

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA**

**MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI**

**“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**

**MAMAJONOV ALISHER RUSTAM O'G'LI**

**«RESTORAN BIZNESINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH»**

5340200 -“ Menejment” yo'nalishi bo'yicha bakalavr darajasini olish uchun  
yozilgan

**BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

**«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»**

«Menejment va marketing»  
kafedra mudiri

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 yil

**Ilmiy rahbar:** \_\_\_\_\_ i.f.d., prof. Nazarova F.X .

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 yil

**TOSHKENT - 2015**

## MUNDARIJA

	<b>KIRISH</b>	
<b>I BOB</b>	<b>RESTORAN BIZNESINI BOSHQARISHNING ILMIY ASOSLANGSHANLIGI</b>	
1.1.	Restoran biznesini boshqarishning usul va uslublarning o'rnini	
1.2.	Restoran biznesini boshqarishning asosiy xususiyatlari	
1.3.	Restoran biznesini shakllanishining o'ziga xos xususiyatlari	
<b>II BOB</b>	<b>«SHER-BEK-SAVDO» RESTORANINING BOSHQARUV FAOLIYATI VA MOLIYAVIY-IQTISODIY XOLATI</b>	
2.1.	«SHER-BEK-SAVDO» restoranining boshqaruv faoliyati tahlili	
2.2.	«SHER-BEK-SAVDO» restoranida xizmat ko'rsatish sifatini oshirish omillari tahlili	
<b>III BOB</b>	<b>RESTORAN BIZNESINI BOSHQARISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH</b>	
3.1.	Restoran biznesida xizmat ko'rsatish sifati va samaradorligini oshirish strategiyasi	
3.2.	Restoran biznesida sifatni boshqarishning ustuvor yo'nalishlari	
3.3.	Restoran biznesida xizmat ko'rsatish sifatini oshirishda marketing elementlarini tatbiq qilish	
	<b>XULOSA</b>	
	<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI</b>	

## KIRISH

**Mavzuning dolzarbligi.** Respublikamizda tadbirkorlikning turli shakllari faoliyat ko'rsatib kelmoqda. Shuni alohida ta'kidlab o'tish joizki, ayniqsa ushbu tadbirkorlik shakllarining aksariyat qismi xizmatlar ko'rsatish sohasida faoliyat ko'rsatmoqda. Bugungi kunda barqaror rivojlanishda bo'lgan xizmatlar sektori, ayniqsa, restoran xizmatlari sohasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish muhim rol o'ynaydi. Hozirda mamlakatimiz aholisining aksariyat qismi tadbirkorlik sub'ektlarida faoliyat ko'rsatmoqda va aholi daromadlarining salmoqli qismi ham ushbu sektor ushushiga to'g'ri kelmoqda.

Tahlillar shuni ko'rsatmoqdaki, keyingi yillarda O'zbekiston hududida, ayniqsa, Toshkent shahrida restoran biznesi taraqqiy etishi va xizmatlari turi differentsiatsiyalashuvi amalga oshib, uning hajmi va sifati aholining o'sib borayotgan talab va ehtiyojlaridan bir muncha qondirib bormoqda. Ko'rsatilayotgan restoran xizmatlari narxi va sifati o'rtasida mutanosiblik majud deyish mumkin.

Bu borada muhtaram Prezidentimiz I.A.Karimov "Yalpi ichki mahsulotni shakllantirishda kichik biznes va xususi tadbirkorlik sohasining ulushi 2000 yildan buyon 31 foizdan 58 foizga o'sdi" deya ta'kidlagan edilar<sup>1</sup>.

Restoran biznesi bilan shug'ullanuvchi va restoran xizmatini amalga oshiruvchi korxonalar boshqaruvini takomillashtirish zarurligi, sohadagi muammolarning kam tadqiq etilganligi va restoranlarni boshqarishning yangi tamoyillarini o'rganish muhimligi hamda sohadagi sifat va samaradorlik ko'rsatkichlarini ilmiy asosda tahlil etishga oid amaliy takliflar va tavsiyalar ishlab chiqish mavzuning dolzarbligidan dalolat beradi.

**Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti va predmeti.** Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti bo'lib, Toshkent shahridagi «SHer-Bek-Savdo» MCHJga qarashli restorani hisoblanadi. Ishning predmeti restoran biznesida ishlab chiqarish va strategik boshqaruv hamda aholiga restoran xizmatlarini ko'rsatish sifati va samaradorligi bilan bog'liq jarayonlar hisoblanadi.

**Bitiruv malakaviy ishining maqsadi** iqtisodni modernizatsiyalash sharoitida respublikamizda restoran xizmatlari sifatini boshqarishning ilmiy-uslubiy asoslarini takomillashtirish yuzasidan amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqishga qaratilgan.

**Bitiruv malakaviy ishining vazifalari.** Belgilangan maqsaddan kelib chiqib, quyidagilar BMI vazifalari etib belgilandi:

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning 2014 yilda respublika ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2015 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi.

- restoran biznesining shakllanishi va rivojlanishining nazariy asoslarini o'rganish;

- iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitiga mos keladigan restoran biznesini boshqarish xususiyatlarini va amal qilish omillarini aniqlash;

- «SHer-Bek-Savdo» restoraniining sifat darajasi ko'rsatkichlarini tahlil etish;

- restoran xizmatlarining raqobatbardoshlik holati va darajasini o'rganish;

- restoranlarda tashkiliy - iqtisodiy chora-tadbirlarni joriy etish hisobiga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash va uning negizida korxonalar foyda darajasini oshirish mexanizmini ishlab chiqish;

- restoran xizmatlari sifatini oshirish imkoniyatlarini ilmiy jihatdan asoslash va uning tizimli monitoringini amalga oshirish bo'yicha tavsiyalar yaratish.

**Bitiruv malakaviy ishining nazariy va amaliy ahamiyati.** BMIda ishlab chiqilgan asosiy xulosa va takliflar Toshkent shahri restoranlarida sifat va samaradorlik ko'rsatkichlarini oshirish hamda ularni boshqarishda foydalanilishi mumkin.

**Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi va hajmi.** BMI kirish, uch bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan tashkil topgan. Umumiy hajmi 57 bet, 7ta jadval, 9 ta rasmdan iborat.

# I BOB. RESTORAN BIZNESINI BOSHQARISHNING ILMIY ASOSLANGSHANLIGI

## 1.1 Restoran biznesini boshqarishning usul va uslublarning o'rimi

“Restoran g'oyasi”, “restoran kontsepsiyasi”, “restoran mavzulari” kabi iboralarni juda ko'p eshitamiz. Ammo amaliyot ko'rsatishicha, ular nimani anglatishi to'g'risida ko'pchilik aniq tasavvurga ega emas. Yuqorida qayd etilgan tushunchalar orasida restoran kontsepsiyasi alohida o'rin tutadi. U restoranning asosiy negizini tashkil qiladi.

Ko'p hollarda kontsepsiya ostida restoranning g'oyasi tushuniladi. Masalan, milliy restoran yaratish xohishi – bu, g'oyadir. Yoki mussasani “Oddiy Evropa restorani” deb atamoqchimiz. Bu ham g'oya. Ammo kontsepsiya emas. Kontsepsiya restoran g'oyasini ochib beradi, restoran faoliyatining barcha tashkil qiluvchilarini ta'riflaydi. Haqiqatda esa u texnologik zanjirchalar, dizaynerlik echimlari, savdo belgisi, jarayon strategiyasi, taomnoma, mijozlarni jalb etish va ushlab qolish bo'yicha reklama dasturlari hamda faoliyatining barcha tashkil qiluvchilarini ishlab chiqish uchun batafsil yoritilgan texnik vazifadan iborat.

Restoranning kontsepsiyasi yozma ko'rinishda shakllangan bo'lishi kerak. Bu marketing tadqiqotlari ma'lumotlariga asoslangan etarlicha hajmga ega, ko'p varaqli xujjatdir. Marketing tadqiqotlari mustaqil ob'ektiv manba sifatida restoranning aniq joy, vaqt va aniq narx-navo segmentidagi mavjud g'oyasi dolzarbligini tasdiqlaydi yoki inkor etadi, mavjud g'oya doirasida restoranga jalb etish mumkin bo'lgan haridorlarning kontingenti (segmentlari) ni belgilab beradi, g'oya mualliflari va bo'lajak tashrif buyuruvchilar tasavvurlarining mos kelishini tahlil qiladi. Demak, restoran kontsepsiyasini batafsil ishlab chiqishdan oldin marketing tadqiqotlarini o'tkazish zarur.<sup>2</sup>

Ko'pgina restoran egalari jiddiy marketing tadqiqotlarini o'tkazishni istamaydilar. Bu bir kunlik ish emas va kerakli mablag' sarflanishni taqozo etadi. Marketing tadqiqotlarisiz ishni boshlash mumkinmi? Umuman olganda, albatta, mumkin. Buning ikki varianti mavjud. Birinchisi, hech qanday tadqiqotlar o'tkazmay o'z farosatiga va restoran xizmatlarining kundalik bozorni bilishiga ishonishga asoslanadi. Bu holda loyiha muallifi restoran loyihasiga sarmoyalar kiritishga tayyor bo'lgan tashqi sarmoyadorlar oldida uning kelajakdagi muvaffaqiyati yoki mag'lubiyati uchun butun mas'uliyatni va to'liq javobgarlikni bo'yniga oladi.

---

<sup>2</sup> Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.

Ikkinchi yo'l – katta ko'lamdagi marketing tadqiqotlarini o'tkazmasdan, restoran biznesi maslahatchilarining ekspert baholari bilangina chegaralanish. Ular to'plagan tajribalariga suyangan holda siz ho'xlagan va qo'llamoqchi bo'lgan restoran g'oyasining barcha musbat va manfiy tomonlarini ko'rsatib beradilar. Bunday baholash marketing usullariga kiritilsa ham, bu jarayon davomida vujudga keladigan barcha savollarga javob topish imkonini bermasligini tushunish zarur. Bunday usulni restoran g'oyasining natijalari bo'yicha ekspert xulosasini beruvchi ekspres tashhis deb atash mumkin. Shubhasiz, maslahatchi restoran g'oyasining bundan keyingi faoliyat ko'rsatish muddati uchun javobgarlikni o'ziga olmaydi va qanday qo'shimcha tadqiqotlarni o'tkazish maqsadga muvofiqligini, qanday axborotlarni olish zarurligini ko'rsatgan holda, sizni, albatta, ogohlantiradi. Shunga qaramay, ekspres tashhis bir qator jiddiy afzaliklarga ega. Aytaylik, g'oyani professional qarash bilan baholash. Bu, marketing tadqiqotlarining an'anaviy majmuasiga qaraganda tezroq va o'lchab bo'lmaydigan darajada arzonroq o'tkazishga imkon beradi.

Dastlabki marketing tadqiqotlari ma'lumotlari olinganidan keyin, restoran kontseptsiyasini ishlab chiqish bosqichi boshlanadi. Yuqorida ta'kidlab o'tganimizdek, kontseptsiya – bu, restoranning biznes sifatida yaratilishi va barcha tashkil qiluvchilarini batafsil ishlab chiqishga oid texnik xujjati, yoki qadamma-qadam yo'riqnomasidir. Restoranning batafsil kontseptsiyasini ishlab chiqish – bu, restoran g'oyasi asoslanganligini va to'g'ri tanlanganligini yana bir marta tekshirish, barcha restoran xizmatlari faoliyati haqida yaxlit tasavvurni shakllantirishdir. Rasmiylashtirilgan kontseptsiya tayyor restoran xizmati ko'rinishidagi mahsulotni olishga, restoranni tashkil qilish jarayoni loyihachilaridan tortib to dizaynerlar va uskunalarni etkazib beruvchilarigacha bo'lgan barcha ishtirokchilar ishlarini muvofiqlashtirishga imkon beradi. Restoranlar tarmog'ini tashkil etishda, batafsil bayon qilingan restoran kontseptsiyasi nihoyatda muhim ahamiyat kasb etadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, kontseptsiyada quyidagi jihatlar aks ettiriladi:

Restoranning savdo belgisini ishlab chiqishga talablar:

- dizayn, interer usuli;
- mebel, jixozlar;
- hodimlarga talablar;
- hodimlarning liboslari;
- taomnoma;
- xom ashyo etkazib beruvchilar bilan aloqalar;

- reklama-marketing tadbirlarini tashkil qilish.

Kontseptsiya yaratilishi restoranni uning sotilishini amalga oshiruvchi yagona marketing tizimi nuqtai nazaridan ko'rib chiqishga imkon beradi. Unda restoranning butun tizimlari kontseptsiya tomonidan belgilangan yagona strategiyaga tayangan holda faoliyat yuritadi.

Restoran kontseptsiyasi mustaqil ravishda yoki konsalting kompaniyasi mutaxassislari ko'magida yaratilishi mumkin. Bu holda kontseptsiya narxi 500 \$ dan boshlanib, restoranning dastlabki g'oyasi, unga tegishli hujjatning aniqlilik darajasi, kashfiyotning aniq shartlariga qarab, ortib boradi va belgilanadi.<sup>3</sup>

Restoran biznesidagi asosiy muammo sifat ko'rsatkichlarini yaxshilashdan iborat.

Sifatni boshqarish – bu, mahsulot yoki xizmatni samarali va tejamli ishlab chiqarishni ta'minlash maqsadida sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash uchun zarur bo'lgan faoliyatlarni rejalashtirish, taraqqiy ettirish va joriy qilish iborat. Bu orqali tizimni tejamli boshqarish yo'lga qo'yiladi. Amerikalik olim Edvard Deming mahsulot yoki xizmat sifati, unumdorligi va raqobatbardoshlik darajasini ishlab chiqqan. Uning ta'kidlashicha, boshqaruvchilar bu sohada 14ta asosiy omilga e'tiborini qaratmog'i lozim. Xizmatlarni ishlab chiqarishda ayniqsa, quyidagi omillarni, albatta, inobatga olish zarur:

- mahsulot yoki xizmatlarni takomillashtirishga intilish. Asosiy maqsad: raqobatbardoshlik, biznesda ushlanib qolish va ish joyi bilan ta'minlashdan iborat;

- korxonada bo'limlari orasidagi to'siqlarni bartaraf etish;

- ijobiy o'zgarishlarga erishish uchun boshqaruvchi ma'suliyatni to'liq o'ziga olishi va boshqaruvda sardorlik funksiyasini amalga oshirishi;

- samaradorlik va sifatni oshirish uchun doimiy ravishda ishlab chiqarish hamda xizmat ko'rsatish tizimini takomillashtirish va shu orqali xarajatlarni kamaytirish;

- ish joylarida kadrlarni tayyorlash tizimini yaratish;

- nazorat asl maqsadidan kelib chiqib, insonlar, asbob va uskunalar faoliyatini yaxshilashga yo'naltirilgan yordam, deb qabul qilinishi;

- son ko'rsatkichlariga yo'naltirilgan boshqaruvdan voz kechish;

- korxonaga samarali ishlash imkoniyatini berish uchun qo'rquvni bartaraf etish;

---

<sup>3</sup> Зенки И. В. Бланк И.А. Управление прибылью.- 3-е изд., перераб. и доп. – К.: Ника-Центр, 2007. – 768 с.

E.Deming tomonidan taklif etilgan g'oyani umumlashtirish asosida xizmatlar sifatini yaxshilash mumkin.(1-rasm)

Tashkilotlar xizmatlarining sifatini yaxshilash falsafasi to'rtta omilga bog'liq deb qaraladi:

- rejalashtirish. Natijalarni yaxshilash maqsadida biznes jarayon-larining elementlarini loyihalashtirish va zarur bo'lsa, qayta loyihalashtirish;

- faoliyatni amalga oshirish. Rejani hayotga joriy etish va faoliyat natijalarini o'lchash;

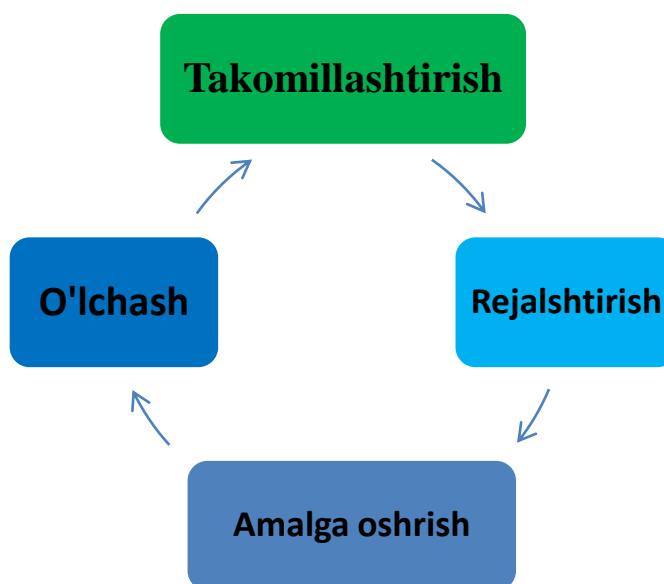
- tekshirish (o'lchash). Natijalarni o'lchash va ularni qaror qabul qiluvchilarga etkazish;

- takomillashtirishni amalga oshirish. Jarayonlarni yaxshilash va takomillashtirish uchun zarur bo'lgan o'zgartirishlarni amalga oshirish. Sifatni boshqarish jarayonini 1-rasmdagi tarzda tasvirlashimiz mumkin:

Xalqaro standartlashtirish tashkiloti (XST) 1987 yilda sifat menejmenti tizimini (SMT) joriy etgan. SMT korxonada yohud tashkilotning sifat belgisini ifodalaydi va u mahsulot yoki xizmat sifatiga dahldor emas.

ISO 9000 standartlar mahsulot yoki xizmatning sifatiga kafolat bermaydi.

Amaliyotda "tizimni boshqarish sifati" (TBS) tushunchasi qabul qilingan. Korxonada TBS deb biznes jarayonlaridagi tayanch faoliyatlarni ishlab chiqarish, rivojlantirish va hokazolarni rejalashtirish hamda joriy etishdagi siyosat, chora-tadbirlarga aytiladi.

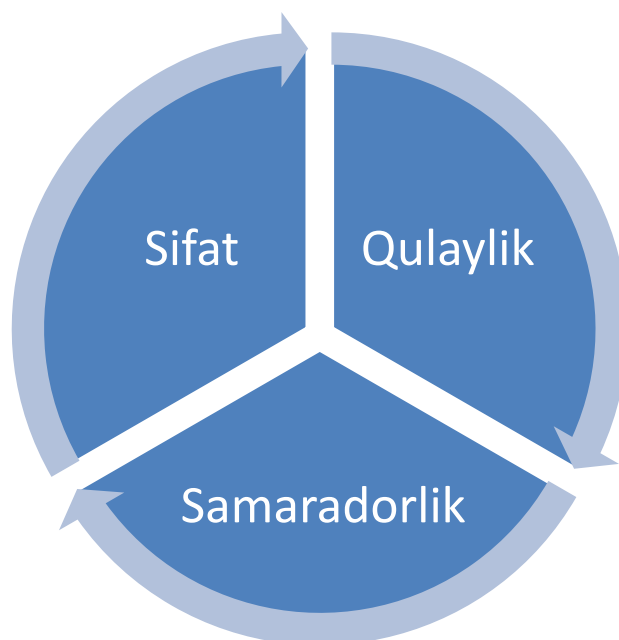


1-rasm. Sifatni boshqarish jarayoni

TBS tashkilotlarda har xil tayanch biznes jarayonlarini aniqlash, o'lchash, nazorat qilish va takomillashtirish orqali ularning umumiy faoliyatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Xalqaro standartlashtirish tashkiloti ISO 9000:2000 TBS ning talablariga muvofiqligini tasdiqlaydi. Shuningdek, "umumiy sifat menejmenti" (USM) degan tushuncha qabul qilingan. USM deb tashkilotda yoki korxonada barcha jarayonlarning sifatini yaxshilashga yo'naltirilgan menejment strategiyasiga aytiladi. "USM" tushunchasi ishlab chiqarish, ta'lim xizmatlari va boshqa xizmatlar sifatini yaxshilashda keng qo'llaniladi. "USM" uchta tushuncha yig'indisidir. U birinchidan, umumiy tarzda korxonadagi barcha faoliyatlarni, mahsulotning yashash davri, haridorlarga uni etkazish zanjiri kabilarni, ikkinchidan, sifat nuqtai nazaridan mahsulot yoki xizmatning haridor-bobligini, uchinchidan, menejment nuqtai nazaridan korxonani boshqarishdagi rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish, sardorlik qilish, kadrlarni tanlash va tayyorlash funktsiyalarini ifodalaydi.

Restoran biznesidagi asosiy muammo triada burchagining tayanch nuqtasini topishdir. Bu biznesda sifat – samaradorlik – qulaylik masalasi to'g'ri hal etilishini ta'minlaydi. Chunki, samaradorlikni oshirish- taomnoma narxlarining o'sishini, tannarxni pasaytirishni talab etadi. Restoranga haridorlarning tashrifini ko'paytirish, narxlarni iste'molchilarga qulay belgilash uni pasaytirishni taqozo etadi. Ovqatlar va restoran xizmatlari sifatini oshirish xodimlar rag'batlantirilishini hamda ularning ish haqi va sarf-xarajatlarni oshirilishini talab etishi mumkin.



2-rasm. **Restoran sifatini boshqarish triadi**

"Sifat" – bu, nisbiy atama bo'lib, u har xil iste'molchilar uchun turli ma'noga ega. Sifatning uchta muhim xislatini ajratish va ularni zanjir

ko'rinishida aks ettirish mumkin. Birinchi bosqichda ishlab chiqarish jarayoni va restoran xizmatlari sifati uning ichida texnik jarayonlarga mos keluvchi darajani bildiradi. Sifatning bu jihati texnik sharoitlarga mos keluvchi sifat deb ataladi. Ikkinchi bosqichda konstruksiyaning sifati baholanadi. Uchinchi bosqichda sifat restoran xizmatlarining faoliyat yuritishi, iste'molchilarining haqiqiy ehtiyojlarini qanoatlantiruvchi darajani bildiradi.

Restoran biznesida xizmatlar sifati oshirishdan manfaatlari o'z xizmatlar bozorining yangi segmentlari tomon harakatlantirish, bozordagi ulushni ko'paytirish, tashkiliy texnologik jarayonlardagi kamchiliklarni bartaraf qilish hisobiga mehnat unumdorligini oshirish, tashrif buyuruvchilar e'tirozlari darajasini kamaytirish va buning natijasida kattaroq foyda olishdan iborat bo'ladi.

## **1.2. Restoran biznesini boshqarishning asosiy xususiyatlari**

Restoran xizmatlari bozorining nazariy asoslari ishlab chiqarish omillari, ular orasidagi bog'liqlikni aniqlash va bozor munosabatlari bilan chambarchas bog'liq. Restoran yuridik shaxs yoki biznes birligi sifatida amal qilar ekan, uning nazariy asosi firmalar nazariyasiga asoslanadi. Ma'lumki, firmalar nazariyasida (R.Kouz, Kobb, R.Duglas va boshqalar) ishlab chiqarish natijalariga asosan to'rtta omil: kapital (K), mehnat (M), tabiiy resurslar miqdori (T) va tadbirkorlik (V) ta'sir etadi. Ishlab chiqarish natijasi, ya'ni yalpi mahsulot yoki daromad keyinchalik ana shu omillarning egalariga taqsimlanishi orqali kapital egasi foiz, tabiiy resurslar egasi renta, ishchi kuchi egasi ish haqi va tadbirkor foyda oladi.

Restoran biznesining o'ziga xosligi shundan iboratki, u tez o'zgaruvchan modaga bo'ysunadi. Uning modellari yashaydigan davr esa qisqa. Umuman olganda, restoranlarni mavqei jihatidan uch toifaga, ya'ni, yuqori pog'onada xizmat ko'rsatadigan nufuzli, o'rta toifadagi va o'rta darajadan past restoranlarga ajratiladi.

Modali restoran – bu, zamonaviy muassasa, uning xizmatlaridan foydalanish obro'li va nufuzli. Bunday mavqeiga erishish uchun mijoz restoranga takroriy kelishini barqaror undovchi, moyillikning marketing dasturini yaratish zarur. Modali restoran nafaqat mijozlarni kutgan darajasida qanoatlantirish, balki ularga kutganidan ham ortiq taklif yaratib berishga qodir bo'lishi zarur. “Mijozni doimo ajablantiring va u hamma vaqt siznikidir”. Bu, yangi marketingning shiori. U muvaffaqiyatli loyihalarning asosiy maqsadi bo'lib qelmoqda.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Jalolov J.J., Alimov R.X., Xotamov I.S. Marketingni boshqarish. Darslik. – T.: Adolat, 2000. – 375 b.

Modali restoran buyurtmachilar kutganlaridan ziyoda bo'lgan va raqobatchilar orasida o'xshashi yo'q xizmat turlarini qidirib topadi, yaratadi va taqdim etadi. U nafaqat mijozlarning ehtiyoj va talablarini aniqlaydi, balki ijtimoiy hayotning zamonaviy tamoyillari va modali yo'nalishlari tomonidan belgilab beriladigan, katta ahamiyatga ega qiymatlar majmuasini ham shakllantiradi. Bunday xizmat esa iste'molchi tomonidan eng yuqori sifat tarzida baholanadi. Faqat shunday holda mijozlar boshqa takliflarga e'tibor qaratmaydilar, modali muassasa mavqeini qo'llab-quvatlab restoranga kelishni davom ettiradilar. Bu, o'z navbatida, jamoada muassasaga nisbatan ijobiy fikrni ham shakllantiradi.

Restoran xizmatlari yaratilgan muhit, xonalar intereri, dasturxonning bezatilishi, taomlar sifati bilan cheklanmaydi. Ularning mahsuloti – yaratilgan ijobiy muhitning o'zi, mijozning orzu-umidlarini payqab oluvchi mehmondo'stlik, hushyorlik va xushmuomilalik – xizmat ko'rsatishning ruhidir. Bu kabi yangi alomatlar yig'indisi har qanday tijorat faoliyati va xususan, umumiy ovqatlanish korxonasi muvaffaqiyatining asosiy omili – xizmatlar sifati hamda darajasi haqidagi tasavvurni shakllantiradi.

Obro'li va nufuzli restoran faoliyatidagi asosiy ko'rsatkich – bu, xizmat ko'rsatishning yuqori darajadagi saviyasi. Xizmat ko'rsatish saviyasiga e'tiborsiz restoran muvaffaqiyatga erisha olmaydi.

Amaliyotda restoranga mijozlar turli yo'llar bilan jalb qilinadi. Buning uchun ko'pincha bosh oshpaz sanati haqida afsonalar to'qish kifoya. Boshqalar noyob did yoki lazzatli va mazali taomlar bilan jalb qilishadi.<sup>5</sup>

Ilmiy kuzatishlar ko'rsatishicha, obro'li va nufuzli restoranlarda chegirmalar ko'rinishidagi moddiy rag'batlantirish ko'p uchraydi, ammo uni hamma vaqt qo'llash tavsiya qilinmaydi. Yuqori pog'onadagi restoranlarda chegirmalarni ma'lum bir vaqt oralig'idagini joriy qilish maqsadga muvofiqdir. Masalan, kunduzgi vaqtlarga, ya'ni, soat 11<sup>00</sup> dan to 16<sup>00</sup> gacha restoranda to'liqlik koeffitsienti past bo'ladi. Aynan shu vaqtda o'n foizdan o'ttiz foizgacha chegirma belgilansa, aholining nisbatan kam daromad topuvchi qatlamlari, ya'ni oddiy xizmatchilar, uy bekalari va talabalar restoran mijozlari tarkibini to'ldirishi mumkin. Tabiiyki, mamlakatimizda restoran biznesi amaliyotida hali chegirma takliflari uncha ko'p qo'llanilmaydi.

Sifat iste'molchining talabi, ehtiyoji va umidlari tizimiga kiradi, ammo har bir mijozning o'z sifat standartlari mavjud. U sub'ektiv ravishda shakllanadi va har bir inson dunyoqarashining shaxsiy ko'rinishiga mos keladi. Ammo biz "bekalik uy" muassasaning umumlashtirilgan tasvirini chizib berishimiz mumkin. Unda xizmatlar sifati barcha mijozlarimiz tomonidan bir xilda va bir ma'noda qabul qilinadi.

---

<sup>5</sup> Jalolov J.J., Alimov R.X., Xotamov I.S. Marketingni boshqarish. Darslik. – T.: Adolat, 2000. –376 b.

Zamonaviy rasm-rusmli, modali restoran fenomeni – sifatning eng muhim belgilaridan biri, moda esa, servis sifatining doimiy alomatidir.

Muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalarining ko'plari "an'anaviylik"ka doimiy qiziqishni saqlagan holda, klassik mavzudan mohirona foydalanadilar. Klassik format servisning yuqori standartini va barqaror sifatini belgilab beradi. Bunday kafe va restoranlar mijozlar sodiqligining yuqori koeffitsientiga ega. Moda bizni millionlab insonlar turmushiga sifatli rasm-rusmlar va o'ziga xos xususiyatlar ko'rinishida kiruvchi ijtimoiy hodisa sifatida qiziqtiradi. Masalan, modali Yapon oshxonasi mijozlari bilan ierogliflar yordamida emas, balki modali timsollar: dizayndagi minimallik, taomlarning soddaligi va yangiligi, urf-odatlarining sipoligi, o'ziga xos ishlab chiqilgan tizimi tufayli "muloqot qiladi". Moda maqsadli guruh sifati va mezonlariga mos keluvchi namuna bo'la oladigan rasm-rusm va hulq-atvor qiymatlarini (ne'matlarini) shakllantiradi.

"Zamonaviy", "modali" degan iboralar o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi. Bozorni diqqat bilan tahlil etishda, kundalik hayotda vujudga keladigan, mijozlarning orzu-umidlari, havaslari, qiziqishlarida namoyon bo'ladigan tamoyillarni bashorat qilish mumkin. Masalan, kam kaloriyali taom modaga nafaqat sog'lom turmush tarzini targ'ib qilish tufayli, balki boshqa mustaqil qiymat – sportning ayrim turlari (fitnes, tog' chang'isi) ga qiziqish natijasida ham kiradi. Qayd etilgan qiymat, dam olish tarkibiga kirgan holda, modali yo'nalish tarafdorlarini klub muhiti yaratilishiga rag'batlantiradi. Bu bosqichda ob'ektlarga nisbatan jamoa fikri va ustuvorliklari hamda yangi yo'nalish qiymatlari shakllanadi. Ijodiy PR (Pablik Relations) modali muassasa obrazini shakllantirishga asos bo'ladi. Restoran takrorlanmas muhitini belgilab beruvchi klubdagi kayfiyat, ishonch ruhi, sodiq mijozlar va restoran egasining manfaatlari kesishgan erda vujudga keladi.

Masalan, sport-barlariga tashrif buyuruvchilarning hammasi ham sportchi emas, ammo ularning deyarli barchasi sport ishqibozlari va "ekspertlari"dir. Ular ochiq aloqa qilishga tayyorlar va o'zlari ham fikrlari bilan muloqotni yo'lga qo'yadilar. Sodik mijozlar ijobiy jamoa fikrini targ'ib etadilar va boshqa tashrif buyuruvchilarning muassasaga qiziqishini rag'batlantiradilar. Shunday qilib, sifatning mezonlari shakllanadi. Ammo lazzatli taom, malakali xizmat ko'rsatish, ko'rkam va shinam sharoit – sifatning bu asosiy mezonlarini idrok etish bilan mijozlar keskin farqlanadilar.

Hozirgi vaqtda pivo ichimligini taqdim etadigan restoranlarni qisman modali muassasalar toifasiga kiritish mumkin. Bunday restoranlardan ko'pchiligi shaharning turli qismlaridan kelishga tayyor bo'lgan doimiy mijozlariga ega. Lekin shunga qaramay, restoranning qulay erga joylashishi asosiy omillardan biri bo'lib qolaveradi. Ularda chegirmalar kartochkasi yaxshi ishlaydi. Pivo restorani xizmat ko'rsatish saviyasi yuqori darajada bo'lishi bilan

pivoxonadan farqlanadi. Ularni matbuotda reklama qilish va turli kataloglarga joylashtirish ijobiy natija beradi.<sup>6</sup>

Shu bilan birga, katta yoki tarmoqli restoran uchun shaxsiy internet-resursga ega bo'lish ham juda foydalidir.

Mamlakatimizning restoran bozori shakllanishi davom etmoqda va unda yangi hodisalar, tamoyillar uzluksiz sodir bo'lmoqda. Bir tomondan, restoranlarning tashqi ko'rinishi va taomlari sifati hamda ularda ko'rsatilayotgan xizmatlar zamon talabidan orqada qolganligi haqida gapirish mumkin bo'lsa, boshqa tomondan esa, taraqqiyotda zamondan "ancha oldin" ketayotgan muassasalarning muvaffaqiyatli faoliyatiga juda ko'p misollar keltirish mumkin. Shunday qilib, restoranlar, albatta, zamon o'zgarishlariga moslashishlari kerak. Shubhasiz, restoran tashkil etish masalalariga savodli yondoshilsa, bu biznesning uzoq yillar muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishini ta'minlash mumkin.

Restoranlar o'z obro'sini, nufuzini va raqobatbardoshligini uzoq muddat davomida saqlab tura olishiga, albatta sifat ko'rsatkichi ta'sir etadi. Sifat iste'molchining orzu-umidlari va unga taklif qilinadigan xizmatni qabul qilishi o'rtasidagi farqlar darajasi bilan belgilanadi. Mijoz taklif qilinayotgan xizmatni "eng yuksak orzusi" haqidagi tasavvuri bilan solishtiradi. Uning bundan keyingi harakati ma'lum: u xizmatdan foydalanadi yoki uni almashtirish uchun boshqa variant qidiradi.

Restoranga birinchi marotaba tashrif buyurilganda mehmonni marketing g'oyasining to'g'riligi, afsonasi, etakchi mavzuni izohlab berilishi bilan ajablantirish mumkin. Shunda muassasa katta muvaffaqiyatga erishadi. Ammo, har qanday korxonaga egasi ham zamonaviy iste'molchiga o'z qarorlari tahlilini o'tkazish, tanlovini oqlash maqsadida xuddi shunday takliflarni doimo solishtirish xosligini tushunmaydi. Restoran mijozga yoqdi, ammo u bozordagi teng ma'nodagi takliflarga binoan boshqa muassasalarga ham boradi. Bunday vaziyatda uning munosabati beqaror bo'ladi, moyillik darajasi esa yangi, yaxshiroq taklif paydo bo'lishi bilan pasayib boradi. Takroriy tashrifda mijoz sifat standartga mos kelishi tasdiqlanishini kutadi. Ammo, unda yangilikning yorqin taassurotlari tez so'na boshlaydi. Bunday sharoitda restoran mijozga yangi taklif bera olmasa, u vaqt o'tishi bilan moyillikni yo'qota boshlaydi.

Restoran biznesida taomnoma, xizmat ko'rsatish, shinamlilik va dizayn eng muhim atributlardan desak mubolag'a bo'lmaydi. Taomnoma – birinchi navbatda restoran umumiy kontseptual echimining elementidir. Shunga ko'ra, u tashkil qiluvchi barcha boshqa omillar bilan uyg'unlashishi kerak. Restoran servisini tashkil etish bo'yicha ko'pgina kitoblarda an'anaviy tuzilmalar bayon qilingan. Bir ma'noda restoranda taomnoma qanday bo'lishini ta'kidlashning

---

<sup>6</sup> Qosimova M.S., Ergashxo'jaeva Sh.J. Strategik marketing. T.: O'qituvchi, 2004. – 230 b.

amalda imkoni yo'q. Bu ko'rsatkich restoran kontseptsiyasiga bog'liq. Umuman, taomnomani yaratishda ikki xil yondashish bor.

**Birinchi usul:** mahsulotlarga sarflangan xarajatlarni uchga ko'paytirib, shartli ravishda taomlarning sotilish narxini belgilash. [95,96]

**Ikkinchi usul:** taomning narxi dastlabki muhsulotlar tannarxi, aniq taomni tayyorlashga sarflangan mehnat, restoranga keluvchi mijozlarning tabaqalaridan kelib chiqqan holda belgilanadi.

Mavjud barcha omillarni savodli ravishda muvofiqlashtirish o'ta murakkab. Bu haqida aniq bir restorandan ajralgan holda so'z yuritish ham mumkin emas. Ta'kidlash joizki, taomnomani rejalashtirishga bunday yondashish narx siyosatini muvofiqlashtirish, mijoz istagan taomlar haridini ko'paytirish, yangi taomlarni muvaffaqiyatli ravishda kiritish, firma ovqatlarini ko'proq sotishga imkon beradi. Eng oddiy holda tannarx plyus tannarxga malum foizlardagi marjinni qo'shish.<sup>7</sup>

Xizmatlarning to'rtta asosiy tavsifi mavjud:

- 1) restoran xizmatlarini sezib va payqab ololmaslik;
- 2) xizmatlarning doimo bir xilda bo'lmasligi;
- 3) xizmatlarni amalga oshiruvchidan ajrata olmaslik;
- 4) xizmatlar zahirasi yaratilmaslik.

Bu xossalarning har birini navbat bilan ko'rib chiqamiz.

1. Restoran xizmatlarini sezib va payqab ololmaslik. Ularni harid qilishdan oldin ushlab, sezib va ko'rib bo'lmaydi. Haridor biror mahsulotni oldin ko'rib, ushlab, hidlab, so'ngra sotib oladi. Xizmatlarni sotib olganda bunday qilib bo'lmaydi.

2. Xizmatlarning doimo bir xilda bo'lmasligi. Xizmatlar ishlab chiqarishdagi marketing muammolaridan biri ularning sifati bir xilda bo'lmasligidir. Chunki ularning sifati xizmat ko'rsatuvchilarga bog'liq. Xizmatchilarning imkoniyati va kunlik mehnat qilish qobiliyati doimo o'zgarib turadi. Shuning uchun fizik tovarlarga nisbatan xizmatlar sohasida ishlab chiqarish murakkab. Avtomatlashgan texnologiya bilan bir xil sifatdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish mumkin, ammo xizmatlar doirasida buni amalga oshirish mushkul.

3. Xizmatlarni amalga oshiruvchidan ajrata olmaslik holati. Xizmatlarning mahsulotlardan uchinchi farqi ularni ajrata olmaslikdir. Ko'p hollarda haridor

---

<sup>7</sup> Горенбургов М.А., (Медведев А.Л.) Бизнес-планирование в гостиничном и ресторанном деле: Учебное пособие. – СПб.: Д.А.Р.К., 2008. – 200 с.

xizmatlarni iste'mol qilganda xizmat ko'rsatuvchidan ajrata olmaydi. Masalan, restoran xizmatlaridan foydalanganda iste'molchi va xizmat ko'rsatuvchi birgalikda qaralmog'i lozim. Xizmatlar sifati ikkala tomon faoliyatiga, yani taklif qilinayotgan mahsulot va xizmat ko'rsatuvchi muomalasiga bog'liq.

4. Xizmatlar zahirasini yarata olmaslik. Xizmatlar zahirasi mahsulotlar zahirasidan farq qiladi. Mahsulotlar tez ayniydi. Shu tufayli ularni saqlash ko'p xarajat talab etadi. Xizmatlarda zahira xarajatlari sub'ektiv ma'noga ega va ular ishlab chiqarishning ideal holatiga bog'liq. Masalan, xizmat ko'rsatishga tayyor bo'lgan holatlarning hammasida ham xizmatga talab bo'lmasligi, xizmat ko'rsatish zahiralari xarajatlari turli darajada bo'lishi mumkin.

Xaridor muayyan xizmatlarni sotib olganda kutilayotgan qoniqishi bilan haridorning haqiqiy tajribasi qiyosiy taqqoslanadi. Haqiqiy va kutilgan natijalar farqini tahlil qilish xizmatlar sifati aniqlashga imkon beradi.

Restoran biznesi iste'molchilari va mijozlari bozorning uchinchi elementi hisoblanadi.

Shuning uchun ham restoran xizmatlari marketingi marketingning undovchi omillari va iste'molchilarning bunga javoblari o'rtasidagi bog'liqliklarni tadqiqot qilishi restoran biznesi rivojlanishida eng muhim omillardan sanaladi.

### **1.3. Restoran biznesini shakllanishining o'ziga xos xususiyatlari**

Respublikamizda amalga oshirilayotgan xususiyashtirish va kichik biznesni qo'llab-quvvatlash siyosati natijasida mulkchilikning turli shakllari va bozorning xilma-xil tashkiliy tuzilmalari namoyon bo'lmoqda. Shuni ta'kidlash joizki, mustaqillik yillarida xususiy tadbirkorlikka katta etibor qaratilganligi va mulkchilikning bu shakli dahldorligi tamoyili natijasida restoran xizmatlari bozori tashkiliy tuzilmasi tubdan o'zgardi.

Dastlabki davrda restoran biznesi hali uncha taraqqiy etmagan, asosan monopol shakldagi korxonalar majmuidan iborat bir toifadagi xizmat va mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilardan tashkil topgan bozor edi. O'sha davrda (1992 – 1993 yillar), jumladan, Toshkent shahrida mavjud bo'lgan yigirmaga yaqin restoranlarning aksariyat qismi yirik mehmonxonalar huzurida faoliyat yuritgan. Ularning asosiy iste'molchilarini xorijiy mamlakatlardan kelgan sayyohlar va viloyatlardan kelgan shahrimiz mehmonlari tashkil qilgan. Restoranlar taklif etgan taomlar turi cheklangan, xizmatlar turi ko'p bo'lmagan va narxlari bir-biridan keskin farq qilmagan taomlar va xizmatlardan iborat bo'lgan. Restoran xizmatlari taklifi unga bo'lgan talabdan juda kam bo'lgan. Raqobat muhitining yo'qligi xizmat turlari va taomlar sifati yuqori bo'lishi uchun rag'batlantiruvchi omillar yaratmagan. Xususiyashtirish jarayoni kichik korxonalar, jumladan, savdo korxonalari, xizmat ko'rsatish shahobchalaridan

boshlanganligi Toshkent shahrida xususiy ovqatlanish shahobchalari, restoranlar, kafe, barlar, choyxonalar ochilishiga imkon yaratdi va natijada restoran xizmatlari bozorida yangi muhit vujudga keldi.<sup>8</sup>

Toshkent shahrida 1996 yilga kelib, ovqatlanish korxonalarining soni 690 taga etdi. Ularning 34 tasi restoranlar edi. Boshqacha qilib aytganda, Toshkent shahrida restoranlarning monopol hukmdorligiga barham berildi. Yirik restoranlar bilan bir qatorda raqobat qila oladigan o'rta toifadagi ovqatlanish shahobchalari ham bozorga kirib keldi.

Raqobat muhitining vujudga kelishi restoranlarda mahsulot va xizmatlar turini tabaqalashtirish (differentsiatsiyalash), xarajatlarni nazorat qilish va pasaytirish kabi muammolarini dolzarb qilib qo'ymoqda. Bundan tashqari, bugungi bozorning belgilaridan biri restoranlar asosan narxdan tashqari boshqa qator omillar bo'yicha raqobat qilayotganligi, mahsulotlari turli-tumanligiga etibor berayotganligi, bozor kontsentratsiyasi koeffitsienti qiymati nisbatan pastligidir.

Iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish sharoitida muhim ustuvor yo'nalishlardan biri respublikamiz aholisining moddiy farovonligini oshirish hisoblanadi. Aholi moddiy farovonligi murakkab va serqirra ko'rsatkich bo'lib, u bir necha shart-sharoitlar va omillarga, jumladan, aholi pul daromadlari oshishiga va xizmat ko'rsatish tarmoqlarining xizmat turlari va sifatiga ham bog'liq. Ta'kidlash zarurki, respublikamizda amalga oshirilgan davlat mulkini xususiylashtirish jarayoni natijasida tadbirkorlikning har xil turlari vujudga kelmoqda va ularning aksariyat qismi xizmatlar ko'rsatish sohasida faoliyat ko'rsatmoqda.

Shu munosabat bilan bugungi kunda murakkab va dinamik rivojlanishda bo'lgan xizmatlar sektorini, ayniqsa, keng tarmoqli restoran xizmatlari sohasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish omillari hamda marketing jihatlarini tadqiq etish muhim ahamiyatga ega.

Restoran biznesi ilk bor bozor iqtisodiyoti sharoitida shakllanib va tez taraqqiy etib boruvchi yuqori daromadli soha. Bugungi kunda restoran biznesi tez va barqaror taraqqiy etayotgan, demak, investitsiyalar uchun jozibador va tadbirkorlar uchun qulay xizmatlar bozorining segmentidir.

Restoran biznesi shakllanishini baholashda bir necha omillarga e'tibor qaratish lozim. Bu omillar ularning foydasi miqdoriga ta'sir etadi. Tadqiqot natijalari shundan dalolat beradiki, restoran faoliyati natijasi uning qulay hududda, mavzeda joylashishiga ham bog'liq. Odatda, shahar markazidagi restoranlar ilgarida gavjum bo'lgan. Ammo bozor iqtisodi sharoitida boshqa hududlarda ham biznesning taraqqiy etishi aholi restoran xizmatlaridan keng foydalanishiga olib keldi.

---

<sup>8</sup> Мухитдинов Д.М. Маркетинг. – Т.: ТГЭУ. Учебник, 2008. – 275 с.

Quyidagi omillar restoranlarning rivojlanishi va iste'molchilarni jalb qilishga ta'sir ko'rsatadi:

1. Asosiy piyoda yo'nalishiga yaqin joylashganligi.
2. Metro yo'nalishlari yaqinligi.
3. Avtomobil to'xtov joylari mavjudligi.
4. Taomlarning sifatlilik darajasi yuqoriligi.
5. Taomlar turlarining ko'pligi.
6. Taomlar narxi.
7. Xizmat ko'rsatish sifati.
8. Tashrif buyuruvchilar tarkibi (kontingenti).
9. Restoran intereri.
10. Restoran maydonining katta-kichikligi.
11. Xona haroratini ta'minlovchi jihozlar mavjudligi.
12. Shovqinlik darajasi, zalning akustika darajasi.
13. Restoran nufuzi va obro'liligi.

Yuqoridagi omillarning iste'molchilar tashrifiga ta'sirini o'rganishda ularning restoranga qaysi maqsadda kelishiga bog'liq ekanligi va shunga qarab o'zgarishi aniqlinishi mumkin. Jumladan, restoranga iste'molchilar oilaviy dam olish va ovqatlanish, biznes uchrashuvini o'tkazish, do'stlar davrasidan bahramand bo'lish, romantik hordiq chiqarish, banket ziyofatlarini va to'y marosimlarini o'tkazish uchun tashrif buyurishlari mumkin.<sup>9</sup>

Toshkent shahridagi restoran biznesidagi muammolar quyidagilar:

1. Sifat ko'rsatkichi darajasining pastligi:

a) menejerlar o'z faoliyatlari ko'lamini aniq anglab etmasligi;

b) personalga xizmat ko'rsatish texnologiyasi o'rgatilmaganligi;

v) personal mijozlar uchun kerakli muhit yarata olish bo'yicha tayyorgarlik ko'rmaganligi;

g) mijozlarga buyurtmalari uzoq vaqt davomida tayyorlab etkazib berilishi yoki tezkorlik etishmasligi.

Ularni bartaraf qilish yo'llari:

- menejer restorandagi texnologik jarayonlar o'zaro uzviy bog'liq bo'lishini ta'minlashi kerak. Bu degani xom ashyo sotib olinish jarayonidan toki haridorlarning fikr-mulohazalarini o'rganish jarayonigacha bo'lgan davr qamrab olinishi lozim, demakdir;

- ofitsiantlik bu talabalar uchun vaqtincha daromad topish joyi emas, balki alohida olingan jiddiy tayyorgarlikni talab etadigan e'tiborli kasb ekanligi anglanishi kerak. Restoran menejerlari katta mablag'larni qurilish, interer

---

<sup>9</sup> Райс В. Контроль издержек в ресторанном бизнесе. – М.: Креатив Холдинг, 2006. – 96 с

dizayni, texnik ta'mirlanishga va boshqa kerakli jihozlarga sarf qilishar ekan, albatta, restoranda xizmat ko'rsatuvchi personal ham yuqori darajada tayyorlangan, bilimli, bir necha tilni mukammal egallagan, kasbiy tayyorlangan bo'lishi maqsadga muvofiqdir;

- menejerlar doimiy ravishda haridorlar orasida anketa so'rovlari o'tkazib turishlari va shu orqali kamchiliklardan xabardor bo'lishlari kerak;

- restoran menejerlari ko'proq o'zlari mijozlar bilan muloqotga kirishishlari maqsadga muvofiqdir, chunki har bir iste'molchi o'ziga nisbatan hurmat va xush muomila ko'rsatilishini xohlaydi. Bunday munosabat shaxsan menejer tomonidan ko'rsatilishi, o'z navbatida, mijozlar orasida restoran reytingi o'sishiga olib keladi.

Agar restoran xizmatlari bozoridagi talab va taklif muvozanati xususida so'z yuritilsa, o'tgan asrning to'qsoninchi yillari o'rtalarida taklif va talab o'rtasidagi farq ancha kamaydi, restoranlar taomnomasidagi narxlar farqi qisqardi hamda haridorni jalb qilish uchun raqobat ko'rashi boshlandi. Bu fenomen restoranlar uchun marketing va menejment saboqlarini o'rganish muhim ekanligini ko'rsatdi va ularning yutuqlarini amaliyotda qo'llashga zarurat uyg'otdi.

O'zbekiston Respublikasi xukumati tomonidan tadbirkorlik va xususiy biznesni qo'llab-quvvatlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar qabul qilinganligi, iqtisodiyotdagi barqarorlik inflyatsiya darajasi pasayishi, aholi turmush darajasini oshishiga va harid qobiliyati yaxshilanishiga olib keldi. Natijada Toshkent shahrida yangi turdagi, serqirra xizmat ko'rsatadigan zamonaviy restoranlar qurilishi uchun imkoniyat yaratildi.

Restoran biznesidagi muhim muammolardan yana biri uning kapitalga talabgorligi va qiymatidir. Chunki bozor iqtisodi sharoitida tadbirkor biznes yuritishning transaksion xarajatlari va muqobil xarajatlari darajasini, albatta, inobatga olmog'i lozim. Keling, ana shu masalani qisqacha ko'rib chiqamiz. Restoranning bozor qiymatini o'lchash ikki xil usulda olib boriladi. Birinchisi, sotilgan restoranlar bahosini qiyosiy taqqoslash natijasida. Ikkinchisi, restoran xizmatlaridan tushadigan daromadni qiyosiy taqqoslash va uni davr bo'yicha kapitalizatsiya qilish natijasida: Ta'kidlanib o'tilgan uslublardan har biri o'ziga xos ustunlik va nozik jihatlarga ega.<sup>10</sup>

Masalan, birinchi uslubda restoranning bozor qiymatini ifodalash uchun sotilgan restoranlar va ularning sotilgan baholari haqida axborot bo'lishini taqozo etiladi. Birinchidan, bunday restoranlar soni ko'p bo'lmog'i, ikkinchidan, ularning sotilgan narxlarini bilish zarur. Bu axborot, odatda sir saqlanadi. Shu tufayli birinchi usulni amaliyotda qo'llash murakkab. Ikkinchi usulda restoranning bozor bahosi kutilayotgan daromadlar miqdori va uni kapitalizatsiya qilish orqali topiladi.

---

<sup>10</sup> Кристофер Эгертон-Томас Ресторанный бизнес. – М.: РосКонсульт, 2004. – 272 с.

Buning uchun restoranning foyda miqdori aniqlanadi va so'ngra kapital qaytimi muddati belgilanadi. Ikkinchi usul ovqatlanish korxonalarining bozor qiymatini ifodalashda keng qo'llaniladi. Bizning sharoitda bu ko'rsatkich 2– 2,5 yilni tashkil etadi. Ammo, raqobat muhiti shakllanishi natijasida bu ko'rsatkich kelgusida oshishi mumkin.

Restoran biznesi va restoran xizmatlari bozorini tadqiq etganda uning foydalilik darajasi va undagi muqobil xarajatlar darajasini aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Restoran biznesining foyda keltirish imkoniyati ko'pgina omillarga bog'liq. Jumladan, potentsial foyda olish darajasi restoranning loyihalashtirilishi va joylashtiriladigan o'rniga bog'liq.

Muayyan bir restoran misolida menejerlar mehnati quyidagi bir qator masalalarni echishga qaratilgan bo'ladi:

- ishlab chiqarish maydoni va jixozlardan unumli foydalanish, ishlab chiqarishni takomillashtirish bilan bog'lik bo'lgan texnik maqsadlar;
- loyihalash, nazorat qilish va texnologik jarayonlarni takomil-lashtirish bilan bog'liq bo'lgan texnologik masalalar;
- restoran ichki va tashqi iqtisodiy faoliyatini mukammallashtirish va muntazam olib borish bilan bog'lik iqtisodiy masalalar;
- tashkilot boshqaruv tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarish va mehnatning tashkil etilishi bilan bog'lik bo'lgan tashkiliy masalalar;
- ijtimoiy munosabatlarni muntazam yo'lga qo'yish va takomillash-tirish bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy masalalar.

Boshqaruvni tashkil etish bo'yicha katta dasturlarni amalga oshirish moddiy ta'minotga, tuzilmalarni o'zgartirish, xodimlarni qayta tayyorlash va ba'zan o'zgartirishni ham talab etadi. Qarorni bajarishning yana bir an'anasi shundan iboratki, unga asosan nazoratning mavjud usullarini joriy etish orqali samarali nazoratni tashkil etishga erishishdir. Bunday nazorat mahsulot turlarini va maqsadlarni aniq belgilab olish, bajarish jarayonlarini, kompyuter yordamida nazorat qilish mexanizmlari yaratilishini talab qiladi.

## **II BOB. «SHER-BEK-SAVDO» RESTORANIINING BOSHQARUV FAOLIYATI VA MOLIYAVIY-IQTISODIY XOLATI**

### **2.1. «SHer-Bek-Savdo» restoranining boshqaruv faoliyati tahlili**

Iqtisodiyotda ro'y berayotgan turli o'zgarishlar respublikada faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar va firmalarni tashkil etishda va ular rivojlantirish

bo'yicha qator chora-tadbirlar dasturlarini ishlab chiqilishini taqozo etmoqda. Chunki, yangidan tashkil etilgan korxonalar yoki firma o'zining faoliyatini mustahkam yo'lga qo'yishi hamda raqobatbardosh bo'lishi bozor iqtisodiyotining talablaridan biridir. Bugungi kunda respublikamizning turli hududlarida qator restoranlar faoliyat ko'rsatib kelmoqda. Bulardan biri samarali faoliyat ko'rsatib kelayotgan «**SHER-BEK-SAVDO**» restorani restorani bo'lib, u 1997 yilda tashkil etilgan.

«**SHER-BEK-SAVDO**» restorani ham o'zining firma rahbariyati tomonidan puxta o'ylanib ishlab chiqilgan boshqaruv strukturasi ega bo'lib, bunda barcha bo'limlar faoliyati aniq belgilab qo'yilgan.

Masalan, firma ta'sischi kelishuvi asosida direktor lavozimiga tayinlangan shaxs tomonidan boshqariladi. Bunda «**SHER-BEK-SAVDO**» restorani restorani direktori har chorakda firma ta'sischilariga hisobot berib boradi.

Firma rahbari o'zining nomidan firmani turli xo'jalik sub'ektlarida o'zaro bo'ladigan munosabatlarda ish yuritadi. Firma rahbarining turli xil masalalar bo'yicha funktsional muovuni mavjud bo'lib, ular qo'l ostidagi bo'limlarga vazifalarni ishlab chiqadilar va bu vazifalarni o'z vaqtida, sifatli bajarilishini ta'minlaydilar. Rahbarning muovini barcha xizmat ko'rsatish jaryonini nazorat qilib boradi.

Firmada tijorat va moliyaviy masalalar bo'yicha direktor o'rinbosari hamda buxgalter, mehnat va mehnatga haq to'lash, buxgalteriya bo'limiga qaraydi.

Firma direktori va uning o'rinbosari ta'sischi bilan kelishgan holda firmaning istiqboldagi rejasini ishlab chiqadi va amalga tatbiq etadi va uning iqtisodiy samaradorligini aniqlaydi, firma faoliyati tahlilini olib boradi.<sup>11</sup> Moliyaviy masalalarni boshqarish, daromad va xarajatlar balansini ishlab chiqish, firmani hisob raqamiga pul mablag'larini tushishi masalalarini nazorat qiladi. Xizmatlar bozorni tadqiq qilish, buyurtmachilarni qidirib topish va ular bilan shartnomalar tuzish masalasi bilan direktor o'rinbosari hamda ish boshqaruvchi shug'ullanadilar.

Ishchi xodimlar mehnatiga haq to'lash, xodimlarni mehnatini me'yor va me'yorlashtirish masalasini firma rahbari o'rinbosari amalga oshiradi. U shuningdek, firma ta'sischi, direktor va buxgalter bilan kelishgan holda ishchi xodimlar mehnatiga haq to'lash darajasini belgilaydi. Restoranning xizmat ko'rsatish sifatini oshirish, ichilarni mehnat qonunchiligiga rioya qilish ishiga e'tibor qaratadi. Buxgalteriya bo'limi korxonaga keltirilgan materiallarni hisobini va ularni sarflanishini, hamda moliyaviy resurslarni hisobini amalga oshiradi. Shu masalalar asosida hisobot tayyorlaydi.

---

<sup>11</sup> «SHER-BEK-SAVDO» firmasining biznes-reja ma'limotlaridan olingan.

«**SHer-Bek-Savdo**» restoranining ustavi 200 mln so'mni tashkil qiladi. Firmaning Nizom jamg'armasining nominal qiymatini jamiyat t'sischisi qaroriga binoan qo'shimcha ko'paytirish mumkin.

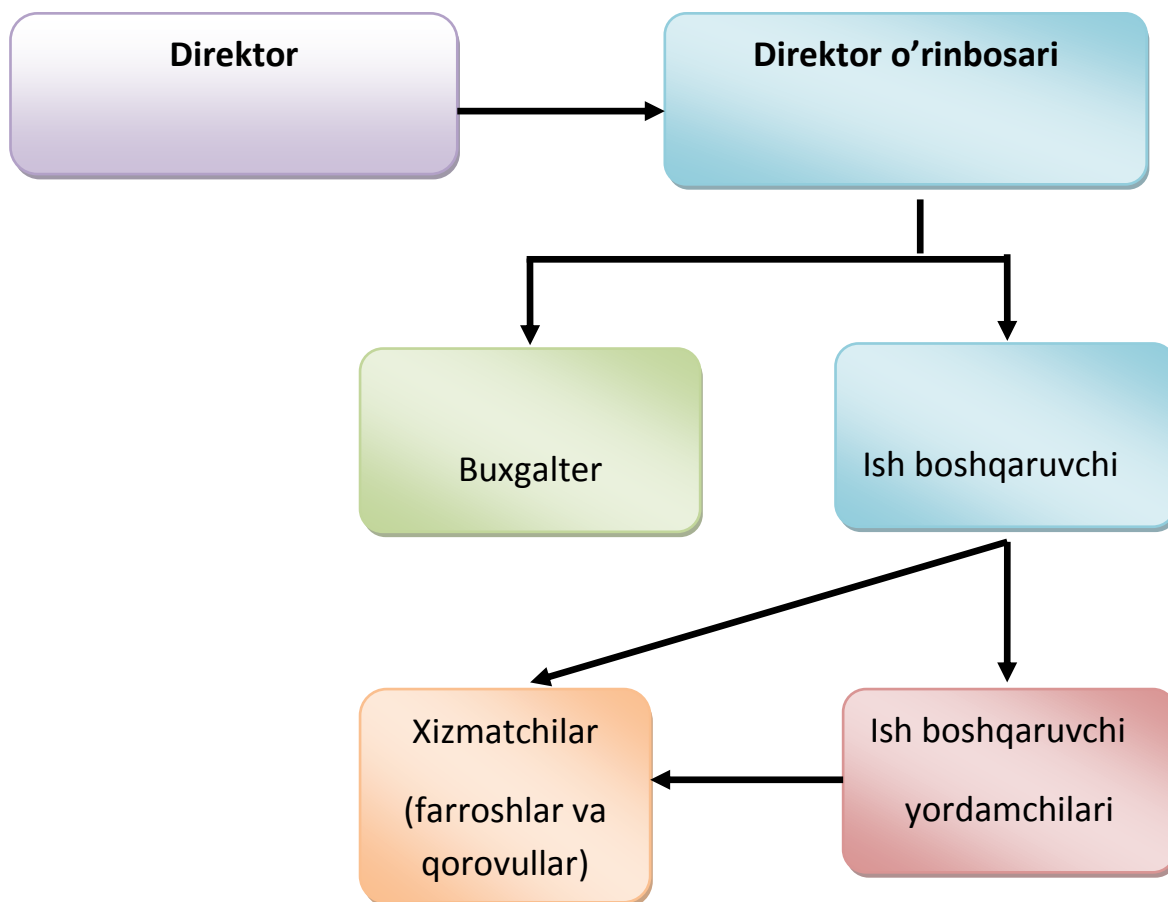
«**SHer-Bek-Savdo**» restorani 3 ga joyni egallab, shundan restoran xizmati ko'rsatish 24500 kv.m joyni egallagan.

«**SHer-Bek-Savdo**» restorani restoran biznesini rivojlantirishda dunyo mamlakatlari tajribalari zamonaviy innovatsion texnologiyalarini joriy qilish va xizmatlarning quyidagi asosiy turlarini ko'rsatishga ixtisoslashgan:

- restoran;
- elit restoran;
- banket zali.

Ushbu firma restorani tomonidan iste'molchilarning talabini o'rganib chiqish asosida quyidagi arab, ovro'pa, hind, Italiya, Xitoy, dengiz, milliy, rus, baliqli, aralash, O'rta er dengizi, turk, o'zbek taomlari va fyujen taomlari taklif etib kelinmoqda.

Boshqa takliflari: vegetarian taomlari, gril, keytering, mangal, go'shtli assorti, banketlar o'tkazish, quyiladigan vino, quyiladigan pivo, baliq assorti.



### 3-rasm. «SHER-BEK-SAVDO» RESTORANINING BOSHOARUV TUZILMASI

Restoran quyidagi marosimlarni o'tkazish uchun o'ta qulay bo'lib, ya'ni:

- banketlar;
- poytaxt mehmonlarini kutish;
- ishga aloqador uchrashuvlar;
- korporativ oqshomlar;
- taqdimotlar;
- kechki ziyofat;
- gap, to'y;
- romantik uchrashuvlar;
- oilaviy dam olish;
- furshetlarni o'tkazish mumkin.

Shuningdek, firma rahbariyati tomonidan restoranning xizmat ko'rsatishi taomlarning turlariga qarab turli xil belgilangan. Ya'ni bunda iste'molchi xarid qiladigan taomga ketadigan sarf xarajatlar buxgalteriya bo'limida hisob kitob qilinib ularga narx belgilab qo'yilgan. Restoranda 1 kishining o'rtacha ovqatlanish narxi quyidagicha:

Kunduzgi o'rtacha narxi: 25000 so'm.

Kechki o'rtacha narxi: 27 000 so'm.

Restoran ma'muriyati doimiy mijozlar uchun chegirmalar belgilab qo'ygan, ya'ni doimiy mijozlar 15 %.

Ushbu restoranning ish vaqti iste'molchilarning ovqatlanish vaqt oralig'ini chuqur o'rganib chiqish asosida belgilangan, masalan: ish vaqti: soat 8<sup>00</sup> dan 23<sup>00</sup> gacha.

Iste'molchilarni uchun qulay va shinam bo'lgan 7 ta zalda xizmatlar ko'rsatiladi. Bu zallarda bir vaqtning o'zida 1540 kishi uchun xizmat ko'rsatish mumkin.

Banketlar o'tkazish uchun: marosimlarni kompleks qilib o'tkazish mumkin.

Musiqqa: djaz, jonli, mumtoz, laundj, skripka, shou-baleti.

Avtomobil qo'yish joyi: bepul, 50 ta avtomobilga etarli qo'riqlanadigan turar joy mavjud.<sup>13</sup>

Umumiy taomlar soni 75 xil bo'lib, shundan:

- birinchisi 20 xil;
- ikkinchisi 55 xil.

Bu taomlarning boshlang'ichdan tortib to yuqori narxlari quyidagicha:

- Birinchi taomlar: 5000 dan 7500 so'mgacha.
- Ikkinchi taomlar: 12000 dan 15000 so'mgacha.
- Salatlar: 2000 dan 5000 so'mgacha.
- Spirtli ichimliklar: 12000 dan 50000 so'mgacha.

<sup>12</sup> «SHER-BEK-SAVDO» firmasining biznes-reja ma'limotlaridan olingan.

<sup>13</sup> «SHER-BEK-SAVDO» firmasining biznes-reja ma'limotlaridan olingan.

Mamlakatimizdada amalga oshirilgan va bugungi kunda izchillik bilan davom ettirilayotgan iqtisodiy islohotlar, ya'ni mulklarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, xizmat ko'rsatish sifatini oshirish, xususiylashtirilgan korxonalarda boshqaruv tizimlarini takomillashtirishga qaratilgan izchil siyosat olib borilmoqda.

Xulosa qilib aytganda, iqtisodiy islohotlarning negizida mulkka bo'lgan munosabatni tubdan o'zgartirish, davlat tasarrufidan chiqariladigan korxonalarni davlatga tegishli aktsiyalarni qabul qilingan farmon va qarorlarga muvofiq xaqiqiy mulk egalariga belgilangan tartibda sotish natijasida mulk tuzilmasida tub o'zgarishlar yuz beradi, korxonalarining nizom sarmoyalarida, tarmoqlarda va umuman iqtisodiyotda davlatning ishtiroki keskin qisqaradi, xususiylashtirish sektorining iqtisodiyotdagi ulushi va ahamiyati jiddiy ravishda oshadi, xususiylashtirish jarayoniga investorlarni, shu jumladan xorijiy investorlarni jalb etish uchun yanada qulay shart-sharoitlar yaratiladi.<sup>14</sup>

## **2.2. «SHer-Bek-Savdo» restoranida xizmat ko'rsatish sifatini oshirish omillari tahlili**

Hozirgi kunda respublikamizning turli hududlarida bir qator restoranlar faoliyat yuritmoqda. Ayniqsa restoran xizmatiga talab yuqori bo'lgan hududlarni ularning keskin ko'payib borayotganligi va xizmat ko'rsatish sifati ham ortib borayotganligini ko'rish mumkin. Shuni alohida aytib o'tishimiz kerakki, restoranlarning shakllari xilma-xil bo'lib, badavlat odamlar uchun restoranlar kishi boshiga o'rta hisobda 30 – 35 ming so'mdan oshiqroq bo'lsa, o'rta sinflar uchun restoranlar kishi boshiga o'rtacha hisob 25 ming so'm va undan ko'pdir. Bu narxlarga albatta restoranlarning xizmat ko'rsatish sifati ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Chunki iste'molchilarni qiziqtiradigan asosiy omillardan biri bu sifat hisoblanadi.

Mamlakatimizning turizm rivojlangan hududlarida restoran xizmatlariga bo'lgan talab ortib bormoqda. Toshkent shahridagi restoranlarga mijozlar tashrifi shuni ko'rsatdiki, mijozlarning restoranlarga tashrifi bir necha omillarga, jumladan, bu erdagi taomlar turiga, xizmatlar sifatiga va ularning narxiga bog'liq. Bu xulosaga kelishimizga asos bo'lgan natijalarni 1-jadvaldagi tarzda aks ettirish mumkin.

1-jadval

### **Restoran xizmatlari narxiga talabning o'zgarish dinamikasi**

**(2014 yil)**

---

<sup>14</sup> Воронина Э. М. Менеджмент предприятия и организации. М.: 2004. 172-1174-бет.

Bir mijozga to'g'ri keladigan o'rtacha narx bo'yicha guruhlar (ming so'm)	Ayrim restoranlarda (odam soni)			Jami talab (odam soni)
	“SHer-Bek-Savdo”	Asia food master	SEBZOR	
50 dan yuqori	50	44	145	239
40 dan 45 gacha	65	53	160	278
35 dan 40 gacha	102	94	180	376
28 dan 35 gacha	125	116	190	431
25 dan 28 gacha	170	153	198	521
20 dan 25 gacha	190	180	230	600
19 dan 20 gacha	210	176	244	630
18 dan 19 gacha	250	222	253	725
15 dan 18 gacha	260	224	260	744
10 dan 13 gacha	308	283	164	755

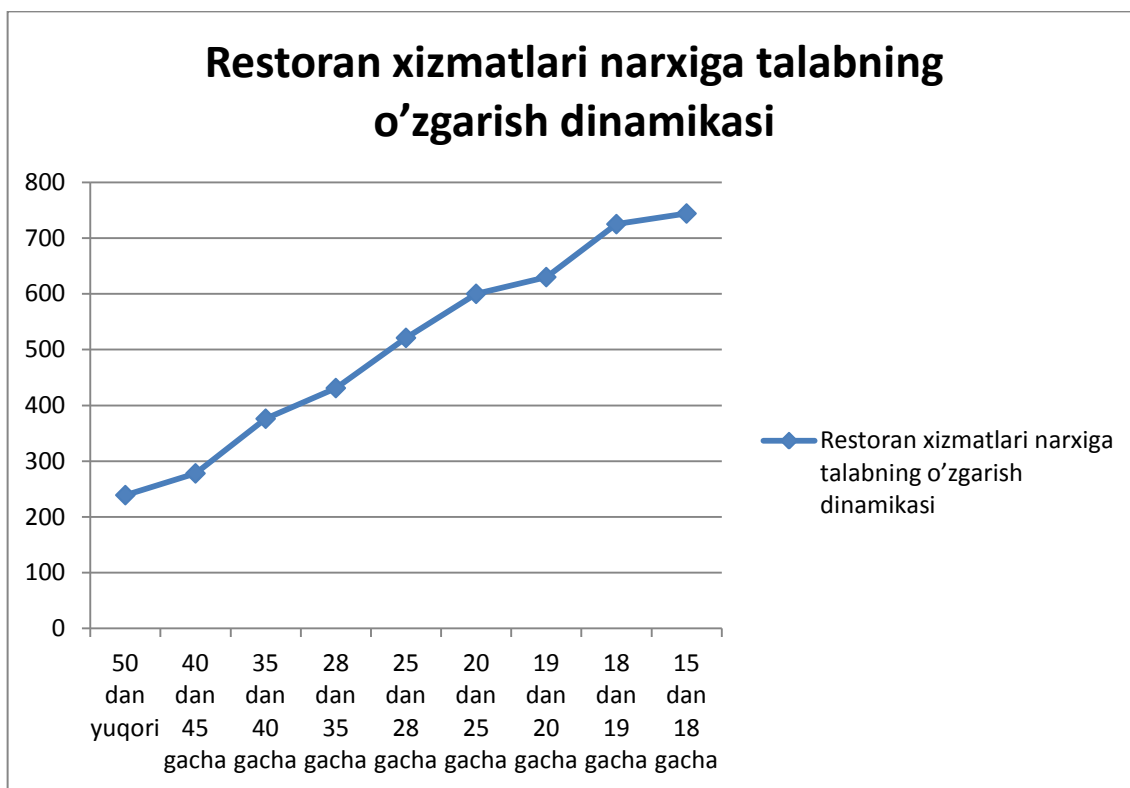
Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, restoran xizmatlarining narxi pasayishi boshqa omillar o'zgaragan holda mijozlar tashrifi oshishiga olib keladi. Ammo bu bog'liqlik barcha restoranlarda bir xil deyish qiyin. Masalan, mijozlarning narxga bo'lgan munosabati “SHer-Bek-Savdo” restoranida boshqa restoranlarga tashrif buyuruvchi mijozlarga nisbatan kuchliroq (1-jadval).

Shuni ta'kidlash joizki, restoran xizmatlariga bo'lgan talab narx darajasidan tashqari mijozlarning daromad darajasiga, dunyoqarashi, didi, pul jamg'armalari holati, kafe va boshqa ovqatlanish shahobchalaridagi narxlar darajasiga, yilning fasliga hamda bayram va dam olish kunlari soniga bog'liq.

Iqtisodiyot nazariyasida mahsulot va xizmatlarga talab qonuni amal qiladi. Unga binoan xizmatlarga talab darajasi bilan ularning narxi o'rtasida teskari bog'lanish kuzatiladi. Demak, xizmatlarga belgilangan narx ortishi ularga bo'lgan talab kamayishiga sabab bo'ladi va aksincha. Toshkent shahridagi restoran xizmatlari bozorida ana shu qonunning amal qilishini tahlil etilgan.

Talab funksiyasining manosi shundan iboratki, restoran xizmatlari narxi oshishi unga bo'lgan talab kamayishiga olib keladi va aksincha. Demak, narxning o'rtacha ikki ming so'mga oshishi o'rtacha har kuni bitta haridorni yo'qotishga sabab bo'ladi. Hisoblangan talab funksiyasi to'rtala restoran xizmatlari uchun tegishli. Toshkent shahri restoran xizmatlari bozorida iqtisodiy

talab qonuni amal qilishi tasdiqlanmoqda. Ammo ayrim restoranlarda mijozlarning narxga nisbatan “munosabati” turlicha. Buni quyidagi rasmlarda ko’rishimiz mumkin.



4-rasm. Restoran xizmatlariga talab va narxi o’rtasidagi bog’liqlik teskari aloqaga ega

Shuningdek, restoran xizmatlari bozorida talab va taklif qonuni amal qilishini tadqiq etish maqsadida Toshkent shahridagi ayrim restoranlarda mijozlarning narx ko’tarilishiga munosabatini statistik kuzatish orqali aniqlash mumkin. Restoranlarda bir mijozga kunlik tashrifi uchun o’rtacha narxlar oshishi ularning xizmat hajmlari taklifini oshirishga olib keladi.

Umuman olganda, restoranlarning xizmatlar hajmini taklif etishiga bir necha omillar sabab bo’ladi. Bular jumlasiga o’rtacha bir mijoz tashrifiga to’g’ri keladigan narxlar, taomlar va xizmatlarning ishlab chiqarish tannarxi, restoranlarda qo’llanilayotgan texnologiyalar, xom ashyo va materiallar narxi va boshqalar kiradi (2-jadval).

2-jadval

**Toshkent shahrida restoran biznesidagi kunlik taklifning baho darajasiga bog’liqligi**

(2014 yil)

Bir mijozga to'g'ri keladigan o'rtacha narx bo'yicha guruhlar (ming so'm)	« <b>SHer-Bek-Savdo</b> » restoran xizmatlari taklifi (odam soni)	«Asia food master» restoran xizmatlari taklifi (odam soni)	Ikkala restoranda birgalikda (odam soni)
25 dan yuqori	890	500	1390
24 dan 25 gacha	860	460	1320
23 dan 24 gacha	801	420	1221
22 dan 23 gacha	710	360	1070
21 dan 22 gacha	660	310	970
20 dan 21 gacha	580	290	870
19 dan 20 gacha	500	270	770
18 dan 19 gacha	440	260	700
17 dan 18 gacha	400	240	640
16 dan 17 gacha	300	220	520
15 dan 16 gacha	260	200	460

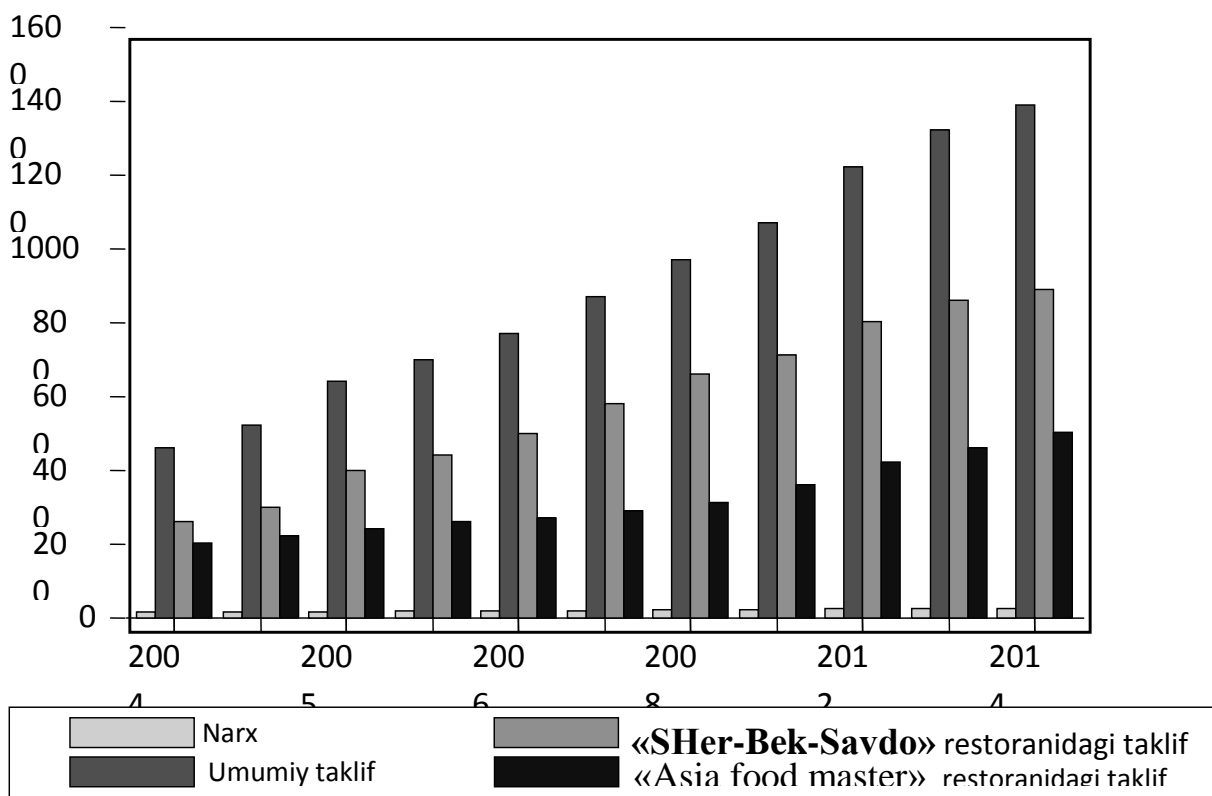
Statistik ma'lumot natijalari restoranlarning kunlik xizmatlar taklifi baho darajasiga bog'liqligini ko'rsatdi. Jumladan, o'rtacha kunlik baho darajasi 25 ming so'mdan yuqori bo'lganda, «**SHer-Bek-Savdo**» restoraniga 890 kishi, «Asia food master» restoraniga 500 kishi tashrif buyurgan. Baho darajasi 15 ming so'mga pasayganda, mijozlar soni «**SHer-Bek-Savdo**» restoranida 260 kishiga va «Asia food master» restoranida 200 kishiga pasayishi mumkinligini aniqlash mumkin.<sup>15</sup>

Restoran xizmatlari bozoridagi holatni, jumladan, firmalar taklifini aniqlash maqsadida ikkala restoranda rahbariyatning bozor narxlariga munosabatini o'rganib chiqdik.

Ma'lumotlarga asoslanib, aytish mumkinki, restoran xizmatlari bozorida taklif qonuni amal qiladi. Xizmatlarning o'rtacha narxi oshishi natijasida xizmatlar taklifi miqdori ham ko'paymoqda. Ya'ni, ularning o'rtacha narxi va

<sup>15</sup> «SHER-BEK-SAVDO» firmasining yillik hisobotidan olingan.

taklifi miqdori o'rtasida ijobiy bog'liqliq mavjud. Bunday xulosaga kelishdan oldin taklif funksiyasini kompyuter dasturi asosida hisoblab, aniqlangan.



5-rasm. Restoran xizmatlarini taklif etish omillari ko'rsatkichlari

Rasm ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki «SHer-Bek-Savdo» restoranidagi takliflar hajmi 2004 yilga nisbatan 2014 yilga kelib bir necha barobarga ortgan.

Quyidagi bosqichlarga monand ravishda restoran xizmatlariga narxni shakllantirish mumkin. Demak, agar talabning narxga nisbatan reaksiyasi kuchli bo'lsa, restoran bir kishiga to'g'ri keladigan xizmat narxini pasaytirib borishi lozim. Misolimizda talabning elastiklik koeffitsienti birdan kichik. Shu tufayli restoran narx darajasini qayta ko'rib chiqishi mumkin.

3- jadval

«SHer-Bek-Savdo» restorani uchun optimal narxlash

Talabning bahoga nisbatan elastikligi,	Xarajatlarga binoan optimal ustama, foiz	Optimal narxlar darajasi	Joriy narxlar, 2012 yil
-1,5	200	32 000	25600
-2.0	100	28 000	24700

-2.5	66.7	23400	22000
-5.0	25	19500	18100
-10	11.1	17500	16400

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki «XADRA» restoranidagi talabning baho nisbatan elastigligi, harajatlarga binoan optimal ustama, optimal narxlar darajasi hamda joriy narxlar 2012 yildagi holati berilgan.

4 –jadval

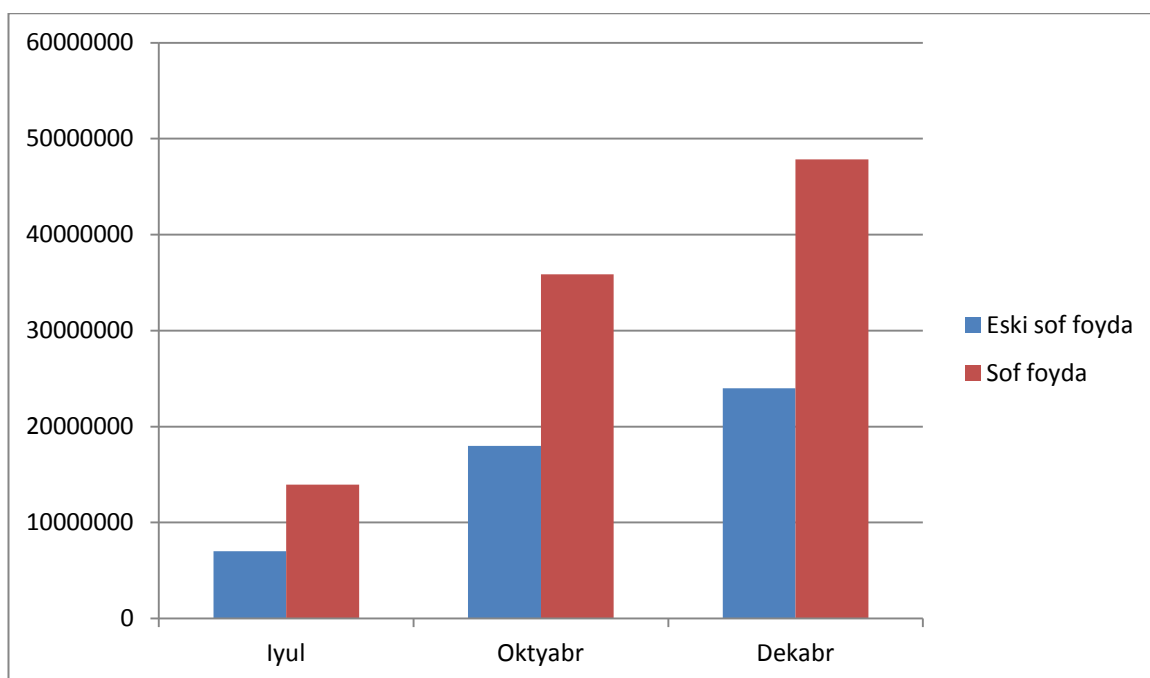
**«SHer-Bek-Savdo» restoranida xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash hisobiga foydani ikki karra oshirishning hisob-kitobi (220 o'rin)**

<b>Tashrif buyuruvchilar soni, mijoz xarajatlari va tashriflar tezligi 10%ga oshirilganidan so'ng</b>	<b>Iyul</b>	<b>Oktyabr</b>	<b>Dekabr</b>
Mijozlar soni	70	180	200
Ularning sonini 10% oshirish	7	18	20
Tashrif buyuruvchilar yangi soni	77	198	220
Har bir mijoz tashrifi	20	20	20
Bir mijozning sonini 10% oshirish	2	2	2
Mijoz tashrifining yangi soni	22	22	22
Har bir mijozdan joriy tushum	25000	25000	30000
Ularning sonini 10% oshirish	2500	2500	3000
Har bir mijozdan yangi tushum	27500	27500	33000

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki «SHer-Bek-Savdo» restoranida xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash iste'molchilar hajmini oshishiga olib keldi. Restoranga tashrif buyuruvchi mijozlar soni iyul oyida 70 tani tashkil qilgan bo'lsa bu ko'rsatkich dekabr oyiga kelib 200 tani tashkil qilmoqda.

**«SHer-Bek-Savdo» restoranida xizmat ko’rsatish sifatini yaxshilash  
hisobiga foydani ikki karra oshirishning hisob-kitobi**

<b>Sifat yaxshilangandan so’ng foyda yoki zarar</b>	<b>Iyul</b>	<b>Oktyabr</b>	<b>Dekabr</b>
Tashrif buyuruvchilar soni	77	198	220
Har bir mijoz tashrifi	22	22	22
Har bir mijozdan tushum	27500	27500	33000
Umumiy tushum	46585000	119790000	159720000
Foydalilik darajasi	60	60	60
Umumiy foyda	27951000	71874000	95832000
Operatsion xarajatlar	14000000	36000000	48000000
Sof foyda	13951000	35874000	47832000
Eski sof foyda	7000000	18000000	24000000
Foydaning o’sishi	6951000	17874000	23832000
Foydaning o’sishi %da	99.3	99.3	99.3
Foydaning o’sishi potentsial indeksi	1.99	1.99	1.99



6-rasm. «**SHer-Bek-Savdo**» restoranida xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash hisobiga foydani ikki karra oshganlik grafigi

Toshkent restoranlarida sifatni biz taklif etgan kontseptsiya va boshqarish strategiyasiga amal qilgan holda takomillashtirish ancha iqtisodiy samara beradi. Quyida biz taklif etgan boshqarishning kontseptsiyasiga oid chora-tadbirlar negizida Toshkent shahridagi restoranlarda sifatni o'n foizga oshirishdan keladigan samara hisoblanadi.

Restoranlar uchun mavsumiy davr kuz oylari, ayniqsa, dekabr oyi hisoblanadi. Jumladan, «**SHer-Bek-Savdo**» restoranining o'rtacha oylik foydasini ko'rib chiqaylik. Tadqiqotimizda mijozlarning 2014 yil iyul, oktyabr va dekabr oylaridagi tashrifini kuzatdik. Agar oktyabr oyida kunlik o'rtacha mijozlar soni 180 nafar bo'lgan bo'lsa, dekabr oyida 200 kishini tashkil qilgan. Sof foyda miqdori monand ravishda 18 va 24 mln. so'm bo'lgan.

6-jadval

**«XADRA» restoranida xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash hisobiga foydani ikki karra oshirishning hisob-kitobi**

Ko'rsatkichlar	Iyul	Oktyabr	Dekabr
<b>Sifatni yaxshilashga qadar foyda yoki zarar</b>			
Tashrif buyuruvchilar soni	70	180	200

<b>(A)</b>			
Bitta mijozning tashriflar soni ( <b>V</b> )	20	20	20
Har bitta tashrifdan tushum ( <b>S</b> )	25000	25000	30000
Umumiy tushum ( <b>D=A*V*S</b> )	35000000	90000000	120000000
Foydalilik darajasi, % ( <b>E</b> )	60	60	60
Umumiy foyda ( <b>F=D*E/100</b> )	21000000	54000000	72000000
Operatsion xarajatlar ( <b>G=D-F</b> )	14000000	36000000	48000000
Sof foyda ( <b>H=F-G</b> )	7000000	18000000	24000000

Bundan tashqari, shu narsa ravshanki, o'sha restoranlarga tashrif buyuruvchilar ko'rsatkichi muassasalarga tashrif buyuruvchi yoshlar ko'p hollarda ancha past daromadga egadirlar. Buni kafe-restoranlar faoliyatida kuzatish mumkin. Hisob-kitoblarimizga ko'ra, bu erga tashrif buyuruvchilarning 20 – 26 foizini talabalar va endi ishlashni boshlagan yoshlar tashkil etadi. Ko'p qahvaxonalar uchun mijozlarning bu qismi faqatgina qahva buyurib va shu bilan butun kechani o'tkazishi kamdan-kam uchraydigan hol emas. Ilmiy tahlillarimiz ko'rsatishicha, bunday qahvaxona mijozlar bilan nisbatan to'ladi, ammo pul aylanmasi past bo'ladi.

Tez ovqatlanish ko'chmas restoranlari haqida shuni aytish mumkinki, ularga asosan ish kuni davomida yaqinida joylashgan idoralarning xodimlari, birinchi navbatda o'rta menejerlik tarkibi va mutaxassislar qatnaydilar, dam olish kunlari ko'pincha oilaviy tashrif buyuriladi. Bunday muassasada tez, mazali va arzonga ovqatlanish mumkin.

Nufuzli elit restoranlarga tashrif buyuruvchilarning 60 foizi o'ziga e'tiborli munosabatda bo'lishni talab qiluvchi ishbilarmonlar ommasi vakillari bo'lib, aksariyati o'ttiz yoshdan oshgan biznes namoyondalari va tadbirkorlardir.

### **III BOB. RESTORAN BIZNESINI BOSHQARISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH**

#### **3.1. Restoran biznesida xizmat ko'rsatish sifatini oshirishda marketing elementlarini tatbiq qilish**

Qattiq raqobat va xarajatlar o'sishi sharoitida marketing iqtisodiy sub'ekt yashab qolishining muqarrar shartidir. Tadbirkorlik, tijorat va notijorat sohalari, shu jumladan, xalqaro soha namoyondalari o'z tashkilot va muassasalari bozorda muvaffaqiyatli harakat qilishlariga marketing yordam berishini tushunib etsalargina bu sohaga qiziqish kuchayadi. Marketing –mamlakatimiz va ko'pgina rivojlanayotgan davlatlar uchun ham biznesni taraqqiy ettirish vositasidir.

Marketing (inglizcha market – “bozor” so'zidan)–aniq iste'molchilar ehtiyojlarini qanoatlantirish va bozorni tadqiqot va bashorat qilish asosida foyda olish, eksportchi korxonalarining ichki va tashqi muhitini o'rganish, marketing dasturlari yordamida bozordagi xulq strategiyasi va taktikasini ishlab chiqishga qaratilgan mahsulotni ishlab chiqarish va sotishning kompleks tizimidir. Bu dasturlarga tovar va uning navlarini yaxshilash, haridorlar, raqiblar va raqobatni o'rganish, narx-navo siyosatini ta'minlash, talabni shakllantirish, sotish va reklamani rag'batlantirish, tovarni ilgari surish kanallarini muvofiqlashtirish va sotishni yo'lga qo'yish, texnik servisni tashkil qilish va taqdim etilayotgan servis xizmatlari turlarini kengaytirish bo'yicha tadbirlar kiritilgandir. Marketing – to'liq ma'noda vujudga kelayotgan, bozor iqtisodiyoti sifatida belgilangan (ilmiy-tadqiqot va loyiha-konstruktorlik ishlaridan tortib to sotish va servisgacha) sharoitlar va talablarga bo'ysungan - ishlab chiqarish falsafasidir.<sup>16</sup>

Restoranning tashqi muhit omillariga mamlakatdagi siyosiy holat, tinchlik va barqarorlik, iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi, inflyatsiya va ishsizlik darajasi, aholining daromadi, demografik jarayonlar, ekologik muhit, ilmiy-texnika taraqqiyoti, san'at va madaniyatning rivoji, aholi ongining oshishi va yangi urf-odatlar shakllanishi kiradi.

Har bir muassasa uchun bozorga kirib borish va unda mustahkamlanib qolish –birinchi darajadagi vazifadir. Tovar iste'molchiga qarab harakatlanishini ta'minlash uchun bozorni segmentlarga bo'lish, ya'ni iste'molchilarning asosiy qismini qandaydir umumiy ta'riflar, xulq-atvor turi, so'rovlar yoki zaruratlar xos bo'lgan kichikroq guruhlariga bo'lish muhim rol o'ynaydi.

Bozor segmentini tadqiq etish maqsadi mavjud vaziyatlarni baholash va bozordagi jarayonlar rivojining bashoratini ishlab chiqishdan iborat. Restoran xizmatlari ishlab chiqaruvchi muassasa bashoratini amalga oshirishda quyidagi ishlarni bajarish tavsiya etiladi:

---

<sup>16</sup> Jalolov J.J. va boshqalar. Biznes marketing. Darslik. – T.: Moliya, 2006. – 260 b.

1. Anketa so'rovlari vositasida aholining ehtiyojlari haqidagi axborotlarni to'plash;

2. Ehtiyojlar "daraxtini" qurish vositasi sifatida umumiy ehtiyojni qanoatlantirish yo'llarini belgilash;

3. Sub'ektkli-ob'ektkli sxema vositasida ehtiyojni qanoatlantirishning aniq usulini belgilash;

Bozorni segmentlarga bo'lish quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

- maqsadli bozorni mijozlar ehtiyojlari nuqtai nazaridan aniqroq aks ettirish;

- muassasaning ushbu bozorni egallashi uchun raqobatdagi afzalliklari va kuchsiz tomonlarini belgilash;

- maqsadni aniqroq tasavvur qilish va marketing dasturini muvaffaqiyatli o'tkazish imkoniyatini bashorat qilish.

Shu bilan birga restoran xizmatlari ishlab chiqaruvchilar ayrim risk va xavflarga duch kelishlari mumkin. Ana shu omillarning salbiy ta'sirini pasaytirish uchun:

- ishlab chiqarish zahiralarni yaratish;

- yangi xom ashyo etkazib beruvchilar bilan aloqani yo'lga qo'yish;

- xodimlar kayfiyatini doimo nazorat qilish va ularni moddiy rag'batlantirish;

- sotishning yangi bozorlarini doimo qidirib topish va qanoatlantirish;

- vaziyatga nisbatan harakat qilish va risk darajasini inobatga olish.

Marketing faoliyatini rejalashtirishdan maqsad firma ushbu paytda tutgan yo'lni: qaysi tomonga qarab harakatlanishini va unga qanday qilib erishishini belgilashdan iborat. Marketing rejasini ishlab chiqish va amalga oshirishning natijalari ko'zlangan darajada daromad olish yo'llarini belgilab beradi. Bu reja firma faoliyatining boshqa barcha turlari uchun asos bo'lib xizmat qiladi. O'z navbatida u boshqaruvning samarali quroli bo'ladi va firma faoliyatini rejalashtirish jarayonida bevosita ishtirok etayotganlarning barchasiga umumiy ko'rinishda yoki qismlari bo'yicha namoyon bo'ladi.

Marketing rejasini tuzishda mahsulot va bozor segmentlari qorishmasi bo'yicha bir-biriga muqobil 5 xil strategiya bo'lishi mumkin. Bu strategiyalarni «**SHer-Bek-Savdo**» restorani musolida ko'rib chiqamiz (4-rasm).

- bozor mahsulot konsentratsiyasi. Dastlabki strategiya korxonaning barcha imkoniyatlarini bir bozor segmenti va bir xizmat turiga safarbar etishiga qaratiladi. Ko'pincha bozorlar dastlabki bozor-mahsuloti konsentratsiyasidan shakllanadi; «**SHer-Bek-Savdo**» restoranida uchta segment (VIP, yoshlar va banket o'tkazish) va uchta xizmat turi ko'rib chiqildi. Agar muassasa faqat VIP iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni afzal ko'rsa, unda bozor-mahsulot konsentratsiyasi yuz beradi.

- bozorga ixtisoslashuv. Bu strategiyada asosiy e'tibor bir bozor segmentiga mo'ljallangan ( $M_1$ ) yangi mahsulot va xizmatlar turini ( $R_1, R_2, R_3$ ) iste'molchilarga taklif etadi;

- mahsulot (xizmat)ga ixtisoslashuv. Bunda restoran asosiy e'tiborni yagona guruhdagi xizmatlar turini ( $R_1$ ) bir necha bozor segmentlarida sotadi hamda reklama qiladi (ya'ni  $M_1, M_2, M_3$ );

- tanlama ixtisoslashuv. Bu strategiya restoran faoliyatini tanlangan bozor segmentlari «**SHer-Bek-Savdo**» restorani uchun  $M_1$  va  $M_2$  ayrim mahsulot (xizmat) turlarini ( $R_1$  va  $R_2$ ) ishlab chiqarishni anglatadi;

- to'la faoliyat. Mahsulot (yoki xizmat)larning hamma turini bozorning barcha segmentlarida sotish strategiyasi. Bu strategiya Toshkent restoranlarida ommaviy tus olgan.

Restoranlarning marketing dasturi va rejasida ular ma'lum maqsadga erishish uchun belgilangan chora-tadbirlar yoki marketing strategiyalari ifodalanadi. Biz tadqiq etgan muassasalarda ular 5 toifaga ajratildi:

1. Yo'naltirish strategiyasi;
2. Mahsulot / xizmatlar strategiyasi;
3. Narxlash strategiyasi;
4. Reklama strategiyasi;
5. Joyni tanlash strategiyasi.

Strategik marketing jarayonining maqsadi – resurslarni xizmatlar turiga samarali taqsimlash. U rejalashtirish, joriy etish hamda nazorat (yoki monitoring)dan iborat.

Strategik marketing jarayoni resurslarni samarali taqsimlash natijasida muqobil marketing dasturini ishlab chiqish va bozorda faoliyat yuritishga xizmat qiladi. Maqsadi (yoki vazifalari) rejalashtirilgan g'oyalar natijalarini vaqt kesimida sonli ifodalash va imkon bo'lsa, ularning o'zgarish chegaralarini aniqlashdir.<sup>17</sup>

Ta'kidlash lozimki, marketing strategiyalari (yoki marketing faoliyati) ma'lum vositalar, chora-tadbirlar orqali marketing oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishdan iborat bo'ladi.

Toshkent shahridagi restoranlarda marketing dasturlari (yoki marketing rejasi) ma'lum bozorda amal qilish, xususiy marketing maqsadlari, byudjet va

---

<sup>17</sup> Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник – М.: Финансы и статистика, 2005. – 402 с.

marketing dasturining vaqt bo'yicha hujjati tariqasida qo'llaniladi. Marketing rejalari tezkor (operativ), qisqa va uzoq muddatga tuziladi.

7-jadval

**Restoranlarda “yaxshi” va “yomon” marketing rejalari va ularni joriy etish tajribalari**

Marketing rejasini joriy etish	Marketing rejasi va strategiyasi	
	yaxshi (restoranga mos)	yomon (restoranga mos emas)
<b>Samarali, yaxshi</b>	1.Muvaffaqiyatli: marketing dasturi maqsad va vazifalariga erishadi	2.Muammo: strategiyada xato tufayli yomon natija olinishi va uni o'zgartirish zarurligi
<b>Samarasiz, Yomon</b>	3.Muammo: strategiyani joriy etishda hato bo'lgan va uni tuzatish zarur	4.Barbod bo'lish: marketing dasturining barbod bo'lishi va maqsadga erisha olmaslik

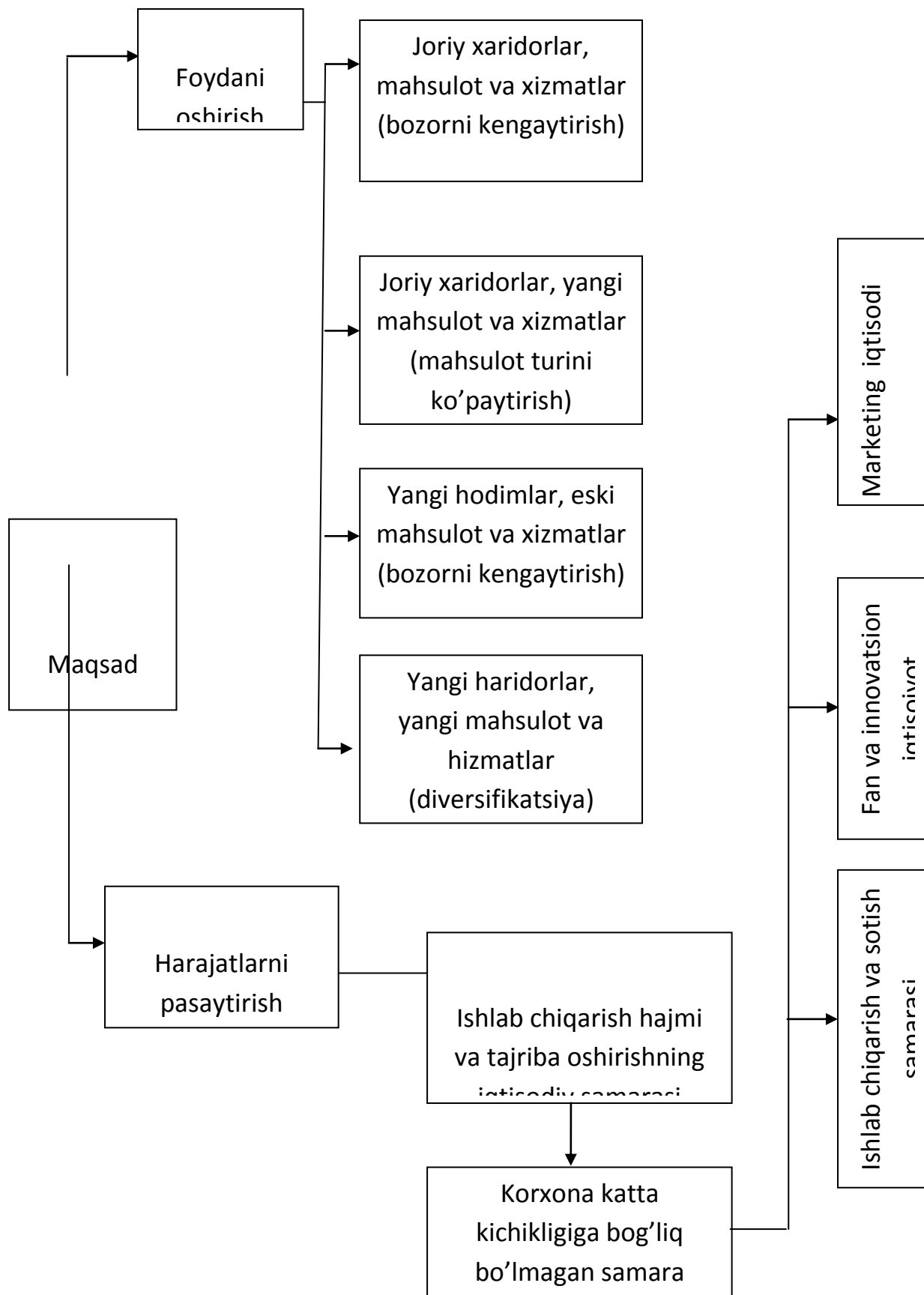
Ilmiy jihatdan asoslangan marketing rejasi va strategiyasi restoranlarning yuqori foyda olishi garovidir. Unda muayyan chora-tadbirlar belgilanadi. Biz bu tadbirlarni «**SHer-Bek-Savdo**» restorani uchun ishlab chiqdik va 5-rasmda aks ettirdik.

Biz taklif etgan marketing strategiyasi «**SHer-Bek-Savdo**» restorani uchun foyda miqdorini oshirishga xizmat qiladi. Foydani oshirishning ikki manbai yaxshi uyg'unlashtirilishi lozim: birinchidan, restoran daromadini oshirishga harakat qilish (ya'ni mahsulot yoki xizmat hajmini oshirish yoki narx darajasini ko'tarish) hamda doimiy va o'zgaruvchi xarajatlar darajasini pasaytirish kerak.

Restoran uchun daromadlarni oshirishning marketing strategiyalari bozorni kengaytirish, mahsulotlar turini ko'paytirish, yangi segmentlar topishni hamda mahsulot va xizmatlarni diversifikatsiyalashni talab etadi. Ishlab chiqarishdagi xarajatlarni pasaytirish fan va ilmiy texnika yutuqlarini amaliyotga joriy qilish, korxonaning ixtisoslashuvi va kontseptsiyasini talab etadi.

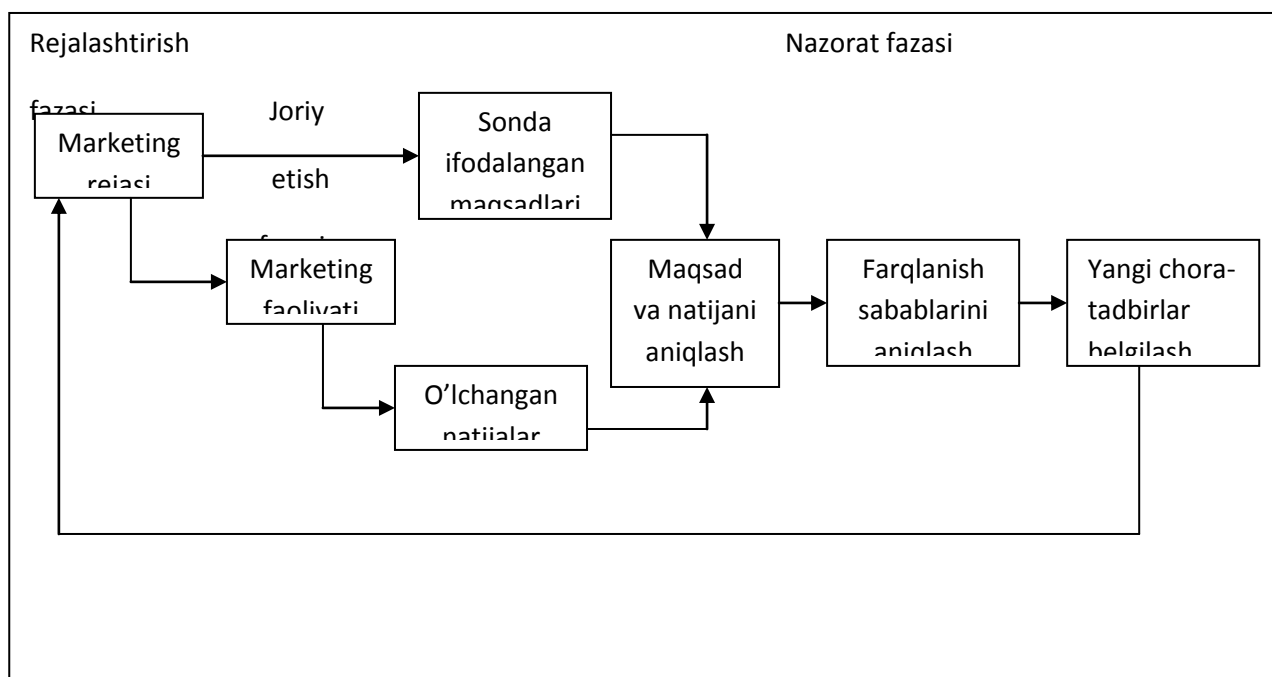
Marketing dasturini joriy etish uchun korxonada mehnat taqsimotini qayta ko'rib chiqish, zarur bo'lsa, korxonada tuzilmasi va boshqaruvini o'zgartirish masalasi hal etiladi. Oxirgi bosqich – nazorat bosqichida biznes natijalarini,

ayniqsa, xizmatlar sifatini aniqlash, salbiy farqlarni bartaraf etish choratadbirlari belgilanadi.



7-rasm

8-rasm. Restoran foydasini oshirish bo'yicha marketing strategiyasining umumiy tavsifi



Strategik jarayonlar orasida marketing rejalarini nazorat va monitoring qilish fazasi katta ahamiyatga ega. Bu fazada marketing strategiyasini tuzish va joriy etish maqsadlarining sondagi o'lchamlari qanchalik bajarilgani, maqsad va natija farqlari aniqlanadi. Agar erishilgan yutuqlar rejada ko'rsatilgan darajadan past bo'lsa, farqni tugatish uchun yangi chora-tadbirlar belgilanadi va ular monitoringi amalga oshiriladi.

### **3.2. Restoran biznesida xizmat ko'rsatish sifati va samaradorligini oshirish strategiyasi**

Strategik rejaning asosiy vazifasi korxonalar (firma)ning faoliyatning barcha yo'nalishlari bo'yicha barqaror raqobat afzalliklarini ta'minlashdan iborat. U uchta jihat: muvaffaqiyat omillarining mavjudligi, firmaning raqiblar oldidagi afzalligining ahamiyati, bu afzalliklardan o'zoq muddat faol foydalanish imkoniyatlari bo'yicha baholanadi.

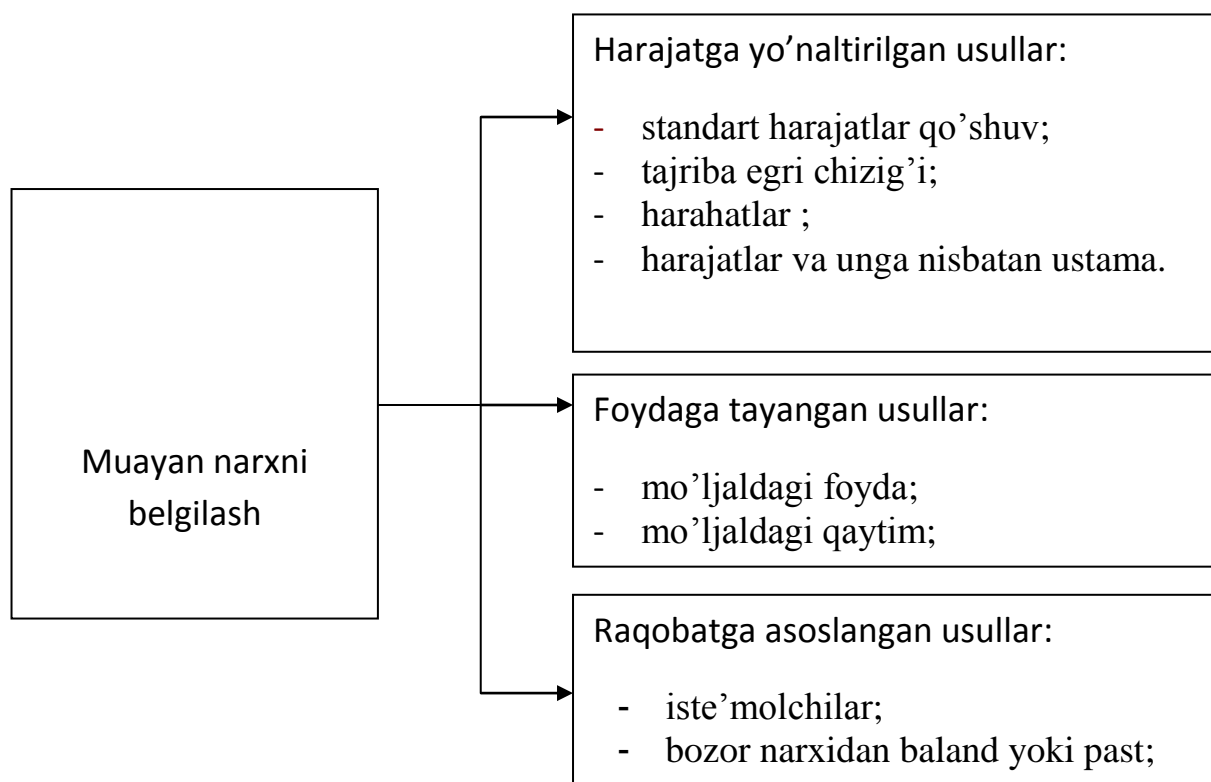
Restoran biznesida strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun o'yinlar nazariyasini qo'llash tadqiqotni chuqurlashtirish va shu asosda risk darajasini aniqlash imkonini tug'diradi.

Bozorda printsiplial narx-navo siyosatini o'tkazish, yangi bozorlarga kirish, birlashish va qo'shma korxonalarini tashkil qilish, innovatsiyalar sohasidagi etakchilar va ijrochilarni aniqlash, vertikal ravishda integratsiyalashish va x. k. bo'yicha qarorlarni aytish mumkin. Umuman, ushbu nazariya tamoyillaridan, agar ularning qabul qilinishi boshqa faoliyat yurituvchi shaxslarga ta'sir ko'rsatsa, qarorlarning barcha turlari uchun foydalanish mumkin. Bu shaxslar yoki o'yinchilarga bozor raqiblarining bo'lishi shart emas: xom ashyo etkazib beruvchilar, etakchi mijozlar, tashkilotlar xodimlari hamda ish bo'yicha hamkasabalar o'yinchilar roliga bo'lishlari mumkin.

Yangi bozorga kirib borish strategiyasini qo'llashda vaziyatni o'yinlar nazariyasi nuqtai nazaridan talqin etishi va "ustuvorlik qiluvchi strategiya"ning ahamiyatini ko'rib chiqish mumkin. Restoran xizmatlari bozorida yakka hukmron bo'luvchi korxonalar (masalan, o'tgan asrning 80 yillari boshidagi restoran)larni olamiz. Bu korxonalar monopol tarzida faoliyat yuritgan va ularda xizmatlar sifatiga kam etibor qaratilgan.

Autsayder restoran xizmatlar bozoriga kirish yoki kirmaslik haqida qaror qabul qilishi mumkin. Yakka hukmron korxonalar yangi raqibning paydo bo'lishiga tajovuzkorlarcha yoki do'stona javob qaytarishi mumkin. Ikkala restoran raqib sifatida ikki bosqichli o'yinga kiradi. Unda birinchi yurishni autsayder restoran boshlab beradi.

Ushbu o'yinda vaziyatning o'zi normal shaklda berilishi mumkin. Bu erda ikkita holat belgilangan – “kirib borishlar do'stona javob” va “kirib bormasliklar tajovuzkorona javob”. Aftidan ikkinchi muvozanat bo'lmaydi. Yoyilgan shakldan shu narsa kelib chiqadiki, bozorda mustaqil joylashib bo'lgan kompaniya uchun yangi raqibning paydo bo'lishiga tajovuzkorona javob qaytarish maqsadga muvofiq emas: hozirgi yakka hukmron tajovuzkor strategiyada -4 ballni, do'stonada esa -3 ballni oladi. Autsayder kompaniya buning ustiga shuni biladiki, yakka hukmron uchun uni siqib chiqarish bo'yicha harakatni boshlash ratsional emas. Shuning uchun u bozorga kirish haqida qarorni qabul qiladi. 1 ball miqdoridagi xavf soluvchi yo'qotishlarni autsayder kompaniya ko'rmaydi. Bunday ratsional muvozanat “qisman takomillashtirilgan” o'yin uchun ham xosdir. U oldindan keraksiz yurishlarni istisno qiladi. Bunday muvozanatli holatlarni amalda, umuman, topish ancha oson. Muvozanatli konfiguratsiyalar har qanday yakuniy o'yin uchun operatsiyalarni tadqiq qilish sohasidan maxsus algoritm yordamida aniqlanishi mumkin. Qaror qabul etuvchi o'yinchi quyidagilarni qiladi: avval o'yinning ohirgi bosqichida “eng yaxshi” yurish tanlab olinadi va bu, o'yin daraxtining boshlang'ich tuguniga etgunga qadar davom etadi.



## 9-rasm. Restoran xizmatlariga narxni shakllantirish usullari

Restoran xizmatlari biznesida mahsulot va xizmatlarga bahoni belgilash muhim ahamiyatga ega. Shu tufayli biz uni narxlash yoki baholash uslublarini takomillashtirish nuqtai nazaridan ko'rib chiqamiz. Odatda, amaliyotda marjinal va nomarjinal narxlash usullari mavjud. Nomarjinal usullar tajribaga asoslanganligi tufayli ko'proq qo'llaniladi. Jumladan, u o'rtacha tannarxga o'rtacha foyda normasini qo'shish orqali hisoblanadi. Bu xarajat ijobiy marjin usuli deb nomlanadi.

Restoranlarda 6 ta talabga asoslangan narxni shakllantirish bosqichlari mavjud: narxni belgilashda chegara va maqsadlarni ifodalash, talab va daromadni hisoblash, foydani topish, narx darajasini tanlash, narxlarga zarur bo'lsa o'zgarishlar kiritish.

Umuman olganda, narxni shakllantirishning bir-biriga bog'liq bo'lgan 6 ta bosqichini ko'rib chiqish mumkin (6-rasm). Dastlab narxni belgilashdagi chegara va maqsadlar, so'ng talab miqdori va daromad aniqlanadi. Keyinchalik xarajatlar miqdori va foyda darajasi, ularning o'zaro bog'liqligi tahlil etiladi. So'ngra muayyan narx darajasi ayrim mezonlar orqali belgilanadi. Narx-navolar ro'yxati marjinal xarajatlarga muvofiqligi tekshirilib, ularni muqobillashtirish imkoniyatlari axtariladi. Narx strategiyasiga binoan restoranlar narxlarga chegirmalar yoki xududiy tuzatishlar kiritishi mumkin.

### 3.3. Restoran biznesida sifatini boshqarishning ustuvor

#### yo'nalishlari

“Sifat” atamasi marketingda ham keng qo'llaniladi. Chunki tovarning istemol qiymati va raqobatbardoshligi uning sifat tavsiflariga bog'liq. Ishlab chiqaruvchilar va istemolchilar uchun eng e'tiborli bu atama tovarlarning narxini belgilashga asos bo'ladi. Undan, ishlab chiqaruvchilar odatda tovarlar va xizmatlarni bozor tomon yo'naltirganida foydalanadilar. Restoran xizmatlari sifati xususida gapiradigan bo'lsak “sifat” tushunchasining manosi har bir xaridor uchun har xil bo'ladi. Bunga kishilarning dunyoqarashi, madaniyati, turmush tarzi va boshqa ko'pgina omillar ta'sir qiladi. Lekin bu sifatni anglash va o'lchash qiyin, u marketing tamoyillarini qo'llash murakkabligini ifodalamaydi.

Restoran xizmatlari sifati haqida gapirganda, xaridorning barcha talab va istaklariga javob beradigan va yuqori standartlarga mos keladigan xizmatlarni nazarda tutamiz. Ammo shuni ham takidlash zarurki, oddiy va arzon mahsulot ham, agar u amaldagi standartlar, sotuvchining texnik shart-sharoitlari va xaridorning kutishlariga mos kelsa, sifatli bo'lishi mumkin.

Sifat o'lchamlari iste'molchilarning istak va xohishlarini qanoatlantirish qobiliyatiga ega. Bu talab va istaklarni uch kategoriyaga, yani guruhga ajratilgan:

- sifatni belgilovchi qonunlar, standartlar va boshqa me'yoriy hujjatlarda takidlab o'tilgan umumiy majburiy talablar;

- iste'molchilarning xatti-harakatini marketing tadqiqotlari negizida o'rganish orqali aniqlangan va ayrim hujjatlarda ifodalangan talablar (kontrakt, shartnoma, texnik me'yorlar va h.k.z);

- odatda ko'zda tutilgan va faraz qilingan talablar.

Restoran biznesida sifatni yaxshilash barcha xodimlarning ishidir. Chunki, kompaniya obru etiborini, nufuzini asrash va daromadini oshirish uchun xizmat qilish har bir xodimning burchidir. Sifat o'lchamlari umumiy faoliyatda ishtirok etayotgan har bir kishi mehnatining natijasi bo'lishi kerak. Demak, sifat darajasi o'z ishini muvaffaqiyatli va sifatli bajarayotgan har bir kishining faoliyati muvaffaqiyatli bo'lishini ta'minlaydi va xodimlar barcha rag'batlantirishlardan tashqari, umumiy hurmat va izzatga sazovor bo'lishadi.<sup>18</sup>

Toshkent restoranlari faoliyatining marketing tadqiqotlari shundan dalolat beradiki, ulardan ko'pchiligida sifat darajasi bilan narx o'rtasida tafovut mavjud, boshqaruvda xodimlarni sifatga rag'batlantirish yaxshi yo'lga qo'yilmagan. Odatda, bunday vaziyat barcha bosqichdagi rahbariyatning bu maummoga e'tiborsizligi tufayli emas, balki xodimlarda sifatga befarqlik tufayli ham vujudga keladi. Sifatni baholash uchun har bir xodimning ish natijalarini nazorat qilish zarur. Buni har bir kishi o'z ish joyida amalga oshirmog'i lozim. Toshkent restoranlarida biz tomondan o'tkazilgan kuzatuv natijalari shuni ko'rsatdiki, menejerlar va xizmat ko'rsatuvchi personal ko'proq sifat ko'rsatkichlaridan son ko'rsatkichlariga e'tiborlarini qaratganlar.

Menejment tamoyillariga binoan restoran xizmatlari umumiy sifati har bir xodimning aniq ish sifatiga bog'liq. Agar bitta xodim yomon ishlasa, umumiy sifat darajasi natijasi sezilarli darajada pasayib qolishi mumkin. Shu tufayli sifatdag muvaffaqiyat restoran xodimlarining butun ishni o'zaro hamkorlikda bajarishlariga bog'liq. Kompaniya ishining sifati butun jamoa harakatlari qanchalik yagona natijaga va tizimga qanchalik jalb etilganligiga borib taqaladi. Demak, sifat mahsulot va xizmatni yaratishda ishtirok etayotganlarning barchasi umumiy qoidalar bo'yicha, yagona rahbarlik ostida, jipslashgan jamoa bo'lib ishlaganidagina ta'minlanishi mumkin. Xizmatlar sifatini boshqarishda xalqaro tajribadan, ayniqsa, ilmiy tadqiqotlardan foydalanish lozim.

Amerikalik olim E.Deming jamoaviy mehnatning sifatini ifodalovchi asosiy tamoyillarni tadqiq etgan. Ular quyidagilardan iborat:

---

<sup>18</sup> Мазур И.И. Управление качеством: учеб.— М.: Омега-Л, 2007. —41 с.

1. Natijani mo'ljallash, barcha xodimlar kompaniyaning yagona sifat siyosatiga bo'ysunishi;
2. Barcha xodimlar natijalardan manfaatdor bo'lishi, sifatni ob'ektiv baholash qobiliyati mavjudligi;
3. Rahbarning etakchilik qobiliyati va butun jamoani sifatni boshqarishga jalb qila olishi;
4. Vakolatlar va javobgarlikni xodimlar orasida optimal taqsimlash va muvofiqlashtirish;
5. Xodimlar savodhonligi va qobiliyatini inobatga olgan holda mehnat taqsimotini amalga oshirish;
6. Sifatni boshqarishga jarayonli va tizimli yondashish, muntazam rejalashtirish va nazorat qilish;
7. Sifat ko'rsatkichlarini ehtiyotkorlik bilan boshqarish;
8. Xodimlarni ogohlantiruvchi harakatlarning tartibga soluvchi harakatlardan ustuvorligi;
9. Mahsulot yoki xizmat sifatini nazorat qilishni boshqarish (testdan o'tkazish);
10. Kompaniya ichida muvaffaqiyatli tajribani o'zaro almashish;
11. Xodimlarning o'zaro muloqat qilishi va muvofiqlashtirishni takomillashtirish;
12. Sifat yaxshilanishini uzluksiz kuzatish va monitoring qilish.

Bu tamoyillardan restoran menejmentida foydalanish mumkinligi ayrim korxonalar misolida tasdiqlandi.

Sanab o'tilgan tamoyillardan foydalanishda jamoaning haqiqiy kuchi va iqtidorli yakka shaxslari guruxiga nisbatan afzalligi tizimning integrativ xususiyati sifatida namoyon bo'ladi. Jamoaning jipsligiga nisbatan barqaror maqsadiy tashkiliy shakllar (loyiha guruhlari va mutaxassislar tayyorlashni ta'minlovchi xizmat tuzilmalari) ni birlashtirish orqali erishiladi.

Zamonaviy marketing va menejment fanida xalqaro tajribani inobatga olish va sifat formulasini qo'llash katta ahamiyatga ega. Mashhur formula sifat darajasini buyurtmachi kutishlariga nisbati sifatida talqin etadi.<sup>19</sup> Talablarning o'zgarishlari (buzilishlari) uzun zanjirini hisobga olgan holda, sifat darajasi testdan o'tkazilishi zarur. Aynan testdan o'tkazish, amalda faqat sotishdagi xatolarni bartaraf qilishga imkon beradi.

Har qanday muhim boshqaruv qarori tashkiliy va texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar, ehtimoli bo'lgan qo'shimcha samaralar (xavfsizlik, jamoachilik, ijtimoiy omillar va boshqalar)ni dastlabki diagnostikasiga asoslanishi kerak.

Ishlab chiqarish jarayonida yangi texnologiyalardan cheklanmagan holda foydalanish muayyan o'lchovning yo'qligi tufayli muvaffaqiyatsizlikka olib kelishi mumkin. Masalan, aniq vaqtda tizimdan foydalanish omborxonalarini, shubhasiz, tugatish bilan emas, balki, pasaymaydigan zahiralarni radikal

<sup>19</sup> Jalolov J.J. va boshqalar. Biznes marketing. Darslik. – T.: Moliya, 2006. – 259 b.

(hisobli) kamaytirish va omborxonalar maydonlarini qisqartirish orqali yuz bermog'i lozim.

Demak, sifatni boshqarishda optimal o'lchov orqali tadbirlarni hujjatlashtirish, jarayonlar va mahsulotlarni standartlashtirish, xodimlarni qayta tayyorlashga mablag' ajratish, o'zgarishlar va tahlil, nazorat va testdan o'tkazish mumkin.

Ammo, tizimli yondashuv foydali harakatlarni amalga oshira olmaydi, chunki ulardan har biri cheksiz miqdordagi tadbirlarni bajarish va cheksiz resurslarni iste'mol qilish zaruratini keltirib chiqaradi.

Restoran biznesida jarayonlar va mahsulotlar tariflarining me'yoriy miqdorlarini olish uchun nafaqat tadqiqotlar, balki o'lchash natijalaridan, marketing usullaridan oqilona foydalanish zarur. Restoranni boshqarishda axborotni tahlil qilish, standartlashtirish, qayta ishlash va saqlash orqali katta tajriba jamlanadi. Ammo, buni faqat xodimlarni boshqarishga ko'proq jalb qilgan holda amalga oshirish mumkin.

Loyihaviy echimlar tajribasini ommaviylashtirish shaxsiy nisbiy ko'nikmalarni ommaviylashtirishdan tubdan farq qiladi. Oxirgi variant muhim bo'lsa ham, ammo, uni amalga oshirish uchun maxsus tashkiliy harakatlar talab qilinmaydi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, restoran biznesida muvaffaqiyatli loyihaviy tajribaning qiymati shaxsiy kasbiy tajriba qiymatiga nisbatan ancha yuqoridir.

Jarayonlar va mahsulotlar sifatini doimo, uzluksiz yaxshilash umuman, restoranning tizimli faoliyat ko'rsatishiga ijobiy ta'sir etadi va iqtisodiy foyda darajasi oshishiga zamin yaratadi.

## XULOSA

Restoran biznesi serdaromad biznes bo'lgani tufayli mustaqillik yillarida keng quloq yoydi, ammo soha korxonalarining joylashishi Toshkent shahrida stixiyali vujudga kelgan. Shu tufayli raqobat sharoitida muayyan qiyinchiliklar va to'siqlar paydo bo'lishi mumkin. Buning oldini olish uchun har bir korxonaga o'z bozor segmentini, strategik biznes elementlarini, ulardan kelib chiqqan holda biznes strategiyasi va istiqbolini aniqlamog'i kerak.

Menejment sohasi professori E. Deming ijod etgan sifatni yaxshilash tamoyillariga tayangan holda Toshkent restoranlarida quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirishni tavsiya etamiz:

- biznesda qolish, qo'shimcha joylar yaratish, raqobatbardoshlikni ta'minlash maqsadida xizmat sifatini doimo yaxshilashga harakat qilish, korxonaga va uning xodimlarini aniq va ravshan maqsadga erishishga rag'batlantirish;

- restoranlar yangi biznes falsafasini qabul qilmog'i, haridorga yo'naltirilgan menejment usulini joriy etish orqali tobora yaxshilanib boruvchi sifat ko'rsatkichlariga, haridorning sodiqligiga erishish;

- restoranlarda inspeksiya nazoratidan voz kechish. Chunki, inspeksiya mahsulot va xizmatlarda sifat ko'rsatkichlari past hollarda zarur. Sifat ko'rsatkichi boshqarish menejmentining bo'lagiga aylanganda esa uning ustidan ommaviy nazoratga zarurat qolmaydi;

- biznes yuritishda xom ashyo va materiallarning bahosi (narxi)ga qarab qaror qabul qilishdan voz kechish. Xom ashyo va materiallarni past bahoda taklif etuvchi ta'minotchidan sotib olmaslik maslahat beriladi. Xarid qilishga mo'ljallanayotgan mahsulotni avvalo sifatiga e'tibor qaratish zarur. Xom ashyo sotuvchisi bilan o'zoq muddatli aloqani ishonch va sodiqlik asosida o'rnatish maqsadga muvofiq;

- doimo va butun kelajakda ishlab chiqarish va xizmat tizimi faoliyatini yaxshilab borish, sifat va mehnat unumdorligini ko'tarish hamda yaxshilash, doimiy xarajatlarni kamaytirishga harakat qilish;

- korxonada xodimlarning qayta tayyorlash kursini tashkil etish. Odatda, ishchi va xizmatchilar malakali xodimlar ustozligida qayta tayyorlanadi. Ammo ustozlar rasmiy o'quv yurti ta'limini olmagan bo'lishlari, natijada, xodimlar malakasining pastligi tufayli sifat ko'rsatkichlari standartdan yanada ko'proq farqlanishi mumkin. Bu, xodimlarning hatosi emas, chunki hech kim ularni o'z xizmat vazifalarini to'g'ri, sifatli bajarishga o'rgatmagan va o'qitmagan bo'lishi mumkin;

- restoranlarda kreativ-ijodiy fikrlay oladigan ilg'orlar safini kengaytirish tavsiya etiladi. Vazifasiga ijodiy yondashadigan mutaxassislar, o'z ishining ustalari, ustozlar ishchi va xizmatchilarning yuqori unum va sifat bilan faoliyat ko'rsatishiga ko'mak beradilar;

- restoranlarda ijodiy mehnat muhitini yaratish orqali har qanday qo'rquv va xavfsirashga barham berib, kompaniyaning samarali faoliyat yuritishi uchun har bir xodim harakat qilishi lozim. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, ayrim ishchi va xizmatchilar boshqaruvchilarga savol berishga va muammosini aytishga tortinadilar, hatto qo'rqadilar ham. Bunday sharoitda muassasa tomonidan yuqori sifatli mahsulot yoki xizmatlar turkumini ishlab chiqish va iste'molchiga etkazish imkoni bo'lmaydi. Takidlash joizki, insonlar tinch va xavfsiz bo'lgan holatda yuqori samara bilan mehnat qiladilar;

- korxonalar bo'limlari, restoran zallari va filiallari orasidagi "to'siqlarni" olib tashlash zarur. Har bir xodim tashkilotda yagona komandaning ajralmas bo'lagi ekanligini anglagan holda ishlamo'g'i darkor. Bo'limlar bir-biriga zid bo'lmagan va bir-birini to'ldiruvchi bo'limlar tarzida faoliyat yuritmo'g'i zarur;

- turli chaqiriqlar, qandaydir raqamlarga yo'naltirilgan maqsad va vazifalardan voz kechgan holda, ishchi va xizmatchilarni yangi ishlab chiqarish darajasi va sifatiga erishishni ta'minlash. Ishchilarga sifatni oshirish haqida gapirish etarli emas. Ularga sifatni qanday oshirishni ko'rsatmoq darkor. Boshqaruvchilar shuni tushunishlari zarurki, ular sifat darajasini yaxshilashga mas'ul shaxslardir va shu maqsadda boshqaruv tizimini yaxshilash zarur, xodimlar esa aniq tashkil etilgan ishlab chiqarish muhiti va jarayonida ijodiy mehnat qiladilar hamda yuqori samara bera oladilar.

- restoran biznesini tashkil etishda raqamli kvotalar va me'yorlardan voz kechish darkor. Chunki, ular sonli o'lchamda baholanadi va sifatni inobatga olmaydi. Xodimlar kvotalar va me'yorlar belgilanganda uni bajarish maqsadida xarajatlarga e'tibor bermaydi va tashkilotga moddiy zarar etkazishi mumkin;

- shaxsiyatga teguvchi to'siqlarni olib tashlash. Insonlarga tovarlar sifatida emas, balki aqliy, dono shaxs deb qaralmog'i lozim. Ishlab chiqarishni tashkil etishda sifatsiz boshqaruv, sifatsiz mahsulot, sifatsiz xom ashyo va mashinalar bo'lmasligi zarur;

- korxonalarda kuchli ta'lim va o'z-o'zidan yaxshilanish tizimini joriy etish. Doimiy yaxshilanish doimiy ta'lim, izlanishni, muttasil innovatsiya bo'lishini taqozo etadi. Har bir shaxs zamonaviy sifatni yaxshilash usullarini bilishi uchun o'z malakasini oshirmog'i lozim. Menejerdan tortib oddiy xodimlarga qadar taaluqli bo'lgan bu talab birinchi navbatda boshqaruv apparati mutaxassislariga tegishlidir;

- restoranlarda mahsulot va xizmatlar differentsiatsiyasi va diversifikatsiyasiga etibor qilib, biznesni rivojlantirish lozim. Yuqorida qayd etilgan tamoyillarni biladigan, unga amal qiladigan mutaxassislarni ishga yollash kerak. Muassasaning muvaffaqiyati qanchalik kuchli mutaxassislar jomoasi tuzilishiga bog'liq. Korxonaning samaradorligi va rentabelligi biznes reja hamda tashkiliy tuzilmani doimo qayta ko'rib, rivojlantirib borishni talab etadi.

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

### **1. Normativ-huquqiy hujjatlar:**

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: «O'zbekiston», 2008. – B. 40
2. O'zbekiston Respublikasi qonuni. “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida”. – T.: “O'zbekiston milliy entsiklopediyasi”, 2000.
3. O'zbekiston Respublikasi qonuni. “Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida”. 1996 yil 26 aprel
4. O'zbekiston Respublikasi qonuni. “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida”. 2000 yil 25 may
5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Farmoni “Privatizatsiyalashgan korxonalarda korporativ boshqaruvni yo'lga qo'yish”, №189, 19.04.2003.
6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. 2005 yil 5 noyabr 242-sonli “Ulgurji savdo faoliyatini litsenziyalash to'g'risida”gi Nizomni tasdiqlash haqida.

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. 2005 yil 14 iyun.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2007 – 2010 yillarda xususiylashtirish jarayonlarini yanada chuqurlashtirish va xorijiy investitsiyalarni faol jalb qilish chora-tadbirlari to'g'risida" gi qarori. 2007 yil 20 iyul.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2006 – 2010 yillarda O'zbekiston Respublikasida xizmatlar sohasi va servisni rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni. 2006 yil 18 aprel.

10. Karimov I.A. Inson manfaatlari ustuvorligini ta'minlash – barcha islohot va o'zgarishlarimizning bosh maqsadidir. 2007 yilda mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2008 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. // Xalq so'zi. 2008 yil, 9 fevral.

11. Karimov I.A. 2012 yilda respublika ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi// Xalq so'zi. 2013 yil, 19 yanvar.

## **2. Darslik va o'quv adabiyotlari:**

12. Jalolov J.J., Alimov R.X., Xotamov I.S. Marketingni boshqarish. Darslik. – T.: Adolat, 2000. – 375-376 b.

13. Jalolov J.J. va boshqalar. Biznes marketing. Darslik. – T.: Moliya, 2006. – 259-260 b.

14. Qosimova M.S., Ergashxo'jaeva Sh.J. Strategik marketing. T.: O'qituvchi, 2004. – 230 b.

15. G'ulomov S.S. Menejment asoslari: Iqtisodiyot yo'nalishidagi Oliy o'quv yurtlari tarmoq menejmenti mutaxassisligi uchun darslik. -T.: O'zbekiston, 2001. -448 b.

16. Zaynutdinov Sh.N., Murkaev I.U., Larina S.A. Osnovi menedjmenta. -T.: O'qituvchi, 1996. -177 s.

17. Zaynutdinov Sh.N., Raximova D.N. Korporativ boshqaruv asoslari. -T.: Akademiya, 2007. -48 b.

18. Gorenburgov M.A., (Medvedev A.L.) Biznes-planirovanie v gostinichnom i restorannom dele: Uchebnoe posobie. – SPb.: D.A.R.K., 2008. – 200 s.

19. Zayseva N.A. Menedjment v servise i turizme: uchebnoe posobie. – M.: FORUM: INFRA-M, 2007. – 368 s.

20. Zenki I. V. Blank I.A. Upravlenie pribыlyu.- 3-e izd., pererab. i dop. – K.: Nika-Sentr, 2007. – 768 s.

21. Muxitdinov D.M. Marketing. – T.: TGEU. Uchebnik, 2008. – 275 s.

22. Rays V. Kontrol izderjek v restorannom biznese. – M.: Kreativ

Xolding, 2006. – 96 s

23. Kristofer Egerton-Tomas Restorannyi biznes. – M.: RosKonsult, 2004. – 272 s.

24. Voronina E. M. Menedjment predpriyatiya i organizatsii. M.: 2004. 172-1174-bet.

25. Moskvina V.A. Upravlenie kachestvom v biznese: Rekomendatsii dlya rukovoditeley predpriyatij, bankov i risk-menedjerov. – M.: Finansy i statistika, 2006. – 384 s.

26. Mazur I.I. Upravlenie kachestvom: ucheb.-M.: Omega-L, 2007.-40-41 s.

27. Krotova N.V., Klepper E.V. Upravlenie personalom: Uchebnik – M.: Finansy i statistika, 2005. – 402 s.

28. Gluxov V.V. Menedjment SPb.: Piter, 2008 g.

29. Gluxov V. V. Menedjment. SPb.: Piter 2008 g.

30. N N.Daft R. Menedjment. - SPb.: Piter. 2007 g.

31. Dyatlov A. N. Obshiy menedjment. M.: 2007 g.

32. YU.P.Kokina, P.E. SHlendera, “Ekonomika truda” Uchbenik. – M.: Magistr, 2010. – S-686.

33. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovy menedjmenta. Per. s ang. M.: 2007, 69-bet

34. R.X.Alimov, J.J. Jalolov, Marketingni boshqarish. Darslik. "Adolat nashriyoti", T.: 2006 y. 24-25-bet.

35. F.Kotler Osnovy marketinga. M., «Progress», 2008 g.

36. V.E. Gordin, M.D.Sushinskaya Menedjment v sfere uslug. SPb.: Izd.dom «Biznes-press», 2007 g.

37. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. Mas'ul muharrir. S.G'ulomov - T.: "O'qituvchi", 2001.

38. Personalni boshqarish. Q. Abduraxmonov va bosh. 2006 y.

39. Muhamedova O.X, Boqieva I.A, Narziqulov. “Inson resurslari iqtisodiyoti”. T.: “O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti”, 2004.

40. N.Q.Yo'ldoshev Strategik menejment T., 2004 y.

41. Xolmurodov S. E. Shoyusupova I. T. Iqtisodiy sostiologiya. T.: 2004 y.

42. Shoyusupova N. T. Mehnat sostilogoiyasi. T. 2004 y.

### **3. Ilmiy jurnallardagi maqollalar:**

43. Nasirova K.A. Yirik ishlab chiqarish korxonalarini qoshida kichik biznesni tashkil etish va boshqarish yo'llari: i.f.n. ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya avtoreferati. – T., 2011. – B. 10.

44. Lamben Jan-Jak. Menedjment, orientirovanny na ryok. SPb.:Piter, 2008 g.

45. U. SHark, G. Aleksandr, Dj. Betli. Investitsii: Per s angl. M.: INFRA-M, 2007 g.

46. Upravlenie effektivnostyu biznesa. D. V. Isaev. Alpina Biznes

Buks. 2005 g.

47. Ilyashenko V.A. Lizing v predprinimatelskoy deyatelnosti. Problemy razvitiya predpriyatiy: teoriya i praktika. Materialy 3-y Mejdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferensii. 2013-goda. Moskva, 2013 g.

#### **4. Internen saytlari**

48. <http://www.lex.uz>– O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari ma'lumotlari ilmiy bazasi.

49. <http://www.gov.uz> – O'zbekiston Respublikasining hukumat portali.

50. <http://www.prezident.uz> – O'zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati.

51. <http://www.ziyonet.uz> – Axborot ta'lim tarmog'i.