

КОНСАЛТИНГ ХИЗМАТЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШДА ХОРИЖ ТАЖРИБАСИНИ ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИДА ТАТБИҚ ЭТИШ МАСАЛАЛАРИ

**Холбутаева Шахноза Абдувалиевна,
ТошТТМИ, ассистенти
E-mail: abdurazakova_shakhnoza@mail.ru**

Аннотация: Мақолада консалтинг хизматлари бозорининг тарихий келиб чиқиши ва босқичлари кўриб чиқилади. Европа мамлакатларидаги консалтинг хизматлари бозори ўсиш суръатлари ва жаҳон бозори консалтинг хизматлари бозорининг ривожланиш тенденциялари, жумладан турли маслаҳатчиларни жалб қилиш; малакали ходимлар учун кураш; замонавий ахборот технологияларини жорий этиш; янги консалтинг моделларини шакллантириш таҳлил қилинади.

Аннотация: В данной статье обсуждается история и этапы развития рынка консалтинговых услуг. Темпы роста на рынке консалтинговых услуг в европейских странах и тенденции развития рынка в консультационных услуг мирового рынка, в том числе привлечение различных консультантов; квалифицированные рабочие; внедрение современных информационных технологий; анализ формирования новых моделей консалтинга.

Abstract: This article discusses the history and stages of the development of the consulting services market. The growth rates in the market of consulting services in European countries and the market development trends in the consulting services of the world market, including the involvement of various consultants; skilled workers; introduction of modern information technologies; analysis of the formation of new consulting models.

Калит сўзлар: консалтинг хизматлари, хизмат кўрсатиш, маслаҳатчилар, консалтинг моделлари, глобал консалтинг.

Кириш

Консалтинг хизматларидан фойдаланиш бу бозор муносабатлари шароитида иқтисодиётни ва ишлаб чиқаришни бошқариш, хўжалик субъектларининг ишлаб чиқариш жараёни ва ривожланишида муҳим ва асосий омиллардан бири сифатида кўрилади. Ўзбекистон иқтисодиётининг тезкор ривожланиши ва жаҳон иқтисодиётига интеграциялашуви даврида жаҳон республикамиз тадбиркорлари олдида иқтисодий таҳлил ва корхоналарни бошқариш борасида ғарб мамлакатлари консалтинг компаниялари тажрибасини кенг ўрганиш ва ундан жаҳон талаблари даражасида фойдаланишдек мураккаб вазифалар турибди.

Иқтисодий жараёнларнинг мураккаблашуви сари бошқарув меҳнатининг илғор усулларини оммалаштириш иқтисодий муносабатларнинг мустақил соҳасига айланиб, илғор иқтисодий билимларни товар кўринишида оммалашувининг зарур шартларидан бири бўлган миллий ва халқаро консалтинг хизматлари бозорини пайдо қилди.

Бозор инфратузилма соҳаси бугунги кунда ривожланган мамлакатлар иқтисодиёти юксак натижалари, аҳоли турмуш даражасининг муҳим томони ҳисобланади. Шунга кўра, бозор инфратузилмасининг иқтисодий табиатини ўрганиш, унинг тараққиёт омили сифатидаги имкониятларини очиб бериш, таркибий

қисмларини ҳар томонлама ривожлантириш тадбирларини амалга ошириш олдимизда турган долзарб масалалардан бири ҳисобланади.

Мамлакатимиз олдида турган озод ва фаровон ҳаётни барпо этишдан иборат эзгу мақсадларга етакловчи навбатдаги салмоқли қадам, навбатдаги босқичлардан бири ҳисобланади. Мазкур мақсадга тўлиқ эришиш учун олдимизда қатор вазифалар турибди. Бу борада мамлакатимиз Президенти Ш.М.Мирзиёев: "Энг асосий устувор вазифа - "... "Инсон манфаатлари ҳамма нарсадан устун" деган олижаноб ғояни изчиллик билан ҳаётга татбиқ этишдан иборат. Айнан ана шу энг муҳим вазифалар иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг асосий йўналишлари ва устувор вазифаларига жиддий ўзгартиришлар киритиш учун пойдевор бўлиши керак"[1] бўлган устувор йўналишни алоҳида кўрсатиб берди.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили

Ғарбда иқтисодиёт ва бошқарув соҳасидаги маслаҳатга (консалтингга) жуда катта эътибор қаратилади ва буни биз М.Кубр, Ф. Котлер, Фриц Стелеле, Лэрри Грейнер, Роберт Метцгер, Чакыров К., Рапопорт В Ш, Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я.А. ва бошқа хорижий муаллифларнинг асарларида учратишимиз мумкин.

Америкалик олим М.Кубрнинг фикрига кўра: ўзининг тадқиқот ишларида ташкилот, корхоналарда корпоратив бошқарув ва бошқарувнинг турли шакллари батафсил кўриб чиқади. Шу билан бирга, қўшимча тадқиқотларини талаб қиладиган кўплаб саволларга жавоб излайди. Масалан, функциялар, роль, маслаҳат самадорлиги, консалтинг фаолиятининг мақсади ва бошқалар [4].

Ф.Котлернинг фикрига кўра консалтинг хизматларининг моҳиятини лойиҳалаштиришда хизмат кўрсатишнинг баъзи хусусиятларига кўра турли хил даражалари мавжуд. Бу бизга турли хил жиҳатларда ишонч масаласини кузатиб бориш ва консалтинг хизматлари бозорида иштирокчилар орасида уни шакллантиришга йўналтирилган махсус алоқаларни аниқлаш имконини беради[2].

Фриц Стелеле: "Маслаҳатлашув жараёни доирасида мен биринчидан, маслаҳатлашув жараёнига тегишли бўлган барча ёрдам турларини, яъни жараён ёки масаланинг тузилиши, мураккаблик даражаси билан боғлиқ ҳар қандай ёрдамни тушунаман". Иккинчидан, маслаҳатлашув махсус профессионал хизмат сифатида қаралади ва унга эга бўлиши керак бўлган бир қатор хусусиятларни аниқлаб беради [6].

Лэрри Греенер ва Роберт Метцгернинг фикрларига кўра, "менежмент бўйича консалтинг хизмати - контракт асосида ишлайдиган ва ташкилотларга хизмат кўрсатадиган махсус ўқитилган ва малакали шахсларнинг ёрдами билан ишлайдиган маслаҳат хизмати бўлиб, у буюртмачига бошқарув муаммоларини аниқлаш, уларни таҳлил қилиш, ушбу муаммоларни ҳал қилиш бўйича тавсиялар бериш, агар керак бўлса, қарорларни ижро этишда ҳам ўз ёрдамларни берадилар "[5].

Чакиров К. консалтингни ёрдамга муҳтож ташкилот ва унинг раҳбарларга юқори малакали ёрдам кўрсатадиган, ташкилотлар фаолиятини такомиллаштиришга йўналтирилган муайян соҳага ихтисослашган мустақил экспертлар сифатида белгилайди [9].

Рапопорт В Ш. консалтингни ташкилот бошқарувнинг ташқи ва ички шароитларда ўзгарадиган жараёнларида корхона раҳбарларига ёрдам бера оладиган мутахассис ёрдамнинг бир тури сифатида изоҳлайди [7].

Юксвярав Р.К., Хабақук М. Я., Лейманн Я.А. Консалтингни раҳбариятга муаммоларни ҳал қилишда ва илм-фан ютуқларини ва энг яхши амалиётларни ҳаётга татбиқ этишда ёрдам берадиган фаолият ва касблар сифатида белгилайдилар [11].

Мижозлар бошқарув масалалари бўйича ёрдам олиш ёки маслаҳат олиш, меҳнат унумдорлигини ошириш, харажатларни камайтириш масалалари бўйича консалтинг фирмаларига мурожаат қилишади. Бошқарув масалалари консалтинг хизматларида иккига, яъни умумий бошқарув масалаларига (режалаштириш, ҳисобот бериш, бошқариш самарадорлигини ошириш, бизнес жараёнларни оптималлаштириш) ва бошқарувнинг муайян соҳаларига (молия, маркетинг, инсон ресурсларини бошқариш, ишлаб чиқариш)га бўлиб маслаҳат беришади.

Тадқиқот методологияси

Мақолада консалтингни ривожланишида мантиқийлик ва тарихийликнинг бирлиги методлари асосида тадқиқ этилган. Консалтингнинг ривожланишида далиллар ва статистик маълумотларни солиштириш ва таққослаш, индукция ва дедукция методларига асосан кўриб чиқилган.

Таҳлил ва натижалар

Консалтинг хизмат кўрсатиш тармоғи сифатида бой тарихга эгадир. Дастлабки консалтинг хизматлари ХВИИ аср охирида пайдо бўлди ва бир қатор муҳим босқичларни босиб ўтди. Биринчи маслаҳатчилар (консультантлар) саноат инқилоби ривожланишида илк заводлар пайдо бўлганда ўз хизматларини таклиф қила бошладилар ва айнан шу вақтда бир қанча институционал ўзгаришлар рўй берди. XIX асрнинг иккинчи ярмида пайдо бўлган маслаҳатчилар эса одатда ишлаб чиқаришни бошқариш ва меҳнат самарадорлигини ошириш, шунингдек харажатларни камайтириш каби масалаларига эътибор қаратишди. Биринчи маслаҳатчи сифатида кўплаб бошқа саноатчиларга ўз тажрибасидан ўтган ва амалиётда синалган маслаҳатларини берган пояфзал ишлаб чиқарувчи Ч. Сампсон эди [3]. Айнан ўша вақтда ишлаб чиқаришнинг илмий бошқариш концепцияси пайдо бўлди. Шу билан бирга, биринчи фирмалар пайдо бўлгач, турли масалалар, шу жумладан, ишлаб чиқариш бўйича консалтинг хизматлари кўрсатилди. Биринчи профессионал маслаҳатчилар пайдо бўлди, улар орасида Ф. Тейлор, А.Д. Литтл, Т. Паррине ва Г. Эмерсонларни алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиздир.[8]

Консалтинг хизматларини ривожлантиришнинг иккинчи босқичи - 1910 йилдан 1930 йилгача. - консультация объекти нафақат ишлаб чиқариш, балки умумий бошқарув бўлганлиги билан тавсифланади. 1914 йилда Э. Вуз бизнес-тадиқот хизмати - "Wuz-al-linen" ва "Hamilton" ни ташкил этди. 1925 йилда биргаликда Ж.МакКинсей ва Э. Сарнейлар ташкил этган компания, кейинчалик дунёдаги энг йирик икки консалтинг фирмаси – "McKinsey & Co" ва "А. Т. Карну" асос бўлди. Таъкидлаш жоизки, "McKinsey & Co" молиявий бошқарув масалалари бўйича маслаҳат хизматини бошлаган биринчи компания эди. Худди шу даврда бошқарув консалтинг фирмалари Ассоциацияси (бундан буён - АСМЕ) таъсис этилди.

Учинчи босқич - 1930 - 1950 йилларни ўз ичига олади. Бу давр "бошқарув консалтингининг олтин даври" деб аталади. Ушбу вақт мобайнида консалтинг хизматлари табдиркорлик жадал ўсиб бораётган ва юқори маржаларга эга бўлган обрўга эришди ва бу консалтинг компаниялари томонидан хизмат кўрсатадиган тармоқлар сонининг кўпайишига хизмат қилди. Ўз навбатида, кўплаб янги

фирмаларнинг пайдо бўлиши консалтинг хизматлари учун ортиб бораётган талаб туфайли юз берди. Фирмаларнинг сони ўсиши билан бир қаторда, кўрсатилаётган хизматлар доираси ҳам сезиларли даражада кенгайди ва уларнинг сифати яхшилана борди.

Консалтинг ривожланишининг тўртинчи босқичи (1960-1980-йиллар) янги, халқаро даражага йўналтирилган “катта саккизлик” консалтинг компаниялар - Arthur Andersen, Arthur Young, Cooper and Lybrand, Deloitte Haskings and Sells, Ernst and Whinney, Peat, Marwick, Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross. каби ташкилотлар ташкил этилди. Ушбу давр мобайнида ички консалтинг ривожланди, маслаҳатчиларнинг профессионал салоҳияти ўсиб борди, аммо маслаҳатчиларнинг маслаҳат ўтказиш қоидалари ва ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлари йўқ эди, ахборот махфийлиги таъминланмасди. Замонавий давр билан солиштирганда консалтинг хизматлари сифатсиз эди. Одатда, маслаҳатчилар 2-3 йил ишлаб, кейинчалик улар бошқа соҳага ўтиб кетардилар. Шу билан бирга, маслаҳатчиларнинг ваколати учун мижозларнинг талаблари ошиб борарди.

Консалтинг хизматлари ривожланишининг бешинчи босқичи (1990 йиллар) янада кенгроқ хизмат турлари билан ажралиб туради. Консалтинг компаниялари тор доирадаги ихтисослашувга айланди, яъни: итисодиётнинг маълум бўлими ёки бошқарувнинг функционал тармоқлари. Ушбу даврда халқаро миқёсида фаолият юритадиган 30 дан ортиқ янги компаниялар ташкил топди. Бундан ташқари, компания фаолиятининг янги йўналиши автоматлаштириш ва юқори технологияларнинг жадал ривожланиши ҳисобига ахборот технологияларидан фойдаланишга ўтди. Умуман олганда, ушбу босқич бозорнинг ушбу хизмат турига тўйиниши ва стагнация билан тавсифланади. Стагнацияни кўп жиҳатдан жаҳон иқтисодиётининг аста-секинлик билан ўсиши ва ишбилармонлик фаоллигининг пасайишида сезилди, айниқса, ривожланган мамлакатларда бу ҳол яққол намоён бўлди.

Консалтинг соҳасида ўсиш фақат 2003 йилдан кейин бошланди. Бу даврда муҳим воқеа - Arthur Andersen компанияси инқирозга учради. Ушбу компания, Ernst and Young, KPMG, Deloitte, PwC, билан биргаликда 80 дан ортиқ мамлакатларда фаолият юритувчи ва 2002 йилда 9,3 миллиард АҚШ долларида даромад олган компанияларнинг "катта бешлик"ка кирувчи компаниялардан бири эди [10]. Enronнинг инқирозини келтириб чиқарди, чунки Arthur Andersen Enronнинг аудитори эди. Маълум бўлишича, Enron раҳбарияти молиявий қаллобликда ва катта миқдордаги камомадни яширганлиги аниқланди. Arthur Andersen молиявий ҳисоботларни текширишда бепарволикда айбланиб, қасддан ҳақиқатни яширишда айбланган. Шундан сўнг текширув бошқа Arthur Andersen мижоз компанияларида амалга оширилди, шундан кейин уларнинг кўпчилиги ўз фаолиятларини тўхтатдилар.

Компаниянинг инқирози ҳам бутун консалтинг саноатининг ҳам, “катта тўртлик” компанияларининг обрўсига салбий таъсир кўрсатди. Консалтинг хизматларини кўрсатувчилари учун жамиятда маълум бир ишончсизлик пайдо бўлди. Бошқа томондан, қолган компаниялар Arthur Andersenнинг инқирозидан фойдаландилар, чунки Arthur Andersen мижозлари бошқа аудиторлик компаниялари мижозларига айланди. Энг катта фойда Ernst and Young компанияси томонидан амалга оширилди - унинг даромади 2002-2003 йилларда 29,8% га ўсди. [16].

Ҳозирги вақтда, хусусан Европа мамлакатларидаги консалтинг хизматлари бозори юқори ўсиш суръатлари билан ажралиб туради. Европа мамлакатларида 2014-2016 йиллар учун консалтинг саноатининг ўсиш суръати ўша даврда ялпи ички масулотнинг (ЯИМ) ўсиш суръатлари сезиларли даражада ошган (1-жадвалга қаранг) [12].

1 – жадвал

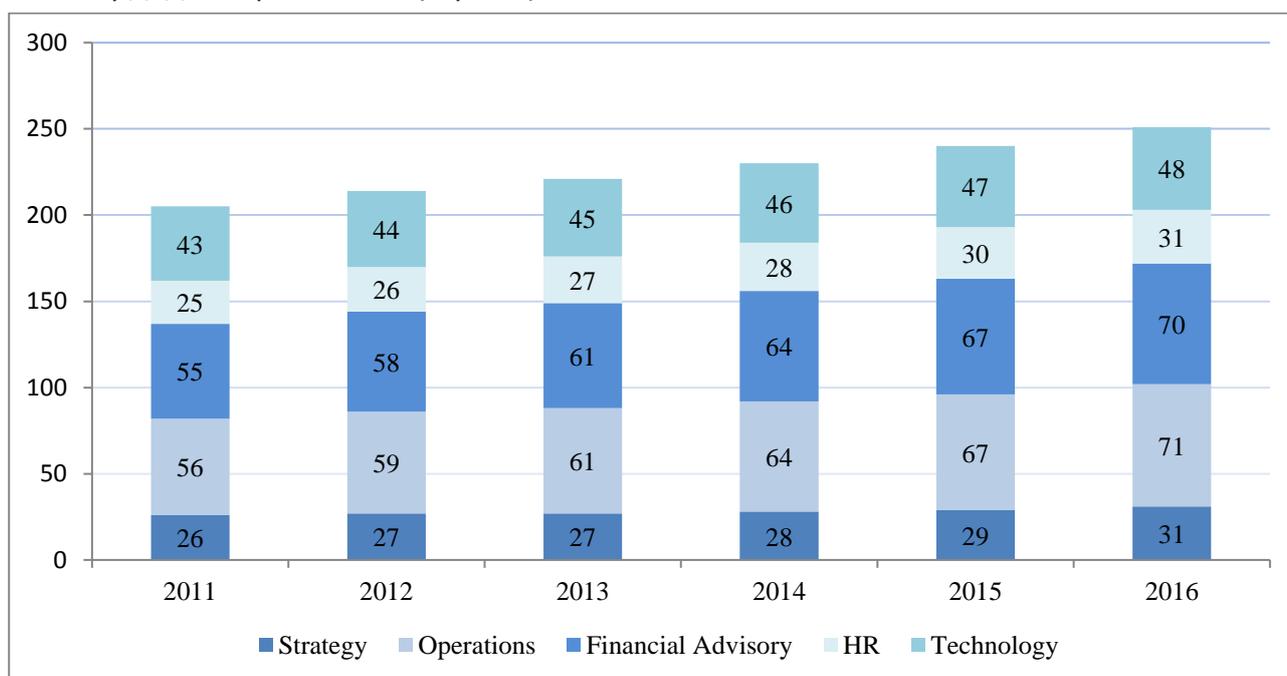
Европадаги консалтинг хизматлари бозори динамикаси [12]

	2013 й	2014 й	2015 й	2016й
Европадаги консалтинг хизматлари бозорининг ўсиш суръати,%	3,8	5,2	6,5	6,9
Европа мамлакатларининг ЯИМ ўсиш суръати	0,6	3,4	1,5	1,6

Манба: <http://www.ey.com/gl/en/about-us/our-global-approach/global-review/global-review-2016-facts-and-figures> (дата обращения : 05.09.2017).

2001 йилда консалтинг хизматлари бозори қарийб 90 миллиард АҚШ доллари баҳоланган, сўнгги бир неча йил ичида йиллик ўсиш потециали тахминан 15-20 фоизни ташкил этарди. 1980 – йилларнинг бошида бошқарув консалтинги соҳасида тахминан 18 минг маслаҳатчи ўз фаолиятларни олиб боришарди, бугунги кунда мутахассислар сони тахминан 700 мингтани ташкил этади (ахборот технологиялари ва кадрлар бошқаруви билан шуғулланувчи мутахассислар бундан мустасно). Консалтинг хизматларнинг ҳажми 1993 йилда 25 миллиард АҚШ доллари, 1994 йилда 34 миллиард АҚШ доллари, 1995 йилда қарийб 40 миллиард АҚШ доллари тенг эди [3].

2011 йилда консалтинг саноатининг ҳажми 205 млрд. АҚШ доллари баҳоланганди, йиллик ўсиш суъати 4.1% ташкил этган бўлса 2016 йилда бу кўрсаткич 251 млрд. доллари етган (1-расм).



1-расм. 2011-2016 йилларда глобал консалтинг саноатининг таркиби ва динамикаси [15]

График таҳлили шуни кўрсатадики, 2011-2016 йилларда консалтинг хизматлари бозорида сезиларли ўзгариш юз бермаган. Консалтинг хизматларнинг таркиби бўйича кўриб чиқадиган бўлса 2011 йилда стратегик консалтинг 26%ни ташкил этган бўлса, 2016 йилда у 31%гача ўсган, операцион ва молиявий консалтинг мос равишда 30%га ошган, кадрлар консалтинги 15%ни ташкил этган. Технология консалтинги, яъни ИТ-консалтинг сифатида танилган консалтинг бозор улушини 20%ни эгаллаган.

Консалтинг хизматлари бозорининг ривожланиш тенденцияси сифатида консалтинг компанияларининг хизмат кўрсатиш доирасининг тобора ортиб бориши билан изоҳлаш мумкин. Агар илгари консалтинг компаниялар ишлаб чиқаришни бошқаришда ёки стратегик менежментга йўналтирилган бўлса, ҳозирги кунда маълум бир соҳани эгаллаган юқори даражадаги ихтисослаштирилган компанияларни топиш қийин. Бошқа томондан, бизнес компанияларининг муаммолари ҳам кўп қиррали бўлиб, улар турли фаолият соҳаларидаги мутахассисларнинг ёрдамига муҳтож. Шу мақсадда консалтинг компаниялари фаолияти бошқарувнинг турли соҳаларидаги мутахассисларни ўз ичига олган гуруҳлар ташкил этилмоқда.

Lexis Nexis компаниясининг 2016 йилги ҳисоботида кўра, истеъмолчиларнинг хатти-ҳаракатлари нуқтаи назаридан жаҳон консалтинг хизматлари бозори қуйидаги ривожланиш тенденциялари билан тавсифланади.

1. Соғлиқни сақлаш соҳасига йўналтириш. Соғлиқни сақлаш саноати вертикал ривожланиш тенденциясини ва энг жозибador саноат номини сақлаб қолмоқда. Ушбу соҳа 175 миллиард АҚШ долларига баҳоланмода [13]. Соғлиқни сақлаш соҳасининг жадал ривожланиши ушбу соҳадаги консалтинг лойиҳаларининг ўсишига сезиларли даражада таъсир қилиши мумкин.

2. Консалтингнинг янги моделларини ривожлантириш. Ушбу тенденция имкониятлар ва истаклар асосида пайдо бўлаётган янги ахборот ва технологик инқилобларни намоён қилмоқда. Мисол учун, ўзини “дунёдаги биринчи краудсорсинг консультант” деб ҳисоблайдиган Викистрат компанияси глобал онлайн платформасида 2000 дан ортиқ мутахассислар билан биргаликда раҳбарлар олдида турган мураккаб стратегик муаммоларни ҳал қилишда ёрдам беришмоқда. Мавжуд масалаларни таҳлил қилиш ва муаммони ҳал қилишда ёрдам берадиган янги компания, оурлйНерд эса консультантлар ва бизнес–консультантлари бирлаштирувчи краудсорсинг бозорини ташкил қилди [14].

Ўзбекистон тадбиркорлик субъектларни профессионал қўллаб-қувватлашда бугунги кунда бир неча мутахассислардан иборат бўлган юздан ортиқ хусусий консалтинг фирмалари хизмат кўрсатмоқда. Ҳозирда Ўзбекистон консалтинг хизматлари бозори ҳам ўзининг етуқлик хусусиятларига эга бўлиб, жаҳон консалтинг бозорига кириб бормоқда.

2018 йил 2 мартда мамлакатимиз раҳбари Ш.М.Мирзиёев Германиянинг “Mangold Consulting” компанияси бошқарув раиси Клаус Мангольд билан учрашиб, яқин ҳамкорлик ҳақида келишиб олишди. Бугунги кунда мамлакатимиз бозорида Германиянинг MAN, Airbus, Knauf, Lemken, Claas каби концерн ва корхоналари муваффақиятли ишламоқда ва Siemens, Bosch, Viessmann ва бошқа компаниялар билан истиқболли инвестицион лойиҳалар ишлаб чиқилмоқда. Ўзбекистон иқтисодиётига киритилган Германия сармоясининг умумий ҳажми 1 млрд. АҚШ долларини ташкил этмоқда.

Саноати ривожланган мамлакатларда асосан жараён ва тажриба жараён консалтинги амалга оширилади, Ўзбекистонда эса мутахассислик ва тажриба конструкторлик (тажриба ўргатувчилик) консалтинги кенг тарқалган. Бу, биринчи навбатда, ўзбек мижозлари ўзлари маслаҳатчилар билан ижодкорлик ишларига, раҳбарнинг тайёр ечимларни олишга тайёр эмаслигида намоён бўлмоқда. Бундай ҳолат эса аксарият ҳолларда салбий оқибатларни ва консултацион лойиҳа натижаларига қониқмасликни юзага келтиради, чунки, биринчидан, мижоз тайёр ечимни қабул қилмайди ҳатто ечим мижоз билан биргаликда ишлаб чиқилган бўлса ҳам, иккинчидан, мижоз мулоқот жараёнида маслаҳатчига муҳим маълумотни етказмаган ёки яширган бўлади ва оқибатда лойиҳа кутилган натижани бермайди.

Ўзбекистон чуқур иқтисодий ислохотлар жараёнида турибти. Юқори индустриал ривожланган мамлакатлар билан солиштирилганда биз бошқалардан кўра кўпроқ профессионал ёрдамга муҳтожмиз.

Хулоса ва таклифлар

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда қуйдагилар тавсия қилинади:

✓ **Бир неча маслаҳатчиларни жалб қилиш.** Йирик лойиҳа доирасида бир консалтинг компанияси томонидан анъанавий хизматлардан воз кечишга асосланади. Кўпгина компаниялар лойиҳанинг ҳар бир босқичида юқори малакали мутахассисларни жалб қилиш учун кўпроқ ишлай бошлайдилар. Раҳбарларнинг фикрича, маълум соҳаларда аниқ билимга эга бўлган мутахассислар кўп тармоқли лойиҳаларда ишлаш учун энг мосдирлар.

✓ **Ходимлар учун кураш.** Консалтинг фирмаларининг стратегияси энг иқтидорли ходимларни топишга ва танлашга қаратилганлиги сабабли, бу тенденция бугунги кунда муҳим аҳамиятга эга бўлиши мумкин.

✓ **Замонавий технологияларни жорий этиш.** Янги технологияларни интеграциялашуви тобора кенгайиб бормоқда, ҳатто консалтинг каби соҳалар ҳам четда қолмади. Шу билан бирга, ушбу тенденция технология таҳлилини ва инсон капиталини интеграциялашишга йўналтирилган ишни қисартириш таҳдиди билан боғлиқ эмас. Шунинг учун замонавий технологияларни жорий этиш ва улардан самарали фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Фойдаланган адабиётлар

1. Мирзиёев Ш.М., Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик -ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак, Мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузаси, 2017 йил 14 январь.

2. Анашов В., Уварова Г. Экономический советник менеджера. Минск: Финансы, учет, аудит, 1996.

3. Блинов, А. О. Управленческое консультирование: учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – М.: Дашков и К°, 2013. – 212 с.

4. Кубр М. Управленческое консультирование и перспективы сотрудничества Восток-Запад //Проблемы теории и практики управления. 1991. № 4.

5. Менар Клоуд. Экономика организаций. - М. - 1996.
6. Петров А.Н., Демидова Л.Г. и др. Индикативное планирование: теория и пути совершенствования. - СПб.: Знание, 2000.
7. Рапопорт В. Ш. «Диагностика управления (практический опыт и рекомендации)» -М Экономика, 1988
8. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации / А. А. Романов, А. В. Панько. – М.:Эксмо, 2006. – 432 с.
9. Салтыков, В. А. Совершенствование организации управленческого консалтинга: монография / В. А. Салтыков. – Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. – 108 с.
10. Скандальный аудитор Arthur Andersen намерен вернуться на рынок [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/economics/02/09/2014/570421919a794760d3d41255> (дата обращения: 2017.12.09.).
11. Юксвярав Р.К. , Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. «Управленческое консультирование теория и практика» - М.: Экономика, 1988
12. EYGlobalreview 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.ey.com/gl/en/about-us/our-global-approach/global-review/global-review-2016-facts-and-figures> (дата обращения : 2017.05.09.).
13. LexisNexis Predictions for the Consulting Industry in 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.lexisnexis.nl/__data/assets/pdf_file/0005/256352/Consulting-Industry-Report.pdf (дата обращения: 2017.21.09.).
14. Size of Global Consulting Industry. Available at: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global> (Accessed: 07 September 2017).
15. Consulting Industry// Consultancy.uk [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry>. (мурожаат вақти 2018 г.17.05.)
16. <https://ru.sputniknews-uz.com/politics> (мурожаат вақти 2018 г.16.05..)