

S.M.Rahimova,

Z. P.Ilhamova

“MEHMONXONA XO’JALIGINI BOSHQARISH”

Fanidan o‘quv-uslubiy qo‘llanma

URGANCH-2019

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIG
URGANCH DAVLAT UNIVERSITETI



“TURIZM VA IQTISODIYOT ” FAKULTETI

“MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISH”

FANIDAN ISHCHI DAFTAR

Talaba:_____

(f.i.sh.)

“_____”*fakulteti,*

“___”- *kurs,* _____ *guruhi*

Ushbu ishchi daftar 5610200-“Mehmonxona xo‘jaligi boshqarish” va 5230100-Iqtisodiyot”(makroiqtisodiyot) yo‘nalishi talabalarining “Mehmonxona xo‘jaligi boshqarish” “Menejment” fanlari bo‘yicha ma’ruza, amaliy mashg‘ulotlarda va mustaqil ta’lim jarayonida talabalar tomonidan bajariladigan keys, vaziyatli masalalar hamda har bir modul bo‘yicha qisqacha nazariy materiallarni o‘z ichiga olgan. Ishchi daftar talabalarning amaliy bilimlarini shakllantirishga , malaka va ko‘nikmalarini mustahkamlashga va fanlar bo‘yicha ta’lim texnologiyalarini qo‘llash orqali bilimlarini yanada oshirishga xizmat qiladi.

UrDU “Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish “
kafedrasi o‘qituvchisi S.M.Rahimova,
“Iqtisodiyot” kafedrasi o‘qituvchisi Z. P.Ilhamova.

Ma‘sul muharrirlar: i.f.d,professor S.K.Salayev, PhD N.Fayzullayev

ISHCHI DAFTARNING TARKIBIY TUZILISHI

Ishchi daftarning tarkibiy qismlar betlari

Kirish.....	5-6
<u>Fanning prospekti</u>	7-11
Mavzular bo'yicha qisqa matnlar	11-48
Talabaning semestr davomidagi <u>mustaqil ishlashiga oid</u> lavhalar.....	48-52
Foydalanilgan adabiyotlar va internet saytlari	53

KIRISH

Mamlakatimizda mehmonxona xo'jaligi sohasiga mustaqillikning dastlabki davrlaridanoq asosiy davlat siyosati darajasida qaraladi. Soha rivoji uchun barcha zarur tashkiliy-huquqiy mexanizm vujudga keltirilib, muhim me'yoriy hujjatlar qabul qilindi va bu ish hozirda ham davom etmoqda.

Mamlakatimizda mehmonxona xo'jaligining ravnaqi, uni yangi pog'onalarga ko'tarish, yurtimizni jahon turizm markazlaridan biriga aylantirish uchun avvalo huquqiy zamin yaratish lozim. Shu bois, O'zbekiston Respublikasi Oliy majlisining mazkur yo'nalishga taalluqli qonun va kodekslari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining turizmga oid qator Farmonlari ishlab chiqilib hayotga tadbiiq etildi. Hozirgi davrda mamlakatni iqtisodiy modernizatsiyalash turizm va mehmondo'stlik industriyasi sohasidagi yechimini kutib turgan masalalar qatorida, turizm industriyasi mehnat bozorida ishlovchi xodimlarga qo'yiladigan malakaviy talablarga javob bera oladigan kadrlarni tayyorlashda ushbu qo'llanma ahamiyatli hisoblanadi.

“Mehmonxona xo'jaligini boshqarish” fani nazariya va amaliyot masalalariga bag'ishlangan ushbu ishchi daftarda shu fanning ishchi o'quv dasturi bo'yicha bir nechta mavzular yoritilgan.

Shuningdek, ishchi daftar fan bo'yicha ma'ruza, amaliy mashg'ulotlarda va mustaqil ta'lim jarayonida talabalar tomonidan bajariladigan keys-stadi, talim texnologiyalari, o'quv loyiha, muammoli vaziyatlar, hamda har bir mavzu bo'yicha qisqacha nazariy materiallarni o'z ichiga olgan.

Ushbu ishchi daftarning asosiy maqsadi talabalar o'quv mashg'ulotlarda va ulardan so'ng mavzularni mustaqil ravishda o'zlashtirishiga ko'maklashish orqali, ularning amaliy bilim, malaka hamda ko'nikmalarini yanada mustahkamlashga qaratilgan.

FANNING PROSPEKTI

FANNING PROSPEKTI

(2019-2020 o'quv yili)

Fanning to‘liq nomi:	Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish	
Fanning qisqacha nomi:	MXB	Kod: 5610200
Kafedra:	“ Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish ”	
Professor-o‘qituvchi haqida ma’lumot:	Rahimova Sadoqat Mamutovna	Sadoqat8888@mail.ru
Semestr va o‘quv fanining davomiyligi	7-8 semestr,	
Yo‘nalish nomi va shifri	5610200	Mehmonxona xo‘jaligini tashkil etish va boshqarish
Fanning statusi	Umumkasbiy fanlar	
Dastlabki tayyorgarlik:	Kurs “Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fani “Menejment” “Turizm nazariya va amaliyot“ “Xalqaro turizm”, “Ekskursiya xizmatini tashkil qilish”, “Animatorlik xizmatini tashkil etish”, “Turizmda transport xizmatlari”, “Turizm menejmenti” fanlaridan o‘zlashtirilgan bilimlarga asoslanadi.	

Fanning predmeti va mazmuni: – Mehmonxona xo‘jaligi faoliyatida mehmonxona xo‘jaligini boshqarish eng muhim ahamiyatni kasb etadi. Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish yuqori sifatga ega bo‘lishi shu bilan birga jahon andozalariga to‘liq javob berishi kerak. Hozirgi bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitlarida mehmonxona xizmati sohasida eng yaxshi boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvni takomillashtirish togrisidagi umumiy tushunchani beruvchi ushbu fan mehmonxona boshqaruvi usullari va mijozlarga xizmat ko‘rsatishning xalqaro standartlari, mehmonxonada turli uslubdagi xizmat ko‘rsatish ishlarni tashkil etishga doir barcha masalalarni ko‘rib chiqishga bag‘ishlanadi.

“Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fani turistik faoliyatda mehmonxona boshqaruvini tashkil etish, va amaliy ko‘nikmalar hosil qilishga yo‘naltirilgan.

**MAVZULAR BO'YICHA BERILGAN MATNLAR VA
KEYS TOPSHIRIQLAR.**

1-mavzu:“Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari

Reja:

1.“Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari

2.Boshqaruvning asosiy tushunchalari va ularning mohiyati

3.Fanning boshqa fanlar bilan bog‘liqligi

1.1“Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari

O‘zbekiston iqtisodiyotida xizmatlar sohasi ancha rivojlanib bormoqda. Bu mehmonxona servisida band bo‘lgan tijoratchilarga katta imkoniyatlar yaratmoqda. Hozirgi bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitlarida mehmonxona xizmati sohasida eng yaxshi boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvni takomillashtirish asosiy boshqaruv vazifalariga kiradi.

Boshqaruv	- Yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlov - Mustaqil fan - Faoliyat turi, funktsiya - Jarayon - Tashkilotlarni boshqaruvchi kishilar - Boshqaruv apparati yoki organi	Menejment
-----------	--	-----------

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo tanlovni to‘g‘ri bajara olishga, ma'qul va ishonchli qarorni qabul qila olishga hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qila olishga bog‘liq. Masalan,

yuqori foyda olish quyidagi uchta jihat bo'yicha to'g'ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilishni talab qiladi

1.2.Boshqaruvning asosiy tushunchalari va ularning mohiyati

Menejment ob'yekti haqida so'z yuritganda, eng avvalo, ob'yekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish kerak bo'ladi.

1-jadval. Menejment ob'yekti va sub'yekti

	Menejment	
	Ob'yekti (boshqariluvchi hodisa, voqelik)	Sub'yekti (boshqaruv organi, rahbarlik)
	2	3
I. Makrodarajada		
	Mamlakat (respublika)	- qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis)
	Viloyat	- Ijro etuvchi hokimiyat (O'Zr Vazirlar Mahkamasi)
	Tuman (shahar)	-Sud hokimiyati
		- QQR Jokargi kengashi va viloyat deputatlari
		- QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari
		- QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari

		- Tuman (shahar) xalq deputatlari - Tuman (shahar)lar hokimliklari - Tuman (shahar) sudlari
II. Megodarajada		
	Kontsern (ko'ptarmoqli korporatsiya) Sektor (tarmoq)	-Qo'mitalar va ularning raislar -Vazirliklar va vazirlar
III. Mikrodaraja		
0	Korxona (firma), korporatsiya Xodimlar Ishlabchiqarish Samaradorlik O'z-o'zini boshqarish	- Jamoa kengashi va raislar, prezident - Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari - Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari - Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari - Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar

1.3.Fanning boshqa fanlar bilan bog'liqligi.

Turizmning rivojlanishi birinchi navbatda turizm industriyasining o'zagi bo'lgan mehmonxonalarning rivojlanishi bilan ham bog'lik.

Chunki, mehmonxona biznesi turizmning ajralmas qismi bo‘lib, birinchi navbatda turistlarni qabul qiluvchi va turistlarning tunashga, dam olishga bo‘lgan ehtiyojlarini qondiruvchi, murakkab xizmatlarni amalga oshiruvchi eng muhim bo‘lagi hisoblanadi.

Shuning uchun ham, XXI asr turizmida mehmonxonalar biznesida nafaqat xizmatlar assortimentini ko‘paytirishga, balki ko‘rsatilayotgan xizmatlar sifatini va samaradorligini oshirishga alohida etibor berilmoqda, ya’ni xizmatlarning sifatini va samaradorligini oshirishda yangidan - yangi texnologiyalar ishlab chiqilib amaliyotga joriy etilmoqda.

Topshiriq. T- jadval asosida tayanch tushunchalarni to‘ldiring.

Mehmonxona	
Boshqarish sifati	
Boshqaruv dasturi	
«Yulduzlar» tizimi	
Mehmonxonalar zanjiri	
Boshqaruv metodi	
Boshqaruv psixologiyasi	
Boshqaruv qarori	

Mustaqil ishlash uchun lavhalar

2-MAVZU. MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISHNING NAZARIY JIHATLARI

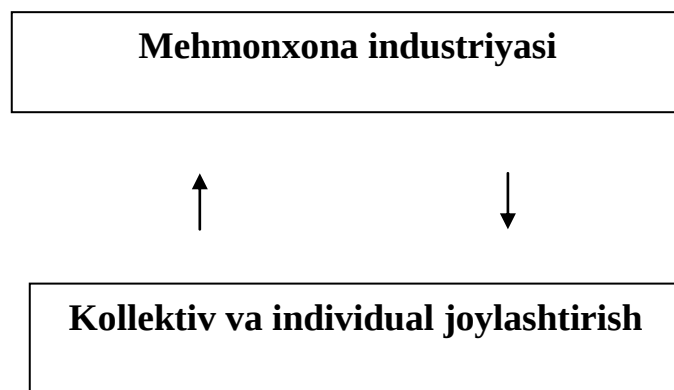
Reja:

- 1.Mehmonxona xo‘jaligi va uning ahamiyati**
- 2.Mehmonxona xo‘jaligini boshqarishning obyektiv zarurati**
- 3.Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati**
- 4.Boshqaruv nazariyasining maqsadi va funksiyalari**

2.1 Mehmonxona xo‘jaligi va uning ahamiyati

Mehmondo'stlikning (mehmon qabul qilish) bugungi industriyasi - bu region yoki turistik markaz xo'jaligining eng kuchli tizimidir va turizm iqtisodiyotining muhim tarkibiy qismidir.

Mehmon qabul qilish industriyasini kollektiv va individual joylashtirishning turli xildagi otellar, mehmonxonalar, motellar, yoshlarning xostel va yotoqxonalar, apartamentlar, turistik xutorlar, shuningdek turistlarni joylashtirishda ishtirok etuvchi xususiy sektor vositalarini tashkil etishdi

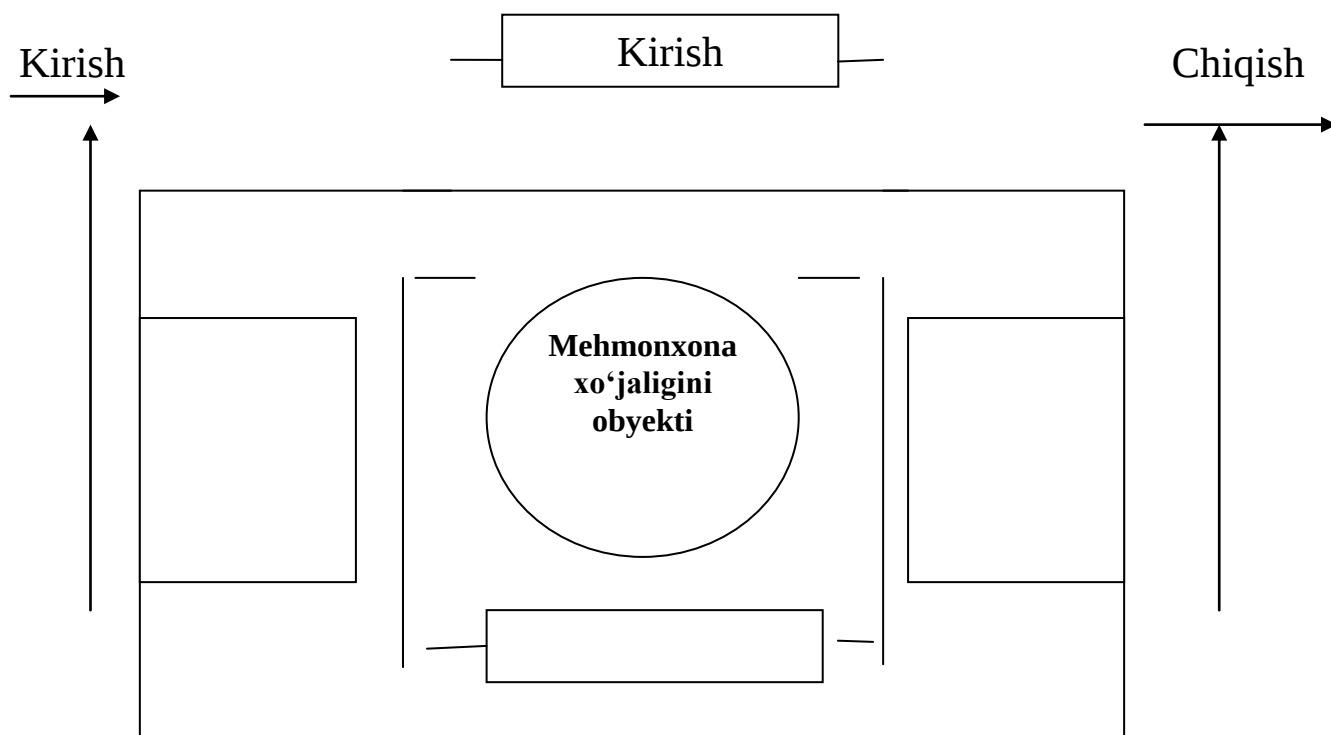


2.2 Mehmonxona xo‘jaligini boshqarishning obyektiv zarurati.

Menejment sohasining muhim yo‘nalishlaridan biri - mehmonxona xo‘jaligi menejmentida samarali tashkil etish va boshqarish muhim vazifalardan hisoblanadi. Ayniqsa, bu jarayon aholi turmush darajasini yuksalib borishi bilan taraqqiy etishi ko‘zga tashlanadi.

Topshiriq. Ushbu sxema ko‘rinishidagi bog‘liqlikni Klaster usulida davom ettiring.

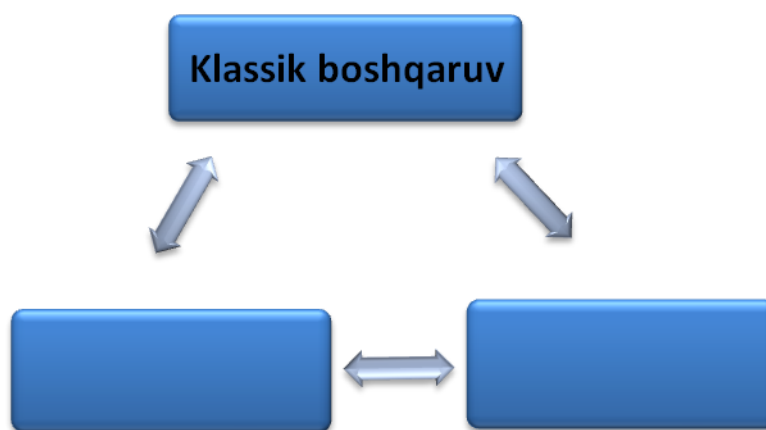
“Klaster”



2.3.Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati

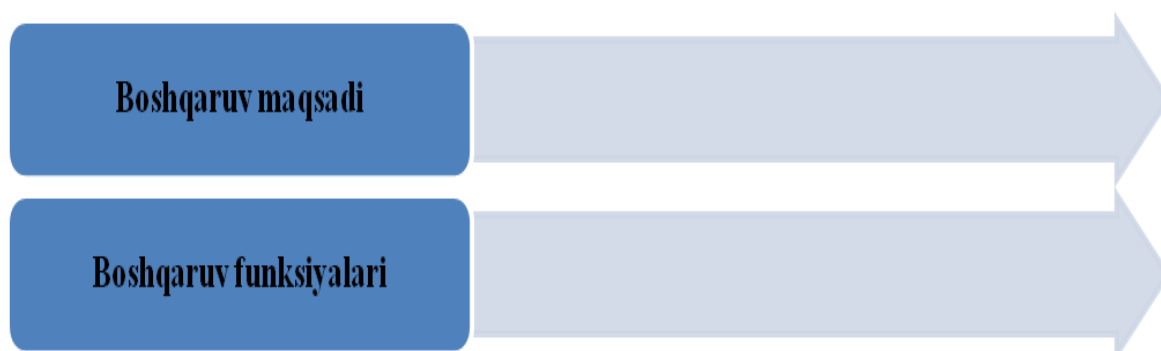
Ma'lumki, bugungi kunda mehmonxona sohasining klassik boshqaruv tizimi hayotimizga kirib kelayotgan yangi informatsion texnologiyalar va "nou-xau"lar ta'sir ko'rsatmoqda va joriy qilingan markazlashgan rezervatsiya tizimlariga bog'liq ravishda shakllanmoqda.

Topshiriq. Ushbu boshqaruv tizimining o'zaro aloqadorligini davom ettiring.



2.4.Boshqaruv nazariyasining maqsadi va funksiyalari

Menejment sohasining muhim yo'nalishlaridan biri - mehmonxona xo'jaligi menejmentida samarali tashkil etish va boshqarish muhim vazifalardan hisoblanadi. Ayniqsa, bu jarayon aholi turmush darajasini yuksalib borishi bilan taraqqiy etishi ko'zga tashlanadi.



Topshiriq. Blitz so‘rovi asosida mavzu bo‘yicha bilimlarni mustahkamlab olish

“Blitz savol”

1.Yuqori daraja muvofiqlashuv (koordinatsiya) deganda nimani tushunasiz?

2.Menejerlardan asosan boshqaruv sohasida asosan nima talab qilinadi?

3.Xodimlar qo‘nimsizligi deganda nimani tushunasiz?

Mustaqil ishlash uchun lavhalar

3-MAVZU. BOSHQARISH NAZARIYASI VA AMALIYOTINING RIVOJLANISH TARIXI

Reja:

- 1.Boshqaruv nazariyasining rivojlanish tarixi**
- 2.O‘zbekistonda menejmentning paydo bo‘lish jarayonlari**
- 3.Menejmentning tarixiy rivojlanish bosqichlari**
- 4.Menejment tarixining bosqichlari va maktablari**

3.1.Boshqaruv nazariyasining rivojlanish tarixi

Menejment nazariyasini asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Boshqaruv nazariyasining tarixan dastlabki yo‘nalishi «klassik» (an’anaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati katta.

Topshiriq. Boshqaruv nazariyasi asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Fayol nazariyalariga izoh bering .

“ T-jadval”

Teylor	Ford	Gilbert	Fayol

Iqtisodiyotni boshqarish sohasining yana bir yirik nazariyotchisi - Garrington Emerson (1853-1931) edi. U «Unumdorlikning o‘n ikki

tamoyili» asarini yozib, bu asarda u birinchi bo‘lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi.

Topshiriq. Quyidagi boshqaruv nazariyasi asoschilari g‘oyalarini davom ettiring.

Izohli jadval

Garrington Emerson	Gamilton Cherch	Genri Gant	Amir Temur

3.2.O‘zbekistonda menejmentning paydo bo‘lish jarayonlari

1.Ta’limotlar bo‘yicha yondashuv:

-ilmiy boshqaruv ta’limot maktabi;

-ma’muriy boshqaruv;

-insonlar orasidagi munosabat va hatti-harakat haqidagi fanlar;

-boshqaruv fani yoki miqdoriy uslublar.

2.Jarayon yondashuvi boshqaruvni uzluksiz boshqarish funksiyalarining yig‘indisi sifatida o‘rganadi.

3.Tahliliy yondashuv.

4.Vaziyat yondashuvi.

Topshiriq. O‘zbekistonda menejmentning paydo bo‘lish jarayonlarida o‘z ifodasini topgan ta‘limot maktablarini SWOT taxlili asosida taqqoslang va xulosa chiqaring.

<u>S</u>	<u>W</u>
<u>O</u>	<u>T</u>

3.3.Menejmentning tarixiy rivojlanish bosqichlari

50-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta ta’sir ko‘rsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, davturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyondalari - R.Akkof, L.Kleyn, V.Lyus va boshqalardir.

Topshiriq. Ushbu jadvalni davom ettiring.

“ T-jadval”

«Yangi» maktab	«Ijtimoiy tizimlar»

3. 4.Menejment tarixining bosqichlari va maktablari

Boshqaruvning klassik maktabi to‘rt muhim unsur - mehnat taqsimoti, boshqaruv tabaqalanuvi va ko‘p bo‘g‘inliligi, tashkil etish tarkibi, boshqaruvning mumkin bolgan chegaralarini o‘rganadi.

«Emperik» (pragmatik) maktab	«Klassik» maktab

Yuqoridagi jadvalda ikkita menejment maktabining nazariyalari keltirilgan ularga to‘liq izoh bering.

D.Mak Gregor boshqaruvni tashkil etishga 2 xil yondashuvi:

Majburlash va rag‘batlantirish usullari	Tashabbuskorlik va mustaqilliikni

Mustaqil ishlash uchun lavhalar

4-MAVZU. MEHMONXONALARDA BOSHQARUV FUNKSIYALARI

Reja:

- 1.Boshqarishning rejalashtirish funksiyasi**
- 2.Boshqarishning tashkil etish funksiyasi, boshqarishning motivatsiya funksiyasi**
- 3.Boshqarishning nazorat funksiyasi**
- 4.Boshqarishning muvofiqlashtirish funksiyasi**

4.1.Boshqarishning rejalashtirish funksiyasi

Rejalashtirish - boshqaruv bosqichlaridan biri bo'lib, bu bosqichda har qanday turistlik strukturaning maqsadlari hamda ularga erishish usullari aniqlanadi. Ba'zi hollarda o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishgach firma to'xtatiladi, boshqa hollarda esa yangi yanada muhimroq maqsadlar qo'yiladi.

4. 2.Boshqarishning tashkil etish funksiyasi, boshqarishning motivatsiya funksiyasi

Dastlab "funktsiya" va "vazifa" iboralarining lug'aviy ma'nosi to'g'risida ikki og'iz so'z.

"Funktsiya" -bu lotincha so'z bo'lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'nolarni bildiradi.

"Vazifa" - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, o'rganilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad, yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

"Funktsiya" tushunchasi "vazifa" tushunchasiga nisbatan torroq, ma'noga ega. Zero, funktsiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi.

"Vazifa" esa o'z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo'lishi mumkin.

Boshqaruv funktsiyasi deganda u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi.

4.3.Boshqarishning nazorat funksiyasi

Boshqaruv nazoratining 3 qirrasi mavjud. Ular quyidagilardan:

- standartlar o'rnatilishi, ma'lum vaqt oraligida bajarilishi kerak bo'lgan maqsadlarni yaqqol aniqlashdan iborat;
- erishilgan natijani baholash va kutilgan natija bilan solishtirish;
- to'g'rilash va aniqlik kiritiladigan jarayon, 4 ta qaror qabul qilish va aloqa (kommunikatsiya, axborat almashinuv)ni talab etadi.

Topshiriq. Ushbu jadvalni izohlang.

“ T-jadval”

Standartlar o'rnatilishi.	
Erishilgan natijani baholash va kutilgan natija bilan solishtirish.	
To'g'rilash va aniqlik kiritiladigan jarayon.	

Mustaqil ishlash uchun lavhalar

5-MAVZU. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARUV TAMOYILLARI

Reja:

- 1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv tamoyillari**
- 2.Boshqaruv tamoyillari klassifikatsiyasi**
- 3.Ilmiylik tamoyili. Majmuaviylik va tizimlilik tamoyili**
- 4.Markazlashgan demokratik tamoyil**

5.1 Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv tamoyillari

Menejer boshqaruv faoliyatini amalga oshiradi va boshqaruv vazifalarini hal qiladi. Natijada, u mehnat jamoasi a’zosi sifatida u jamoaning boshqa a’zolariga ta’sir ko’rsatish orqali mehnat natijalariga erishadi.

Topshiriq.Ushbu tamoyillarga izoh keltiring va yozing.

Bilimlilik	
Muayyan shaxsiy fazilatlarga egalik	

Axloq qoidalariga rioya qilish	
Ko‘nikmalar va mehmonxonachilik qobiliyati	

5.2.Boshqaruv tamoyillari klassifikatsiyasi

	Prinsiplar	Izoh
	Demokratiyalash	Ishlarni ommani boshqarishga keng ko‘lamda jalb qilish, kengash va maslahatlar orqali ishning bajarilishini talab qiladi.
	Ierarxiya	Boshqarishning pog‘onaligiga asoslanadi. Bu bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa hududiy darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv organlarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi
	Rejalashtirish	Boshqarish bo‘g‘inlari o‘rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.
	Yakkahoki	Boshqarish tayinlangan menejer tomonidan

	mlik	bajarilib, unga boshqariladigan obyekt, uning mol-mulki, pul mablagʻlari ishonib toshiriladi.
	Ilmiylik	Menejerlardan chuqur bilimni, oʻz sohasi boʻyicha iqtisod, mantiq, ruhiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi.
	Qayta aloqalar	Topshiriqni berishda "tushundinglarmi?" deb soʻrash etarli emas. Bunday savolga javobgar shaxsdan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni toʻgʻri tushunganligini soʻrash kerak.
	Javobgarlik	Bu eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, masʼuliyatsiz rahbar korxona va xodimlarning shoʻri. Menejer uchun huquqiy javobgarlik oʻta yuqori boʻlishi kerak.

5.3.Ilmiylik tamoyili. Majmuaviylik va tizimlilik tamoyili

Boshqaruvning ilmiylik tamoyili avvalo jamiyat rivojlanishining obyektiv qonunlari va fan-texnika yutuqlaridan xabardor boʻlishni talab qiladi. Uning yordami bilan xizmat koʻrsatish va boshqaruvning zaruriy mutanosibligi taʼminlanadi, boshqaruv qarorlaridagi xatolar kamaytiriladi hamda sifat va miqdor yutuqlariga erishish bajariladi.



5.4.Markazlashgan demokratik tamoyil

Ushbu jadvaldagi boshqaruv tamoyillarini asosli izohlar bilan yoriting.

Yakka boshqaruv	Kollegiallik boshqaruv

Mustaqil ishlash uchun lavhalar

6-MAVZU. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARISHNING TASHKILIIY STRUKTURASI

Reja:

- 1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining ahamiyati**
- 2.Tashkiliy tuzilma turlari**
- 3.Chiziqli boshqaruv strukturasi. Funksional boshqaruv strukturasi**
- 4.Boshqaruvning tashkiliy strukturasi tashkil qilish tamoyillari**
- 5.Vertikal va gorizontal boshqaruv strukturasi**
- 6.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining ahamiyati**

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

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

Topshiriq.Quyida keltirilgan tushunchalarga asosli javoblarni yozing.

“ T-jadval”

Boshqaruv bo‘g‘inlari (bo‘limlar),	
Boshqaruv darajalari (pog‘onalari)	
Boshqaruv aloqalari – gorizontal va vertikal aloqalar.	

6.2.Tashkiliy tuzilma turlari

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

- chiziqli (pog‘onali) tashkiliy tuzilma;
- funksional tashkiliy tuzilma;
- chiziqli-funksional tashkiliy tuzilma.

Topshiriq. Mehmondo‘stlik sanoatini boshqarish amaliyotida tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlarini **B/B/B jadvalda** aks ettiring.

B/B/B jadval

Bilaman	Bilmayman	Bilib oldim

6.3.Chiziqli boshqaruv strukturasi. Funksional boshqaruv strukturasi

Boshqaruvning chiziqli (pogʻonali) tashkiliy tuzilmasi. Mehmonxonada chiziqli (pogʻonali) aloqalar pogʻona menejeri, yaʼni mehmonxona (qoida tariqasida, kichiq mehmonxona) yoki uning tarkibiy boʻlimlari (yirik mehmonxonada) faoliyati uchun toʻla javob beruvchi shaxs qabul qilgan boshqaruv qarorlari va tarqatgan axborotning harakatini aks ettiradi. Bu boshqaruvning eng sodda tashkiliy tuzilmalaridan biridir. U har bir tarkibiy boʻlim barcha vakolatlarga ega boʻlgan, barcha boshqaruv funksiyalarini bajaradigan rahbar tomonidan boshqarilishi bilan tavsiflanadi.

Topshiriq.Boshqaruvning chiziqli (pogʻonali) tashkiliy tuzilmasini davom ettiring va funksiyalarini keltirib ijobiy tomonlarini izohlang.

Boshqaruvning chiziqli (pogʻonali) tashkiliy tuzilmasiga keltirilgan taʼriflar.

6.4.Boshqaruvning tashkiliy strukturasi tashkil qilish tamoyillari

Mehmonxonaning barcha rahbarlari boshqaruv funksiyalarini bajarsa-da, ular mehnat faoliyatining ayni bir turi bilan shugʻullanadi deb boʻlmaydi. Ayrim rahbarlar boshqa rahbarlarning faoliyatini muvofiqlashtirish bilan shugʻullanadi. Soʻnggi zikr etilgan rahbarlar esa, oʻz navbatida, quyi boʻgʻin menejerlarining ishini muvofiqlashtiradi.

Topshiriq. Noboshqaruv xodimlar tushunchasiga tariflarni keltiring.

Tushunchalar tahlil

Mahsulot ishlab chiqaruvchi	Xizmatlar ko'rsatuvchi

6.5.Vertikal va gorizontal boshqaruv strukturasi

Gorizontal mehnat taqsimoti -mehnat jarayonini tarkibiy komponentlarga ajratishdan iborat. Bunday ajratish funktsional, tarmoq va malakaviy belgilar asosida amalga oshiriladi. Vertikal mehnat taqsimoti ish muvaffaqiyatli bo'lishi uchun turli darajadagi ishni muvofiqlashtirishdan iboratdir.

Topshiriq. Gorizontal va vertikal boshqaruv usullarini SWOT taxlil asosida o'rganib jadvalni to'ldiring.

“SWOT” tahlil

S	W
O	T

Mustaqil ishlash uchun lavhalar

.

7-MAVZU. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARUV USULLARI

Reja:

- 1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv usullaridan foydalanish zarurati**
- 2.Boshqaruv usullarining turlari va ularning ahamiyati**
- 3.Boshqarishning tashkiliy-ma‘muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullar**

1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv usullaridan foydalanish zarurati

Boshqaruv uslubi – muayyan maqsadlarga erishish maqsadida boshqariluvchi obyektga ta’sir ko’rsatish usullari va vositalari majmui. 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.

Topshiriq.Quyida keltirilgan jadvalni to'ldiring va uning farqlarini eslab qoling.

Boshqaruv uslublarining boshqaruv obyekti
(firma, bo'lim, bo'linma, kompaniya)

Firma	Bo'lim	Bo'linma	Kompaniya)

7.2.Boshqaruv usullarining turlari va ularning ahamiyati

Boshqaruvning muayyan uslubida mazmun ham, mo'ljil ham, tashkiliy shakl ham muayyan tarzda mujassamlashadi. Shundan kelib chiqib, boshqaruvning quyidagi uslublarini ajratish mumkin:

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

Topshiriq.Quyida keltirilgan jadvalga boshqaruv usullari bo'yicha olingan bilimlarni **B/B/B** orqali umumlashtiring.

B/B/B jadvali

<i>Bilaman</i>	<i>Bilmayman</i>	<i>Bilib oldim</i>

7.3.Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullar

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari. Boshqaruv munosabatlari, birinchi navbatda, iqtisodiy munosabatlar hamda ularning zahirida yotuvchi odamlarning obyektiv ehtiyojlari va manfaatlari bilan belgilanadi. Shu bois iqtisodiy uslublari boshqaruvda markaziy o'rinni egallaydi.

Qo'yilgan maqsadga boshqariluvchi obyektning iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish orqali erishilgan taqdirda boshqaruvning iqtisodiy uslublari qo'llanganligi to'g'risida so'z yuritish mumkin.

“Tushunchalar tahlili”

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari	Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari

Tashkiliy-ma'muriy uslublar uch shaklda namoyon bo'lishi mumkin:

- majburiy ko'rsatma (buyruq, taqiq va sh.k.);
- kelishuv shakllari (maslahatlashish, murosaga kelish);
- tavsiya, istak (maslahat, tushuntirish, taklif va sh.k.).

Sotsiologik tadqiqotlar xo'jalik rahbari faoliyatining muvaffaqiyati 15% ga uning professional bilimlariga va 85% ga – odamlar bilan ishlash ko'nikmasiga bog'liq ekanligidan dalolat beradi.

Jamoda ijobiy ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish ijtimoiy-psixologik uslublarni qo'llashning bosh maqsadidir. Ijtimoiy-psixologik uslublar tarbiyaviy, tashkiliy va iqtisodiy vazifalarni hal qilishga imkoniyat yaratadi. Rahbar shaxsning biologik tabiati va ichki dunyosini tushunishi unga jamoani jipslashtirish va faollashtirishning eng oqilona shakllarini tanlashga yordam beradi. Mehnat jamoasida xodimlarning o'zaro munosabatlari, ularning mehnat vositalari va atrof-muhitga munosabati ijtimoiy-psixologik rahbarlik obyektni tashkil etadi.

8-MAVZU. MEHMONXONA XO'JALIGIDA STRATEGIK MENEJMENT

Reja:

- 1.Strategik menejment mohiyati va ahamiyati**
- 2.Strategik boshqaruvning vujudga kelishi**
- 3.Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari**
- 4.Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish**

Strategiya –bu qandaydir boshqa tarzda emas, aynan belgilangan tarzda qilish majburiyatidir.

Sheron M. Oster

8.1.Strategik menejment mohiyati va ahamiyati

Strategik rejalashtirishning mohiyati kundalik harakatning yuz berishi mumkin bo‘lgan uzoq muddatli oqibat va maqsadlar bilan o‘zaro munosabatini aniqlash zaruriyatida aks etadi, ya’ni uzoq muddatli rejalashtirish startegik rejalashtirishga aylanadi.

Strategik rejalashtirish jarayoning odatda oltita darajalari mavjud:

- davlat;
- mintaqa;
- tarmoq;
- korporatsiya, konsern, holding, assotsiatsiya;
- korxona, aksionerlik jamiyati, MCHJ, firma;
- loyiha darajasi (loyihalarni biznes-rejalashtirish strategiyasi).

Topshiriq.Tanqidiy fikrlash orqali quyidagi jadvalni toldiring.

Iqtisodiy	Ijtimoiy	Madaniy	Ekologik	Siyosiy

8.2.Strategik boshqaruvning vujudga kelishi

Barcha darajalarda (milliy, mintaqaviy, mahalliy) turizmni rejalashtirish uning muvaffaqiyatli rivojlanishi va bu jarayonni boshqarishni ta'minlashning zarur sharti hisoblanadi. Dunyodagi ko'plab turistik mintaqalar va firmalar tajribasi shuni ko'rsatadiki, rejali yondashuv ko'pincha turistik bozorlarda talabni qondirishda katta muammo tug'dirmay, kafolatli daromad olishga olib keladi.

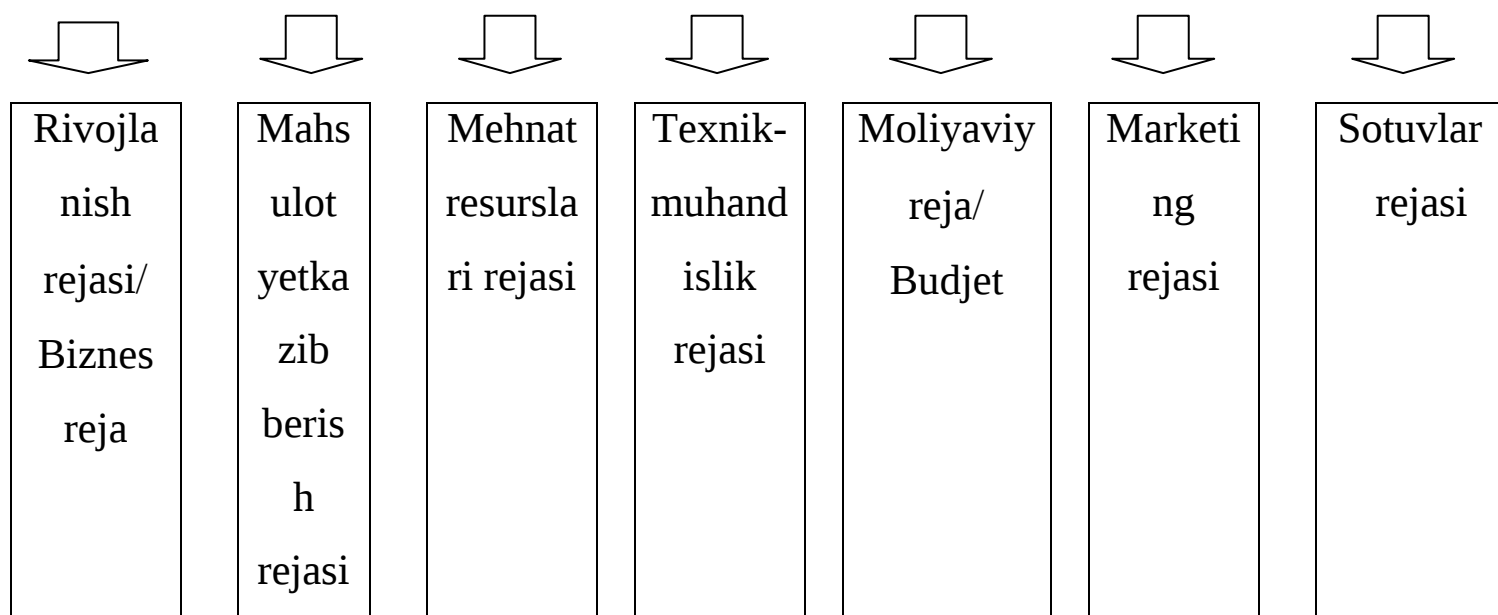
Topshiriq. Insert jadvali asosida "Raqobat ustunliklaridan maksimal foydalanish" tamoyilini izohlab bering.

"Insert" jadvali

V	-	+	?

8.3.Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari

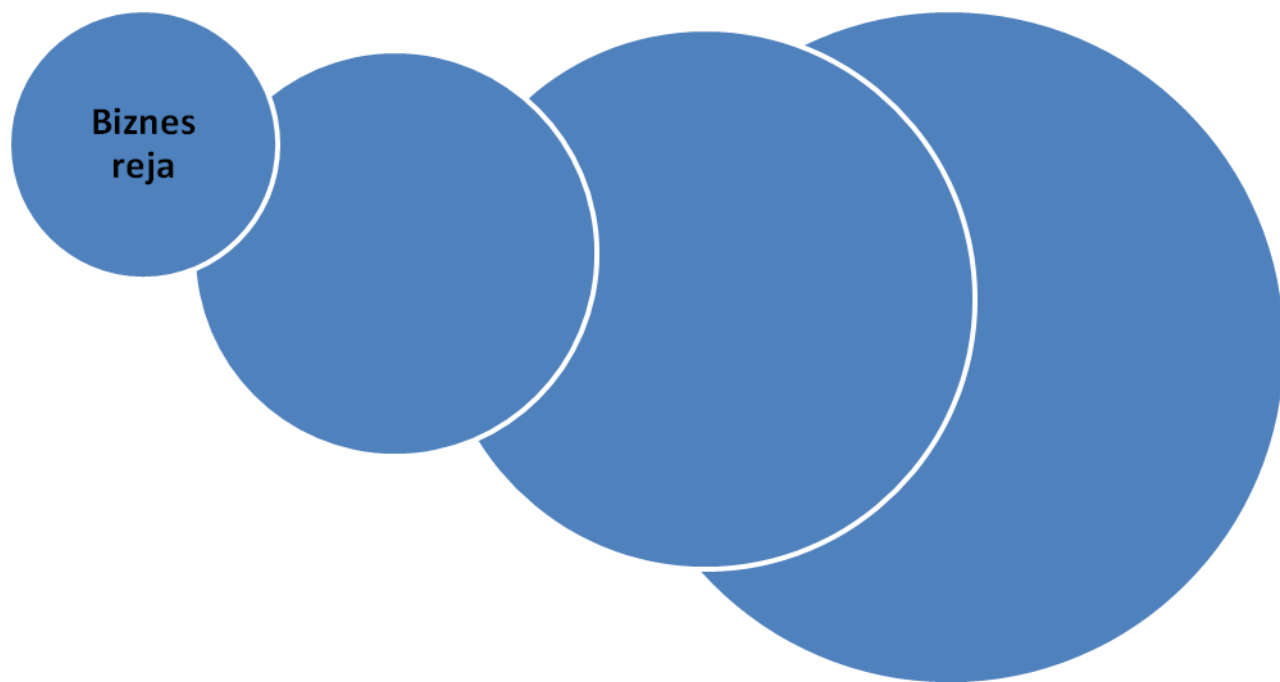
Umumiy strategik reja



Mehmonxona korxonasi ish rejalarining sxemasi

**Topshiriq. Yuqoridagi korxonasi ish rejalarining sxemasining
“Klaster” usulini davom ettiring.**





8.3.Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari

Rejali boshqarishning markaziy vazifasi bo'lib, amaliy faoliyat maqsadi va unga erishish yo'lida mavjud resurslardan samarali foydalanish hisoblanadi. Rejalashtirish funksiyasi quyidagilarni aniqlashni talab qiladi

-qo'yilgan maqsadga erishish uchun qanday harakatlarni amalga oshirish kerak;

-ushbu harakatlar qachon amalga oshirilishi kerak;

-ular qanday ketma-ketlik asosida amalga oshirilishi kerak;

-bu harakatlarni kim amalga oshirishi kerak;

-qanday vositalar orqali;

-qanday resurslar bilan;

-qanday ko'rsatkich va samaradorlik bilan.

Topshiriq.Yuqoridagi vaziyat bo'yicha "Keys" topshirig'ni ishlab chiqing.

“Keys” topshirigi

8.4.Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish

Strategiyani joriy etish asosiy ma'muriy vazifadir, u o'z ichiga quyidagi asosiy jihatlarni oladi:

- strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qobil mehmonxona tuzish;

- strategik soha muvaffaqiyati uchun muhim bo'lgan resurslarni yo'naltiruvchi moliyaviy rejani ishlab chiqish;

- ko'zlangan maqsadga jadal erishishga yo'naltirilgan asoslashni xodimlar uchun ishlab chiqish;

- mukofotlash tizimini qo'yilgan maqsadyaarga erishish natijalari bilan boglash;

- mehmonxonada strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun imkoniyat tug'diruvchi muhit va ishchanli vaziyatni yuzaga keltirish;

- mehmonxonaning har bir azosiga kunma-kun o'z vazifasini samarali bajarishiga imkon beradigan qo'llab-quvvatlash ichki tizimini barpo qilish;

- muntazam takomillashtirish amaliyoti va rejasini (malaka oshirish yoki qayta tayyorlashni) tatbiq etish;

-strategiyani oldinga siljitishni boshqarish va uni amalga oshireoni muntazam yaxshilash uchun zarur bo‘lgan ichki etakchilik tizimini joriy etish.

Topshiriq.”Blits sorov” orqali mavzu boyicha ozlashtirilgan bilimlarni mustahkamlash.

”Blits” savollar:

1. Mehmonxona vazifasi, maqsadi va strategiyasi deganda nimani tushunasiz?
2. **Strategiyaning qanday turlari bor?**
3. Mehmonxonada tashkiliy imkoniyatlar nimalarda o‘z ifodasini topadi?
4. Strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirishga nimalarga bog‘liq?

Mustaqil ishlash uchun lavhalar

9-MAVZU. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA INNOVATSION MENEJMENT

Reja:

- 1.Mehmonxona xo‘jaligida innovatsion menejmentning ahamiyati**
- 2.Innovatsion menejment qonuniyatlari va bosqichlari**
- 3.Innovatsion menejment usullari va funksiyalari**
- 4.Kadrlarni boshqarish tizimidagi innovatsiyalar**

9.1.Mehmonxona xo‘jaligida innovatsion menejmentning ahamiyati

Innovatsiya va innovatsion faoliyat an’anaviy tarzda ilmiy texnik taraqqiyot (uning yuqori texnologik qismi) yo‘nalishi va ilmiy tadqiqotlar hamda ishlanmalar natijalarining amaliyotga joriy etilishi bilan bog‘liq jarayon sifatida tushuniladi.

Zamonaviy talqinda «innovatsiya» atamasini Y.Shumpeter birinchi bo‘lib qo‘llab, innovatsiya - bu yangi materiallar va komponentlardan foydalanish, yangi jarayonlarning joriy etilishi, yangi bozorlarning ochilishi, yangi tashkiliy shakllarning kiritilishiga asoslangan barcha yangi uslublarning yangicha qo‘shiluv va tijoratlashuvidan iborat hosila funksiyalarining jiddiy o‘zgarishidir, deb ta’kidlaydi.

Topshiriq.Innovatsion rivojlanishni belgilovchi omillar qatorini to‘ldiring.

Bozor	Resurs	Kadr	Muhit

9.2. Innovatsion menejment qonuniyatlari va bosqichlari

Ma'lumki, inson va jamoa o'zlarini xavf-xatarsiz sezmasalar, natijalarning va o'zgarishlar oqibatlarining o'zlari uchun samarali bo'lishiga ishonmasalar, bo'layotgan o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadilar. Bundan xodimlarning yangiliklarga qarshilik ko'rsatish sabablarini ifodalash mumkin:

- 1) ular tavakkal qilishga majbur bo'ladilar, bu esa ularning tabiatiga zid keladi;
- 2) ular o'zgarishlar natijasida ortiqcha bo'lib qolishlari mumkinligini xis qiladilar;
- 3) ular o'zgarishlar natijasida o'zlariga ajratilgan vazifani bajarishga qobiliyatsiz ekanliklarini xis qiladilar;
- 4) ular rahbariyat ko'z o'ngida "qiyofa"larini yo'kotayotganligini xis qiladilar;
- 5) ular yangi ishni o'rganishga va xulq-atvorning yangi uslubini o'zlashtirishga qobiliyatsiz bo'lib, o'qishni istamaydilar.

Topshiriq. Innovatsion jarayonlarning rivojlanishini aks ettiruvchi "Esse" yozishni o'rganish.

“Esse”

Yangiliklarga qarshilik ko‘rsatish bo‘xron yaqinlashayotganda uni zaiflashtirishi mumkin. Shuning uchun ham, o‘zgarishlarni qilish tashabbuskorlari mehmonxonani bo‘lajak tanglikdan oldindan xabardor qilishlari lozim, lekin dastlab ularni odatda vahimachilar sifatida qabul qilishlari ham mumkin. Ikkinchi tomondan, tanglikning muqarrarligi aniq bo‘lib qolgandan keyin haqiqatdan ham vahima bo‘lishi turgan gap. Xuddi ana shunday paytda mehmonxonaning yashab qolishini istaydigan ayrim kishilar o‘zgarishlarni qo‘llab-quvvatlaydilar. Mehmonxonaga animlik ko‘zi bilan qarovchilar esa tanglikning chuqurlashuviga imkon beradilar. Mehmonxona tanglik holatidan chiqish bosqichida turgan paytda esa o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatishning tiklanishi mumkin, bu esa uning barham topishiga yordam beradi.

9.3.Innovatsion menejment usullari va funksiyalari

IKMning xodimni boshqarish yo‘nalishlari va sohalari bo‘yicha vazifalari:

- 1) kadrning uzluksiz ta‘lim olinishini tashkil etish (kadrlar tayyorlash, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirish);
- 2) yangi ishlab chiqarishlar, kadrlar, yangi noyob kasblar kadrlarini, eng yaxshi va novator kadrlarni izlash va tanlash;
- 3) innovatsion tuzilmalarni, xodimning innovatsion sifatlarini attestatsiyadan o‘tkazish va ularga baho berish;
- 4) ish o‘rinlari, mehnat va xodimni tashkil etishning rivojlantirilishi munosabati bilan lavozimini rivojlantirish sxemalarini ishlab chiqish, lavozim yo‘riqnomalarini takomillashtirish;

5) xodimlarning xizmat va kasb mansablari pog'onalari bo'yicha ko'tarilishi va almashtirilishi, rahbar xodimning kadrlar rezervini shakllantirish va ular bilan ishlashni tashkil etish;

6) eng yaxshi va novator kadrlar bilan ishlash;

7) yangiliklarni joriy etishda xodimni asoslash;

8) kadrlarning o'ziga xizmat ko'rsatish ishlarini tashkil etish sohasidagi yangiliklarni ishlab chiqish;

9) mehnat hayoti standartlarini va uning sifatini oshirishni ta'minlash va boshqalar

IKMni tuzilmali tahlil qilishni har tomonlama, turli nuqtai nazarlardan yoki turli yo'nalishlardan turib amalga oshirish kerak bo'ladi. Ana shu nuqtai nazardan u quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

Birinchi va asosiy yo'nalishni umumiy funksional yoki funksional-predmetli tuzilma tarzida tasavvur qilish mumkin, chunki bu o'rinda predmet va obyekt kadrlarga oid yangiliklarning o'zi hisoblanadi, ular tahlil qilish, baho berish, bashorat qilish, resurslar bilan ta'minlash va hokazolarni talab qiladi.

Ikkinchi yo'nalishi - bu funksional maqsadli tuzilma bo'lib, IKMning barcha maqsad va yo'nalishlarini qamrab oladi (kadrlarning uzluksiz ta'limini tashkil etishdan tortib, kadrlarga xizmat ko'rsatishgacha).

Uchinchi yo'nalish - bu IKMning funksional-subyekt tuzilmasi bo'lib, u IKMning asosiy subyekt darajalarini (federal, mintaqaviy, tarmoq, korporativ darajalarini) belgilab beradi.

To‘rtinchi yo‘nalish - bu IKMning xossalari jamidan iborat bo‘lib, ular IKMning tuzilmasi bilan ta’min etilishi va u bilan uzviy bog‘liq bo‘lishi lozim.

Topshiriq.Tanqidiy fikrlash orqali yuqoridagi tortta yonalish boyicha oz fikringizni bayon qiling.

“Tanqidiy fikrlash” jadvali

Birinchi yo‘nalish	Ikkinchi yo‘nalish	Uchinchi yo‘nalish	To‘rtinchi yo‘nalish

9.4.Kadrlarni boshqarish tizimidagi innovatsiyalar

Kadrlarga oid yangiliklar jamiyatda ishlab chiqiladigan hamda amalga oshiriladigan yangiliklarning xilma-xil turlaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqarish tizimidagi yangiliklarning umumiy tizimida kadrlarga oid yangiliklarning o‘rni haqida tasavvurga ega bo‘lish mumkin. Kadrlarga oid yangiliklar (KYA) - bu kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyat bo‘lib, u tovarlar, ishchi kuchi va ta’limiy (kasb-malaka) xizmatlari bozorlarida raqobat mavjud bo‘lgan sharoitda kadrlar (kadrlar tizimi)ning malakasini oshirish va ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar, mehmonxonalar va ularning bo‘linmalarining samarali ishlashi va rivojlanishi vazifalarini hal qilish qobiliyatini oshirishga qaratilgandir.

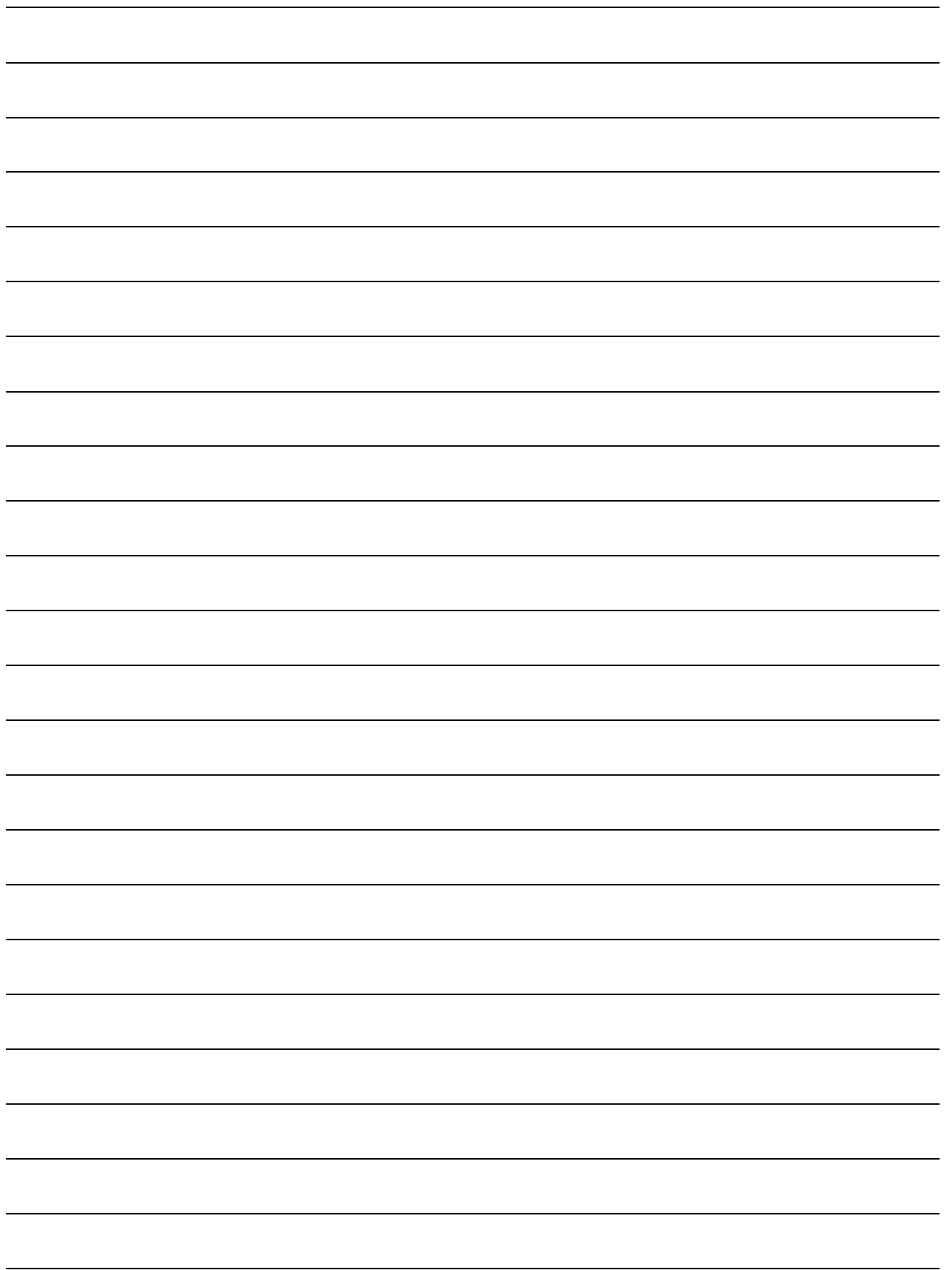
Topshiriq.”Blits sorov” orqali mavzu boyicha ozlashtirilgan bilimlarni mustahkamlash.

”Blits” savollar:

- Elita kadrlar tushunchasini izohlang
- Kadrlar faoliyatini rivojlantirish bilan bog'liq omillarni sanab bering.
- Kadrlarga oid yangiliklar deganda nimani tushunasiz?
- Yangi tashkil etilgan va qayta tuzilgan mehmonxonalarda kadrlar faoliyatida nimalarga etibor qaratish lozim?
- Yangliklar va innovatsiyalarning afzalliklari nimada?

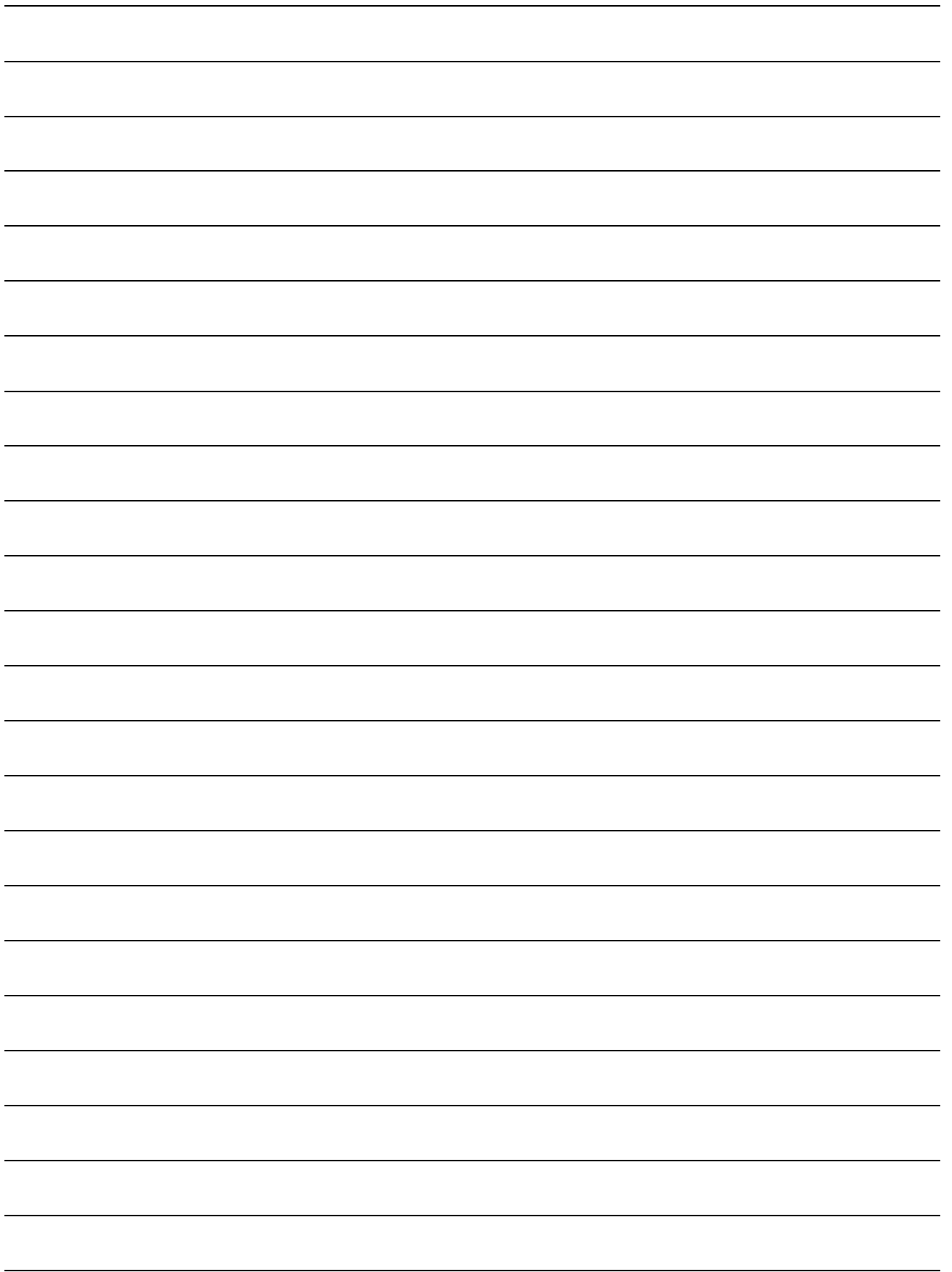
Qaydlar uchun

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Qaydlar uchun

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Foydalanilgan adabiyotlar:

- 1.I.S. Tuxliyev, R.Hayitboyev, N.E.Ibodullayev, R.S.Amriddinova
Turizm asoslari: O‘quv qo‘llanma – S.: SamISI, 2010- 247 b.
- 2.M.T.Aliyeva “Mexmonxona iqtisodi “Ma’ruzalar matni, TDIU 2012 y.
- 3.R.S.Amriddinova “Mexmonxona servisi xizmati” Ma’ruzalar matni, SaMSI 2009 y.
- 4.Q.J.Mirzayev,B.Sh.Musayev “Mexmonxona xo’jaligi menejmenti” Ma’ruzalar kursi SaMSI 2010 y.
5. Umirova D. “Mehmonxona xo’jaligini boshqarish ”, Ishchi daftar” Toshkent Iqtisodiyot, 2017 yil.

Internet saytlar

1. www.ut.uz - ofitsialnyy sayt inf. agentstva Uzbekistan Today.
2. www.unwto.org – ofitsialnyy sayt organizatsii VTO.
- 3.www.semi.com - Rossiya Federatsiyasi Markaziy iqtisodiy-matematika instituti sayti.
4. www.restoran.uz - vse o restorannoy jizni Tashkenta.
5. www.afisha.uz/catalog/restaurants/ - Рестораны i kafe - Spravochnyy katalog - Afisha.uz
6. <http://www.slideshare.net/anasomoray/principles-of-food-sanitation-safety-hygiene>
7. www.restaurantowner.com. Industry analysis and trends from Restaurant Business Magazine.
8. www.quora.com - Restaurant-Business
9. www.tourlib.net - Vse o turizme, turisticheskaya biblioteka