

# O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI

## BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI

**“TASDIQLAYMAN”**  
**Biznes va tadbirkorlik oliy**  
**maktabi direktori o‘rinbosari**  
**B.A. Xolbayev** \_\_\_\_\_

2026-yil“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_

### **MAGISTRATURA BITIRUVCHILARI UCHUN YAKUNIY DAVLAT ATTESTATSIYASI DASTURI**

<b>Magistratura mutaxassisliklari:</b>	70410901 - Biznesni boshqarish (MBA – moliya, global menejment, raqamli iqtisodiyot, agrobiznes, kichik biznes va tadbirkorlik) 70411202 - Loyiha boshqaruvi (PM)
<b>Ta’lim shakli:</b>	Kunduzgi, sirtqi

**T O S H K E N T – 2026**

## **KELISHILGAN:**

O'quv-uslubiy bo'lim boshlig'i Qodirov T.U.

Sifatni ta'minlash va akkreditatsiya bo'limi boshlig'i Alimov A.M.

Registrator ofisi boshlig'i Yo'ldoshev N.N.

## **Dastur uchun mas'ullar:**

D.X.Suyunov - "Biznesni boshqarish va tadbirkorlik" kafedrası mudiri, i.f.d., professor.

A.T.Kenjabayev - "Marketing va raqamli iqtisodiyot" kafedrası mudiri, i.f.d., professor.

D.V.Rasulova - "Moliya va buxgalteriya hisobi" kafedrası mudiri, i.f.d., professor.

T.B.Imomkulov - "Moliya va buxgalteriya hisobi" kafedrası PhD. v.v.b., professor.

## **Taqrizchilar:**

Raximova D.N. - iqtisod fanlari doktori., professor;

Ilxamova Y.S.- iqtisod fanlari nomzodi., professor;

Yakuniy davlat attestatsiyasi dasturi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi Ilmiy kengashida ko'rib chiqilgan va ma'qullangan.

Bayonnoma № \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 yil.

# **MAGISTRATURA BITIRUVCHILARI UCHUN YAKUNIY DAVLAT ATTESTATSIYASI DASTURI**

Magistratura bitiruvchilari uchun Yakuniy davlat attestatsiyasi (YaDA) bo'yicha ushbu dastur Moliyaviy menejment, Raqamli moliya, Korporativ boshqaruv, Strategik va operatsion menejment, Raqamli biznesni boshqarish, Elektron hukumat va tijorat, Loyiha boshqaruvi asoslari, Loyihalarni moliyalashtirish, Agrobiznesda resurs ta'minoti fanlarining dolzarb mavzularini birlashtirgan holda, O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim standartlari va 2025-2026 yillardagi zamonaviy trendlar asosida ishlab chiqilgan.

Savollar mutaxassislik bo'yicha maxsus fanlar mazmuniga qo'yiladigan talablar bilan bir qatorda, malaka talablarida nazarda tutilgan bilim, ko'nikma va malaka darajasini aniqlashga yo'naltiriladi.

Davlat attestatsiyasi imtixonida maxsus (majburiy) fanlar bo'yicha sinovlar 2 ta nazariy savol va 1 ta muammoli masaladan iborat topshiriqlarni o'z ichiga oladi:

*1-topshiriq.* 1 ta nazariy savol (max – 30 ball);

*2-topshiriq.* 1 ta nazariy savol (max – 30 ball);

*3-topshiriq.* Muammoli masalaning yechimini topish (muammolni aniqlash, tahlil qilish va taklif ishlab chiqish) (max – 40 ball).

Barcha topshiriqlar ushbu dasturda berilgan mavzular doirasida ishlab chiqiladi. Imtixon bileti namunasi ilovada berilgan,

## **1. KIRISH, DASTURNING MAQSADI va VAZIFALARI.**

### **1.1. Kirish**

Zamonaviy globallashtirish va raqamli transformatsiya sharoitida yuqori malakali boshqaruv kadrlarini tayyorlash strategik ahamiyatga ega. Ushbu dastur magistr darajasini oluvchi tinglovchilarning kasbiy kompetensiyalarini, biznes boshqaruvi, moliya boshqarish, raqamli texnologiyalar va loyiha boshqaruvida strategik qarorlar qabul qilish qobiliyatlarini kompleks baholash uchun xizmat qiladi.

## **1.2. Dasturning maqsadi**

Bitiruvchilarning biznes boshqaruvi, raqamli iqtisodiyot, moliyaviy menejment, raqamli moliya va loyiha boshqaruvidagi nazariy bilimlarini hamda amaliy ko'nikmalarini tizimli ravishda sinovdan o'tkazish.

## **1.3. Dasturning vazifalari**

Magistrlarning boshqaruv nazariyalarini amaliyotga tatbiq eta olish darajasini aniqlash;

korporativ nizolar va agentlik muammolarini hal qilish qobiliyatini baholash;

raqamli iqtisodiyot sharoitida biznes modellarini transformatsiya qilish ko'nikmalarini tekshirish;

magistrlarning moliyaviy menejment nazariyalarini amaliyotga tatbiq eta olish darajasini aniqlash;

raqamli moliyadagi muammolarini hal qilish qobiliyatini baholash;

fintech, sun'iy intellekt va ma'lumotlarga asoslanganligi bilish;

an'anaviy bank xizmatlarini onlayn formatga o'tkazish, Mobile banking, internet banking, digital wallets joriy qilishni oshirish;

magistrlarning loyiha boshqaruvi asoslarini nazariyalarini amaliyotga tatbiq eta olish darajasini aniqlash;

loyihalarni moliyalashtirishdagi muammolarini hal qilish qobiliyatini baholash;

raqamli iqtisodiyot sharoitida loyiha boshqaruvida risklarni aniqlash;

loyihalarni moliyalashtirish manbalarini aniqlash va loyihalarni loyihaning hayotiy siklini amalga oshirish.

## **2. ASOSIY QISM: FANLARNING DOLZARB MAVZULARI**

### **2.1. MOLIYAVIY MENEJMENT**

Moliyaviy menejmentning tashkiliy, konseptual va institutsional asoslari

Moliyaviy menejmentning maqsadlari, vazifalari va funksiyalari.

Moliyaviy menejmentni tashkil etish asoslari.

Korxonalarda moliyaviy rejalashtirish mazmuni va asoslari

Korxonalarda pul oqimlari harakatini boshqarish

Korxonalarda kapital va aktivlarni boshqarish  
Kompaniyaning debitorlik va kreditorlik qarzlarini boshqarish  
Kompaniyaning daromadlari, xarajatlari, foydasi va rentabelligini boshqarish

Korxonalarda investitsion faoliyatni boshqarish  
Korxonalarda narx shakllanish jarayonini boshqarish  
Moliyaviy risklar va ularni boshqarish  
Davlat maqsadli jamg'armalari daromad va xarajatlarini boshqarish  
Inqirozga qarshi boshqaruvni tashkil etish asoslari

## **2.2. RAQAMLI MOLIYA**

Moliya va Moliyaviy texnologiyalar nazariy asoslari  
Raqamli moliyaning iqtisodiyotga tutgan o'rni  
Raqamli moliyaning o'ziga xos xususiyatlari  
Bank tizimida raqamli texnologiyalar  
Markaziy bank raqamli texnologiyalari  
Davlat, va mahalliy moliya texnologiyalari  
Turli xo'jalik yurituvchi subyektlar uchun raqamli moliya  
To'lov xizmatlari bozorining to'lov infratuzilmasi  
To'lov bozorida to'lov texnologiyalaridagi innovatsiyalar  
Rivojlangan mamlakatlarda raqamli moliya xizmatlari  
Raqamli moliyada risklar va xavfsizlik  
Investitsiyalar va raqamli aktivlar  
Raqamli moliyaning iqtisodiy samaradorligi  
O'zbekistonda raqamli moliya rivojlanishi  
Moliya va moliyaviy texnologiyalarning nazariy asoslari  
Raqamli moliyaning iqtisodiyotga tutgan o'rni  
Bank tizimida raqamli texnologiyalar  
Markaziy bank raqamli texnologiyalari  
Davlat, va mahalliy moliya texnologiyalari  
Turli xo'jalik yurituvchi sub'ektlar uchun raqamli moliya  
To'lov xizmatlari bozorining to'lov infratuzilmasi  
To'lov bozorida to'lov texnologiyalaridagi innovatsiyalar  
Rivojlangan mamlakatlarda raqamli moliya xizmatlari

## **2.3. KORPORATIV BOSHQARUV**

O'zbekiston iqtisodiyotini boshqarish, transformasiya va diversifikasiya qilish. Korporativ boshqaruvning mohiyati va asosiy tushunchalari.

Korporativ boshqaruv nazariyalari.

Korporativ boshqaruv modellari: ingliz-amerika, nemis va yapon modellari

O'zbekistonda korporativ boshqaruvning rivojlanishi: shart-sharoitlar, tendensiyalar va istiqbollari.

Korporativ boshqaruvning xalqaro standartlari.

Korporativ boshqaruv mexanizmlari.

Korporativ boshqaruvda axborot ochiqligi.

Korporativ boshqaruvda institusional investorlar, fond bozorlari va boshqa vositachilarning o'рни.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi oliy boshqaruv organi sifatida.

Korporativ boshqaruv tizimida Kuzatuv kengashining o'рни va roli.

Korporativ boshqaruv tizimida Ijroiya organi.

Kompaniyalarda nazorat organlari faoliyatini tashkil qilish.

Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik kompaniyalarida korporativ boshqaruvning xususiyatlari.

Korporativ strategiya va risklarni boshqarish.

Korporativ boshqaruv samaradorligini baholash.

Korporativ madaniyat, etika va kompaniyalarning ijtimoiy mas'uliyati.

## **2.4. STRATEGIK VA OPERATSION MENEJMENT**

Tashkilotni boshqarishda strategik menejmentning mohiyati va mazmuni.

Strategik menejmentning asosiy vazifalari.

Strategik boshqaruvdagi yondashuvlar.

Strategiyani ishlab chiqish darajalari (korporativ, biznes, funktsional va operatsion).

M.Porterning beshta raqobat kuchi va ularning korxonalar strategiyasini tanlashga ta'siri. Raqobat ustunliklarini tahlil qilish.

Operatsion menejment haqida umumiy tushuncha.

Operatsion strategiya va samaradorlik.

Mahsulot va xizmatlar innovatsiyasini boshqarish. Ob'ektlarning joylashuvi, rejalashtirish, bashorat qilish va nazorat tizimi.

Tejamkor ishlab chiqarish. 5S modeli.

Jarayonlar texnologiyasi. Jarayonlar hamda tovar va xizmatlar ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirish.

Operatsiyani loyihalash: jarayonni loyihalash, texnologiya va operatsiyadagi odamlar. Operatsiyalarning tuzilishi va ko'lami.

Korxonalar va tashkilotlarda strategik va operatsion jarayonlarni tahlili.

## **2.5. RAQAMLI BIZNESNI BOSHQARISH**

Raqamli biznes boshqaruvi fanining predmeti va vazifalari

Raqamli biznes boshqaruvida innovatsion texnologiyalarni rivojlanish tendensiyalari

Raqamli biznes boshqaruvida raqamli platformalarni o'рни va ahamiyati

Raqamli iqtisodiyoda bir-birini to'ldiruvchi texnologiyalarning o'рни

Raqamli biznes boshqaruvida bulutli hisoblash texnologiyalari

Raqamli biznes boshqaruvida blokcheyn texnologiyalarini o'рни va ahamiyati

Raqamli iqtisodiyoda BigData texnologiyalari va undan samarali foydalanish

Raqamli biznes boshqaruvida IoT Internet-buyumlarning ishlash texnologiyalari va rivojlangan mamlakatlarda uning qo'llanilishi

Raqamli iqtisodiyoda kriptovalyutalarning ishlash texnologiyalari va uning iqtisodiyotdagi ijobiy ahamiyati

Raqamli biznes boshqaruvida 4.0 sanoat (texnologiya industriya 4.0) texnologiyasining mohiyati

Infokommunikatsion texnologiyalar mamlakatning Raqamli biznes boshqaruvida innovatsion rivojlanish omili sifatida

O'zbekiston iqtisodiyotida raqamli inqilobning boshlanishi "Raqamli O'zbekiston – 2030" milliy strategiyasining konsepsiyasi

Raqamli innovatsion texnologiyalar O'zbekistonda sayyohlik industriyasi rivojlanishining drayveri sifatida

Ta'limda yangi innovatsion raqamli texnologiyalarning o'рни va ahamiyati

## **2.6. ELEKTRON HUKUMAT VA TIJORAT**

Elektron hukumat tushunchasi, vazifa va prinsiplari

"Elektron hukumat" tizimini rivojlantirishning me'yoriy-huquqiy asoslari

Elektron hukumatni amalga oshirishning muvaffaqiyat va xavf omillari. Elektron hukumatning modellari

Elektron hukumat tarixi

Elektron tijorat fani predmeti va vazifalari

Tarmoq iqtisodiyotining elektron tijoratdagi tizimli tabiati

Raqamli iqtisodiyot tizimida elektron tijorat va rivojlanish omillari

Elektron tijoratning asosiy modellari va tamoyillari

O'zbekistonda elektron tijoratning me'yoriy-huquqiy bazasi

Elektron tijratda kraudsorsing va kraudfanding platformalari, marketing va elektron tijoratning o'zaro transformatsiyasi

Elektron tijratda dropshipping faoliyati

Elektron tijrat fani predmeti va vazifalari

Tarmoq iqtisodiyotining elektron tijratdagi tizimli tabiati

Raqamli iqtisodiyot tizimida elektron tijrat va rivojlanish omillari

Elektron tijratning asosiy modellari va tamoyillari

O'zbekistonda elektron tijratning me'yoriy-huquqiy bazasi

Elektron tijratda kraudsorsing va kraudfanding platformalari, marketing va elektron tijoratning o'zaro transformatsiyasi

Elektron tijratda dropshipping faoliyati

## **2.7. LOYIHA BOSHQARUVI ASOSLARI**

Loyihaviy fikrlash va loyiha muhiti.

Loyihani boshlash va uni asoslash.

Loyiha integratsiyasi va rejalashtirish mantiqi.

Loyiha hajmini aniqlash va ishlarni dekompozitsiyasi

Xarajatlarni rejalashtirish va moliyaviy nazorat.

Resurslar va kommunikatsiyalarni boshqarish.

Xaridlar va manfaatdor tomonlar bilan ishlash.

Monitoring, nazorat va loyiha samaradorligi.

Loyiha va operatsion faoliyatni tahlil qilish.

Byudjet, xarajatlar va cost baseline tuzish

Sifat ko'rsatkichlari va nazorat vositalari

Risklarni aniqlash va risk reestri tuzish

## **2.8. LOYIHALARNI MOLIYALASHTIRISH**

Loyihaviy moliyalashtirishning mohiyati va zarurligi. Investitsiyalar va ularning turlari.

Loyihaviy moliyalashtirishning turlari va modellari.

Loyihaviy moliyalashtirish nazariy va metodologik asoslari.

Loyihaviy tahlilning bosqichlari.

Investitsiya loyihalarini baholash.

Obligatsiyalar va aksiyalarning investitsion tahlili.

Jarayonlar texnologiyasi. Jarayonlar hamda tovar va xizmatlar ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirish.

Investitsiya loyihalari risklari.

Loyiha tashabbuskori – kompaniyaning likvidliligi va to'lovga qobilligini baholash.

## 2.9. AGROBIZNESDA RESURS TA'MINOTI

“Agrobiznesning(qishloq xo‘jaligi) resurs ta‘minoti” fanining predmeti va vazifalari;

Agrobiznesni tashkil etish va boshqarish;

Agrobiznes faoliyatining huquqiy asoslari;

Agrobiznesda boshqaruv qarorlarini qabul qilish

Agrobiznes muhiti va unga ta‘sir etuvchi omillar

Agrobiznesda qulay agrobiznes muhitini yaratish va investitsiyaviy jozibadorlikni oshirish;

Agrobiznesda yer resurslaridan foydalanishni tashkil etish va boshqarish

Agrobiznesda suv resurslaridan foydalanishni tashkil etish va boshqarish

Agrobiznesda ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanishni tashkil etish va boshqarish

Agrobiznesda mehnat resurslari va undan samarali foydalanishni tashkil etish

Agrobiznesda axborot maslahat markazlarining roli

Agrobiznesda axborot va kommunikatsiya texnologiyalari

Tabiiy resurslardan oqilona foydalanish va atrof-muhit muhofazasini ta‘minlash

## 3. MUAMMOLI MASALALAR

### 3.1. MOLIYAVIY MENEJMENT

**Muammoli masala:** Kompaniya foydasi o‘smoqda, lekin likvidlik muammosi bor. Bu holatda moliyaviy menejmentning qaysi funksiyasi muhim va nega?

**Muammoli masala:** Korxonada yuqori daromad olyapti, lekin bozor qiymati past. Moliyaviy menejment nuqtai nazaridan bu muammoni qanday tushuntirish mumkin?

**Muammoli masala:** Korxonada moliyaviy qarorlar turli bo‘limlar tomonidan alohida qabul qilinmoqda. Bu qanday muammolarga olib keladi va qanday yechim taklif etasiz?

**Muammoli masala:** Kompaniyada CFO (Chief Financial Officer) lavozimi yo‘q. Bu holat moliyaviy boshqaruvga qanday ta‘sir qiladi?

**Muammoli masala:** Kompaniya yillik byudjet tuzdi, lekin real natijalar rejadan keskin farq qildi. Bu holatda qaysi xatolar bo‘lishi mumkin?

**Muammoli masala:** Startapda moliyaviy rejalashtirish umuman amalga oshirilmagan. Bu qanday risklarni keltirib chiqaradi?

**Muammoli masala:** Davlat byudjeti defisiti ortib bormoqda. Qaysi moliyaviy instrumentlar orqali bu holatni bartaraf etish mumkin?

**Muammoli masala:** Davlat xarajatlari samaradorligi past. Buni qanday baholash va yaxshilash mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya foydada ishlayapti, lekin pul yetishmovchiligi bor. Bu qanday holat va uni qanday tushuntirish mumkin?

**Muammoli masala:** Korxonada debitorlik qarzlari katta, pul oqimi salbiy. Buni barqarorlashtirish uchun qanday choralar ko'riladi?

**Muammoli masala:** Kompaniya qarz hissasini oshirib, yangi loyihaga kirdi. Bu qaror kapital strukturasi nuqtai nazaridan qanday baholanadi?

**Muammoli masala:** Aktivlardan foydalanish samaradorligi past. Qaysi ko'rsatkichlar orqali buni tahlil qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya debitorlarga uzoq muddatli to'lov muddati bermoqda. Bu qanday risklarni keltirib chiqaradi?

**Muammoli masala:** Korxonada kreditorlarga o'z vaqtida to'lov qila olmayapti. Bu holatning moliyaviy oqibatlarini qanday?

**Muammoli masala:** Daromad o'smoqda, lekin foyda kamaymoqda. Bu holat qanday sabablar bilan izohlanadi?

**Muammoli masala:** Kompaniya xarajatlarni keskin qisqartirdi. Bu uzoq muddatda qanday salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin?

**Muammoli masala:** Loyihaning NPV manfiy, lekin strategik ahamiyati yuqori. Bu holatda investisiya qilish to'g'rimi?

**Muammoli masala:** Kompaniya yuqori riskli, lekin yuqori daromadli loyihani tanladi. Bu qaror qanday baholanadi?

**Muammoli masala:** Ikkita loyiha bor: biri tez qaytariladi, ikkinchisi yuqori foyda beradi. Qaysi birini tanlash maqsadga muvofiq?

**Muammoli masala:** Kompaniya mahsulot narxini pastaytirdi, lekin foyda oshmadi. Bu qanday iqtisodiy holatni ko'rsatadi?

**Muammoli masala:** Bozorda kuchli raqobat paydo bo'ldi. Kompaniya qanday narx strategiyasini qo'llashi kerak?

**Muammoli masala:** Kompaniya valyuta kursining o'zgarishi tufayli zarar ko'rdi. Bu riskni qanday boshqarish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya kredit risklarini hisobga olmagan. Bu qanday oqibatlarga olib kelishi mumkin?

**Muammoli masala:** Loyihada noaniqlik yuqori. Riskni baholash uchun qaysi usullar qo'llaniladi?

**Muammoli masala:** Pensiya jamg'armasida mablag' yetishmovchiligi yuzaga keldi. Bu holatni qanday barqarorlashtirish mumkin?

**Muammoli masala:** Jamg'arma mablag'lari samarasiz ishlatilmoqda. Samaradorlikni qanday oshirish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya bankrotlik yoqasiga kelib qoldi. Qaysi antikrizis choralar ko'rilishi kerak?

**Muammoli masala:** Korxonada likvidlik inqiroziga uchradi. Qisqa muddatli yechimlar qanday bo'lishi mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniyada daromad keskin tushib ketdi. Qaysi strategik qarorlar qabul qilinishi kerak?

**Muammoli masala:** Iqtisodiy inqiroz paytida kompaniya investisiyalarni to'xtatdi. Bu qaror to'g'rimi yoki yo'q? Nega?

### **3.2. KORPORATIV BOSHQARUV**

**Muammoli masala: "Raqamli transformatsiya va korporativ boshqaruv samaradorligi"** AJda so'nggi ikki yilda raqamli texnologiyalar joriy etildi, ammo direktorlar kengashi qarorlari sekin qabul qilinmoqda. Kompaniyada axborot shaffofligi past, ichki nazorat tizimi yetarlicha rivojlanmagan. Aksiyadorlar foyda pasayganidan norozi. Menejment esa bu holatni tashqi bozor sharoitlari bilan izohlamogda. Savol: korporativ boshqaruv tamoyillari asosida kompaniyada qanday o'zgarishlar kiritish zarur?

**Muammoli masala: "Axborot oshkoraligi muammosi"** AJda moliyaviy hisobotlar o'z vaqtida e'lon qilinmaydi. Aksiyadorlar kompaniya faoliyati haqida to'liq ma'lumotga ega emas. Bu esa ishonch pasayishiga olib kelmoqda. Kuzatuv kengashi bu masalaga yetarlicha e'tibor qaratmayapti. Savol: axborot oshkoraligini ta'minlash uchun qanday mexanizmlar joriy etish kerak?

**Muammoli masala: "Manfaatlar to'qnashuvi"** AJda direktor o'z qarindoshiga tegishli kompaniya bilan shartnoma tuzgan. Bu qaror aksiyadorlar bilan kelishilmagan. Natijada xarajatlar oshgan. Aksiyadorlar bu holatdan norozi. Savol: manfaatlar to'qnashuvini oldini olish uchun qanday korporativ siyosat kerak?

**Muammoli masala: "Direktorlar kengashi samaradorligi"** AJda direktorlar kengashi faqat formal yig'ilishlar o'tkazadi. Strategik qarorlar qabul qilinmaydi. Kompaniya rivojlanishi sekinlashgan. Savol: direktorlar kengashi faoliyatini qanday samarali tashkil etish mumkin?

**Muammoli masala: “Ichki nazorat tizimi zaifligi”** AJda moliyaviy xatolar ko‘paygan. Audit tizimi samarasiz ishlamoqda. Bu kompaniya obro‘sga salbiy ta‘sir qilmoqda. Savol: ichki nazorat va audit tizimini qanday takomillashtirish mumkin?

**Muammoli masala: “Aksiyadorlar huquqlarining buzilishi”** AJda kichik aksiyadorlar qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etmaydi. Ularning ovozi inobatga olinmaydi. Bu korporativ ziddiyatlarga sabab bo‘lmoqda. Savol: aksiyadorlar huquqlarini qanday himoya qilish mumkin?

**Muammoli masala: “Strategik rejalashtirish muammosi”** AJda uzoq muddatli strategiya mavjud emas. Qarorlar qisqa muddatli foydaga qaratilgan. Bu barqaror rivojlanishga to‘sqinlik qilmoqda. Savol: strategik boshqaruvni qanday yo‘lga qo‘yish kerak?

**Muammoli masala: “Menejmentning javobgarligi”** AJda rahbariyat qabul qilgan noto‘g‘ri qarorlar kompaniya zarariga olib kelgan. Ammo javobgarlik aniq belgilanmagan. Savol: menejment mas‘uliyatini qanday kuchaytirish mumkin?

**Muammoli masala: “Korporativ madaniyat muammosi”** AJda xodimlar o‘rtasida ishonch past. Jamoada konfliktlar ko‘paygan. Bu samaradorlikka ta‘sir qilmoqda. Savol: korporativ madaniyatni qanday shakllantirish kerak?

**Muammoli masala: “Raqamli boshqaruv etikasining yetishmasligi”** AJda raqamli tizimlar joriy etilmagan. Qarorlar qo‘lda qabul qilinadi. Bu samaradorlikni pasaytirmoqda. Savol: raqamli korporativ boshqaruvni qanday joriy etish mumkin?

**Muammoli masala: “Audit mustaqilligi”** AJda tashqi audit kompaniyasi menejmentga bog‘liq. Bu natijalar xolisligiga shubha tug‘diradi. Savol: audit mustaqilligini qanday ta‘minlash mumkin?

**Muammoli masala: “Risklarni boshqarish masalasi”** AJda risklarni baholash tizimi yo‘q. Natijada kompaniya katta moliyaviy yo‘qotishlarga uchragan. Savol: risk-menejment tizimini qanday tashkil etish kerak?

**Muammoli masala: “Kuzatuv kengashining roli”** AJda kuzatuv kengashi faqat nomiga mavjud. Nazorat funksiyasi amalga oshirilmaydi. Savol: kuzatuv kengashi rolini qanday kuchaytirish mumkin?

**Muammoli masala: “Dividend siyosati muammosi”** AJda dividendlar noteng taqsimlanmoqda. Bu aksiyadorlar o‘rtasida nizolarga sabab bo‘lmoqda. Savol: adolatli dividend siyosatini qanday ishlab chiqish mumkin?

**Muammoli masala: “Innovatsiyalarni joriy etish”** AJda innovatsion loyihalarga e’tibor kam. Kompaniya raqobatda ortda qolmoqda. Savol: innovatsiyalarni korporativ boshqaruvga qanday integratsiya qilish mumkin?

**Muammoli masala: “Hisobdorlik muammosi”** AJda menejment o‘z faoliyati bo‘yicha hisob bermaydi. Bu shaffoflikni pasaytiradi. Savol: hisobdorlik tizimini qanday kuchaytirish mumkin?

**Muammoli masala: “Korporativ etikaning buzilishi”** AJda xodimlar tomonidan etika qoidalari buzilmoqda. Bu kompaniya imijiga ta’sir qilmoqda. Savol: korporativ etikani qanday ta’minlash mumkin?

**Muammoli masala: “Investorlar ishonchi”** AJda investorlar soni kamaygan. Sababi – korporativ boshqaruv past darajada. Savol: investorlar ishonchini qanday oshirish mumkin?

**Muammoli masala: “Liderlik muammosi”** AJda rahbarlik uslubi avtoritar. Xodimlar tashabbusi cheklangan. Savol: samarali liderlikni qanday shakllantirish mumkin?

**Muammoli masala: “Barqaror rivojlanish”** AJda ESG tamoyillari hisobga olinmaydi. Bu xalqaro bozorga chiqishni cheklamoqda. Savol: barqaror korporativ boshqaruvni qanday joriy etish mumkin?

**Muammoli masala: “Agentlik ziddiyati”** Direktor kompaniya foydasini dividend sifatida tarqatish o‘rniga, o‘zining shaxsiy tanish boshqaruvidagi startapga yo‘naltirdi.

Vazifa: Aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish mexanizmini taklif qiling.

**Muammoli masala: “Mustaqil direktor”** Kuzatuv kengashida faqat asosiy aksiyadorning qarindoshlari qoldi. Vazifa: Mustaqil direktorlarning korporativ boshqaruvdagi rolini asoslab bering.

**Muammoli masala: “Insayderlik axboroti”** Boshqaruv a’zosi kompaniyaning yirik shartnomasi haqidagi xabar chiqishidan oldin o‘z aksiyalarini sotdi.

Vazifa: Ushbu holatning yetik va huquqiy oqibatlarini tahlil qiling.

**Muammoli masala: “ESG transformasiyasi”** Xorijiy investor kompaniyadan yekologik hisobot (ESG) talab qilmoqda, aks holda investitsiyani to‘xtatadi.

Vazifa: Kompaniya uchun ESG strategiyasi bosqichlarini ishlab chiqing.

**Muammoli masala: “Manfaatlar to‘qnashuvi”** Ta’minot bo‘limi boshlig‘i xomashyoni o‘z firmasi orqali qimmatga sotib olmoqda.

Vazifa: Ichki audit va komplayens nazorati tizimini loyihalang.

**Muammoli masala: “Davlat aktivlari”** Davlat boshqaruvi samarasiz. Vazifa: Kompaniya bo‘yicha korporativ yo‘l xaritasini tuzing va xususiylashtirishga tayyorlang.

**Muammoli masala: “Shaffoflik inqirozi”** Kompaniya moliyaviy yo‘qotishlarni yashirish uchun hisobotni soxtalashtirdi. Vazifa: Reputatsiyani tiklash choralarini belgilang va tashqi auditning rolini ko‘rsatib bering.

**Muammoli masala: “Minoritar aksiyadorlar”** Yirik aksiyador kompaniyani qayta tashkil yetish orqali kichik aksiyadorlarni siqib chiqarmoqda. Vazifa: Kumulyativ ovoz berish tizimining ahamiyatini tushuntiring.

**Muammoli masala: “Executive Compensation”** Top-menejerlarning maoshi yuqori, lekin kompaniya zarar ko‘rmoqda. Vazifa: Boshqaruvni rag‘batlantirish uchun KPI tizimini ishlab chiqing.

**Muammoli masala: “Transchegaraviy boshqaruv”** O‘zbekiston kompaniyasi xorijda sho‘ba korxonasi ochdi. Vazifa: Sho‘ba korxonasi ustidan korporativ nazorat o‘rnatish usullarini ko‘rsating.

### **3.3. RAQAMLI BIZNES BOSHQARISH, ELEKTRON HUKUMAT VA TIJORAT**

**Muammoli masala:** Kompaniya an’anaviy savdo bilan shug‘ullanadi, lekin onlayn savdoga o‘tishi bilan mijozlar soni kamaydi. Muammoning sabablari nima va qanday strategiya qo‘llash kerak? Kompaniya qanday qilib onlayn savdoda mijozlar sonini oshirishi kerak bo‘ladi?

**Muammoli masala:** Korxonasi ERP tizimini joriy qildi, lekin xodimlar undan foydalanishni xohlamaydi. Kompaniya **Change management (o‘zgarishlarni boshqarish)** ni qanday tashkil qilish kerak? Uni tashkil qilish orqali qanday yutuqlarga erishish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya raqamli transformasiyaga katta investisiya qildi, lekin kutilgan natijani bermadi. Nima deb o‘ylaysiz? Kompaniyada KPI va baholash tizimi qanday bo‘lishi kerak?

**Muammoli masala:** An’anaviy bank raqamli bankka aylanmoqchi. Qaysi bosqichlar orqali transformasiya amalga oshiriladi va qanday natijalarga olib keladi?

**Muammoli masala:** Ishlab chiqarish kompaniyasi IoT (internet buyumlari) texnologiyasini joriy qilmoqchi. Qanday foyda va xatarlar mavjud?

**Muammoli masala:** Startap o'z mahsulotini bepul taqdim etmoqda, daromad esa reklama orqali. Bu qaysi biznes model va uning afzalliklari qanday?

**Muammoli masala:** Kompaniya oylik obuna orqali xizmat ko'rsatmoqda, lekin mijozlar tez ketmoqda. **Retentionni** qanday oshirish mumkin?

**Muammoli masala:** Marketplace platformasi sotuvchilarni jalb qila olmayapti. Network effectni qanday kuchaytirish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya dropshipping modelini joriy qildi, lekin logistikada muammolar bor. Muammoni qanday hal qilish mumkin?

**Muammoli masala:** On-demand xizmatlar platformasi raqobatda yutqazmoqda. Qanday raqobat strategiyasini tanlash kerak?

**Muammoli masala:** Kompaniya ijtimoiy tarmoqlarda reklama qiladi, lekin konversiya past. Sabablar va echimlar nima?

**Muammoli masala:** E-commerce saytida ko'p tashrif bor, lekin sotuv kam. Uni (UX/UI) qanday yaxshilash mumkin?

**Muammoli masala:** CRM tizimi bor, lekin mijozlar haqida ma'lumotlardan foydalanilmayapti. Data-driven marketingni qanday joriy qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya omnikanal strategiyani joriy qildi, lekin kanallar integrasiyasi yo'q. Muammoni qanday hal qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Mijozlar kompaniyadan norozi va salbiy fikrlar ko'paygan. Reputation managementni qanday olib borish kerak?

**Muammoli masala:** Kompaniyada kiberhujum bo'ldi va ma'lumotlar yo'qoldi. Qanday choralar ko'rish kerak?

**Muammoli masala:** Biznes cloud tizimga o'tmoqchi, lekin xavfsizlikdan xavotirda. Qanday qaror qabul qilish kerak?

**Muammoli masala:** Chatbot joriy qilindi, lekin mijozlar undan norozi. Chatbotni qanday takomillashtirish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniyada katta hajmda ma'lumot bor, lekin tahlil qilinmaydi. BI va analyticsni qanday joriy qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Fintex startap raqobatda orqada qolmoqda. Qanday innovasion echimlar taklif qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya mobil ilovasini ishlab chiqdi, lekin yuklab olishlar soni kam. Sabablar nima bo'lishi mumkin? App marketing strategiyasini qanday tuzish kerak?

**Muammoli masala:** Kompaniya SEOga mablag' sarflayapti, lekin sayt Google qidiruvida yuqori chiqmayapti. Muammoning asosiy sabablari nima? SEOni yaxshilash uchun qanday choralar ko'rish kerak?

**Muammoli masala:** Kompaniya influencer marketingdan foydalanmoqda, lekin natija past. Nima uchun bunday bo'lishi mumkin? To'g'ri inflyuenser tanlash strategiyasi qanday bo'lishi kerak?

**Muammoli masala:** Kompaniyada raqamli transformasiya jarayonida xodimlar qarshilik ko'rsatmoqda. Bu holatning sabablari nima? Change management strategiyasini qanday kuchaytirish mumkin?

**Muammoli masala:** E-commerce kompaniyada qaytarishlar (returns) soni juda yuqori. Sabablar nima bo'lishi mumkin? Bu muammoni kamaytirish uchun qanday choralar ko'rish kerak?

**Muammoli masala:** Kompaniya sun'iy intellekt asosida tavsiya tizimini joriy qildi, lekin mijozlar undan foydalanmayapti. Muammo qaerda bo'lishi mumkin? Recommendation systemni qanday takomillashtirish kerak?

**Muammoli masala:** Kompaniya Big Data yig'moqda, lekin undan biznes qarorlarida foydalanilmayapti. Buning sabablari nima? Data-driven managementni qanday joriy qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya onlayn to'lov tizimini joriy qildi, lekin mijozlar undan foydalanishga ishonmayapti. Ishonch muammosining sabablari nima? Qanday qilib ishonchni oshirish mumkin?

**Muammoli masala:** Kompaniya raqamli mahsulot (onlayn kurs) sotmoqda, lekin sotuv past. Sabablar nima bo'lishi mumkin? Qanday marketing va kontent strategiyasini qo'llash kerak?

### 3.4. LOYIHA BOSHQARUVI

**Muammoli masala:** Investor o'z balansidagi riskni kamaytirish uchun SPV tuzdi. **Savol:** Agar loyiha inqirozga uchrasa, kreditorlar investorning asosiy kompaniyasi aktivlariga da'vo qila oladimi? Nega?

**Muammoli masala:** Loyihaviy kompaniyada ulushlar 30/70 (o'z mablag'i/qarz) nisbatda. **Savol:** Nega banklar qarz ulushi haddan tashqari yuqori bo'lishiga qarshilik qiladi?

**Muammoli masala:** Davlat-xususiy sheriklik (DXSh) loyihasida SPV tuzilgan. **Savol:** Loyiha muddati tugagach, SPV aktivlari kimning tasarrufiga o'tishi kerak?

**Muammoli masala:** Loyiha ishtirokchilari o'rtasida "Inter-creditor Agreement" imzolanmoqda. **Savol:** Ushbu hujjat turli darajadagi kreditorlar o'rtasidagi to'lov navbatini qanday tartibga soladi?

**Muammoli masala:** Kompaniya yangi zavod uchun "Off-balance sheet" moliyalashtirishni tanladi. **Savol:** Bu usul kompaniyaning kredit reytingiga qanday ta'sir qiladi?

**Muammoli masala:** Qurilish davrida xomashyo narxi 40% ga oshdi. **Savol:** "Fixed Price" shartnomasi bo'lmaganda, bu riskni kim o'z zimmasiga oladi?

**Muammoli masala:** Loyiha uchun olingan kredit valyutasi dollarda, daromad esa mahalliy valyutada. **Savol:** Devalvasiya yuz berganda "Currency mismatch" muammosini qanday hal qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Pudratchi ob'ektni muddatidan kechiktirib topshirdi. **Savol:** "Liquidated Damages" (jarimalar) miqdori kreditorlarning yo'qotilgan foydasini qoplay oladimi?

**Muammoli masala:** Mahsulotni sotib olish bo'yicha "Take-or-Pay" shartnomasi imzolangan. **Savol:** Xaridor mahsulotni olmasa ham to'lov qilishi shartmi? Bu kreditor uchun qanday kafolat beradi?

**Muammoli masala:** Loyiha amalga oshirilayotgan davlatda soliq qonunchiligi o'zgardi. **Savol:** "Change in Law" riskini shartnomada kimning zimmasiga yuklash adolatli hisoblanadi?

**Muammoli masala:** Loyihaning NPV ko'rsatkichi musbat, lekin dastlabki 3 yilda Cash Flow manfiy. **Savol:** Bu holatda loyihaning likvidligini qanday ta'minlash mumkin?

**Muammoli masala:** Loyihaning DSCR (Qarz qoplanish koeffisienti) 1.0 ga teng. **Savol:** Bank uchun bu ko'rsatkich xavflimi? Minimal talab odatda qancha bo'lishi kerak?

**Muammoli masala:** Inflyasiya darajasi kutilganidan 10% yuqori bo'ldi. **Savol:** Bu loyihaning diskontlash stavkasiga (WACC) qanday ta'sir qiladi?

**Muammoli masala:** Loyihaning IRR ko'rsatkichi 15%, kapital qiymati esa 18%. **Savol:** Investor ushbu loyihaga pul tikishi mantiqiyimi? Sababini tushuntiring.

**Muammoli masala:** Loyihaning "Payback Period" (qoplanish muddati) 12 yil, lekin kredit 7 yilga berilgan. **Savol:** Bu erda qanday moliyaviy nomutanosiblik bor va uni qanday tuzatish mumkin?

**Muammoli masala:** "Step-in Rights" huquqi bo'yicha bank loyiha boshqaruvini qo'lga oldi. **Savol:** Qaysi holatlarda bank bu huquqdan foydalanishga majbur bo'ladi?

**Muammoli masala:** Loyihada "Completion Guarantee" (bitkazish kafolati) berilgan. **Savol:** Agar qurilish to'xtab qolsa, kafolat beruvchi loyihani yakunlashi shartmi yoki faqat pulni qaytaradimi?

**Muammoli masala:** "Escrow account" tizimi joriy etilgan. **Savol:** Loyihadan tushgan tushumlar birinchi navbatda nimaga (soliq, kredit yoki dividend) yo'naltirilishi kerak?

**Muammoli masala:** Konsessiya shartnomasi doirasida davlat "Minimum Revenue Guarantee" berdi. **Savol:** Agar tushum rejadan past bo'lsa, byudjetga qanday yuklama tushadi?

**Muammoli masala:** "Force Majeure" holati yuz berdi (masalan, pandemiya). **Savol:** Bu davrda kredit foizlarini hisoblash to'xtatilishi kerakmi?

**Muammoli masala:** Quyosh elektr stansiyasi loyihasida bulutli kunlar ko'payib ketdi. **Savol:** Texnik riskni kamaytirish uchun qanday sug'urta turidan foydalanish lozim?

**Muammoli masala:** Pullik yo'l loyihasida muqobil bepul yo'l ta'mirlandi va trafik kamaydi. **Savol:** Bu "Raqobat riski" shartnomada qanday aks ettirilishi kerak edi?

**Muammoli masala:** Neft qazib olish loyihasida narxlar keskin tushib ketdi. **Savol:** "Break-even point" (zararsizlik nuqtasi) o'zgarishi loyiha to'xtashiga sabab bo'ladimi?

**Muammoli masala:** Chiqindini qayta ishlash zavodida xomashyo (chiqindi) etishmayapti. **Savol:** Mahalliy hokimiyat bilan imzolangan "Put-or-Pay" shartnomasi bu erda qanday ishlaydi?

**Muammoli masala:** Aeroport terminali qurilishida yo'lovchi oqimi noto'g'ri prognoz qilingan. **Savol:** Moliyaviy modelni qayta ko'rib chiqishda qaysi o'zgaruvchi asosiy rol o'ynaydi?

**Muammoli masala:** Loyiha uchun "Mezzanine debt" (mezonin qarz) jalb qilindi. **Savol:** Nima uchun bu qarz oddiy kreditdan qimmatroq, lekin o'z kapitalidan arzonroq hisoblanadi?

**Muammoli masala:** Sindikatlashgan kreditda etakchi bank (Mandated Lead Arranger) vazifasi nimadan iborat? **Savol:** U qolgan banklar oldida loyiha riski uchun javobgarmi?

**Muammoli masala:** Eksport-kredit agentligi (ECA) kafolat berdi. **Savol:** Bu kafolat kreditning foiz stavkasi pasayishiga qanday ta'sir qiladi?

**Muammoli masala:** Loyiha "Green Bond" (yashil obligasiyalar) orqali moliyalashtirilmoqda. **Savol:** Mablag'lar boshqa maqsadga ishlatilsa, investorlar qanday chora ko'rishini mumkin?

**Muammoli masala:** Loyiha yakunida "Refinancing" (qayta moliyalashtirish) rejalashtirilgan. **Savol:** Qurilish tugagach, risklar kamayishi kredit shartlarini qanday yaxshilaydi?

### 3.5. AGROBIZNESDA RESURS TA'MINOTI

**Muammoli masala:** Suv resurslari muammosi.

Fermer xo'jaligida suv yetishmovchiligi tufayli hosildorlik pasaymoqda. Qanday texnologiyalar orqali muammoni hal qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Texnika yetishmovchiligi.

Xo'jalikda zamonaviy texnika yetarli emas, natijada ishlar kechikmoqda. Texnika ta'minotini qanday yaxshilash mumkin?

**Muammoli masala:** Moliyaviy resurslar tanqisligi.

Fermer yangi loyiha boshlamoqchi, lekin mablag' yetarli emas. Moliyalashtirish manbalari qaysilar? Investitsiya jalb qilish usullarini taklif qiling.

**Muammoli masala:** Mehnat unumdorligi pastligi.

Xodimlar samaradorligi past, hosil kam. Muammoning sabablari nimada? Qanday rag'batlantirish tizimini joriy qilish mumkin?

**Muammoli masala:** Logistika muammosi.

Mahsulot bozorga yetkazishda kechikishlar mavjud. Logistika zanjirini qanday optimallashtirish mumkin? Transport xarajatlarini kamaytirish yo'llari qanday?

**Muammoli masala:** Raqamli texnologiyalarni joriy etish.

Fermer xo'jaligi raqamli tizimlardan foydalanmaydi. Qanday raqamli yechimlarni joriy etish mumkin? Bu qanday natija beradi?

**Muammoli masala:** O'g'itlardan noto'g'ri foydalanish.

Hosildorlik kamayib bormoqda, sabab – noto'g'ri agrotexnika. Muammoni aniqlang. Qanday choralar ko'rish kerak?

**Muammoli masala:** Bozor topish muammosi.

Fermer mahsulot ishlab chiqarmoqda, lekin sotish qiyin. Yangi bozorlarni qanday topish mumkin? Marketing strategiyasi ishlab chiqing.

**Muammoli masala:** Energiya xarajatlari yuqoriligi.

Xo'jalikda elektr va yoqilg'i xarajatlari juda yuqori. Energiya tejamkor texnologiyalar qanday? Qayta tiklanuvchi energiya imkoniyatlari.

**Muammoli masala:** Risklarni boshqarish.

Qurg'oqchilik sabab hosil kamaydi. Risklarni qanday boshqarish mumkin? Sug'urta tizimi qanday yordam beradi?

**Muammoli masala:** Klaster tizimiga o'tish.

Fermer klaster tizimiga qo'shilish haqida o'ylamoqda. Klaster afzalliklari nimada? Kamchiliklari bormi?

**Muammoli masala:** Innovatsion loyiha.

Fermer issiqxona qurmoqchi. Loyihaning iqtisodiy samaradorligini baholang. Qanday resurslar kerak bo'ladi?

**Muammoli masala:** Axborot yetishmovchiligi.

Fermer bozor narxlari haqida aniq ma'lumotga ega emas. Axborot tizimlarini qanday joriy qilish mumkin? Qaror qabul qilishga qanday ta'sir qiladi?

**Muammoli masala:** Eksport imkoniyati.

Mahsulotni eksport qilish imkoniyati mavjud. Qanday talablar bajarilishi kerak? Logistika va sertifikatlash masalalari.

**Muammoli masala:** Resurslardan samarasiz foydalanish.

Xo'jalikda resurslar noto'g'ri taqsimlangan. Qanday optimallashtirish choralarini taklif qilasiz? Samaradorlikni oshirish usullari.

**Muammoli masala:** Yer unumdorligining pasayishi.

Fermer xo'jaligida yer unumdorligi yil sayin kamayib bormoqda. Muammoning asosiy sabablari nimada bo'lishi mumkin? Tuproq unumdorligini tiklash uchun qanday agrotexnik choralar ko'riladi?

**Muammoli masala:** Raqobatning kuchayishi.

Hududda yangi fermerlar paydo bo'lib, raqobat kuchaymoqda. Raqobat ustunligini qanday oshirish mumkin? Differensiallash strategiyasini taklif qiling

**Muammoli masala:** Kreditdan noto'g'ri foydalanish.

Fermer kredit oldi, lekin mablag' noto'g'ri yo'naltirildi va zarar ko'rildi. Qanday xatolar yo'l qo'yilgan? Moliyaviy boshqaruvni qanday yaxshilash mumkin?

**Muammoli masala:** Ombor yetishmovchiligi.

Hosil yig'ib olingandan so'ng uni saqlash uchun yetarli ombor yo'q. Qanday logistika va saqlash yechimlarini taklif qilasiz? Sovutish omborlarining ahamiyati nimada?

**Muammoli masala:** Raqamli savdoga o'tish.

Fermer mahsulotlarini online sotishni rejalashtirmoqda. Qaysi raqamli platformalardan foydalanish mumkin? Bu jarayonda qanday muammolar yuzaga kelishi mumkin?

### **3.6. STRATEGIK VA OPERATSION MENEJMENT**

**Muammoli masala "Moviy ummon":** Bozorda raqobat o'ta kuchli, narxlar tushib ketgan. Vazifa: Yangi qiymat yaratish (Value Innovation) strategiyasini taklif qiling.

**Muammoli masala "Lean Production":** Zavodda yaroqsiz mahsulot hajmi 15% ga yetdi. Vazifa: "Kaydzen" va "6 Sigma" usullarini qo'llab, isroflarni kamaytiring.

**Muammoli masala "Ta'minot zanjiri":** Global logistika inqirozi tufayli butlovchi qismlar kechikmoqda. Vazifa: "Just-in-Time" tizimidan "Just-in-Case" tizimiga o'tish samaradorligini baholang.

**Muammoli masala "Diversifikatsiya":** Qurilish kompaniyasi oziq-ovqat sohasiga kirmoqchi. Vazifa: Ansoff matritsasi yordamida risklarni tahlil qiling.

**Muammoli masala "Outsourcing":** Kompaniya o'z logistika bo'limini yopib, xizmatni tashqaridan sotib olmoqchi. Vazifa: "Make or Buy" tahlilini o'tkazing.

**Muammoli masala "Agile transformatsiya":** An'anaviy bank tezkor fintex kompaniyalariga yutqazmoqda. Vazifa: Bankda Agile loyiha boshqaruvini joriy etish rejasini tuzing.

**Muammoli masala "Porterning 5 kuchi":** Bozorga yangi kuchli raqobatchi kirdi. Vazifa: Kompaniyaning raqobat ustunligini himoya qilish strategiyasini ishlab chiqing.

**Muammoli masala "Biznes jarayonlar reinjiningi":** Mijozlarga xizmat ko'rsatish vaqti juda uzun. Vazifa: Jarayonlarni xaritalash (Process Mapping) orqali bosqichlarni qisqartiring.

**Muammoli masala "Kritik yo'l (CPM)":** Yangi mahsulotni ishlab chiqarish muddati 6 oyga kechikmoqda. Vazifa: Loyiha muddatini siqish (Crashing) usullarini qo'llang.

**Muammoli masala "Tashkiliy madaniyat":** Yangi strategiya xodimlar tomonidan qarshilikka uchramoqda. Vazifa: Kurt Levinning "O'zgarishlar modeli" asosida yechim bering.

#### **Muammoli masala: "Strategiya" atamasiga ta'rif**

Vaziyat: "Texnopark Uz" IT kompaniyasi yangi bozorga chiqmoqchi. Rahbariyat har xil qarorlar qabul qilmoqda — kimdir qisqa muddatli foydaga, kimdir uzoq muddatli rivojlanishga e'tibor qaratmoqda. Natijada kompaniya resurslari to'g'ri taqsimlanmayapti.

Topshiriq: "Strategiya" atamasiga ta'rif bering. Kompaniya uchun strategiya nima berishi mumkinligini tushuntiring va mazkur kompaniya holatida strategiyaning yo'qligi qanday oqibatlarga olib kelishini tahlil qiling.

**Muammoli masala:** Vaziyat: "Hamkor Bank" o'z faoliyatini kengaytirmoqchi. Rahbariyat qaysi yo'nalishda rivojlanishni tanlamoqchi: raqamli banking, yangi filiallar ochish yoki mikroreditlashni kuchaytirish. Har bir yo'nalish uchun turlicha yondashuv talab etilmoqda.

Topshiriq: Strategiya turlarini sanab bering. Bank uchun mos strategiya turini tanlang va o'z tanlovingizni asoslang.

### **Muammoli masala: Taktika va strategiya farqi**

Vaziyat: "Fresh Market" oziq-ovqat tarmog'i raqobatchilariga qarshi kurashish uchun narxlarni keskin tushirdi va aksiyalar o'tkazdi. Biroq 6 oydan so'ng moliyaviy ko'rsatkichlar yaxshilanmadi, chunki uzoq muddatli reja ishlab chiqilmagan edi.

Topshiriq: Taktika va strategiya o'rtasidagi farqni tushuntiring. "Fresh Market" qilgan xatoni aniqlang — kompaniya taktik yoki strategik xarakat qildimi? To'g'ri yondashuv qanday bo'lishi kerak edi?

### **Muammoli masala: Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari**

Vaziyat: "Uzbek Textile" korxonasi eksportni kengaytirishni rejalashtirmoqda. Biroq kompaniyada aniq reja yo'q: bozor tahlil qilinmagan, maqsadlar belgilanmagan, bajarilishini nazorat qilish tizimi yo'q.

Topshiriq: Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlarini sanab bering va har birini "Uzbek Textile" misolida izohlang. Kompaniya qaysi bosqichlardan boshlashi kerakligini ko'rsating.

### **Muammoli masala: Strategik maqsad nima?**

Vaziyat: "Najot Ta'lim" o'quv markazi 3 yil ichida O'zbekistonning barcha viloyatlarida filial ochishni istaydi. Rahbarlik "kengayamiz" deb aytadi, ammo aniq ko'rsatkichlar, muddatlar va mas'ul shaxslar belgilanmagan.

Topshiriq: Strategik maqsad nima ekanligini tushuntiring. SMART tamoyili asosida "Najot Ta'lim" uchun aniq strategik maqsadlar ishlab chiqing va ularning ahamiyatini izohlang.

### **Muammoli masala: Strategik fikrlash**

Vaziyat: "Agrobank" bankining yangi rahbari lavozimga tayinlandi. U kundalik operatsion masalalarga — hujjatlar, mijozlar shikoyatlari, xodimlar janjallariga shunchalik ko'p vaqt sarflaydiki, bankning kelajak yo'nalishini o'ylashga vaqt qolmayapti.

Topshiriq: Strategik fikrlash nima ekanligini ta'riflang. Rahbarning xatosini aniqlang va u strategik fikrlashni kundalik boshqaruv bilan qanday uyg'unlashtirishi mumkinligini tavsiya qiling.

### **Muammoli masala: Rejalashtirilgan strategiya**

Vaziyat: "Uzenergo" energetika kompaniyasi 5 yillik rivojlanish rejasini ishlab chiqdi. Rejada investitsiyalar hajmi, yangi quvvatlar ishga tushirish muddatlari va kadrlar tayyorlash aniq belgilangan. Ammo yil o'tib, bozor vaziyati o'zgardi va reja dolzarbligini yo'qota boshladi.

Topshiriq: Rejalashtirilgan strategiya nima ekanligini izohlang. Uning afzalliklari va kamchiliklarini ko'rsating. "Uzenergo" holatida

rejalashtirilgan strategiyani moslashuvchan qilish uchun nimalar qilish kerak?

### **Muammoli masala: Tadbirkorlik strategiyasi**

Vaziyat: Yosh tadbirkor Alisher yangi elektron tijorat platformasini ("O'zbek Bozor") ochdi. U bozorni to'liq o'rganmasdan, o'z intuitsiyasi va tajribasiga suyanib qarorlar qabul qilmoqda. Platforma tez o'smoqda, lekin tizimli boshqaruv yo'qligi muammolar tug'dirmoqda.

Topshiriq: Tadbirkorlik strategiyasini ta'riflang. Bu strategiyaning "O'zbek Bozor" uchun qanday ijobiy va salbiy tomonlari borligini tahlil qiling va kompaniyani rivojlantirish uchun tavsiyalar bering.

### **Muammoli masala: Konsensus strategiyasi**

Vaziyat: "Qurilish Invest" qurilish kompaniyasida rahbariyat yangi loyiha — ko'p qavatli turar-joy majmuasi qurish to'g'risida qaror qabul qilmoqda. Moliya bo'limi xavfni kamaytirishni, marketing bo'limi esa tezroq ishga tushishni talab qilmoqda. Har ikki tomonning qarashlari asosli.

Topshiriq: Konsensus strategiyasi nima ekanligini tushuntiring. "Qurilish Invest" kompaniyasida konsensusga erishish uchun qanday jarayon olib borilishi kerak? Bu strategiyaning afzalliklarini asoslang.

### **Muammoli masala: Korporativ rejalashtirishni rivojlantirishning to'rt bosqichi**

Vaziyat: "UzAuto Motors" avtomobil ishlab chiqaruvchi kompaniya dastlab faqat ichki bozorga mo'ljallangan edi. Keyinchalik MDH bozorlariga chiqdi, undan so'ng global standartlarga mos ishlab chiqarishni yo'lga qo'ydi. Hozir esa strategik rejalashtirishni yangi bosqichga olib chiqishni mo'ljallamoqda.

Topshiriq: Korporativ rejalashtirishni rivojlantirishning to'rt bosqichini sanab bering va izohlang. "UzAuto Motors" tarixini ushbu to'rt bosqich bilan bog'lang va kompaniya hozir qaysi bosqichda ekanligini aniqlang.

### **Muammoli masala: Korxonada bozor ulushi pasayishi**

Vaziyat: "Artel" kabi maishiy texnika ishlab chiqaruvchi korxonada oxirgi 2 yilda bozor ulushini yo'qotmoqda. Raqobat kuchaygan, ayniqsa Xitoy mahsulotlari arzon narxda kirib kelgan. Sotuvlar 15% ga tushib ketgan.

Topshiriq: Strategik boshqaruv bosqichlari asosida muammoni tahlil qiling va strategiya (Tashqi va ichki muhit tahlili (SWOT), strategik maqsadlarni belgilash, strategiya ishlab chiqish, ) ishlab chiqing.

### **Muammoli masala: Yangi startup kompaniyasi**

Vaziyat: IT sohasida yangi startup - onlayn ta'lim platformasi ishga tushirildi. Lekin foydalanuvchilar soni kutilgandan kam (reja: 10 000, amalda: 3 000).

Topshiriq: Strategik boshqaruv bosqichlari asosida rivojlanish strategiyasini (muhit tahlili, maqsad qo'yish, strategiya tanlash, amalga oshirish, nazorat) taklif eting.

**Muammoli masala: Ishlab chiqarish korxonasida samaradorlik pasayishi**

Vaziyat: Yirik to'qimachilik korxonasida ishlab chiqarish hajmi pasaygan. Sabab sifatida rahbariyat faqat ishchilar malakasini past deb baholamoqda. Lekin amalda ta'minot zanjirida uzilishlar, eski uskunalar va logistika muammolari ham mavjud.

Topshiriq: Tizimli yondashuv asosida muammoni tahlil qiling va kompleks yechim taklif eting.

**Muammoli masala: Universitetda ta'lim sifati muammosi**

Vaziyat: Universitetda talabalar bilim darajasi pasaymoqda. Rahbariyat buni faqat o'qituvchilar sifati bilan bog'lamoqda. Lekin talabalar motivatsiyasi, o'quv dasturlari va infratuzilma ham ta'sir qilmoqda.

Topshiriq: Tizimli yondashuv asosida ta'lim sifatini oshirish strategiyasini ishlab chiqing.

**Muammoli masala: Bozorda keskin o'zgarish (COVID-19 holati)**

Vaziyat: Turizm kompaniyasi pandemiyagacha faol rivojlanib kelgan. Lekin COVID-19 tufayli xalqaro sayohatlar to'xtab qoldi va daromad 80% ga qisqardi.

Topshiriq: Situatsion yondashuv asosida kompaniyaning strategiyasini qayta ko'rib chiqing.

**Muammoli masala: IT kompaniyada kadrlar muammosi**

Vaziyat: IT kompaniyada yuqori malakali dasturchilar ishdan ketmoqda. Rahbariyat barcha xodimlarga bir xil boshqaruv uslubini qo'llamoqda (qattiq nazorat va standart ish vaqti).

Topshiriq: Situatsion yondashuv asosida kadrlar boshqaruvini takomillashtirish strategiyasini ishlab chiqing.

**Muammoli masala: Ishlab chiqarish sexida tartibsizlik**

Vaziyat: Mebel ishlab chiqarish sexida ish jarayoni sekinlashgan. Asboblari turli joylarda sochilib yotgan, ishchilar kerakli jihozni topish uchun ko'p vaqt sarflamoqda. Brak mahsulotlar soni ham oshib ketgan.

Topshiriq: 5S modeli asosida ish joyini optimallashtirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqing.

**Muammoli masala: Ofisda ish samaradorligining pastligi**

Vaziyat: Kompaniya ofisida xodimlar hujjatlarni topishda qiynalmoqda. Kompyuterlarda fayllar tartibsiz saqlangan, ish joylari ham tozalikka rioya qilinmagan. Bu esa vaqt yo'qotishga olib kelmoqda.

Topshiriq: 5S modeli asosida ofis muhitini yaxshilash strategiyasini ishlab chiqing.

**Muammoli masala: Ortiqcha zaxiralar va chiqindilar muammosi**

Vaziyat: Avtomobil ehtiyot qismlari ishlab chiqaruvchi korxonada omborlarda katta hajmda zaxira to'planib qolgan. Mahsulot aylanmasi sekin, ayrim detallar eskirib qolmoqda. Ishlab chiqarish jarayonida ham ortiqcha harakatlar va vaqt yo'qotishlar mavjud.

Topshiriq: Tejamkor ishlab chiqarish tamoyillari asosida muammoni hal qilish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqing.

**Muammoli masala: Mahsulot sifatining pastligi**

Vaziyat: Oziq-ovqat ishlab chiqaruvchi korxonada mahsulot sifatida muammolar ko'p. Qayta ishlash (rework) ko'paygan, mijozlar shikoyatlari ortgan.

Topshiriq: Lean tamoyillari asosida sifatni oshirish strategiyasini ishlab chiqing.

**Muammoli masala: Restoran biznesida raqobat kuchayishi**

Vaziyat: Toshkent shahrida yangi restoran ochildi. Lekin qisqa vaqt ichida mijozlar soni kamayib ketdi. Atrofda ko'plab raqobatchi restoranlar bor, shuningdek, onlayn yetkazib berish xizmatlari ham ommalashgan.

Topshiriq: Porterning 5 ta raqobat kuchi modeli asosida bozorni tahlil qiling va strategiya ishlab chiqing.

**Muammoli masala: Onlayn ta'lim platformasi**

Vaziyat: Yangi onlayn ta'lim platformasi bozorga kirdi. Lekin u yerda allaqachon ko'plab kuchli raqobatchilar (Coursera, Udemy kabi) mavjud.

Topshiriq: Porter modeli asosida raqobat muhitini tahlil qilib, strategik qarorlar qabul qiling.

**Muammoli masala: Ishlab chiqarish korxonasida rejalashtirish tizimini takomillashtirish**

Vaziyat: O'rta hajmdagi sanoat korxonasi faqat yillik budjet asosida ishlaydi. Uzoq muddatli rejalar yo'q, bozordagi o'zgarishlarga moslasha olmayapti. Sotuvlar barqaror emas.

Topshiriq: Korxonada korporativ rejalashtirishning 4 bosqichini joriy etish orqali strategiya ishlab chiqing.

**Muammoli masala: Xizmat ko'rsatish kompaniyasida rivojlanish muammosi**

Vaziyat: Konsalting kompaniyasi faqat mijozlar kelishiga qarab ishlaydi (reaktiv). Aniq strategiya yo'q. Bozorda yangi raqobatchilar paydo bo'lgan.

Topshiriq: Korporativ rejalashtirish bosqichlari asosida kompaniyani rivojlantirish dasturini ishlab chiqing.

### **Muammoli masala: Bozorda talab o'zgarishi**

Vaziyat: Kiyim-kechak ishlab chiqaruvchi kompaniya asosan klassik uslubdagi mahsulotlar ishlab chiqaradi. So'nggi vaqtlarda yoshlar orasida sport (casual) uslub ommalashdi va sotuvlar 25% ga tushib ketdi.

Topshiriq: Moslashuvchan boshqaruv tamoyillari asosida kompaniya strategiyasini qayta shakllantiring.

### **Muammoli masala: IT startapda mahsulot muvaffaqiyatsizligi**

Vaziyat: Startap yangi mobil ilova ishlab chiqdi, lekin foydalanuvchilar soni kam. Dastlabki konsepsiya bozor talabiga to'liq mos kelmadi.

Topshiriq: Moslashuvchan boshqaruv asosida mahsulotni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqing.

### **Muammoli masala: Yirik xolding kompaniyasi rivojlanishi**

Vaziyat: Yirik sanoat xoldingi bir nechta sohada faoliyat yuritadi (qurilish, ishlab chiqarish, xizmatlar). Lekin har bir bo'lim alohida ishlamoqda, yagona strategiya yo'q. Samaradorlik past.

Topshiriq: Strategiyaning uchta shakli asosida kompaniya uchun kompleks strategiya ishlab chiqing.

### **Muammoli masala: Onlayn savdo kompaniyasi**

Vaziyat: E-commerce kompaniyasi tez o'smoqda, lekin strategiyalar o'zaro mos emas. Marketing bir yo'nalishda, logistika boshqa yo'nalishda ishlamoqda.

Topshiriq: Strategiyaning uchta shakli asosida muvofiqlashtirilgan strategiya tizimini ishlab chiqing.

### **Muammoli masala: Yirik kompaniyada markazlashmagan qarorlar**

Vaziyat: Yirik savdo kompaniyasi bir nechta filiallarga ega. Bosh ofis umumiy yo'nalishni belgilaydi, lekin har bir filial o'z bozoriga qarab mustaqil qaror qabul qiladi. Ammo ba'zi filiallar samarali ishlamayapti.

Topshiriq: Soyabon strategiya asosida kompaniya boshqaruvini takomillashtirish bo'yicha yechim ishlab chiqing.

### **Muammoli masala: Universitet boshqaruv tizimi**

Vaziyat: Yirik universitetda fakultetlar mustaqil faoliyat yuritadi. Lekin ularning rivojlanish yo'nalishlari turlicha, bu esa umumiy strategiyaga ta'sir qilmoqda.

Topshiriq: Soyabon strategiya asosida universitet boshqaruv tizimini takomillashtiring.

### 3.7. MUAMMOLI MASALALARNI ISHLASH UCHUN METODIK TAVSIYA.

Har bir muammoli masala yechimida quyidagi algoritmgga amal qiling:

- 1) Muammoni identifikatsiya qilish: Asosiy ziddiyat nimada?
- 2) Nazariy asos: Qaysi menejment yoki iqtisodiy nazariyaga tayaniladi?
- 3) Tahlil: Raqamlar, faktlar va tashqi omillar ta'siri.

Taklif va yechim: Sizning strategik qaroringiz va uning kutilayotgan natijasi.

### 3.8. MUAMMOLI MASALALARNI BAHOLASH MEZONLARI

Nazariy bilim (30%): Savollarga javob berishning aniqligi va asoslanganligi.

Amaliy ko'nikma (40%): Muammoli masalalarni yechishda tahliliy yondashuv va asboblardan foydalanish.

Mantiqiy fikrlash (30%): Mustaqil xulosa chiqarish va takliflar berish qobiliyati.

## 4. IMTIXONGA TAYYORLANISH UCHUN TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR

I. Normativ-huquqiy hujjatlar:
1. O'zbekiston Respublikasining 2024 yil uchun O'zbekiston Respublikasining "Davlat budjeti to'g'risida" qonuni. 2023 yil 25 dekabr.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 11 sentyabrdagi PF-158-sonli "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi "2022 - 2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-sonli Farmoni.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 dekabdagi "O'zbekiston Respublikasining 2023 - 2025 yillarga mo'ljallangan investitsiya dasturini amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-459-sonli Qarori.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasi. 2022 yil 20 dekabr.

6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023 yil 14 yanvardagi “O‘zbekiston Respublikasi investitsiya dasturini shakllantirish tizimini yanada takomillashtirish va samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 16-sonli Qarori.

## **II. Asosiy adabiyotlar:**

1. Brigham E.F., Ehrhardt M. Financial Management: Theory & Practice. – Boston Cengage Learning, 2016. – 1200 p.

2. Menifield C. The Basics of Public Budgeting and Financial Management, Third Edition 3rd Edition. – London: Hamilton Books, 2017. – 274 r.

3. Saunders A., Cornett M. Financial Markets and Institutions. – USA: McGraw Hill Education, 2019. – 721 p.

4. Suyunov D. Korporativ boshqaruv mexanizmi: muammo va yechimlar: Monografiya. – T.: Akademiya, 2007. – 321 bet.

5. Suyunov D.X., Xoshimov E.A., Xusainov Sh.A. Koproativ boshqaruv: muammolar va zamonaviy yechimlar. Monografiya.: “BROK CLASS SERVIS” MChJ bosmaxonasida chop qilingan. 2021 yil. -207 bet.

6. Suyunov D.X., Elmirzayev S.Ye. Korporativ boshqaruv. Darslik.: “BROK CLASS SERVIS” MChJ bosmaxonasida chop qilingan.2023 yil.-446 bet.

7. IIBF. Bank Financial Management. – Macmillan Education India Pvt. Ltd, 2023. – 772 p.

8. Bandy G. Financial Management and Accounting in the Public Sector. - Routledge, 2023. – 608 p.

9. Xakimov Z.A., Sharifxo‘jaev U.U. Interaktiv va raqamli marketing. O‘quv qo‘llanma. -T.: “Iqtisodiyot”, 2019 – 270 b.

10. Lapidus L. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. Учебник. М.: INFRA-M, 2019.- 348 стр. <https://www.labirint.ru/books/670196/>.

11. Akaev A.A., Kenjabaev A.T., Ilxamova Yo.S., Jumaniyozova M.Yu. Iqtisodiyotda axborot komplekslari va texnologiyalari. Darslik.T.- “Fan va texnologiya”. 2019.- 510 bet.

12. Agrobiznes: uchebno-metodicheskoe posobie / E. A. Petrovich, L.P. Lazarev, Ye.L. Demitrichenko. – Gorki: BGSXA, 2013. – 234

13. Qishloq xo‘jaligi iqtisodiyoti va menejmenti. Darslik / G‘.A.Samatov, I.B.Rustamova, U.A.Sheripbaeva. – T.: 2012 y. – 346 b.

14. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: o'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2009. – 208 b.

## VI. ELEKTRON MANBALAR VA PLATFORMALAR

1. Lex.uz: O'zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.

2. Stat.uz: O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi (Ma'lumotlar tahlili uchun).

3. <https://www.imv.uz/> Iqtisodiyot va moliya vazirligi

4. <https://cbu.uz/uz/> Markaziy banki O'zbekiston

5. <https://www.worldbank.org>

6. <https://www.consumeredge.com/> IMF – Digital Payments and Finance / FinTech

**Tinglovchilarga tavsiya:** Attestatsiyaga tayyorgarlik ko'rishda faqat nazariy kitoblar bilan cheklanmay, Lex.uz sayti orqali sohaga oid eng so'nggi Prezident farmonlari va qarorlari bilan tanishib chiqish tavsiya etiladi.

**Magistratura mutaxassisligi bitiruvchilari uchun yakuniy davlat  
attestatsiyasi **IMTIXON BILETI****

<b>Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi</b>		
<p><b>«TASDIQLAYMAN»</b> O‘quv uslubiy bo‘lim boshlig‘i Qodirov T.U.</p> <p>_____</p> <p>O‘quv uslubiy kengash majlisining _____ -sonli bayonnomasi “ ____ ” _____ 2026 y..</p>	<p>70410901 - Biznesni boshqarish (MBA – moliya, global menejment, raqamli iqtisodiyot, agrobiznes, kichik biznes), 70411202 - Loyiha boshqaruvi (PM) magistratura mutaxassisliklari bitiruvchilari uchun yakuniy davlat attestatsiyasi savollari.</p> <p>2025-2026 o‘quv yili bitiruvchilari, kunduzgi va sirtqi ta’lim shakllari</p>	
<b>BILET № _____</b>		
1.	Nazariy savol	30 ball
2.	Nazariy savol	30 ball
3.	Muammoli masala	40 ball
<b>Тузувчилар:</b>		
“Biznesni boshqarish va tadbirkorlik” kafedrası		
“Moliya va buxgalteriya hisobi” kafedrası		
“Marketing va raqamli iqtisodiyot” kafedrası		

## **MOLIYAVIY MENEJMENT** fanidan savollar ro'yxati

### **Moliyaviy menejmentning maqsadlari, vazifalari va funksiyalari.**

Moliyaviy menejmentning asosiy maqsadi nimadan iborat?

Moliyaviy menejmentning asosiy funksiyalarini izohlang.

Moliyaviy menejment vazifalari korxonada samaradorligiga qanday ta'sir qiladi?

### **Moliyaviy menejmentni tashkil etish asoslari.**

Korxonada moliyaviy menejment tizimini tashkil etish bosqichlari qanday?

Moliyaviy menejmentda tashkiliy tuzilmaning o'ri nimada?

Moliyaviy menejmentning asosiy vazifalari nimalardan iborat?

### **Korxonalarda moliyaviy rejalashtirish mazmuni va asoslari**

Moliyaviy rejalashtirishning mohiyati nimadan iborat?

Moliyaviy rejalashtirishda qanday usullar qo'llaniladi?

Byudjetlashtirish jarayoni qanday amalga oshiriladi?

### **Korxonalarda pul oqimlari harakatini boshqarish**

Pul oqimlari (cash flow) nima va uning turlari qanday?

Pul oqimlarini boshqarishning asosiy usullari nimalar?

Korxonada likvidlikni ta'minlashda pul oqimlarining roli qanday?

### **Korxonalarda kapital va aktivlarni boshqarish**

Kapital tuzilmasini optimallashtirish nima?

Aktivlarni boshqarish samaradorligi qanday baholanadi?

Aylanma va asosiy kapital o'rtasidagi farq nimada?

### **Kompaniyaning debitorlik va kreditorlik qarzlarni boshqarish**

Debitorlik qarzlari nima va uni boshqarish usullari qanday?

Kreditorlik qarzlarni samarali boshqarish qanday amalga oshiriladi?

Debitorlik va kreditorlik qarzlari o'rtasidagi muvozanat nima uchun muhim?

### **Kompaniyaning daromadlari, xarajatlari, foydasi va rentabelligini boshqarish**

Korxonada foydasini oshirishning asosiy yo'llari qanday?

Rentabellik ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?

Xarajatlarni optimallashtirish qanday amalga oshiriladi?

### **Korxonalarda investitsion faoliyatni boshqarish**

Investitsiya loyihalarini baholash usullari qanday?

NPV va IRR ko'rsatkichlari nimani anglatadi?

Investitsiya risklarini kamaytirish usullari qanday?

## **Korxonalarda narx shakllanish jarayonini boshqarish**

Narx shakllanishiga ta'sir qiluvchi omillar nimalar?

Narx belgilash strategiyalari qanday?

Raqobat sharoitida narx siyosati qanday olib boriladi?

## **Moliyaviy risklar va ularni boshqarish**

Moliyaviy risklarning asosiy turlari qanday?

Risklarni baholash usullari qanday?

Risklarni kamaytirish strategiyalari nimalardan iborat?

## **Davlat maqsadli jamg'armalari daromad va xarajatlarini boshqarish**

Davlat maqsadli jamg'armalari nima?

Ularning daromad manbalari qanday shakllanadi?

Xarajatlar samaradorligi qanday baholanadi?

## **Inqirozga qarshi boshqaruvni tashkil etish asoslari**

Inqirozga qarshi boshqaruv nima?

Moliyaviy inqiroz sabablari nimalardan iborat?

Korxonani inqirozdan chiqarish choralarini tushuntiring.

## **Ilova 3**

### **RAQAMLI MOLIYA fanidan savollar ro'yxati**

Raqamli moliya va an'anaviy bank tizimi o'rtasidagi asosiy farqlar nimada?

Bank tizimida raqamli transformatsiya nimani anglatadi?

Moliyaviy vositachilik (financial intermediation) raqamli davrda qanday o'zgarib bormoqda?

Raqamli iqtisodiyot sharoitida banklarning roli qanday o'zgaradi?

Raqamli moliya bank sektorining raqobatbardoshligiga qanday ta'sir qiladi?

Fintech kompaniyalari banklar uchun tahdidmi yoki imkoniyatmi?

Neobanklar an'anaviy banklardan nimasi bilan farq qiladi?

Open banking tizimi banklar faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

API texnologiyalari bank xizmatlarini qanday rivojlantiradi?

Raqamli kreditlash (digital lending) tizimlari qanday ishlaydi?

Raqamli to'lov tizimlari banklar daromadiga qanday ta'sir qiladi?

Markaziy banklarning raqamli valyutasi (CBDC) nima va uning bank tizimiga ta'siri qanday?

SWIFT, Visa, MasterCard kabi tizimlar raqamli transformatsiyada qanday rol o'ynaydi?

Instant payment tizimlari bank likvidligiga qanday ta'sir qiladi?  
Raqamli to'lov tizimlarida komissiya siyosati qanday shakllanadi?  
Raqamli bank xizmatlarida kiberxavfsizlik qanday ta'minlanadi?  
Kredit riskini baholashda raqamli texnologiyalar (AI, Big Data) qanday ishlatiladi?  
Fintech rivojlanishi bilan risklar qanday o'zgaradi?  
Banklarda operational risk raqamli muhitda qanday kuchayadi?  
Raqamli moliya investitsiya jarayonlarini qanday o'zgartirmoqda?  
Robo-advisors nima va ular investorlar uchun qanday foyda keltiradi?  
Blockchain fond bozorlariga qanday ta'sir qiladi?  
Kriptoalyutalar investitsiya aktiv sifatida qanday baholanadi?  
Crowdfunding va peer-to-peer lending bank tizimiga qanday ta'sir qiladi?  
Banklarda raqamli strategiya qanday ishlab chiqiladi?  
ESG va barqaror moliya raqamli banklar orqali qanday rivojlanmoqda?  
Raqamli moliya moliyaviy inklyuziyani qanday oshiradi?  
Banklarda AI va avtomatlashtirish ish o'rinlariga qanday ta'sir qiladi?  
Kelajakda banklar fintech kompaniyalarga aylanishi mumkinmi?

## Ilova 4

### **KORPORATIV BOSHQARUV fanidan savollar ro'yxati**

O'zbekiston iqtisodiyotini transformatsiya va diversifikatsiya qilishda korporativ boshqaruvning o'rni va ahamiyati qanday?  
Korporativ boshqaruv tizimining asosiy subyektlari, obyektlari va boshqaruv organlari kimlar?  
Korporativ boshqaruv tamoyillari qanday va minoritar aksiyadorlar huquqlari qanday himoya qilinadi?  
Korporativ nazorat mexanizmlari qanday ishlaydi?  
Korporativ boshqaruv nazariyasining evolyusion bosqichlari qanday?  
Agentlik nazariyasi, manfaatdor tomonlar nazariyasi va boshqaruv nazariyalarining asosiy farqlari nima?  
Firma nazariyasi, transaksion xarajatlar nazariyasi, shartnomalar nazariyasi, mulk huquqi nazariyasi va korporasiyaning ijtimoiy mas'uliyati nazariyalarining korporativ boshqaruvdagi ahamiyati qanday?

Ingliz-amerika, nemis va yapon korporativ boshqaruv modellari qanday asosiy xususiyatlari va tamoyillarga ega?

Ingliz-amerika, nemis va yapon modellarda boshqaruv organlari, vakolatlar taqsimoti, aksiyalarga egalik tuzilmasi va axborot ochiqligi qanday farq qiladi?

Ingliz-amerika, nemis va yapon modellari ijtimoiy qadriyatlar, mehnat jamoasi roli, moliyalashtirish usullari va investitsiya yondashuvlari jihatidan qanday o'ziga xos?

O'zbekistonda korporativ boshqaruvning "O'zbek modeli" qanday shakllanishi va rivojlanish shart-sharoitlari mavjud?

O'zbekistonda korporativ tuzilmalar shakllanishining institutsional asoslari va tashkiliy-huquqiy jihatlari qanday?

O'zbekistonda Korporativ boshqaruv kodeksining ahamiyati va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari qanday?

Korporativ boshqaruvning xalqaro standartlari va ularni shakllantirish zaruriyati nimada?

IHRT (OECD) korporativ boshqaruv tamoyillarining tarkibiy tuzilishi (aksiyadorlar huquqlari, teng munosabat, manfaatdor shaxslar roli, shaffoflik va boshqaruv majburiyatlari) qanday?

Kredit tashkilotlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha Bazel qo'mitasi tavsiyalarining mohiyati va ahamiyati qanday?

Korporativ boshqaruvning asosiy mexanizmlari va ularning umumiy mohiyati qanday?

Iqtisodiy, tashkiliy va motivasion mexanizmlarning korporativ boshqaruvdagi o'rni va ahamiyati qanday?

Huquqiy va siyosiy mexanizmlarning korporativ boshqaruv tizimidagi roli va ularning amaliy qo'llanilishi qanday?

Korporativ boshqaruvda axborot ochiqligining mohiyati, ahamiyati va asosiy tamoyillari qanday?

Insayder va autsayder axboroti, mahfiy axborot va ularni boshqarish va tartibga solish mexanizmlari qanday?

Moliyaviy va nomoliyaviy hisobotlar, axborotni oshkor qilish tartibi va shakllari hamda turli korporativ boshqaruv modellarida axborot ochiqligi darajasi qanday?

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishining (AUY) korporativ boshqaruvdagi roli, funksiyalari va vakolatlari qanday?

AUYni chaqirish, unga tayyorgarlik ko'rish, o'tkazish va qarorlar qabul qilish jarayonlari qanday?

Aksiyadorlarning AUYdagi huquqlari va majburiyatlari, ovoz berish tartibi va aksiyador faolligi fenomeni qanday?

Kuzatuv kengashining korporativ boshqaruv tizimidagi mohiyati, vazifalari va asosiy funksiyalari qanday?

Kuzatuv kengashining vakolatlari, a'zolarining huquq va majburiyatlari hamda mustaqil a'zo tushunchasi va mezonlari qanday?

Kuzatuv kengashi faoliyatini tashkil etish, yig'ilishlarini o'tkazish tartibi va uning faoliyatini baholash mexanizmlari qanday?

Ijroiya organi (bosh direktor, boshqaruv raisi)ning asosiy funksiyalari va menejment faoliyatidagi roli qanday?

Menejment va aksiyadorlar o'rtasidagi ziddiyatlar va ularning oqibatlarini qanday?

Davlat ulushi bo'lgan kompaniyalarda ijroiya organi faoliyatini baholash mezonlari va samaradorlik ko'rsatkichlari qanday?

Aksiyadorlik jamiyatida ichki nazorat organlarining tuzilishi, faoliyatini tashkil etish va taftish komissiyasining vakolatlari qanday?

Ichki nazorat tizimi va ichki audit xizmati: hisobot tarkibi, shakllantirish reglamenti va tizim samaradorligini baholash mezonlari qanday?

Affillangan shaxslar bilan bitimlar, yirik bitimlar va joriy xo'jalik faoliyati bilan bog'liq bitimlar hamda tashqi audit xizmatidan foydalanish tartibi va uning asosiy vazifalari qanday?

Korporativ boshqaruv samaradorligini baholash mezonlari, miqdoriy va sifat usullari, shuningdek zamonaviy reytinglar va KPI, MBO, SMART va BSC tizimlarining roli qanday?

Korporativ madaniyatning zamonaviy konsepsiyasi, tuzilmaviy elementlari, asosiy tamoyillari va korporativ etika kodeksi qanday?

Korporativ ijtimoiy mas'uliyat: vakolatlarning taqsimlanishi, ijtimoiy loyihalarda ishtirok, ijtimoiy dasturlar va investitsiyalar, ekologik faoliyat va biznes-jamiyat hamkorligi muammolari qanday?

## **Ilova 5**

### **RAQAMLI BIZNES BOSHQARUVI fanidan savollar ro'yxati**

**Raqamli biznes boshqaruvi fani predmeti va vazifalari nima?**

Raqamli biznes boshqaruvi fani asosiy mazmun va mohiyati

Raqamli platformalarning ahamiyati

## **Raqamli biznesga oid me'yoriy xuquqiy hujjatlarni sanab o'ting.**

Me'yoriy xuquqiy hujjatlarning asosiy mazmun va mohiyati

Me'yoriy xuquqiy hujjatlarda belgilangan asosiy vazifalar

### **An'anaviy biznes va raqamli biznes o'rtasidagi farq nimada?**

Asosiy farqlar va mezonlar

Eng asosiy tushunchalar va uning mazmun va mohiyati.

### **Raqamli transformatsiya tushunchasini izohlang.**

Hozirgi kunda kompaniyalar raqamli transformatsiya jarayonlari

Raqamli transformatsiyaning asosiy bosqichlari

### **Raqamli iqtisodiyot deganda nimani tushunasiz?**

An'anaviy iqtisod va raqamli iqtisodiyot o'rtasidagi farq

Raqamli iqtisodiyotning asosiy xususiyatlari

### **Biznes model nima va uning raqamli turlari qanday?**

Biznes modellarning asosiy turlari

Biznes modellarning raqamli biznes boshqaruvidagi roli

### **Smart contract deganda nimani tushunasiz?**

Smart contract ning asosiy ishlash bosqichlari hozirgi kunda qaysi davlatlar bundan keng foydalanib kelmoqda?

### **Raqamli ekotizim tushunchasi nima?**

Raqamli ekotizim ishlash yo'nalishlari

Uning asosiy prinsiplari

### **Raqamli infratuzilma deganda nimani tushunasiz ?**

Internet va telekommunikatsiya tarmoqlari (4G, 5G )

Ma'lumot markazlari (Data center)

### **Bulutli texnologiya nima va uning ahamiyati qanday?**

Amazon Web Services platformasi

Microsoft Azure platformasi

Google Cloud platformasi

### **Big Data tushunchasini izohlang.**

Big data hozirgi kunda qaysi sohalarda keng qo'llanilmoqda?

Big data bo'yicha dunyoda qaysi kompaniyalar katta natijalarga erishmoqda?

### **Sun'iy intellekt (AI) raqamli biznesda qanday qo'llaniladi?**

Sun'iy intellekt (AI) bo'yicha platformalar

Sun'iy intellekt (AI) ning boshqa sohalarda qo'llanilishi

Blokcheyn texnologiyasi nima?

Banking and finance – kriptovalyutalar, to'lov tizimlari

Supply chain – tovarlarni kuzatish

## **Internet buyumlari (IoT) nima ?**

Internetga ulanish (Connectivity) – ma'lumotlarni uzatish va qabul qilish

Sensorlar (Sensors) – atrof muhitni yoki holatni kuzatish

## **Fintex nima va uning asosiy yo'nalishlari qanday?**

Elektron to'lovlar (*Payments*);

Mobil to'lovlar, elektron hamyonlar, onlayn kartalar;

Kriptovalyuta va blokcheyn (*Cryptocurrency & Blockchain*);

Bitcoin, Ethereum, smart contracts;

Raqamli bank (*Digital Banking*);

Mobil banking, onlayn kreditlash;

Investitsiya va aktivlar boshqaruvi (*WealthTech*).

## **Elektron tijorat va uning turlarini sanab o'ting ?**

Elektron tijorat bo'yicha mashhur platformalar;

Elektron tijoratning rivojlanish bosqichlari.

## **On-demand xizmatlar modeli qanday ishlaydi ?**

Uning asosiy xususiyatlari;

Unda xizmatlar va resurslarning ahamiyati.

## **B2B, B2C va C2C modellarini taqqoslang.**

Korxonalar o'rtasida tovar va xizmat sotish;

Fuqarolar o'rtasida tovar va xizmat almashuvi (marketplace).

## **Sharing economy tushunchasini izohlang.**

Resurslardan samarali foydalanish;

Yangi daromad manbalari;

Qulay va iqtisodiy xizmat.

## **SaaS, PaaS, IaaS modellari farqli tomonlarini taqqoslang ?**

Tayyor dasturlarni internet orqali foydalanish;

Dastur ishlab chiqish muhiti va API;

Virtual serverlar va resurslar.

## **Raqamli sharoitda Affiliate marketing nima ?**

Onlayn reklama asosida;

Mijozlarni jalb qilish va komissiya olish;

Hisob-kitob aniq va avtomatlashtirilgan.

## **Dropshipping modeli qanday ishlaydi?**

Mijoz onlayn do'kondan buyurtma qilishi;

Sotuvchi buyurtmani ta'minlovchiga yuborilishi;

Tovar mijozga to'g'ridan to'g'ri yetkazilishi.

## **Digital platform biznes modellariga misol keltiring.**

Foydalanuvchi va xizmat ko'rsatuvchi o'rtasida samarali bog'lanish;  
Network effect orqali biznesni rivojlantirish;  
Mijozlar va provayderlarni jalb qilish uchun qulay muhit.

### **Uber va Airbnb modellarining o'ziga xosligi nimada?**

Mobil ilova orqali transport va ro'yxatdan o'tgan reverlar bilan aloqa;  
Foydalanuvchi va rever o'rtasida to'g'ridan to'g'ri bitim;  
Resursni samarali taqsimlash (shaxsiy mashinalar bilan xizmat).

### **Kriptavalyutalar qanday turlarga bo'linadi?**

Hozirgi vaqtda dunyoda mashhur Kriptavalyutalar;  
Kriptavalyutalarning ishlash mexanizmi.

### **Raqamli biznesda innovatsiyalarni boshqarish qanday amalga oshiriladi?**

Innovatsiyalarni boshqarish R&D (Research & Development) va raqamli texnologiyalar orqali amalga oshiri sh;

Yangi mahsulot va xizmatlar yaratish, jarayonlarni avtomatlashtirish, startap va Open Innovation platformalarini qo'llash.

### **Change management raqamli transformatsiyada qanday rol o'ynaydi?**

Xodimlar va jarayonlarni raqamli texnologiyalarga moslashtirishni ta'minlash;

Qayta tayyorlash, kommunikatsiya, yangi jarayonlar va platforma qabul qilishni osonlashtirish.

### **Sun'iy intellekt texnologiyalarini 2030 yilga qadar rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risidagi qaror qachon qabul qilingan va uning asosiy maqsadi nimalardan ibrat?**

Qarorning mazmun mohiyati;  
Qarorda ko'zda tutilgan vazifalar.

### **O'zbekiston Respublikasining Elektron hukumat to'g'risidagi qonuni qachon qabul qilingan va uning asosiy yo'nalishlari nimalardan iborat?**

Davlat xizmatlarini raqamlashtirish;  
Davlat organlari o'rtasida integratsiya.

### **O'zbekiston Respublikasi Kiberxavfsizlik to'g'risidagi qonuni qachon qabul qilingan va uning asosiy maqsadi ?**

Elektron hukumat to'g'risidagi qonun mazmuni va mohiyati;  
Qonunda ko'zda tutilgan asosiy vazifalar.

### **O'zbekiston Respublikasining Elektron tijorat to'g'risidagi qonuni qachon qabul qilingan ?**

Elektron tijorat to'g'risidagi qonun mazmuni va mohiyati;  
Qonunda ko'zda tutilgan asosiy vazifalar.

**“Raqamli O‘zbekiston-2030” strategiyasi qachon qabul qilingan va uning asosiy ko‘rsatgichlari nimalardan iborat ?**

“Raqamli O‘zbekiston-2030” strategiyasi mazmun va mohiyati;

“Raqamli O‘zbekiston-2030” strategiyasida asosiy vaziflar.

## Ilova 6

### **ELEKTRON HUKUMAT VA TIJORAT fanidan savollar ro‘yxati**

#### **Elektron hukumat tushunchasi nima?**

O‘zbekistonda Elektron hukumat rivojlanish darajasi

Hozirgi vaqtda Elektron hukumat bo‘yicha qaysi davlatlar yuqori ko‘rsatgichlarga ega?

#### **Elektron hukumatning asosiy maqsadlari nimalardan iborat?**

Xizmatlar samaradorligini oshirish – davlat xizmatlarini tez va qulay ta‘minlash.

Foydalanuvchi uchun qulaylik – hujjatlarni onlayn qabul qilish, navbatsiz xizmat.

#### **Elektron hukumat tizimining asosiy komponentlari qaysilar?**

Elektron davlat xizmatlari (e-services) – foydalanuvchilar uchun onlayn xizmatlar.

Elektron identifikatsiya va autentifikatsiya – foydalanuvchini aniqlash.

#### **G2G, G2C va G2B modellari nimani anglatadi?**

Davlat idoralari o‘rtasida axborot va xizmat almashinuvi

Davlatdan fuqarolarga onlayn xizmatlar

#### **Elektron hukumatning an’anaviy hukumatdan farqi nimada?**

elektron hukumatning asosiy farqli jihatlari

an’anaviy hukumat ning asosiy mazmun va mohiyati

#### **Elektron hukumatni joriy etish bosqichlari qaysilar?**

strategiya va maqsadlarni aniqlash – nima uchun elektron hukumat kerakligini belgilash.

infratuzilma va texnologiya tayyorlash – serverlar, tarmoq, dasturlar

#### **Elektron davlat xizmatlari qanday turlarga bo‘linadi?**

ma’lumot berish xizmatlari – ma’lumot bazasi, reyestrlar

onlayn ariza va ro‘yxatdan o‘tish xizmatlari – litsenziya, soliq deklaratsiyalari.

#### **“Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali”ning vazifasi nima?**

barcha davlat xizmatlarini bir onlayn platformada taqdim etish;  
fuqarolar va biznes uchun qullanishni osonlashtirish;

### **Elektron hukumatda axborot xavfsizligi nima uchun muhim?**

shaxsiy ma'lumotlar himoyasi uchun;  
davlat sirlari va iqtisodiy ma'lumotlarni muhofaza qilish uchun;  
elektron xizmatlar ishonchli va barqaror bo'lishi uchun.

### **Raqamli identifikatsiya (ID) tizimlari qanday ishlaydi?**

uning ishlash prinsiplari;  
tizimdagi muammolar.

### **Elektron imzo (E-signature) nima va uning ahamiyati qanday?**

Qonunan tan olinishi;  
Vaqt va xarajatni tejash.

### **Elektron hukumatda ochiq ma'lumotlar (Open Data) tushunchasi nima?**

Shaffoflik va hisobdorlik;  
Innovatsiya va biznes imkoniyatlari.

### **Smart hukumat (Smart Government) tushunchasi nimani anglatadi?**

Uni ishlatish mexanizmi;  
Smart hukumat (Smart Government) ni joriy etish bosqichlari.

### **Elektron ishtirok (e-Participation) nima?**

Qonun va siyosiy qarorlarda fuqarolar fikrini hisobga olish;  
Shaffoflik va hisobdorlikni oshirish;  
Jamoat fikrini tez va samarali yig'ish.

### **Raqamli aktivlar deganda nimani tushunasiz?**

Kriptoalyuta (Bitcoin, Ethereum);  
Elektron to'lov hisobi (PayPal, elektron hamyon).

### **KPI va OKR tushunchalari nima?**

KPI (Key Performance Indicators) – asosiy ish samaradorligi ko'rsatkichlari;

OKR (Objectives and Key Results) – maqsadlar va ularning aniq natijalari bilan baholash tizimi.

### **Data-driven decision making nima ?**

Data-driven decision making – qarorlarni ma'lumot va tahlil asosida qabul qilish jarayoni;

Samaralari: xato qarorlarni kamaytirish, strategiyalarni optimizatsiya qilish, samaradorlikni oshirish.

### **Customer journey mapping nima?**

Customer journey mapping – mijozning kompaniya bilan aloqasi va tajribasini poshindosh qadamlar bilan vizual tasvirlash;

Foydasi: mijoz ehtiyojlari va og'riq nuqtalarini aniqlash, marketing va xizmat sifatini yaxshilash.

### **CRM tizimlari nima va ularning vazifasi qanday?**

CRM (Customer Relationship Management) – mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi;

Vazifalari: mijoz ma'lumotlarini saqlash, targ'ibot va marketingni avtomatlashtirish, xizmat ko'rsatishni samarali qilish.

### **ERP tizimlari raqamli biznesda qanday rol o'ynaydi?**

Kompaniyaning moliya, HR, logistika va boshqa jarayonlarini bir platformada boshqarishi;

Menejment uchun analitika va hisobotlar orqali asosli qaror qabul qilish imkoni.

### **Raqamli marketing strategiyalari qanday turlarga bo'linadi?**

sayt va kontentni qidiruv tizimi uchun optimizatsiya qilish;  
ijtimoiy tarmoqlar orqali marketing va kommunikatsiya.

### **Kiberxavfsizlik raqamli biznesda qanday ahamiyatga ega?**

mijozlar va kompaniya ma'lumotlarini xavfsiz saqlash;  
firibgarlik, virus va xakerlikdan muhofaza.

### **E-commerce (elektron tijorat) platformalar nima?**

onlayn savdo va to'lovlar uchun ishlatiladigan raqamli platformalar;  
tovar va xizmatlarni taqdim etish, onlayn to'lovlar, orderni kuzatish.

### **Raqamli to'lov tizimlari qanday ishlaydi?**

kredit/debit karta, elektron hamyon yoki mobil ilovalar orqali;  
tranzaksiyani onlayn monitoring va hisobot orqali kuzatish mumkin.

### **SEO va SEM farqi nimada?**

Sayt va kontentni qidiruv tizimi uchun optimizatsiya qilish;  
Kontent, veb-sayt strukturasi va organik reyting.

### **Social media marketing nima?**

Brend imidjini rivojlantirish;  
Mijozlarni jalb qilish;  
Sotuv va konversiyani oshirish.

### **Data analytics nima va uning turlari qanday?**

kelgusida nima bo'lishini prognoz qilish;  
qanday qaror qabul qilish kerakligini tavsiya qilish .

### **Kiberxavfsizlik tahdidlari qanday turlarga bo'linadi?**

hozirgi vaqtda Kiberxujumlar turlari;

kiberxujumlarning asosiy sabablari.

**O‘zbekiston Respublikasining Elektron hukumat to‘g‘risidagi qonuni qachon qabul qilingan va uning asosiy yo‘nalishlari nimalardan iborat?**

Davlat xizmatlarini raqamlashtirish;

Davlat organlari o‘rtasida integratsiya.

**O‘zbekiston Respublikasi Kiberxavfsizlik to‘g‘risidagi qonuni qachon qabul qilingan va uning asosiy maqsadi?**

Elektron hukumat to‘g‘risidagi qonun mazmuni va mohiyati;

Qonunda ko‘zda tutilgan asosiy vazifalar.

**O‘zbekiston Respublikasining Elektron tijorat to‘g‘risidagi qonuni qachon qabul qilingan?**

Elektron tijorat to‘g‘risidagi qonun mazmuni va mohiyati;

Qonunda ko‘zda tutilgan asosiy vazifalar.

**“Raqamli O‘zbekiston-2030” strategiyasi qachon qabul qilingan va uning asosiy ko‘rsatgichlari nimalardan iborat ?**

“Raqamli O‘zbekiston-2030” strategiyasi mazmun va mohiyati;

“Raqamli O‘zbekiston-2030” strategiyasida asosiy vazifalar.

**Ilova 7**

**LOYIHA BOSHQARUVI ASOSLARI fanidan savollar ro‘yxati**

**Loyihaviy fikrlash va loyiha muhiti.**

Loyihaviy fikrlash tushunchasi va uning ahamiyati nima?

Loyihaviy fikrlashning asosiy tamoyillari va bosqichlari nimadan iboratdir ?

Loyiha muhiti va uning ichki hamda tashqi omillarini aytib bering.

**Loyihani boshlash va uni asoslash.**

Loyihani boshlash jarayoni va tashabbus bosqichlariga nimalar kiradi?

Loyihaning texnik-iqtisodiy asoslanishi (TIA) asosiy belgilariga nimalar kiradi.

Loyihani tasdiqlash va rasmiylashtirish jarayoni.

**Loyiha integratsiyasi va rejalashtirish mantiqi.**

Loyiha integratsiyasi tushunchasi va uning ahamiyati

Integratsiyalashgan loyiha rejasini ishlab chiqish va tasdiqlash jarayoni.

Loyiha boshqaruvida integratsion jarayonlar va ularning o‘zaro bog‘liqligi.

## **Loyiha hajmini aniqlash va ishlarni dekompozitsiyasi**

Loyiha hajmi tushunchasi va uni aniqlash tamoyillari.

Loyiha chegaralari va natijalarini belgilash

Loyiha hajmini nazorat qilish va o'zgarishlarni boshqarish.

## **Xarajatlarni rejalashtirish va moliyaviy nazorat.**

Xarajatlarni rejalashtirishning mazmuni va bosqichlari

Loyiha byudjetini shakllantirish va smeta tuzish.

Xarajatlarni baholash usullari va moliyaviy prognozlash nimalardan iborat.

## **Resurslar va kommunikatsiyalarni boshqarish.**

Loyiha resurslari tushunchasi va ularning turlari

Resurslarni rejalashtirish va taqsimlash jarayoni

Loyiha jamoasini shakllantirish va boshqarish

## **Xaridlar va manfaatdor tomonlar bilan ishlash.**

Loyiha xaridlarini boshqarish tushunchasi va ahamiyati

Xarid jarayonini rejalashtirish va shartnomalar tuzish

Yetkazib beruvchilarni tanlash va baholash mezonlari

## **Monitoring, nazorat va loyiha samaradorligi.**

Monitoring jarayonining mazmuni va vazifalari

Loyiha ko'rsatkichlarini nazorat qilish usullari

Loyiha samaradorligini baholash usullari nima?

## **Loyiha va operatsion faoliyatni tahlil qilish.**

Loyiha va operatsion faoliyat tushunchasi va farqlari

Loyiha natijalari va operatsion jarayonlarni o'lchash mezonlari

Loyihalarni operatsion faoliyat bilan integratsiyalash deganda nimalarni tushunasiz?

## **Byudjet, xarajatlar va cost baseline tuzish**

Loyiha talablarini tushunish va aniqlash tamoyillari

Byudjet tushunchasi va uning loyihadagi roli

Risk tushunchasi va uning loyihadagi ahamiyati

## **Sifat ko'rsatkichlari va nazorat vositalari**

Sifat tushunchasi va loyihadagi ahamiyati

Sifat ko'rsatkichlarini belgilash va o'lchash mezonlari

Sifat nazorati vositalari va metodlari

## **Risklarni aniqlash va risk reestri tuzish**

Risk tushunchasi va uning loyihadagi ahamiyati

Loyiha risklarini aniqlash usullari va tahlil qilish

Risklarni kamaytirish strategiyalari va nazorat choralarini ishlab chiqish nimalardan iborat?

## Ilova 8

### **LOYIHALARNI MOLIYALASHTIRISH fanidan savollar ro'yxati**

#### **Loyihaviy moliyalashtirishning mohiyati va zarurligi. Investitsiyalar va ularning turlari.**

Loyihaviy moliyalashtirish (Project Finance) tushunchasi nima?

Loyihaviy moliyalashtirishning an'anaviy kreditlashdan farqi nimada?

Loyihaviy moliyalashtirishning iqtisodiyotdagi o'rni qanday?

#### **Loyihaviy moliyalashtirishning turlari va modellari.**

Investitsiyalarning asosiy turlari qanday tasniflanadi?

To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar (FDI) nima?

Portfel investitsiyalari qanday xususiyatlarga ega?

#### **Loyihaviy moliyalashtirish nazariy va metodologik asoslari.**

Loyihaviy moliyalashtirishning asosiy modellari qanday?

BOT, BOOT va BOO modellari nimani anglatadi?

Public-Private Partnership (PPP) modeli qanday ishlaydi?

#### **Loyihaviy tahlilning bosqichlari.**

Investitsiya loyihasini tahlil qilishning asosiy bosqichlari qanday?

Texnik-iqtisodiy asoslash (TIA) nima?

Marketing tahlili loyihada qanday rol o'ynaydi?

#### **Investitsiya loyihalarini baholash.**

NPV (Net Present Value) usuli nima va qanday hisoblanadi?

IRR (Internal Rate of Return) ko'rsatkichi nimani bildiradi?

Payback Period (qaytish muddati) qanday aniqlanadi?

#### **Investitsiya loyihalarini baholash.**

Investitsiya loyihalarini moliyalashtirish manbalari qanday?

Aksiyalar va obligatsiyalar investitsiya instrumenti sifatida qanday baholanadi?

Davlat va xususiy investitsiyalar o'rtasidagi farq nimada?

Investitsiya loyihalarini moliyalashtirish manbalari.

#### **Obligatsiyalar va aksiyalarning investitsion tahlili.**

Obligatsiyalarning daromadlilikligi qanday baholanadi va YTM (Yield to Maturity) ko'rsatkichi nimani anglatadi?

Aksiyalarni investitsion baholashda qanday asosiy metodlar (Dividend Discount Model, P/E ratio) qo'llaniladi va ularning afzalliklari nimada?

Obligatsiya va aksiyalarning risk va daromad darajasi qanday farqlanadi va investor uchun qaysi biri maqsadga muvofiq?

**Jarayonlar texnologiyasi. Jarayonlar hamda tovar va xizmatlar ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirish.**

Jarayonlar texnologiyasi tushunchasi nima va u ishlab chiqarish samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

Tovar va xizmatlar ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirishda qanday asosiy omillar (talab prognozi, resurslar, texnologiya) hisobga olinadi?

Ishlab chiqarish quvvatini optimallashtirish usullari qanday va ular korxonaga raqobatbardoshligiga qanday ta'sir qiladi?

**Investitsiya loyihalari risklari.**

Investitsiya loyihalarida risk tushunchasi nima va uning asosiy turlari (moliyaviy, texnik, bozor, siyosiy risklar) qanday tasniflanadi?

Investitsiya loyihalarida risklarni baholash va tahlil qilishning qanday usullari (sensitivity analysis, scenario analysis, Monte Carlo) qo'llaniladi?

Investitsiya loyihalarida risklarni kamaytirish (risk mitigation) strategiyalari qanday va ularning samaradorligi qanday baholanadi?

**Loyiha tashabbuskori – kompaniyaning likvidliligi va to'lovga qobilligini baholash.**

Kompaniyaning likvidliligi nima va u qanday ko'rsatkichlar (current ratio, quick ratio) orqali baholanadi?

To'lovga qobiliyat (solvency) tushunchasi nimani anglatadi va uni baholashda qanday koeffitsientlar (debt-to-equity, interest coverage ratio) qo'llaniladi?

Loyiha tashabbuskori sifatida kompaniyaning moliyaviy barqarorligi investitsiya qarorlariga qanday ta'sir qiladi?

**Ilova 9**

**AGROBIZNESDA RESURS TA'MINOTI fanidan savollar ro'yxati**

**1. Agrobiznes fani predmeti va vazifalari nima?**

- Agrobiznes resurs ta'minoti fanining asosiy mazmuni
- Agrobiznes platformalarning ahamiyati

**2. Agrobiznesda resurs ta'minoti tushunchasi va mohiyati nima?**

- Resurslarning turlari (moddiy, moliyaviy, mehnat)
- Resurs ta'minotining ahamiyati

**3. "Agrosanoat siyosati" atamasi nimani anglatadi?**

- Texnika va uskunalar
- Urug', o'g'it va yoqilg'i resurslari

**4. Yer resurslaridan samarali foydalanish yo'llari qanday?**

- Yer unumdorligini oshirish
- Ekologik muvozanatni saqlash

**5. Mehnat resurslarini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari qanday?**

- Kadrlar malakasi
- Ish unumdorligi

**6. Moliyaviy resurslar va ularni boshqarish mexanizmi qanday?**

- Kreditlash tizimi
- Investitsiyalarni jalb qilish

**7. Agrobiznesda logistika tizimi nima va uning vazifalari qanday?**

- Ta'minot zanjiri
- Transport va saqlash

**8. Raqamli texnologiyalar agrobiznesda qanday qo'llaniladi?**

- IoT va aqlli texnologiyalar
- Ma'lumotlar tahlili

**9. Suv resurslarini boshqarishning zamonaviy usullari qanday?**

- Tomchilatib sug'orish
- Suvni tejash texnologiyalari

**10. Energiya resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirish yo'llari qanday?**

- Qayta tiklanuvchi energiya
- Energiya tejash texnologiyalari

**11. Agrobiznesda innovatsiyalar va ularning roli qanday?**

- Yangi texnologiyalar
- Raqobatbardoshlikni oshirish

**12. Raqamli marketing agrobiznesda qanday qo'llaniladi?**

- Online savdo platformalari
- Ijtimoiy tarmoqlar marketingi

**13. Agrobiznesda risklarni boshqarish usullari qanday?**

- Sug'urta tizimi
- Diversifikatsiya

**14. Ta'minot zanjirini boshqarish (SCM) nima?**

- Ta'minot jarayonlari
- Samaradorlikni oshirish

**15. Agrobiznesda davlat siyosati va uning ahamiyati qanday?**

- Subsidiyalar
- Qonunchilik bazasi

**16. Qishloq xo'jaligida raqamlashtirish jarayonlari qanday kechmoqda?**

- "Digital Uzbekistan" strategiyasi
- Elektron xizmatlar

**17. Agrobiznesda eksport-import operatsiyalari qanday tashkil etiladi?**

- Bozor tahlili
- Logistika

**18. Fermer xo'jaliklarida resurslarni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?**

- Biznes-reja
- Xarajatlar tahlili

**19. Agrobiznesda klaster tizimi nima?**

- Integratsiya jarayonlari
- Samaradorlik

**20. Oziq-ovqat xavfsizligi tushunchasi nima?**

- Mahsulot sifati
- Ta'minot barqarorligi

**21. Agrobiznesda axborot tizimlari qanday ishlaydi?**

- ERP tizimlari
- Ma'lumotlar bazasi

**22. Resurslardan foydalanish samaradorligini baholash ko'rsatkichlari qanday?**

- Rentabellik
- Hosildorlik

**23. Qishloq xo'jaligida investitsion loyihalarni baholash qanday amalga oshiriladi?**

- NPV va IRR

— Risk tahlili

**24. Agrobiznesda ekologik barqarorlik qanday ta'minlanadi?**

— Yashil iqtisodiyot

— Atrof-muhitni muhofaza qilish

**25. Agrobiznesda marketing strategiyalari qanday ishlab chiqiladi?**

— Bozor segmentatsiyasi

— Narx siyosati

**26. Qishloq xo'jaligida innovatsion infratuzilma nima?**

— Texnoparklar

— Ilmiy markazlar

**27. Agrobiznesda kooperatsiya va integratsiya jarayonlari qanday?**

— Hamkorlik shakllari

— Iqtisodiy samaradorlik

**28. Agrobiznesda raqamli platformalar qanday ishlaydi?**

— Marketplace tizimlari

— Elektron savdo

**29. Qishloq xo'jaligida sug'urta tizimi qanday ishlaydi?**

— Risklarni kamaytirish

— Moliyaviy himoya

**30. Agrobiznesda innovatsion boshqaruv qanday amalga oshiriladi?**

— Strategik boshqaruv

— Texnologik rivojlanish

**31. Agrobiznesda yer resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalarining roli qanday?**

— Ishlab chiqarish bosqichlari

— Sotish kanallari

**32. Agrobiznesda samaradorlikni oshirishning asosiy yo'llari qanday?**

— Texnologik modernizatsiya

— Resurslarni optimallashtirish

**33. Agrobiznesda davlat qo'llab-quvvatlashining huquqiy asoslarini qaysi hujjatlar belgilaydi?**

— Huquqiy hujjatlarning asosiy mazmuni

— Huquqiy hujjatlarda belgilangan asosiy vazifalar

**34. O‘zbekistonda agrobiznesni rivojlantirish va davlat boshqaruvini isloh qilishda “raqamli transformatsiya”ning roli nimada?**

— agrobiznesni rivojlantirish va davlat boshqaruvini isloh qilishdagi vazifalar

— “raqamli transformatsiya” tushunchasi mazmuni

**35. O‘zbekiston Respublikasida “Agrosanoat siyosati konsepsiyasi” qachon ishlab chiqilgan?**

— “Agrosanoat siyosati konsepsiyasi” mazmun va mohiyati

— “Agrosanoat siyosati konsepsiyasi” da belgilangan asosiy vazifalar

**Ilova 10**

**STRATEGIK VA OPERATSION MENEJMENT fanidan savollar ro‘yxati**

1. “Strategiya” atamasiga ta’rif keltiring.
2. Strategiya turlarini sanab bering.
3. Taktika nima? Strategiyadan farqli tomoni nimada?
4. Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari.
5. Strategik maqsad nima?
6. Strategik fikrlash nima?
7. Strategiya turlari: Rejalashtirilgan strategiya.
8. Strategiya turlari: Tadbirkorlik strategiyasi.
9. Strategiya turlari: Soyabon strategiyasi.
10. Strategiya turlari: Konsensus strategiyasi.
11. Cstrategik menejment o‘zaro bog‘liq uchta vazifani hal qilishi kerak. Ushbu uchta vazifani keltiring.
12. Strategiyaning uchta shaklini keltiring va xar biriga qisqa izoh keltiring.
13. Moslashuvchan boshqaruv ta’riflab bering.
14. Globallashuv nima?
15. Korporativ rejalashtirishni rivojlantirishning to‘rt bosqichini sanab bering.
16. McKinsey’s 7S ramkasini to‘liq izohlab bering
17. Strategik boshqaruvga yondashuvlari: tizimli yondashuv
18. Strategik boshqaruvga yondashuvlari: marketing yondashuvi
19. Strategik boshqaruvga yondashuvlari: kompleks yondashuv

20. Strategik boshqaruvga yondashuvlari: dinamik yondashuv
21. Strategik boshqaruvga yondashuvlari: ситуацион ёндашув
22. M.Porterning beshta raqobat kuchini sanab bering
23. M.Porterning beshta raqobat kuchi: Sanoatga yangi kelganlarning salohiyati
24. M.Porterning beshta raqobat kuchi: Mijozlarning kuchi
25. Raqobat ustunligi nima?
26. Operatsion menejment atamasiga ta'rif keltiring
27. Tashkilot resurslarini rejalashtirish - enterprise resource planning (ERP) tizimini yoritib bering
28. Tejamkor ishlab chiqarish nima?
29. 5S-modelini yoritib bering
30. Kaydzen modelini yoritib bering