

РАҲБАР ВА УНИНГ АСОСИЙ ВАЗИФАСИ

Абдухолик Эгамович Тангиров

*и.ф.н., доцент, Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти E-mail:
tangirov57@bk.ru Тел. 91.520 69 54*

Аннотация: Раҳбарнинг бизнесни бошқаришдаги асосий вазифаси назарий жиҳатда тадқиқ қилинган ҳамда ишлар муҳимлигидан келиб чиқишқан ҳолда иш кунини режалаштириш ва уни бажариш кетма-кетлиги тамойилини қўллаш ва бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш, барча иш натижалари ички истеъмолчиларга эга бўлиши, бошқарувчининг ташқи муҳит билан алоқаси каби масаллар ўрганилган.

Калит сўзлар: раҳбар, асосий вазифа, асосий тушунча, фикрлаш тарзи, бошқариш, бизнес, менежер, ижрочи, ишлар бажарилиши устуворлиги кетма-кетлиги, муомала қилиш саънати.

Кириш. Бизнес мураккаб ва ўзгарувчан нарсадир. У тез ривожланмоқда ва доимо ўзгариб бормоқда. Уни бошқариш учун зарур бўлган билим ва кўникмалар миқдори доимий равишда ўсиб бормоқда. Фойдали бизнесни бошқариш учун билимларнинг тўлиқ тўпламини яратиш вазифаси борган сари мураккаб, ўзлаштириш (енгиб) қийин ёки ҳатто ўзлаштириб бўлмайдиган бўлиб бормоқда. Агар бундай билимлар тизими яратилган бўлса ҳам, уни ўрганиш ва амалий фойдаланиш янада қийинроқ вазифага айланиши мумкин.

Ягона йўл - соддалаштириш. Битта кенг қамровли, аммо жуда мураккаб бошқарув технологияси ўрнига кўплаб оддий бошқарув усулларида фойдаланишдир. Шубу жараёнда раҳбар ва унинг асосий вазифасини аниқлаштириш долзариб бошқарув муаммоларидан бири ҳисобланади.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили. Ходимларни бошқаришда бошқарув самарадорлигини таъминлаш, ташкилотда мавжуд ходимларни баҳолаш тизимининг шакли ва усуллари, баҳолаш жараёнларини амалда қўллаш ҳамда раҳбарлик ва раҳбар танлаш каби масалалар ўрганилган[1,2,3,4,5,6].

Тадқиқот методологияси. Тадқиқот жараёнида қиёсий таҳлил ва синтез, индукция ва дедукция, тизимли таҳлил, илмий абстракциялаш ва бошқа усуллардан кенг фойдаланилди.

Таҳлил ва натижалар. Бошқарувчи(менежер)нинг тафаккури бажарувчи(ижрочи)нинг тафаккуридан тубдан фарқ қилади. Шундай экан, Раҳбар бўлиш учун аввало раҳбар каби фикрлашни ўрганиш керак. Бу янги шаклланаётган назариянинг тавсифи. Раҳбарнинг фикрлаш тарзи бўлаклардан, алоҳида тушунча ва эътиқодлардан иборатдир. Уларни ўрганиш ва амалда қўллашни бошлаш биланоқ, сиз раҳбар каби фикр юритасиз.

Раҳбардек фикрлаш асосий тушунчаларни ўзлаштириш орқали шакилланади. Улар бинонинг пойдевори билан бир хил функцияларни бажаради ва бир хил хусусиятларга эга: пойдевор ташқаридан кўринмайди, лекин усиз бино турмайди. Биз қанчалик баланд бино қурмоқчи бўлсак, унинг пойдевори шунчалик мустаҳкам бўлиши керак. Демак ҳар қандай бошқарув мартабаси асосланиши мумкин бўлган универсал пойдевор, фикрлаш тарзини шакллантиришдир.

Раҳбарларга эҳтиёж бир неча кишининг саъй-ҳаракатларини талаб қиладиган вазифалар мавжуд бўлганда пайдо бўлди. Вазифалар қандай бўлиши муҳим эмас – бирор меҳмонхона ишини ташкил этишми ёки сарой қуришми. Бир киши уддасидан чиқа олмайдиган вазифа пайдо бўлиши биланоқ, уни бир неча кишининг саъй-ҳаракатлари билан бажаришга ҳаракат қилинди. Дарҳол маълум бўлдики, барча одамлар ҳар хил ва ҳатто умумий вазифани ҳам, ҳар бири ўз мақсадини кўзлаган ҳолда бажаради. Уларнинг фаолиятини қандайдир тарзда мувофиқлаштириш ва ташкил этиш зарурати туғилди. Бу вазифани раҳбар бажаради.

Раҳбарнинг асосий вазифаси ягона аниқ мақсадга эришиш учун бошқа одамларнинг самарали меҳнатини ташкил этишдир.

Бу раҳбарнинг фаолиятига оид биринчи, энг муҳим хулосадир. Асосларнинг асоси. Асосий тушунчалар одатда ноаниқ вазиятда раҳбарни йўналтириш учун керак бўлади. Нима қилиш кераклиги аниқ бўлмаганда, сиз дарҳол асосий тушунчаларга мурожаат қилишингиз керак ва вазият аниқлана бошлайди.

Масалан, менежер олдида ўз ходимларининг ишини ташкил қилиш ёки шошилиш ва муҳим вазифани шахсан бажариш вазифаси турибди. биринчи навбатда нима қилиш керак, қаердан бошлаш керак?

Биринчи навбатда ўзингизга бўйсунувчи ходимлар ишини ташкил қилинг, чунки бу раҳбарнинг асосий вазифаси. Агар сиз аксинча қилсангиз, унда бўйсунувчилар бўш қолади ва раҳбарнинг асосий вазифаси бажарилмайди.

Бизнес кўп одамлардан иборат ташкилот ва уни бошқариш учун сизга раҳбар керак. Шунинг учун бизнес эгаси ўзи менежер бўлиши ёки ёлланма менежерни ёллаши керак.

Аммо битта раҳбар фақат кичик (бир неча киши) бизнес учун етарли. Ўрта ва йирик бизнесда компания раҳбарига кўплаб ўрта ва қуйи бўғин бошқарувчилари - функционал менежерлар керак бўлиб, уларнинг ҳар бири бўлинмани - ходимлар гуруҳини бошқаради.

Одатда бу лавозим янги бошланувчилар учун бошланғич поғонадир. Мансаб зинапоясида юқорига кўтарилиш учун улар ўз бўлинмаларини қандай бошқаришни ўрганишлари керак. Бунинг учун эса биринчи навбатда бошқарувчи ўз меҳнатини ташкил этиш илмини эгаллаган бўлиши ва амалда уни моҳирона қўллай олиши лозим. Раҳбар эртанги иш кунини олдиндан бажарилиши лозим бўлган вазифаларнинг устуворлигидан келиб чиқан ҳолда

кетма-кетликда режалаштириши ва уларининг энг муҳимини яъни биринчисини бажаришдан бошлаш ва уни яқунлагандан кейингина иккинчи режалаштирилган вазифани бажаришга кириши, кейин эса учинчисини ва ҳокоза. “Ишлар бажарилиши устуворлиги кетма-кетлиги” тамойили раҳбар фаолияти самарадорлигини кекин ошриш билан биргаликда уларнинг асосий вазифаси ва бошқа функцияларини бирмунча муккамал бажаришларига восита бўлиб хизмат қилади. Ҳар қандай турдаги ташкилотларга раҳбар керак: тижорат ва нотижорат, хайрия, диний, давлат ва умуман ҳаммасига. Бир гуруҳ одамларга эга бўлган ҳар қандай ташкилот раҳбарсиз муваффақиятли ишлай олмайди.

Бошқарувчилар ишининг самарадорлиги раҳбарнинг бошқа одамлар ишини қанчалик самарали ташкил этишига боғлиқ. Шунинг учун биз ишонч билан айтишимиз мумкинки, ташкилотнинг самарадорлиги унинг раҳбари фаолияти самарадорлиги билан белгиланади. Раҳбар ўзига бўйсунувчилар ишини рационал ташкил этиши бевосита унинг одамлар билан муомала қилиш саънати илмини қай даражада эгаллаганлигига ва уни амалда қўллай олиш маҳоратига боғлиқ. Муомала қилиш саънати-бу одамларнинг руҳиятига таъсир кўратиш орқали жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий муҳитни яратиш ва уларнинг ижтимоий-иқтисодий эҳтиёжларини қондириш воситасида компания мақсадларини амалга оширишга илҳомлантириш механизмидир.

Ҳар қандай ташкилот фаолиятининг моҳияти маълум ресурсларни қайта ишлаш ва уларни истеъмолчи учун тайёр маҳсулот ёки хизматга айлантиришдир. Ушбу жараённинг формуласи:

$R \times B = N$. Бу ерда, R- Ресурслар, B-Бошқарув, N-Натижа.

Агар бошқариш сифати ёмон бўлса, зарур бўлгандан кўра кўпроқ ресурслар сарфланади ва энг ёмон ҳолатда, мақсадга умуман эришилмайди. Агар бошқариш сифати яхши бўлса, ташкилот кам ресурсларга эга бўлса ҳам, ўз мақсадларига эриша олади.

Раҳбарнинг ишининг натижаси у нимани ният қилгани эмас, нима режалаштирганлиги эмас ва қандай буйруқ бергани эмас. Бу унинг қандай ва нима қилиши ёки ўзи қилгани эмас. Раҳбар меҳнатининг натижаси унга бўйсунувчи ишчи ходимлар қилган ишдир. Бу унга бўйсунувчилар ҳаракатларининг натижаси, жамоавий ҳаракат натижасидир.

Агар қўл остидагилар кўп ва яхши иш қилган бўлса, у яхши раҳбардир. Агар улар кам ва ёмон иш қилган бўлса, у нима демасин ва унга қандай омиллар ҳалақит бермасин, у ёмон раҳбардир.

Ҳар қандай, энг ноқулай ва ақл бовар қилмайдиган воқеалар содир бўлиши мумкин - бу муҳим эмас: яхши раҳбар бошчилигидаги ташкилот ҳамма нарсадан ўз манфаати учун фойдаланади.

Кимдир ёки бирор нарса ўз олдига қўйган мақсадига эришишга тўсқинлик қилганидан шикоят қила бошлаган раҳбар ўзининг асосий вазифасини уддалай

олмаётган бошқарувчидир. Демак у раҳбарликка лойиқ эмас, уни профессионалроқ раҳбарга алмаштириш лозим.

Ғолиблар судланмайди, қораланмайди, ютқазганлар эса ҳеч кимни қизиқтирмайди – бу ҳақиқий етакчиларнинг шиори!

Раҳбар бўлиб туғилмайди, раҳбарлар шаклланади. Раҳбарлик истеъдоди бошқа инсоний қобилиятларга қараганда анча кам учрайди. Бу соҳада катта истеъдодлар нисбатан кам. Улардан баъзилари кўпчиликка маълум, чунки бир кишининг ҳаёти давомида улар бутун дунё бўйлаб ишлайдиган йирик компанияларни қуришга муваффақ бўлишади. Шу билан бирга, дунёдаги раҳбарларнинг умумий сони миллионлаб топилади. Демак, бошқарув илмини ва амалиётини ўзлаштириш ва аниқ ҳамда илғор технологиялардан фойдаланган ҳолда ақли роса ҳар қандай одам маълум давр ичида раҳбар бўлиб шаклланиши мумкин.

Раҳбар - муаммолар ёки эҳтиёжлар юзага келганда уларга мурожаат қиладиган шахс. Ҳар бир инсон унинг вақтини ишлатиши мумкин ва одатда шундай қилишади. Раҳбар бунга тўсқинлик қила олмайди. Агар муҳим мижоз кўнғироқ қилса ёки унинг қўл остидагилари билан муаммо юзага келса, у ўз хоҳиши ва режаларидан қатъи назар, буни қилишига тўғри келади.

Статистик маълумотларга кўра, ҳатто энг самарали раҳбарлар ҳам ўзларининг кўп вақтларини бошқаларнинг эҳтиёжларига ва ўз фаолиятини яхшилаш учун кам ёки ҳеч нарса бермайдиган ишларга сарфлашади. Чунки раҳбарнинг асосий вазифаси бошқа одамларнинг ишини ташкил этишдир. Агар улар менежерга келиб, ёрдам сўрашса, у шунчаки ўз ишини қўйиб, унинг муаммосини ҳал қилишга мажбур бўлади, акс ҳолда унга бўйснувчи бўлган ходимларнинг иши тўхтайдиган ёки самарасиз бўлади.

Раҳбар ўз ташкилотининг асиридир. Бу ўз эҳтиёжларига умуман вақт сарфламайдиган одам, чунки унинг вақти доимо бошқа одамлар учун муҳим бўлган муаммоларни ҳал қилишга сарфланади. Агар у қандайдир тарзда бу билан курашмаса, унинг барча вақтлари сўзсиз бошқа одамларга тегишли бўлади. Оддий раҳбар ишга келади ва кеча нима бўлганини билиб олади. Шундан сўнг у кечаги воқеаларга муносабат билдиради: у кунни кечаги тўсиқлар оқибатларини бартараф этадиган тарзда режалаштиради. Одатда бу яхши натижа бермайди - ўйлашга вақтингиз бўлмасдан режалаштириш қийин. Бундан ташқари, уни чалғитиши мумкин. Натижада, қўл остидагиларингиз учун топшириладиган вазифаларга яхши тайёргарлик кўрмаган бўлиб чиқади: у тезда тугайди ёки бирор ишлаб чиқариш воситаси ишламаятга ва улар раҳбарнинг ёрдамига муҳтож бўлади. Натижада, улар яна унинг олдига келишади ва вақтини олишади.

Бу чексиз жараён: биз кечаги воқеалар оқибатларини бартараф этар эканмиз, бугунги воқеалар содир бўлмоқда, уларга бугун муносабат билдиришга улгурмаяпмиз, эртага ҳам шу тариқа муносабат билдиришга тўғри келади.

Раҳбар асосий ва бошқа вазифларини мукаммал бажаришнинг ягона йўл - бўйсунувчиларга камида бир кунлик иш режасини олдиндан тайёрлашдир.

Улар бугун тоширилган ишни амалга ошираётганда, дарҳол улар учун эртанги иш ҳажмини тайёрланг. Кечаги куннинг режасини бажараётганда, эртанги кунга иш ҳажмини тайёрлаш мумкин бўлади ва ҳоказо.

Агар кимдир раҳбар ишининг натижаларидан фойдалансагина у самарали бошқарувчи ҳисобланади.

Корхона ичидаги меҳнат тақсимоти ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишга олиб келди. Шунингдек, уларни маҳаллий манфаатларга эга гуруҳларга ажратди. Аммо уларнинг ҳар бири умумий муваффақиятга эришиш учун бошқасининг ишининг натижаларидан фойдаланиши керак.

Бу тамойил бошқарувнинг барча даражаларида амал қилади. Энг қўйи даражада, ўз бўлимига нисбатан менежер самарали у нима қилиш кераклигини тушунганида ва буни қандай қилишни тушунганида эмас, балки у бу билимларни ўз қўл остидагиларнинг ҳаракатларига айлантирганда ва бу ҳаракатлар исталган натижага олиб келишига ишонч ҳосил қилганида.

Менежер ўйлаб топган ва яратган ҳамма нарса: ғоялар, вазифалар, режалар, технологиялар ва бошқалар бўйсунувчиларнинг онгига киритилиши ва уларнинг ҳаракатларида акс этиши керак, акс ҳолда бу умуман амалга ошмаслиги мумкин эди.

Юқори бўғинлардаги раҳбарнинг самарадорлиги ўз қўл остидагиларнинг ҳаракатларига эмас, балки бошқа соҳаларда ишлайдиганларга ёки унинг бошлиқларига боғлиқ.

Бу шуни англатадики, менежер ва унинг бўлими ишининг натижалари бўлимдан ташқарида кимдир томонидан қўлланилади: савдо бўлими буюртмалар олиб келади, бухгалтерия бўлими компания фаолиятининг ҳисобини юритади, логистика товарларни етказиб беради ва ҳоказо. Бўлимларнинг ушбу кўринадиган натижалари компания ичидаги бошқа биров томонидан истеъмол қилинади. Ҳар бир бўлинма истеъмолчиларини компания ичида топишингиз мумкин.

Масалан, харидорларга тайёр маҳсулотларни етказиб берадиган логистлар сотувчилар ва ишлаб чиқариш ишчиларининг манфаатларини кўзлайдилар. Корхонага ишлаб чиқариш учун хомашё етказиб беришда эса уларнинг ички истеъмолчилари, харидорлари ишлаб чиқариш ишчиларидир.

Барча иш натижалари ички истеъмолчиларга эга бўлиши керак. Агар улар йўқ бўлса, демак, тизим ишламаяпти ёки ўзгалар учун ишлаяпти.

Ўзингиз ва бўлимингиз бировнинг натижаларини истеъмол қиласиз ва нафақат ишингиз натижаларини истеъмол қиладиган, балки ишингизга баҳо берадиганлар манфаати учун ишлайсиз!

Манфаатларингиз учун ишлайдиган бўлимларни ички етказиб берувчиларингиз ва ишингиз натижаларини истеъмол қиладиганларни ички

мижозларингиз сифатида қабул қилинг. Шунда бемалол ўзингизни кичик компания раҳбари сифатида тасаввур қилишингиз мумкин. Бу бўлимлар раҳбарлари билан алоқангизни сақлаб қолиш зарурати дарҳол аён бўлади.

Раҳбар дунёга ташкилот ичидан қарайди, лекин унинг иш натижалари фақат ташкилотдан ташқарида аҳамиятга эга. Ташқи муҳит билан ишлашнинг қийинлиги шундаки, у ерда жуда кўп маълумотлар мавжуд, аммо кам фактлар (баъзи бир баёнотни тасдиқловчи ёки рад етадиган маълумотлар). Кўп маълумот бор, лекин у хулоса чиқаришга имкон бермайди. Кўпгина маълумотлар компьютерда ишлов бериш учун очиқ шаклда тақдим етилмайди. Шу сабабли, бошқарувчининг ташқи муҳит билан алоқасини ҳали ҳеч бир компьютер алмаштира олмайди.

Ташқи муҳитдан ҳақиқий маълумот заиф сигналлар, тушунарсиз ва ноаниқ белгилар бўлиб, улар асосий назарияга яхши мос келмаслиги сабабли сезиларли бўлади. Бу кутилмаган муваффақиятлар, тушуниб бўлмайдиган муваффақиясизликлар ва бошқалар, уларга эътибор бериш керак. Муҳими тенденцияларнинг ўзи эмас, балки уларнинг ўзгариши. Ўзгаришларни санаш, аниқлаш ёки таснифлаш мумкин эмас, улар идрок етиш ва ҳис қилиш керак.

Ташкилотнинг ҳаётийлиги ва мавжудлигига таъсир қиладиган энг глобал ўзгаришлар ташқи муҳитдан келиб чиқади, у билан ишлаш ташкилотнинг самарадорлиги учун энг муҳим ҳисобланади. Аммо бу энг қийин ва ноқулай, чунки хато қилиш жуда осон ва унга таъсир қилиш қийин ёки имконсиздир.

Шу билан бирга, раҳбар ўз ташкилотидаги вазиятни яхши кўра олади ва у унга таъсир қилиши мумкин. Шунинг учун у психологик жиҳатдан ички вазият билан кўпроқ шуғулланишни хоҳлайди. Бундан ташқари, ташкилот қанчалик катта ва муваффақиятли бўлса, унинг ишини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш учун кўпроқ ҳаракат талаб этилади. Бу менежер учун ташкилотнинг ички ишларига кўпроқ эътибор бериш учун қулай асос яратади.

Аммо энг муҳим воқеалар ҳали ҳам ташқарида содир бўлади.

Ушбу тамойил нафақат бутун компанияга, балки ҳар қандай ички бўлинмага ҳам тегишли. Бўлим бошлиғи ҳам худди шундай “ўз ёғига қавурилади” ва ўз бўлими ичидан дунёга унинг ички манфаатлари призмасидан қарайди. Бироқ, компания стратегиясининг ўзгариши (бутун компания учун ички, лекин бўлинма учун ташқи) компания иерархиясидаги бўлинманинг аҳамияти сезиларли даражада ўзгариши ёки уни бутунлай йўқ қилишига олиб келиши мумкин. Шу сабабли раҳбар ички муҳти билан биргаликда ташқи муҳит таъсирни ҳам ҳисобга олган ҳолда ўз фаолиятини ташкил этиши зарур.

Хулоса ва таклифлар

Раҳбар бўлиш учун аввало раҳбар каби фикрлашни ўрганиш керак.

Раҳбарнинг асосий вазифаси ягона аниқ мақсадга эришиш учун бошқа одамларнинг самарали меҳнатини ташкил этишдир.

Раҳбар эртанги иш кунини олдиндан бажарилиши лозим бўлган вазифаларнинг устуворлигидан келиб чиқан ҳолда кетма-кетликда режалаштириши ва бажарилишини таъминлаши яъни “Ишлар бажарилиши устуворлиги кетма-кетлиги” тамойилидан унумли фойдаланиш.

Раҳбар меҳнатининг натижаси унга бўйсунувчи ишчи ходимлар қилган ишдир.

Раҳбар асосий ва бошқа вазифаларини мукаммал бажаришнинг ягона йўл - бўйсунувчиларга камида бир кунлик иш режасини олдиндан тайёрлашдир.

Менежер ўйлаб топган ва яратган ҳамма нарса: ғоялар, вазифалар, режалар, технологиялар ва бошқалар бўйсунувчиларнинг онгига киритилиши ва уларнинг ҳаракатларида акс этиши керак.

Муомала қилиш саънати-бу одамларнинг руҳиятига таъсир кўратиш орқали жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий муҳитни яратиш ва уларнинг ижтимоий-иқтисодий эҳтиёжларини қондириш воситасида компания мақсадларини амалга оширишга илҳомлантириш механизмидир.

Раҳбар ички муҳти ҳолати ва ташқи муҳит таъсирни ҳисобга олган ҳолда ўз фаолиятини ташкил этиши зарур.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Odilovich O. A., Umirzokovich T. F., Turdibaevich K. R. Increasing the Efficiency of Higher Education Personnel Training Management in Uzbekistan //Annals of the Romanian Society for Cell Biology. – 2021. – С. 9251-9264.

2. Турсунов Ф. Цифровая трансформация в экономике //Общество и инновации. – 2021. – Т. 2. – №. 3/С. – С. 133-137.

3. Tursunov F. U., Azizkulov B. K. Rriorities of tourism and ways to increase their attractiveness //Journal of innovations in economy. – 2021. – Т. 4. – №. 5. – С. 4-10.

4. Tursunov F. U. Digital economy and globalization: the importance of digital entrepreneurship development //Journal of innovations in economy. – 2020. – Т. 6. – №. 3. – С. 17-20.

5. Tursunov F. Digital transformation in the economy //Society and Innovations. – 2021. – Т. 2. – №. 3.

6. TURSUNOV F. Small Business and Private Entrepreneurship: Ways of Support and Effective Organization. – 2021.

7. Tursunov F. U., Haydarova S. A. Sifat menejmentida zamonaviy yondashuvlar //Scientific Impulse. – 2022. – Т. 1. – №. 5. – С. 536-537.

8. Турсунов Ф. У., Шарипова М. С. Юқори технологияли корхоналарнинг инновацион ва инвестиция фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги //Journal of marketing, business and management. – 2022. – Т. 1. – №. 3. – С. 30-32.

9. Umirzakovich T. F. KORXONADA STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMINI TASHKIL ETISHDA INNOVATSION BOSHQARUV TAMOIYLLARIDAN FOYDALANISH //Journal of marketing, business and management. – 2023. – Т. 2. – №. 3. – С. 96-99.
10. Tursunov F. U., Baxriddinov S. H. R. OLIY TA'LIM MUASSASASIDA INNOVATSION JARAYONLARNI BOSHQARISHDA MUAMMOLAR //Евразийский журнал академических исследований. – 2022. – Т. 2. – №. 4. – С. 96-100.
11. Tursunov F. U. IMPORTANCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN SERVICE FIELD //Экономика и социум. – 2022. – №. 8 (99). – С. 77-79.
12. Турсунов Ф. У., Асророва Ф. А. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ //Journal of marketing, business and management. – 2022. – Т. 1. – №. 8. – С. 5-10.
13. Rakhmatov B. B. MATERIAL CONSUMPTION AS AN IMPORTANT FACTOR IN THE MANAGEMENT OF THE REGIONAL ECONOMY //International Journal of Engineering Mathematics (Online). – 2023. – Т. 5. – №. 1.
14. Рахматов Б. Б. ЎЗБЕКИСТОНДА ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАЛАР АСОСИДА КЛАСТЕРЛАШТИРИШНИНГ ЙЎНАЛИШЛАРИ //INNOVATION IN THE MODERN EDUCATION SYSTEM. – 2023. – Т. 3. – №. 28. – С. 150-153.
15. Rakhmatov B. B. METHODOLOGICAL APPROACHES TO POVERTY AND ITS ANALYSIS //British View. – 2022. – Т. 7. – №. 2.
16. Anvarjon F., Bo'riboyevich R. B. O'ZBEKISTON SHAROITIDA AGROTURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA HORIJIIY INVESTITSİYALARNING ROLI //ZAMONAVIY TA'LIM: MUAMMO VA YECHIMLARI. – 2022. – Т. 1. – С. 109-110.
18. Rakhmatov B. B. et al. Improving Investment Services in the Digital Economy //JournalNX. – С. 117-120. 24. Rakhmatov B. B. et al. Investment in the Territorial Economy is an Important Condition for Providing Public Employment //JournalNX. – С. 112-116.
19. Азларова Д.А. Ёғ-мой саноати корхоналарида персонални бошқаришни такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (phd) диссертацияси автореферати. Тошкент – 2020, 57б.
20. Кухар М.А. Критерии оценки эффективности руководителя // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 6. Ч.
21. Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулк. – Т.: «Адолат», 1997. –8-11-б.;
22. Tangirov A.E. The essence of enterprise management and its organization in the conditions of economic modernization. International Journal of Economy and Innovation | Volume: 46 | 2024 <https://gospodarkainnowacje.pl>
23. Фозилов У.З. Раҳбар кадрларнинг фаолият самарадорлигини баҳолаш мезонлари “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 5, sentyabr-oktyabr, 2021 yil, <http://www.iqtisodiyot.tsue.uz/>
24. Эгамбердиев Ф.Т., Нишонова Д.Б. “Раҳбарлик услубларининг асослари” Иқтисод ва молия / Экономика и финансы 2017, 9 сон.

25. Ugli K. B. K. Analysis of Investment Activity of Insurers Operating in the Insurance Market //EUROPEAN JOURNAL OF BUSINESS STARTUPS AND OPEN SOCIETY. – 2023. – Т. 3. – №. 5. – С. 77-84.
26. Karshievna U. D., Khujakulovich K. B. ASSESSMENT OF THE SYNERGY EFFECT IN TOURISM //The American Journal of Management and Economics Innovations. – 2022. – Т. 4. – №. 02. – С. 19-25.
27. Qilichov B. X. et al. Development of the Insurance Market in the Conditions of Innovative Economy //Academic Journal of Digital Economics and Stability.
28. Тангиров А. Э. ЧЎЛ-ЯЙЛОВ ЧОРВАЧИЛИГИДА КЛАСТЕР БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯСИ ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ //Academic research in educational sciences. – 2022. – №. Conference. – С. 336-341.
29. UGLI K. B. K. ANALYSIS OF INSURANCE ORGANIZATIONS BY INSURANCE CLASSES //Gospodarka i Innowacje. – 2024. – Т. 46. – С. 181-197.
32. Абдуманнонов Б. М. ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МОДЕРНИЗАЦИИ БАЗОВЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН //Journal of marketing, business and management. – 2023. – Т. 1. – №. 11. – С. 35-38.
33. Maxsudovich A. B. YER MUNOSABATLARI SOHASIDA KORRUPTION HOLATLARNI BARTARAF ETISH YO 'LLARI //Journal of marketing, business and management. – 2022. – Т. 1. – №. 1. – С. 119-124.
34. Maxsudovich A. B. RESPUBLIKAMIZDA KADRLAR TAYYORLASH BORASIDA AMALGA OSHIRILAYOTGAN STRATEGIYA //Journal of marketing, business and management. – 2022. – Т. 1. – №. 2. – С. 125-128.
35. Maxsudovich A. B. RESPUBLIKAMIZ QURILISH TARMOG'IDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH TIZIMINING SAMARADORLIGINI OSHIRISH //Journal of marketing, business and management. – 2022. – Т. 1. – №. 4. – С. 90-95.
36. Maxsudovich A. B., Sheraliyevich Y. S. MASOFADAN BANK XIZMATLARI KO 'RSATISH MASALALARI //Journal of marketing, business and management. – 2022. – Т. 1. – №. 8. – С. 11-15.
37. Maxsudovich A. B. QURILISH TASHKILOTLARINING INSON RESURSLARINI BOQSHARISH SALOHİYATINI OSHIRISH //Journal of marketing, business and management. – 2022. – Т. 1. – №. 4. – С. 135-141.
38. Абдуллаев А., Абдуманнонов Б. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ //Межконф. – 2022.
39. Maxsud A., Maxsudovich A. B., Xamzayevich A. A. QURILISH TASHKILOTLARIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH STRATEGIYASI //Journal of marketing, business and management. – 2023. – Т. 2. – №. 1. – С. 45-52.