

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

**Қўлёзма ҳуқукида
УҚД _____**

ХАКИМОВ ЎТКИР ЮНУСОВИЧ

**Ўзбекистонда консалтинг хизматлари бозорининг ҳозирги
ҳолати ва ривожлантириш истикболлари**

**5A340310 «Колсалтинг хизматлари маркетинги»
мутахассислиги бўйича**

**МАГИСТР
АКАДЕМИК ДАРАЖАСИНИ ОЛИШ УЧУН
ЁЗИЛАДИГАН ДИССЕРТАЦИЯ**

**Илмий раҳбар:
и.ф.д. проф. И.С.Тўхлиев
Илмий маслаҳатчи:**

**«Консаудитинформ»
раҳбари У.Т.Мақсудов**

САМАРҚАНД – 2008

	Кириш.....
I-боб.	Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида консалтинг хизматлари бозори ривожланишининг назарий асослари.....
1.1.	Консалтинг хизматларининг моҳият мазмуни, аҳамияти.....
1.2.	Консалтинг хизматларининг тавсифланиши.....
1.3.	Консалтинг хизматлари бозорининг фаолиятини ташкил этиш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаси.....
II-БОБ.	Ўзбекистонда консалтинг хизматлари бозорининг ҳозирги ҳолати таҳлили.....
2.1.	Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда консалтинг хизматларига бўлган талабнинг шаклланиши ва унинг кўринишлари.....
2.2.	Консалтинг хизматларининг ривожланиш ҳолати ва унинг йўналишлари.....
2.3.	Самарқанд вилоят “Консаудитинформ” фирмасининг бозордаги ўрни ва мавқеи.....
III-боб.	Консалтинг хизматлари фаолиятини баҳолаш ва самарадорлигини ошириш йўллари.....
3.1.	Консалтинг хизматлари бозорида мижоз ва маслаҳатчи ўртасидаги ҳамкорлик муносабатларини такомиллаштириш.....
3.2.	“Консаудитинформ” хизматларини самарадорлигини ошириш йўллари.....
	Хулоса ва таклифлар.....
	Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....

КИРИШ

Мавзунинг долзарблиги. Давлат мустақиллигини қўлга киритиш натижасида Ўзбекистон учун иқтисодий ва ижтимоий тараққиётнинг, маданий ва маърифий янгилашнининг кенг истиқболлари очилди. Пировард мақсадимиз ижтимоий йўналтирилган барқарор бозор иқтисодиётига, очик ташқи сиёсатга эга бўлган кучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этишдан иборатдир. Ислохотларни амалга оширишда унинг босқичлари изчил бўлиши муваффақият гаровидир.

Диссертация иши иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида консалтинг хизматлари бозорини ривожлантириш масалаларига қаратилган. Муаммонинг долзарблиги консалтинг тушунчасининг аниқ мазмуни очиб Берилмаганлиги ва замонавий бошқарувда консалтинг хизматларининг аҳамияти ошиб бориши билан белгиланади. Ташкилотнинг ўзига хос малака талаб этувчи функцияларини бажаришга ихтисослашган хизматларнинг юзага келиши ташкилот ҳаётийлигини таъминловчи асосий шартлардан биридир.

Бошқарув бўйича маслаҳатларга эҳтиёж муаммоси охириги йилларда фаол ўрганилиб, бу соҳада юздан зиёд илмий тадқиқот ишлари олиб борилган бўлсада, консалтинг хизматлари маркетингининг ривожланишини белгиловчи умумий меъзонлар, унинг самарадорлигини аниқлашнинг ягона усули мавжуд эмас. Ҳозирги пайтда консалтинг хизматлари бўйича семинар ва тренинглар ўтказилишига қарамай мазкур тушунчанинг мазмунини очиб берувчи ягона концепция мавжуд эмас.

Консалтингнинг аниқ таърифи ишлаб чиқилмаганлигига қарамай, замонавий корхоналарда консалтинг хизматларининг моҳиятини тўғри тушунмаслик ҳоллари ҳам мавжуд. Бунинг учун раҳбарлар консалтинг хизматлари бозорининг моҳияти, конъюнктурасининг ўзгариб туриш табиати, замонавий консалтинг хизматлари ҳақида билимга эга бўлиши зарур. Маркетинг концепцияси асосида консалтинг хизматлари бозорини ривожлантириш масалалари охирига ишлаб чиқилмаган бўлиб, шу пайтгача олиб борилган тадқиқотлар консалтинг хизматларининг алоҳида хусусиятларинигина ўрганишга қаратилган.

Юқорида кўриб чиқилган ҳолатлар мазкур диссертация изланишлари мавзусининг долзарблигини белгилаб беради.

Тадқиқот объекти бўлиб Самарқанд вилоятида фаолият кўрсатаётган "Консаудитинформ" фирмаси ва Самарқанд шаҳрида фаолият кўрсатаётган бир қатор консалтинг фирмалари белгиланди.

Тадқиқот предмети бўлиб консалтинг хизматларига бўлган талаб ва таклифни шакллантиришнинг такомиллаштиришнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатлари ҳисобланади.

Мавзунинг ўрганилганлик даражаси. Ўзбекистонда консалтинг хизматлари бозорини шакллантириш, консалтинг фирмасининг бозордаги мавқеини оширишнинг илмий ва амалий муаммолари И.А.Каримовнинг асарлари, Ўзбекистон Республикасининг Вазирлар Маҳкамаси Қарорларида, С.С.Ғуломов, И.С.Тўхлиев ва бошқа олимлар ишларида кўриб чиқилган.

Шу билан бирга консалтинг хизматлари бозорининг фаолиятини тартибга солишда консалтинг фирмаларининг таркибий хусусиятларини ҳисобга олиш, замонавий маркетинг тамойилларини қўллаган ҳолда консалтинг фирмаларининг салоҳиятини оширишнинг назарий ва амалий жиҳатлари етарли даражада ўрганилмаган.

Мавзунинг мақсади ва вазифалари. Мавзунинг мақсади Ўзбекистон шароитида консалтинг хизматлари бозорини ривожлантириш ва «Консаудитинформ» корхонаси мисолида консалтинг хизматларини такомиллаштиришга қаратилган тадбирларнинг самарадорлигини ошириш бўйича таклифларни ишлаб чиқишдан иборат бўлиб, ушбу мақсадни амалга ошириш учун диссертацияда қуйидаги вазифаларни ҳал қилиш кўзда тутилган:

- консалтинг хизматлари атамасининг талқини ва унинг турли йўналишларининг вужудга келиши, ривожланишининг илмий-услубий ҳамда ижтимоий-иқтисодий асосларини тадқиқ қилиш;
- корхоналарининг фаолиятида консалтинг хизматларига бўлган талабнинг юзага келиш хусусиятларини ва унга таъсир этувчи омилларни ўрганиш;
- консалтинг хизматлари бозорини ривожлантириш борасида хорижий давлатлар тажрибаларини ўрганиш;
- консалтинг хизматлари бозорини маркетинг тамойиллари асосида такомиллаштиришнинг асосий йўналишларини аниқлаш;

- консалтинг хизматлари бозори ривожланишининг жорий ҳолатини баҳолаш ва самарадорлигини оширишга қаратилган чора-тадбирларни аниқлаш.

Тадқиқотнинг назарий ва услубий асослари. Тадқиқотнинг назарий ва услубий асосларини Ўзбекистон Республикаси қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва Вазирлар Маҳкамаси қарорлари мамлакатимизда хусусий тадбиркорликни ривожлантириш бўйича қабул қилинган меъёрий ҳужжатлар, Президент И.А.Каримовнинг иқтисодий ислохотларни амалга ошириш бўйича таклиф ва кўрсатмалари, олимларнинг монографиялари, тадбиркорлик соҳасини ривожлантиришда қўлланилаётган услублар ташкил этади.

Илмий ишнинг ахборот манбаи Ўзбекистон Республикаси Макроиқтисодиёт ва статистика Вазирлиги, Давлат мулк Қўмитаси, интернет орқали олинган маълумотлар, ташкилотларнинг иқтисодий ва молиявий ҳисоботлари ҳамда даврий матбуотда эълон қилинган статистик маълумотлар ташкил этади.

Тадқиқот натижаларининг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

- «консалтинг» атамасининг турли талқинлари ўрганиб чиқилди ва умумий таърифи ишлаб чиқилди;
- консалтинг хизматларини таснифлашнинг турли йўналишлари ўрганилди ҳамда умумлаштирилди;
- консалтинг хизматлари бозорига таъсир этувчи омиллар ўрганилди;
- консалтинг хизматларини ривожлантиришнинг хорижий давлатлардаги тажрибаларини қўллаган ҳолда «Консаудитинформ» компаниясида консалтинг хизматларининг самарадорлигини оширишга қаратилган тадбирларни амалга ошириш бўйича аниқ тавсиялар ишлаб чиқилди;
- консалтинг хизматлари бозорида маркетинг тадбирлари натижасида эришилган самарадорликни аниқлаш ва баҳолаш билан боғлиқ таклифлар ишлаб чиқилди.

Тадқиқот натижаларининг тадбиқ этилганлиги. Диссертация изланишлари натижалари асосида ишлаб чиқилган таклифлар Самарқанд шаҳрида фаолият кўрсатаётган "Консаудитинформ" компаниясида жорий этилган бўлиб, тадбирлар натижасида тегишли ижтимоий-иқтисодий самара олиниши назарда тутилган.

Диссертация ишининг таркибий тузилиши. Диссертация иши кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертация ишининг умумий ҳажми ____ бет бўлиб, ____ та жадвал ва ____ та расмдан иборат.

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

Диссертациянинг биринчи бобида «Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида консалтинг хизматлари бозори ривожланишининг назарий асослари» бўлимида консалтинг хизматларининг моҳият мазмуни, аҳамияти, тавсифланиши, Консалтинг хизматлари бозорининг фаолиятини ташкил этиш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаси ёритилган.

Иккинчи бобда «Ўзбекистонда консалтинг хизматлари бозорининг ҳозирги ҳолати таҳлили» бўлимида бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда консалтинг хизматларига бўлган талабнинг шаклланиши ва унинг кўринишлари, консалтинг хизматларининг ривожланиш ҳолати ва унинг йўналишлари таҳлил қилинган. Самарқанд вилоят “Консаудитинформ” фирмасининг бозордаги ўрни ва мавқеини ўрганиш асосида мавжуд муаммолар аниқланган.

Учинчи бобда «Консалтинг хизматлари фаолиятини баҳолаш ва самарадорлигини ошириш йўллари» Консалтинг хизматлари бозорида мижоз ва маслаҳатчи ўртасидаги ҳамкорлик муносабатларини такомиллаштириш ва «Консаудитинформ» хизматларининг самарадорлигини ошириш бўйича таклифлар ишлаб чиқилган.

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

I БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ ЭРКИНЛАШТИРИШ ШАРОИТИДА КОНСАЛТИНГ ХИЗМАТЛАРИ БОЗОРИ РИВОЖЛАНИШИНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Консалтинг хизматларининг моҳияти, мазмуни ва аҳамияти

Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида корхонанинг узок истикболга қаратилган фаолиятини самарали ташкил этиш учун бошқарувнинг турли соҳалари бўйича малакали мутахассислар хизматига бўлган эҳтиёж ошиб бормоқда. Амалда корхона ва ташкилот раҳбарлари бир вақтнинг ўзида иқтисодиёт ва менежментнинг барча соҳалари бўйича юқори малака ва тажрибага эга бўлиши мумкин эмас, шу сабабли фирмалар корхона фаолиятини бошқаришга оид мураккаб муаммоларни ҳал этишда ихтисослашган консалтинг фирмалари хизматидан кенг фойдаланадилар. Одатда корхона бошқарув тизимини консалтинг хизматидан фойдаланишига қуйидаги шароитлар ундайди:

- корхона раҳбарияти томонидан бошқарув самарадорлигини ошириш учун янги, замонавий усуллардан фойдаланишга интилиши;
- юқори малакага эга бўлган бошқарув мутахассислари қобилиятидан фойдаланган ҳолда корхонадаги мавжуд ҳолат ва унинг истикболини яхшилаш бўйича тавсияларга эга бўлиш;
- корхонанинг ташқи муҳит ўзгаришларига мослашувчанлигини таъминлаш ва рақобатбардошлигини ошириш.

Ғарб мамалакатларида консультантга бошқарувнинг маълум соҳаси бўйича чуқур билим ва тажриба талаб этадиган касб сифатида қарашади. Консультант ҳам, менежер ҳам корхона учун зарур бўлган ишларни бошқаларнинг кўли билан бажарсада, кўп ҳолларда консультант бу вазифани яхшироқ бажаради деб ҳисобланади. Чунки консультант корхонада эксперт ҳокимиятга эга бўлиб, унинг тавсиялари асосида эришилган натижалар консультант тажрибаси ва малакасини ифода этади. Менежер эса корхонада лавозим мавқеи ва ҳукмронлиги доирасида ўзига тегишли ҳокимият воситаларидан фойдаланган ҳолда маъмурий бошқарув усуллари ёрдамида керакли натижани таъминлаши мумкин.

Бошқарув соҳасидаги консалтинг - мураккаб ва ностандарт муаммоларни ечишда раҳбарлар, тадбиркорлар ва мутахассисларга бошқарув бўйича

профессional ёрдам кўрсатиш хизмати бўлиб, консультант менежернинг ўрнига ходимларни янги ғоя атрофида бирлаштириш, уларни мақсадга йўналтириш ва қизиқтириш, янги бошқарув дастаклари яратиш ва улардан фойдаланиш кўникмаларини бериш билан шуғулланади. Консалтинг хизматларининг аҳамиятини, табиатини тушунишда дастлаб «консалтинг» атамасининг иқтисодий моҳиятини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Ҳозирги пайтга келиб «Консалтинг» атамаси иқтисодий адабиётларда ҳамда МДХ давлатлари хужалик амалиётида кенг қўлланилаётган тушунчага айланган бўлсада, унинг назарий жиҳатлари охирига ўрганилмаган.

Янги йўналишдаги интеллектуал хизмат тури сифатида консалтинг собиқ иттифоқ давлатлари хўжалик фаолиятида янги бир муносабат сифатида шаклланиб, тараккий этмокда. Шу сабабли бу борадаги меъёрий хужжатларда «Консалтинг»нинг моҳияти тўла очиб берилмаган. Мавжуд адабиётлардаги турлича қараш ва ёндошувлар, умумий тарифлар кўпроқ собиқ иттифоқ даврида амал қилган «Консалтинг»нинг айрим элементлари моҳиятидан келиб чиққанлиги табиий ҳолдир. «Консалтинг» ҳақида ёзувчи муаллифлар томонидан бу тушунча турлича талқин қилинади. Буни у ёки бу бозор бўғинида консултация хизмати юритувчи қисқа бир фаолиятдан, барча хизматлар соҳасида амал қилувчи фаолият сифатидаги қарашларда куриш мумкин.

Масалан: «Катта рус тили изоҳли луғати» муаллифларининг таърифлашича консалтинг – бозор, нарх ва нарх ўзгаришларини ўрганувчи маркетингга ўхшаш фаолият ҳисобланади. Аксинча, Э.А.Уткин ўзининг «Консалтинг» номли асарида консалтингнинг комплекс тахлили бўйича самарали фаолият юритиб, консалтинг хизматидан фойдаланувчи корхонанинг бошқарув соҳасидан то хавфсизликни таъминлашгача бўлган ишларида бериладиган ҳар томонлама амалий консултация сифатида ёндошди. Шу билан биргаликда, эскича консалтинг қарашларига тадбиркорлар, фирмалар, корхоналар учун иқтисодий, молиявий, савдо соҳалари бўйича консултация берувчи махсус ташкилот фаолияти сифатида ёндошиб, консалтингнинг моҳияти тез ўзгарувчан ва таркибан янгиланувчанлиги ҳақидаги фикрларни олға сўрди. Шу аснода, агар айрим таркибий (турли даражадаги консалтинг объектларининг аралашуви) ва терминологик (фирма корхона ҳисобланади) камчиликлар ҳисобга олинмаса, берилган таъриф амалдаги

консултация ва консултация жараёни таърифларига биров мос келмайди, лекин консалтинг моҳиятини очиб беради.

Дарҳақиқат, консултация сўзининг инглиз тилидан таржимаси – консултация бермоқ, маслаҳат бермоқ, кенгашмоқ, тушунтирмоқ каби маъноларни англатади. Умуман олганда консалтинг – бу мутахассислар томонидан маслаҳатларга бўлган эҳтиёжнинг қондирилишидир.

Бозор муносабатлари шароитида консалтинг бизнеснинг бир тури ҳисобланиб, унга қуйидагича таъриф бериш мумкин: мижознинг буюртмасига асосан, мутахассислар, ихтисослашган корхона ташкилотлар томонидан ўз хизмат доирасида буюртмачи муаммолари ечими юзасидан тавсиялар тайёрлашга қаратилган фаолиятдир. Таъкидлаш жоизки, консалтинг доирасида мутахассислар тавсиялар ишлаб чиқади, лекин уларни амалга тадбиқ этишда иштирок этмайди. Бир сўз билан айтганда, айнан шу хусусияти билан консалтинг бошқа фаолият турларидан фарқ қилади.

Амалиётда консултантлар ёки консалтинг фирмалари мижозларни сақлаш, янги мижозларни топиш мақсадида кўрсатиладиган хизматлар таркибини кенгайтиришга ҳаракат қилади. Кўпинча, консултантлар ўзлари берган тавсияларни амалга тадбиқ этишга ҳам киришадилар. Масалан, бухгалтерия ҳисоби ва солиқ масалалари бўйича ихтисослашган консалтинг фирмасининг бухгалтерия ҳисобини тиклаш бўйича берган маслаҳати, ўша корхона бухгалтерини ўқитиш (бир-бирига яқин хизмат) ва унинг ёрдамида бухгалтерия ҳисобини тиклаш мумкин (тавсияни амалга тадбиқ этиш). Ҳар иккала ҳолатда фирма амалдаги қонунлар доирасида ҳаракат қилади.

Юқоридаги фикрлардан консалтинг мазмунини ҳамда «Консалтинг» ва «Консалтинг фирмалари фаолияти» тушунчаларининг бир-биридан фарқини англаш мумкин. «Консалтинг фирмалари фаолияти» «Консалтинг» тушунчасига қараганда сезиларли даражада кенгроқ мазмун касб этиб, унинг таркибига хусусан, консалтинг ажралмас хизматлар ва берилган тавсияларни амалга тадбиқ этиш сифатида киради.

Консалтинг фирмаларидан ташқари бу фаолият билан ихтисослашган ноконсалтинг фирмалари ҳам шуғулланади. Ниҳоят охиргиси ихтисослашмаган, кўптармоқли, турли соҳалар қатори консалтинг билан ҳам шуғулланувчи

корхоналар мавжуд. Одатда бу корхоналар томонидан кўрсатилган хизмат сифати ўртача даражадан паст бўлсада, аммо улар консалтинг хизматлари бозоридаги вазиятга таъсир кўрсатиб туради.

Консалтинг тушунчасини чуқурроқ англаш учун унинг умумиқтисодий мазмунини мақсадли равишда ўрганиб чиқиш керак бўлади. Консултант ва мижозлар бир-бирига товар-пул муносабатлари билан боғланиб туради. Шу ўринда, консултант нима сотади ва мос равишда мижоз нима харид қилади? – деган ўринли савол туғилади. Назарий жиҳатдан консултантнинг интеллектуал мулкидан, мижознинг фойдаланиш ҳуқуқига (кўп ҳолларда бутунлай мулкдан фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлиш) эга бўлиши тушунилади. Амалиётда консултант ўз мулкига эгалик қилиш ҳуқуқини расмийлаштирмайди, бунинг оқибатида турли карама-қаршиликлар ҳам келиб чиқиши мумкин. Бу муаммо тадқиқот доирасидан чиқиб кетса, мутахассислар томонидан умумиқтисодий назария соҳасида таҳлил қилинади.

Консалтинг фаолияти тушунчасининг бир канча таърифлари мавжуд. Бунда консалтация қилиш бўйича икки хил ёндошувни кузатиш мумкин. Биринчи ҳолатда консалтация жараёнига кўп функцияли фаолият сифатида қаралади. Бунинг Фриц Стееле шундай таърифлайди: «Консалтация жараёни – бу масалаларни ёки бир қатор масалаларни ечиш жараёни ёки тузилмасини акс эттириб, бунда консултант берилган тавсия, ечимларни ўзи ҳаётга тадбиқ этмасдан, балки бунга масъул бўлганларга ёрдам беришга қаратилган ҳар қандай шаклдаги хизмат туридир». Иккинчи ҳолат эса консалтация жараёни алоҳида малакали хизмат ва ўзида акс эттириши зарур бўлган қатор хусусиятларга эга илмий-амалий тадқиқот ишлари деб қаралади. Лэрри Грейнеру ва Роберту Метцгреуларнинг фикрича «Бошқарувни консалтациялаш - консалтациялаш хизмати бўлиб, бу махсус тайёргарликдан ўтган ва малакали шахслар томонидан, корхона-ташкилотлар билан шартнома асосида, бюртмачи-ташкилотнинг бошқарувдаги муаммоларини аниқлаш, таҳлил қилиш, ушбу муаммолар ечими бўйича тавсиялар тайёрлаш ва зарурат туғилганда берилган тавсияларни амалга тадбиқ этишда ҳамкорлик қилиш фаолиятидир». Бу иккала ёндошувни бир-бирини тўлдирувчи деб қараш мумкин. Хусусан, европа иқтисод ва бошқарув консултантлари ассоциацияларининг федерацияси (ФЕАКО) қуйидагича таърифлайди: «Менежмент - консалтинг

деганда бошқарув, жумладан, бошқарувнинг муаммолари ва имкониятларини аниқлаш ва баҳолаш, мос равишда тавсиялар бериш ва уларни амалга тадбиқ этишда кўмаклашиш бўйича ҳолисона маслаҳат ва ёрдам кўрсатиш тушунилади». Ушбу таъриф Америка иқтисод ва бошқарув консултантлари ассоциацияси (АСМЕ) ва менежмент консултантлар институтлари (ІМС) томонидан ҳам маъқулланган.

Мамлакатимизда аввал бу тушунча «Ишлаб чиқаришда илм-фанни тадбиқ этиш» деб номланган. Бироқ, консалтинг – бозор иқтисодиёти тушунчаси ҳисобланади, демак, бозор иқтисодиёти режали-марказлашган иқтисодда тубдан фарқ қилиб, консалтинг ҳам илм-фанни тадбиқ этиш фаолиятидан фарқланади. Консалтинг фаолияти моҳиятини чуқурроқ очиқ бериш учун, амалдаги бошқарувни консултациялаш шакллариининг ўзгариши ва консалтинг фаолиятининг асосий принциплари ўзгаришини мақсадли таҳлилини ўтказиш керак бўлади. Агар 1990 йиллар бошида консалтинг хизматлари фақат профессионал характердаги хусусиятга эга бўлса, бозор иқтисодиётига ўтиш мабойнида консалтинг тадбиркорлик фаолияти сифатидаги характери билан бойиди. Хорижий ва маҳаллий олимлар томонидан консалтинг ҳақида берилган таърифларни кўриб чиқамиз:

К.Чакыров таърифича консалтинг–алоҳида бир соҳада ихтисослашган, мустақил экспертлар (ташкилот штатида бўлмаган) томонидан, ташкилот раҳбари учун ташкилот иш самарадорлигини оширишга қаратилган малакали илмий-амалий ёрдам ҳисобланади.

В.Ш.Рапопорт консалтинг деганда ўзгарувчан ички ва ташқи шароитларда қайта куриш масалалари ечими бўйича ташкилот раҳбарига эксперт ёрдамлари хилма-хиллигини тушунган.

М.Я.Хабакук, Я.А.Лейманнлар консалтинг ҳақида илм-фан ютуқлари ва илғор тажрибаларни жорий этишдаги муаммолар ечими юзасидан раҳбарларга ёрдам кўрсатувчи фаолият, касб деган фикрни олға сурган.

Новосибирсклик олимлар тавсифлашича консалтинг - консултантлар билан корхона мутахассисларининг ҳамкорликдаги, мустақил равишда ташкилий ўзгаришлар ёки уларнинг лойиҳаларини жорий этиш бўйича амалга оширадиган ҳаракати ташкилий жараёнидир.

И.Прокопенко таърифича консалтинг бу хизмат тури сифатида, мустақил ва махсус касбий тайёргарликка эга мутухассисларнинг (консультант ёки консультантлар гуруҳи) ташкилот раҳбарига диагностика, таҳлил ҳамда бошқарув ва ишлаб чиқариш муаммолари юзасидан амалий ечимлар топиш бўйича ёрдам бериш мақсадида амалга оширадиган фаолиятдир.

О.К.Елмашев консалтингга илм-фанни қўллаш ва илғор тажрибалар асосида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг самарали шакллари раціонализациялаш деб таъриф беради.

А.П.Пасадский, С.В.Хайнишлар консалтингга қўйидагича таъриф беради: «Консалтинг – бу мутахассислар томонидан хўжалик бошқаруви раҳбарлари ва турли ташкилотлар бошқарув ходимларига тавсиялар, маслаҳатлар ва ҳамкорликда топилган ечимлар кўринишидаги муаммолар ечими ва уни бартараф этиш йўллари бўйича малакали ёрдам кўрсатишдир».

И.Алешникова бизнес-консалтинг тушунчасини киритиб, бу мижозни амалдаги меъёрий-ҳуқуқий қонунлар доирасида ташкилотда юз берган иқтисодий-молиявий ҳолатни яхшилаш бўйича махсус тажриба, услубият, техник тараққиёт, касбий янгиликлар ва бошқа манбалар билан таъминлаш деб тушунтиради.

Кўпчилик олимлар консультация қилишни малакали консультантлар томонидан тижорат ва нотижорат ташкилотларига, жисмоний шахсларга консультация бериш, ўқитиш ва малакасини ошириш, муаммоларини аниқлаш ва уларни бартараф этишдаги тадқиқотларни амалга оширувчи фаолият деб ҳисоблайди.

В.И.Алешников қарашларида консалтинг хизматлари турланиши ва консультация қилиш тушунчалари кенг ёритилсада, консалтинг ва консалтинг хизмати терминлари изохланмаган. Консалтинг хизматлари деганда консултацион хизмат тушунилади. Бизнингча, консалтинг таърифи нисбатан П.А.Посадский ишларида тўғрироқ берилган: бу малакали консультантлар томонидан иқтисодий ва бошқарув соҳалари ва бошқа турдаги касбий хизмат соҳаларида консултцияларга бўлган эҳтиёжни қондиришга қаратилган тадбиркорлик фаолиятидир.

Иқтисодий ва бошқарув соҳасида интеллектуал хизматларни таклиф этишнинг тадбиркорона ёндошуви консалтингнинг режали иқтисод даврида амал қилган илм-фанни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш фаолиятига нисбатан алоҳида хусусиятини белгилаб беради. Марказлашган иқтисод даврида илм-фанни амалиётга тадбиқ

этиш фаолияти буйруқбозлик ва мажбуриятларга асосланган бўлса, консалтинг бозор қонунлари билан (рақобат, талаб, таклиф) бошқарилади.

Қисқа қилиб айтадиган бўлсак консалтинг (менежмент-консалтинг) деганда муаммоларни аниқлаш ва баҳолаш, тавсиялар бериш ва уни амалга тадбиқ этиш бўйича чора-тадбирлар белгилаш ва ёрдам кўрсатиш бўйича ҳолисона маслаҳатлар бериш ва бошқарув масалалари бўйича ёрдам кўрсатиш тушунилади.

А.Саврук ва Р.Красюклар консалтинг беришни сервис хизмати деб ҳисоблайдилар ва бунда мижозни ихтисослашган компания ёки мутахассислар томонидан идентификация қилиш ва мижоз компаниянинг бошқарувидаги муаммо ва имкониятларини таҳлил қилиш бўйича мустақил ва ҳолисона маслаҳатлар билан таъминлаш назарда тутилади.

Шундай қилиб, кўпчилик консалтинг таърифларида консультантларнинг касбий малакаси ва тажрибасига алоҳида эътибор қаратилиб, буни консалтинг фаолиятида асосий роль ўйнайдиган хусусият даражасига кутаришган.

Бир қатор муаллифлар (В.Н.Плешникова, П.Посадский, С.В.Хайниш, А.Саврук, Р.Красюк ва бошқалар) эса консультантлар ва бир гуруҳ консультантларнинг мустақил равишда фаолият кўрсатиши, ҳолислиги масалаларига кўпроқ эътибор берган.

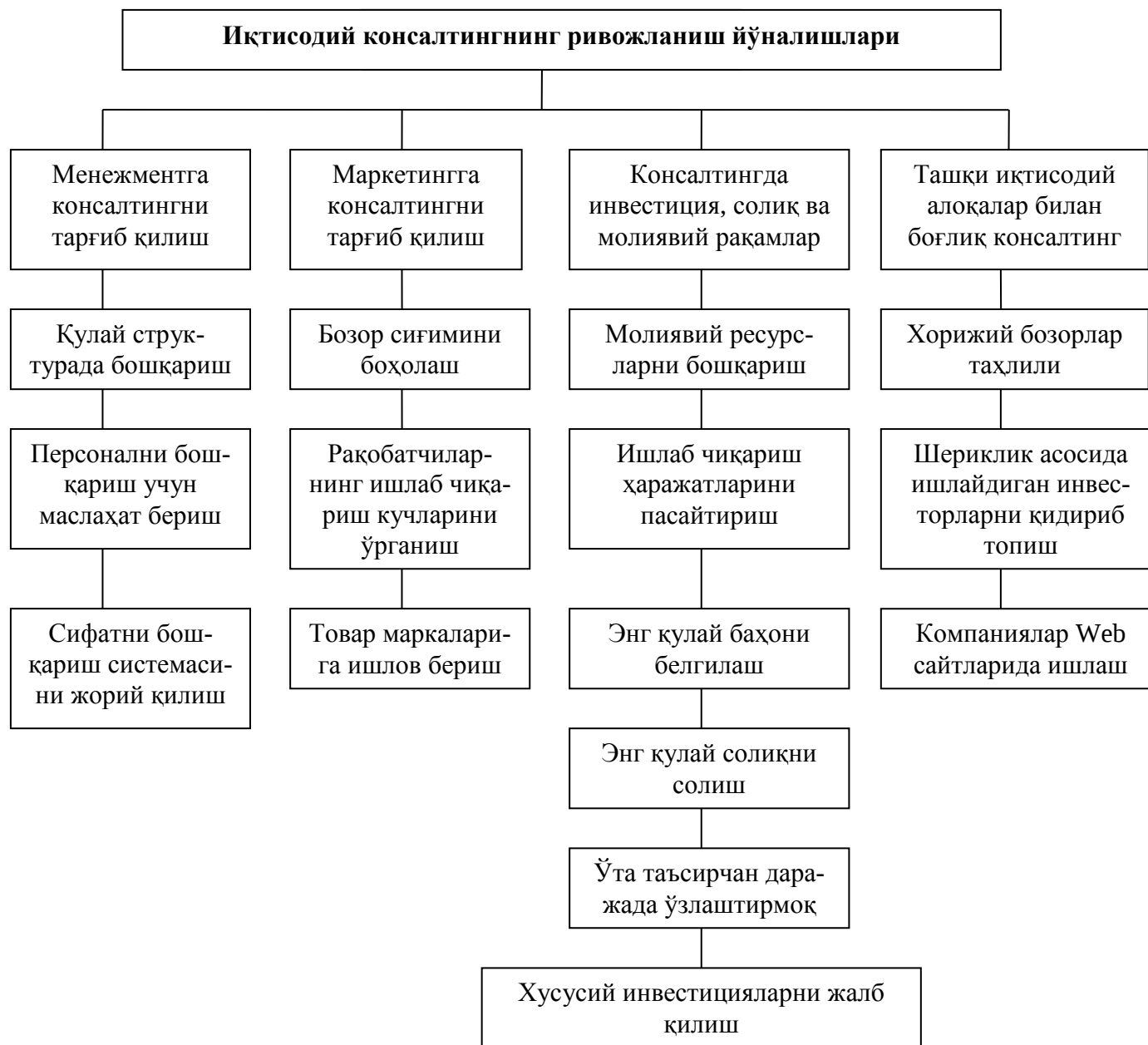
Юқоридаги таърифларни таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, уларнинг ҳар бири консалтинг фаолиятининг мазмунини тўла қамраб олмасдан, айрим томонларинигина ёритган ва натижада бу ҳолат таърифларни ҳеч бирини намуна сифатида қўллашга имкон бермайди. Санкт-Петербург иқтисод ва молия университети муаллифлар жамоаси (Громов А.В., Беляевский А.Д., Перекатов Б.А.) қуйида келтирилган консалтинг таърифини қўллаб-қувватлайдилар: менежмент-консалтинг – бу касбий интеллектуал фаолият тури бўлиб, мижоз – ташкилотнинг муаммоларини самарали ечишда малакали консультантларнинг мустақил равишда ва ҳолисона маслаҳатлар бериш жараёни ҳисобланади.

Малакали консультант ўз фаолиятини иқтисодий консалтинг асосида ташкил этиши ва буни консалтинг бериш жараёнида ҳисобга олиши зарур. Юқоридаги муаллифлар консалтинг фаолиятининг қуйидаги ўзига хос хусусиятларини санаб ўтади:

- консультантнинг ишончли, билимли, омилкорлиги;

- обрўйига, шаънига доғ туширмаганлиги;
- этик меъёрларга риоя этиши;
- доимо мижоз манфаатларини ҳимоя қила олиши;
- кенг жамоатчилик манфаатлари ва улар билан алоқалар (шерикчилик муносабатлари);
- компания ходимларини консалтинг тадқиқотларига жалб эта олиш;
- тавсияларнинг илмий, аниқ ва мақсадга мувофиқлиги.

Иқтисодий консалтинг жараёнининг асосий омиллари кўрсатилган.



Иқтисодий консалтинг жараёнининг асосий омиллари.

Юқоридагиларни умумлаштириб, консалтинг фаолиятининг қуйидаги алоҳида хусусиятли қирралари мавжудлигини хулоса қилиш мумкин:

Биринчидан, консултантлар бошқарув ходимларига касбий маслаҳат ёрдами кўрсатади. Тажрибали консултантлар янги ва олдинги мижозларга турли вазиятларда ёрдам кўрсатиб, турли ташкилотлардаги илғор тажрибаларни ўрганади. Шундай экан, улар умумий ўзгариш суръатларини тез англайдилар, юз берган муаммо таҳлили жараёни билан таниш ва уни ечиш йўллари тушунадилар.

Иккинчидан, консултантлар асосан маслаҳат берадилар. Бу улар фақат маслаҳатчи бўлиб, берилган тавсиялар асосидаги ўзгаришларни ҳаётга тадбиқ этиш бўйича бевосита аралашуви ножоизлигидан дарак беради. Консултантлар берилган маслаҳатнинг сифати ва тугалланганлигига масъулдир. Мижозлар эса берилган тавсияларни қўллаш натижасида келиб чиқадиган оқибатларга жавобгардир.

Учинчидан, консультация жараёни – бу мустақил хизматдир. Консултант ўзи хоҳлаган вазиятни баҳолаб, ҳолисона, мижоз талаблари доирасида объектив тавсиялар беради.

1.2. Консалтинг хизматларини таснифлашнинг

ўзига ҳос жиҳатлари

Ҳозирги пайтгача консалтинг хизматларининг аниқ таърифи ва унинг фаолият чегаралари тўлиқ белгиланмаган. Шунга қарамай, консалтинг хизматларининг турлича таснифлари ишлаб чиқилагн бўлиб, улар консалтинг хизматларининг хусусиятларини очиқ беради. Консалтинг фирмалари ўз табиатига кўра интернационал бўлиб, умумий ҳолда қуйидаги фаолият турларини ўз ичига олади: бошқарув консалтацияси; ташкилот ривожланиши; стратегик режалаштириш; молиявий, муниципал, инвестицион, кадрлар консалтинги; инжиниринг; IT соҳасидаги консалтинг; лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги консалтинг; бизнес режалаштириш; маркетинг; аудит ва баҳолаш.

“ФЕАКО” номи билан нашр қилинадиган бошқарув бўйича консалтантлар Европа маълумотномаси китобида ишлатиладиган консалтинг хизматлари таснифланиши қуйидаги кўринишда бўлади:



Консалтинг хизматларининг таснифланиши *

*Манба: Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Умумий бошқарув бўйича консултация бериш, яъни маълумотларни ечишда кўмаклашиш (объектнинг мавжудлиги ва унинг ривожланиш башорати ҳақида)

Консултация асосон қўйидаги саволларни кўриб чиқади: корхонанинг умумий ҳолатини баҳолаш, ташқи муҳитнинг унга таъсири, нархларни аниқлаш ва нархлаштиришни тизимлаш, ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқариш, башорат қилиш, филиал ва янги фирмаларни шакиллантириш, хусусий мулк формаларини ўзгартириш ёки мулк эгаларини ўзгартириш, мулкга эгалик қилиш, акция ёки шерикларни ташкилий тизимларини ривожлантириш ва бошқалар

Фақат уч ҳолатда консултантлар менежментнинг умумий ҳолатини кўриб чиқиши мумкин.

Биринчидан. Бошқарув фаолиятини тадқиқот қилганда кўпчилик консултантларда амалиётнинг тан олинган усули мавжуд бўлиб, унда аниқ муаммоларни ечишдан олдин корхонанинг қисқача таҳлили ва умумий тадқиқоти мавжуд бўлмоғи керак.

Иккинчидан. Аниқ йўналтирилган функцияли тадқиқотларда умумий бошқарув тизимидаги ўзгаришлар аниқланади, яъни консултант бошқарув муаммосини ҳал қилиб аниқ масалани кўриб чиқиши керак.

Учинчидан. Масалани ечишда, улар бир ёки бир неча умумий менежментга таъллуқли бўлган масалаларни кўриб чиқади. Бундай масалани ечишда кенг тадқиқотлар формасини олиши мумкин, бунда қисқа диагностика ҳисоботлари тан олинмайди, айниқса бу муаммолар юқори бошқарув поғонасига тегишли бўлса, яъни умумий ташкилот бошқаруви курси муаммолари. Бунда лойиҳаларни амалга оширишда кўп вақт сарфланиши мумкин. Масалан: янги фирманинг ривожланиш стратегиясига 6-9 ой сарфланиши мумкин

Маъмурий бошқарув консалтинги. Компаниянинг шаклланиши ва рўйхатга олиниши, офис ишларини ташкил қилиш, маълумотларни қайта ишлаш, маъмурий назорат тизими каби саволлар билан шуғулланади. Уларнинг асосий мақсади корхонанинг бошқарувини оптималлаштиришдир.

Улар қўйидаги саволлар бўйича маслаҳат бериши мумкин.

- бўлим ва бўлинма функцияларини аниқлаш;
- бошқарув поғона сонларини оптималлаштириш;
- меҳнат интизомини яхшилаш;

- бўлим функцияларига қараб унинг муҳимлигини аниқлаш;
- иш саноатини жорий қилиш, офисларни режалаштириш ва уларни жиҳозлаш.

Молиявий бошқарув консалтинги. Қўйидаги масалаларни ечишда ёрдам кўрсатиши мумкин.

- молиявий манбаларни излаш;
- корхонанинг жорий молиявий даромадларини ошириш ва боҳолаш;
- корхонанинг молиявий бошқарув истиқболини аниқлаш.

Улар молиявий режалаштириш ва назорати бўйича, солиқ, бухгалтерия, акция ва пайларни жойлаштириш, фойда, таннарх, банкротлик саволларини камраб олади.

Кўп ҳолларда молиявий ҳолат менежмент бўйича консултантларнинг асосий хизмат турини эгаллайди. Масалан: молиявий экспертиза хўжалик фаолияти диагностиканинг асосий қисми бўлиб ҳисобланади. Лойихани амалга оширишда молиявий саволлар бўйича консултантлар бошқа йўналишдаги консултантлар билан ўзаро ҳамкорликда фаолият кўрсатиши мумкин, айниқса ишлаб чиқариш ва маркетингда.

Молиявий саволлар бўйича консултантлар уч йўналишда таҳлил олиб боришади.

1. Фирмани кенгайтириш бу асосан янги ташкилотларни очиш, янги ташкилотларга қўшилиши, янги жиҳозларни, бозорни эгаллаш ва бошқалар билан боғлиқ. Ҳар бир қўрилаётган саволлар бўйича консултантлар чегара ва харажатларни аниқлайди, ундан ташқари жалб қилинган харажатлар қанча фойда келтириши ва унинг миқдорини ҳам аниқлаши керак.

2. Капитални бошқариш. Бу ҳолда консултант мижознинг капитал тизимини ўрганиб чиқади. Венчур ва заём капиталининг самарадорлигини таҳлил қилиб, молиявий тармоқларнинг узоқ ва қисқа муддатларига баҳо беради.

3. Бухгалтерия тизимини ишлаб чиқиш ва яхшилаш. Бу масалани кўришдан аввал консултант қандай тур масалахатни бошқарувчи ундан кутаётганини, қандай мақсад учун бу тизим тузилмоқда, ва айниқса бу маълумотларни ким олади ва қандай ишлатади деган саволларга жавоб бериши керак.

4. Кадрларнинг бошқаруви бўйича консултант. У асосан ишчиларни танлаб олади, кадрлар сонини назорат қилади, меҳнат ҳаққини тақсимлайди, кадрларнинг малакасини ошириб бошқариб туради, меҳнат муҳофазаси ва психологик ҳолатни ўрганади ва бошқа шу кабиларни кўриб чиқиб саволларга жавоб топиши керак.

Асосий мақсади менежерларга ҳар бир корхонанинг энг муҳим фактори бўлган меҳнат ресурсларини тўғри фойдаланишни ўргатади. Шу асосда кадрларни бошқаруви бўйича консултант қўйидаги саволларни қамраб чиқиши керак.

1. Кадрларни танлаб олиш принципи. Бу ҳолда идеал кадрларнинг кўринишини айтиб ўтиш лозим бўлиб, малакали кўринишда бўлади. Шу асосда баҳолаш олиб борилиб, танлаш, жойлаштириш амалга оширилади. Кадрларни танлашда асосан тест ва сўров усуллари кенг қўлланилади.

2. Қабул қилишни режалаштириш ва персаналнинг малакасини ошириш бўйича саволлар кўриб чиқилади. Бу ҳолда консултант қўйидаги саволларни кўриб чиқади.

- ишчиларнинг турли категорияларига қараб асосий талабни аниқлаш;
- қийинчиликларни таҳлил қилиш, ўқитиш билан боғлиқ, маданият, социал жихатларини аниқлаш бунда ходим юқоридагиларни енгиб ўтиш усуллари ишлаб чиқиши керак бўлади;
- малакасини ошириш бўйича сиёсатни аниқлаш.

3. Мотивация. Ҳар бир корхона ўз ходимларини мақсадга эриштириш қизиқишларини оширади, ҳоҳ индивидуал бўлсин, ҳоҳ жамоа бўлишидан қатъий назар. Кадрлар бўйича консултант қўйидагиларга маслаҳат бериб, стратегияни танлашга ёрдам беради.

- корхонанинг психологик муҳитини яхшилаш;
- иш таркибини бойитиш;
- мукофотлар тизимини ишлаб чиқариш;
- ходимлар фаолиятини баҳолаш.

Маркетинг бўйича консултант менежерларга ҳаётга керакли бозор иқтисодиёти саволларини ечишда кўмаклашади.

Уларнинг масаласи: бозорнинг функцияларини шакиллантириш, унда ишлаб чиқарилаётган товар ва кўрсатилаётган хизматлар пули тўловларга алмаштириш,

нархлаштириш, реклама, янги махсулот ишлаб чиқариш, сотувнинг кейинги хизматлар каби саволларга жавоб топишади. Бозор иқтисодиётида асосий масала махсулот ишлаб чиқариш эмас, балки уни сотиш ҳисобланади, шунинг учун маркетинг бизнеснинг ривожлантирувчи кучи бўлиб ҳисобланади.

Маркетинг-бунда фирма ташки соҳалар (мижоз, рақобатчи) билан ўзаро алоқада бўлиш воситасидир, шунинг учун фирманинг мавжудлиги унинг бозор шароитига қанчалик мослашувчанлигига боғлиқдир.

Одатда фирма янги қулай бозорни излайди, унда янги мижозни ўрганиш, рақобатчиларнинг устунлиги ва камчиликларини яхши ўрганиб чиқиши лозим.

Маркетинг консултанти 5 та муаммога дуч келиши мумкин:

1. **Сотувни бошқариш.** Совдо агентлигининг таёргарлик ва мотивациясини доимо назорат қилиб бориши даркор, чунки бунда мижознинг хоҳишига, дидига, дунё қараши ва бошқаларга мос келиши керак.
2. **Реклама.** Одатда мижоз реклама агентликларига мурожат этиши мумкин, аммо баъзида рекламанинг сифати бўйича консултант хизматидан ҳам фойдаланади.
3. **Сотиш каналлари.** Бу жараёнда асосан улгуржи эмас, балки тўғридан тўғри чакана савдо дўконларига мурожат этилади. Унда товарларни ўрашда улгуржи савдога нисбатдан чакана савдода кўпроқ харажатлар бўлади. Консултантнинг асосий вазифаси харажатларни камайтириб, муаммони ечишдан иборат.
4. **Товарларни қадоқлаш.** Унда консултант-дизайнерлар таклиф этилади.
5. **Товар захираларининг товар айланмаси.** Товар айланма савдо корхоналарининг асосий бўғини бўлиб ҳисобланади. Бу ҳолда консултантларнинг асосий вазифаси товар захираларини назорат методларини аниқлашдир. Баъзи товарлар узоқ муддатга ишлатилса, баъзиларнинг сақланиш муддати қисқа бўлиши мумкин, баъзи товарларни сақлашда турли шароитлар бўлишни талаб қилиши мумкин, буларнинг ҳар бири узгача ва бир-бирига ўхшамас бошқарувни талаб қилади.

Ташкилий ишлар бўйича консултант. Иқтисодий бошқарув, инжинеринг саволларга жавобларни мужассамлаштиради. Унда ишлаб чиқариш технологиялари жараёни, меҳнат унумдорлагини яхшилаш, махсулот сифатини баҳолаш ва назорат

қилиш, волдиқ товарларни тахлил қилиш, ишлаб чиқаришни режалаштириш, ускуна ва хом ашёдан тўғри фойдаланиш, махсулотни яхшилаш ва қайта ишлаш, ишни бохолаш ва бошқалардан иборат. Ишлаб чиқиш жараёни бошқарувчидан сифатли махсулот олишда, сон жихатидан тўғри келишида, харојотларни камайитишда қўл келади. Шунинг учун консултантнинг асосий вазифаси бу мақсадга эришишнинг оптимал йўлларини ишлаб чиқишдан иборатдир.

Ташкилий ишлаб чиқариш бўйича консултант қўйидаги сохаларни тахлил қилиши керак.

1.Махсулотни ўзи кўп холларда товарларнинг айрим жихатлари ишлаб чиқариш самарадорлигига таъсир қилиши мумкин. Шунинг учун консултант товарларнинг ҳамма бўғинларини яхши ўрганиб чиқиши керак. Булар асосон қўйидаги саволлардан иборат бўлади.

- товарларнинг бўғинларини яхшилаш ёки стандартлаштириш имкониятлари.
- товарларнинг баъзи компонентларини арзонроғи билан алмаштириш имконияти(айниқса кимё соҳасида)
- товарлар ишлаб чиқарилаётган асбоб ускуналарни яхшилаш имконияти мавжудлигини аниқлаш.

Ундан ташқари юқоридагиларнинг ҳар бирида консултант сифат назорат тизимини яхшилаши мумкин:

- назоратнинг сони ва давомийлигини белгилаш билан;
- танланма асосида назоратнинг хилини аниқлаш;
- ишчиларни билим савиясини аниқлаш.

2.Иш методи ва ташкиллаштирилиши биринчидан консултант асбоб ускуналарининг жойлашувига эътибор бериши лозим, унда:

- мавжуд асбоб ускуналар, иш жойи сифатига таъсир қилиш ёки қилмаслиги
- баъзи элементларнинг хаддан зиёд зичлиги ёки бўшлигини аниқлаш.
- белгиланган майдондан тўғри фойдланиш даражаси

Шу шакилда консултант

1. Иш майдонларига эҳтиёжни, омборхоналар, ярим тайёр маҳсулотлар ва шу кабилар ҳақида маълумотларни билиши керак.
2. Консултант ускуналарнинг эксплуатацияси ва тамирланиши ҳақида маълумотларни тўплаши лозим.
3. Ишлаб чиқаришни ривожлантириши оддий ва самарали методлар ёрдамида ишлаши текширилиши керак.
4. Консултант ишлаб чиқариш режаси масаласини ҳам кўриб чиқмоғи лозим, унда асосан сотишни олдиндан айтиш, иш вақтини тўғри тақсимлаш ва шу кабиларни билиши керак.

3. Кадрлар. Кадрлар масаласи ҳар қандай операция асоси бўлиб ҳисобланади. Бу соҳада асосан икки йўналишдаги саволларга жавоб изламоғи консултантнинг вазифаси бўлиб ҳисобланади.

- меҳнатнинг жисмоний шароити унда хавфсизлик(ишчиларни турли
- захарли таъсирлардан химоялаш, ҳароратнинг кўтарилиши ёки пасайиши, хавонинг ифлослиги, шовқиннинг юқорилиги ва бошқалар) ни таъминлаш ҳисобланади.
- иккинчи жihat бу мативация ва қониқишдир. Унда ишфаолиятдан қониқиш асосий ўринда туради,кўп ҳолларда бу иш фаолияти самарадорлигини аниқлаб беради.

Ахборот технологиялари билан шуғулланувчи консултант. Улар автоматик тизим лойиҳаларини автоматик бошқарув тизими, ахборотни излаш тизими, бухгалтерия ҳисобида компьютерларни қўллаш ва бошқа корхоналарнинг бошқарув методлар сонини қўллаш билан шуғиуланади.

Менежмент бўйича консултант бу компьютерлар билан хизмат кўрсатувчи техник эмас балки мижозга компьютернинг камчилик ва имкониятлари ҳақида персанал ва технологияларнинг уйғунлигини таъминлаш борасида ёрдам кўрсатмоғи лозим. Бу соҳада консултант кўйидагиларга этибор бериши лозим.

- унинг бошланғич капиталининг ошириш учун, заём олиш учун имкониятлари чегараланган, чунки компания иқтисодий пасайишдан химояланмаган;
- муҳим ўзгаришлар ҳақида қарор қабул қилиш керак чоғида, менежер жорий муаммоларни ечиш билан банд бўлиши мумкин;

- давлат қарорлари ва формаларини ҳар доим ҳам менежер тўғри тушуна оломаслиги мумкин.

Шунга кўра кичик бизнес консултантлари дефференциал ёндашувчи ва бошқарув масалаларини боғловчи бўлмоғи лозим. У ташкилотнинг «умумий суғурта» ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлмоғи керак, чунки у бошқарув ва оператив функцияларни ўзаро баҳолаши лозим бўлади. Шунинг учун унинг мақсади деярли ҳамма муаммоларга таълуқли бўлади ҳоҳ молия бўлсин, ишлаб чиқариш ёки сотиб олиш бўлишидан қатъий назар. Менежмент консалтингидан ташқари 11 хил иқтисод ва бошқарув бўйича мутахассислик хизматлари мавжуддир. У ўзида «консалтинг хизмати»дан кўра кенгроқ жабҳада хизмат кўрсатади.

Аудит «Аудит» сўзи латин тилидан олинган бўлиб эшитаман маъносини англатади, дунё тажрибасида аудит текшириш, ревизия маъноларида келади. Аудитор сифатида бухгалтерия ҳисоби бўйича мутахассислар олиб боришади. Улар фирма молияси натижаларини текшириб, унинг ҳаққонийлиги, стандарт талабларига мослиги ва ишончлигини тўғрисида ҳулосалар беради. Аудит ҳулосаси йиллик ҳисоботда эълон қилиниб компаниянинг баланси билан биргаликда топширилади. Ўз фаолиятларини юргизиш учун аудиторлар турли давлат органларидан рухсатномалар, лицензия сертификатлар олишади.

Бухгалтерия ҳисоби хизмати. Бу четдан жалб қилинган бухгалтерия фирмаси бўлиб, мижознинг бухгалтерия ҳисобини тиклаб бериши ёки олиб бориши мумкин. Бу функция консалтинг хизматлари билан тўлдирилиб, корхонанинг бухгалтерия ҳисобини яхшилашга қаратилади. Ўзбекистонда кўпинча бухгалтерия хизматини аудит ҳам деб атайдилар. Аммо юқоридаги корхоналардан кўриниб турибдики улар унчалик яқин эмас, аммо кенг қаралганда баъзида бу термин ҳам ишлатилиши мумкин. Шунини таъкидлаш жойизки баъзи мамлакатларда аудит ва бухгалтерия хизматлари умуман ўзгача ёндашилади ва бухгалтерия хизматлари умуман ўзгача ёндашилади. Масалан: аудит қилувчи консалтинг хизматларини кўрсатиш ёки бухгалтерияга оид масалаларни ҳал қилиб беришга ҳаққи йўқ, чунки бу қонунларга зид бўлиши мумкин, демак уларнинг бир йўналишда хизмат кўрсатиши лозим экан.

Юридик хизматлар. Юридик хизматлар бошқа мутахассислик хизматлар бизнесидаги энг тарихи эски хизмат тури бўлиб, ҳисобланади. Юрист маслаҳат бериш (юридик консалтинг) орқали ўз хизматини кўрсатиш ёки мижознинг шахсий

ишларини олиб бориши(суд ишларида иштирок этиш, васиятни ҳуқуқий дасдиқлаш, шартномалар тузиш, турли субхатларда қатнашиш) билан намоён этади. Ундан ташқари юрист эксперт хулосасини ҳам чиқариши мумкин бу аудиторнинг функциясига жуда ўхшаб кетади, баъзи саволларда давлат юристининг экспертиза хулосаси талаб этилади.

Юрист консултант билан иқтисодчи консултантнинг хизматлари улар-нинг мутахасислигининг турличалиги билан боғлиқ. Иқтисодчи муаммони ечишнинг у ёки бу йўлини кўрсатиши мумкин(масалан, у ёки бу товарни яратиш, қандайдир бозорга чиқиш, тизимнинг қайта ишлашини ташкиллаш-тириш ва бошқалар), юрист бўлса, қонун жихатидан ёндашиб, мижозга нима қилиш мумкинлигини ёки мумкин эмаслигини тушунтириб беради. Масалан: баъзи молиявий ҳаракатларни қилишини ман этади, баъзи бир товарларни қандайдир давлатларга сотишни тақиқлайди, нормада белгилаб қўйилган зарарларни ишлаб чиқаришни ман этиш, контрактга баъзи бир бўлимларни киритади ва бошқалар). Юристар ёзилган қонунларга бўйсинади, яни Давлатнинг норматив актларига, иқтисодчи ёки бошқарувчи мутахасис биринчи навбатда инсон ҳаракати ва бозор қонун қоидаларига бўйсинади.

Ахборот технологиялар билан таъминлаш. Ахборот технологиялари дейилганда ахборот автоматик қайта ишлаш усуллари мажмуи тушунилади. Хозирги кунда бундай қайта ишлашлар электрон ҳисоблаш машиналари билан амалга оширилади. Улар компьютер дастурларини қайта ишлайди ва қўллайди, маълумотлар баъзасини яратишда компьютер тармақларини яратиш ва бошқаларда кенг қўлланилмоқда

Бу хизматлар турини кўрсатувчи 4 та субъектни ажратиш мумкин.

1. дастур таълимотини ишлаб чиқарувчи мутахассис фирмалар
2. Ахборот технологияларни менежментда қўллашни таклиф этувчи менежмент консалтинг ва бухгалтерия фирмалари. Улар одатда стагдарт дастурларни корхона эҳтиёжига мослаштиради, ҳисоблаш тизими интеграцияси ва ускуналарни танлашга ёрдам беради.

3. Компьютерларга хизмат кўрсатувчи фирмалар. Бундай фирмаларнинг хизматларига: ҳисоблаш тизимини лойихалаш, дастурлаш, фойдаланувчи-ларни ўргатиш, тармоқларни бошқариш, тизимли интегралаг ва бошқалар киради.

4. Компьютер ускуналарини ишлаб чиқарувчи фирмалар. Улар ахборот технологиялари тизими фаолиятига энг кеч кириб боровчи тармоқ гурухига киради, аммо бу йўналишда кучли бўлиб ҳисобланади. Улар ахборот технологияларини ишлаб чиқиш, ўзлари ишлаб чиқарган ускунулардан фойдаланишни ўргатади.

Юқоридаги барча ахборот технологияларининг кириб боришини таъминловчи консалтинг фирмалар 1 жадвал 7 чи бўлимида ўз аксини топган.

Инжиниринг бу инженерликга тайёрлов ва ишлаб чиқиш жараёнини таъминловчи хизматларни ўз ичига олади. Одатда бу хизматлар турли объектларни қуриш ва эксплуатация қилишдан иборат бўлади. Умумий инжиниринг хизматларига ажратишимиз мумкин

1) Ишлаб чиқариш жараёнига тайёргарлик хизматлари. 2) ишлаб чиқариш жараёнини таъминлаб берувчи хизматлар. Инжиниринг хизматини мутахассис фирма ва қурилиш саноат компаниялари амалга оширади. Инженерлик саволларга жавоб берувчи компаниялар, консалтинг хизматлари бир тоифасига киради.

Инвестиция хизматлари (инвестицияли банклар). Уларга алоҳида молиявий институтлар киради. Қимматли қоғозлар (облигация, акция)ни сотувчи ва сотиб олувчи инвестиция банклари ёки компаниялар.

Инвестицияли банклар ўзининг қимматли қоғозлар эмиссияси қилиш орқали пул аккумуляциясини амалга оширади, ёки ўз маблағларини акция ва облигацияларга қўйяди, яъни пул қўйувчи билан қимматли қоғозларни ишлаб чиқарувчи фирмалар ўртасида воситачи вазифасини бажаради. Ўзининг асосий қимматли қоғозларини жойлаштириш функциясидан ташқари бу турдаги кўп фирмалар умумий малиявий бошқарув соҳасида ўз консультатив маслаҳатларини бериши ҳам мумкин.

Рекрутмент бу кадрларни танлаш ва баҳолаш хизматида оид консалтинг хизматлари ҳисобланади. Бу турдаги хизматларнинг ривожланишининг асосий сабаби бошқарувчи ва мутахассис кадрларга бўлган эҳтиёжнинг ўсиб боришидир. Бу турдаги хизматларнинг кадрлар танлаш билан шуғулланувчи фирмалар ёки кўп тармақли консультация хизматларини таклиф этувчи фирмалар амалга оширади.

Санаб ўтилган охириги фирмалар (умумий консультация хизмати) кадрларни танлашдан ташқари, корхоналарни қайта ташкиллаштириш ёки инсон

ресурсларини бошқариш каби масалаларини ечишда ўз хизматларини таклиф этиши мумкин.

Консалтинг фирмалари хизмат турига кириб, ишлаб чиқаришни шундай соҳаларига: интерактивликнинг мутахассис услубларини, кадрларни баҳолаш технологияси, таклифларни ишлаб чиқиш усуллари, мутахассис кадрларни жалб қилиш учун суҳбатларини киритиш мумкин.

Фирманинг инвестицияли лойиҳаларини реализация қилишда бу турдаги фирмалар янги менежерлар жамоасини тузишда комплекс хизматларни курсатиши мумкин

Консалтинг ўзининг хизмат кўрсатиш доираларини кенгайтириб бормоқда. Шундай вақтинчалик бошқарув кадрларни танлаб олиш ишлаб чиқаришнинг тизимли қайта қурилиш жараёнида юқори бошқарув персаналига янги иш ўринларини очиш. Бу каби фирмалар консалтинг хизматларининг ҳамма кадрлар билан боғлиқ масалаларни ечишда кўмаклашади.

Реклама ва омма билан ўзаро алоқалар. Бу фаолиятнинг асосий мақсади оммада энг яхши фикрларни, спктцефик қарашларни қондиришдан иборатдир. Шунинг билан бирга бу фикрлар рақобатчи фирмаларга умуман ўхшамаслиги лўзим. Нуфуз оммавий ахборот воситалари орқали амалга оширилади. (интервью, эълон, молиявий хисоботнинг чоп этилиши) тўғридан-тўғри реклама материалларини тарқатиш ёки турли хил оммавий дастурлар ишлаб чиқиш билан (конференция, презентация, турли хайрия намоёишлари)

Бу фаолиятнинг асосий объектлари, кенг омма, давлат корхоналари, акция эгалари ёки корхона ходимларининг ўзлари. Реклама ва омма билан ишловчи консултантларнинг таклиф этишдан фирма ҳақида ижобий фикрларни ёдда қолишини таъминлаш ва бу орқали фирма учун ҳам ташқи ҳам ички муҳитнинг ижобий таъсиридир. Омма билан ишлашда консалтинг хизматларининг қўйидаги йўналишларда хизмат кўрсатиши мумкин. Ундан ташқари улар консултация беришда фирманинг имджини оширувчи маслаҳат ҳам бериши мумкин

Ишчи маълумот. Бу турдаги хизматлар ўз ичига иқтисодий, технологик, социал, юридик ва бошқаларни баъзи талаб қилинган корхоналар учун алоҳида хизматларни ўз ичига қамроб олган бўлади. Ишчи маълумотларни таклиф қилувчилар унинг ишлаб чиқарувчилари бўлади: ахборот агентликлари, социал-

иқтисодий тадқиқотлар фондлари, илмий тадқиқот ташкилотлари. Оммавий ахборот воситалари, нашриётчилар, кутубхоналар, реклама-маълумотлар агентлиги, консалтинг фирмалар ахборот ёки хизматларининг энг асосий оспектини корхонанинг кучлилигига ишонтиришдир. Мижознинг хохишига кўра кўйидагича ахборотлар берилиши мумкин

- молиявий ҳолат (баланс маълумотлари, даромад ва харажатлар, ҳолдинги йилга нисбатдан молиявий кўрсаткичлар ва бошқалар);
- капиталнинг тузилмаси, фаолияти тури, тарихи, бошқарувчилар ҳақида маълумот, корхоналар бўлимлари ҳақида маълумот;
- амалиёт ва тўлов муддатлари ҳақидаги маълумот;
- суд қарорлари, мулк низалогга қўйиш, молиявий мажбуриятлар ва бошқа шу каби маълумотлар;
- маълум ишлаб чиқарилаётган рейтинг бўйича фирманинг ўрни, у асосида фирманинг молиявий ҳолати ва ҳамкорликнинг тижорат хатарлилиқ даражаси;
- фирманинг тахлилий ахбороти, мўлжалланган кредитнинг хатарлилигини бнлгилаб бериши мумкин ва шу асосда кредит максималлаштириш тўғрисида маслаҳат берилади.

Лоббировкалаш бу давлат томонидан давлат органларига қонун жихатидан таъсир қилинишидир. Бунда фирма фаолият кўрсатиши учун қулайлик ва имкониятларни оптималлаштиради. Омма билан ишлашга қараганда бу турдаги фаолият маркетинг каби алоҳида йўналишдир.

Таснифнинг актив ўсиши (тренинг) бу тур хизматлар консалтинг хизмати ва ўқитиш орасидаги кўприк бўлиб саналади. Менежмент таснифни ошириш курси кўринишида конференция, семинар ёки амалий машғулот кўринишида бўлиши мумкин. Бу ўқитишнинг ишлаб чиқишга таълуқли ёки таълуқли бўлмаслиги ҳам мумкин. Тренингнинг консалтинг хизматларидан асосий фарқи тренинг менежерларга аниқ масалани ечишни топиб бермайди, у фақат бу каби қарорларни қандай қабул қилиш мумкинлигини кўрсатиб, муаммоларнинг кўринишлари ҳақида умумий ахборотларни бериши мумкин. Бу ўқитишнинг ишлаб чиқаришга таълуқли ва таълуқли бўлмаслига мумкин. Тренингнинг консалтинг хизматларидан асосий фарқи тренинг менежерларга аниқ масаланинг ечимини

топиб бермайди, у фақат бу каби қарорларни қандай қабул қилиш мумкинлигини ўргатиб, муаммоларнинг кўринишлари ҳақида умумий ахборотларни бериши мумкин.

Тренингнинг кундалик ўқув жараёнидан асосий фарқи улар максимал фойдали, амалиётга нисбатан яқин (иш ўйинлари, психологик тренинг, ҳолатли таҳлил), амалиётга асосланган ҳолда тренинг консултант бошқа корхоналарнинг тажрибаларидан келиб чиққан ҳолда ўз билимларини беради. Тренинг методлари нафақат билим балки ички ёндашув орқоли таъсир этади. Тренинг ўқитиш функциясидан ташқари ва менежерлар ўртасидаги алоқани сиқлаштиришга ёрдам беради.

Консалтинг фаолиятини бошқа мезон ва жиҳатлар бўйича таснифлаш ҳам мумкин.

1. иш предмети билан (лойихали ёки жараёнли консултатив фаолият)
2. консултация турлари бўйича (экспертли, жараёнли, ўқув усулли)
3. мақсади бўйича (локал, кўп мақсадли)
4. натижасига кўра (номативли, баҳоли, муаммоли)
5. масалалар бўйича (оперативли, стратегик, ташкилий)
6. консултант мутахассислиги бўйича (тор тармоқли, кўп тармоқли мутахассис)
7. консултантнинг жойлашувига қараб (ички ва ташқи)
8. иш кўлами ва хизматларнинг тури бўйича (қисқа муддатли, ўрта муддатли, узок муддатли, бир маротабалик, даврий, абонентли)
9. хусусий форма ва кўламга қараб (давлатли, йирик, ўрта, кичик, хусусий, нотижорат корхоналар)
10. йўналиши бўйича (банк иши, энергетика, транспорт, соғлиқни сақлаш,)
11. консалтинг фирмаларининг жойлашувига қараб (локал, регионли, миллий, кўп миллатли)
12. консултант- мижоз алоқалари билан (аниқ ўзгаришлар бўйича, янги нархларнинг жойлашуви муаммоларини ечиш, янги методларни муаммоларни ечиш усули).

Фаолият кўрсатаётган консалтинг тизими таснифланиши (иқтисодий ва молия, психология, социология ва кам ҳолларда аниқ илмий йўналишлар), аммо ҳозирда стратегик режалаштиришга, персонални бошқариш, тизимли

ривожлантиришга ихтисослашмоқда. Одатда бундай фирмаларда 4-6 консултант ишлайди ва ўз штатларини кўпайтирмасликка ҳаракат қилади.

Умумий ҳолда юқорида турли белгиларига кўра консалтинг хизматларини таснифлаш консалтинг хизматларининг табиатини тушунишга ва консалтинг хизматлари бозорида талаб ва таклифни шакллантириш омилларни чуқурроқ ўрганишга имкон беради.

1.3. Консалтинг хизматлари бозорининг фаолиятини ташкил этиш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаси

Ўзбекистон тадбиркорлари фаолиятида учрайдиган муаммолар, хориж хамкасбларидан деярли фарқ қилмайди. Консалтинг хизматлар бозори халқаро классификаторда ҳисобга олинган барча хизмат турларини таклиф қилади, аммо уларнинг ҳозирги сифати янада яхши бўлишни талаб қилади.

Мамлакамизда бозор иқтисодиёти инфратузилмасини ривожлантириш долзарб масала бўлиб турибди. Гарб мамлакатларида консалтинг хизматлар бозори ялпи миллий даромаднинг 4-5% ни ташкил этади. Бизнинг мамлакатимизда консалтинг хизматлари 1980 йиллардан сўнг, икки омил таъсирида ривожлана бошлади. Биринчидан бозор иқтисодиётига ўтиш бошлангандан кейин корхона, ташкилотлар томонидан ушбу хизмат турига талаб кескин кўпайди. Иккинчидан, ушбу бизнес турининг янги қонунларда белгилангандек турли тадбиркорлик фаолиятига киритилиши.

Консултация фаолияти (одатда консалтинг хизматлари, ташкилотлари, консалтинг фирмалар) кўплаб бошқарувчи ва менеджерларга қўйилаётган саволларни ечишда кўмаклашувчи куч бўлиб хизмат килмоқда. Бизнинг мамлакатимизда консалтинг хизматларига бўлган талаб корхоналарнинг бозор муносабатларига ўтиши ва хусусийлаштириш жараёнида вужудга келди.

Одатда консултантларга мурожаат қиладиган ва ёрдам сўрайдиган масалалар бу маркетинг тадқиқотлари, ташқи иқтисодий фаолият, инновация, инвестиция, молия фаолиятлари ва қайта ташкил қилинган ташкилотлар, акциадорлик жамиятларининг муаммоларидан иборат.

Бизнинг ва хориж бошқарув консултацияларини тавсифлашдан олдин уларнинг ташкилий шакллари хақида тухталиб ўтишимиз зарур. Улар хилма-хил

бўлиб, ташкилий шакллари: давлат ва хусусий, тижорат ёки аралаш кўринишда бўлиш мумкин. Ундан ташқари улар юридик ёки жисмоний шахс ҳам бўлиши мумкин. Бажарилаётган фаолияти ва иш кўламига қараб кичик корхоналар, ўрта ва йирик шаклларида бўлиши мумкин. Бажарилаётган функцияларига қараб кўп функцияли ва махсус йўналтирилган бўлиши мумкин.

Консалтинг фаолиятининг ташкилий формаси кўйидаги бошқарув консалтинг модели асосида амалга оширилади :

- корхона ва ташкилотларнинг ўз кучи билан (ички консультантлар орқали);
- мутахассис консультантлар орқали четдан жалб қилинади (ташқи консультантлар);
- ички ва ташқи консультантлар орқали (аралаш).

Юқорида ҳар бир моделнинг ўзига яраша камчилик ва афзалликлари мавжуддир.

Ички консультантлар, одатда корхонада фаолият кўрсатувчи мутахассислар бўлиб, у ҳар бир бўлим ходимлари билан тил топиши осон кечади ва керакли маълумотларни тез олиши мумкин, (аммо ҳар бир ходим ўз корхонасини ҳимоя қилади). Четдан жалб қилинган мутахассисга корхонани ўрганиш учун кўп вақт сарфласада, аммо унинг бошқа корхоналарда ортирилган билим ва тажрибаси мижознинг муаммосига анъанавий ёндашиб, ҳал қилишга ёрдам беради. Консультантнинг маслаҳат ва таклифлари бошқарув структурасига боғлиқ бўлмайди. Аралаш шаклидаги консалтацияда камчиликларнинг максимал даражада камайтиришга хизмат қилади. Унда ички ва ташқи консультантлар тажриба алмашиб юқори натижага эришиши мумкин. Бундай шакл ишлаб чиқилган лойиха ва дастурларни жорий қилишда қўл келади.

Жорий қилинган бошқарув консалтация моделининг ташкилий формалари ўзига хос жиҳатлари билан ажралиб туради. Ички консалтацияни бошқарув ва бошқарув рационализация бўлимлари амалга оширади. Улар корхона ичида шаклланиб, мутахассис менежерлар жалб қилади.

Ривожланган бошқарув инфратузилмали мамлакатлар тажрибасига кўра ташқи консалтация хизматлари кенг жорий қилиниш мақсадга мувофиқдир. Бундай ташкилотлар қилинаётган ишиларига қараб, секинлик билан ташкилотлар коорпарациясига айланиши мумкин.

Умумий ҳолда консалтинг фирмаларини фаолият қамровига кўра қуйидаги гуруҳларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

а) бошқарув маслаҳатларига ихтисослашган фирмалар. Бу турдаги фирмалар ташкилотдаги бошқарув фаолиятини шартнома асосида таҳлил қилади ва такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқади. Одатда консультант мазкур ҳолда тавсиялар амалга оширилиши ва тадбирлар самараси бўйича жавобгарликни ўзига олмайди ва фақат таҳлил қилиш фаолияти билан шуғулланади;

б) Бошқарувда мулкдор манфаатини ҳимоя қилиш ва вакиллик вазифасини бажаришга ихтисослашган фирмалар. Бундай консалтинг хизмати алоҳида мулкдор билан шартнома тузишга асосланади ва консультантнинг корхона бошқарувида бевосита иштирок этишни тақозо қилади (мулкдор манфаати ва жавобгарлиги доирасида);

в) ташкилотчилик фирмалари. Консалтинг бизнесининг бу тури шартнома асосида ташкилотда тегишли ички муҳитни яратишга қаратилган бўлади. Махсус фирмалар ташкилот ички муҳитидаги расмий алоқаларни ўрганиб, таҳлил қилади ва бунинг натижасида мавжуд маъмурий - ташкилий тизимни қайтадан шакллантирадилар, яъни низомдан бошлаб лавозим йўриқномаларигача ишлаб чиқади. Консалтинг хизматининг бу тури расмий бошқарув тизими ишлаб кетиши учун жавобгар ҳисобланади, аммо бунда шартнома муддати ва доираси чекланган бўлади;

г) Траст фирмалари ёки бошқарув компаниялари. Консалтинг бизнесининг бу тури ташкилот бошқарувини махсус консалтинг фирмалари томонидан шартнома асосида олиб борилишини тақозо қилади. Корхона раҳбари деган тушунча бу ҳолатда шахсга нисбатан шартли равишда қўлланилади.

Бизда консалтинг хизматлари бозорининг шаклланиши ҳозирча секин амалга оширилмоқда ва асосан бошқарув маслаҳатлари бериш, корхонанинг турли фаолият соҳаларини диагноз қилишга қаратилган. Уларнинг кўп қисми 1991-1994 йилда рўйхатдан ўтган, аммо уларнинг фаолиятлари тез тугатилган. Уларнинг консалтинг бозоридан кетишининг асосий сабаби талаб ва таклифни эътибордан четда қолдириш ҳисобланади. қтисодий ҳолат ҳам кўпчик корхоналарга консалтинг хизматаларидан фойдаланишга имкон бермайди.

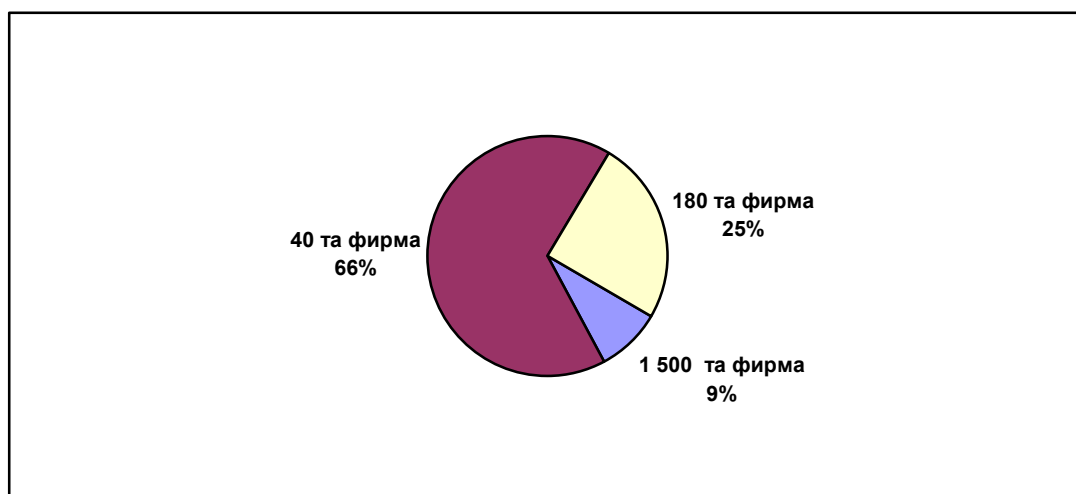
Баъзи маълумотларга асосан дунё бўйича консалтинг соҳасига 700 минг киши жалб килинган, хар йили курсатилган хизматлар учун улар уртача 50 млрд АҚШ долларидаан зиёд пул олишади. Таққослаш учун 2007 йилда Россияда бу қиймат 134.5 миллион АҚШ долларини ташкил килган эди.

Иқтисод ва бошқарув консалтинг ассаиацияси маълумотларига кура 2001 йили Россияда 195 та фирмалар руйхатдан утказилган, уларда умумий ишловчилар сони 2900 тани ташкил килган эди, шулар ичида 400 таси мутахассислардир.

Дунё бўйича (Россияни хисобга олмаган холда) 1750 бошқарув консалтинг фирмалари фаолият курсатмокда. Ахолининг зичлигини ҳисобга олган холда бу фирмаларнинг 40 таси йирик 180 таси ўрта ва 1500 таси кичик деб аташ мумкин.

Дунё бошқарув консалтинг хизматлари бозорида фирмаларни қўйдагича бўлиш мумкин. 40 таси йирик фирмалар 66% ахолига хизмат қилади, 180 та ўрта фирма 25% ахолига, 1500 кичик фирмалар 9% ахолига ўз хизматларини кўрсатмокда.

Кўп кичик фирмалар одатда 1 кишидан иборат таркибда фаолият кўрсатади, бу фирмалар купчиликни ташкил килсада, кўп консултантлар йирик фирмаларда ишлайди. Бошқарув консалтинг соҳаси бўйича АҚШ бошқарув консалтинг дунё бозорининг 49 % ни эгаллайди. Консалтинг хизматлирини сотишда ўсиш суръатлари йилига 20-24% ни ташкил килади. Шунини хам эътироф этиш керакки, умумий иш активи пасайган холда хам бу соҳа ривожланади. Бу ўсишнинг сабаби консалтинг фирмаларига талабнинг ошиши ва кушимча мутахассисларнинг зарурлигидир.



2-расм. Мижоз ва курсатилаётган хизматлар тизими.

Манба: WWW. Consalting ru. Сайтидан олинган.

Дунёнинг энг илгор йирик корхоналари ва ҳокимият вакиллари консалтинг хизматларидан фойдаланиб келмокда. Консалтинг хизматларига бўлган талаб, етакчи давлатлар фирмаларининг раҳбарлари орасида сўров ўтказилганда, қуйидаги натижалар олинган:

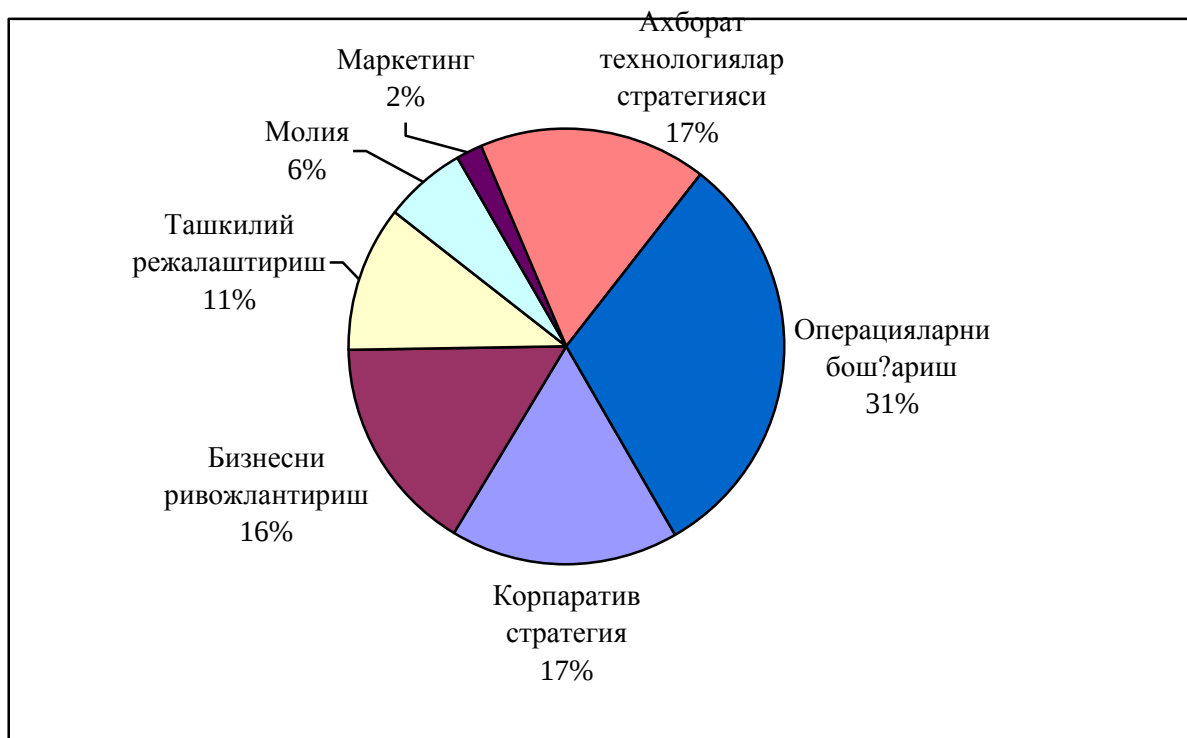
- 31 % саволлар бошқарув жараёни ва операцияларига тугри келади;
- 17 % корпоратив стратегия;
- 17 % ахборот технологиялари стратегияси;
- 16 % бизнесни ривожлантириш бўйича саволлар;
- 11 % тизимли ривожлантириш бўйича саволлар;
- 6 % молиявий консултация ;
- 2 % сотув ва маркетинг бўйича саволларни ташкил килади.

Тармоқ ва соҳалари бўйича ёндашилганда:

- 22 % консалтинг хизматлари иктисодиётининг молиявий секторига тугри келади;
- 11 % халқ истемол товарларини ишлаб чиқариш корхоналарига;
- 11 % бошқа ишлаб чиқариш корхоналарига;
- 10 % телекоммуникация билан шугулланувчи корхоналарга;
- 9 % энергия билан шугулланувчи ташкилотларга,
- 9 % ҳокимият бўлимларига,
- 9 % соғлиқни сақлаш ташкилотларига,
- 8 % илмий тадқиқотлар билан шугулланувчи ташкилотлар,
- 3 % оммавий ахборот воситалари шоу бизнеси билан шугулланувчи ташкилотлар,
- 2 % улгуржи ва чакана савдо ташкилотлари,

Қолган ташкилотлар:

- 6 % ни ташкил қилди.



Расм. Турли консалтинг хизматларининг турлари

Манба: Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Охирги 10 йил бошқарув консалтинг соҳасининг иккинчи «олтин даври» бўлди. Бу асосан иқтисодиётда бўлаётган родикал узгаришлар натижасида юз берди. Ахборот технологиялари: ахборотлар тизимидаги эришилган ютуқлар бошқарув, бизнес ва корхоналар технологик ишлаб чиқариш чегараларини бузиб юборди. Бозорларда анъанавий товарларнинг кўплиги истеъмолчиларга янгича ёндашувларни талаб қилган эди. Шунинг учун ҳам консалтинг фирма партфель буюртмаларининг 81 % ни бизнесни қайта тиклаш бўйича саволлар эгалади.

“Артур Консалтинг” компаниясининг асоси - аниқ йўналтирилган мақсад, консалтинг бозорининг ривожланиши ва максимал фойда олишдан иборатдир. “Андерсен Консалтинг” компаниясининг фикрича технология-ларнинг ривожланиши бизнес ёндашувларини ўзгартиради, консалтинг хизматларида интеграция бизнесини ривожлантиради. «Андерсен Консалтинг» мутахассисларининг айтишларича одатий бизнеснинг стратегик режасидаги бошқарув системасининг ривожланиши ва ахборот технологиялари алоҳида ўрганилади, аммо бу одатий ёндашув компанияда прогрессив ўзгаришларга тўсиқлик қилади. “Андерсен Консалтинг” ташкил қилинганидаёқ замонавий шароитларда комплекс бизнес ривожлашига қаратилган тадбирларни амалга

оширади. Ҳозирда «Андерсен Консалтинг» каби консалтинг компанияларини бизнес интеграллари деб аташади.

“Артур Консалтинг” ривожланиши бизда икки нуқтай назарни вужудга келтирди.

Биринчидан, иқтисодиётда бўлаётган глобал ўзгаришлар бизнеснинг ҳамма соҳаларига ўз таъсирини кўрсатади. Бундай ҳолатда корхона ўзини сақлаб қолиши ва янги ўзгаришлар натижасида фойда олишга ҳаракат қилиши лозим. 1995 йилда ишочлигини активининг пасайиши натижасида Европалик консултантларнинг 10% ўз иш ўринларини йуқотган, куп фирмалар ўз фоалиятлари тугатган эди. Бу ерда янгича ёндашилган, қайта қурилган, мижозларга сафатли консалтациялар таклиф қила олган корхоналар қолган эди .

Иккинчидан, мижоз консултантдан шунчаки маслаҳат эмас балки бизнесни ривожлантирувчи реал натижаларни кутади. Бизда профессионал консултантлар тайёрланмади. Уларга булган эҳтиёжни одатда мутахассис раҳбар амалга оширади. Уларнинг кўпчилиги ёши бўйича нафақага чиққан мутахассисларни ташкил қилади ёки консултантлар вазифасини янги олий ўқув юртларни тамомлаган ёш кадрлар ҳам бажаради. Улар одатда замонавий бозор ҳақида назарий билимларга ишонувчи бўлишади, аммо уларнинг ҳаммаси махсус йўналтирган дастурлар бўйича қўшимча билимларни олишни тақазо қилади

Иқтисод ва бошқарув консултантларни қандай ва нимага ўргатиш масаласини ечишдан аввал профисионал сифатлар мадели консултантлар мутахассисларни билим ва тажрибалар бўйича мажбуриятлар ҳақида тўхталиб ўтиш лозим бу модель ўқув дастурида бошқарувчи консул-тантларни квалификациясини оширишига йўналтирилган бўлмоғи лозим. Унда консултантлар муаммолари, уларнинг ривожланиши албатта давлат томонидан қўллаб қувватланишига муҳтож. Бу бозор инфраструктурасининг асосий элементи бўлиб бу соҳани босқичма – босқич ўтишига кўмаклашувчи бўлиб ҳисобланади.

1990 йилларда муҳит ўзгара бошлади. Унда мижозларнинг кўпчилиги давлат эмас, балки хусусий корхоналар ташкил қилинган эди. Унинг натижасида мустақил, хусусий фирмалар вужудга келишига ёрдам берди. Мустақиллик консултантларининг асосий ва муҳим принципларидан бўлиб ҳисобланади. Шу ерда консултантларнинг асосий принципларини кўриб чиқиш мақсадга

мувофиқдир. 1980 йилнинг бошларида консалтинг хизматларида малакавий тавсифга асос бўлган бўлса, бозор иқтисодиёти шароитига ўтиши билан уларда тадбиркорлик фаёолияти тавсифлари қўшилиб бормоқда эди.

Бошқарув консультантлари тамойилларининг такомиллашиб бориши*

№	Тамойилларнинг мазмуни	Йиллар
1	Кўрсатилаётган ёрдамнинг мустақиллиги	1981 йиллар
2	Маслахатли характер	
3	Юқори малакавий даража	
4	Илғор тажрибанинг тарқатилиши	
5	Раҳбарларнинг малакавий компетентлигини оширишдаги ҳамкорлик	
	Этик хулқ нормаларнинг амалга оширилиши	
6	Бошқарув консультацияларнинг кенг оммага тарқатиш	
7		
1	Мижоз хохиши консультат хохишидан устун	1986-1991 йиллар
2	Олинган маълумотларни ошкора қилмаслик, кофедециал характерни сақлаш	
3	Ташкилотларнинг раҳбари рухсати билан ўзаро боғлиқ бўлган корхоналарга хизмат кўрсатиш	
4	Буюртмани бажариш учун етарли маълумотларга эга бўлиш	
5	Буюртмачини консультациянинг янги усуллари, техникаси ва принциплари билан таништириш	
6	Жорий қилинишга тайёрланган тавсияларининг шароитини ҳисобга олиш	
7	Ташкилот ходимлари билан яқин мулоқатда бўлиш	
8	Консултантлар томонидан янги усулларни ва консультация техникасини ўзлаштириш	
1	Илмийлик	1996-2001 йиллар
2	Аниқлик	
3	Тизимни сақлаш	
4	Ошкоралик	
5	Қайта намоиш қилиш	

1	Консультант ва мижоз билан ҳисобланган ва келишилган иқтисодий самарадорликнинг мавжудлиги	2001-2004 йиллар
2	Бошқарув консультациясининг асосий йўналиши бу қолоқ корхоналарга ёрдам бериш, аввалом бор, паст рентабелли, зарар кўриб ишлаётганларга	
3	Узоқ муддатли шартномалар тузиш	
1	Мижозга нисбаттан объектив ва ҳолис бўлиш	2004-2006 йиллар
2	Мижоздан олинган маълумотларнинг конфеденциаллигини таъминлаш	
3	Шартнома мажбуриятлари келишилган нархлар асосида тўловларни амалга ошириш	
1	Кўрсатилаётган ёрдамнинг ҳолислиги ва объективлиги	2006 йилдан ҳозир гача
2	Мижозга консултацияларнинг фойда беришига консультант томонидан аниқ ишончга эга бўлиши	
3	Консультантларнинг компитентлигига ишончи ўзининг шубхалари хақида мижозга хабар бериш	
4	Муаммоларнинг мазмуний характер ва уни бартараф этиш йуллари хақида мижозга тушунтириш	
5	Мижоз фаолиятининг натижаларидан қатъий назар келишилган нарх бўйича иш ҳаққини олиш	

*Манба: Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Ҳозирги пайтда Ўзбекистонда икки секторли иқтисодий консалтинг хизматлари модели мавжуд:

Биринчи сектор. Хусусий мустақил консалтинг ва бошқа малакали фирмалар (уларга аудиторлик, тренинг, юридик фирмалар) киради. Улар асосан, ишни тезлаштириб, бозор иқтисодиёти шароитида ишловчи фирмалардир.

Иккинчи сектор. Давлат бюджети томонидан молиялаштириладиган илмий тадқиқот тизимлари (уларга фанлар академияси, функцияли ва тармоқ вазирликлар қошидаги ва бошқалар) киради. Улар қисқарувга асосланган бўлиб, марказий бошқарув ва давлат бошқарув органларига хизмат қилади.

Хорижий мамлакатларда консалтинг хизматларининг ривожланишини Ўзбекистонда маважуд консалтинг фирмалари фаолиятига таққослаш натижасида бир қатор муаммоларни ажратиб кўрсатишга имконият туғилади.

Жумладан, Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган консалтинг фирмалари кўп ҳолларда диагностика кўринишидаги бошқарув хизматларни таклиф этиш билан чегараланиб қолишмоқда. Консалтинг фирмаларининг мазкур кўринишдаги фаолияти чегараланган имкониятларни намоён этиши сабабли кўп ҳолларда буюртмачилар бу фирмалар хизматидан қайта фойдаланиш учун эҳтиёж сезмайдилар. Чунки бозор муносабатлари фаоллашуви натижасида ташқи муҳитнинг тез ўзгариши, рақобатнинг кучайиши шароитида корхона бошқарувчиларини ташкилотдаги жорий вазият, мавжуд муаммоларни аниқлашгина эмас, балки уларни ҳал этишга қаратилган аниқ, қафолатланган маслаҳатлар қизиқтириши билан боғлиқ.

Шу ўринда Ўзбекистонда корхоналар бошқарувида консалтинг хизматларига бўлган талабнинг ривожига тўсқинлик қилувчи баъзи муаммоларни айтиб ўтиш мақсадга мувофиқ:

- консалтинг хизматлари бозорида маркетинг тадбирларининг етарли даражада ташкил этилмаганлиги;
- Ўзбекистон шароитида консалтинг хизматлари бозорининг конъюнктурасини ўрганишнинг алоҳида услубларининг ишлаб чиқилмаганлиги;
- корхона раҳбарларининг консультантдан кўра бошқаришга оид масалаларни яхшироқ биламан деб ҳисоблашлари;
- консалтинг хизматлари моҳиятини тушунмаслик ва консалтинг хизматларининг аҳамиятини тушунтириш, тарғиб қилиш, реклама бўйича ишларнинг қониқарсиз даражада эканлиги;
- консалтинг хизматларини етарли даражада ташкил этилмаслиги, бунда ресурслар таъминотидаги қийинчиликлар, маблағ масаласи, бозордаги хавф-хатарларни бошқаришнинг қийинчилиги;
- ҳуқуқий ва меъёрий жиҳатдан консалтинг фаолиятининг аниқ чегералари ва шартлари ўрнатилмаганлиги;

- консалтинг фирмаларининг услубий ва технологик жиҳатдан қониқарсиз таъминланганлиги;
- ахборот таъминотидаги қийинчиликлар, малакали мутахассисларга эга бўлиш, илғор технологияни ўрганишдаги чекловлар, Ўзбекистонда фаолият юритаётган консалтинг фирмалари ҳақида аниқ ва ишончли маълумотларнинг мавжуд эмаслиги ва шу кабилар.

Юқридаги ҳолатларга асоан мазкур диссертацияда Самарқанд вилоятида фаолият кўрсатаётган консалтинг фирмалари, жумладан «Консаудитинформ» фирмасининг фаолиятини таҳлил қилиш асосида консалтинг хизматлари маркетингини ташкил этиш билан боғлиқ муаммоларни ўрганилди ва уларни бартараф этиш бўйича таклифлар ишлаб чиқилди.

II БОБ. ЎЗБЕКИСТОНДА КОНСАЛТИНГ ХИЗМАТЛАРИ БОЗОРИНИНГ ҲОЗИРГИ ҲОЛАТИ ТАҲЛИЛИ

2.1. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда консалтинг хизматларига бўлган талабнинг шаклланиши ва унинг кўринишлари.

Таҳлилнинг кўрсатилишича, ҳозирги кунда Ўзбекистон консалтинг хизматларининг барча турларидан қўйидагилари талаб қилинмоқда:

аудиторлик хизматлари, бухгалтерия ҳисоби, солиқлар бўйича маслаҳатлар;

- Ўзбекистон товар ва хизматлар бозорининг тадқиқга асосланган корхонанинг маркетинг стратегиясини яратиш;
- бизнес бўйича маълумотлар (бизнесни очишда ёрдам, юридик маслаҳатлар, ҳамкорларни топишда ёрдам);
- кадрлар консалтинги, асосан – ходимларни танлашда.

Бунда шуни таъкидлаш керакки, консалтинг хизматларининг бошқа турларигв Ўзбекистонда талаб шаклланмаган. Буни бир нечта сабаблар билан асослаш мумкин:

1. Маслаҳатчи ролини тушунмаслик (у менинг бизнесимга нима бериши мумкин, мутахассисни жалб қилишга сарфланган пуллар оқланадими?)
2. Ташқи маслаҳатчиларга ишонмаслик. (Тавсияларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун маслаҳатчилар купинча ички, буюртмачи -фирманинг сирли маълумотини қўллайдилар. Айнан шу ҳолат корхоналарни машҳур консалтинг фирмаларни ёки ўзлари ишонган маслаҳатчиларни таклиф қилишга мажбур этади).
3. Мулкдорлар ёки компаниянинг топ-менежментлари томонидан ўзгаришларни истамаслиги. (Шунинг учун кўп фирмалар ўзлари учун инқирозли даврда маслаҳатчиларни таклиф қилишади. Кўп компанияларда фаолияти таҳлилининг ва стратегик режалаштиришнинг йўқлиги тадбиркорларнинг аниқ ички муаммоларни кўрмаслигига олиб келади).
4. Консалтинг компанияларнинг хизматларини тарғиб этувчи барқарор ва жадал рекламанинг йўқлиги.
5. Кўп тадбиркорларнинг бозор иқтисодиёти шароитида бизнесни бошқариш асосларини билмаслиги. Айнан шунинг учун ҳам улар маслаҳатчини чақиришлари керак. Афсуски, бизда тадбиркорлик фаолиятини олиб бориш

«Бизга пулни беринг, ўзимиз биламиз нима қилиш кераклигини» қабилида амалга оширилади. Амалиётда эса бу фаолият корхонани рўйхатга олиш ва жиҳозлар сотиб олиш билан чекланмоқда халос.

6. Менежерларнинг маслаҳатчиларининг тавсияларини қабул қилиш ва қўллашга тайёр эмаслиги. («Биз ўзимиз ҳам ҳамма нарсани биламиз»).

Шунга қарамасдан Ўзбекистонда консалтинг хизматларга бўлган талаб ўсиб бармоқда. Ўсиш нафақат истеъмолнинг умумий миқдори бўйича, балки консалтинг хизматларнинг айрим турлари бўйича ҳам бўлмоқда.

Корхона учун ҳар қандай маслаҳатли хизмат компания мулкдорлари ва менежерлари томонидан ўзгаришларга эҳтиёжни англаш билан бошланади. У ёки бу маслаҳатчиларга компаниясининг қайси фаолият соҳаси ўзгаришларга тегишли эканига қараб муружат қилишади.

Бошқа томондан, маслаҳатнинг йўналганлиги компаниянинг ривожланиш босқичи билан аниқланиши мумкин. (янги компаниянинг очилиши ёки бизнеснинг тикланиши, ёки инқироз). Компания турли вазифаларни ҳал қилиши мумкин: фаолиятнинг янги йўналишини топиш; ресурсларни тежашнинг ички заҳираларини кўрсатиши (харажатларни пасайтириш учун); янги бозорларни, рақобатчиларни, истеъмолчиларни ва бошқа текшириш (маҳсулот ва хизматларни диверсификациялаш ёки корхонанинг маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш).

Консалтинг хизматлари маълум турларининг кераклилиги корхонанинг нафақат ички ишининг ҳолатига, балки республикада умумиқтисодий ҳолатдаги ўзгаришларга ҳам боғлиқдир. Ҳар қандай ҳолатда ҳам бизнинг тадбиркорларга консалтинг нима берапти деган саволга жавоб битта: **иқтисодий фойда**.

Масалан, тадбиркорлар консалтинг компанияларига «техник-иқтисодий асослашни тайёрлаш ва лойиҳанинг бизнес – режасини ишлаб чиқиш» хизматлари бўйича муружат қилишади.

Консалтинг соҳасидаги мутахассислар бундай ҳужжатни ёзиш учун кўп миқдордаги маълумотларни «қайта ишлаш» кераклигини яхши билишади. (жиҳозларни, хом – ашё, ижара шартномасини тайёрлашга) лойиҳа устида ишлаш давомида кўп омиллар бўладики, у ҳақида тадбиркорлар базан уйлаб утирмасдан етказиб берувчиларга ишониб қўйишиди.

Профессионал маслаҳатчилар ёрдамида тадбиркорларнинг булғуси харажатлари тежалганлиги ҳақида кўп мисоллар келтириш мумкин. Масалан, маслаҳатчилар ёрдамида MBM Групп компаниясининг ўсимлик ёғини ишлаб чиқиш бўйича лойиҳаси устида ишлашда жиҳозни етказишга бўлган шартномани батафсил кўриб чиқиш шуни кўрсатдики, етказувчи томонидан алоҳида ишлаб чиқиш жараёнининг меҳнат унумдорлиги нотўғри ҳисобланган. Уларнинг шубҳаларидан кейин технологик линияга катта бўлмаган инвестицияларда жиҳозлар киритилган, унинг ҳисобидан, керакли унумдорликга эришилган. Шундай қилиб, мазкур ҳолатда маслаҳат тадбиркорга келгуси йўқотишларни ўз вақтида кўрсатиш ҳисобидан маблағларни тежашга имкон берди.

Амалиёт шуни тасдиқлайдики, маслаҳатнинг энг яхши натижалари маслаҳатчи ва тадбиркорнинг узвий ўзаро бир-бирини тушинишга боғлиқ.

Жумладан ТИА ни ишлаб чиқишда тадбиркор корхона фаолиятининг турли соҳаларида маслаҳатлар олади: солиққа тортиш бўйича, оптимал кредитлаш шартлари бўйича, менежмент бўйича, маркетинг ва бошқа масалалар бўйича. Натижада унда келгуси бизнеснинг фаолият кўрсатишининг бир нечта вариантларини ҳисоблаб чиқиш ва энг қулай ва ҳақиқийсини танлаш имконияти пайдо бўлади. Консалтинг компаниялар шунингдек маркетинг тадқиқотларни ҳам ўтказди.

Кўпинча корхоналар молиявий ресурсларни бизнесни кенгайтиришга ёки янги бизнесга инвестициялаш керак бўлганда хизматларнинг бу турига мурожат қилишади. Тадбиркор ўз корхонасини ривожлантиришни режалаштириб, албатта бозор ҳақидаги маълум тасаввурларларга эга бўлади. Лекин кўпинча у бу тасаввурларни ўзининг субъектив тахминлари асосида қуради. Бозорни тадқиқот қилиш эса, шуни кўрсатадики, бизнесга таъсир кўрсатувчи омиллар анча кўпдир. Истиқбол ҳақидаги тўла бўлмаган маълумот туфайли, сотиш даражасининг пасайишига сабаб бўлади

Масалан, бозорларнинг бирида узоқ вақт монополист бўлган пойтахт корхоналаридан бири рақобатчилар қачон пайдо бўлганини сезмай қолди, мазкур корхонанинг мижозлари улардан кета бошлаганидан кейин, собиқ-монополист MBM Group га мурожат қилишга мажбур эди. Таҳлиллар натижасига кўра унинг мижозлар билан ишлашида, уларни ушлаб қолиш имкониятида ва янги

мижозларни жалб қилишда камчиликлар топилган. Маркетинг стратегиясини ўзгартириш бўйича олинган тавсияларга амал қилиш мазкур корхонанинг ишини яхшилашга имкон берди.

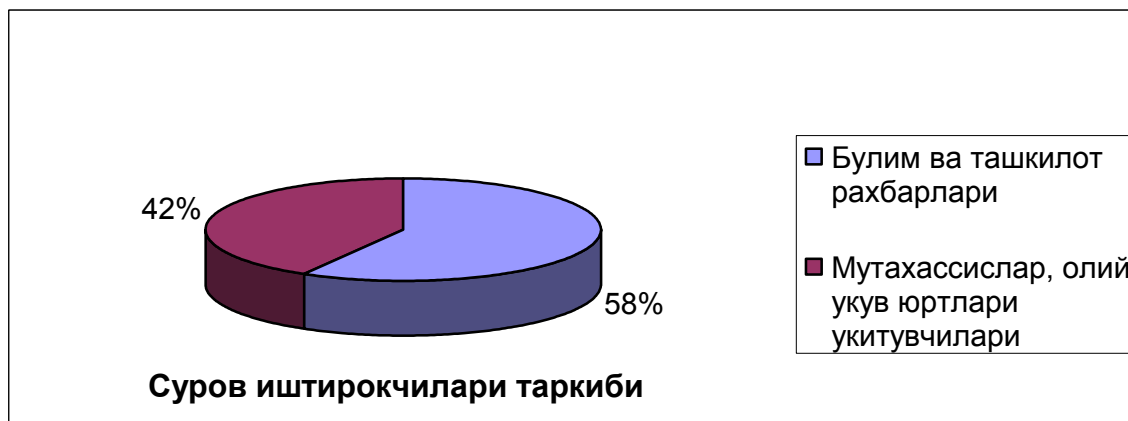
Корхона раҳбарларида фирма ичидаги коммуникациялар, таймменежмент, мотивация, савдо кўникмалари ва бошқа масалалар бўйича маслаҳатлар бериш купайиб бормоқда. Тадбиркорлар ўртасида шундай тушунча кенг тарқалганки, ҳар доим ҳам ҳамма нарсани техник, молиявий ва бошқа «моддий» омиллар ҳам қилавермайди. Персоналнинг компаниянинг ривожланишига қанчалик қизиқиши, қанчалик у тайёрланганлиги, ташкилотнинг мақсадлари унинг ҳамкорларининг шахсий мақсадларига қанчалик тўғри келиши жуда муҳим аҳамият касб этади. Бунинг барчаси кўпинча корхонанинг ривожланишда бош ҳаракатланувчи ёки тўхтатувчи куч ҳисобланади.

Ўзбекистонда баъзи замонавий корхоналарнинг менежерлари маслаҳатчиларнинг хизматларига мурожаат қила бошлашди. Бу кўпинча менежерга ўз муаммоларини мустақил маслаҳатчилар билан бўлишишга имкон берувчи индивидуал маслаҳатлардир. Масалан, корхоналардан бирининг менежери унинг қўл остидаги ходимлари билан ўзаро муносабатларини яхшилашни ва ноқонуний сардорларнинг таъсирини нейтраллаштиришини сўраган. Маслаҳатчи билан ўзаро ишлаш натижасида вазият яхшиланди, ноқонуний сардорлар эса менежерни қўллаб-қувватлай бошлашди.

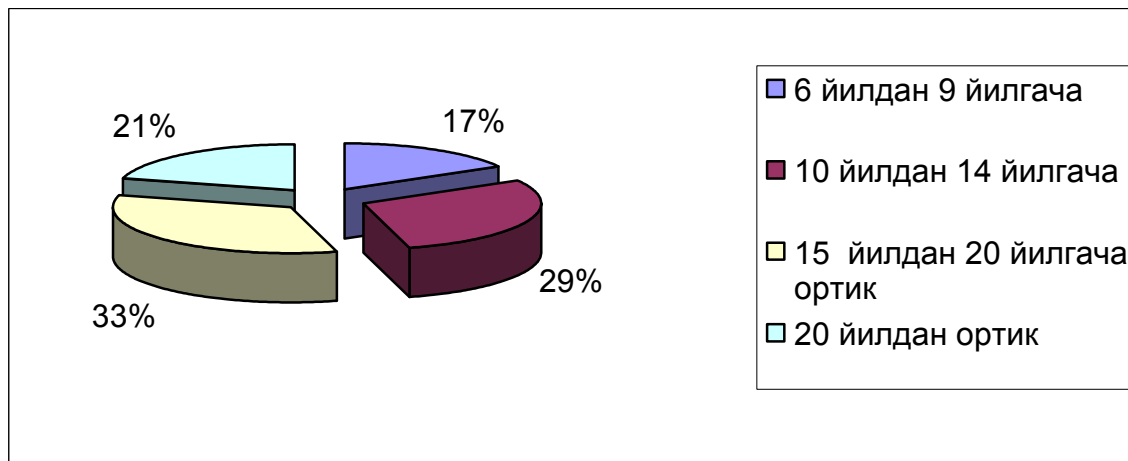
Ўзбекистон консалтинг бозоридаги маслаҳат хизматларининг нархига эътибор қиладиган бўлсак, бу масала нафақат тадбиркорлар, балки маслаҳатчилар учун ҳам жуда муҳим ва мураккабдир. Бозор иқтисодиёти шароитида белгиланган прејскуонтлар йўқ ва бўлиши мумкин эмас, ўз навбатида ушбу хизматларнинг хусусиятларини ҳисобга олиб, уларга ўрнатилган нархларни белгилаш жуда мураккабдир. Бу масалага бўлган ёндашувлар турличадир. Масалан, европа мамлакатларида бундай хизматларнинг нархи маслаҳатни тайёрлаш ва ўтказишга кетган вақтдан келиб чиқиб аниқланади. Германияда маслаҳатчининг иши кунига 650 дан 1000 еврогача туриши мумкин, бироқ консалтинг компаниясининг мавқии ва обрўидан келиб чиқиб ўн минг европача кўтарилиши мумкин.¹

¹ Экономические обозрение. Мақолалардан олинган.
2005, № 3 (66). стр. 51-52.

Ўзбекистон шароитида консалтинг хизматлирига бўлган талабни аниқлаш ва истиқболда шаклланиши кутилаётган талабни башорат қилиш мақсадида Самарқанд вилоятидаги етакчи корхоналарнинг раҳбарлари ва консалтинг компаниялари мутахассисларидан сўров ўтказилди. Сўровга жами 24 та раҳбар ходимлар ва мутахассислар жалб этилди. Уларнинг таркибини 42% мутахассислар ва 58 % раҳбар кадрлар ташкил этди (- расм).



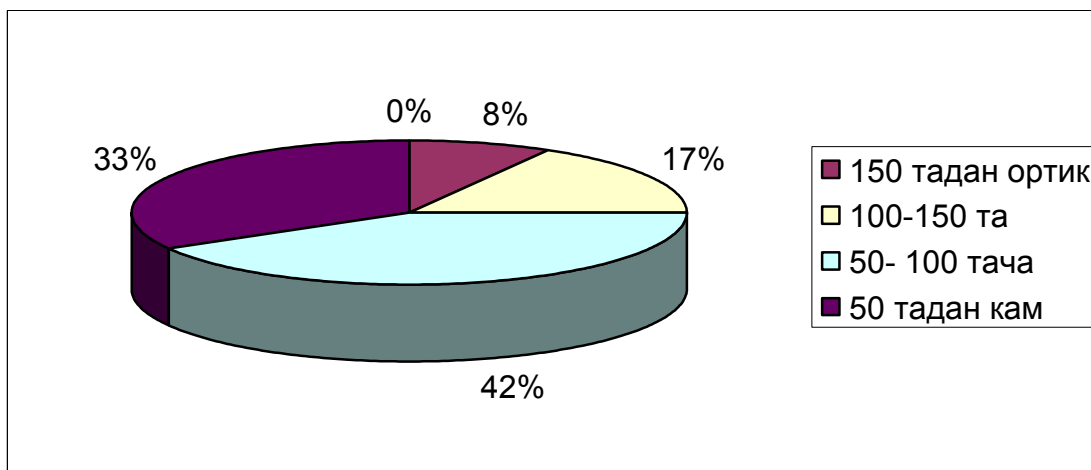
17% экспертларнинг иш стажи 6 й-9 йилни ташкил этади, 29% экспертларнинг уртача иш стажи 10-15 йилга тенг булди. 15-20 йилгача иш стажига эга экспертлар жами суровда катнашганларнинг 33%ини ташкил этди (-расм).



Суров иштирокчиларининг иш стажи хакида маълумот

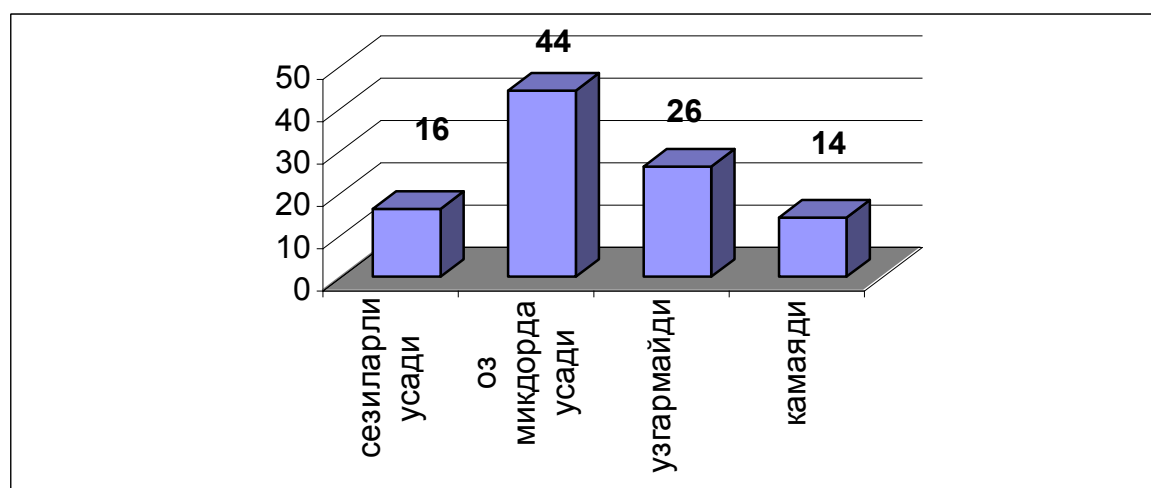
Биринчи гуруҳ саволлар ҳозирда Ўзбекистон консалтинг бозорида реал фаолият кўрсатаётган консалтинг фирмалари сонини баҳолашга қаратилган бўлиб, 8% экспертлар Ўзбекистонда бугунги кунда 150 дан ортиқ консалтинг фирмалари фаолият курсатиб келмоқда деб ҳисоблайди. 17% экспертлар эса 100-150 тагача консалтинг фирмалари мавжуд деб ҳисоблайди. 42% экспертлар 50-100 консалтинг

компанияси мавжудлигига ишонади (-расм). Умумий ҳолда уртача солиштирма оғирлигига асосан 85 та консалтинг фирмаси мавжуд деган хулосага келинди.



-расм. Бозорда реал фаолият курсатаётган консалтинг фирмалари микдори

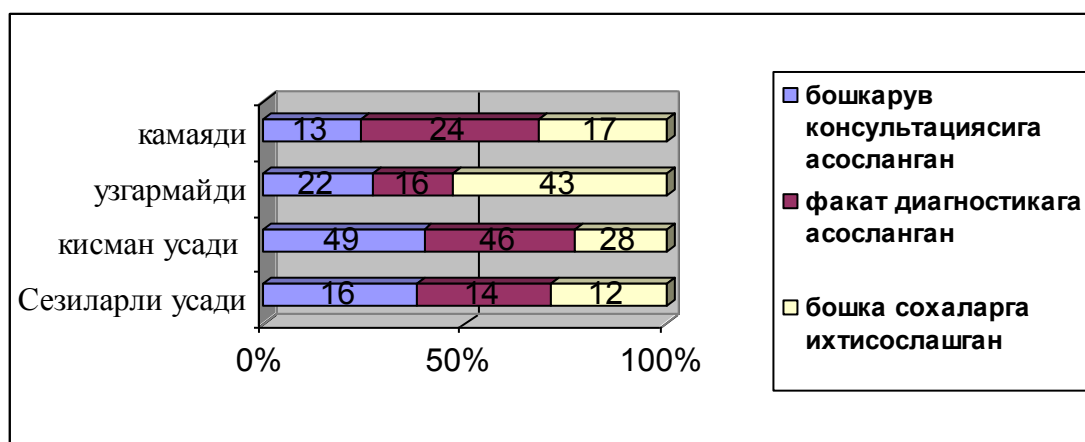
Иккинчи гуруҳ саволлар 2009йилда консалтинг фирмаларининг ривожланиш имкониятларига қаратилган бўлиб, экспертларнинг бу соҳадаги фикри анча оптимистик бўлди. 15% мутахассислар келгусида консалтинг фирмаларининг сони сезиларли ошади деб ҳисобласа, экспертларнинг деярли ярми консалтинг фирмаларининг микдори қисман усади деб ҳисоблайди. Суровга жалб этилганларнинг чорак кисми консалтинг фирмаларининг сони 2009йилда ўзгармайди деб ҳисоблайди. Фақат 15% экспертлар консалтинг фирмаларининг сони қисқаради деган хулосани беришган (-расм).



6-расм. Консалтинг хизматлари бозорининг усиш динамикаси

Учинчи гуруҳ саволлар консалтинг бозорининг келажақдаги сиғимини аниқлашга қаратилган бўлиб, бунда қуйидаги натижалар олинган(7-расм). Бнуга

кура, бозор сиғимининг ўртача солиштирма миқдорини аниқласак, 2009йилда консалтинг бозори тахминан 15 % га ўсиши кутилади.



7-расм. Бозор ҳажмининг узгаришини миқдорий баҳолаш

Сўров натижаларига асосан консалтинг хизматлари бозорининг кейинги ривожланиши, консалтинг фирмалари сонининг ошиши кузатилади. Шунга яраша талаб мавжуд бўлиши ва талаб шаклланиши кутилади.

Шу билан бирга консалтинг хизматларининг нархига таъсир кўрсатувчи омиллар ҳам консалтинг хизматлари ҳажмига таъсир этади. Жумладан:

- маслаҳатчини таклиф қилувчи корхонанинг аҳволи (тўлов қобилияти, мавқи, маслаҳатни олишдаги тажрибаси, олинган тавсияларни тарқатишга менежментнинг тайёр эканлиги) ва бошқалари;
- ҳал қилинган муаммоларнинг характери ва мураккаблиги, маслаҳатчи ишининг давомийлиги;
- консалтингли хизматлар бозорининг ҳолати (рақобати, талаб ва бошқ.);
- консалтинг компанияларнинг бозордаги ҳолати, унинг обрўи,

маслаҳатчининг малакавийлиги ва тажрибаси. Шунинг учун ҳар бир консалтинг компания нархлар ҳақидаги саволга алоҳида индивидуал ёндашади. Ўзбекистонда мазкур бозор шаклланиш босқичидадир, алоҳида консалтингли хизматлар нархи жуда катта фарқ қилади. Масалан, бизнес режани ишлаб чиқишга бўлган нарх 100 минг сўмдан 5 млн. сўмгача, баъзан ундан юқори бўлиши мумкин. Консалтингли хизматлар бозорида юридик шахс мавқеига эга ва хусусий тадбиркор мавқеига эга малаҳатчилар ҳам бор. Табиийки, нарх ижро этиш сифати ва бажарилган иш учун жавобгарлик даражаси уларда турличадир.

Маслаҳатчининг тавсияларини қўллаш ёки қўлламаслик масаласини корхонанинг ўзи хал қилади. Маслаҳатчилар хизматининг асосий истеъмолчилари бўлиб, ўзгаришларга интилувчи компаниялар бўлиб қолади. Демак, корхона автомобил каби ўз кучи билан пастга кетиши мумкин, лекин юқорига ҳаракатланиши учун унга ёрдам керак. Бу корхонага малакали маслаҳатчининг тавсиялари катта роль ўйнайди.

Ўзбекистоннинг трансформацияланувчи иқтисодиёти учун республиканинг консалтинг хизматлар бозорининг фаол сегменти ҳисобланган инвестицион консалтинг муҳим аҳамиятга эгадир. Ҳақиқатдан ҳам, Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан ўтказилаётган хусусий сектор родини ошириш ва иқтисодиётни либерлаштиришга қаратилган ислохотларни чуқурлаштириш сиёсати маълум даражада мамлакатдаги инвестицион иқлимга боғлиқдир. Инвестицияларни, шу жумладан чет эл инвестицияларини жалб қилиш янги иқтисодий ўзаро муносабатиларни ривожлантиришнинг ва Ўзбекистоннинг глобаллашув жараёнининг тенг ҳуқуқли иштирокчиси каби жаҳон ҳамжиҳатига киришнинг муҳим шарт – шароити ҳисобланади.

Бутун дунёда инвестицион консалтингнинг аҳамияти жуда юқори ва фонд бозорининг асосий функциялари билан белгиланган:

- аҳоли жамғармаларини ва хўжалик юритувчи субъектларнинг эркин молиявий ресурсларини жалб қилиш;
- аккумуляция қилинган воситаларни молиявий инструментларга самарали қўйиш;
- ташкилий савдо учун шароитларни яратиш;
- барча инвесторлар учун тенг шароитларни яратиш.

Бироқ инвестрларнинг ўзлари жорий бозор шароитини мустақил кўриб чиқолмайдилар, унинг сабаб – оқибатли алоқаларни кўрсатиш ва аниқлашга қодир эмаслар. Айнан бундай ҳолларда уларга албатта фонд бозорининг кўпқиррали таҳлилининг услубларига ва башорат қилиш билимларига эга шунингдек, у ёки бу қимматли қоғозларга самарали жамғаришни тўғри баҳолаш қобилиётига эга **инвестицион маслаҳатчининг** малакали ёрдами керак. Бундай маҳоратли маслаҳатчи қимматли қоғозлар бозорининг фаолият кўрсатиш принципларига амал

қилиб қимматли қоғозларнинг курс қийматининг ўзгаришини яхши қайта ишланишни ўтказиш керак.

Инвестицион маслаҳатчиларнинг Ўзбекистонда пайдо бўлиш тарихи иқтисодий ислохотларнинг ўтказилиши, давлат корхоналирининг акционерлаштирилиш ва хусусийлаштириш жараёни билан боғлиқдир. Бу босқичда улар янги ташкилий – ҳуқуқий шаклларга айланувчи корхоналарга мулк қийматини баҳолашда, устав капиталини шакллантиришда, муассаса ҳужжатларини, бизнес-режаларни, муомилага чиқариладиган қимматли қоғозлар эмиссиясининг проспектларини ишлаб чиқишда ёрдам кўрсатиш зарурдир.

Ундан ташқари, хизматлар комплексига шунингдек аудит ва ҳуқуқий кузатишлар киради. Фонд бозорининг ривожланиши билан қонунчилик ва норматив-ҳуқуқий база амалга оширилди. 1994 йил 14 декабрдаги Вазирлар Маҳкамасининг 572 – сонли қарорининг чиқиши билан 1995 йил 1 январ ҳолати бўйича асосий воситаларни қайта баҳолаш зарурати пайдо бўлди, бинобарин тузилган акционер жамиятларининг устав капиталларини қайта ҳисоблаш ҳам ва бу ерда консалтинг фирмаларининг тажрибаси қўл келди.

Консалтингнинг фонд бозоридаги аҳамиятини ҳисобга олиб, Ўзбекистон Республикасининг 1996 йил 25 апрелдаги «Қимматли қоғозлар бозорининг фаолият кўрсатиш механизми ҳақида»ги Қонунда маслаҳат бериш фаолияти расман тан олинди, уни лицензиялаш кераклиги курсатилди. Мазкур қонуннинг 9 – моддаси маслаҳат кўрсатиш фаолиятини қимматли қоғозлар бозорининг ҳолатини ва иштирокчиларини таҳлил қилиш ва башоратлаш бўйича хизмат кўрсатиш каби аниқлайди. Ўзбекистоннинг фонд бозорини тартибга солишнинг хусусияти инвестицион маслаҳатчининг фаолиятини бошқа малакавий фаолият турлари билан шуғулланмаслик ҳисобланади. Бу чекланиш мантиқий оқланган, қимматли қоғозлар бозори иштирокчилари билан шартномали муносабатлар билан боғланиб, инвестицион маслаҳатчи хизмат кўрсатиш маълумотига кириш ҳуқуқига эга бўлади. Хизмат кўрсатиш маълумотига эга шахслар битимларни тузиш учун, шунингдек бу маълумотни учинчи шахсга бериш ҳуқуқига эга эмас.

1996 йилнинг апрелида Ўзбекистон Республикасининг «Акционерлик жамиятлари ва акционерлар ҳуқуқини ҳимоялаш ҳақидаги» Қонуннинг киритилиши билан корхоналар қонунчилиikka мувофиқ акционер жамиятлар

тузилишини, низомини тартибга келтиришлари ва Умумий мажлис, Кузатув кенгаши, Тафтиш комиссия ва бошқарув тўғрисидаги Низомни ишлаб чиқиш керак эди. Ундан ташқари, корхоналарнинг самарали дивидентли сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш зарурати етиб келди. Бу ишни кўп ташкилотлар маслаҳатчиларга ишониб топширишган, улар ўз фаолиятларига мувофиқ ҳар доим бозорда киритиладиган янгиликлар ва ўзгаришлардан хабардор бўлишади.

Инвестицион маслаҳатчиларнинг ишидаги яна бир йўналиш – қимматли қоғозлар тўғрисидаги қонунли бузганлиги учун давлат тартибга солиш органлари томонидан жарима санкцияларини қўллашда фонд бозорининг иштирокчиларига ёрдам кўрсатиш ҳисобланади. Маслаҳатчи муаммоларнинг ечилишини топиш, жарима санкцияларни қўллашнинг қонунийлигини баҳолаши ва вазиятдан чиқиб кетиш бўйича тавсиялар бериш мумкин, шунингдек келишувларни ўтказишда мижоз манфаатларини кўрсатиш мумкин.

Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва эркинлаштириш шароитида инвестицион маслаҳатчилар фаолиятининг қўйидаги йўналишлари долзарб деб қаралмоқда:

- қимматли қоғозларни чиқариш жараёнида эмитентлар билан ҳамкорлик;
- инвестицияларнинг самарадорлигини ошириш мақсадида у ёки бу қимматли қоғозларнинг инвестицион кераклигини таҳлил қилиш масалалари бўйича инвесторлар билан ҳамкорлик;
- кўрсатиладиган хизматлар жабҳаси ва уларнинг фаолиятини оптималлаштириш бўйича қимматли қозозлар бозорининг маҳоратли иштирокчилари билан ҳамкорлик.

Консалтинг фирмаларнинг бошқа инвестицион институтлар билан бўлган алоқасини мустаҳкамлаш зарур ҳисобланмоқда. Ундан ташқари, бу йўналишда ҳамкорликнинг бир нечта қирралари пайдо бўлди, шу жумладан:

- менежерлар билан ишлашни оптимизациялаш бўйича маслаҳатлар;
- бозорда ўтказиладиган операцияларнинг самарадорлигини ошириш бўйича маслаҳатлар;
- фонд бозорида малакали ишлаш учун кадрларни тайёрлаш;

Консалтинг фирмаларнинг ижобий тажрибаси қимматли қоғозлар бозорида ишловчи баъзи банклар томонидан узоқ муддатли трендларни ва биржа

конъюктурасини ўрганишда, инвестицион лойиҳаларни комплексли баҳолашда экспертлар сифатида яхши маслаҳатчилардан фойдаланиш учун рақобат бўлиб хизмат қилди.

Миллий фонд бозорини ривожлантиришда инвестицион маслаҳатчиларнинг қонунчилик ва норматив – ҳуқуқий базасини ишлаб чиқиш бўйича давлат органлари билан мустаҳкам ва унумли ҳамкорлик қилиши муҳим ўрин тутиши мумкин. Фонд бозорининг барча иштирокчилари билан ҳамкорликда ишлаб, улар эъметентлар ҳолати ва уларнинг инвестицион жозибадорлиги, молиявий имкониятлари ҳамда бозорнинг “нозик нуқталари” ҳақидаги қимматли маълумотларга эга бўлишлари мумкин.

2.2. Консалтинг хизматларининг ривожланиш ҳолати ва унинг йўналишлари

Консалтинг хизматлари бошқа товарлар каби сотиш учун ишлаб чиқарилади. Иқтисодий нуқтаи назардан консалтинг хизматлари харидидан истёмољчи манфаатдор бўлган интеллектуал маҳсулот ҳисобланади. Шу туфайли консалтинг хизматларини ташкил этишда ва иқтисодиётда маркетингнинг асосий роли аниқланади. Маълумки, маркетинг фаолияти маҳсулотга бўлган талаб ва таклифни шакллантириш, эҳтиёжларни аниқлашни талаб этади.

Консалтинг хизматиға бўлган талаб унга бўлган эҳтиёждан фарқ қилади. Эҳтиёж – бу тулови таъминланган ва тан олинган талабдир. Консалтинг соҳасида талаб ва эҳтиёж ўртасида узулиш жуда ўлкан. Гап шундаки, интеллектуал капитални жалб қилиш заруриятини пул харажатларининг устувор йўналишлари сифатида қабул қилиш менежерларни ривожланган иқтисодиётини маълум цивилизацион даражасини талаб этади.

Бундан ташқари бозор иқтисодиёти таракқий этган давлатларда тажрибали, малакали ходимларни таклиф этиш нуфузли ҳисобланиб, у шундан далолат берадики фирмада менежмент соҳасида бозорға такдим этилаётган интеллектуал капитални жалб қилиш учун етарли даражада ривожланган ишчанлик маданияти ва етарли даражада маблағ мавжудлигидан далолат беради.

Маъсулиятли қарорлар ишлаб чиқишда мутахассис – консультантларнинг мавжуд эмаслиги, бино лойиҳасини ишлаб чиқишда архитекторни йўқлиги,

беморни даволаш учун шифокорнинг йўқлиги ёки янги автомобил моделини ишлаб чиқишда дизайнернинг мавжуд эмаслиги каби тасаввур қилиш мумкин.

Саноати ривожланган мамлакатлар амалиётида консултантлар хизмат кўрсатиш шаклидаги интеллектуал капитални харид қилишга маблағларни қўйиш кўп ҳолларда машина харид қилишга қараганда ҳам асбоб-ускуналар ва технологияларни харид қилишдан ҳам самаралироқ ҳисобланади.

Бизда бу соҳада ғалати вазият вужудга келмоқда: иқтисодиёт ва бошқарув соҳасида каттагина интеллектуал салоҳият мавжуд бўлса ҳам бозор иқтисодиётига ўтиш даврида ундан фойдаланиш кескин камайди. Эски давлат шаклидаги илмий билимларни мажбурий жорий қилиш амалиётда ўз аксини топмади, мустақил консултантларни жалб қилиш эса етрали даражада кенг тарқалмади. Натижада кўпгина корхоналар ҳозирда янги иқтисодий шароитларга мослашмаганлиги сабабли, ўз фаолиятларида бошқаришни мақбул шаклини топа олмагани учун, оғир иқтисодий вазиятда турибди. Шу билан бирга замонавий соғлом фикрлай оладиган раҳбарларнинг бир қисми муаммоли ташхис самарасини, молиявий – иқтисодий таҳлини, бозор ислохотлари шароитида стратегик мақсадларни аниқлашни, соғломлаштириш дастурини ишлаб чиқишни ва банкротлик ҳолатидан чиқишни, фаол маркетингни ва инвестицион сиёсатни ишлаб чиқишни афзалликларини тўла ҳис этмоқда.

Корхоналар тажрибаси шуни кўрсатадики, менежмент, маркетинг муаммоларини ечишдан маблағни тежаб қолишга ўриниш фақатгина бу муаммоларни чуқурлаштиришга ҳамда, катта молиявий ва моддий йўқотишларни олиб келиши мумкин. Аммо кўпгина раҳбарлар консултантлардан фойдаланиш кўникмалари ва консултация хизматлар тўғрисида тегишли маълумотларга эга бўлмай туриб, ўз корхоналари касалини маҳаллий воситалар билан даволашга ўринмоқдалар.

Айрим консалтинг хизматидан фойдаланаётган ташкилот раҳбарлари ҳар доим ҳам консултантларни иш натижалари ва харажатларини таққослаб кўриб, улар хизматидан тўғри фойдалана олмайдилар. Бу харажатли консултацияга олиб келади, яъни консултация хизматлари харид қилишга ажратилган маблағларни мақсадсиз сарфланишга сабаб бўлади деган фикр билан юришибди.

Консультантлар ечиши лозим бўлган қўйидаги уч хилдаги муаммоларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

- коррекция – ёмонлашаётган ёки нохуш вазиятни тузатиш ;
- такомиллаштириш – юзага келган вазиятни яхшилаш;
- ижодий ривожланиш – бутунлай янги вазиятни яратиш.

Масалан, компанияда маркетинг қийинчиликлари юзага келса : бир неча йиллар давомида муваффақиятли сотилаётган, корхонада ишлаб чиқарилаётган товарни сотиш ҳажми кутилмаганда бирданига тушиб кетди, бу эса жиддий молиявий қийинчиликларга олиб келди. Мана шунинг ўзи муддатли бошқарув муаммоси – тузатиш муаммоси бўлиб ҳисобланади.

Такомиллаштириш муаммоси ўз ичига мавжуд шароитларни яхшилашга қаратилган вазифаларни олади. Бу маъмурий чора ёки бухгалтерия ҳисобини юритиш методикаси каби менежментнинг алоҳида соҳаларига тегишли бўлиши мумкин.

Такомиллаштиришнинг кўпгина муаммолари аниқ таркибга эга эмас. Масалан, мижоз-компания янада самарали ишлаши учун юқори салоҳиятга эга, лекин бунинг учун менежментни турли соҳаларига янги мақсадларни қўйиш зарур. Бу эса бир бутун комплекс техналогик, маъмурий молиявий ва кадрлар ўзгаришини талаб этади.

Ижодий ривожлантириш муаммоаси амалдаги маҳсулот турларини ишлаб чиқаришни кенгайтириш учун янги асбоб-ускуналарни қўллаш янги маҳсулот ишлаб чиқариш каби соҳаларда консультант истиқболларни белгилашни талаб этади.

Баъзи ҳолатларда қўйилган вазифа муаммони барча уч тури элементларини ўз ичига олади. Масалан, такомиллаштириш муаммоси устидаги иш жараёнида консультант аввал, қатор тузатиладиган тадбирларни амалга оширишни, излаб топиши ундан сўнг эса ижодий ривожлантиришга ўтиши талаб этилади.

Консалтинг хизматлари таклифини шакиллантириш икки омил таъсири остида амалга оширилади:

1. потенциал мижозлар талаби
2. консультант эга бўлган билим ва тажрибалар.

Лекин, мазкур икки омилни муҳим ҳисоблаб ва тегишли занжирнинг сўнги бўғини сифатида қараш зарур.

Менежмент бўйича консултант миқозга қўйидаги функцияларни бажаришни тавсия этади:

Консултациян текширув. Бу ҳолатда консултант компания ресурсларини, унинг фаолият натижаларини, унинг кучли ва кучсиз томонларини ҳамда асосий муаммоларни аниқлаш мақсадида бошқарув сиёсатини ўрганади.

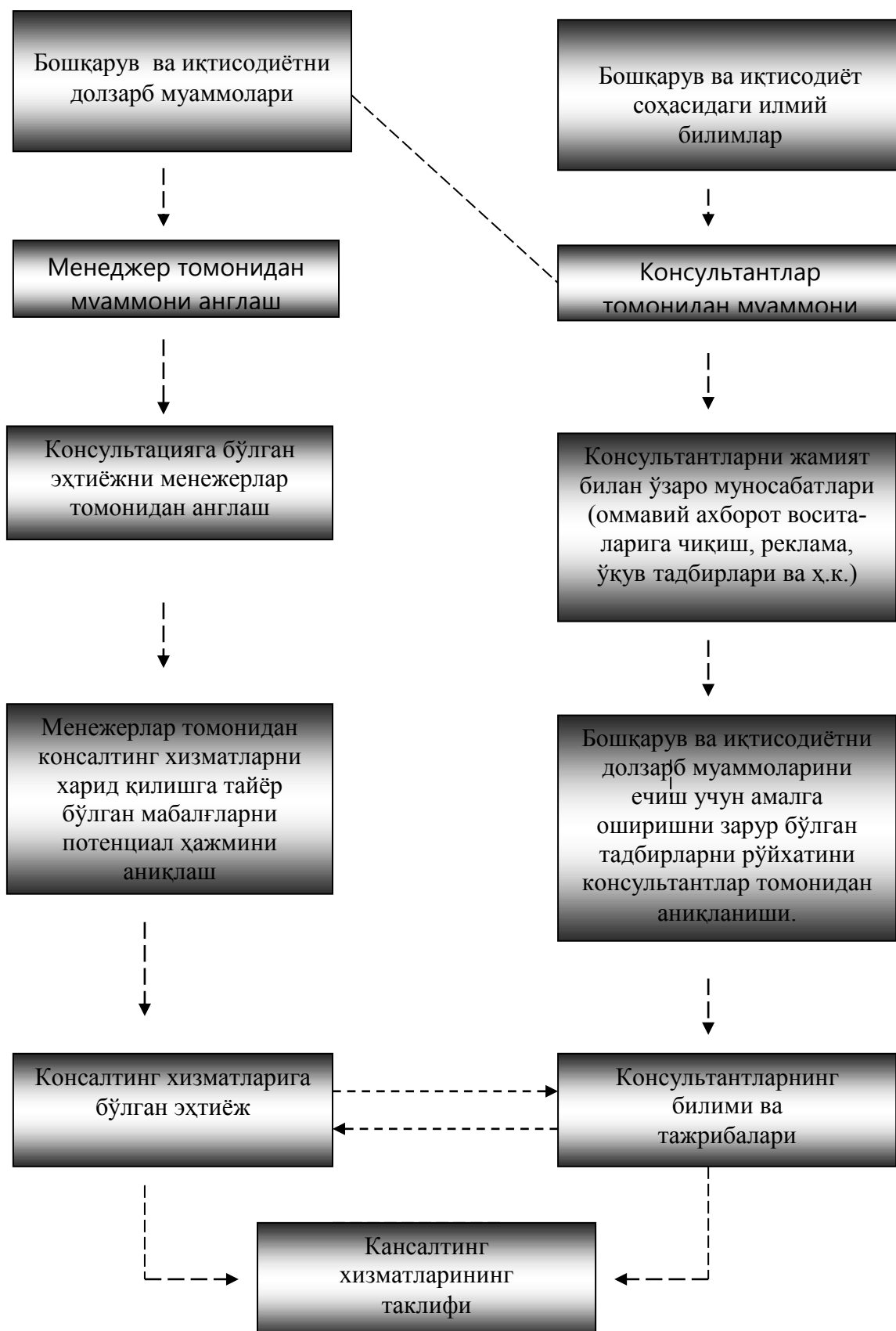
Кўпгина ҳолатларда бундай тадқиқот консультациянинг биринчи босқичларида амалга оширилади, лекин баъзида алоҳида консалтинг лойиҳаси ҳам бўлиши мумкин. Шунга ўхшаш тадқиқотлар одатда бир неча кундан то 2-3 ойгача давом этади:

Махсус тадқиқотлар ва шарҳлар. Бу тадқиқотлар менежментни исталган соҳасида консултантлар томонидан ўтказилади. Унга мисол қилиб компания маҳсулотига истеъмолчилар муносабатини тадқиқ этиши, бозор имкониятларини ўрганиши келажак инвестициялари учун имкониятларни тадқиқ қилиш кабилар хизмат қилади. Шу сабабли консултант вазифаси қилинган ишлар тўғрисида ҳисоботни тақдим этилгандан сўнг ва ўз миқози билан уни муҳокама қилгандан сўнг бажарилган деб ҳисобланади.

Маълум муаммолар бўйича қарорларни ишлаб чиқиш. Мазкур ҳолтада миқоз унинг муаммоларини тадқиқ қилишдан кўра каттароқ нарсани хоҳлайди. Консултантдан шу муаммолар бўйича вазифалар ишлаб чиқиш талаб этилади. Мисол қилиб, янги ташкилий тузилиш лойиҳасини ишлаб чиқиш, ахборот тизимини қайта ташкил этиш ва ҳ.к.ни олишимиз мумкин.

Қарорларни амалга оширишга ёрдам. Консултантга унинг таклифларини қўллаш даврида ташкилотда қолишини сўраш мумкин. У бу жараёнда иштирок этиши (масалан, кадрларни танлаш ва тайёрлашда), ҳамда, менежерга ходимларни янги тизим афзалликларини ишонтиришга ёрдам бериши мумкин.

Эксперт функциясини бажариш. Кўпгина фирмалар юқори раҳбарияти янги лойиҳаларни ишга туширишдан ёки уларни директорлар кенгашига тақдим этишдан олдин консултантга экспертиза қилиш учун мурожаат қилади.



Консалтинг хизматлари таклифини шакллантириш омиллари.

Аниқ лойиҳаларни амалга оширишда бу фаолият турлари кўп ҳолларда бири-бирини тўлдиради. Аммо, ҳар бир консалтинг мижоз томонидан кутилаётган ёрдам чегарасини аниқлаш зарур: мижоз ўзгаришлар бўйича таклиф ёки хулосаларини танқидий тадқиқотлар тўғрисида ҳисоботни олишни истайдими ёки у мазкур тавсияларни қўллаш жараёнида консалтинг иштирок этишини хоҳлайдими, агар хоҳласа қай тарзда бўлиши керак.

Консалтинг хизматлари нафақатгина интеллектуал фаолият маҳсули балки, бизнес бўлганлиги сабабли ҳам консалтинг шундай ҳаракат қилишга мажбурки, бўлажак мижоз хизматлар етказиб берувчи сифатида айнан уни танлаши лозим

Ривожланган мамлакатларда буюртмачилар томонидан консалтингларни саралашни махсус жараёни белгиланган. Айниқса, улар йирик халқаро ташкилотларда Европа иттифоқи (ЕС), реконструкция ва ривожлантириш халқаро банки, тарққиёт ва ривожлантириш Европа банки (ЕБРР) каби ташкилотларда яхши ишлаб чиқилган.

Саралаш жараёни бўйича тавсиялар консалтинг ассоциацияларининг ўзлари томонидан ишлаб чиқилган. Одатда саралаш жараёни қўйидаги 3 босқични ўз ичига олади:

1. Тахминий саралаш – лонг-листинг (инглиз тилидан long list – узоқ рўйхат);
2. Кандидатларнинг якуний рўйхатини тузиш шот-листинг (инглиз тилидан short list – қисқа рўйхат);
3. Сўнги танлов лонг-листинг босқичида мижоз барча консалтинг фирмаларни рўйхатини мос равишда муаммолар ҳамда уларни ечишда консалтингларни жалб қилишни хохишига қараб тузиб чиқади (агар мижознинг ўзи шахсий асосий муаммоларини аниқламаган бўлса, унда бу рўйхатда энг аввало умумий бошқариш бўйича консалтинглар – генералистлар туриши керак).

Узун рўйхатни тузиш учун консалтинглар тўғрисидаги маълумотномада мавжуд ахборотлардан (жумладан, Европа консалтинг справочник кўрсаткичида Россия консалтинг фирмалари ҳам мавжуд). Консалтингларни миллий ассоциацияси рўйхатидаги, реклама эълонларидаги, нашрларидаги мақолаларда ҳамда, умумий ҳарактердаги маълумотлардан фойдаланилади.

Мижозлар бу босқичда яхши консультантни ёмонидан ажратиб олиши дан келиб чиқиб, бир неча кўрсаткичларини аниқлашимиз мумкин. Таклифлар берилгандан сўнг коммуникация жараёнида яхши ва ёмон консультантлар орасидаги фарқлар қўйидаги ҳолатда бўлади 1-жадвалда кўрсатилган.

№	Ёмон консультантлар	Яхши консультантлар
1	У тахминий билиши керак бўлган факт ва вазиятлар тўғрисида мижозлар-дан сўрайди.	Мижоз фаолияти билан боғлиқ фактларни тахминий ўрганади, агар улар тўғрисида савол берса унда қўйидаги мазмунда бўлади: “менга маълумки, яқинда сиз янги маҳсулот моделини ишлаб чиқиш бўйича эълон бердингиз. Бу сизнинг фирмангизга нима беради?”
2	Ўз консалтинг фирма-сининг стандарт рекла-ма буклетлари шаклига яқин таклифларни ўртага ташлайди.	Мижоз учун махсус тайёрланган шаклда таклиф беради.
3	Ўзининг эришган ютуқлари тўғрисида гапиради ва шу асосда у мижоз муммосини бошқалардан яхшироқ ечишини исботлайди.	Амалий маслаҳатлар бериб ўзини янги ғояларини бошидан мижозга айтиб ёрдам беради: яъни ўзини шундай тутадик, у ҳозир унинг реал мижозига айланиб қолади.
4	Ўз ғояларни айтишда жуда димоғдор.	Ғояларни айтишдан чўчимайди ва уларни асосланган ҳолда таклиф қилади.
5	Унинг муаммоси бўйича ёки ўзининг тармоқдаги иш тажрибаси тўғрисида бевосита мижозга айтиб беради.	Мижозни ишлаб чиқариш соҳасида муҳим ўринни эгалловчи воқеалар фактлар, рақамлар ёки таянч терминология билимларини кўрсатувчи масалаларни фикрларни ўртага ташлайди ва саволлар беради.
6	Апелляциясиз шаклда ўз фикрларини баён қилади.	Ўз фикрларини сўроқ шаклда билдиради, улар тўғрисида мижоз ҳулосалари билан кизиқади.
7	Фирма менежери суҳбатларидан тегиш ли ҳулоса чиқара олмайди.	Нафақатгина фирма билан, балки унда менежерни шахсий ҳолати билан ва унинг муаммолари тўғрисида фикрлари билан кизиқади.
8	Эшитишга нисбатан кўпроқ гапиради.	Мижозни яхшилаб тинглайди, лекин бунда уни тергов қилмайди.
12	Ёзма муносабатни хуш кўради .	Мижозлар билан шахсан учрашишга доимо тайёр
13	Мижозлар олдида унинг ходимлари олди-да ўз чиқишини қилганда олдиндан тайёрлаб	Иш давомида (жараёнида) туғилган барча саволларга чин дилдан жавоб берди, ҳатто бу унинг чиқишини бузса ҳам (ҳалақат берса ҳам).

	қўйилган текстга қатъий риоя қилади.	
14	Мижоз хулоса ва шарқларини ёдда сақламайди.	Мижоз фикрлари билан қизиқади ва улар тўғрисидаги фактларни керакли вақтда эслайди.
15	Мижоз эътирозига бепарво ёки уни расмийлаштириш учунгина қабул қилади.	Мижознинг эътирозига амалдаги имкониятлардан келиб чиқиб жавоб берди.

Бизда консультантларни саралаш усуллари ривожланган мамлакатлар каби ишлаб чиқилмаган ҳамда шакллантирилмаганлиги туфайли, одатда юқорида кайд қилинган ёйма схема усули эмас, балки оддий тасодифий-интуитив қидирув усулидан кенг фойдаланилади.

2.3. Самарқанд вилоят “Консалтингформ” фирмасининг бозордаги ўрни ва мавқеи

Бозор муносабатларига ўтиш корхоналардан бошқарувнинг янги соҳаларини ўзлаштиришни тақозо қилмоқда. Бунинг учун компания бошқаруви турли йўналишдаги консалтинг хизматларидан фойдаланиши мақсадга мувофиқ.

Олиб борилган таҳлилларнинг натижаси бўйича бугунги кунда Ўзбекистон консалтинг хизматлари бозорининг 60 фоиз улуши хорижий фирмаларга тўғри келар экан. Бу шундан далолат берадики, илғор маҳаллий, давлат ташкилот ва корхоналар ўз муаммолари бўйича хорижий консультантлар билан ишлашга интиломоқда. Юқоридагилардан кўриниб турибдики, Ўзбекистонда маҳаллий консалтинг хизматлари бозорини шакллантириш ва уни тараққий эттириш бугунги куннинг долзарб вазифаларидан бири эканлиги маълум бўлмоқда.

Бугунги кунда хусўсийлаштириш жараёнининг якуний босқичи амалга оширилиб, бу келажакда бозорнинг эркинлашувига асос яратади, буни валюта, корпоратив бошқарув принципларини жорий этиш, хорижий инвестицияларни жалб этишни фаолаштириш каби йўналишларда кузатиш мумкин. Бундай муносабатларда корхоналарни бошқариш системасининг очиқлик аҳамияти ошиб, унинг хужалик фаолиятидаги самарадорлиги, молиявий менежментини оптималлаштириш эвазига фойданинг ўсишини таъминлаш, кенг кўламдаги маркетинг тадбирларини амалга ошириш асосида корхонанинг бозордаги ўрнини мустаҳкамлаш вазифаларини бажариш муҳимдир. Бу масалаларнинг ечимини

топишда хорижий самарали усуллар ва амалга оширилган тахлиллар ёрдамида корхонанинг аниқ муаммоларига малакали ва тизимли ёндоша оладиган мустақил консултантларни жалб қилиш орқали амалга ошириш мумкин. Консалтинг фирмаларининг ўз мақсадларига эришиш қўйидаги ташкил этувчилар билан боғлиқ:

- ☐ консалтинг методологияси (консалтинг хизматларини ишлаб чиқариш усуллари);
- ☐ консултант ва мижоз орасидаги ўзаро муносабат;
- ☐ консалтинг фаолиятини бошқариш ва молиялаштириш;
- ☐ консалтинг хизматларининг маркетинги;
- ☐ консалтинг хизматларининг сифати ва натижасини баҳолаш;

Ўзбекистонда консалтинг хизматлари бозорининг тараққиёти ва ўрни ҳақида фикр юритишдан олдин, мавжуд шарт-шароитлар ҳақида тухталиб ўтиш керак. Бу борада ҳозирги вазиятни баҳолаш натижасида, қўйидаги алоҳида хусусиятларни ва муаммоларни аниқлаш мумкин:

- ✓ маҳаллий консултантлар томонидан консалтингнинг барча йуналишлари қамраб олинмаганлиги;
- ✓ ҳамма консалтинг фирмалари ҳам тўла ихтисослашувга эга эмаслиги;
- ✓ айрим ҳолларда кўрсатиладиган хизмат сифати анча паст эканлиги;
- ✓ бозор талабига мос ҳолда барча хизмат турлари бўйича хизматлар таклифининг йўқлиги;
- ✓ бир қанча хизмат турлари бўйича қиммат нархлар шаклланганлиги.

Бундан ташқари, консалтинг хизматида махсус ёндошув зарурлиги, хизмат кўрсатиш жараёнига сарфланадиган вақтнинг мавҳумлиги, тахлил натижаларини объектив баҳолаш ва самарадорлигини билиш қийинлиги, шу билан бирга Ўзбекистонда фаол равишда ташқи консултантларни жалб қилиш ва берилган консултациялар учун муносиб ҳақ тўлаш маданияти етарли даражада шаклланмаганини қайд этиб ўтиш лозим.

Ҳозирги жамиятнинг яна бир характерли томони шундан иборатки, товар ишлаб чиқаришга нисбатан хизматлар ишлаб чиқариш ва маълумотлар тўплаш жараёнлари сезиларли даражада устунлик қилмоқда. Бундай ҳолатни АҚШ, Ғарбий Европа ва Осиё-Тинч океани давлатларида кўзатиш мумкин. 2000 йиллар

охирида, АҚШ да ички ялпи маҳсулот (ИЯМ) улуши хизматлар соҳасида 78 фоиздан 85 фоизгача ўсди. Бу ҳолатни Японияда 68 фоиздан 76 фоизга, Буюк Британияда 76 фоиздан 82 фоизга ошганини кўзатиш мумкин. Ҳозирги пайтда АҚШ да фойдали меҳнат билан банд аҳолининг 75 фоизи хизматлар соҳасида меҳнат қилмоқда. Шу билан биргаликда ишловчиларнинг 80 фоизи ақлий меҳнат билан банд бўлиб, 87 фоиз кадрлар юқори малакага эга эканлиги маълум.

Бундай ҳолат кўпроқ фан, таълим, соғлиқни сақлаш, телекоммуникация, компьютер, инжинеринг ва бошқарув хизматларида кўзга ташланмоқда. Юқорида келтириб ўтилган маълумотлар шуни кўрсатадики, замонавий босқичнинг айрим хусусияти номоддий товарлар хизматлар улушининг ортишида намоён бўлмоқда.

Хизматлар ичида «билимларни ишлаб чиқариш» хизмати муҳим аҳамият касб этади. Бундай ишлаб чиқаришни кўзлаган ҳолда йўл тутиш учун ишлаб чиқариш жараёнида истемолчилар иштирок этиб, ишлаб чиқарувчининг буюртмани кўнгилдагидек бажаришини гувоҳи сифатида дастлабки маълумотларга эга бўлиши керак бўлади. Ишлаб чиқарувчи ва истемолчининг бевосита фаол иштирокида яратилган маҳсулот, товар - хизматлар ичида алоҳида хусусияти билан фарқланади. Замонавий бозор шароитида анъанавий шакли тугатилиб, бевосита тўғридан-тўғри ишлаб чиқарувчи ва истемолчи алоқаси ва бунинг бутун ишлаб чиқариш жараёнида амал қилиши бундай турдаги товар-хизматларнинг аҳамияти ва ролини янада оширади.

Хизматлар фаолиятини ишлаб чиқариш моддий-буюм тузилмасининг каторига қўшилишига қўйидаги асослар хизмат қилади:

Биринчидан, ишлаб чиқаришнинг умумий шартларини яратувчи ва ишлаб чиқариш жараёнини кучли ҳаракат билан ташкил этувчи омил ҳисобланган тизимдаги ишлаб чиқарувчи инфратизимнинг мавжудлиги;

Иккинчидан, иқтисодий тизимда узаро алоқадорлик ва бир-бирига боғлиқликнинг ўсиш жараёнини тараққиёти, шу асосда хизмат қилувчи ишлаб чиқаришнинг ўрни ва маъсулиятининг ўзгариши;

Учинчидан, ноаниқ ёки кам аҳамиятли манбаларнинг хўжалик айланма маблағларида пайдо бўлиши ва қўшилиши, жумладан номоддий манба-хизматлари(маълумотлар);

Тўртинчидан, марказлашган бошқарувга эга, шахсий ишлаб чиқариш атрофида кучли инфратузилма шаклланган тармоқли ишлаб чиқаришни ташкил этилиши;

Бешинчидан, номоддий ишлаб чиқариш билан моддий ишлаб чиқариш соҳаларини аралашувининг жадаллашиши, иқтисодий муҳитнинг мураккаблашуви ва хўжалик юритувчи субъектларнинг тўғри ва эгри ҳаражатларни камайтириш мақсадидаги мослашиши зарурияти.

Моддий ишлаб чиқаришнинг хизматлар ҳажми «софтизация коэффиценти» ни аниқлашда асосий кўрсаткич бўлиб хизмат килади. Бу япон иқтисодчилари томонидан кашф этилган илмий янгилик бўлиб, «софтизирланган» элементлар улушида, алоҳида тармоқлар иқтисодий ўсиш суратининг боғлиқлигини кўрсатади.

Кузатишларга кўра, 1990 йиллар япон иқтисодиётида жуда юқори «софтизация коэффиценти» бўлиши, ишлаб чиқаришнинг юқори суръатдаги ўсишини таъминлади. Олинган ҳисоб-китоблар асосида «софтизирланган» тармоқлар фарқли равишда ўзгариши кўпроқ электрон ишлаб чиқариш, аниқ ва умумий (транспорт ва электротехник) машинасозлик соҳасида кўзатилган бўлиб, камроқ «софтизирланган» тармоқлар (нефтни қайта ишлаш, металлургия, текстел, озиқ-овқат)га нисбатан паст ўсиш суръати кўзатилган. Ҳусусан, иккита тармоқда (озиқ-овқат ва нефтни қайта ишлаш) ишлаб чиқариш ҳажмини камайиши юз берган.

Ишлаб чиқаришнинг қайси соҳасида бўлишидан қатъий назар, юқори технологиялар ҳукмрон иқтисодий ривожланишида бундай хизмат кўрсатиш фаолияти ҳажми ўсишини инобатга олиш зарур. 1990 йиллар ўрталарида тадқиқотчиларнинг аниқлашича, АҚШ да фаол аҳолининг 50 фоизга яқини учинчи бир секторда ўз қобилиятларини қуллагга имконият топса, атиги 23 фоиз аҳоли бевосита охирги истеъмолчига хизмат кўрсатишга жалб этилган. Бу бир ҳақиқат ва аксинча, баъзи ҳисоб-китобларга қараганда, ишлаб чиқариш корхоналарида агар 100 кишидан ортиқ ишловчилар фаолият кўрсатса, уларнинг атиги 60 фоизи ишлаб чиқариш операциялари билан банд бўлган, бу кўрсаткич 1000 кишидан ортиқ ишчилар фаолият кўрсатган корхоналарда 55 фоизгача паст бўлган. Қолган ишчилар бошқарув аппаратида фаолият кўрсатувчи, корхона фаолиятида ахборот таъминоти ёки илмий тадқиқот ишлари билан шуғулланувчилардан иборат

бўлган. Бошқача қилиб айтганда, моддий ишлаб чиқаришда номоддий хизматлар ҳам моддий ишлаб чиқариш каби бир хил аҳамият касб этади.

Шу сабабли, моддий ишлаб чиқариш тизимида хизматлар фаолияти ташкил этган меҳнат улуши оралиқ маҳсулот ҳисобланиб, ишлаб чиқариш хизматлари деб аталади. Шунини таъкидлаш жоизки, хизмат кўрсатиш харажатлари моддий ишлаб чиқариш тизимида ноишлаб чиқариш харажатлари деб аталади. Турли хил номоддий хизматлар (аудиторлик, консултация, молиявий ва бошқалар) кўрсатувчи ташкилотлар хизмати, мос тармоқнинг номоддий ишлаб чиқариш соҳасидаги тугалланган маҳсулоти ҳисобланади

Моддий ишлаб чиқаришнинг ўсиб бориши, бозор инфратузилмасида «ишчанлик хизмати» соҳасининг кенгайиши ва ривожланишини талаб этади.

Хизмат кўрсатиш жараёни корхонанинг сертармоқ соҳаларида шаклланган стандартлар ҳамда бошқарув сифатига таъсир этиб, бошқарувнинг усуллари ва жараёни тузилмаси ҳақидаги истиқболли ишланмалардан иборат маълумотларни фақатгина буюртмачига етказди.

Хизмат кўрсатувчи мутахассислар корхонада «вақтинча ишловчи» сифатида фаолият кўрсатиб, харажатларни камайтириш ва бошқарув ресурсларини самарали қўллаш бўйича мақсадли иш юритади.

Шундай қилиб, хизматлар кўрсатишнинг ўрни, биринчидан, хизмат кўрсатилган ҳалқ хўжалиги соҳасида (моддий ва номоддий) сифатли ва самарали фаолият юритиш шарт-шароитларини яратиши; иккинчидан, инфратузилма мажмуасининг барча элементлари бир хил шаклланиши ва ўзвий алоқадорликда ишлашини таъминлашда янада яққол намоён бўлади. Бундай икки томонлама ёндошув ишлаб чиқаришнинг барча соҳаларига кириб бориб, тадбиркорлик фаолиятини янада рағбатлантиради

Юқорида қайд этилган хизмат кўрсатиш соҳаси хизмат кўрсатувчи томонидан мустақил равишда, ҳолисона алоҳида илмий ва соҳага тегишли махсус билимлар асосида амалга оширилади.

Фарқли равишда хизматларнинг бир қисми (бошқарув консултацияси) маслаҳат ва тавсиялар бериш асосида бўлса, қолган қисми (аудит, бухгалтерлик, юридик, рекрутментлик хизматлари ва бошқалар) менежмент функциялари бўйича ташқаридан жалб этилган мутахассислар ҳамда штатдаги менежерлар ва

корхона мутахассислари билан ҳамкорликда аниқланади. Юқоридагилардан келиб чиқиб, шунини айтиш мумкинки, хизматларнинг бир қисми ташқи хизмат кўрсатишга крмайди. Буни қатор фирмаларда ташкил қилинган ички штатли консултацион тузилма фаолияти орқали изоҳлаш мумкин.

Бундай ички тузилманинг ташқи консултантлардан асосий фарқини нисбатан мустақилликка эга эмаслиги, ҳолисона ёндошув даражаси пастлиги билан баҳолаш мумкин. Ташқи консултантлар амалиёт даврида махсус шакллар асосида иш юритса, ички консултантлар иш жараёнига яқин бўлиб, абонемент хизмат кўрсатиш фаолиятини амалга оширади.

Ҳозирги пайтда хизмат кўрсатувчи купчилик фирмалар ва алоҳида фаолият юритувчи мутахассислар, бир вақтнинг ўзида ўз соҳаси бўйича ҳам консалтинг хизмати билан шуғулланади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, консалтинг фаолиятининг характерли томонларини қўйидагича ифодалаш мумкин:

Биринчидан, консултантлар бошқарув ходимларига профессионал ёрдам кўрсатади. Тажирибали консултантлар янги ва олдинги мижозларга турли вазиятларда ёрдам бериб, илғор тажирибаларни қўллаш жараёнларида иштирок этади. Шу сабабли улар тезда умумий ҳолатни билиши ва юзага келган муаммо тахдили билан танишлиги, уни ечиш йўллари ҳақида етарли билим ва тажирибага эга бўладилар;

□ *Иккинчидан*, консултантлар асосан маслаҳат бериш билан шуғулланади. Бу улар фақат маслаҳатчи бўлиб, ўзгаришлар ечимини топиш ва амалга тадбиқ этишда иштирок этмаслигидан дарак беради. Консултантлар маслаҳатнинг сифати ва тугалланганлигига жавобгардирлар. Мижозлар қабул қилинган маслаҳатнинг тўла бажарилишига масъул ҳисобланади;

Учинчидан, консултация — бу мустақил хизматдир. Консултант ҳоҳлаган вазиятни баҳолаб, объектив тавсиялар беради, бунда ўзининг шахсий манфаатлари инобатга олинмайди.

Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган консалтинг тизимининг таснифланиши (иқтисодий ва молия, психология, социология ва кам ҳолларда аниқ илмий йўналишлар)га қаратилган бўлиб, ҳозирда стратегик режалаштиришга, персанални бошқаришга, тизимли ривожлантиришга ихтисослашмақда.

Индивидуал консультантлар одатда ўзларининг фаолиятини илмий-тадқиқот институтларда ва ўқув юртларда бошлашган. Улар ўзларининг устунликларини сезиб, олдинги иш жойларини тарк этган ва мустақил равишда иш бошлашган. Уларнинг ихтисослашган соҳалари асосан иқтисодиёт, менежмент ва молия масалари бўйича маслаҳатлар бериш, тренинглар ўтказишдан иборат.

Кичик жараёнга мўлжалланган фирмалар Бундай фирмалар тор билимли экспертлар тизимда фаолият кўрсатмоқда (молия, қонунчилик, солиқ, айрим ишлаб чиқариш корхоналар маркетинги, инвестицион лойиҳалаштириш, ёки ҳудудий режалаштириш) Фақат баъзи ҳолларда уларнинг мижозлари шахсий корхонанинг раҳбари бўлиши мумкин. Кўп ҳолларда бундай фирмалар маҳаллий бошқарув органларга, банк инвесторларга хизмат қилишади.



Ўзбекистон хизмат бозорида фаолият кўрсатаётган консалтинг тизимининг таснифланиши

Бу экспертлар кўрсатадиган консултив хизматлар молиявий аудит, бизнес режани тузиш ёки инвестицион дастур тайёрлашдан иборат. Республикада консултив фаолиятининг кўп қисмини айнан шу каби фирмаларга тўғри келади. Одатда бундай фирмаларда 2-3 киши ишлайди.

Йирик экспертга мўлжалланган фирмалар. Ўзбекистонда бундай фирмалар жуда кам. Одатда улар янги ахборот технологияларга, автоматли бошқарув тизимга ёки комплекс инвестицион лойиҳалар тайёрлашга ихтисослашган фирмалардан иборат.

Йирик давлат илмий марказлари (илмий тадқиқот ва лойиҳалаш институтлари) Бундай марказлар сони республикада кўп бўлиб, уларга илмий тадқиқот институтлари, Фанлар Академиясининг институтлари, университетлар ва бошқалар киради. Одатда бундай марказлар давлат бюджетидан маблағ билан таъминланиб, унинг етишмаслиги туфайли бу марказлар эркин бозорга чиқиб, ўз экспертли билимларини «сотишни» ўрганмоқда.

Уларнинг хизмат кўрсатиш қобилияти юқори бўлиб, аммо уларнинг «сотиш» тажрибаси анча кам. Кўп ҳолларда бундай марказлар ёки уларнинг ходимлари консултатив фирмаларининг бошқарувчиси бўлишади.

Консалтинг хизматидан ташқари турли фаолият билан шуғулланувчи фирмалар. Бундай фирмалар кўп улар бир неча соҳаларини бирлаштиради. (турли товарларни сотиш, сервис, биржали бизнес ва бошқалар) Уларнинг мижозлари бўлиб, бошқа ишлаб чиқариш корхоналар ҳисобланади. Бундай фирмаларнинг хизматлари қўшимча хизматлар турига кириб, шуъба корхонасига фойда келтириш ва ёрдам беришда иштирок этади.

Ўзбекистон бозорида ишловчи алоҳида хориж фирмалар 80-90 йилларда кириб келган бу йирик хориж фирмаларининг вакиллари кичик корхоналар очиб, асосан аудит ва эксперт консултатив кўринишда эди. Ҳозирда бу каби фирмалар кенг тармоқли корпарацияларга айланиб, ишловчи мутахассислар сони 50 тадан кам эмас (шуларнинг 2/3 қисми маҳаллий мутахассислар), улар кучли тармоқларга бўлиниб, бошқарув консултацияларига ихтисослашгандир. Аудит соҳасида улар мижоз ахтаришга муҳтож эмас (кўп ҳолларда маҳаллий мижозлар фақат ном учун ҳам юқори нархлар тўлашга рози).

Ўзбекистоннинг кичик консултатив фирмалари кўп ҳолларда улар хориж фирмалари билан ҳамкорликда ишлашади. Бу каби фирмаларнинг эгалари (кўп ҳолларда улар раҳбарлик ҳам қилишади) ўз фаолиятини хорижда бошлаб кўп йиллар давомида хорижда ишлаган мутахассислар ҳисобланади. Бу фирмалар

хориж стандартларига буйсиниб, хорижликларникидан кам бўлмаган хизматларни таклиф қилишади.

Буларнинг ҳаммаси консалтинг хизмати сифатига ва самарадорлигига юқори талаб қўяди ва фаолият мижозларнинг қизиқишларига қараб йўналтирилади. Шунини айтиш керакки, Ўзбекистондаги консалтинг хизмати Ғарбий Европа амалиётидан фарқ қилмайди ва баъзан Ғарбий амалиётчилар жорий этган қатъий талаблардан ҳам устун туради. Аммо ҳозирги пайтда Ўзбекистонда консалтинг хизмати фаолиятини ривожлантириш бўйича қатор муаммолар мавжуд:

- ☐ малакали мутахассислар етишмайди;
- ☐ ҳуқуқий-меъёрий база тартибга солинмаган;
- ☐ консалтинг хизматининг сифати доимо савол бўлиб туради;
- ☐ консалтинг фаолияти услублари Ўзбекистон иқтисодиётига мослаштирилмаган;
- ☐ консалтинг фаолияти натижалари объектив баҳоланмайди.

Буларнинг барчаси бозор хизматлари тизимида консалтинг хизматларининг бугунги кундаги муҳим ўрнини белгилаб, бу соҳада ҳали ечимини кўтаётган талайгина ишлар мавжуд эканлигини кўрсатади. Шулар жумласидан илмий тадқиқот ишларини ўтказиш ва натижаларни амалиётга тадбиқ этишни тақазо этади.

Ўзбекистонда консалтинг хизматлар бозорини ривожлантириш ва такомиллаштиришда маълум катализатор бўлиб, халқаро молиявий институтлар (World Bank, IFC, EDRD, ADB, TACIS, USAID, JICA) фаолият кўрсатмоқда, лойҳани амалга ошириш доирасида, таниқли чет эл консалтинг фирмалари билан бир қаторда маҳаллий консалтинг бозори йўлбошчилари ҳам жалб қилинди.

Мазкур лойҳалар ўртасида асосий муҳим ўринни Business Advisory Services Programme (BAS) дастури эгаллайди. 2003 йил 21 ноябрда Тошкентда Марказий Осиёнинг Швецария томонидан молиялаштирилган тадбиркорлик соҳаси бўйича консультациялар дастурини очилишига бағишланган тақдироти бўлиб ўтди. Дастур маҳаллий тадбиркорларга бизнес масалалари бўйича амалий консультациялар олишга ёрдамга йўналтирилган. Бу лойиха Европа реканструкцияси ва ривожлантириш банки (ЕБРР) фаолияти доирасида амалга оширилади, уни 8 йил давомида Балтика, СНГ, Шарқий Европанинг 13 та

давлатларини қамраб олган лойиҳалари мавжуд. 2003 йил октябр ойига қадар у Япония ҳукумати томонидан молиялаштирилган эди. Ҳозирги пайтда эса Швецария ҳукумати иқтисодий масалалр бўйича Швецария давлат котибияти тамонидан молиялаштирилмоқда. ЕБРР ва Швецария ҳукумати ўртасида битим Тошкентда 4 майда ўтказилган ҳар йилги ЕБРР бошқарувчилар Иттифоқининг йиғилишида имзоланди. Мазкур ҳужжат Ўзбекистон ва Қозоғистон ВАС дастурини навбатдаги амалга ошириш жараёнига Швецария ҳукумати томонидан 3 млн. Евро ажратишни кўзда тутди.

Ўзбекистонда ВАС дастурини фаолиятининг асосий йўналиши бўлиб кичик бизнес маҳаллий корхоналарини қўллаб- қувватлашда ҳамкорлик қилиш ҳисобланади. Амалиёт шуни кўрсатдики, ВАС ходимлари таклиф этган консалтинг лойиҳаларини амалга ошириш технологияси нодавлат сектори маҳаллий корхоналари томонидан яхши кутиб олинган.

ВАС дастури қўллаб- қувватлайдиган консалтинг хизматлари доираси қўлами анча кенг бўлиб, ўз таркибига қўйидагиларни олади:

- молиялаштириш учун бизнес-режаларни ишлаб чиқиш;
- маркетинг тадқиқотларини ўтказиш;
- шериклар ва инвестор мулкдор сармоядорларни қидириб топишга ҳамкорлик қилиш;
- корхонани қайта ташкил этиш ва реструктуризация қилиш;
- асбоб-ускуналар, жиҳозларни танлаш ва баҳолаш;
- сифатни бошқариш тизимини қўллаш (ISO -9000);
- электр энергиясини тежайдиган технологияни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш;
- бухгалтерия ҳисоби ва автоматлаштирилган бошқарув тизимини жорий қилишга ҳамкорлик;
- назорат ва ҳисоб тизимини такомиллаштириш;
- корпартив бошқарув тизимини такомиллаштириш.

Бугунги кунда ВАС дастури ходимлари томонидан консалитнг турли йўналишлари бўйича 90 га яқин лойиҳа мувофиқлаштирилмоқда ва ҳозирда хизматларнинг алоҳида турлари бозорнинг барвқарор сегментлари юзага келди,

бунда қатор ихтисослаштирилган компаниялар фаол ишламоқда ҳамда уларда рақобатнинг ва нарх диапазонининг барча белгилари мавжуддир.

Бундай хизматларга асбоб, ускуналарга кредит олиш учун бизнес-режалар ишлаб чиқиш; сармоядор мулкдорларни жалб қилиш ва корпаратив облигацияларни ишлаб чиқариш хизматлари киради.

Шуни таъкидлаш керакки, бизнес-режа таркиби жуда мазмунли бўлиб, ўз таркибига бозорни ўрганишига асосланган тубдан пухта ишлаб чиқилган маркетинг режаси ва мазкур бизнесга таалукли бўлган (хавф-хатар, таваккалчилик, журъат, тахлика)ларни ҳисоблашни ҳамда, уларни камайтириш бўйича чора-тадбирларни ўз ичига олади.

Маҳаллий ишлаб чиқарувчиларни озиқ-овқат маҳсулотлари ва бошқа истеъмол товарлари ишлаб чиқаришдаги ўсиш каби қайд қилинган тенденциялар, ҳамда хизматлар соҳасидаги корхоналар фаолиятини фаоллаштириш ва уларни диверсификация қилиш Ўзбекистон иқтисодиётидаги тармоқларни жумладан, озиқ-овқат ва енгил саноат каби соҳаларда рақобатни кучайтиришга олиб келди. Шунга қарамасдан, мазкур секторда импорт маҳсулотлар улуши кўп ҳолларда ҳали анча катта даражада бўлиб турибди. Айнан шу сабабли, корхоналар учун маркетинг тадқиқотларини ўтказишни объектив зарурияти пишиб етилдики, унда амалдаги истеъмолчилардан чуқур интервью олиш, репрезентатив танловга асосланган доимий миқдорларни анкета орқали ёки сўровлар ўтказишни, конкрет савдо маркасига уларни муносабати ва харидорларни афзаллигини аниқлаш бўйича фокус гуруҳларни ўтказишни ўз ичига олади.

BAS дастурини амалга ошириш ҳозирги вақтда доривор препаратлар бозорини, даврий нашрларни, озиқ-овқат маҳсулотларини, маиший ва лаборатория асбоб-ускуналарини, полиграфия, банк ва транспорт хизматларини бозорини ўрганиши бўйича 11 лойиҳа консултантлар томонидан амалга оширилди. Шунга қарамасдан маркетинг тадқиқотлари нафақатгина экспорт имкониятларини оширишга бевосита имкон берувчи ташқи бозорларни балки, ички бозорни ҳар бир тавсилотини ўрганувчи тўпламдан иборат бўлиб, бу эса ўз навбатида маҳаллий ишлаб чиқарувчилар томонидан шунга ўхшаш товар гуруҳларини ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобатни кўчайтиришдан гувоҳлик бермоқда. Жумладан, Самарқанд вилоятитидаги парандачилик фабрикаларидан бири каттагина бозор

улушига эга бўлишга интилиб консультантга нафақатгина конкрет товар гуруғи бўйича бозорни таҳлил қилишини буюрди, балки антиқа, ноёб бўлган ишларни хусусан, янги брендни ишлаб чиқишни ҳамда реклама компаниялар билан келишган ҳолда уни жорий қилиш бўйича медиа-режа ишлаб чиқишни буюрди.

Шуни қайд қилиш мақсадга муваофиқки, консалтинг хизматлари бозорининг бу сегментида ҳам рақобат кузатилди. Ушбу тавсияларни олган корхона раҳбалари консультант – маркетингларнинг фикрларини тўғри эканлиги ва ҳаққонийлигига ишонч ҳосил қилди. Ундан ташқари маркетинг тадбирларини бир қисми муваффақиятли амалга оширилган, бу эса менежерларни бозор вазиятига боғлиқ равишда маълум даврийлик билан шунга ўхшаш тадқиқотларни ўтказиш заруриятини тушунишга ундади.

Ҳозирги пайтда бухгалтерия ҳисоби ва бошқаришни автоматлаштирилган тизимини қўллаш бўйича ҳам консультациялар зарурлигини қайд қилиш керак. Ахборот технологиялар бозорида ҳозирда турли шаклдаги ва қийматдаги қатор маҳсулот дастурлари жойлаштирилган бўлиб, бу эса фойдаланувчи-истеъмолчиларни кенг доираси учун қулай бўлишини таъминлайди. Бундан ташқари, жорий этиш қийматига конкрет мижоз бизнесини ўзига хос хусусиятлари ҳисобга оладиган индивидуал дастур маҳсулотини ишлаб чиқиш бўйича хизматлар шлейфи мустаҳкам кириб келди. Дастур доирасида 28 та шунга ўхшаш лойиҳалар амалга оширилди, улардан 11 таси муваффақиятли тугатилди. Улар қаторига гостиница бизнесини бошқаришни автоматлаштирилган тизимини жорий қилиш бўйича лойиҳалар ҳам киради, бу эса туристларга сервис хизмати кўрсатишни халқаро стандартлар даражасида таъминлашга имкон беради. Ўзбекистон экспорт салоҳиятини ошириш юқори даражада сифатни бошқариш тизимини жорий қилишга боғлиқ. Таҳлиллар шуни кўрсатдики, халқаро сертификатни мавжуд эмаслиги чет эл бозорларида нархни 20-25% га тушириб юборди.

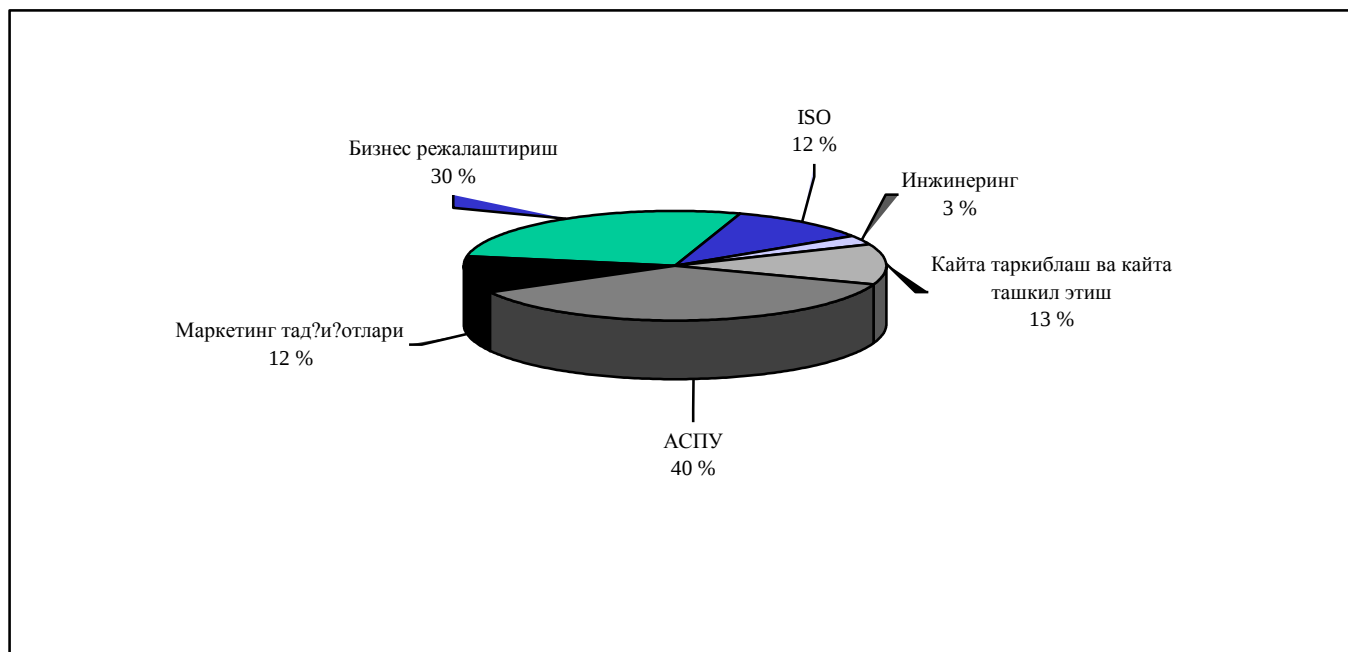
Шу сабабли BAS дастури доирасида консалтация қилувчи корхоналарга нафақатгина бундай тизимларни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш, балки халқаро сертификация бўйича харажатларни ҳамкорликда молиялаштириш ҳам кўзда тутилган. Мазкур ихтисослаштириш бўйича Ўзбекистон учун одатий бўлган йўналишларда озиқ-овқат саноатида, қуруқ мевалар ишлаб чиқариш - джемлар, мева шарбатлари, ҳамда янги бўлган- қуруқ сабзавотлар, музлатилган озиқ-овқат

маҳсулотлар ишлаб чиқариш соҳаларида 11 та лойиҳа амалга оширилмоқда. Булардан ташқари сифатли бошқариш тизимини яратиш бўйича лойиҳалар экспортга йўналтирилган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ихтисослаштирилган энгил ва кимё саноати корхоналарига ҳам жорий қилинмоқда.

Баъзи корхоналардаги жорий ҳолат менежерларни актив таркибига, ишлаб чиқариш жараёнлари самарадорлигига, бозорда корхона ҳолатига ва унинг маъмурий тизимига янада чуқурроқ ёндашишни талаб этади. Шундай муаммоларни ечиш бошқарув тизимини мақбуллаштириш ва қайта таркиблаш бўйича лойиҳаларга ёрдам беради.

Баъзи ҳолатларда менеджмент консультант ёрдами билан даромад келтирмайдиган ёки фаолият йўналиши умуман зарарли бўлган йўналиши, соҳаларни аниқлайди, ноликвид активлардан воз кечади, солиққа тортишни соддалаштирилган тизими асосида ихтисослаштирилган турли шубҳа корхоналарни ташкил этади. Сотиш ва маркетинг хизмати фаолиятини фаоллаштиради. Қайта таркиблаш бўйича лойиҳалар 12 та корхонада амалга оширилди. Ва ҳар бир алоҳида ҳолатда тавсиялар ишлаб чиқишга консультантга ёндашув ўта индивидуал тарзда амалга оширилди. Бу у ёки бу бизнесни ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олишни талаб этувчи тўпланган муаммолар ва уларни ечишни бир неча муқобил вариантларини талаб этувчи “ягона донали” иш деб юритилади.

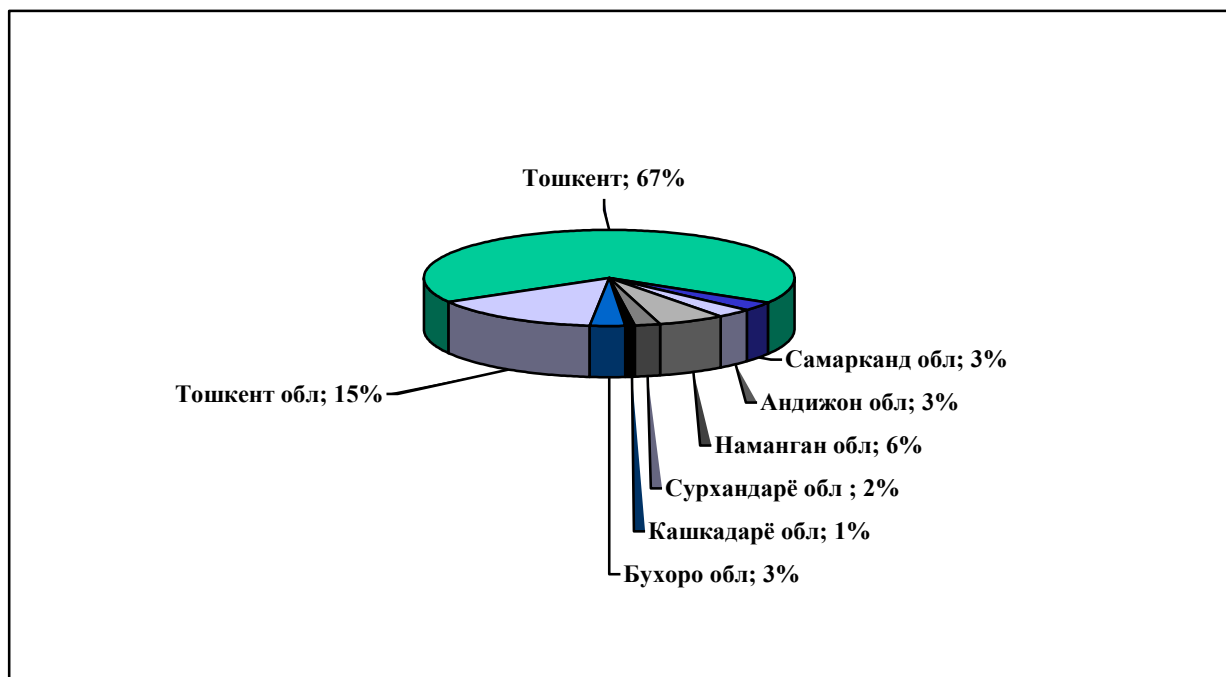
Шуни алоҳида қайд қилиш керакки, инновацияни жорий қилиш бўйича ва энергия таъминоти соҳасида инженернинг лойиҳаларини таъкидлаш жоиздир. Бу йўналиш ҳар қандай мамлакат учун аҳамиятли ҳисобланиб, айниқса Ўзбекистон учун ҳам табиий иқлимнинг ўзига хос хусусиятларини мавжудлиги сабабли ва энергия манбаларини муқобил турларидан самарали фойдаланиш зарурияти сабабли муҳим аҳамият касб этади. Шундай лойиҳалардан бири энергетик жиҳозларни (турли энергия манбаларини қўшиб ҳисоблаганда) ишлаб чиқиш ва жорий этишни молиялаштириш бўлиб ҳисобланади (қуёш коллекторлари ва газ, мазут ёқилғисидан фойдаланиб ишлайдиган горелкалар).



Расм. Ўзбекистонда BAS дастури бўйича консалтинг турлари ва улуши



Расм. Ўзбекистонда BAS дастури миқоз корхоналарининг тармоқлар бўйича тақсимланиши



Расм. **Ўзбекистонда BAS дастури бўйича консультантларининг ҳудудий қамрови**

BAS дастуридан ташқари Ўзбекистон консалтинг хизматлар бозорида муҳим рол уйнаган хусусийлаштирилган корхоналарни реструктуризация қилиш бўйича Европа Иттифоқи тамонидан молиялаштирилган TACIS консултантлари томонидан лойиҳаларни амалга оширишни курсатиш мумкин.

Корхонани реструктуризациялаш жараёнинг мақсади компания стратегиясига, унинг фаолиятига, тузилишига фундаментал ўзгаришлар киритиш бўлиб, рақобатбардошлик қобилиятини қайта тиклашдан иборат. Реструктуризациялаш жараёнида асосан ишлаб чиқариш рентабеллиги ва жозибadorлигини оширишга эътибор қаратилади

Ўзбекистонда реструктуризациялаш деганида молиявий соғламлаштириш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва техник қайта таъмирлаш, жиҳозлаш назарда тутилади. Бунда эски корхона негизида фойда келтириш қобилиятига эга бўлган ва бозор конъюктурасига йўналтирилган янги корхона шакллантирилади.

TACIS нинг дастлабки лойиҳасида иштирок этиш учун талабгорлар Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатаси томонидан тақдим этилган 5000та корхона ичидан саралаб олинди. Саралашнинг меъзонлари қўйидагилардан иборат бўлди: 200 дан то 5000 гача ишчи хизматчидан иборат бўлиши, шахсий

мулкчиликда корхона акцияларининг камида 51 % бўлиши керак; қўшимча молиявий маблағлар сарфламасдан мавжуд техник потенциал билан муваффақиятли реструктуризациялаш имконияти, реструктуризация ўтказишдан ва унинг натижаларини кенг ёйишдан акциянерлар ҳамда раҳбариятнинг қизиқиши ваманфаатдорлиги.

Саралаш жараёнида афзаллик шундай корхоналарга берилдики, фойда ва зарарлари тўғрисидаги баланс ҳисобатлари лицензияси мавжуд аудиториялик компаниялари томонидан тасдиқланган ва раҳбарияти молиявий маълумотларни тақдим этишга розилик билдирган ҳамда ривожлантириш режаси ва стратегияси тўғрисида маълумотлар билан ўртоқлашишга рози бўлган корхоналар саралаб олинди.

Биринчи маротаба Ўзбекистонда қилинган ишларнинг натижалари “Тошкент” Республика фонд биржасида хусусийлаштирилган корхоналарни жаҳоншумул реструктуризациялаш бўйича ўтказилган конференцияда лойиҳа қатнашчиларига тақдим этилди.

Унинг ишида корхона раҳбарлари, молиявий муассаса вакиллари, илмий - тадқиқот институтлари ходимлари, давлат ва халқаро ташкилотлар ҳамда оммавий ахборот воситалари ходимлари вакиллари иштирок этдилар.

Лойиҳа раҳбари Маттиас Холдер жумладан шундай деди: “Биз оддий консультантлар каби бошқарув соҳасида ишляпмиз ва бизнинг мижозларимизга назарияни амалиётга қўллаш принципи бўйича, Ўзбекистонни ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда реструктуризациялашни амалга оширишда ёрдам бераяпмиз”.

Барча қийинчиликларга қарамсдан хусусийлаштирилган корхоналар сони ортиб бормоқда ва қийинги бир неча йиллар давомида ўсиши давом этади, деярли уларнинг барчаси реструктуризациялашга эҳтиёж сезади.

Хусусийлаштирилган корхоналардан баъзи бир қисмигина акционерлар талабига мос равишдаги дивидендга эга бўлади ва фойда келтириш қобилиятига эга бўлади. Шунга қарамсдан қатор хўжалик субъектларида тўлов қобилияти билан боғлиқ муаммо юзага келади. Бу молиявий муаммоларни келтириб чиқарувчи сабаблардан бири ҳисобланади. Улардан баъзилари очик бозор тизимида мослашишга қодир эмас ва ўз бизнесларини йўналтиришга қобилияти мавжуд

эмас. Бошқалари Ўзбекистонни иқтисодий бозор муносабатларига ўтиш шароитларида излашга ҳам мослаша олмади.

Замонавий корхоналарни ўзига хос муаммолари бўлиб, айланма маблағларни етишмаслиги, технология ва асбоб – ускуналарни эскирганлиги, чет эл шериклар билан алоқаларнинг йўқлиги ва экспорт бозорига ёриб киришни мушкуллиги бўлиб ҳисобланади.

TACIS консултантлари фикрича, бундай ҳолатнинг сабаблари бўлиб, маркетингни кетма-кетлик стратегиясини мавжуд эмаслигида ва корхоналарда замонавий бошқарув тизимини йўқлиги; бозорни тадқиқ этиш муаммолари; асосланган харажатлар.

Корхоналарда лойиҳани амалга ошириш уларни рақобат бардошлигини ва бозор жозибадорлиги баҳолашдан бошланади. Консултантлар ўз фаолиятларини қўйидаги жиҳатларига эътибор бердилар:

- чет эл бозорларига ва шерикларига кириб бориш;
- сифат стандартини ошириш;
- инвестицияларнинг зарурияти;
- компьютер дастури асосида харажатларни назорат қилиш ва бошқарув ҳисобини юритиш.

Ундан ташқари ҳар бир корхона учун ривожланиш имкониятлари ва фаолиятнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қайта таркиблашни индивидуал режаси ишлаб чиқилди.

ҚҚ ОАЖ “Маиший - Кимё”да янги рақобатбардош ва кутилган маҳсулот хилма-хиллигини шакллантириш учун, ишлаб чиқариш технологиясини тўлиқ алмаштиришга тўғри келди. Натижада ишлаб чиқариш харажатлари тубдан қисқарди.

Агар эски технология бўйича газ сарфи м/тн га 532 ни ташкил этган бўлса, янгисида у умуман мавжуд эмас. Буғ истеъмол қилиш 466 мартага қисқарди, электроэнергия – 53мартага камайди. Эгаллаб турган майдони (технологик линия) 1818 кв. м.дан то 36 ва. м.гача қисқарди. Ходимлар сони 269 кишидан 50 кишигача қисқарди. Муҳим социал аҳамиятга эга бўлган ютуқ шундан иборатки, технологик жараён экологик жиҳатдан тоза бўлди.

Ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш натижасида маҳсулот ассортиментини янгилаш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва кенгайтириш учун корхонага зарур бўлган пул маблағлари ҳосил бўлди.

Табиийки, ишлаб чиқариладиган маҳсулот ассортимент ортиши билан доимий, потенциал харидорлар сони ҳам ортиб боради.

TACIS консултантлари синчковлик билан таҳлил қилиб шундай хулосага келдилар: ОАЖ “Маиший - Кимё” томонидан ишлаб чиқарилиши режалаштирилган маҳсулотлар нафақатгина ички бозорни, балки, Россия (Сибир, Олтой ўлкаси) ва Марказий Осиёдаги давлатлар бозорини эҳтиёжни мувафақиятли қондириши мумкин.

“Ўзбиоформ” АЖ учун ҳам реструктуризациялаш каттагина истикболларни очиб берди. Янги йўналишни ўзлаштириш – ветеринария препаратлари ишлаб чиқариш бошланди. Ҳанузгача Ўзбекистонга ветеринария препаратлари чет элдан келтирилар эди. Энди маҳаллий заҳарга қарши препаратлар ишлаб чиқариш йўлга қўйилди. Ишлаб чиқарилаётган барча фармацевтика маҳсулотлари ассортиментини сифати яхшиланмоқда. Бу билан давлатимиз нафақатгина валютани иқтисод қиляпти, балки ишлаб чиқаришни қўллаб қувватлаб, валюта ишлаб топишга ундамоқда.

TACIS консултантлари “Ўзбиоформ” АЖ учун бозордаги реал конъюнктурага ва истикболга асосланиб 2001 - 2005 йилда маҳсулот экспорт қилиш режасини ишлаб чиқди. Экспортни йиллик умумий ҳажмини то 15,2 млн. АҚШ долларига етказиш ва СНГ бозорларидаги ўз улушини 1 % дан то 31 % гача ошириш, ҳамкорликка кирмаган қўшни давлатлар бозорида эса 5 % дан то 67 % гача ошириш кўзда тутилган.

Учинчи қайта реструктуризациялашган корхона ОАЖ “Трансформатор”. Мазкур корхона олдида мураккаб, лекин шу билан бирга бажара оладиган вазифа турарди – Россия бозорларида асосий трансформатор етказиб берувчи таминотчи мақомини қайта тиклаш турарди. Бу корхона маҳсулотининг сифати, бундан 25 йил олдин ишлаб чиқарилган трансформаторлар ҳанузгача ремонт талаб қилмаслиги билан ифодаланади.

Лекин, ОАЖ “Трансформатор” ҳозиргача хомашё импортига боғлиқ бўлиб, шу сабабли қайта реструктуризациялаш режасини ишлаб чиқувчи консултантлар

қўйидаги хулоса чиқардилар, бу ерда “савдо уйи стратегияси” янада мақбулдир. Бу эса уларнинг ўзларига хомашё ва материаллар етказиб берувчилар бозорига чиқиш имкониятини беради, ҳамда, экспорт сотув ҳажмини оширувчи истеъмолчилар бозорига бевосита йўл очиб беради.

Лойиҳалардан кўриниб турибдики, барча тадбирларни мақсади нафақатгина ички бозорда оёққа туриш, балки ташқи бозорни фаол эгаллашдан иборат ҳисбланади, лекин маҳсулотни экспорт қилиш шунчалик зарурми?

TACIS консултантлари шуни тасдиқлайдиларки, экспорт қилишда қўйидаги сабаблар муҳим аҳамият касб этади:

- ички бозор ўта чекланганлиги;
- сотишни амалга оширишда яққол иқтисод самараси;
- мавжуд ишлаб чиқариш қувватларини барчасидан фойдаланиш имконияти;
- импорт маҳсулотига кириш имконияти.

Шундай қилиб, реструктуризациялашнинг иқтисодий самарадорлиги навбатдаги узоқ муддатли рақобат афзаллигига эришиш корхона молявий самарадорлигини оширишга олиб келади, бу эса ўз навбатда уни акционер қийматини оширади. Лекин амалиёт шуни кўрсатадики, кўпгина раҳбарлар маблағ етишмаслигини рўқач қилиб ўз корхоналарида ниманидир алмаштиришга унчалик кўнмайдилар.

Ўзбекистонда консалтинг фирмалари ичида мустаҳкам мавқега эга бўлган компаниялардан бири «Консаудитинформ» МЧЖ бўлиб, асосий фаолияти аудиторлик текширувлари ўтказиш ва тегишли маслаҳат ва тавсиялар беришга қаратилган. Корхона ваолиятининг мақсади қимматли бозорлар қатнашчилари, инвесторлар ва аҳолига уларни тўғри ва аниқ маълумотлар билан таъминлаш мақсадида аудиторлик текширувларини ўтказиш ва бошқа ёрдамчи профессионал хизматлар кўрсатиш, шу жумладан, қимматли қоғозлар бозори қатнашчиларига маслаҳат-ахборот хизматларини кўрсатиш бўйича тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишдан иборат, ушбу маълумотларнинг мавжудлиги сармоялар бозори фаолияти самарадорлигини ошириш, мулкдорлар синфини ривожлантириш ва тадбиркорлар фаолиятини жадаллаштиришга имкон беради.

«Консаудитинформ» масъулияти чекланган жамиятининг асосий вазифалари ва фаолият йўналиши қуйидагилардан иборат:

- Жамият иш-фаолиятининг асосий мақсадларига мувофиқ аудиторлик текширувларини ўтказиш ва бошқа ёрдамчи профессионал хизматлар кўрсатиш бўйича хизматлар кўрсатиш тизимини яратиш, уни амалга киритиш ва ишлашини таъминлаш;
- халқаро ҳамда ватан аудиторлик фаолияти тажрибаси ва назариясини ўрганиш ва умумлаштириш, аудиторлик фаолияти услубиётини ривожлантириш;
- акциядорлар, инвесторлар, тадбиркорлар ҳуқуқларини ҳимоялаш воситаси сифатида аудиторлик фаолияти имиджини оммалаштириш, шунингдек белгиланган тартибда ўқув-қўлланмалари, ўқув-методик ва илмий-амалий нашрларни ҳамда уларни бериладиган бозор иқтисодиёти ва мулкдорлар синфини ривожлантиришнинг зарур унсурлари бўлган аудиторлик хизматлари, бухгалтерия ҳисоби, молиявий-хўжалик фаолиятини таҳлил этиш ва солиқ тизимини ривожлантиришга ёрдам берадиган рукнлардаги материалларни тайёрлаш;
- маслаҳат-аудиторлик ва ахборот хизматларининг сифатини ошириш ва уларнинг халқаро андозаларга мувофиқ ривожланишини таъминлаш мақсадида давлат муассасалари, жамоат ташкилотлари, аудиторлик-маслаҳат компаниялари ва бошқа корхоналар билан самарали алоқаларни ривожлантириш;
- оммавий ахборот воситаларига асосланган ҳолда менежмент, инвестицион лойиҳалар ва бизнес-режалаштириш, маркетинг тадқиқотлари бўйича маслаҳат-ахборот хизматлари кўрсатиш ҳамда мулкчиликнинг турли шакллари ривожлантириш йўли билан маслаҳат бериш ҳамда тадбиркорлик тузилмаларини ҳимоялаш тизимини ривожлантириш, қимматли қоғозлар бозорида кичик ва ўрта бизнесни ташкил этишга ёрдам бериш, шунингдек уларнинг натижаларини умумлаштириш ва тарқатиш, уларни босма шаклда кенг тақдим этиш;

«Консаудитинформ» МЧЖ иш-фаолияти қуйидаги йўналишларни қамраб олади:

- Консалтинг фаолияти;

- Амалдаги қонунчиликка мувофиқ аудиторлик текширувларини ўтказиш ва профессионал хизматлар кўрсатиш (Бухгалтерия ҳисобини йўлга қўйиш, тиклаш ва юритиш; Бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва юритиш; Молиявий ҳисоб юритишни ташкил этиш, тиклаш ва амалга ошириш; Бухгалтерия ҳисобини автоматлаштириш (компьютерлаштириш); Бухгалтерия ҳисобини йўлга қўйиш, тиклаш ва юритиш билан боғлиқ хизматлар кўрсатиш; Молиявий ҳисобот тузиш; Миллий молиявий ҳисоботларни бухгалтерия ҳисобининг ҳалқаро андозаларига ўтказиш; Бухгалтерия ҳисоби, солиқ солиш масалалари бўйича маслаҳатлар бериш; Молиявий менежмент бўйича маслаҳатлар бериш; Маркетинг тадқиқотларини ўтказиш; Молиявий-хўжалик соҳасидаги бошқа консалтинг хизматлари).

III БОБ. КОНСАЛТИНГ ХИЗМАТЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ ВА САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ЙЎЛЛАРИ

3.1. Консалтинг хизматлари бозорида мижоз ва маслаҳатчи ўртасидаги ҳамкорлик муносабатларини такомиллаштириш

Консалтинг ташкилоти тадбиркорга шундай маслаҳат бериши лозимки, ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган барча иштирокчиларнинг манфаатлари ҳимоя қилинсин. Бунда у ёки бу соҳага мансубликнинг аҳамияти йўқ, консалтингнинг тамойиллари ҳамма тармоқда бирдек қўлланилади. Бироқ маслаҳатчилар иккита шартга қатъий риоя қилишлари керак. Биринчидан - маслаҳат сураб келганлардан юқорироқ малакага эга бўлиш, иккинчидан-мижознинг сирларини ва унга берилган маслаҳатларни ошкор қилмаслик қанолатини бериш.

Консалтинг фирмаларининг асосий вазифаларига қуйидагилар қиради: ахборот йиғиш ва таҳлил қилиш, тадқиқотлар ва текширувлар ўтказиш, самарали ташкилий ечимларни ечиш ва мижозларни шунга рағбатлантириш.

Маслаҳат бериш жараёнида туртта босқични ажратиш мумкин: ишнинг ҳақиқий аҳолини аниқлаш; таҳлиси қўйиш; аҳолини яхшилайдиган; қилишувчиликни таъминлайдиган; ишлаб чиқариш ва тижорат фаолиятларида амалий мониторинг яратадиган йўللارни топиш; қатъий ишончга асосланиб доимий консалтинг ўтказишга тайёрлик.

Жаҳон амалиётида консалтинг хизматларига ҳақ тўлашнинг қўйидаги асосий 4 хил шакллари қўлланилади:

- 1) Вақтбай иш ҳақи;
- 2) Табақалашган тартибдаги иш ҳақи;
- 3) Консултация ёки натижа объектига нисбатан фоиз ҳисобида иш ҳақи;
- 4) Комбинация қилинган(бир ватда бир неча усулдан фойдаланиш) иш ҳақи.

Ушбу нархларнинг барчаси бозор нархлари бўлиб, рақобат кураши ва қилишувлар жараёнида шаклланади. Консалтинг хизматлари учун белгиланган ҳеч қандай давлат йўриқномалари йўқ, аммо нархлар далиллар ва асослашлар асосида белгиланади. Мижоз бир томондан арзон нархдаги, иккинчи томондан эса ҳам малакали, ҳам арзонроқ нархлар таклиф этувчи консултантларни аниқлаш учун бозор нархлари ҳақидаги маълумотларга эга бўлиши керак. Ўзбекистонда ушбу

бозор ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, кўпчилик корхона раҳбарлари «Сўз ва қогоз» учун пўл тўлашни хошлашмайди.

Юқорида қайд этилган пўл тўлаш шакллари аниқлашда консултантнинг маҳсулот сотиш ва у маҳсулот нафақат объектни консултациялашда, балки, дастлабки иш жараёнида топилиши ҳисобга олиниши керак. Маълумки, консултантлар йил давомида 120 кунни аниқ лойиҳалар устида ишлашга сарфлайди. Бу йилнинг қолган 245 куни, яъни 2/3 қисмида дам олади дегани эмас, балки у бу вақтда зарурий интеллектуал капитални тўплаш билан шуғулланади. Агар шундай қилмаса у консултант сифатида ишлай олмайди.

Хар доим ҳам корхоналар томонидан консултантлар меҳнатига тўланган ҳақ консултантларнинг иш ҳақи ҳисобланавермайди. Одатда консултантлар фирмаларга бирлашиб фаолият юритади. Фирма фаолиятида эса бино ижараси ёки уни сақлаш, техник ва бошқарув ходимлари иш ҳақи, ахборотлар билан таъминланиш каби харажатлар, шу билан биргаликда мижоздан олинган пулларнинг бир қисми солиқларга ҳам сарфланади. Бу сарфлар қисми 70-80% ни ташкил этади. Шунинг учун консалтинг хизматлари нархи – бу консултантга иш ҳақи учун тулов эмас, консултантлардан фойдалангани учун фирмага туловдир. (Агар консултант алоҳида тартибда фаолият кўрсатса бундан мустасно)

1. Вақтбай иш ҳақи консалтинг лойиҳасини амалга оширишга сарфланадиган вақтни (киши/соат, киши/ ҳафта ёки киши /ой) ҳисобга олган ҳолда, иш вақти миқдорини ҳисоблаш асосида аниқланади. Хар бир консалтинг фирмалари консултантнинг иш вақти бирлиги учун нархларни белгилайди, бунда улар консалтинг бозоридаги ҳолатни ҳисобга олишади (Одатда бундай маълумотлар Миллий консултантлар ассоциацияси ва статистика идоралари томонидан нашр этилади). Америка консултантлар ассоциацияси (АКМЕ) маълумотларига кўра, консалтинг фирмасининг мавқие ва консултантлар малакасига қараб, соатбай иш ҳақи тўлаш даражаси соатига (ассистент-тадқиқотчилар учун) 60-250 доллар, фирманинг катта ходимлари учун эса мос равишда 480-2000 доллар киши/кун ҳисобида маош туланади. Бундай кўрсаткичлар бошқа ривожланган мамлакатларда ҳам кузатилади. Яна шуни таъкидлаш керакки, алоҳида консултантларга унинг мохир мутахассислиги, лойиҳанинг муҳимлиги ва нархидан келиб чиқиб, статистик маълумотлар нархларига кўра кўпроқ ҳақ тўланиши мумкин.

Ўзбекистонда консултантлар хизматлари учун тўланадиган ҳақ жаҳон нархларига қараганда анча паст, лекин нархлар ушиб бориш тенденциясига эга. Бундан ташқари, Ўзбекистонда фаолият юритаётган хорижий консалтинг фирмалари ўзига хос нарх белгилайди, бунда улар ўз мамлакатлари нархлари даражасидан келиб чиқишга ҳаракат қилади. Тўғри уларнинг хизматидан кўпроқ Ўзбекистонда фаолият юритаётган хорижий компаниялар, қўшма корхоналар фойдаланадилар. Шу билан биргаликда хорижий консалтинг фирмаларига жаҳон нархларида ҳақ тўлайдиган ўзбекистонлик мижозлар таркиби ҳам кўпайиб бормоқда. Бунга асосан, банклар, нефтни қайта ишлаш каби корхоналарни мисол қилиб келтириш мумкин.

Консалтинг фирмалари вақтбай иш ҳақини аниқлашда харажатлар сметасини тузади ва бу мижоз билан шартнома тузишда асос бўлиб хизмат қилади (1-жадвал)

Вақтбай ҳақ тўлашда консалтинг хизматлари учун смета шакли

Т/р	Харажатлар тури	
1	Ассистент-тадқиқотчилар сони Х кунлар сони Х ставка	C_1
2	Операцион консултантлар сони Х кунлар сони Х ставка	C_2
3	Катта консултантлар сони Х кунлар сони Х ставка	C_3
4	Юқори даражали консултантлар сони (хамкорлар) Х кунлар сони Х ставка	C_4
5	Консултант томонидан лойихани бажаришдаги қўшимча харажатлар(йўл харажатлар, меҳмонхона, ёзув ишлари ва бошқа харажатлар)	C_5
	Жами:	$C_0 = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5$

Ўзбекистон шароитида вақтбай ҳақ тўлаш шаклини қўллаш қийин кечади, чунки корхона раҳбарлари консултантларга ўртача ойлик иш ҳақидан қиймати анча юқори бўладиган кунлик ставкаларда ҳақ тўлашга маънан ва руҳан тайёр эмас.

Шундай қилиб, консултантлар вақтбай ҳақ тулаш ҳисоб-китобларини фақатгина ички тақсимот мақсадлари учунгина қўллаб, мижозлар билан ҳақ тўлашнинг бошқа шаклларида ишлашга ҳаракат қилади.

2. Табақалашган тартибдаги иш ҳақи. Ҳақ тулашнинг бу шаклида консултант иш ҳажми ва сарфланадиган вақтни ҳисобга олган ҳолда мижозга умумий тўлов миқдорини айтади, бунда ҳеч қандай калкуляция ва асослашлар тақдим этилмайди. Кўрсатилган хизматни баҳолашда ушбу ёки бошқа консалтинг фирмасининг бошқа шундай лойиҳаларга белгиланган нархи миқдоридан фойдаланилади. Худди шундай, жараёنли ва ўқув консалтациялари учун бизнес мактаблари ва менежмент бўйича курслар нархлари инобатга олиниши мумкин. Қатор Россия банклари имкониятли мижозлардан кредит олиш учун бериладиган бюртмаларни қабул қилишдан олдин, улардан бизнес режани қайта ишлаш учун 15 мингдан 25 минг долларгача миқдорда дастлабки туловларни ҳисобга олишни талаб қилади. Консултантлар мижоз билан шартнома тузишда бу маълумотлардан фойдаланадилар. Агар жараёнли ёки ўқув консалтациялари ҳақида фикр юритилса, қайд этиш керакки, консултантлар мулжал учун менежмент бўйича семинарлар, иқтисодий газеталарда нашр этилган маълумотлардан фойдаланадилар. Агар семинарда бир кишини ўқитиш харажатлари бир ҳафта учун(4-5 кун)400-500 доллар бўлса, жараёнли таҳлил бўйича консултант иш давомида 20 га яқин корхона вакиллари билан ҳамкорлик қилади ва унинг иш ҳақи 8-10 минг долларни ташкил этади. Мижоз билан консултантнинг бундай ҳамкорликдаги фаолиятида агар аниқ лойиҳалар устида иш юритилса тулов нархи янада юқори бўлиши мумкин.

Баъзида консалтинг хизматлари учун жаҳон нархларидан фойдаланишга эътибор қаратилади. Ўзбекистон шароитида ушбу ҳолатга шундай муносабатни кузатиш мумкин: -фараз қилайлик хорижлик консалтинг фирмаси ушбу иш учун 120 минг доллар олади, биз эса айнан шу ишга 60 минг доллар оламиз ва шу билан биргаликда ишнинг сифатини ҳам таъминлаймиз, чунки, ўзбекистондаги шароитни хорижлик консултантларга қараганда яхшироқ биламиз. 2-3 йиллардан кейин бизнинг нархларимиз ҳам жаҳон нархларига тенглашади, шунинг учун бугунги имкониятдан фойдаланиб қолинг.

3. Консалтация ёки натижа объектига нисбатан фоиз ҳисобида иш ҳақи.

Ушбу консалтинг хизматларига белгиланадиган нарх шакли савдо ҳажми,

инвестиция ёки бошқа лойиҳалар ҳажми, консултант ёрдамида мижознинг эришган иқтисодий самарасидан (таннарни камайтириш, фойдани ошириш ва бошқалар) маълум бир улуш ҳисобида аниқланади.

Ўзбекистонда консалтинг хизматлари консултация объектининг нархидан фоиз ҳисобида аниқланиши кўпроқ қўйидаги 3 хил хизмат шаклларида қўлланади:

- мол-мулкни баҳолашда (хусусийлаштиришда, сотишда ва б.) – мол-мулк қийматидан 1-2% ҳисобида;
- шартномалар тузиш бўйича консултациялашда – оддий таркибли шартномаларда 1-2%, мураккаб шартномаларда 4-5%;
- инвестиция жалб қилишда консултациялаш – инвестиция миқдоридан 1-2% ҳисобида.

Бундай ҳақ тулашнинг афзаллиги консултантни мижознинг кўпроқ фойда олишини таъминлашга рағбатлантирса, ўз навбатида мижозни консултантга оддий «Сўз»ларга ҳақ тулаш фикридан холи этади. Лекин амалиётда ушбу усулни қўллашда 3 та қийин муаммо юзага келади:

- 1) қандай қилиб эришиладиган самаранинг миқдорини тўғри ҳисоблаш керак;
- 2) корхонанинг эришган моддий ва маънавий самараси миқдоридан консултантлар ёрдамида қўшилган хиссани тўғри аниқлаш;
- 3) агар кутилаётган самара маълум муддат кейин юз берадиган бўлса консултант меҳнати учун қандай ҳақ тўлаш керак?

Бу масалаларнинг жавобини топишда мижознинг юқори иқтисодий маданияти ҳамда маънавий–психологик факторлар: мижоз ва консултантнинг ўзаро ишончи, яхшиликки интилувчанлиги муҳимдир.

4. Комбинация қилинган иш ҳақи. Бу нарх белгилаш шаклида юқорида кўрсатилган 3 хил усул аралаш қўлланилиши мумкин.

Бу усул Ўзбекистонда очик ва яширинча қурилишларда кенг қўлланилади. Масалан, консултант мижоз учун иқтисодий самаранинг юқори бўлиши ва бу барча харажатларни ёпиб кетишини билган ҳолда, хизматлар учун вақтбай ҳақ тулаш ставкасини юқори курсатишга ҳаракат қилади ёки юқорида таъкидланганидек консултант ички ҳисоб-китоблар учун вақтбай иш ҳақи қолқуляциясидан

фойдаланиб, мижозга маълумотлар асосида табакалашган нархни маълум қилиши мумкин.

Вактбай тулов ва табакаланган тулов комбинацияси абонент хизмат курсатиш жараёнида купрок кулланса, табакаланган ва фоиз хисобидаги тулов комбинацияси конкрет муаммоларни ҳал этишда кул келади. Яна шуни таъкидлаш керакки, бугунги бизнес маданиятида инкирозга учраётган корхоналар билан шартнома тузишдан олдин қисман тулов шакли кулланилади. Одатда бу ҳол ишни ташкиллаштириш сифатида расмийлаштирилиб, бу жами хизматлар учун белгиланган нархнинг 30 дан 50 %гача қисмини ташкил қилади. Хизмат ҳақининг қолган қисмини мижоз анча вақт кечиктириб тулаши ёки умуман туламаслиги мумкин. Шунинг чун олдиндан тулов миқдори консалтантнинг ишга бўлган қизиқишини ҳеч бўлмаганда минимал даражада моддий қуллаб-қувватлашга етиши керак.

Ўзбекистонда консалтинг хизматлари учун туловнинг яна бир узига ҳос шакли бу бартердир. Корхоналарда пул воситалари етишмаслиги, консалтинг хизматлари учун тулов қузда тутилмаганлиги сабаб, туловни пулда эмас, балки, корхона маҳсулоти хисобида амалга оширишни таклиф этадилар. Бартернинг яна бир вариантларидан бири – консалтинг хизматлари учун пул урнига шу миқдорда мижоз корхона акциялари берилиши ҳисобланади. Бундай усул жаҳон бозорида кенг кулланмасада, Ўзбекистонда амал қилиб, иқтисод учун фойдали ҳисобланади. Чунки, бир томондан корхона оғир шароитда консалтинг хизматларидан фойдаланиш имкониятига эга бўлса, иккинчи томондан консалтантни корхона иқтисодий самарасини оширишга ундовчи яна бир рағбат пайдо бўлади.

Ўзбекистонда амал қилаётган консалтинг хизматларига тулов шакллари, уларнинг турланиши, параметрлари, омилларини қуйидаги жадвалда қуришимиз мумкин.

**Консалтинг хизматлари учун тўлов
шакллари**

Вақтбай иш ҳақи:			
	Объектда ишлагани учун		Лойиха учун тўлалигича
	Хизмат сафарида	Яшаш жойидан	
1 соат учун			
1 кун учун			
1 ой учун			
Штатда			
Махсулот бўйича:			
Барча элементлари бўйича: алохида консултация ишлари бажарилгани учун(стратегияни белгилаш, структурани оптимизицияси, ходимларни баҳолаш ва б.); босқичма-босқич: 1) ташхиз; 2) тавсиялар ишлаб чиқиш; 3) тавсияларни амалга тадбиқ этиш; 4) оғзаки консултация.			
Самараси бўйича:			
Фойдадан;			
Сотув хажмидан;			
Вақтни қисқартиришдан;			
Инвестиция хажмидан;			
Ишчи кучи ва воситаларини тежашдан;			
Ташкилий муҳитни яхшилашдан ва б.			
Таъсирчан омиллар:			
Консултант ёндошуви;			
Консултантнинг ишонтириш усули;			
Мижознинг ҳолати;			
Мижознинг ўзига жалб қилувчанлиги.			
Мукофотлаш шакли:			
Пўл шаклида;			
Бартер;			
Хизматлар.			

Манба: Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган

Консалтинг фирмаси ёки алохида консултантнинг уз бюджетини шакллантириш ва ривожлантириб боришининг муҳим омили бу курсатилган хизматлари учун туланган нархлар ҳисобланади.

Консалтинг фирмаларида туловнинг ялпи миқдори одам/кун сонига консалтинг фирмаси томонидан сарфланган меҳнат учун миқдор томонидан амалга оширилган тулов ҳисобида аниқланиб, одатда у уч қисмга бўлинади:

- Консултант иш ҳақи учун тулов;

- Кушимча харажатлар (бинонинг ижараси, жихозларни харид килиш ва амортизацияси, консултантлар малакасини ошириш, хизмат сафари харажатлари ва б.);
- Солиқлар ва мажбурий туловлар.

Ўзбекистоннинг консалтинг тузилмаларида бу сарфларнинг узаро муносабати мос равишда 20%, 35%, 45%ни ташкил этади. Бу шуни курсатадики, мижоздан олинган маблағнинг консултантлар учун 20% и, консалтинг фирмаси фаолиятини давом этиш учун эса 80% и сарфланади. Гарбий европа консалтинг бозорида ҳам шундай ҳолатни кузатиш мумкин. АКШда эса солиқларнинг анча пастлиги ўз таъсирини курсатади.

Таъкидлаш жоизки, купчилик катта ва урта консалтинг фирмаларида бу туловлар консултантга (бюртмани топгани, ишни сифатли якунлаганлиги ва б.) бирдан тулалигича берилмасдан, барқарор ойлик иш хаки ва мукофотлар бериш тизими қўлланилади.

Алоҳида консултантлар ва кичик консалтинг фирмаларида консултантларга тулов, мижоз томонидан амалга оширилган тулов миқдори, вақти билан боғлиқ. Консалтинг фирмаларининг молиявий самарадорлигини баҳолаш умумқабул қилинган, қуйидаги курсаткичлар билан аникланади.

Консултантлар иш вақтидан фойдаланиш. Йил давомидаги иш кунлари сонига нисбатан мижоз шартнома бўйича тулаган консултант иш кунлари ҳисобида аникланади. Масалан, агар йил давомида иш кунлари сони 300 кун, мижоз консултант иши учун 150 кунга ҳақ тулаган бўлса, фойдаланиш коэффициенти қуйидагича бўлади:

$$K_{\text{фойдаланиш}} = 150/300 = 50\%$$

Лойиҳани амалга тадбиқ этиш. Бу мижоз томонидан конкрет лойиҳа учун шартнома доирасида консултация вақти учун туловнинг ҳақиқий вақт сарфига муносабати ҳисобланади. Масалан, агар мижоз лойиҳа учун 10 минг доллар тўласа, лойиҳа 10 одам/кун вақтида тугалланиши режалаштирилган ва бир одам/кун учун 1000 доллар белгиланган бўлса, унда :

$$K_{\text{амалга тадбиқ этиш}} = 10.000/10 \cdot 1000 = 100\%$$

Агар шартномани бажарилиши 1,5 одам/кунга куп бўлса 11,5 одам/кун сарфланиб, амалга тадбиқ этиш коэффиценти:

$$K_{\text{амалга тадбик этиш}} = 10.000/11,5 \cdot 1000 = 87 \%$$

Ўзбекистон шароитида амалга тадбик этиш коэффициентига мижозларнинг ноинсофлик омили ҳам таъсир этиши мумкин. Ҳамма ҳам шартнома буйича белгиланган суммани туламаслиги, балки факатгина аванслар билан ҳам чегараланиши мумкин. Бошқа томондан шартнома суммасининг тулик берилмаслиги консалтингнинг иш сифатига ҳам таъсир этиши мумкин. Шунинг учун Ўзбекистонда консалтинг фирмалари узига хос молиявий самарадорлик курсаткичларидан бири сифатида маблағларни ундирувчанлик коэффициенти ҳисоби ҳам амал қилади.

$$K_{\text{ундирувчанлик}} = \frac{\text{ҳақи олинган гонарарлар}}{\text{шартномада белгиланган гонарар}}$$

Лойиха менеждери мижознинг туловчанлиги назоратини урнатиши, туловда узгаришлар юз берганда мос равишда консалтинглар иш ҳажмини камайтириши ёки купайтириши зарур. Кушимча харажатларни консалтинг хизмати натижасида олинадиган даромадга салбий таъсирини ҳисобга олган ҳолда назорат ўрнатишлиши муҳим аҳамият касб этади.

3.2. “Консаудитинформ” хизматларини самарадорлигини ошириш йўллари

Амалиёт кўрсатишича, маслаҳат хизматларининг ташкил этилишида маслаҳатчи ва мижоз ўртасидаги муносабатлар катта аҳамиятга эга. Консалтинг жараёнида юзага келадиган муносабатлар мижоз ҳаракатларининг хусусиятига, вазиятга ва бўлғуси ишнинг изоҳига боғлиқдир. Бу муносабатлар уларнинг мувоффақиятини таъминлаш учун алоҳида эътиборни талаб этади. Консалтинг жараёни ва мижоз – маслаҳатчи муносабатлари муаммоларни таҳлил этиш ва консалтинг хизматларини сотиб олишда яъни нарх ва сифат масалалари мижозларга таъсир этишдан бошланади. Бундай муносабатларнинг мувоффақиятли натижаси мижоз томонидан маслаҳатчи тавсифларини олиш ва у билан кейинчалик ишлаш ҳисобланади. Мувоффақият маслаҳатчининг консалтинг хизматларининг зарурлигини асословчи фойдали муносабатларни ишлаб чиқиш қобилиятига боғлиқдир.

Мижозни жалб қилинишнинг фундаментал қисми бўлиб, консалтинг фирмаси тамонидан бизнеснинг жорий саволларини тушиниши ва баҳолаши ҳисобланади. Маслаҳатчи мижознинг эҳтиёжлари ва фирма имкониятлари ўртасидаги алоқасини ўрнатиш билан муаммоларни тушунишни намоиш этиш керак. Кўпгина консалтинг хизматлар номоддий ҳисобланади, чунки уларнинг натижаларини ўлчаб бўлмайди, уларни ушлаб ҳам бўлмайди.

Хизматларнинг сезилмаслигини ҳисобга олиб, уларнинг мижоз томонидан қабул қилиниши консалтинг жараёнида энг катта қийинчилик ҳисобланади. Маслаҳатчи ҳақиқатдан сотмоқчи бўлган нарса – бу «қониктириш ваъдасидир». Ваъданинг ноаниқлик даражаси хизмат тавсифига, унинг сезилмаслик даражасига, маслаҳатчининг маркетинг ёндашувига, ганорарга мижознинг кутишига боғлиқдир. Кўп мижозлар маслаҳатчининг кераклигига ва унинг ишига ишонишмайди. Мижоз консалтинг фирманинг ваъдаларини ва харажат натижаларини баҳолайди. Агар маслаҳатчи мижознинг муҳтожлигини тушунганлигини намоиш этса, у ҳолда у ўзининг фирма хизматларини мижознинг ютуғи билан боғлаши мумкин.

Мижоз учун муҳим ва қизиқарли бўлган муаммоларнинг моҳияти ўзида муносабатларнинг қизиқувчанлигини, ҳамда ҳамжиҳатликни вужудга келтиради. Ташхисий таҳлил ва муаммонинг ечими мижоз маслаҳатчи муносабатлари мустаҳкамлашга олиб келади. Маслаҳатчининг ҳар бир қадами мижоз билан «принципиал битими» ўрнатади. Маслаҳатчининг қўшимча вақти мижоз билан ўзаро ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш мумкин, улар маслаҳатчининг мижознинг ечимига бўлган таъсирига олиб келади.

Маслаҳатчининг хизматлари бевосита мижознинг асосий муаммосига қаратилган бўлиши керак. Хизматларни мувоффақиятли кўрсатиш мижоз бизнесини тубдан тушинишга боғлиқдир. Бизнес муаммосининг моҳиятини кўрсатиш консалтингли жараёнининг энг мураккаб вазифаси ҳисобланади. Мижоз ташхиси жараёнида иштирок этмаслиги мумкин, ёки маслаҳатчи аниқ муаммони кўрсатмаслиги мумкин. Маслаҳатчининг муаммони тўғри тушунтириши ва вужудга келтириш қобилияти мувоффақиятли мижоз маслаҳатчи муносабатларини ўрнатиш ва тузиш учун инқирозли давр ҳисобланади. Мижоз муаммонинг мавжудлигини сезиши мумкин лекин уни аниқлаш ва ҳал қилишга ишонмаслиги

мумкин. Маслаҳатчи эса қисқа вақт ичида мижознинг муаммоларини аниқлаб бериши мумкин. Мижоз муаммосининг алоҳида қисмларини тушунтириши мумкин, бироқ унда барча қисмларни йиғиб олиш учун ёрдам керак бўлади. Мижоз шунингдек, муаммонинг белгиларини тушуниши мумкин, лекин унга бу белгиларни ишлаб чиқиш ва ҳақиқий муаммони кўриш учун ёрдам керак. Мижоз муаммо мавжуд деб уйлаши мумкин, лекин унда муаммонинг моҳиятини тушуниш учун ёрдам керакдир. Муаммони очиш учун амалий ишларни кўриш қобилияти керакдир.

Маслаҳатчининг асосий эътибори муаммо ташҳисини мижоз томонидан қабул қилишига ҳаракатланиши керак. Мижоз билан принципиал келишувга эга бўлиш ташҳис учун рухсат олишга ёрдам беради. Тажриба ва маслаҳатчига ташҳисни ўтказиш учун одамлар ишини ташкил этишга ёрдам беради. Бунда ҳал қилувчи куч раҳбарлик усулини таҳлил қилиши ва мижоз томонидан муаммосининг тушунилишини таҳлил қилиш ҳисобланади. Маслаҳатчи мувоффақиятга эришиш учун муаммонинг ҳам техник ҳам ташкилий томонларини ҳисобга олиш керак.

Самарали ташҳис ташкилотнинг баъзи томонларини яхшилаш йўли муаммо билан ишлашга ёрдам беради. Мижозлар сонининг ошиши якуний ҳисоботлар эмас тавсияларнинг тасири ёрдамида маслаҳатчининг самарадорлигини оширади. Ёзма ташҳисни ва унинг натижаларининг тақдимотини кўргазмали материаллардан фойдаланиб кўчайтириш керак. Шунингдек, принципиал келишувни олиш учун муаммонинг барча жабҳаларнинг оддий мунозараси керак. Ташкилий таҳлил шунингдек муаммонинг техник таҳлили каби муҳимдир.

Маслаҳатчининг муаммони таҳлил қилиш қобилияти мижознинг тавсияларига мувоффиқ амал қилиши ва маслаҳатни қабул қилиши иштиёкига мадад бўлиши керак. Муаммони аниқлаш ёмонлашаётган вазиятни яхшилашни, вазиятни яхшилашни ёки янги имкониятларни аниқлаш ва ёритишни ўз ичига олади. Барча муаммолар умумий тафсирга эгадир. Содир бўлаётган нарсасо, содир бўлиши керак бўлишидан фарқ қилади. Консалтинг фаолияти тажрибасидан келиб чиқиб куйидаги муаммоларни кўрсатиш мумкин

- идентификация — муаммо ва таққослаш базиси моҳиятини тасвирлаш;
- масштаб — муаммога тегишли одамлар ва муаммо табиати;
- жойлашган ўрни — мазкур муаммо кўзда тутилган ташкилий ва жисмоний жойлар;
- жадаллик — абсолют ва нисбий шароитларда муаммони муҳимлиги

- кўрилган муаммоларга таъсир даражаси;
- вақт ҳисоби — бошланғич давр, пайдо бўлиши тезлиги консалтинг фаолиятининг давомийлиги.

Муаммони аниқлаш ўз ичига унинг сабаби ҳисобланган куч ва омилларнинг ўхшашликни олади. Муқаррар сабаблар муаммо соҳасидаги фарк ва ўзгаришларни аниқлаш ва уларнинг таъсирини баҳолаш воситасида қўлланилади. Фарклар нима учун муаммолар бошқа ерда эмас мазкур вазиятда пайдо бўлганлигини аниқлашга ёрдам беради.

Муаммони бартараф этиш услуби мавжуд бўлганда ўзгаришлар таҳлили фойдалидир. Муаммо сабаблари аниқланганда муаммонинг ўзини ҳам ҳал қилиш мумкин. Мижоз муаммосини ҳал қилишдаги мувоффақиятсиз уриниши ёки мижознинг буни қандай қилишни билмаслиги ҳолатида маслаҳатчи уни ҳал қилиши жараёнида иштироқ этиш мумкин. Мижоз бошқариш услуби ва унинг ташкилий сиёсати маслаҳатчига муаммонинг бошқарув томонларини тузишга ёрдам беради. Шахсий сифатлар ва ўзаро муносабатлар ташкилий сиёсатнинг муҳим қисми ҳисобланади ва муаммони самарали ҳал қилиш учун ички имкониятларни беради. Техник ва бизнес муаммолар албаттда инжинеринг ва бошқарув компанияларга эга бўлади. Маслаҳатчи муаммони аниқлаши учун муаммонинг келиб чиқиш сабабида мижознинг шахсий ролини аниқлайди, мижоз ташкилотнинг бошқа аъзоларининг ролини кўрсатади. Салмоқли сабаблар ҳақидага маълумотларни йиғиш учун мижоз билан ишлайди.

Муаммони аниқлаш жараёнининг бир қисми шундан иборатки мижозга буни ўз кучи билан ҳал қилиш имкониятига ишонишда ёрдам беради. Муаммони ҳал қилиш ютуғи шундан иборатки мижоз шубҳаланган соҳаларда катта ишочни бериш ваъдасини қўллаб қувватлашдадир. Мижозда турли хил иккиланишлар бўлиши мумкин: маслаҳат ёрдамини ташлашда, консалтинг хизматларга канча сарфлаш кераклигида, мавжуд муаммони тўғри тушунишда.

Мижоз консалтинг хизматларни шундай ҳолларда сотиб оладики, қачонки мижоз бизнесининг муаммоларни баҳолаш қобилиятини ва тушунишини кўрсатса. Бунда шуни ҳисобга олиш керакки мижоз ҳар доим хизматлар нархини ва кутилаётган натижаларни нархини солиштиради ва ҳисоблайди.

Салоҳиятли мижозлар маслаҳатчини танлаш ва унинг хизматларини сотиб олиш ҳақидаги қарорини қабул қилиш вақтида кутиш, таъсурот ва қабул қилишни

ўлчаб кўришади. Ўзга миждзни жойлаштириш консалтингли хизматларни ва миждзга таъсир эттиришни барча турларини марказий вазифаси ҳисобланади. Маслаҳатчи миждзни ўзига тезроқ ишонтириш қобилияти ва керакли ёндашувни куллаш миждз томонидан ваъдани қабул қилишга таъсир эттиришнинг бош омили ҳисобланади. Консултантга, фирмага, хизматларга бўлган муносабатлар ўзоқ вақт давомида кўп воқеалар ёрдамида курилади. Биринчи таъсурот бажарилган вазифалар сони туфайли кучаяди. Миждз деярли хар доим маслаҳатчи фирма ва хизматлар ҳақидаги фикрни тузишда унинг ташки куринишини кўриб чиқади. Ушбу учта компонентлар қониқтириш ҳақидаги ваъдани қабул қилиш учун миждз томонидан кўриб чиқилади. Қониқтириш ваъдаси нарх ва сифат формуласи буйича кўрсатиладиган хизматлар реклама ва консалтинг фирма ходимлари туфайли шакллантирилган барча ишонч, таъсурот ва идроқ ёрдамида асосланади, тузилади ва тасдиқланади. Ваъдани тузишнинг куллаб қувватлашнинг кейинги элементи бу битим бошида сифатли шахсий муносабатларни кўрмоқдир. Битим мувоффақиятли миждзнинг иштироқ этиш даражасига ва миждз томонидан берилган маълумотлар сифатига боғлиқдир.

Миждз – маслаҳатчи муносабатларда асосий қоида миждз ишончини оқлаш ҳисобланади. Миждз одатда мазкур ишни бажарадиган одамни кўтади. Мувоффақиятли миждз маслаҳатчи муносабатлар биринчи келишувлардан кейин давом этади. Ўзаро муносабатларни яхшилаш жараёни маслаҳатлашишда ва натижаларни жорий этиш давомида содир бўлади. Бундай жараённинг бир қисмини миждз билан расмий учрашувлар ташкил этади. Маслаҳатчининг мажбурияти беғаразлик яъни объективлиқдир. Агар маслаҳатчи миждзнинг ишончини оқласа миждзда кейинчалик унинг маслаҳатларига бўлган талаби яна ортади. Бундай ўзаро муносабатларнинг сифати миждзга консалтингли хизматларни кўрсатиш имкониятига тегишлидир. Ўзоқ муддатли миждз маслаҳатчи муносабатлирда жавобгарлик ва талабчанлик кўрсатиладиган хизматлар тавсифига нисбатан янада муҳимроқ саналади. Ўзоқ муддатли муносабатларда ўзаро эътибор ва ишончни талаб қилувчи ўзаро боғлиқлик ривожланади.

Миждзнинг муаммоларини тушунтиришнинг иккита кўрсатиш йули мавжуддир: *ташқи ва ички*.

Ташқи ёндашув маслаҳатчининг мижоз муаммоларидан кўра консалтинг фирманинг имкониятларига кўпроқ боғланганида қўлланилади. Ташқи ёндашув куйидагиларни ўз ичига олади: муаммони ҳал қилишнинг умумий усулини тасвирлаш, консалтинг фирманинг асосий ходимларнинг иш тажрибасини тасвирлаш, бошқа мижозларга мулжалланган лойиҳаларни тасвирлаш

Ички ёндашув консультант мижоз учун муҳим муммони узлаштиргани билан белгиланади. Ички ёндашув мижоз маслаҳатчининг билимларига ишонч пайдо бўлиши учун муаммони камраб олиш қобилиятининг мавжудлигини талаб қилади. Бу ёндошув мижозга қай тарзда консалтингли фирма муаммони бошқариши мумкинлигини тушунтиришга ёрдам беради.

Масалан, агар консалтингли фирма таҳлил ва тадқиқот лойиҳасида мижозга ёрдам бермоқчи бўлса у ҳолда олинган маълумотларни жорий қилишга қўшимча эътиборни кўпроқ қаратиш керак. Кўпинча маслаҳатчилар асосий эътиборини хужжатларга, фирмаларга, ҳисоботларга қаратишади. Мувоффақиятли маслаҳатчилар аввалам бор бизнес муаммога, кейин муаммони ҳал қилиш услубига эътиборини қаратишади. Афсуски баъзи маслаҳатчилар ўз фирмаларнинг услубиятига тўғри келиши учун муаммони аниқлашнинг консалтинг жараёнини сотиш жараёнига тобе бўлишади.

Фирманинг илғор маслаҳатчиларининг йиғилган тажрибаси ва обрўйи консалтинг фирманинг малакавий даражасида асосий омил ҳисобланади. Мижоз консалтинг гуруҳларнинг ва маслаҳатчиларнинг нуфузини таҳлил қилишади. Компания мижоздан маслаҳатчиларнинг бизнес муаммоси билан билимларини боғлашни сўрайди ва бу алоқани натижага кўчиришни сўрайди.

Фирманинг мувоффақиятли битимлари консалтинг фирманинг имкониятлари ҳақида эълон қилишнинг самарали усулидир. Алоҳида лойиҳалар мижозлар тармоқларга бўлган жуда катта эътибор аниқ мижознинг муаммо ва заруриятидан эътиборни чалғитади. Маслаҳатчи аввал консалтинг фирма орқали ҳал қилинган муаммоларни аниқ мижознинг муаммолари билан боғлаш керак.

Самарали маслаҳатчилар мижозлар билан икки босқичда иш олиб борадилар - муаммо моҳиятини ҳал қилиш босқичида, мижоз ва маслаҳатчи ўзора бир – бирини қандай қабул қила олиши босқичда. Муаммони ички ҳал қилиш, муаммо моҳиятини ўхшатишни ёки мижоз – маслаҳатчи муносабатларининг лойиҳа ва

эмоционал томонларини ўз ичига олади. Мижознинг ҳақиқий муаммоси ҳақидаги маълумотлар манбаи ҳам, ўзаро яхши муносабатларни ўрнатиш имконияти ҳам муҳимдир. Кўп маслаҳатчилар маҳоратли билимлари ва тажрибалари туфайли муаммоларни ҳал қилишнинг моҳияти даражасида катта иш тажрибасига эгадир. Бундай эътиборни муаммони ҳал қилишнинг шахслараро томонига қаратиш ҳам керак.

Муаммони ички ҳал қилиш мувоффақиятни таъминлаш учун мажбурий таклифлар ва услубларни талаб қилади. Бошланғич маълумотлар мавжуд муаммо ҳақидаги аниқ маълумотларни, мақсадларни ва персонални шахсий баҳолашни ўз истиқболини тушунса консалтинг лойиҳаларни фаол қўллаб – қуватлайди. Ҳамкорликдаги мижоз – маслаҳатчи муносабатлар муаммони ички ҳал қилишга тўғри келади, қачонки ҳам мижоз, ҳам маслаҳатчи ресурслари самарали ишлатилса бундай жараён мижоз учун модул бўлиб қолади у ёрдамида келажакда муаммоларни ҳал қила олади. Мижознинг муаммоларини ҳал қилиш билимларига эга бўлиши шуни тасдиқлайдики жорий муаммо ҳал қилишган бўлиб қолади ва мижозга муаммони аниқлаш ва ҳал қилиш жараёнини ўрнатиш имконини беради. Муаммони ички ҳал қилиш бизнес муаммонинг моҳиятига ҳам мазкур муаммога тегишли одамларга қаратилгандир. Ўзаро ҳамкорлик муносабатлар маслаҳатчига одамлар ва жараёнларга мижоз эътиборини компания муаммоларини ҳал қилишга қаратишга имкон беради. Мижоз мажбуриятлари бу муаммоларни ҳал қилиш жараёнининг натижаларини амалга оширишга бўлган калитдир, чунки маслаҳатчи жорий этишни тўғридан тўғри назорат қилмайди. Шундай қилиб ҳамкорликдаги мижоз маслаҳатчи муносабатлар таҳлилларга асосланади, бизнес муаммолар билан ишлаш маслаҳатчининг маҳоратли билимларини аниқ вазият мижознинг билимлари билан алоқаси воситасида янада самарали бўлади. Муаммони ички ҳал қилишга ёндашув муаммонинг ҳам техник ҳам иқтисодий қирраларига тенг эътибор қилишда қўлланилади. Ҳамкорлик ёндашуви муаммони ҳамкорликда ҳал қилишга қаратилгандир, бундай маслаҳатчининг махсус билимлари мижознинг ўзига хос билимлари билан боғлиқдир. Ҳам мижоз ҳам маслаҳатчи жавобгарликни тенг бўлиб мақсадларни қўйишда маълумотларни йиғишга муаммони таҳлил қилишда фаол жалб қилинади.

Муаммони ҳал қилишда ва ўзаро муносабатларни ўрнатишда бўлган ҳамкорлик ёндашувларнинг бош элементлари қўйдаги шароитлар билан белгиланади :

– мижоз ва маслаҳатчи биргаликда ишлайди ,яни қарорлар қабул қилиш, жавобгарликни тасдиқлаш ва экспертиза икки томонлама ҳисобланади.

– муаммони ҳал қилиш бўйича ишончлари ўзаро тушиниш ва келишувга эришиш бўйича ҳаракатлар туфайли ҳамкорлик давом этади.

– жавобгарликни урнатиш мижоз ва маслаҳатчи ўртасидги шартнома билан аниқланади.

– натижаларни жорий этиш бундай муаммоларни келгусида ҳал қилишда мижознинг қобилиятларини ошириш учун консалтингли хизматлар жараёнининг бир қисмидир.

Консультант ва мижоз ўртасидаги ҳаракатларнинг муҳим жихати бўлиб, лойиҳани бажаришни назорат қилиш ҳисобланади. Бу эса ҳам мижоз томонидан, ҳам консультант томонидан лойиҳа мониторингида ва уни натижаларини баҳолашда амалга оширилади. Мониторинг давомида аввало консультант жорий фаолиятини шартномада кўрсатилганидек техник топ-ширикқа мувофиқлиги аниқлайди. Бу бир томондан консалтинг фирманинг раҳбарияти томонидан, бошқа томонидан эса мижоз амалга оширади.

Табиийки, техник топширикнинг баъзи жиҳатларига аниқлик киритилиши ва ўзгартирилиши мумкин, бунда консультант мижозга мазкур ўзгаришларни мақсадга мувофиқлигини исботлаб бериши зарур .

Консультантлар иш натижаларини баҳолаш қўйидаги учта асосий усуллар билан амалга оширилиши мумкин.

Биринчи усул – консультант фаолиятини шартномада белгиланган унинг ишига қўйиладиган талаблар билан таққосланади, бунда топширикни бажариш сифати ва тўлалигини ҳаққоний баҳолашни аниқлаш талаб этилади.

Иккинчи усул – консультантнинг мижоз ташкилот ишининг иқтисодий самарадорлигини оширишда қўшган ҳиссасини баҳолаш. Консультант ишининг таъсири фойдада, ҳамда, бошқа молиявий кўрсаткичларда акс этади. Масалан, ҳақиқатдан сотиш ҳажми сотиш бўйича ва маркетинг соҳасидаги бошқа

инновацион тадбирлар бўйича тайёрланган дастурлар натижасида ошаётганлигини аниқлаб кўриш мумкин.

Учинчи усул – консультантдан фойдаланиш натижасида юзага келган ҳақиқий ўзгаришларни аниқлаш.

Юқоридаги мазкур усулларни батафсилроқ кўриб чиқамиз:

1. Лойиҳани ҳақиқатда бажарилишини белгиланган кўрсаткич билан таққослаш.

Биринчидан, лойиҳанинг мақсади шартномада аниқ кўрсатилган бўлиши шарт. Консультантнинг ҳисобати мазкур мақсадларга эришилдими ёки белгиланган даврнинг қандай мақбул пайти давомида уларга эришилганини кўрсатади. Масалан интенсив реклама режада белгилангани каби компанияга қўшимча фойда келтирдими? Мижоз консультант билан бирга улар қўйилган мақсадга қанчалик даражада эришганлигини тушунтириш учун натижаларни баҳолайдилар. Берилган топшириқни мувоффақиятли бажарилганлигини баҳолаш учун икки омилни ҳисобга олиш жуда муҳим ҳисобланади: консультант дастур чегарасини аниқ белгилаши зарур, мижоз эса берилган топшириқларни ўз вақтида бажарилишини назорат қилиш зарурлигини англаши зарур. Мазкур чегараларни аниқлаш билан боғлиқ, тушунмовчиликлар консультант ишидан қониқмасликни келиб чиқиши мумкин бўлган сабабларидан бири бўлиши мумкин.

Мижоз консультантни берилган топшириқ чегарасига қанчалик риоя қилганини аниқлаши зарур. Лекин, агар у мазкур чегарадан четланса (хурмат қилса) ҳам, мижоз барибир консультант малакасини юқори баҳолаши мумкин. ва аксинча, агар консультант топшириқ доирасини чегарасига ўта аниқ амал қилса, мижоз ўзгарган вазиятга лойиҳани мослаштиришга кўпгина куч сарфлаши мумкин.

Назоратнинг бошқа соҳаси – бу консультант фойдаланадиган стил (йўл) ҳисобланади. У топшириқни ўз вақтида аниқ, пухта бажарадими? Ҳар доим ҳам самимийми? Берилган огоҳлантиришларни тўғри қабул қиладими? У компания ходмилари ўртасида келишмовчилик вазиятларини юзага келтирадими?

Охирги натижа консультантнинг билимдонлик қобилияти иш графигига мослиги билан баҳоланади. Агар вазифани бажаришда назоратнинг аниқ муддатлари белгиланган бўлса, айниқса бу стратегик режалаштиришга таалукли бўлса, консультант унга риоя қилиши шарт.

2. Иқтисодий самарадорликни оширишда консультант улуши бўлиб, компанияни янада барқарор молиявий ҳолатига имконият яратиши ҳисобланади.

Баланс ҳисобати ҳамда, фойда ва зарарлар тўғрисидаги ҳисобот – бу компания соғломлигини акс эттирувчи молиявий ҳужжатлар бўлиб ҳисобланади. Улар кўпгина қисмлардан иборат бўлиб, ҳар бири эришилган натижалар даражасини аниқлайди.

Сотиш ҳажми: асосий мақсади – сотиш ҳажмини ошириш, бу ўтган йилги даражадан ёки режа билан ҳақиқий фойдани таққослаганда ошиб кетишида акс этиши мумкин.

Маркетинг бўйича консультант сотиш бўйича корпаратив фаолиятни бевосита ёки билвосита соғломлаштирувчи бир қанча тадбирларни ишлаб чиқиши мумкин. Масалан, у сотиш сиёсатини ёки савдо агентларини ўқитиш дастурини ишлаб чиқиши мумкин.

Маҳсулотларни сотилмай қайтиши: маҳсулотларни қайтишини камайтириш бўйича чақирилган консультант маҳсулот дизайнига, сифат устидан назорат каби масалаларга диққатини жалб қилиши ёки эътибор бериши зарур. Унинг натижаси бўлиб, маҳсулотлар қайтишининг қисқариши, ҳамда талабнинг қондирилиши бўлиши мумкин.

Сотилган маҳсулот таннархи: реализация килинган маҳсулот таннар-хини минималлаштириш учун чақирилган консультант товар омборларида уларнинг жойлашувига, моддий оқимларни бошқаришга ёки ишлаб чиқа-ришни режалаштиришга ва назоратга эътибор бериши лозим. Натижаларни баҳолаш ҳаракат тезлиги билан, товарларни ўз вақтида етказиб бериш фоизи билан, материал ва заҳираларни стратегик тақсимлаш билан аниқланади.

Меҳнат ҳажмини кўпроқ талаб этувчи маҳсулот: бу ерда консультант иштирокининг натижаси юқори даражадги аниқлик билан баҳоланиши керак. Бу харажатларни камайтишида, меҳнат унумдорлигини ошишида ва эксплуатация харажатлари устидан назоратда акс этади.

Умумий харажатлар: бу ҳолатда консультант фаолияти сотиш соҳасида ва маъмурий соҳаларда яхшилаш бўлгани бўйича бевосита баҳоланиши мумкин.

Масалан: реализация қилинган маҳсулот таннархи шу соҳадаги бошқа компаниялар даражасига тўғри келадими? Сотиш ҳажми ўсиши билан реализация қилинган маҳсулотнинг харажатлар фоизи ҳам камайганми? ва ҳ.к.

Пул воситалари: мижоз – компания капитал харажатлар учун, қисқа муддатли инвестициялар ва жорий тезкор эҳтиёжлар учун зарур бўлган пул воситаларини аниқлаш мумкин.

Дебиторлар ҳисоб рақами: консультантнинг иши баланснинг мазкур банди кўрсаткичларига унинг бевосита таъсири билан баҳоланади. Муваффақиятга эришилган ҳолатда компания баланси дебитор қарздорликни камайишини кўрсатиши керак, бу эса ўз-ўзига ҳатто жорий фоиз ставкаларини ҳисобга олмаган ҳолда каттагина миқдордаги сўммасини ташкил этиш мумкин.

Моддий – товар заҳиралари: консультантнинг иши ҳам фойда ва зарарлар тўғрисидаги ҳисоботда, ҳам балансда моддий - товар бойликлари устидан назоратга нисбатан баҳоланиши мумкин.

Мазкур усулнинг мушкуллиги шундан консультант ишини баҳолашда умуман иқтисодий самарадорликни ҳисоб-китоб қилишининг мураккаб-лигида эмас, балки унда бевосита консультант меҳнатининг улушини аниқлашдадир. Ундан ташқари узоқ муддатли мақсадларга йўналтирилган консалтинг лойиҳаларида самара анча узоқ муддат давомида йиғилиши мумкин ва молиявий натижаларда фақатгина билвосита акс этиши мумкин.

Консалтинг лойиҳаларига таъсир этувчи молиявий натижаларни ҳисоблаш усуларидан бири бўлиб қўйидаги усул ҳисобланади. Консультант мижоз билан биргалликда лойиҳа бошланишдан бир ой олдин корхона молиявий кўрсаткичларини (харажатлар, фойда ва ҳ.к.) аниқлайди ва консультант тавсиялари жорий қилингандан сўнг маълум муддат ўтгандан сўнг кўрсаткичлар яна қайта аниқланади (одатда 1 ойдан 6 ойгача) олинган фарқ (мижоз ва консультант ўртасида келишилган фоиз) консультант ишининг самараси сифатида кўриб чиқилади. Табиийки, бундай ҳисо-китоблар шартли характерга эга бўлади., лекин амалиётдан шу нарса маълумки, 20 фоиз атрофидаги мувофақиятли консалтинг лойиҳалари уларни амалга оширилгандан 30 кундан сўнг ўз натижасини беради, қолган 80 фоизи эса кейинги (навбатдаги) 6 ой давомида ўз натижасини беради.

3. Ҳақиқий ўзгаришларни аниқлаш.

Мижоз ташкилотлардаги ҳақиқий ўзгаришларга қўйидагилар киради:

- ташкилот ходимларининг янги имкониятлари;
- янги тизимлар;
- янги ҳуққ атвор;
- янги дастурлар;
- янги лойиҳалар.

Ташкилот ходимларини янги имкониятлари - бу консультант билан ҳамкорлик жараёнида туғилган билим ва тажрибалар ҳисобланади.

Янги тизимлар – бу консультант томонидан жорий қилинган корхона фаолиятини баҳолаш, ахборотлаштириш, бухгалтерия, маркетинг тизимларидир.

Янги ҳуққ-атвор – бу менеджерлар ва унга буйсинувчилар ўртасиги ҳамда ходимлар ўртасидаги муносабатларни ўзгариши ҳисобланади.

Янги дастурлар – бу корхона тараққиёти ва унинг маҳсулотларини сотиш бўйича консультант томонидан ишлаб чиқилган дастурлардир.

Янги лойиҳалар – бу консультант иштирокида амалга оширилган инвестициялар, шартномалар, сотувлардир.

Консультант мазкур натижаларни ёзиб бериш (қайд қилиш) ва ўзининг хулосавий ҳисобатида асослаб бериши, миждоз эса ҳисоботдаги келтирилган маълумотларни текшириб кўриши талаб этилади.

Бундан ташқари миждоз консультант билан ишлаш жараёнида ўз шахсий фаолиятини ҳам объектив баҳолашга интилиши зарур. Консультант ишини баҳолашда яқунловчи ва хулоса қилувчи давр бўлиб миждознинг икки саволга жавоби ҳисобланади:

- а) мен шу консультант билан яна қайта ишлай оламанми?
- б) мен уни бизнес бўйича ўз шерикларимга ҳам тавсия қила оламанми?

Юқорида қайд этилган муаммоларни иждобий ечими маълум маънода мамлакатимизда консалтинг хизматининг ривожига олиб келади. Шу сабали мазкур масалаларни ҳал этишда қўйидаги тадбирларни амалга ошириш зарур деб ҳисоблаймиз:

1. Ўзбекистонда консалтинг хизматларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш ва тартибга солиш учун консалтинг фирмалари фаолиятини мувофиқлаштирувчи қонун қабул қилиш зарур.

2. Консалтинг фирмалари услубий ва технологик таъминотини яхшилаш мақсадида республика услубий марказлари ташкил этиш муҳим ҳисобланади.

3. Бошқарув консалтингининг малакаси ва натижавийлигини назорат қилиш мақсадида консультантликка давогарларни сертификатлаш ва аттестациядан ўтказишнинг самарали тизимини жорий этиш.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, бошқарув соҳасида консалтинг хизматларини кўрсатиш жараёнини такомиллаштириш Ўзбекистон корхоналарининг халқаро бозорларда фаолият кўрсатиши, илғор бошқарув тажрибаларини қўллашида муҳим воситалардан бири ҳисобланади. Бундан ташқари, консалтинг фирмаларининг кўпайиши бошқарувнинг турли соҳалари бўйича юқори малака ва бой тажрибага эга бўлган мутахассислардан самарали фойдаланиш имкониятларини оширади.

ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР

Бозор иқтисодиёти шароитида корхонанинг узоқ истикболга қаратилган фаолиятини самарали ташкил этиш учун бошқарувнинг турли соҳалари бўйича малакали мутахассислар хизматига бўлган эҳтиёж ошиб бормокда. Амалда корхона ва ташкилот раҳбарлари бир вақтнинг ўзида менежментнинг барча соҳалари бўйича юқори малака ва тажрибага эга бўлиши мумкин эмас, шу сабабли фирмалар бошқарувга оид мураккаб муаммоларни ҳал этишда ихтисослашган консалтинг фирмалари хизматидан кенг фойдаланадилар. Одатда корхона бошқарув тизимини консалтинг хизматидан фойдаланишига қуйидаги шароитлар ундайди:

- корхона раҳбарияти томонидан бошқарув самарадорлигини ошириш учун янги, замонавий усуллардан фойдаланишга интилиши;

- юқори малакага эга бўлган бошқарув мутахассислари қобилиятидан фойдаланган ҳолда корхонадаги мавжуд ҳолат ва унинг истикболини яхшилаш бўйича тавсияларга эга бўлиш;

- корхонанинг ташқи муҳит ўзгаришларига мослашувчанлигини таъминлаш ва рақобатбардошлигини ошириш.

Ғарб мамалакатларида консультантга бошқарувнинг маълум соҳаси бўйича чуқур билим ва тажриба талаб этадиган касб сифатида қарашади. Консультант ҳам, менежер ҳам корхона учун зарур бўлган ишларни бошқаларнинг қўли билан бажарсада, кўп ҳолларда консультант бу вазифани яхшироқ бажаради деб ҳисобланади. Чунки консультант корхонада эксперт ҳокимиятга эга бўлиб, унинг тавсиялари асосида эришилган натижалар консультант тажрибаси ва малакасини ифода этади. Менежер эса корхонада лавозим мавқеи ва ҳукмронлиги доирасида ўзига тегишли ҳокимият воситаларидан фойдаланган ҳолда маъмурий бошқарув усуллари ёрдамида керакли натижани таъминлаши мумкин.

Бошқарув соҳасидаги консалтинг - мураккаб ва ностандарт муаммоларни ечишда раҳбарлар, тадбиркорлар ва мутахассисларга бошқарув бўйича профессионал ёрдам кўрсатиш хизмати бўлиб, консультант менежернинг ўрнига

ходимларни янги ғоя атрофида бирлаштириш, уларни мақсадга йўналтириш ва қизиқтириш, янги бошқарув дастаклари яратиш ва улардан фойдаланиш кўникмаларини бериш билан шуғулланади.

Консалтинг фирмалари ўз табиатига кўра интернационал бўлиб, қуйидаги фаолият турларини ўз ичига олади: бошқарув консалтацияси; ташкилот ривожланиши; стратегик режалаштириш; молиявий, муниципал, инвестицион, кадрлар консалтинги; инжиниринг; ИТ соҳасидаги консалтинг; лойиҳаларни бошқариш соҳасидаги консалтинг; бизнес режалаштириш; маркетинг; аудит ва баҳолаш.

Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган консалтинг фирмалари кўп ҳолларда диагностика кўринишидаги бошқарув хизматларни таклиф этиш билан чегараланиб қолишмоқда. Консалтинг фирмаларининг мазкур кўринишдаги фаолияти чегараланган имкониятларни намоён этиши сабабли кўп ҳолларда буюртмачилар бу фирмалар хизматидан қайта фойдаланиш учун эҳтиёж сезмайдилар. Чунки бозор муносабатлари фаоллашуви натижасида ташқи муҳитнинг тез ўзгариши, рақобатнинг кучайиши шароитида корхона бошқарувчиларини ташкилотдаги жорий вазият, мавжуд муаммоларни аниқлашгина эмас, балки уларни ҳал этишга қаратилган аниқ, қафолатланган маслаҳатлар қизиқтириши билан боғлиқ.

Шу ўринда Ўзбекистонда корхоналар бошқарувида консалтинг хизматлари ривожига тўсқинлик қилувчи баъзи муаммоларни айтиб ўтиш мақсадга мувофиқ:

- корхона раҳбарларининг консультантдан кўра бошқаришга оид масалаларни яхшироқ биламан деб ҳисоблашлари;
- консалтинг хизматларини етарли даражада ташкил этилмаслиги, бунда ресурслар таъминотидаги қийинчиликлар, маблағ масаласи, бозордаги хавф-хатарларни бошқаришнинг қийинчилиги;
- консалтинг фаолиятининг аниқ чегаралари ва шартлари ўрнатилмаганлиги;
- консалтинг фирмаларининг услубий ва технологик жиҳатдан қониқсиз таъминланганлиги;
- ахборот таъминотидаги қийинчиликлар, малакали мутахассисларга эга бўлиш, илғор технологияни ўрганишдаги чекловлар, Ўзбекистонда

фаолият юритаётган консалтинг фирмалари ҳақида аниқ ва ишончли маълумотларнинг мавжуд эмаслиги ва шу кабилар.

Юқорида қайд этилган муаммоларни ижобий ечими маълум маънода мамлакатимизда консалтинг хизматининг ривожига олиб келади. Шу сабабли мазкур масалаларни ҳал этишда қуйидаги тадбирларни амалга ошириш зарур деб ҳисоблаймиз:

1. Ўзбекистонда консалтинг хизматларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш ва тартибга солиш учун консалтинг фирмалари фаолиятини мувофиқлаштирувчи қонун қабул қилиш зарур. Бу қонунда консалтинг хизматларининг моҳияти, аниқ фаолият доираси, консалтинг билан шуғулланиш ҳуқуқини белгиловчи шартлар батафсил ифодаланиши лозим. Бундан ташқари консалтинг фирмасини рўйхатдан ўтказиш тартиби, алоҳида консалтинг хизматлари сифатини белгиловчи меъёрлар яратилиши керак.
2. Консалтинг фирмалари услубий ва технологик таъминотини яхшилаш мақсадида республика услубий марказлари ташкил этиш муҳим ҳисобланади. Бу марказларда консалтинг хизматлари бозоридаги талаб ва таклиф, бозор сиғимини ўрганиш бўйича маркетинг хизматлари ташкил этилиши мақсадга мувофиқ. Бу хизматлар консалтинг бозорини мувофиқлаштиришда ҳам муҳим аҳамиятга эга бўлади.
3. Бошқарув консалтингининг малакаси ва натижавийлигини назорат қилиш мақсадида барча турдаги консалтинг хизматлари учун кўрсатиш учун давогарларни сертификатлаш ва аттестациядан ўтказишнинг самарали тизимини жорий этиш.
4. Консалтинг фирмаларининг аниқ сонининг рўйхатини олиб бориш, алоҳида тоифалар бўйича гуруҳланиши, уларнинг кўрсатаётган хизматлари турлари, жойлашган минтақасини аниқлаш, хизматларини тарғиб этиш мақсадида консалтинг хизматларининг ягона ахборот базасини яратиш яхши натижа беради. Бунда Ўзбекистондаги консалтинг фирмаларининг тўлиқ рўйхати ва маълумотлар базасини яратиш ва махсус web-sitera қритиш консалтинг хизматларига мухтож

тадбиркорлар учун зарур ахборотни тезда олиш ва консалтинг фирмаси билан алоқа урнатишига ёрдам беради.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, бошқарув соҳасида консалтинг хизматларини кўрсатиш жараёнини такомиллаштириш Ўзбекистон корхоналарининг халқаро бозорларда фаолият кўрсатиши, илғор бошқарув тажрибаларини қўллашида муҳим воситалардан бири ҳисобланади. Бундан ташқари, консалтинг фирмаларининг кўпайиши бошқарувнинг турли соҳалари бўйича юқори малака ва бой тажрибага эга бўлган мутахассислардан самарали фойдаланиш имкониятларини оширади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Каримов И.А. Ўзбекистан иқтисодий ислохатларни чуқурлаштириш йўлида. Тошкент, Ўзбекистон, 1995.
2. Каримов И.А. Ўзбекистан XXI аср бусағасида: ҳавфсизликка таҳдид, тараққиётнинг шартлари ва кафолатлари. Ташкент, Ўзбекистон, 1997
3. «2006-2010 йилларда Ўзбекистон Республикасида хизматлар соҳаси ва сервисни жадал ривожлантириш ҳақида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори 17апрел 2006 й.№ ПП-325.
4. Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности» № 78П от 26.05.2000
5. Посадский А.П Основы консалтинга. М «ГУВШЭ» 1999 г.
6. Уткин Э.А. Консалтинг. Москва ЭКМОС. 1998 г
7. Экономическое обозрение. Журнал 2000-2006
8. Олщевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. Из дом. «Питир» 2003
9. Фаттахов А.А.Экономика коммерческого-посреднических организаций. Учебное пособие. Т. Мехнат.1999 г
10. «Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России./ Под ред. М.И.Кныша – СПб Дмитрий Булавин. 2003 г.
- 11.Смирнова В.Г., др. Организация и его деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М., «ИНФРА-М», 1999
- 12.Кондратьев В.В.,др. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».М., «ИНФРА-М», 1999г.,
- 13.Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М., «ИНФРА-М-НОРМА», 1999г.,
- 14.Государственное регулирование рыночной экономики. (Сер.«Наука управления»).М., «Дело», 2001г.,
- 15.Управление организацией. (Поршнева А.Г.,др.) М., «ИНФРА-М», 2000г.,
- 16.Сию К.К. Управленческая экономика. М., «ИНФРА-М», 2000г

17. Паркинсон С., др. Искусство управления. Монография. М., ФАИР-ПРЕСС, 2001 г.
18. Реструктуризация предприятий и компаний. (Мазура И.И., др.) М., "Высшая школа", 1998
19. Шарифхужаев М., бошк. Менежмент. Т., "Мехнат", 2000 й.
20. Косимов Г.М. Менежмент. Т., "Узбекистон", 2002 й.
21. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М., "ИНФРА-М", 2000 г.
22. Тухтабоев А.Т. Маъмурий менежмент. Т., "Молия", 2003 й.
23. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. М., ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999 г.
24. Гибсон Дж.Л., др. Организации: поведение, структура, процессы. М., "ИНФРА-М", 2000 г.
25. Пивоваров и др. Международный менеджмент - М., Инфра, 2002
26. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. (Серия «Теория и практика менеджмента»). СПб., «Питер-Ком», 1999 г.
27. [http// www . warp9 inc.com/Newsletter/06_2008/ShoppingCarts.htm/](http://www.warp9inc.com/Newsletter/06_2008/ShoppingCarts.htm/)
28. [http// www . warp9 inc.com/Newsletter/06_2008/ShoppingCarts.htm/](http://www.warp9inc.com/Newsletter/06_2008/ShoppingCarts.htm/)
29. [http// www . warp9 inc.com/Newsletter/06_2008/ShoppingCarts.htm/](http://www.warp9inc.com/Newsletter/06_2008/ShoppingCarts.htm/)