'chasining oxirida joylashgan bo'lib mehmonxona binosini qurishda eng zamonaviy qurilish va pardoqlash materiallaridan foydalanilgan.

Mehmonxona o'z faoliyatini O'zbekiston Respublikasining "Fuqorolik" Kodeksi, "Tadbirkorlik faoliyatining erkinligini kafolatlari to'g'risida"gi qonun va boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlar, shuningdek Mehmonxona nizomi va Turizm milliy qo'mitasi ko'rsatmasi asosida amalga oshiriladi. Mehmonxona o'z faoliyati davomida mustaqildir. Davlat organlari va davlat boshqarmalari tashkilotning ish faoliyatiga aralashish huquqiga ega emas.

"Said" Mehmonxonada 14 ta nomer mavjud, bular: (2.1 jadval)



1. 1 o'rinli nomerlar (birinchi kategoriyali) 8 ta;
2. 2 o'rinli nomerlar (birinchi kategoriyali) 5 tani;
3. lyuks xonalar (oliy kategoriyali, ya'ni yarim lyuks nomerlar 1 ta, lyuks nomer 0 ta hamda super lyuks 0 ta) 1 tani;
4. appartement nomerlar esa, (oliy kategoriyali) mavjud emas.

2.1-jadval

“Said” mehmonxonasi 2014-2016 yillar nomerlari dinamik o'zgarishi

| № | Xonalar turlari | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-----------------|------|------|------|
| 1 | 1 kishilik      | 8    | 8    | 8    |
| 2 | 2 kishilik      | 5    | 5    | 5    |
| 3 | Yarim lyuks     | 0    | 0    | 1    |

Bu nomerlarning narxlari so'mda baholanib mavsumiy o'zgarib turadi.  
Masalan,

Aprel-oktyabr oylarida (2.1 rasm)

- 1 kishilik nomer 60 000 so'm
- 2 kishilik nomer 1 kishiga 70 000 so'm
- 2 kishilik nomer 2 kishiga 90 000 so'm ga baholanadi

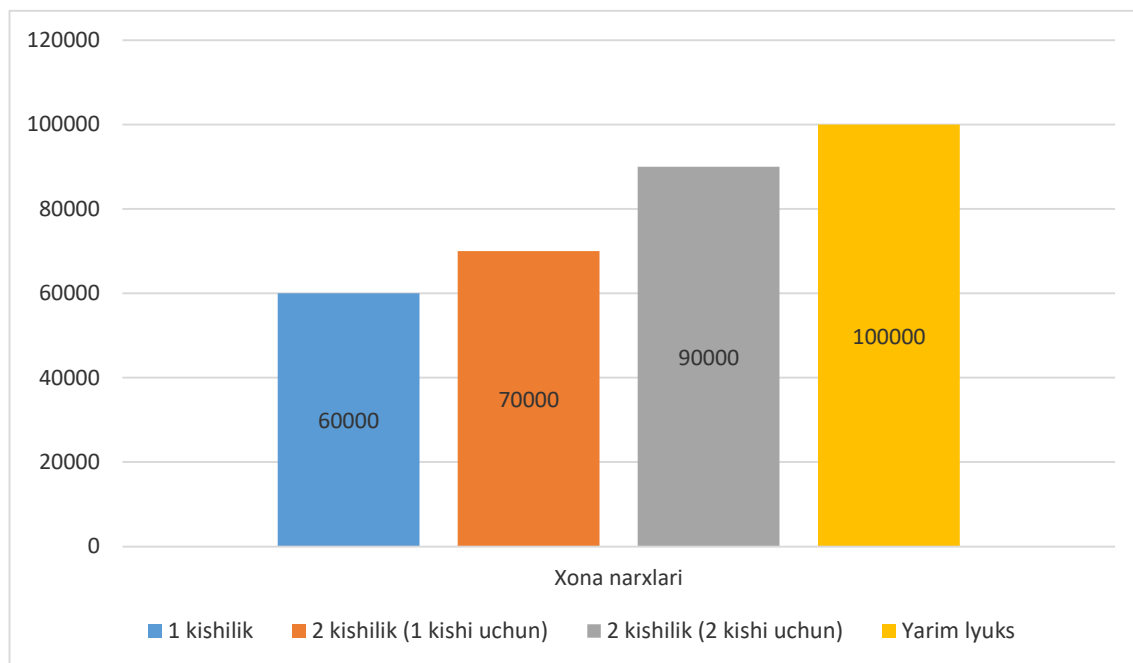
Ba'zi qulayliklarga ega nomer ya'ni yarim lyuks 100 000 so'm

Noyabr – mart oylarida: (2.2 rasm)

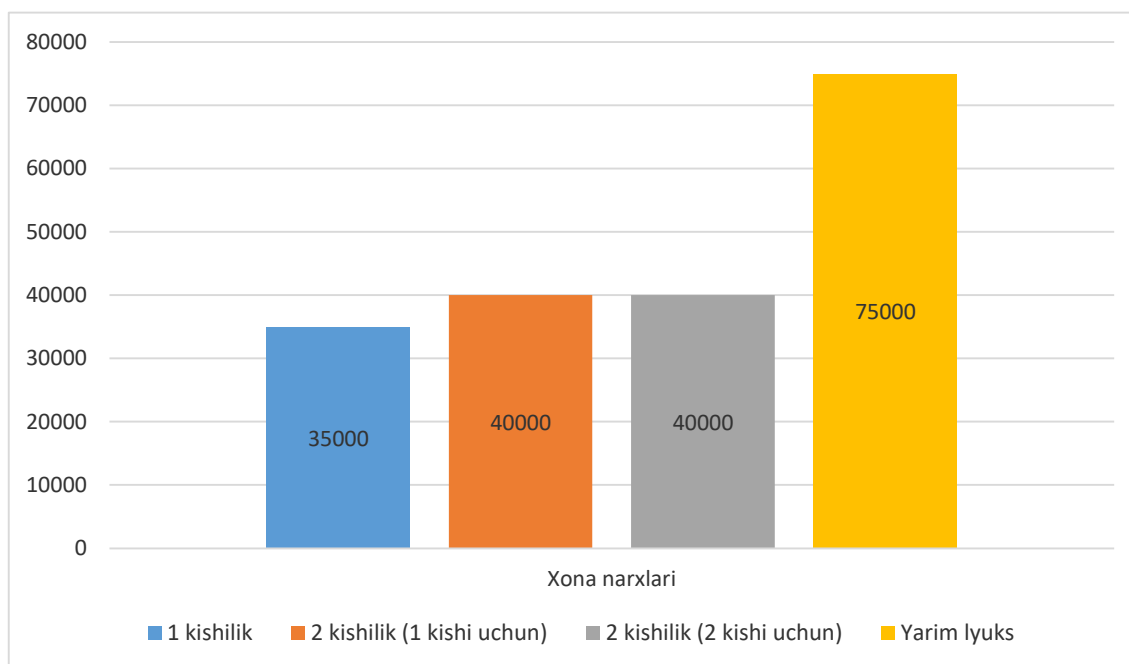
- 1 kishilik nomer 35 000 so'm
- 2 kishilik nomer 1 kishiga 40 000 so'm
- 2 kishilik nomer 2 kishiga 40 000 so'm

Yarim lyuks 75 000 so'm

“Said” mehmonxonasining 2016 yil aprel-oktyabr xonalar narx tariflari



“Said” mehmonxonasining 2016 yil noyabr-mart xonalar narx tariflari



Har bir nomerda narxiga qarab ba’zi qulayliklar mavjud. Har bir nomerga necha kishilik ekanligiga qarab kravat va stol, stullar qo’yiladi. Televizor va shunga o’xshash jixozlar ham qo’yiladi. Nomerlardagi har bir televizor xalqaro kanallardan ko’rsatadigan antennalarga ulangan.

Mehmonxonada nomer darajasiga qarab unga qo'shilgan xizmatlar turlari ham o'zgarib boradi. Bir kishilik nomerda telefon, televizor nonushta, yumshoq mebel xizmatlari joriy etilgan bo'lsa, ikki kishilik nomerda bularga qo'shimcha tarzda muzlatkich xizmati ham qo'shilgan. Yarim lyuks xizmatida esa bulardan ham ko'proq, ya'ni oshxona va seyf xizmatlari ham qo'shilgan. Nomerga qo'shilmagan xizmat turlarini qo'shimcha ravishda sotib olish imkoniyati mavjud (2.2-jadval).

2.2-jadval

“Said” mehmonxonasida nomerlardagi xizmatlar turlari

| №  | Nomerlar turi | Xizmatlar turlari |          |         |           |         |      |            |               |
|----|---------------|-------------------|----------|---------|-----------|---------|------|------------|---------------|
|    |               | Farrosh           | Nonushta | Telefon | Televizor | Oshxona | Seyf | Muzlatgich | Yumshoq mebel |
| 1. | Bir kishilik  | +                 | +        | +       | +         | -       | -    | -          | +             |
| 2. | Ikki kishilik | +                 | +        | +       | +         | -       | -    | +          | +             |
| 3. | Yarim lyuks   | +                 | +        | +       | +         | +       | +    | +          | +             |

Samarqand viloyatidagi ba'zi Mehmonxonalarda yuklanish darajasini tahlil qilib o'rganganimizda, yil davomida o'rtacha ko'rsatkich kichik Mehmonxonalarda yuqori ekanligini ko'rishimiz mumkin. Aksincha, shahardagi eng yirik Mehmonxona bo'lgan "Said" Mehmonxonasi va "Registon Plaza"da yuklanish darajasi past ko'rsatkichlar darajasida, hamda "Said" mehmonxonasining yuksalish darajasi eng past ko'rsatkichga ega (2.3-jadval).

2.3-jadval

2016 yilda Samarqand shahridagi Mehmonxonalarning yuklanish darajasi tahlili

| №  | Mehmonxonalar nomi | Nomerlarning umumiy soni | Yillik quvvati, odam-kun | xizmat ko'rsatish hajmi, odam-kun | Quvvatdan foydalanish darajasi, % |
|----|--------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. | Afrosiyob Palas    | 500                      | 182500                   | 20138                             | 11,0                              |
| 2. | Registon Plaza     | 266                      | 97090                    | 13592                             | 14,0                              |
| 3. | Asiya Samarqand    | 138                      | 50370                    | 6528                              | 13,0                              |
| 4. | Grand Samarqand    | 32                       | 11680                    | 3136                              | 26,8                              |
| 5. | SAID               | 14                       | 5110                     | 119                               | 2.3                               |

Yuqoridagi holatdan ko'rinib turibdiki, Mehmonxona salohiyatidan to'liq foydalanish masalasi asosiy muammo bo'lib turibdi. Mehmonxona quvvatida foydalanish darajasi pastligi yuqori narx, turizmning mavsumiyligi bilan birga Mehmonxonada boshqaruv funkstiyalariga mas'uliyat bilan yondoshilmaganligidadir.

“Said” Mehmonxonasiga respublikaning barcha viloyatlaridan turistlar keladi. Bularni qaysi hududdan ko’proq kelishini tahlil qilib ko’radigan bo’lsak, turistlarning oqimi mavsumga qarab o’zgarib turadi albatta. Shu nuqtai nazardan olib qaraydigan bo’lsak, “Said” Mehmonxonasida 2016 yilda qabul qilingan turistlar sonining o’zgarishini ko’rib chiqadigan bo’lsak, har bir oyda turistlarni Mehmonxonaga kelishi turlichadir. Jamladan, aprel oyida mehmonxonaning yuklanish darajasi eng yuqori bo’lib 4,3% ni tashkil etmoqda. Buning asosiy sababi shu aprel oyida bahor faslining eng jozibali holati bo’lishi hamda malaka oshirish bo’yicha kadrlarning markazlarga yuborilishi bevosita bog’liqdir. Bundan tashqari dekabr, yanvar va fevral oylarida Mehmonxonaning yuklanish darajasi eng past ko’rsatkichni tashkil qilmoqda, bunga ob-havoning O’zbekiston iqlimiga nisbatan o’ta sovub ketishi sabab bo’ladi (2.4-jadval).

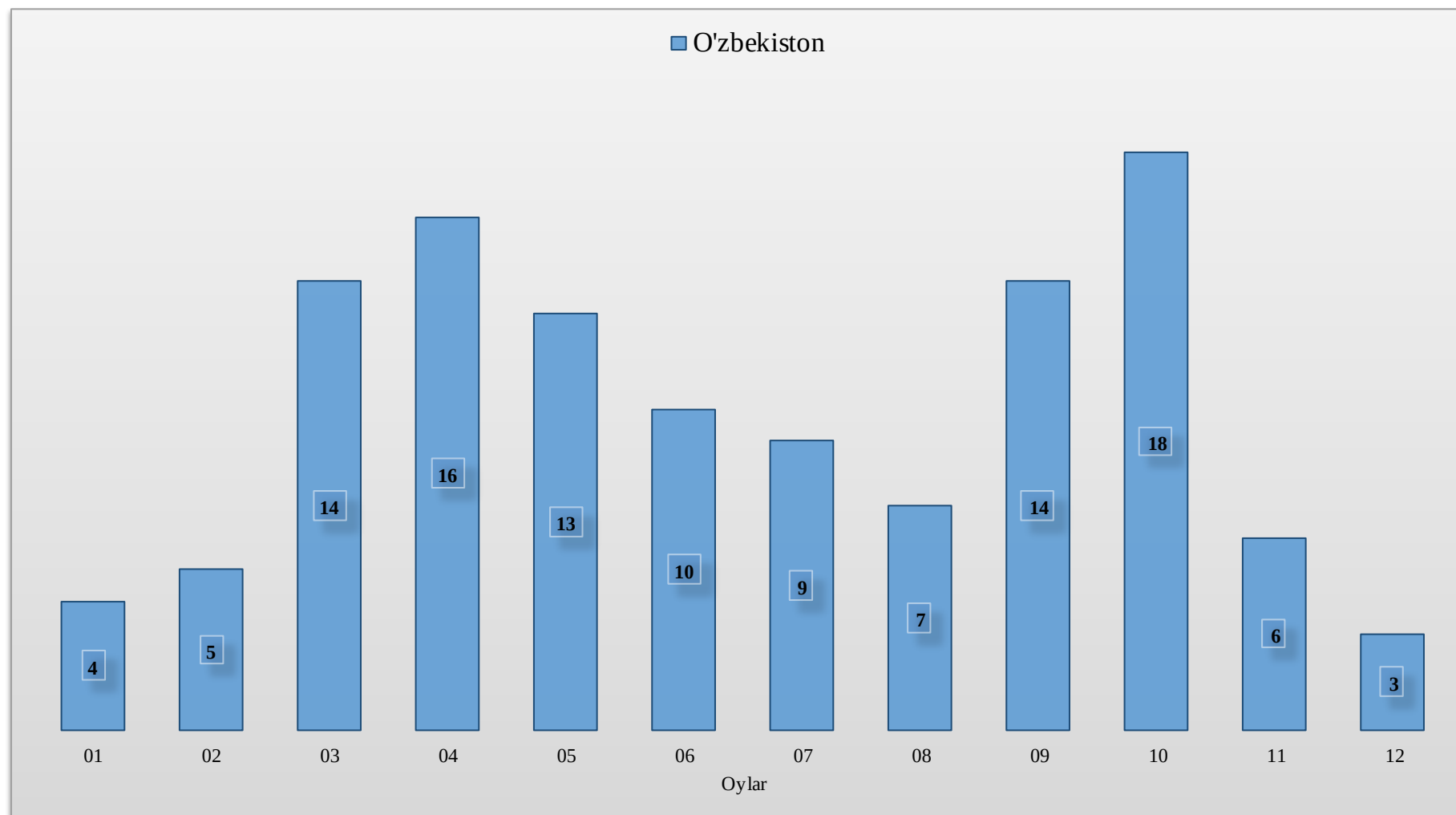
2.4-jadval

«Said» mehmonxonasida 2016 yilda qabul qilingan turistlar sonining  
o’zgarish dinamika

| Xududlar va mamlakatlar               | 2016 yil oylar bo’yicha (kishi) |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | Jami       |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                       | 01                              | 02         | 03         | 04         | 05         | 06         | 07         | 08         | 09         | 10         | 11         | 12         |            |
| <b>O’zbekiston</b>                    | 4                               | 5          | 14         | 18         | 13         | 10         | 9          | 7          | 14         | 16         | 6          | 3          | <b>119</b> |
| O’rinlarning yuklanish koeffisienti % | <b>1.0</b>                      | <b>1.2</b> | <b>3.4</b> | <b>3.8</b> | <b>3.1</b> | <b>2.4</b> | <b>2.2</b> | <b>1.7</b> | <b>3.4</b> | <b>4.3</b> | <b>1.4</b> | <b>0.8</b> | <b>2.3</b> |

“Said” Mehmonxonasi tomonidan asosiy xizmatlardan tashqari bir qancha qo’shimcha xizmatlarni ham amalga oshirib kelayotgan bo’lib, bulardan transport, bar, restoran, Night bar, kir yuvish, tibbiy yordam xizmatlari, pochta, internet, avto stayanka, umumiy massaj xizmatlaridir. Bu xizmatlarning ham amalga oshirish vaqti bo’lib, ayrim xizmatlar 24 soat bo’lsa, ayrimlari 6, 10, 16 soatlarni tashkil etadi (2.5-jadval).

«Said» mehmonxonasida 2016 yilda qabul qilingan turistlar sonining oylar bo'yicha o'zgarish dinamika



“Said” mehmonxonasida ko’rsatiladigan qo’shimcha xizmatlar va uning  
vaqtlari (2016 yil)

| <b>№</b>  | <b>Xizmatlar turlari</b> | <b>Xizmatlarni ko’rsatish vaqti</b> |
|-----------|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>1</b>  | Transport                | 8:00-22:00                          |
| <b>2</b>  | Bar                      | 9:00-21:00                          |
| <b>3</b>  | Restoran                 | 7:00-23:00                          |
| <b>4</b>  | Night bar                | 21:00-02:00                         |
| <b>5</b>  | Kir yuvish               | 9:00-17:0                           |
| <b>6</b>  | Tibbiy yordam xizmatlari | 24 soat                             |
| <b>7</b>  | Pochta                   | 9:00-17:00                          |
| <b>8</b>  | Internet                 | 7:00-00:000                         |
| <b>9</b>  | Avto stayanka            | 24 soat                             |
| <b>10</b> | Ummumiy massaj           | 10:00-20:00                         |

## **2.2. “Said” mehmonxonasi boshqaruvida moliyaviy-iqtisodiy ko’rsatkichlar holati**

Mehmonxona bu xarajatlar va daromadlar nisbatiga bog’liq bo’lgan oddiy korxonadir. Zamonaviy mehmonxonaning iqtisodiy strukturasi foydaning barqaror olinish kafolatini beradigan ko’rsatkichlarga haqli ravishda mo’ljalni qaratgan.

Hisob kitoblarga ko’ra rivojlangan mehmonxona daromadlari quyidagilardan tashkil topadi:<sup>5</sup>

- Nomer fondidan tejamli foydalanishdan. Dunyo bo’yicha ularning hissasiga daromadlarning yarmidan ko’prog’i to’g’ri keladi (51,2%)
- Mehmonxona qoshida faoliyat yuritayotgan ommaviy ovqatlanish korxonalari faoliyatlaridan olinadigan daromadlar o’rtacha 27,5% ni tashkil etadi.
- Mini barlar orqali ichimliklar va boshqa ziyofatlarni sotish orqali 7-11%.
- Qo’shimcha pullik xizmatlar (telefon, kir yuvish xonalari, avtomobillar ijarasi, nomer fondiga teatr va transport chiptalarini etkazish) mehmonxona daromadlarining 6% ni tashkil etadi.
- Mehmonxona binolarini boshqa tashkilotlarga ijaraga berish orqali olinadigan daromadlar 2-4% ni tashkil etadi.

Nomer fondini saqlash bo’yicha mehmonxona xarajatlari esa quyidagilardan iborat:

- Ish haqi va u bilan bog’liq to’lovlar o’rtacha dunyo ko’rsatkichi bo’yicha – 32,1%.
- Nomer fondini saqlash bo’yicha ekspluatatsiya xarajatlari (yuvish materiallari, poroshoklar, pastalar, dezinfektsiya vositalarini xarid qilish) – o’rtacha 12-15%.
- Mehmonxona faoliyatini amalga oshirishdagi ma’muriy xarajatlar 4-5%.
- Elektr energiyasi xarajatlari 3-5%.



- Ammortizatsiya ajratmalari 4-5%.
- Asbob-uskunalarini ta'mirlash 5%.
- Marketing tadqiqotlari 2-3%.
- Kredit uchun foyiz to'lovlari 2-4%.
- Sug'urta yig'implari 1-2%.
- Ijara to'lovlari 2-3%.
- Mini barlar uchun oziq-ovqat mahsulotlarini xarid qilish
- Mini barlar uchun ichimliklarni xarid qilish 2-3%.
- Boshqaruv bo'yicha mutaxassislariga gonoralalar to'lash 2%.

Shunday qilib mehmonxona korxonasining soliqlarni to'lashgacha daromadlarini yaratish uchun o'rtacha 13% qoladi.

Xarajatlarning qiyin strukturasi mehmonxona xo'jaligining ko'p qirralik darajasidan kelib chiqadi. Ammo daromadlar va xarajatlarga tegishli bo'lgan har bir ko'rsatkich nafaqat ularning korxona iqtisodiyotidagi hissasini chuqur tahlil qilishni, balki har bir alohida ko'rsatkichning diqqat bilan ko'rib chiqishni talab qiladi.

Nomer fondidan daromadlarda chet el va mahalliy mijozlar ko'rsatkichlari muhim hisoblanadi. Statistika ma'lumotlariga ko'ra poytaxtlar va yirik shaharlarga chet ellardan tashrif buyuruvchilar soni ko'pchilikni tashkil etadi, ayrim mehmonxonalar uchun 90 – 95 %.<sup>6</sup>

Mehmonxonada yashovchilar stukturasi ko'rsatkichlari ham muhim hisoblanadi. Bozor segmentlarini ishbilarmon kishilarga, davlat xizmatchilariga, turistlarga, konferensiyalar qatnashchilariga va boshqalarga bo'lish qabul qilingan. Ushbu ko'rsatkich bo'yicha mehmonxonaning joylashishiga bog'liq holda farq mavjud.

Mehmonxonaning daromadlarini aniqlashda muhim bo'lib mehmonlar tashrif buyurishlar darajasi va yashashning bir kuni uchun tarif bahosi hisoblanadi.

Bir kunlik yashashning o'rtalashtirilgan ko'rsatkichi davlatlar, shaharlar va mehmonxona bo'yicha quyidagicha:

Lotin Amerikasi bo'yicha bir sutkada o'rtacha mehmonxona nomeri 44-47 dollarni tashkil etsa, Shimoliy Amerikada- 60, Osiyoda- 67. Evropada davlatlar bo'yicha farqlanadi. Masalan Portugaliyada nomer narxi o'rtacha 6 dollar bo'lsa, Franstiyada – 81. Shveystariyada – 120 dan ko'proq.<sup>7</sup>

Oxirgi yillarda dunyoning ko'pchilik mehmonxonalari, ayniqsa AQShda faoliyatning iqtisodiy natijalarini tahlil qilishda “oxirgi chiqish” ko'rsatkichidan foydalana boshladilar. Ushbu ko'rsatkich sotilgan nomerlar sonini sotishga tayyor nomerlar soniga va nomerlarni sotishdan o'rtacha tushmlarning o'rtacha potentsial tushumlariga nisbati sifatida hisoblanadi. Yirik shaxarlarda ushbu ko'rsatkich 43% ga teng, kurort mehmonxonalarida 32%. Bu birinchi navbatda mavsumiylik bilan bog'liq.

Qayt qilingan ko'rsatkichning eng yuqori darajasi Shveystariyada - 87%, Qolgan davlatlarda ushbu ko'rsatkich 40-50% darajasida.

Evropada ommaviy ovqatlanish korxonalari faoliyatidan daromad bir yilda bir nomerga o'rtacha 8 ming dollarni tashkil etadi Ulardan restoran zallarida xisob kitobdan daromadlar 5 ming dollarni (60%ga yaqin) banketlarga xizmat ko'rsatish 2,5-ming (27%) nomerlarga xizmat ko'rsatish 1-ming (10%) va barlarda 250-300-dollar (2-3%) banketlarga xizmat ko'rsatish 1-mingdan ziyod, barlarda 700-dollar.<sup>8</sup>

tashrif buyuruvchilarning bir donasiga restoranlarda xizmat ko'rsatish taxminan 15ming dollar, nomerlarda - 10 banketlarda - 18ming dollarni tashkil etadi.

Ichimliklarni sotish buyicha daromadlar hissasi umumiy daromadlarda tashkil etadi: restoran zallarida -25%, nomerlarda -15-18%, banketlarda -40% dan ko'proq Sqandinaviya davlatlarida ushbu ko'rsatkichlar ancha yuqori.

---

7

8

Evropada nomerlarga xizmat ko'rsatuvchi bir ishlovchining yillik daromadi 90-ming dollarni tashkil etadi Ommaviy ovqatlanish korxonalarida 142 ming telefon xizmati xodimlariniki – 120 ming, qo'shimcha xizmat ko'rsatish bilan shug'ullanuvchiniki - 42 mingni tashkil etadi, mehmonxona bo'yicha bir ishlovchiga yiliga 54 - 58 ming dollar.

Qabul qilish xizmatida har 100 nomerga 10 kishi ishlaydi qavatlarida 12 kishi, ommaviy ovqatlanish korxonalarida 34 kishi, telefon xizmatida - 1,5, qo'shimcha xizmatlarni taqdim etishda 2,5 kishi, boshqaruv apparatida 6 kishi, tijorat xizmatida 2 kishi, texnik xizmat ko'rsatishda - 4 kishi. Mehmonxona bo'yicha har 100 nomerga 68 - 75 kishi ishlaydi.

Har bir mehmonxonaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'ladi. Masalan, bronlashtirish bo'limi tijorat bo'limi tarkibiga kirishi mumkin, xaridlar bo'limi moliyaviy direktorga bo'ysunishi mumkin, banket xizmati ovqatlanish xizmati tarkibiga kirishi mumkin. Ba'zan bosh oshpaz bevosita bosh direktorga bo'ysunadi, ovqatlanish xizmatining menejeri esa faqat ofistiantlarni boshqaradi va h.k.

“Said” mehmonxonasining 5 ta ishchisi mavjud. Shu sababdan mehmonxonaning tashkiliy strukturasi ham juda sodda (2.4-rasm)

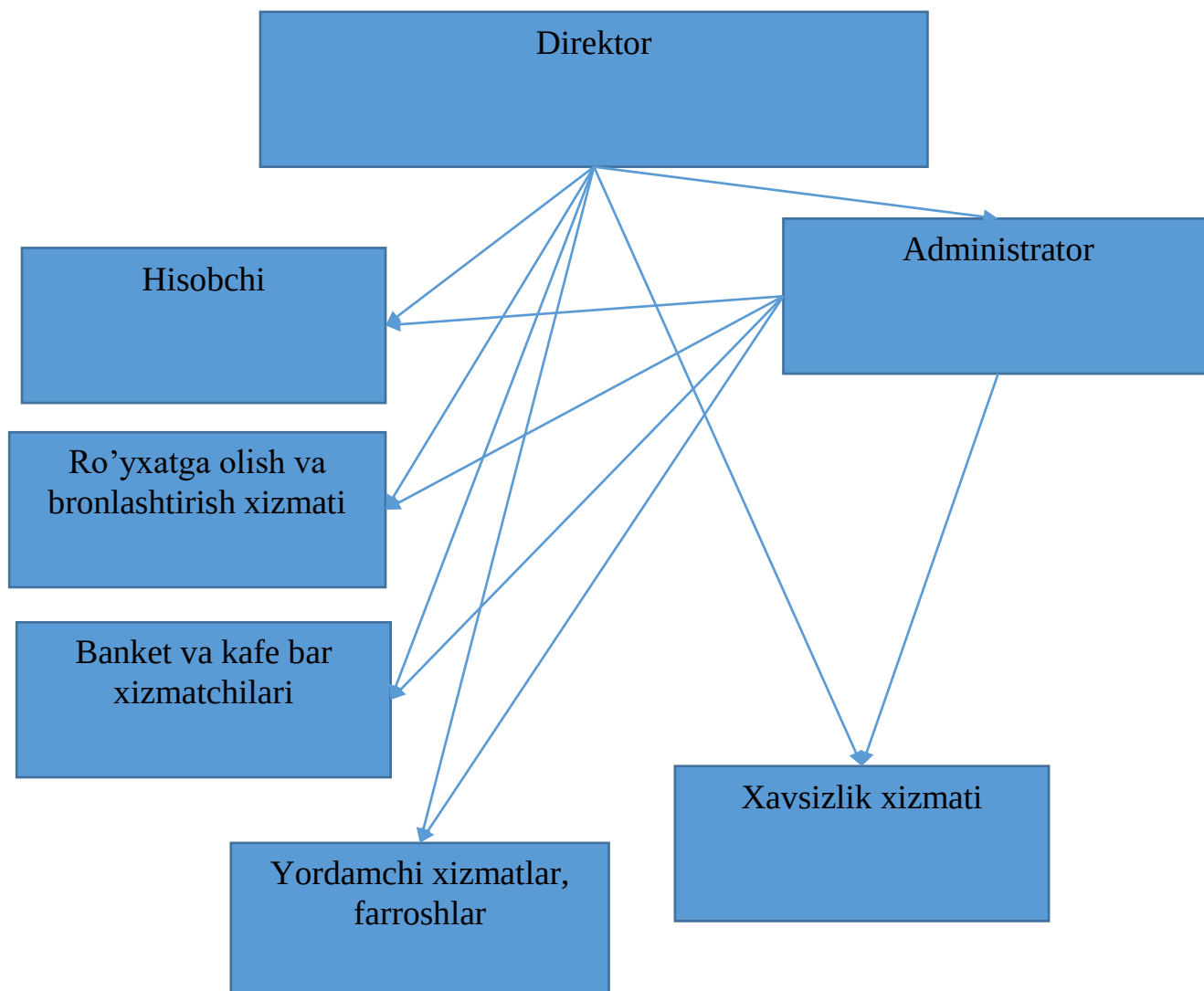
Bu tashkiliy struktura qayta aloqaga ham boshqarishga ham juda qulay hisoblanadi. Aynan shu sababli kichik mehmonxonalar aynan manashunday tashkiliy strukturada ish olib borishadi.

Yuqori darajali yirik mehmonxonalarda esa, aksincha, boshqaruv pog'onalari soni ko'payadi: masalan, bosh direktor uch o'rinbosarga (nomer fondi, ovqatlanish va ma'muriy xizmatlar bo'yicha) ega bo'ladi. Nomer fondi direktoriga qabul qilish xizmati, xo'jalik xizmati (xodimlar va farroshlar, kirxona, kimyoviy tozalash shoxobchasi va sh.k.) bo'ysunadi. Umumiy ovqatlanish direktoriga oshxona, restoranlar, barlar, banket xizmati, nomerlarda xizmat ko'rsatish bo'limi bo'ysunadi. Ma'muriy ishlar bo'yicha direktorga kontroller, marketing va sotuvlar

bo'limi menejeri, bosh muhandis, xavfsizlik xizmati va xodimlar bo'limi bo'ysunadi.

2.4-rasm

“Said” mehmonxonasining tashkiliy strukturasi



Mehmonxona maxsulotini (xizmatini) sotish bu mehmon xonalarining ushbu xizmatlar bozorida amalga oshirilgan marketing tadqiqotlarining yakunlovchi bosqichidir. Har bir mehmonxona tomonidan ularning ishchilarini asosiy maqsadlarini inobatga olgan holda Mehmonxona servis xizmatlarini sotishning samarali tizimi ishlab chiqiladi. Ushbu maqsadlar jumlasiga barcha moliyaviy xo'jalik faoliyatining asosiy yakuniy natijasi hisoblangan foydani olish kafolatlarining mavjudligi natijasida malum daromadlarni olish hisoblanadi.

Mehmonxonada turistik guruhlarni joylashtirish foydalidir. Katta sonli joylar bronlashtiriladi. Tashkil etilgan chiqib ketishdan so'ng – yangi guruhlarni qabul qilish uchun bron qilish kafolati vujudga keladi.

Turistik oqim – bu davlatga (xududga) turistlarning doimiy kelishidir. Turistik oqim hajmini tavsiflovchi ko'rsatkichlar bo'lib quyidagilar hisoblanadi: turistlarning umumiy soni, shu jumladan tashkil qilingan va o'z ixtiyorlari bilan; mehnat kunlari soni (yotoqlar, koyka-kunlar soni); turistlarning davlatdagi, xududdagi, mehmonxonadagi (turbazadagi, kempingdagi) o'rtacha bo'lish davomiyligi (o'rtacha vaqti).

Alohida mehmonxona darajasida harakat qiluvchi omillar quyidagilardan iborat: mehmonxona xizmatlarini tashkil etish shakllarini takomillashtirish; yangi sifatli xizmatlarni ishlab chiqish; mehmonxona mijozlariga xizmat ko'rsatishni shakllarini takomillashtirish; yangi mehmonxona texnologiyalarini joriy etish; mehnatni normalashtirish va rag'batlantirish usullarini qo'llash va hokazolar.

“Said” mehmonxonasining ustav kapitali 45 883 ming so'mni tashkil qiladi. 2014 yilda asosiy vositalar narxi 31 594 ming so'mni tashkil qilgan, 2016 yilga kelib esa eskirish summalari olib tashlanib 17 544 ming so'mni tashkil qilgan (2.6-jadval).

2.6-jadval

“Said” mehmonxonasida 2014-2016 yillar moboynidagi bugalteriya  
balansi tahlili

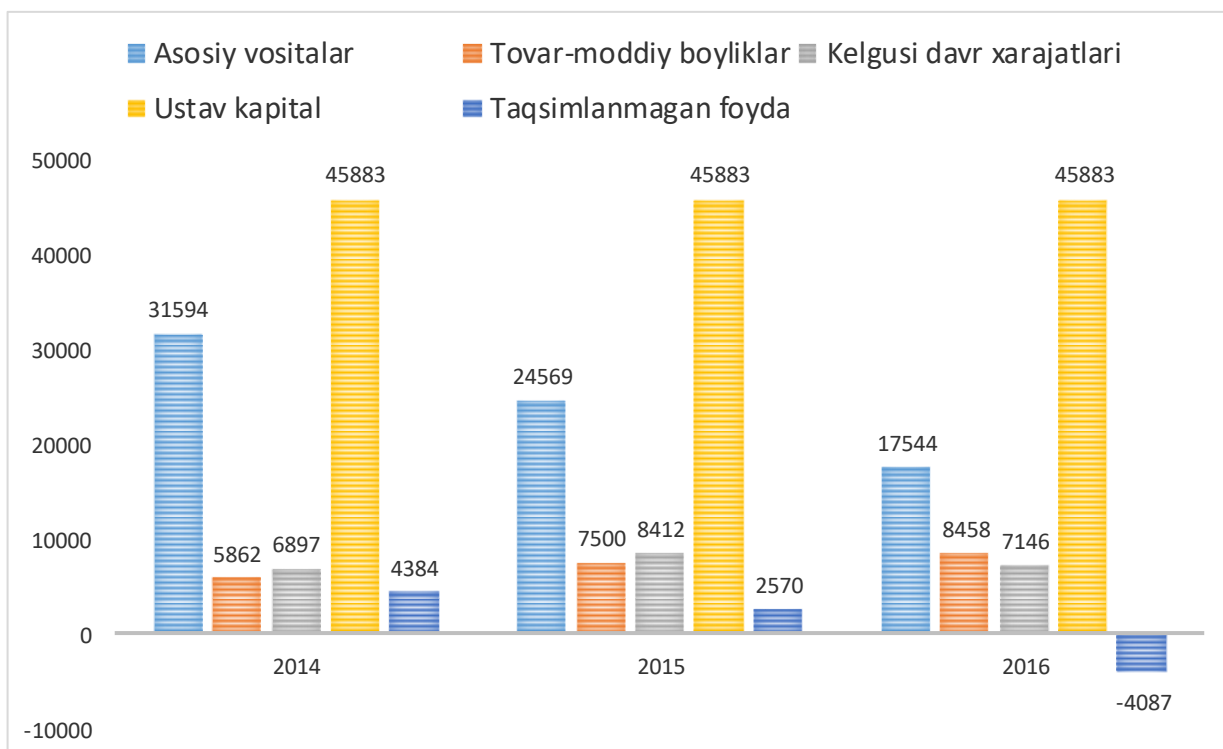
| №  | Ko'rsatkichlar         | Yillar |       |       | 2016 yilda<br>2015 yilga<br>nisbatan %<br>hisobida |
|----|------------------------|--------|-------|-------|----------------------------------------------------|
|    |                        | 2014   | 2015  | 2016  |                                                    |
| 1. | Asosiy vositalar       | 31594  | 24569 | 17544 | -28.6                                              |
| 2. | Tovar-moddiy boyliklar | 5862   | 7500  | 8458  | 12.8                                               |

|                    |                                 |              |              |              |              |
|--------------------|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 3.                 | Kelgusi davr xarajatlari        | 6897         | 8412         | 7146         | -15.0        |
| 4.                 | Debitorlik qarzlari             | 5914         | 7972         | 8648         | 8.5          |
| <b>Jami aktiv</b>  |                                 | <b>50267</b> | <b>48453</b> | <b>41796</b> | <b>-13.7</b> |
| 1.                 | Ustav kapitali                  | 45883        | 45883        | 45883        | 0            |
| 2.                 | Taqsimlanmagan foyda<br>(zarar) | 4384         | 2570         | -4087        | -159         |
| <b>Jami passiv</b> |                                 | <b>50267</b> | <b>48453</b> | <b>41796</b> | <b>-13.7</b> |

Yuqoridagi jadvaldagi tahlildan ko'rinib turibdiki asosiy vositalar eskirishi bir maromda ajratilib borilmoqda. Tovar va moddiy boyliklar ham oshib bormoqda, ammo debitorlik harajatlari ham shunga yarasha ko'tarilib bormoqda. Bu ko'rsatkichlarni grafik shaklini ko'radigan bo'lsak o'zgarishlar betartib ekanligini ko'rishimiz mumkin (2.5 rasm).

2.5-rasm

“Said” mehmonxonasida 2014-2016 yillar moboynidagi bugalteriya  
balansi tahlili dinamikasi



“Said” mehmonxonasining moliyaviy hisobotlarini tahlil qilib chiqadigan bo’lsak, mehmonxonaning sof tushumi kamaygan shu bilan birga davr xarajatlari va boshqa ko’rsatkichlarda ham pasayish kuzatilgan, ammo sof foyda pasayish bilan emas, aksincha 2% o’sish bilan yilni yakunlaganini ko’rishimiz mumkin. Yani foyda juda sekin bo’lsa ham bir maromda o’sib bormoqda (2.7-jadval).

2.7-jadval

“Said” mehmonxonasida 2014-2016 yillardagi moliyaviy natijalar  
to’g’risidagi hisobotlar tahlili

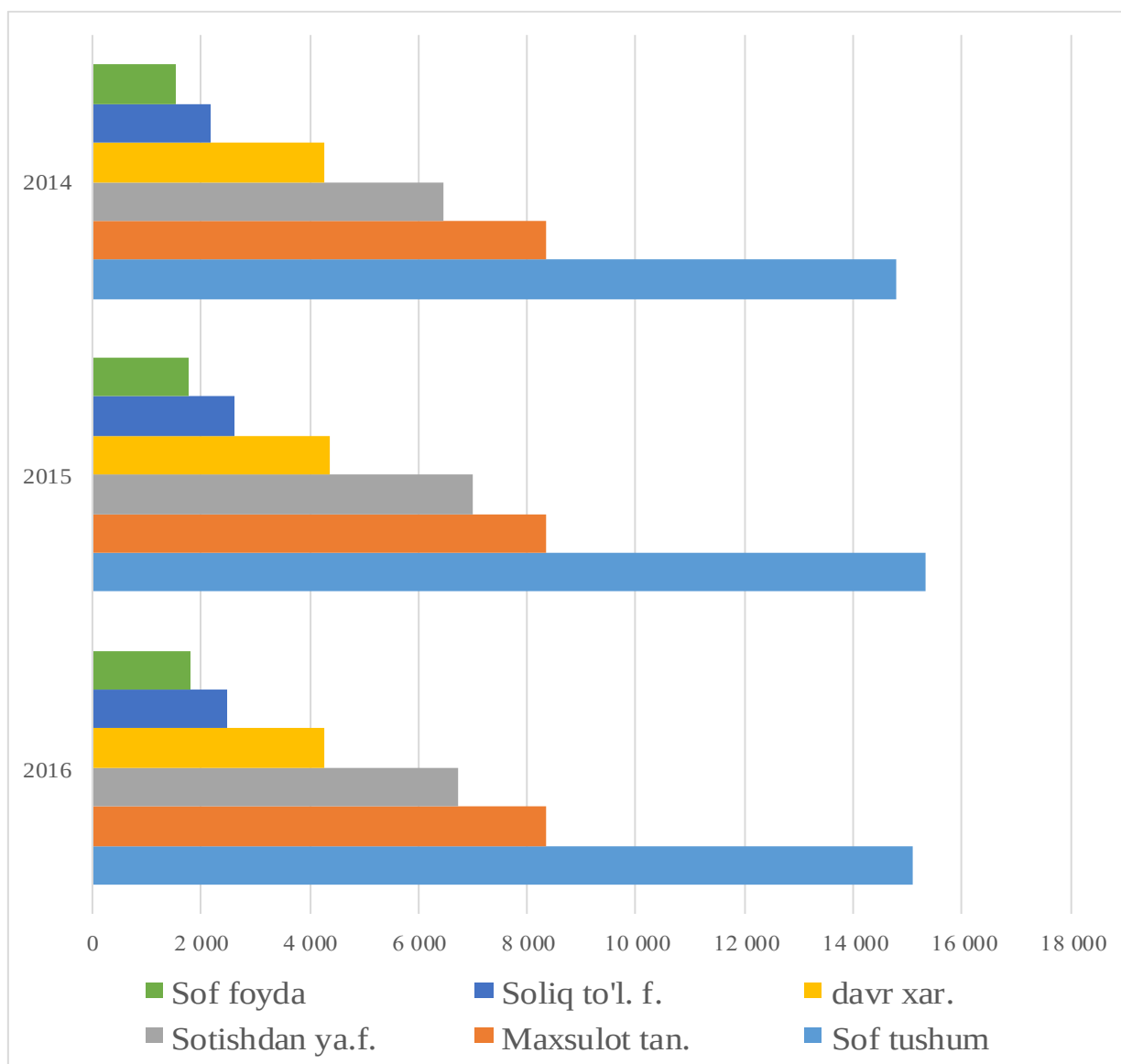
| №  | KO’RSATKICHLAR                                   | YILLAR         |                |                | 2016<br>YILDA<br>2015<br>YILGA<br>NISBATAN<br>%<br>HISOBIDA |
|----|--------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------------|
|    |                                                  | 2014           | 2015           | 2016           |                                                             |
| 1. | Sof tushum                                       | 14 784         | 15 326         | 15 084         | -1.6                                                        |
| 2. | Maxsulot tannarxi                                | 8 342          | 8 342          | 8 342          | 0                                                           |
| 3. | Sotishdan yalpi foyda                            | 6 442          | 6 984          | 6 742          | -3.5                                                        |
| 4. | Davr xarajatlari                                 | 4 278          | 4 363          | 4 278          | -1.9                                                        |
| 5. | Asosiy faoliyat foydasi                          | 2 164          | 2 621          | 2 464          | -6                                                          |
| 6. | Moliyaviy faoliyat daromadlari<br>va xarajatlari | 0              | 0              | 0              | 0                                                           |
| 7. | Umumxo’jalik foydasi                             | 2 164          | 2 621          | 2 464          | -6                                                          |
| 8. | Soliq to’languncha foyda                         | 2 164          | 2 621          | 2 464          | -6                                                          |
| 9. | <b>SOF FOYDA</b>                                 | <b>1 514.8</b> | <b>1 774.7</b> | <b>1 811.8</b> | <b>2</b>                                                    |

Sof tushum 2015 yil 15 326 ming so’mni tashkil qilgan bo’lsa, 2016 yil 1.6 foizga kamayib 15 084 ming so’mni tashkil qilgan. Bu o’zgarish sof foydaga ta’sir

ko'rsatmagan. Sof foyda 2014 yil 1 515 ming so'mni tashkil qilgan bo'lsa, 2015 yilga kelib 17.1 foizga o'sib 1 775 ming so'mni, 2016 yil esa 2015 yilga nisbatan 2 foiz o'sib 1 812 ming so'mni tashkil qilgan. Bu ko'rsatkichlarni grafik ko'rinishga keltirsak, har bir ko'rsatkichning bir maromda o'sayotganini ko'rishimiz mumkin.

2.6 rasm

“Said” mehmonxonasida 2014-2016 yillardagi moliyaviy natijalar  
to'g'risidagi hisobotlar tahlili





### **2.3. “Said” mehmonxonasida quvvatlarni boshqarishga ta’sir etuvchi omillar**

Bizga ma’lumki, mehmonxona xo‘jaligi boshqaruvi mehnatining asosida rahbar xodimlar, insonlar mehanti yotadi. Ma’ulmki har qanday ishda inson mehnati foydalilikning muhim omili hisoblanadi. Ammo xizmat ko‘rsatish sohasida yagona xo‘jalik mexanizmining mavjudligi bevosita mehnatning miqdori va sifatiga bog‘liq. Keyingi paytda mehnatdo‘stlik sanoatida inson omiliga katta e’tibor qaratilmoqda.

Har qanday mehmonxona boshqaruvchisidan mehmonxona xo‘jaligini rivojlantirish shartlarini so‘rasangiz, u birinchi navbatda personalni tilga oladi. Bu narsa raqobatbardoshligida xizmatning sifati qanchalik muhimligini tushunishini anglatadi. Mehmonxonaning har qanday xizmatini sifati ishdagi eng muhim vazifasiga ishonish lozim.

Iste’molchi katta toqatsizlik bilan yaxshiroq xizmat ko‘rsatilishini kutadi. Qaysi dam olish uyi personalni tufayli yaxshiroq xizmat ko‘rsata olsa, shu korxona raqobatchilarga nisbatan qulayroq holatda bo‘ladi. Shuning uchun qulay muhit yaratish quyidagilarga bevosita bog‘liq:

- kadrlarni tanlash va joylashtirishning adolatli jarayonini tashkil etish;
- kadrlar salohiyatlaridan to‘liq foydalanish;
- har bir joyida norma standartlar bajarilishi baholovchi ko‘rsatkichlar belgilangan yozma shakldagi xizmat majubriyatlari (mansab instruksiyalari) mavjud bo‘lishi;
- xizmatchilar malakasini oshirishga ehtiyojlarni va shart-sharoitlarni xizmat bo‘yicha ko‘tarilishi nuqtai nazaridan baholash, ish haqini oshirish (razryadli oshirish);
- malakani doimiy ravishda oshirish;
- vaqt-vaqti bilan butun personal ishini tekshirib turish;
- barcha darajadagi xizmatlarni rag‘batlantirish dasturi va shartlari;

- xizmatchilarni xizmat mansablarini ko‘tarishning rasmiy rejasi ko‘tarilishning shartlarining belgilab qo‘yilishi;
- vaqti-vaqti bilan ish haqini oshirish va sh orqali mavjud manbalarning raqobatbardoshligini saqlash;
- raqobatbardoshligini saqlash maqsadida imtiyozlar tizimini takomillashtirib borish;
- ma’muriyat uchun majburiy bo‘lgan mehnat kelishmovchilarini hal qilish tartibi;
- mavjud quvvatlardan maksimal darajada foydalanish.

Yana bir bor ta’kidlash lozimki, personalni tanlash jarayoni juda muhim hisoblanadi. Bu ish juda nozil bo‘lib, personalning shaxsiy sifatlari mijozlarning harakteriga mos tushishi lozim. Kadrlar tanlash jarayonini mantiqiy ketmaketlikda bajarish lozim, ya’ni joyga shoshilinchda kadr tayyorlash jiddiy salbiy oqibatlar keltirib chiqarishi mumkin.

Birinchi usul korxonada ishlaydiganlarni olg‘a surish, ikkinchi usul chetdan odam olishdan iborat. Kishilarni ishga olishda ma’lum ko‘rsatkichlarni belgilab olish zarur.

Xizmat ko‘rsatuvchi personal rahbarlar qvhaiysi standartlarga javob berishi kerakligini belgilash kerak.

Xizmatchilar mansabini ko‘tarish korxonada professional o‘sish mumkinligini ko‘rsatadi, hamda jamoaning ma’naviy iruhiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ishga kishilarni olishning asosiy utsunligi, yangi ishchilarning yuqoriroq malakaga egaligidir.

Agar ma’muriyat yangi g‘oyalar chiqishini sifatning tezda yaxshilanishini istasa bunga o‘z xodimlari mansabini ko‘tarish orqali erishish qiyin.

Xizmatchi yangi mansabga tayinlangan kadrlar siyosatining keyingi bosqichi yangi xizmatchini muhitga moslashtirish bo‘ladi. Xizmatchi uchun alohida papka tutiladi. Unda quyidagilar bo‘lishi lozim; tabrik xati, mehmonxona rejasi, mehmonxona qoidalari, mansab instruksiyasi, tashkiliy tizimining sxemasi,

xizmatchi ishlaydigan bo'limning qoida va majburiyatlari dam olish kunlari va ta'tillarga chiqishning qoidalari xavfsizlik chora-tadbirlari. Moslashish rejasi korxonasining tbinolari va tashkil etishi bilan tanishishdan tiborat bo'ladi. Bizning bir elementi yangi xizmatchini jamoaning barcha a'zolariga tanishtirishdan iborat bo'lishi kerak. Mehmonxona faoliyatining barcha jabhalari bilan tanishtirish yangi xizmatchiga asosiy kompensatsiyasini, yangi har bir bo'lim yuqori sifata yaratishda katta rol o'ynashi, hamda har bir xizmatchining roli bebaholigini tushunishi yordam beradi.

Tanishish jarayoni tabiiy raivshda keyingi bog'liq ishlab chiqishga moslashish jarayoniga o'tadi. Tanishtirish turli shakllarda bo'lishi mumkin: ma'ruzalar, video va kompyuter dasturlari ish joyida mashg'ulotlar turli holatlarni modellashtirish va hokazo.

Yangi xizmatchi uchun yangi jarayonga o'rgatish, o'qitish dasturi ishlab chiqilishi lozim. O'rgatuvchilikka nafaqat o'z ishining ustalari, balki insonlar bilan yaxshi muomala qila oladigan kishilar tanlanishi lozim, bevosita rahbar, o'qituvchi va yangi xizmatchi o'qitish jarayonini muhokama qilish uchun har kun uchrashib turishlari lozim. Yangi xizmatchini o'qitish uning o'z xizmat vazifalarini bajarishga kirishgan paytda ham davom etilishi lozim. Lekin o'qish jarayoniga oldindan ishlayotgan xodimlar ham jalb qilinishi kerak. Ular masalasini oshirishni ham e'tiborga olish lozim.

Xodimlarning mehmonxonadagi barcha voqealardan xabardor qilib turish lozim. Buning uchun har kuni kichik payt qisqa majlislar o'tkazib turish kerak. Unda mehmonxonaning joriy muammolari e'lon qilinadi va hal qilinadi, keyingi kunga vazifalar belgilanadi. E'lonlar taxatasida muhim vazifalar, axborotlar osib qo'yilishi kerak. Har bir yangi xodim o'zini korxonaning qismi sifatida his qilishi xo'jalikning asosiy strategik vazifalari va moliyaviy holatini bilishi kerak. Agar korxonada yuqoriroq sifatli xizmat ko'rsatishni ta'minlovchi ishlab chiqarish vazifalari mavjud bo'lmasa, uni o'z xodimlari bilan tuzish haqida o'ylab ko'rish lozim.

Ishlab chiqarish vazifalarini tuzishga ko'p kuch va vaqt sarflangan xizmatchilar ushbu vazifalarni bajarishga kirishganlariga o'z majburiyatlarini his qiladilar.

Xizmatchilarni korxona ishining barcha jabhalarida jalb qilish amaliyoti ularni umumiy ish ishtirokchilariga aylantiradi va xizmat sifatini oshirishga yordam beradi. Rahbar xizmatchilarning kichik bir guruhini to'plab ularga o'z mulohazalarini aytadi, ularning fikrini eshitadi. Mehmonlarning e'tiroz va takliflari amalga oshirilishi kerak. Xodimlar har kuni mehmonlar bilan uchrashishlar va ularning fikrlarini eshitadilar.

Xizmatlar sifatini oshirish uchun tashkilot ayni davrda mavjud bo'lmagan yoki sarmoyasiz bo'lgan sohalarda axborot almashinuvini takshil etish lozim. Bunda "sifat bo'g'inlari" xizmatchilar so'rovnomasi va boshqa ko'plab boshqa usullar qo'llaniladi.

Ko'p hollarda sifatli xizmat ko'rsatish kadrlar va ishlab chiqarishni boshqarishdagi xatolar bee'tibor qoladi yoki ularni yo'qotish uchun harakat kech boshlanadi. Chunki, korxonalarda standartlarni bajarishga qaratilgan choratadbirlar samarasiz bo'ladi. Xizmatchiga nima qilishni aytish bilan xizmatchining o'zi shu ishni qilishga harakat qilishi bir xil narsa emas.

Pansionatda personalni o'qitishga katta e'tibor qaratiladi. Har bir bo'lim yillik o'quv rejasiga ega. Rahbar va boshliqlari boshchiligidagi attestatsiya komissiyasi yiliga bir marta xodimlarni attestatsiyadan o'tkazashadi. Besh yilda bir marta malaka oshirish ko'zda tutiladi.

Mehmonxonaning tibbiy personalni sertifikatsiyalashdan o'tishadi.

Xodimlar malakasini oshirishga iloji boricha kunlar e'tibor qaratish lozim. Mijozlarning xizmat sifatiga bo'lgan talab doimo ko'paymoqda, standartlar o'zgarmoqda, raqobat kuchaymoqda. Bunday sharoitda xizmat ko'rsatishni yuqori darajada saqlash, agar u standartga mos kelmasa uni tezda yaxshilash imkonini beradi. Personalni qayta tayyorlash malakani oshirish haqida jiddiy o'ylash lozim. Demak, mehmonxona ho'jaligining hayotiyligi xizmat ko'rsatuvchi personalning

yuqori professionalligi, uning mehnatga tez va madaniyatli xizmat ko'rsata bilishiga bog'liq hisoblanadi.

“Said” mehmonxonasi boshqaruv tizimi holati ancha yaxshi xolatda. Boshqaruvida teskari aloqa tizimi ham juda yaxshi rivojlangan. Ammo mehmonxona quvvatlardan foydalanish borasida muammolarga duch kelmoqdalar.

Bu mehmonxona quvvatlaridan to'liq foydalana olmasligiga quyidagi muammolar xalal bermoqda:

- Mehmonxonanning Samarqand shaxridan uzoqligi;
- Qo'shrobot tumanidagi turistik obektlarning tur marshrutlarga juda kam kiritilishi;
- Mehmonxona faqat mahalliy turistlarga xizmat ko'rsatishga moslashib qolganligi;
- Mehmonxona Qo'shrobot tumanidagi turistik obektlardan uzoqda joylashganligi;
- Reklama sohasidagi kamchiliklar va shu kabilar.

Mehmonxonaning bugungi kundagi quvvatlarni boshqarush holati aynan shu muammolarni deb ancha oqsoqlanib qolgan. Bizning fikrimizcha quyidagi ishlar orqali mehmonxona quvvatlaridan to'liqroq foydalanishimizga ko'maklashadi:

- Qo'shrobot tumanidagi turistik obektlarning reklamasini kuchaytirish;
- Milliy bayramlarimiz va to'ylarda tumanda o'tkaziladigan ko'pkari ot o'yinini tur marshrutlarga qo'shish;
- Mehmonxona turistik firmalar bilan tuziladigan shartnomalariga jiddiy qarash va ularning sonini ko'paytirish;
- Mehmonxonaning xodimlarini chet tillarini o'rganishi uchun sharoit yaratish va talab qilish;
- Xalqaro turistlarga xizmat ko'rsatish ko'nikmalarini shakllantirish;
- Mehmonxona atrofida madaniy dam olish maskanlarini tashkil etish.



### **III-BOB. MEHMONXONALAR QUVVATLARINI BOSHQARISHNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI**

#### **3.1. Mehmonxona quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirishning asosiy yo'llari**

Turizm XXI asrda jahon iqtisodiyotiga juda katta ijobiy ta'sir qiluvchi ijtimoiy-iqtisodiy soha bo'lib kirib keldi. Butunjaxon turizm tashkilotining ma'lumotlari bo'yicha dunyoda ishlab chiqarish va servis oborotining 10 % ini turizm tashkil qilmoqda.

Keyingi 20 yilda xalqaro turizmning rivojlanishi dunyo bozorida tovar va xizmatlarning kuchli eksport qilinayotganligi kuzatilmoqda. Ya'ni turistik xizmatlarning eksportda o'sishi 8 % ga o'sib umumiy xizmatlar savdosining jahon bo'yicha 30-35 % ini tashkil kilmokda.

Butunjaxon turizm tashkilotining "Turizm-2020 yilgacha" mavzusidagi statistik ma'ruzasida 2020-yilga borib xalqaro turistlarning soni 1,6 mlrd kishini tashkil qilib, turizmdan olinadigan foyda 2 trln AQSh dollarigacha etadi. Turistik oqimning turg'un ravithda o'sishi har yili 3-5 % gacha ko'payadi.<sup>9</sup>

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2016 yil 2 dekabrda qabul qilgan 2 ta qarori turizm sohasida ulkan burilish bo'ldi deb ayta olamiz.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning birinchi qarori "O'zbekiston Respublikasida turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida". Bu qarorda turizmni rivojlantirish uchun ustuvor yo'nalishlar etib belgilangan:<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.wto-marketing.ru>

<sup>10</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2016 yil 2 dekabrda qabul qilgan "O'zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida"gi farmoni

❖ turizmni rivojlantirishning yaxlit kontseptsiyasini shakllantirish va izchil amalga oshirish, turizmga iqtisodiyotning strategik sektori maqomini berish, ushbu sohani barcha hududlarni va o'zaro bog'liq tarmoqlarni kompleks ravishda jadal rivojlantirishning etakchi kuchiga aylanishi lozim bo'lgan iqtisodiyotni diversifikatsiyalash, tarkibiy o'zgartirish va barqaror rivojlanishning qudratli vositasiga aylantirish, yaratiladigan yalpi ichki mahsulotda, mahalliy byudjet daromadlarida turizmning ulushini ko'paytirish, ish bilan bandlikni ta'minlash, aholining turmush darajasi va sifatini oshirish bo'yicha tizimli chora-tadbirlarni amalga oshirish;

❖ turizm industriyasi sub'ektlari faoliyati uchun qulay shart-sharoitlarni shakllantirishga yo'naltirilgan turizm faoliyati sohasidagi qonun hujjatlarini va normativ-huquqiy bazani yanada takomillashtirish, turizmning rivojlanishidagi barcha to'siq va g'ovlarga barham berish, viza va ro'yxatdan o'tkazish tartib-taomillarini, pasport va bojxona nazoratini soddalashtirish, turizm sohasini davlat tomonidan boshqarish va bozorga xos tarzda tartibga solish mexanizmini maqbullashtirish, turizm sohasida tadbirkorlik faolligini rag'batlantirish va turizm xizmatlari bozorida raqobatni rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish, turizm sohasida statistik hisobga olish tizimini takomillashtirish;

❖ turizm xizmatlarini tashkil etishda, eng avvalo, turistlar joylashtiriladigan joylarda, ovqatlanish punktlarida, respublika hududi bo'ylab harakatlanishda, turizm ob'ektlariga tashriflarni uyushtirishda turistlar va ekskursantlarning hayoti va sog'lig'i xavfsizligini ta'minlash bo'yicha kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish;

❖ mamlakatda turizmni jadal rivojlantirish, mavjud ulkan turizm salohiyatidan yanada to'liq va samarali foydalanish, an'anaviy madaniy-tarixiy turizm bilan birgalikda turizmning boshqa salohiyatli turlarini — ziyorat qilish, ekologik, ma'rifiy, etnografik, gastronomik, sport, davolash-sog'lomlashtirish, qishloq, sanoat, ishbilarmonlik turizmi va boshqa turlarini jadal rivojlantirish, bolalar, o'smirlar va yoshlar turizmini, oilaviy turizmni, keksalar uchun ijtimoiy turizmni



rivojlantirish hisobiga turizmning ijtimoiy ahamiyatini kuchaytirish, hududlarda yangi turizm yo'nalishlarini tashkil etish, ularni pasportlashtirish, turizm yo'nalishlari va turizm ob'ektlari bo'yicha yagona milliy reestrlarni shakllantirishga yo'naltirilgan ichki, kirish va chiqish turizmini kompleks rivojlantirishning milliy va hududiy dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;

❖ turizm faoliyati sohasida xalqaro hamkorlikni, birinchi navbatda, BMTning Butunjahon turizm tashkiloti (YUNVTO), xorijiy mamlakatlarning turizm bo'yicha nufuzli xalqaro va milliy tashkilotlari — turizm xizmatlari mintaqaviy va jahon bozorlarining faol ishtirokchilari bilan hamkorlikni kengaytirish, O'zbekistonning turizm sohasida tartibga soluvchi universal xalqaro konventsiyalar va bitimlardagi ishtiroki, turizm faoliyati amaliyotiga xalqaro va davlatlararo standartlar va normalarni joriy etish;

❖ respublikaning barcha mintaqalarida zamonaviy jahon standartlariga, turistlarning ehtiyojlari va talablariga javob beradigan turizm industriyasi ob'ektlarini — mehmonxonalarni va joylashtirishning shu kabi vositalarini, umumiy ovqatlanish ob'ektlarini, transport-logistika tuzilmalarini, axborot markazlarini, madaniyat va sport muassasalarini jadal rivojlantirish, asosiy turizm yo'nalishlari bo'yicha yo'l-transport va muhandislik-kommunikatsiya infratuzilmasini, yo'lbo'yi infratuzilmasini jadal qurish va rekonstruktsiya qilish, ushbu maqsadlar uchun xorijiy investorlarni keng jalb etish;

❖ xalqaro turizm rivojlanishi tendentsiyalarini va zamonaviy marketing vositalari qo'llanilishini hisobga olgan holda, raqobatbardosh turizm mahsulotlari va xizmatlarini ishlab chiqish, ularni ichki va xalqaro turizm bozorlarida targ'ibot qilish bo'yicha strategiyani ishlab chiqish, qulay turizm axborot muhitini tashkil etish va rivojlantirish, keng reklama-axborot faoliyatini amalga oshirish, mamlakat hududlarida turizm axborot markazlari va chet elda turizm vakolatxonalari ochish, Internet tarmog'idan faol foydalanish, har yili Toshkent xalqaro turizm yarmarkasini o'tkazish yo'li bilan turizm sohasida mamlakatimizning ijobiy qiyofasini shakllantirish;

❖ turizm tarmog'i uchun, ayniqsa menejment va marketing sohasida malakali kadrlarni sifatli tayyorlash tizimini tubdan takomillashtirish, gidlar (ekskursiya etakchilari) tayyorlash, turizm faoliyati sub'ektlari xodimlarini muntazam ravishda qayta tayyorlash va malakasini oshirish.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning ikkinchi qarori esa "O'zbekiston Respublikasi turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi faoliyatini tashkil etish to'g'risida". Bu qarorda turistik tashkilotlarga berilgan imkoniyatlar va turizm sohasida faoliyat olib borayotgan tur firmalar uchun keng yo'l ochib berilishi ko'zda tutilgan.

Turizmga qaratilayotgan bunday e'tiborlar natijasida yaqin kelajakda O'zbekiston turizm sohasida juda katta natijalarga erishadi. Hozirda O'zbekiston turistik salohiyatidan to'liq foydalangalari yo'q. Buning natijasida chet eldan kirib keluvchi turistlar oqimi hozirda kamroq.

Mehmonxona quvvatlarini boshqarishda quyidagi uchta tizimga katta etibor qaratish lozim (3.1 rasm):

3.1 rasm

Mehmonxona quvvatlarini boshqarishda etibor qaratiladigan 3 ta tizim



Mehmonxona bu tizimlarni yaxshilash orqali o'z foydasini oshirishi va quvvatlaridan to'liqroq foydalanishi mumkin.

**Ko'rsatiladigan xizmatlarning sifati va narxiga.** Mehmonxona xizmatlari ishlab chiqarishlashi va iste'molida sifat masalalari juda muhim rol o'ynaydi. Sifatli xizmat ko'rsatmaydigan mehmonxona korxonasi o'zining asosiy maqsadlariga erisha olmaydi. Turli mehmonxona korporatsiyalari rivojlanishining tarixi foyda sifatning mahsuli ekanligini ko'rsatadi.

Mehmonxona korxonasi oldida xizmat ko'rsatish sifatini kerakli darajada saqlab turish, kamchiliklarni o'z vaqtida bartaraf etish, xizmat ko'rsatish sifatini oshirish strategiyasini ishlab chiqish vazifasi turadi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mijoz mehmonxonaga yana kelish yoki kelmasligi unga ko'rsatilgan xizmatning yaxshi yoki yomonligiga bog'lik. Birinchi marta mehmonni yaxshi reklama, boy jihozlar yoki keng turdagi taomnomalar bilan jalb qilish mumkin. Ammo ikkinchi marta mehmon personalning professional ishlashi va oldin unga ko'rsatilgan xizmat sifatining yuqoriligi uchun keladi.

Nima uchun sifat buncha katta ahamiyatga ega? Agar xizmat ko'rsatish korxonasini uning rivojlanish dinamikasi nuqtai nazaridan ko'rib chiqsak, sifat uning hayotiyiligiga eng katta ta'sir ko'rsatishini ko'rish mumkin. Iste'molchiga sifatli mahsulotni muvaffaqiyatli sotish korxona faoliyatining asosiy manbai hisoblanadi.

«Servis sifati» nima? Sifat deganda ko'rsatilayotgan xizmatlar kutilayotgan yoki belgilangan standartlarga mos kelishi tushuniladi. demak, standartlar, ularning real shakli va mazmuni xizmat ko'rsatish sifatini baholash ko'rsatkichi hisoblanadi. Iste'molchi uchun unga ko'rsatilgan xizmat sifatini baholash ko'rsatkichi – bu uning qoniqqanligi, ya'ni olingan xizmat sifatining kutilganiga mos kelishidir. Mijozning qoniqqanligi ko'rsatkichi uning yana bir marta qaytish va o'z do'stlari va tanishlariga buni maslahat berish istagidir.

Mijozlarning xizmat sifatiga bo'lgan talablarini doimiy o'zgarishi va ko'payishini e'tiborga olgan holda mijozlarning barcha ehtiyojlarini qondiruvchi va belgilangan standartlarga mos keluvchi sifatli xizmatlar ko'rsatish muhim strategiya hisoblanadi.

Zamonaviy mehmonhonlarda xizmat sifatini boshqarish muhim omil hisoblanadi. Bu sifat standartlarini ishlab chiqish va joriy qilish, personalni o'qitish, mehmonxona faoliyatining barcha bo'g'imlarida xizmat ko'rsatishni nazorat qilish, tuzatish va takomillashtirishni anglatadi.

Mijozlarning ehtiyojlarini qondirish nuqtai nazaridan amerikalik olimlar Kedott va Terjen taklif qilgan xizmat ko'rsatish elementlari tipologiyasi diqqatga sazovordir. Mijozlar xizmatlarni xarid qilish to'g'risida qaror qabul qilishiga ta'sir ko'rsatadigan ehtiyojlarni o'rganish natijasida, ushbu olimlar xizmat ko'rsatish elementlarining to'rt guruhini ajratdilar:

- kritik elementlar;
- neytral elementlar;
- qanoatlantiruvchi elementlar;
- ixlosni qoldiruvchi elementlar.

Kritik elementlar mehmondo'stlik sanoatining mohiyatini tashkil etadi. Ular iste'molchining xulq-atvoriga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillardir. Mazkur elementlar birinchi navbatda mavjud bo'lishi kerak, chunki ular iste'molchilar uchun zarur standartlar minimumiga asoslanadi. Agar korxonalar raqobat kurashi sharoitida yashab qolishni istasalar, ular aynan mana shu xizmat ko'rsatish elementlarini taklif qilish uchun qo'llaridan kelgancha harakat qilishlari lozim. Mehmonxona nomerlari, jamoat joylarining tozaligi, xavfsizlik, sog'lom ovqat mana shunday elementlar jumlasidan. Mazkur minimal standartlarga erishilgan-erishilmaganligiga qarab mijozlarda ijobiy yoki salbiy munosabat uyg'otganligi uchun ushbu elementlar kritik elementlar deb ataladi. Mehmondo'stlik sanoati korxonalarida mazkur elementlarning mavjud emasligi

faqat favqulodda hollarda o'rinli deb topilishi mumkin.

Neytral elementlar korxona faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatmaydi. Mazkur elementlarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlar uniformasining rangi, bino inter'erining tuzilishi, avtomobillar turar joyining joylashishini kiritish mumkin. Bu elementlar mijozlarning xizmatlardan qanoatlanganlik darajasiga kam ta'sir ko'rsatadi, shu bois boshqaruv faoliyatida ularga katta e'tibor berish shart emas.

Agar ko'rsatilgan xizmatlar sifati kutilganidan ham ziyoda bo'lsa, qanoatlantiruvchi elementlar mijozlarda yaxshi ta'assurotlar qoldirishi mumkin. Ammo mijozning bu umidi oqlangan bo'lmasa ham salbiy ta'assurot qolmaydi. Mehmonxonada tunda xizmatlar ko'rsatish, banketlar chog'ida direktor nomidan bepul ichimliklar taqdim etish, restoranlarda ayollarga ma'muriyat nomidan gullar berish mana shunday elementlarga kiradi. Tabiiyki, mazkur elementlar korxonaga shu sohadagi boshqa korxonalardan ajralib turish imkonini beradi. Bepul ovqat, gul yoki shokoladdan hech kim bosh tortmaydi. Xuddi shuningdek, bunday «syurpriz»lar bo'lmagan taqdirda, hech kim bundan shikoyat ham qilmaydi.

To'g'ri bajarilmagan va mijozning salbiy munosabatiga sabab bo'lgan elementlar ixlosni qoldiruvchi elementlar hisoblanadi. Biroq, barcha elementlar to'g'ri bajarilgan taqdirda, mijozlarda hech qanday norozilik tug'ilmasligi mumkin. Bunday elementlarga noto'g'ri tanlangan yoki tashkil etilgan, mehmonlarni uzoqqa borishga majbur qiluvchi mashinalar turar joyi, keng tarqalgan kredit kartochkalari bo'yicha haq to'lashning rad etilishi, xodimlarning iltifotsizligi, kuldonlarning iflosligi va h.k. kiradi.

**Mehmonxonaning joylashgan joyida qaysi xizmat faoliyati ko'proq foyda olib kelishiga.** Mehmonxonalar doim ham raxbat kutgan natijalarni bermaydi. Shunda raxbar buning tagiga yetishga harakat qiladi. Annan shu vaqtda fikirlar aylanishi va tahlil qilish jarayoni tezlashadi.

Mehmonxona xizmatlarini boshqarishda eng muhim ishlardan biri bu doimiy tahlil qilish. Yani, kelgan mehmonning xizmatlardan qanchalik ko'ngli to'lganligi, xodimlarning muomilasi, xonalarning tashqi ko'rinishi, qaysi hududdan

mehmonlarning (turistlarning) ko'p kelishi, mahalliy aholining yashash sharoiti, mahalliy aholiga qaysi xizmatlarning mos kelishi va shu kabilarni doimiy tahlil qilish kerak. Bu tahlil natijalari kelajakdagi strategiyalarning mukammal tuzilishiga yordam beradi.

Masalan, shahar markazidan ancha uzoqda joylashgan mehmonxonalarning xizmat ko'rsatish obekti ko'pincha mahalliy turistlar bo'lishadi. Shuning uchun ham mehmonxona ichidagi xizmatlarning narxlari arzon hamda o'rtamiyona sifatli bo'ladi.

**Mehmonxonaning quvvatlarini to'g'ri taqsimlashga.** Mehmonxonalar qurilish jarayonida undagi quvvatlar baholanib boriladi va uni to'g'ri taqsimlash uchun ishlanmalar yaratiladi. Bizning fikrimizcha quyidagi ishlar mehmonxona quvvatlarini to'g'ri taqsimlashga yordam beradi:

- mehmonxonaning joylashgan o'rniga qarab undagi nomer fondini shakllantirish kerak. Yani, turistlar faol joylarda ko'proq, aksincha bo'lsa kamroq;
- mehmonxonaga keladigan mehmonlarning talabiga qarab mehmonxona xonalarida qo'shimcha sharoitlar yaratilishi;
- mehmonxonaning bir muddatdan beri foydalanilmayotgan nomerlarini maxsus ko'ngil ochar hududlarga aylantirish;
- agar mehmonxonada restoran mavjud bo'lsa, unda banket, turli tadbirlar o'tkazish va shu kabi aholiga maishiy xizmat ko'rsatishni yo'lga qo'yish (masalan, Toshkent shaxridagi Interkontinental mehmonxonasi o'z restoranini huddi shu yo'nalishda boshqaradi. Buning natijasida mehmonxonadagi turistlar ham bu kabi bayram va to'ylarga qiziqish bildirib uni tomosha qilishga harakat qiladilar).

### **3.2. Mehmonxona quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirishdagi muammo va yechimlar**

Yuqorida takidlaganimizdek turizm sohasiga qaratilayotgan etiborlar hozirda juda katta shuning natijasida turizmdan kelayotgan foyda ham bir maromda o'sib bormoqda. Har qanday turizm faoliyatini joylashtirish xizmatisiz (mehmonxonalarsiz) amalga oshirishi qiyin. Turizmning qaysi sohasiga qaramaylik asosiy yo'nalishlardan biri bu joylashtirish xizmati hisoblanadi. Ammo mehmonxonalarning bazilari turizm rivojlangan huddlardan ancha uzoqda joylashgan. Bu borada qilinadigan ishlar talaygina. Masalan:

- Turistik obektlarning hammasi ham rekonstruksiya chiqmaganligi;
- Turizm sohasi faqat markazlashgan joylardagina ish olib borayotganligi;
- Dam olish va ekstrimal turizm bo'yicha tur marshturlarning kamligi;
- Mehmonxonalarning raqobatga chidamsizligi;
- Mehmonxona boshqaruvidagi malakali kadrlarning kamligi;
- Tur firma va mehmonxonalar o'rtasidagi shartnomalar cheklanganligi va shu kabilardir.

Shaharlardan uzoqda joylashgan mehmonxonalarda bu kabi ishlarni yana davom ettirish mumkin. Ammo ularning ish faoliyatini yanada rivojlantirish chora tadbirlarini ishlab chiqish mumkin. Aynan shulardan biri bu mehmonxona quvvatlarini boshqarish samaradorligini oshirishdan iboratdir. Ammo bu kabi shahardan uzoqda joylashgan mehmonxonalarning quvvatlarini boshqarishda muammolar paydo bo'lishi mumkin. Quyida shu muammolarga etibor qaratamiz:

- Mehmonxonaga tashrif buyurgan turist o'zi istagan darajadagi nomerni topa olmasligi (Appartement, Lyuks va hokazo);
- Mehmonxonaga yakka tartibda tashrif buyurgan xorijiy turist bilan muloqot qilishdagi muammolar (chet tillarini bilmaslik, faqat maxalliy turistlarga moslashib qolganlik va shunkabilar);

- Maxalliy aholining xizmatlar sohasidan qanchalik darajada foydalanishi (ovqatlanish xizmati, transport xizmati va shu kabilar);
- Mehmonxona yaqin – atrofida turistik obektlarining kamligi yoki umuman yo'qligi;
- Mehmonxonada xavsizlik xizmati darajasining pastligi va shu kabilar.

Lekin, Shahardan uzoqda joylashgan mehmonxonalarning yutuqli tomonlari ham mavjud:

- Mehmonxonaning raqobatchilari juda kamligi;
- Arzon ishchi kuchining mavjudligi;
- Maxalliy tovarlarning narxlari pastligi;
- Mehmonxonani kengaytirish uchun sotib olinadigan yerlarning arzonligi;
- Soliq imtiyozlari va shu kabilardir.

Bu kabi mehmonxonalarda quvvatlarni boshqarishda eng birinchi uning joylashgan o'rniga katta etibor qaratish lozim. Chunki, bu orqali mehmonxona xorijiy turistlarga xizmat ko'rsata oladimi yo'qmi degan savolga javob topadi. Ikkinchidan agar faqat mahalliy turistlarga xizmat ko'rsatar ekan o'z xizmatlarini maxalliy turistlarga moslashtirishi lozim, agarda ham xorijiy, ham maxalliy turistlarga xizmat ko'rsatishga to'g'ri kelsa u holda egiluvchan xizmatlar turlarini ishlab chiqish lozim. Uchinchidan faoliyat sohasini yaxshilab tahlil qilish, yani turist turizmning qaysi ko'rinishini (ekstrimal turizm, dam olish turizmi, madaniy xordiq turizmi, ekoturizm va shu kabilar) tanlaganiga etibor qaratish lozim.

Mehmonxonalar boshqaruv samaradorligini oshirishda quyidagilarga alohida e'tibor qaratish maqsadga muvofiq bo'ladi:

- mehmonxona ixtiyoridagi iqtisodiy resurslarning har bir birligidan tejamkorlik bilan foydalanish yo'lga qo'yish;
- boshqaruv maqsadlarini to'g'ri shakllantirish va strategik maqsadlarga erishish yo'lidagi operativ maqsadlarni to'g'ri tuzish va har bir davrda bu operativ rejalarni bajarilishini ta'minlash;



- xizmat ko'rsatishning texnik darajasini oshirishga tomon harakatni amalga oshirish;
- xizmat ko'rsatishni tashkil etishda sifatlilik, uzluksizlik, tejamkorlik, to'g'ri oqimlilik, mutanosiblik, unumdorlilik kabi tamoyillarni qo'llash;
- boshqaruv faoliyatida boshqaruvning zamonaviy tamoyillari va usullaridan foydalanish, rahbarning mas'uliyatini va imtiyozlarini oshirish;
- mehnatni tashkil etishni takomillashtirish va uning ilmiy yo'nalishlaridan oqilona foydalanish;
- xizmat ko'rsatish soxasini samaradorlik nuqtai-nazaridan qaytadan ko'rib chiqish, kerakli va samara berishi mumkin bo'lgan xizmatlar ro'yxatini tuzish va samara keltirmayotganlarini qisqartirish;
- boshqaruv xodimlari tayyorlashga alohida e'tibor berish hamda uzluksiz tarzda malaka oshirish tizimini yaratish.

Agar shahar chetida joylashgan mehmonxona amaliyot obektimiz kabi faqat maxalliy turistlarga xizmat ko'rsatish bilan ish yuritsa, bu kabi mehmonxonalarga quyidagi takliflarni bera olamiz:

1. Maxalliy turistlarni xohish istaklarini tahlil qilish va shulardan kelib chiqish xizmatlar yaratish.
2. Mehmonxonaning restoran xizmati mavjud bo'lsa, bu yerda to'y-marosimlar, banketlar va shu kabi tadbirlarni o'rkazishda faolroq bo'lish.
3. Atrof qismidagi tabiiylikni yanada jonlantirish va noodatiy manzaralarni kashf qilish.

Hozirgi sharoitida faoliyat ko'rsatuvchi turistik firmalarning asosiy fondlari va ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish samaradorligini oshirish alohida o'rin tutadi. Korxonaning sanoat ishlab chiqarishdagi o'rne, uning moliyaviy holati, bozordagi raqobat bardoshligi ham yuqoridagilarga bog'liq bo'ladi.

Xizmatlar sohasidagi jarayonida asosiy fondlarning har bir elementi roli, ularning jismoniy va ma'naviy o'zgarishlari, ulardan foydalanishga ta'sir etuvchi omillar haqida aniq tassavurga ega bo'lgan holda asosiy fondlar va ishlab chiqarish

quvvatidan foydalanish samaradorligini oshirishga imkon beruvchi, ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirish va mehnat unumdorligini ko'tarishni usul va yo'nalishlarni aniqlash mumkin.

Asosiy fondlardan va ishlab chiqarish quvvatidan samarali foydalanishning ahamiyati beqiyos. Bu vazifani bajarish, jamiyat uchun zarur mahsulotlar ishlab chiqishni ko'paytirish, yaratilgan ishlab chiqarish potentsialining qaytimini oshirish va aholi talabini to'laroq qondirish, jihozlar balansini yaxshilash, mahsulot tannarxini tushirish, ishlab chiqarish rentabelligi k orxona jamg'armasi o'sishi demakdir.

Hozirgi sharoitda asosiy fondlar va ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish samaradorligini ko'tarishga ta'sir ko'rsatuvchi yana bir omil paydo bo'ldi. Bu xo'jalik yuritishning hissadorlik shaklining va korxonalarni xususiyalashtirishning rivojlantirishidir. Har ikkala voqeda ham, mehnat jamoasi (kollektivi) asosiy fondlarning egasi bo'ladi, ishlab chiqarish vositalarini real boshqarishga, imkonga ega bo'ladi, asosiy fondlar ishlab chiqarish tarkibini mustaqil shakllantira oladi, maqsadli investitsiyalashni oshirishga imkon beradigan korxona foydasidan mustaqil foydalana oladi.

Real sektor korxonalarining ishlab chiqarish quvvatlarini oshirish asosida aholining turli – tuman mahsulotlarga bo'lgan talabini muntazam qondirish hozirgi davrning eng asosiy masalalaridan biridir.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Hozirgi kunda nafaqat mehmonxona xo'jaligida, balki boshqa har qanday sohada ham boshqarishning o'ziga hos qiyinchiliklari mavjud. Bunga sabab qilib quyidagilarni misol qilsak bo'ladi: raqobatchilarning strategiyalari, narxlarning doimiy o'zgarishi, ishchilar o'rtasidagi nizolar, turli davlatlar o'rtasidagi aloqalar va shu kabilardir. Shu kabi muammolardan biri quvvatlardan maksimal darajada foydalanishdir.

Mehmonxonalarning boshqaruv tizimlari o'ziga hosligi bilan boshqa sohalardan katta farq qiladi. Hattoki mehmonxonalarning turlaridagi boshqaruv tizimlari ham bir-biridan tubdan farq qilishi mumkin. Mehmonxonalar boshqaruvida aniq usullar yaratilmagan va odatiy boshqaruv usullaridan bir vaqtning o'zida hammasidan birgalikda foydalanishga to'g'ri keladi. Aynan shuning uchun ham mehmonxonalar boshqaruvi murakkabligi bilan boshqa sohalardan ajralib turadi.

Mehmonxona obrosi faqat boshqaruvchining topqirligiga emas, balki uning qo'l ostidagi xodimlarning qanchalik ishining ustasi ekanligiga ham bog'liq. Aynan shu sababli mehmonxonalarning boshqaruv tuzilishi murakkab ko'rinishga ega.

Bu mehmonxona quvvatlaridan to'liq foydalana olmasligiga quyidagi muammolar xalal bermoqda:

- Mehmonxonanning Samarqand shaxridan uzoqligi;
- Qo'shrobot tumanidagi turistik obektlarning tur marshrutlarga juda kam kiritilishi;
- Mehmonxona faqat mahalliy turistlarga hizmat ko'rsatishga moslashib qolganligi;
- Mehmonxona Qo'shrobot tumanidagi turistik obektlardan uzoqda joylashganligi;
- Reklama sohasidagi kamchiliklar va shu kabilar.

Mehmonxonaning bugungi kundagi quvvatlarni boshqarush holati aynan shu muammolarni deb ancha oqsoqlanib qolgan. Bizning fikrimizcha quyidagi ishlar orqali mehmonxona quvvatlaridan to'liqroq foydalanishimizga ko'maklashadi:

- Qo'shrobt tumanidagi turistik obektlarning reklamasini kuchaytirish;
- Milliy bayramlarimiz va to'ylarda tumanda o'tkaziladigan ko'pkari ot o'yinini tur marshrutlarga qo'shish;
- Mehmonxona turistik firmalar bilan tuziladigan shartnomalariga jiddiy qarash va ularning sonini ko'paytirish;
- Mehmonxonaning xodimlarini chet tillarini o'rganishi uchun sharoit yaratish va talab qilish;
- Xalqaro turistlarga xizmat ko'rsatish ko'nikmalarini shakllantirish;
- Mehmonxona atrofida madaniy dam olish maskanlarini tashkil etish.

Mehmonxonalar boshqaruv samaradorligini oshirishda quyidagilarga alohida e'tibor qaratish maqsadga muvofiq bo'ladi:

- mehmonxona ixtiyoridagi iqtisodiy resurslarning har bir birligidan tejamkorlik bilan foydalanish yo'lga qo'yish;
- boshqaruv maqsadlarini to'g'ri shakllantirish va strategik maqsadlarga erishish yo'lidagi operativ maqsadlarni to'g'ri tuzish va har bir davrda bu operativ rejalarni bajarilishini ta'minlash;
- xizmat ko'rsatishning texnik darajasini oshirishga tomon harakatni amalga oshirish;
- xizmat ko'rsatishni tashkil etishda sifatlik, uzluksizlik, tejamkorlik, to'g'ri oqimlilik, mutanosiblik, unumdorlilik kabi tamoyillarni qo'llash;
- boshqaruv faoliyatida boshqaruvning zamonaviy tamoyillari va usullaridan foydalanish, rahbarning mas'uliyatini va imtiyozlarini oshirish;
- mehnatni tashkil etishni takomillashtirish va uning ilmiy yo'nalishlaridan oqilona foydalanish;

- xizmat ko'rsatish soxasini samaradorlik nuqtai-nazaridan qaytadan ko'rib chiqish, kerakli va samara berishi mumkin bo'lgan xizmatlar ro'yxatini tuzish va samara keltirmayotganlarini qisqartirish;
- boshqaruv xodimlari tayyorlashga alohida e'tibor berish hamda uzluksiz tarzda malaka oshirish tizimini yaratish.

Agar shahar chetida joylashgan mehmonxona amaliyot obektimiz kabi faqat maxalliy turistlarga xizmat ko'rsatish bilan ish yuritsa, bu kabi mehmonxonalarga quyidagi takliflarni bera olamiz:

4. Maxalliy turistlarni xohish istaklarini tahlil qilish va shulardan kelib chiqish xizmatlar yaratish.
5. Mehmonxonaning restoran xizmati mavjud bo'lsa, bu yerda to'y-marosimlar, banketlar va shu kabi tadbirlarni o'rkazishda faolroq bo'lish.
6. Atrof qismidagi tabiiylikni yanada jonlantirish va noodatiy manzaralarni kashf qilish.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T. “O'zbekiston” 2011 y.
2. O'zbekiston Respublikasining “Turizm to'g'risida”gi Qonuni. – T.: 1999 y. 20 avgust.
3. O'zbekiston Respublikasi “Reklama to'g'risida”gi Qonunni . – T.: 1998 y. 25 dekabr.
4. “O'zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. 2016 y. 2 dekabr
5. “O'zbekiston Respublikasi turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi faoliyatini tashkil etish to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. 2016 y. 2 dekabr.
6. “Turizm faoliyatini litsenziyalash to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2003 yil 11 noyabrdagi 497-sonli Qarori.
7. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Sayyohlik tashkilotlari faoliyatini tashkil etishni takomillashtirish to'g'risida”gi Qarori. // «Xalq so'zi» gazetasi, 1998 y. 9 avgust.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev “Buyuk kelajakni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz”. O'zbekiston Toshkent 2017. 186-187 b.
9. O'zbekiston milliy ensiklopediyasi. Birinchi jild. Toshkent, 2000 y.
10. Holly Brockwell. “Forgotten genius: the man who made a working VR machine in 1957”. 2016 y.
11. Brutzman, Don. “X3D Graphics and VR” (PDF). web3D.org. Web3D Consortium. October 2016.
12. Pierce, David "Google Cardboard is VR's Gateway Drug". Wired. 2015 y.
13. D.Xudayberganov “Turizm marketing” ma'ruzalar matni. Urganch 2015y. 131b

14. Abduvoxidov A.M. va boshqalar “Turizmda kommunikatsiya”. O’quv qo’llanma. Toshkent 2011.
15. Tuxliyev I.S., Hayitboyev R., Ibadullayev N.E, Amriddinova R.S. Turizm asoslari: O’quv qo’llanma – Samarqand.: SamISI, 2010.
16. Tuxliyev I.S., Qudratov G’.X., Pardayev M.Q. Turizmni rejalashtirish. Darslik. – T.: Iqtisod-moliya. 2010.
17. Tuxliyev I.S., Bektemirov A.B., Usmanova Z.I.. Turizmda strategik marketing. O’quv qo’llanma. - Samarqand.: SamISI, 2010.
18. Tuxliyev I.S. Turizm asoslari. O’quv qo’llanma. Qayta ishlangan va to’ldirilgan 2-nashri. - Samarqand.: SamISI, 2009.
19. Baumgarten L.V. Upravlenie kachestvom v turizme. Praktikum: ucheb. posob. -M.: KNORUS, 2008.
20. Ibadullaev N.E. O’zbekistonning turistik resurslari. Ma’ruzalar kursi.Sam ISI —2008.
21. Kaurova A.D. Organizatsiya sferi turizma: Ucheb. posob.-Izdanie 3-e, pererabotannoe i dopolnennoe.-SPb.: «Izdatelskiy dom Gerda», 2008.
22. Turaev B.X. Teoretiko –metodologicheskie osnovi razvitiya turizma. T.: izd. «Fan», 2008.
23. Tuxliev I.S. Turizm asoslari: Uslubiy qo’llanma – S.: SamISI, 2008
24. Urazov K.B., Xudayberdiyev N.U. Turistik tashkilotlarda buxgalteriya hisobini tashkil kilish asoslari. Uslubiy ko’rsatmalar. – Samarqand: SamISI, 2007.
25. Barishev A.F. Marketing v turizme i gostepriimstve: ucheb. posobie / A.F. Barishev. –M.: Finansi i statistika, 2007.
26. Fayziyev E.S. Servis tizimi faoliyati asoslari: Ma’ruzalar kursi – Samarqand.: SamISI, 2007.
27. Tashmurodov T. Xalqaro turizm. T.: «Turon – Iqbol», 2007 y.
28. Baumgarten L.V. Strategicheskiy menedjment v turizme: ucheb. posob.– M.: «Akademiya», 2007.

29. Kotler F. Marketing. Gostepriimstvo. Turizm: Uchebnik. –4-e izd., pererab. i dop. –M.: YUNITI-DANA, 2007.
30. Jukova M.A. Menedjment v turistskom biznese: uchebnoye posobiye. - 2-ye izd., ster. - M.: KNORUS, 2006.
31. Kak sostavit plan po marketingu servisnoy kompanii. Per. s ang. -M.: "Delo", 2006.
32. Komilova F.Q., Xalqaro turizm bozori. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2006 y.
33. Pardaev M.Q., Atabaev R. Turistik resurslarni tahlil qilish va baholash. Ma'ruzalar kursi. Sam ISI —2006.
34. Pardaev M.Q., Atabaev R. Turizm asoslari. Ma'ruzalar kursi. Sam ISI —2006.
35. Soliev A.S., Usmonov M.R. Turizm geografiyasi. Samarqand: SamDU, – 2005.
36. Safaeva S.R. Dizayn i reklama v servise: Elektronniy variant tekstov lektsiy. –T.: 2005.
37. Schweibenz, Werner. "The Development of Virtual Museums". ICOMNEWS. 2004.
38. Klimov V.A. Osnovi psixologii marketinga. -M.: YUNITI, 2004.
39. Karimova L.I. Sotsialnaya psixologiya i reklama: Uchebnoe posobie dlya vuzov/Pod red. V.M. Karimovoy. –T. 2004.
40. Kamilova F. Kamilov Z. Turizm sohasining rivojlanish istiqbollari. Iqtisodiyot va ta'lim. -2004. -№1.
41. Turaev B.X. Turistsko-rekratsionniy potentsial Samarkandskoy oblasti. Rinok, dengi i kredit. -2004. -№10.

Internet saytlari:

42. [www.interunion.ru](http://www.interunion.ru) –turistlar assotsiatsiyasi
43. [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org) – butunjahon turistik tashkiloti
44. [www2.unwto.org](http://www2.unwto.org) – World Tourism Organization UNWTO



45. [www.wttc.org](http://www.wttc.org) – sayohat va turizm bo'yicha xalqaro kengash
46. <http://www.tourism.uz/>
47. <http://www.tour.uz/>
48. <http://www.ziyonet.uz/>
49. <http://www.stat.uz/>
50. <http://www.data.gov.uz/uz>
51. <http://ww.tourstouzbekistan.com>