

**КАБИНЕТ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**“УТВЕРЖДАЮ”**

**Заместитель директора  
Высшей школы бизнеса и  
предпринимательства  
Б.А. Холбаев \_\_\_\_\_**

2026 год “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ДЛЯ ВЫПУСКНИКОВ МАГИСТРАТУРЫ**

<b>Специальности магистратуры:</b>	70410901 - Управление бизнесом (МВА - финансы, глобальный менеджмент, цифровая экономика, агробизнес, малый бизнес и предпринимательство) 70411202 - Управление проектами (УП)
<b>Форма обучения:</b>	Очная, заочная

**ТАШКЕНТ – 2026**

## СОГЛАСОВАНО:

Начальник учебно-методического отдела Кадыров Т.У.

Начальник отдела обеспечения качества и аккредитации Алимов А.М.

Начальник офиса регистратора Юлдашев Н.Н

### Ответственные за программу:

Д.Х.Суюнов - заведующий кафедрой "Управление бизнесом и предпринимательство," д.э.н., профессор.

Д.Т.Кенжабаев - заведующий кафедрой "Маркетинг и цифровая экономика," д.э.н., профессор.

Д.В.Расулова - заведующая кафедрой "Финансы и бухгалтерский учет," д.э.н., профессор.

Т.Б.Имомкулов - вр.и.о. профессора кафедры "Финансы и бухгалтерский учет", PhD

### Рецензенты:

Рахимова Д.Н. - доктор экономических наук, профессор;

Илхамова Ю.С. - кандидат экономических наук, профессор;

Программа итоговой государственной аттестации была рассмотрена и одобрена Ученым советом Высшей школы бизнеса и предпринимательства.

Протокол № \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 года.

# ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ВЫПУСКНИКОВ МАГИСТРАТУРЫ

Данная программа итоговой государственной аттестации (ИГА) для выпускников магистратуры разработана на основе стандартов высшего образования Республики Узбекистан и современных трендов на 2025-2026 годы, объединяя актуальные темы дисциплин "Финансовый менеджмент," "Цифровые финансы," "Корпоративное управление," "Стратегический и операционный менеджмент," "Управление цифровым бизнесом," "Электронное правительство и коммерция," "Основы проектного управления," "Финансирование проектов," а также "Ресурсное обеспечение в агробизнесе."

Вопросы направлены на определение уровня знаний, умений и навыков, предусмотренных квалификационными требованиями, наряду с требованиями к содержанию специальных дисциплин по специальности.

В экзамене государственной аттестации испытания по специальным (обязательным) дисциплинам включают задания, состоящие из 2 теоретических вопросов и 1 проблемной задачи:

*Задание 1. 1 теоретический вопрос (макс - 30 баллов);*

*Задание 2. 1 теоретический вопрос (макс - 30 баллов);*

*Задание 3. Практическая Задача - решение проблемной задачи (определение проблемы, анализ и разработка предложения) (макс - 40 баллов).*

Все задания разрабатываются в рамках тем, представленных в данной программе. Образец экзаменационного билета приведен в приложении.

## 1. ВВЕДЕНИЕ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ.

### 1.1. Введение

В условиях современной глобализации и цифровой трансформации подготовка высококвалифицированных управленческих кадров имеет стратегическое значение. Данная программа служит для комплексной оценки профессиональных

компетенций слушателей, получающих степень магистра, их способностей к принятию стратегических решений в области управления бизнесом, управления финансами, цифровых технологий и управления проектами.

### **1.2. Цель программы**

Систематическая проверка теоретических знаний и практических навыков выпускников в области управления бизнесом, цифровой экономики, финансового менеджмента, цифровых финансов и проектного управления.

### **1.3. Задачи программы**

Определение уровня умения магистров применять теории управления на практике;

оценка способности решать корпоративные споры и агентские проблемы;

проверка навыков трансформации бизнес-моделей в условиях цифровой экономики;

определение уровня умения магистров применять теории финансового менеджмента на практике;

оценка способности решать проблемы в области цифровых финансов;

финтех, искусственный интеллект и знания, основанные на данных;

перевод традиционных банковских услуг в онлайн-формат, увеличение внедрения Mobile banking, internet banking, digital wallets;

определение уровня умения магистров применять теории основ проектного управления на практике;

оценка способности решать проблемы в финансировании проектов;

выявление рисков в управлении проектами в условиях цифровой экономики;

определение источников финансирования проектов и реализация жизненного цикла проекта.

## **2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ: АКТУАЛЬНЫЕ ТЕМЫ ДИСЦИПЛИН**

### **2.1. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Организационные, концептуальные и институциональные основы финансового менеджмента

Цели, задачи и функции финансового менеджмента.

Основы организации финансового менеджмента.

Содержание и основы финансового планирования на предприятиях

Управление движением денежных потоков на предприятиях

Управление капиталом и активами на предприятиях

Управление дебиторской и кредиторской задолженностью компании

Управление доходами, расходами, прибылью и рентабельностью компании

Управление инвестиционной деятельностью на предприятиях

Управление процессом ценообразования на предприятиях

Финансовые риски и управление ими

Управление доходами и расходами государственных целевых фондов

Основы организации антикризисного управления

### **2.2. ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСЫ**

Теоретические основы финансов и финансовых технологий

Роль цифровых финансов в экономике

Особенности цифровых финансов

Цифровые технологии в банковской системе

Цифровые технологии Центрального банка

Государственные и местные финансовые технологии

Цифровые финансы для различных хозяйствующих субъектов

Платежная инфраструктура рынка платежных услуг

Инновации в платежных технологиях на платежном рынке

Цифровые финансовые услуги в развитых странах

Риски и безопасность в цифровых финансах

Инвестиции и цифровые активы

Экономическая эффективность цифровых финансов

Развитие цифровых финансов в Узбекистане

Теоретические основы финансов и финансовых технологий

Роль цифровых финансов в экономике

Цифровые технологии в банковской системе  
Цифровые технологии Центрального банка  
Государственные и местные финансовые технологии  
Цифровые финансы для различных хозяйствующих субъектов  
Платежная инфраструктура рынка платежных услуг  
Инновации в платежных технологиях на платежном рынке  
Цифровые финансовые услуги в развитых странах

### **2.3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Управление, трансформация и диверсификация экономики Узбекистана. Сущность и основные понятия корпоративного управления.

Теории корпоративного управления.

Модели корпоративного управления: англо-американская, немецкая и японская модели

Развитие корпоративного управления в Узбекистане: предпосылки, тенденции и перспективы.

Международные стандарты корпоративного управления.

Механизмы корпоративного управления.

Открытость информации в корпоративном управлении.

Роль институциональных инвесторов, фондовых рынков и других посредников в корпоративном управлении.

Общее собрание акционеров как высший орган управления.

Роль Наблюдательного совета в системе корпоративного управления.

Исполнительный орган в системе корпоративного управления.

Организация деятельности контрольных органов в компаниях.

Особенности корпоративного управления в акционерных компаниях с государственной долей.

Корпоративная стратегия и управление рисками.

Оценка эффективности корпоративного управления.

Корпоративная культура, этика и социальная ответственность компаний.

### **2.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Суть и содержание стратегического менеджмента в управлении организацией.

Основные задачи стратегического менеджмента.

Подходы в стратегическом управлении.

Уровни разработки стратегии (корпоративный, бизнес, функциональный и операционный).

Пять конкурентных сил М.Портера и их влияние на выбор стратегии предприятия. Анализ конкурентных преимуществ.

Общее понимание операционного менеджмента.

Операционная стратегия и эффективность.

Управление инновациями продуктов и услуг. Система размещения, планирования, прогнозирования и контроля объектов.

Экономичное производство. Модель 5С.

Технология процессов. Планирование процессов и производственных мощностей товаров и услуг.

Проектирование операции: проектирование процесса, технологии и людей в операции. Структура и масштабы операций.

Анализ стратегических и операционных процессов в предприятиях и организациях.

## **2.5. УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ БИЗНЕСОМ**

Предмет и задачи дисциплины "Управление цифровым бизнесом"

Тенденции развития инновационных технологий в управлении цифровым бизнесом

Роль и значение цифровых платформ в управлении цифровым бизнесом

Роль взаимодополняющих технологий в цифровой экономике

Облачные вычислительные технологии в управлении цифровым бизнесом

Роль и значение технологий блокчейн в управлении цифровым бизнесом

Технологии BigData и их эффективное использование в цифровой экономике

Технологии работы IoT-Интернета вещей в управлении цифровым бизнесом и их применение в развитых странах

Технологии функционирования криптовалют в цифровой экономике и их положительное значение для экономики

Сущность технологии промышленности 4.0 (технология индустрия 4.0) в управлении цифровым бизнесом

Инфокоммуникационные технологии как фактор инновационного развития в управлении цифровым бизнесом страны

Начало цифровой революции в экономике Узбекистана  
Концепция национальной стратегии "Цифровой Узбекистан - 2030"

Цифровые инновационные технологии как драйвер развития туристической индустрии в Узбекистане

Роль и значение новых инновационных цифровых технологий в образовании

## **2.6. ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО И КОММЕРЦИЯ**

Понятие, задачи и принципы электронного правительства

Нормативно-правовые основы развития системы "Электронное правительство"

Факторы успеха и риска реализации электронного правительства. Модели электронного правительства

История электронного правительства

Предмет и задачи электронной коммерции

Системная природа отраслевой экономики в электронной коммерции

Факторы электронной коммерции и развития в системе цифровой экономики

Основные модели и принципы электронной коммерции

Нормативно-правовая база электронной коммерции в Узбекистане

Платформы краудсорсинга и краудфандинга в электронной коммерции, взаимная трансформация маркетинга и электронной коммерции

Деятельность по dropshipping в электронной коммерции

Предмет и задачи электронной коммерции

Системная природа отраслевой экономики в электронной коммерции

Факторы электронной коммерции и развития в системе цифровой экономики

Основные модели и принципы электронной коммерции

Нормативно-правовая база электронной коммерции в Узбекистане

Платформы краудсорсинга и краудфандинга в электронной коммерции, взаимная трансформация маркетинга и электронной коммерции

Деятельность по dropshipping в электронной коммерции

## **2.7. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Проектное мышление и проектная среда.

Запуск проекта и его обоснование.

Интеграция проекта и логика планирования.

Определение объема проекта и декомпозиция работ

Планирование расходов и финансовый контроль.

Управление ресурсами и коммуникациями.

Работа с закупками и заинтересованными сторонами.

Мониторинг, контроль и эффективность проекта.

Анализ проектной и операционной деятельности.

Составление бюджета, расходов и базовой стоимости

Показатели качества и средства контроля

Определение рисков и составление реестра рисков

## **2.8. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ**

Сущность и необходимость проектного финансирования.

Инвестиции и их виды.

Виды и модели проектного финансирования.

Теоретические и методологические основы проектного финансирования.

Этапы проектного анализа.

Оценка инвестиционных проектов.

Инвестиционный анализ облигаций и акций.

Технология процессов. Планирование процессов и производственных мощностей товаров и услуг.

Риски инвестиционных проектов.

Оценка ликвидности и платежеспособности компании - инициатора проекта.

## **2.9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В АГРОБИЗНЕСЕ**

Предмет и задачи дисциплины "Ресурсное обеспечение агробизнеса (сельского хозяйства)";

Организация и управление агробизнесом;

Правовые основы деятельности агробизнеса;

Принятие управленческих решений в агробизнесе

Агробизнес-среда и факторы, влияющие на нее

Создание благоприятной среды для агробизнеса и повышение инвестиционной привлекательности;

Организация и управление использованием земельных ресурсов в агробизнесе

Организация и управление использованием водных ресурсов в агробизнесе

Организация и управление эффективным использованием производственных ресурсов в агробизнесе

Организация и эффективное использование трудовых ресурсов в агробизнесе

Роль информационно-консультационных центров в агробизнесе

Информационные и коммуникационные технологии в агробизнесе

Обеспечение рационального использования природных ресурсов и охраны окружающей среды

### 3. ПРОБЛЕМНЫЕ ЗАДАЧИ

#### 3.1. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Проблемная задача:** Прибыль компании растет, но есть проблема ликвидности. Какая функция финансового менеджмента важна в данном случае и почему?

**Проблемная задача:** предприятие получает высокую прибыль, но рыночная стоимость низкая. Как можно объяснить эту проблему с точки зрения финансового менеджмента?

**Проблемная задача:** Финансовые решения на предприятии принимаются разными отделами по отдельности. К каким проблемам это приводит и какое решение вы предлагаете?

**Проблемная задача:** В компании нет должности CFO (Chief Financial Officer). Как это влияет на финансовое управление?

**Проблемная задача:** Компания составила годовой бюджет, но реальные результаты резко отличались от плана. Какие ошибки могут возникнуть в этом случае?

**Проблемная задача:** Финансовое планирование в стартапе вообще не проводилось. Какие риски это несет?

**Проблемная задача:** Дефицит государственного бюджета растет. С помощью каких финансовых инструментов можно устранить эту ситуацию?

**Проблемная задача:** низкая эффективность государственных расходов. Как это можно оценить и улучшить?

**Проблемная задача:** Компания работает с прибылью, но у нее не хватает денег. Что это за ситуация и как ее можно объяснить?

**Проблемная задача:** У предприятия большая дебиторская задолженность, денежный поток отрицательный. Какие меры будут приняты для его стабилизации?

**Проблемная задача:** Компания увеличила долю долга и вступила в новый проект. Как оценивается это решение с точки зрения структуры капитала?

**Проблемная задача:** Низкая эффективность использования активов. По каким показателям это можно проанализировать?

**Проблемная задача:** Компания предоставляет дебиторам длительные сроки платежа. Какие риски это несет?

**Проблемная задача:** Предприятие не может своевременно выплачивать кредиторам. Каковы финансовые последствия этой ситуации?

**Проблемная задача:** Доходы растут, но прибыль уменьшается. Чем это объясняется?

**Проблемная задача:** Компания резко сократила расходы. Какие негативные последствия это может иметь в долгосрочной перспективе?

**Проблемная задача:** NPV проекта отрицательный, но стратегическая значимость высокая. Правильно ли инвестировать в этой ситуации?

**Проблемная задача:** Компания выбрала высокорискованный, но высокодоходный проект. Как оценивается это решение?

**Проблемная задача:** Есть два проекта: один быстро возвращается, второй дает высокую прибыль. Какой из них целесообразно выбрать?

**Проблемная задача:** Компания снизила цену на товар, но прибыль не увеличилась. О каком экономическом положении говорит это?

**Проблемная задача:** На рынке появилась сильная конкуренция. Какую ценовую стратегию должна использовать компания?

**Проблематический вопрос:** Компания понесла убытки из-за колебаний валютного курса. Как можно управлять этим риском?

**Проблемная задача:** Компания не учла кредитные риски. К каким последствиям это может привести?

**Проблемная задача:** В проекте высокая неопределенность. Какие методы используются для оценки риска?

**Проблемная задача:** в Пенсионном фонде возникла нехватка средств. Как можно стабилизировать эту ситуацию?

**Проблемная задача:** средства Фонда используются неэффективно. Как можно повысить эффективность?

**Проблемная задача:** Компания находится на грани банкротства. Какие антикризисные меры должны быть предприняты?

**Проблемная задача:** Предприятие столкнулось с кризисом ликвидности. Какими могут быть краткосрочные решения?

**Проблемная задача:** доходы компании резко упали. Какие стратегические решения необходимо предпринять?

**Проблемная задача:** Во время экономического кризиса компания приостановила инвестиции. Правильно это решение или нет? Почему?

### **3.2. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Проблемная задача:** в АО "Цифровая трансформация и эффективность корпоративного управления" за последние два года были внедрены цифровые технологии, но решения совета директоров принимаются медленно. В компании низкая прозрачность информации, недостаточно развита система внутреннего контроля. Акционеры недовольны падением прибыли. Менеджмент же объясняет это внешними рыночными условиями. Вопрос: какие изменения необходимо внести в компанию на основе принципов корпоративного управления?

**Проблемная задача:** в АО "Проблема информационной прозрачности" своевременно не публикуются финансовые отчеты. Акционеры не имеют полной информации о деятельности компании. Это приводит к снижению доверия. Наблюдательный совет уделяет этому вопросу недостаточно внимания. Вопрос: какие механизмы необходимо внедрить для обеспечения прозрачности информации?

**Проблемная задача:** в АО "Конфликт интересов" директор заключил договор с компанией, принадлежащей его родственнику. Это решение не было согласовано с акционерами. В результате увеличились расходы. Акционеры недовольны этой ситуацией. Вопрос: какая корпоративная политика необходима для предотвращения конфликта интересов?

**Проблемная задача:** "Эффективность Совета директоров" В АО совет директоров проводит только формальные заседания.

Стратегические решения не принимаются. Развитие компании замедлилось. Вопрос: как можно эффективно организовать деятельность совета директоров?

**Проблемная задача:** в АО "Слабость системы внутреннего контроля" увеличилось количество финансовых ошибок. Система аудита работает неэффективно. Это негативно сказывается на репутации компании. Вопрос: как можно улучшить систему внутреннего контроля и аудита?

**Проблемная задача:** "Нарушение прав акционеров" В АО малые акционеры не участвуют в процессе принятия решений. Их голоса не будут учтены. Это становится причиной корпоративных конфликтов. Вопрос: как можно защитить права акционеров?

**Проблемная задача:** АО "Проблема стратегического планирования" не имеет долгосрочной стратегии. Решения направлены на краткосрочную выгоду. Это препятствует стабильному развитию. Вопрос: как наладить стратегическое управление?

**Проблемная задача:** неправильные решения, принятые руководством АО "Ответственность менеджмента," привели к убыткам компании. Но ответственность четко не определена. Вопрос: как можно усилить ответственность менеджмента?

**Проблемная задача:** В АО "Проблема корпоративной культуры" доверие среди сотрудников низкое. В коллективе участились конфликты. Это влияет на производительность. Вопрос: как сформировать корпоративную культуру?

**Проблемная задача:** в АО "Отсутствие этики цифрового управления" не внедрены цифровые системы. Решения принимаются вручную. Это снижает эффективность. Вопрос: как можно внедрить цифровое корпоративное управление?

**Проблемная задача:** "В АО "Аудит мустакиллиги" компания внешнего аудита зависит от менеджмента. Это ставит под сомнение объективность результатов. Вопрос: как можно обеспечить независимость аудита?

**Проблемная задача:** "В АО "Маселе управления рисками" отсутствует система оценки рисков. В результате компания понесла большие финансовые потери. Вопрос: как организовать систему риск-менеджмента?

**Проблемная задача:** в АО "Роль Наблюдательного совета" наблюдательный совет существует только номинально. Функция контроля не будет реализована. Вопрос: как можно усилить роль наблюдательного совета?

**Проблемная задача:** "Проблема дивидендной политики" В АО "Дивиденды распределяются неравномерно. Это приводит к конфликтам между акционерами. Вопрос: как можно разработать справедливую дивидендную политику?

**Проблемная задача:** "В АО "Внедрение инноваций" мало внимания уделяется инновационным проектам. Компания отстает от конкуренции. Вопрос: как можно интегрировать инновации в корпоративное управление?

**Проблемная задача:** "Проблема подотчетности" в АО менеджмент не отчитывается о своей деятельности. Это снижает прозрачность. Вопрос: как можно усилить систему подотчетности?

**Проблемная задача:** в АО "Нарушение корпоративной этики" сотрудниками нарушаются правила этики. Это влияет на имидж компании. Вопрос: как можно обеспечить корпоративную этику?

**Проблемная задача:** в АО "Инвесторлар ишончи" уменьшилось количество инвесторов. Причина - низкий уровень корпоративного управления. Вопрос: как повысить доверие инвесторов?

**Проблемная задача:** "Проблема лидерства" стиль руководства в АО авторитарный. Инициатива сотрудников ограничена. Вопрос: как можно сформировать эффективное лидерство?

**Проблемная задача:** "В АО "Устойчивое развитие" не учитываются принципы ESG. Это ограничивает выход на международный рынок. Вопрос: как можно внедрить устойчивое корпоративное управление?

**Проблемная задача:** "Агентский конфликт" Вместо того чтобы распределять прибыль компании в виде дивидендов, директор направил ее на стартап, которым руководит его личный знакомый.

Задача: Предложите механизм защиты прав акционеров.

**Проблемная задача:** в Наблюдательном совете "Независимого директора" остались только родственники главного акционера. Задача: Обоснуйте роль независимых директоров в корпоративном управлении.

**Проблемная задача:** "Инсайдерская информация" Член правления продал свои акции еще до того, как появилось сообщение о крупной сделке компании. **Задание:** Проанализируйте юридические и правовые последствия данной ситуации.

**Проблемная задача:** "ESG-трансформация" Иностранному инвестору требуется от компании экологическая отчетность (ESG), в противном случае приостановит инвестиции.

**Задача:** Разработайте этапы стратегии ESG для компании.

**Проблемная задача:** "Конфликт интересов" Начальник отдела снабжения закупает сырье через свою фирму по высокой цене.

**Задача:** Проектируйте систему внутреннего аудита и контроля комплаенса.

**Проблемная задача:** "Государственные активы" Государственное управление неэффективно. **Задача:** Составьте корпоративную дорожную карту по компании и подготовьте ее к приватизации.

**Проблемная задача:** "Кризис прозрачности" Компания фальсифицировала отчетность, чтобы скрыть финансовые потери. **Задача:** Определите меры по восстановлению репутации и укажите роль внешнего аудита.

**Проблемная задача:** "Миноритарные акционеры" Крупный акционер вытесняет мелких акционеров путем реорганизации компании. **Задача:** Объясните значение системы кумулятивного голосования.

**Проблемная задача:** "Executive Compensation" Зарплата топ-менеджеров высока, но компания несет убытки. **Задача:** Разработайте систему KPI для стимулирования управления.

**Проблемная задача:** Узбекская компания "Трансграничное управление" открыла дочернее предприятие за рубежом. **Задача:** Укажите способы установления корпоративного контроля над дочерним предприятием.

### **3.3. УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ БИЗНЕСОМ, ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО И КОММЕРЦИЯ**

**Проблемная задача:** Компания занимается традиционными продажами, но с переходом на онлайн-продажи количество клиентов уменьшилось. В чем причины проблемы и какую стратегию следует использовать? Как компании увеличить количество клиентов в онлайн-продажах?

**Проблемная задача:** Предприятие внедрило систему ERP, но сотрудники не хотят ею пользоваться. Как организовать Change management (управление изменениями) компании? Каких успехов можно достичь, организовав его?

**Проблемная задача:** Компания вложила значительные средства в цифровую трансформацию, но не принесла ожидаемого результата. Как вы думаете? Какими должны быть KPI и система оценки в компании?

**Проблемная задача:** Традиционный банк хочет стать цифровым банком. Через какие этапы осуществляется трансформация и к каким результатам она приводит?

**Проблемная задача:** Производственная компания хочет внедрить технологию IoT (Интернет вещей). Каковы преимущества и риски?

**Проблемная задача:** Стартап предоставляет свой продукт бесплатно, а доход - через рекламу. Какая это бизнес-модель и каковы ее преимущества?

**Проблемная задача:** Компания предоставляет услуги по ежемесячной подписке, но клиенты быстро уходят. Как увеличить удержание?

**Проблемная задача:** платформа Marketplace не может привлечь продавцов. Как можно усилить сетевой эффект?

**Проблемная задача:** Компания внедрила модель dropshipping, но есть проблемы с логистикой. Как можно решить проблему?

**Проблемная задача:** Платформа услуг по запросу проигрывает в конкуренции. Какую конкурентную стратегию выбрать?

**Проблемная задача:** Компания рекламирует в социальных сетях, но конверсия низкая. Каковы причины и решения?

**Проблемная задача:** на сайте электронной коммерции много посещений, но мало продаж. Как это можно улучшить (UX/UI)?

**Проблемная задача:** CRM-система существует, но данные о клиентах не используются. Как внедрить маркетинг на основе данных?

**Проблемная задача:** Компания внедрила стратегию omnichannel, но отсутствует интеграция каналов. Как можно решить проблему?

**Проблемная задача:** Клиенты недовольны компанией, и негативных отзывов стало больше. Как вести управление репутацией?

**Проблемная задача:** в компании произошла кибератака и произошла потеря данных. Какие меры следует предпринять?

**Проблемная задача:** Бизнес хочет перейти на облачную систему, но опасается за безопасность. Какое решение принять?

**Проблемная задача:** Чат-бот внедрен, но клиенты недовольны им. Как можно улучшить чат-бот?

**Проблемная задача:** Компания располагает большим объемом данных, которые не анализируются. Как можно внедрить BI и аналитику?

**Проблемная задача:** финтех-стартап отстает от конкуренции. Какие инновационные решения можно предложить?

**Проблемная задача:** Компания разработала мобильное приложение, но количество скачиваний невелико. Каковы могут быть причины? Как составить стратегию маркетинга приложений?

**Проблемная задача:** компания вкладывает деньги в SEO, но сайт не показывается высоко в поиске Google. Каковы основные причины проблемы? Какие меры следует предпринять для улучшения SEO?

**Проблемная задача:** Компания использует инфлюенсерный маркетинг, но результат низкий. Почему это возможно? Какой должна быть стратегия выбора правильного инфлюенсера?

**Проблемная задача:** В процессе цифровой трансформации в компании сотрудники оказывают сопротивление. Каковы причины этого состояния? Как можно усилить стратегию управления изменениями?

**Проблемная задача:** количество возвратов (returns) в компании электронной коммерции очень велико. Каковы могут быть причины? Какие меры необходимо предпринять, чтобы уменьшить эту проблему?

**Проблемная задача:** компания внедрила систему рекомендаций на основе искусственного интеллекта, но клиенты ею не пользуются. В чем может быть проблема? Как улучшить систему рекомендаций?

**Проблемная задача:** компания собирает Big Data, но не использует его для принятия бизнес-решений. Каковы причины этого? Как можно внедрить менеджмент на основе данных?

**Проблемная задача:** Компания внедрила систему онлайн-оплаты, но клиенты не уверены в ее использовании. Каковы причины проблемы доверия? Как можно повысить доверие?

**Проблемная задача:** Компания продает цифровой продукт (онлайн-курс), но продажи низкие. Каковы могут быть причины? Какую маркетинговую и контент-стратегию следует использовать?

### **3.4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**Проблемная задача:** Инвестор создал СПВ, чтобы снизить риск на своем балансе. Вопрос: Если проект обанкротится, смогут ли кредиторы претендовать на активы основной компании инвестора? Почему?

**Проблемная задача:** доли в проектной компании в соотношении 30/70 (собственные средства/заем). Вопрос: Почему банки выступают против чрезмерно высокой доли долга?

**Проблемная задача:** В проекте государственно-частного партнерства (ГЧП) составлен СПВ. Вопрос: В чье распоряжение должны перейти активы СПВ по истечении срока проекта?

**Проблемная задача:** Между участниками проекта подписывается "Inter-creditor Agreement." Вопрос: Как данный документ регулирует очередность платежей между кредиторами разных уровней?

**Проблемная задача:** Компания выбрала финансирование "Off-balance sheet" для нового завода. Вопрос: Как этот метод влияет на кредитный рейтинг компании?

**Проблемная задача:** В период строительства стоимость сырья выросла на 40%. Вопрос: Кто возьмет на себя этот риск, если не будет договора "Fixed Price"?

**Проблемная задача:** Валюта кредита, полученного для проекта, в долларах, а доход - в местной валюте. Вопрос: Как можно решить проблему "Currency mismatch" при девальвации?

**Проблемная задача:** Подрядчик сдал объект с опозданием. Вопрос: Способен ли размер "Liquidated Damages" (штрафов) покрыть упущенную выгоду кредиторов?

**Проблемная задача:** Подписан договор "Take-or-Pay" на приобретение продукции. Вопрос: Обязан ли покупатель оплачивать

товар, даже если он его не получил? Какую гарантию это дает кредитору?

**Проблемная задача:** В стране, где реализуется проект, изменилось налоговое законодательство. Вопрос: На кого считается справедливым возложить риск "Change in Law" в договоре?

**Проблемная задача:** показатель NPV проекта положителен, но денежный поток в первые 3 года отрицателен. Вопрос: Как в данном случае можно обеспечить ликвидность проекта?

**Проблемная задача:** Коэффициент окупаемости долга (DSCR) проекта равен 1,0. Вопрос: Опасен ли этот показатель для банка? Каким обычно должен быть минимальный спрос?

**Проблемная задача:** уровень инфляции оказался на 10% выше ожидаемого. Вопрос: Как это повлияет на ставку дисконтирования (WACC) проекта?

**Проблемная задача:** IRR проекта составляет 15%, а стоимость капитала - 18%. Вопрос: Логично ли инвестору вкладывать деньги в этот проект? Объясните причину.

**Проблемная задача:** "Payback Period" (срок окупаемости) проекта - 12 лет, но кредит предоставлен на 7 лет. Вопрос: Какой здесь финансовый дисбаланс и как его можно исправить?

**Проблемная задача:** по праву "Step-in Rights" банк взял на себя управление проектом. Вопрос: В каких случаях банк вынужден воспользоваться этим правом?

**Проблемная задача:** В проекте предусмотрена "Completion Guarantee" (гарантия завершения). Вопрос: Если строительство остановится, обязан ли поручитель завершить проект или он только вернет деньги?

**Проблемная задача:** внедрена система "Escrow account." Вопрос: На что в первую очередь должны быть направлены поступления от проекта (налог, кредит или дивиденды)?

**Проблемная задача:** в рамках концессионного соглашения государство предоставило "Minimum Revenue Guarantee." Вопрос: Если поступления будут ниже плана, какая нагрузка ляжет на бюджет?

**Проблемная задача:** произошла ситуация "Форс-мажор" (например, пандемия). Вопрос: Должно ли быть приостановлено начисление процентов по кредиту в этот период?

**Проблемная задача:** в проекте солнечной электростанции увеличилось количество пасмурных дней. Вопрос: Какой вид

страхования следует использовать для снижения технического риска?

**Проблемная задача:** В проекте платной дороги была отремонтирована альтернативная бесплатная дорога, что привело к снижению трафика. Вопрос: Как этот "Конкурентный риск" должен был быть отражен в договоре?

**Проблемная задача:** цены на проект по добыче нефти резко упали. Вопрос: приведет ли изменение точки безубыточности к остановке проекта?

**Проблемная задача:** На мусороперерабатывающем заводе не хватает сырья (отходов). Вопрос: Как здесь работает договор Put-or-Pay, подписанный с местными властями?

**Проблемная задача:** При строительстве терминала аэропорта пассажиропоток был прогнозирован неверно. Вопрос: Какая переменная играет ключевую роль при пересмотре финансовой модели?

**Проблемная задача:** Для проекта был привлечен "Mezzanine debt" (мезонинный долг). Вопрос: Почему этот заем дороже обычного кредита, но дешевле собственного капитала?

**Проблемная задача:** В чем заключается функция ведущего банка (Mandated Lead Arranger) в синдицированном кредите? Вопрос: Он отвечает за риск проекта перед остальными банками?

**Проблемная задача:** Экспортно-кредитное агентство (ECA) предоставило гарантию. Вопрос: Как эта гарантия повлияет на снижение процентной ставки по кредиту?

**Проблемная задача:** Проект финансируется через "Green Bond" (зеленые облигации). Вопрос: Какие меры могут предпринять инвесторы, если средства будут использованы не по назначению?

**Проблемная задача:** В конце проекта запланировано "Рефинансирование." Вопрос: Как снижение рисков после завершения строительства улучшит условия кредитования?

### **3.5. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В АГРОБИЗНЕСЕ**

**Проблемная задача:** Проблема водных ресурсов.

В фермерском хозяйстве из-за нехватки воды снижается урожайность. С помощью каких технологий можно решить проблему?

**Проблемная задача:** Нехватка техники.

В хозяйстве не хватает современной техники, в результате работы затачиваются. Как можно улучшить техническое обеспечение?

**Проблемная задача:** Нехватка финансовых ресурсов.

Фермер хочет начать новый проект, но средств недостаточно. Каковы источники финансирования? Предложите способы привлечения инвестиций.

**Проблемная задача:** Низкая производительность труда.

Низкая эффективность персонала, низкий урожай. В чем причины проблемы? Какую систему поощрения можно внедрить?

**Проблемная задача:** Проблема логистики. Имеются задержки с доставкой продукции на рынок. Как можно оптимизировать логистическую цепочку? Каковы пути снижения транспортных расходов?

**Проблемная задача:** Внедрение цифровых технологий.

Фермерское хозяйство не использует цифровые системы. Какие цифровые решения можно внедрить? Какой результат это даст?

**Проблемная задача:** Неправильное использование удобрений. Урожайность снижается, причина – неправильная агротехника. Определите проблему. Какие меры следует предпринять?

**Проблемная задача:** Проблема поиска рынка. Фермер производит продукцию, но ее трудно продать. Как найти новые рынки? Разработайте маркетинговую стратегию.

**Проблемная задача:** Высокие энергозатраты. Расходы на электроэнергию и топливо в хозяйстве очень высокие. Каковы энергосберегающие технологии? Возможности возобновляемой энергетики.

**Проблемная задача:** Управление рисками. Из-за засухи урожай снизился. Как управлять рисками? Как помогает система страхования?

**Проблемная задача:** Переход на кластерную систему. Фермер думает о присоединении к кластерной системе. В чем преимущества кластера? Есть ли недостатки?

**Проблемная задача:** Инновационный проект. Фермер хочет построить теплицу. Оцените экономическую эффективность проекта. Какие ресурсы понадобятся?

**Проблемная задача:** Нехватка информации.

Фермер не располагает точной информацией о рыночных ценах. Как можно внедрить информационные системы? Как это влияет на принятие решения?

**Проблемная задача:** Возможность экспорта.

Есть возможность экспортировать продукцию. Какие требования должны быть выполнены? Вопросы логистики и сертификации.

**Проблемная задача:** Неэффективное использование ресурсов. Ресурсы в хозяйстве распределены неправильно. Какие меры оптимизации вы предлагаете? Способы повышения эффективности.

**Проблемная задача:** Снижение плодородия земель. Плодородие земли в фермерском хозяйстве снижается с каждым годом. В чем могут быть основные причины проблемы? Какие агротехнические меры принимаются для восстановления плодородия почвы?

**Проблемная задача:** Усиление конкуренции.

В регионе появляются новые фермеры, а конкуренция усиливается. Как можно повысить конкурентное преимущество? Предложите стратегию дифференциации

**Проблемная задача:** Неправильное использование кредита. Фермер получил кредит, но средства были направлены неправильно, и он понес убытки. Какие ошибки были допущены? Как можно улучшить финансовое управление?

**Проблемная задача:** Нехватка складов. Хранилища недостаточно для хранения урожая после его сбора. Какие логистические и складские решения вы предлагаете? Каково значение холодильных складов?

**Проблемная задача:** Переход к цифровой торговле. Фермер планирует продавать свою продукцию онлайн. Какие цифровые платформы можно использовать? Какие проблемы могут возникнуть в этом процессе?

### **3.6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Проблемная задача:** "Голубой океан" конкуренция на рынке очень сильная, цены упали. Задача: Предложите стратегию создания новой стоимости (Value Innovation).

**Проблемная задача:** "Lean Production" Объем брака на заводе достиг 15%. Задача: Сократите потери, используя методы "Кайдзена" и "6 Сигм."

**Проблемная задача:** "Цепочка поставок" из-за глобального логистического кризиса запасные части задерживаются. Задача: Оцените эффективность перехода от системы "Just-in-Time" к системе "Just-in-Case."

**Проблемная задача:** "Диверсификация" Строительная компания хочет выйти в продовольственный сектор. Задача: Проанализируйте риски с помощью матрицы Ансоффа.

**Проблемная задача:** "Аутсорсинг" Компания хочет закрыть свой логистический отдел и купить услугу извне. Задача: Проведите анализ "Make or Buy."

**Проблемная задача:** "Agile-трансформация" традиционный банк проигрывает быстрым финтех-компаниям. Задача: Составьте план внедрения Agile проектного управления в банке.

**Проблемная задача:** "Пять сил Портера" на рынок вышел новый сильный конкурент. Задача: Разработайте стратегию защиты конкурентного преимущества компании.

**Проблемная задача:** "Реинжиниринг бизнес-процессов" время обслуживания клиентов слишком длинное. Задача: Сократите этапы с помощью процессного картирования (Process Mapping).

**Проблемная задача:** "Критический путь (CPM):" Срок разработки нового продукта задерживается на 6 месяцев. Задача: Примените методы сжатия сроков проекта (Crashing).

**Проблемная задача:** "Организационная культура" новая стратегия встречает сопротивление со стороны сотрудников. Задание: Дайте решение на основе "Модели изменений" Курта Левина.

**Проблемная задача:** определение термина "стратегия"

Ситуация: IT-компания "Технопарк Уз" хочет выйти на новый рынок. Руководство принимает разные решения - кто-то ориентируется на краткосрочную прибыль, а кто-то - на долгосрочное развитие. В результате ресурсы компании распределяются неправильно.

Задание: Дайте определение термину "стратегия." Объясните, что может дать стратегия для компании, и проанализируйте, к каким последствиям может привести отсутствие стратегии в случае данной компании.

Ситуация: "Хамкор Банк" хочет расширить свою деятельность. Руководство хочет выбрать, в каком направлении развиваться: цифровой банкинг, открытие новых филиалов или усиление микрокредитования. Для каждого направления требуется разный подход.

Задание: Перечислите виды стратегий. Выберите подходящий тип стратегии для банка и обоснуйте свой выбор.

**Проблемная задача:** разница между тактикой и стратегией

Ситуация: Продовольственная сеть Fresh Market резко снизила цены и провела акции, чтобы бороться с конкурентами. Однако через 6 месяцев финансовые показатели не улучшились, так как долгосрочный план не был разработан.

Задание: Объясните разницу между тактикой и стратегией. Определите ошибку, допущенную "Fresh Market" - компания действовала тактически или стратегически? Каким должен быть правильный подход?

**Проблемная задача:** Основные этапы стратегического управления

Ситуация: предприятие "Uzbek Textile" планирует расширить экспорт. Однако у компании нет четкого плана: не проанализирован рынок, не определены цели, отсутствует система контроля за выполнением.

Задание: Перечислите основные этапы стратегического управления и объясните каждый из них на примере "Uzbek Textile." Укажите, с каких этапов компания должна начать.

**Проблемная задача:** Что такое стратегическая цель?

Ситуация: Учебный центр Najot Ta'lim хочет открыть филиалы во всех регионах Узбекистана в течение 3 лет. Руководство говорит, что "расширимся," но конкретные показатели, сроки и ответственные лица не определены.

Задание: Объясните, что такое стратегическая цель. Разработайте четкие стратегические цели для "Нажот Таълим" на основе принципа SMART и объясните их значение.

**Проблемная задача:** Стратегическое мышление

Ситуация: Назначен новый руководитель банка "Агробанк." Он тратит так много времени на повседневные операционные вопросы - документацию, жалобы клиентов, ссоры сотрудников, что у него не остается времени думать о будущем направлении банка.

Задание: Опишите, что такое стратегическое мышление. Определите ошибку руководителя и предложите, как он может сочетать стратегическое мышление с повседневным управлением.

**Проблемная задача:** Запланированная стратегия

Ситуация: Энергетическая компания "Узэнерго" разработала пятилетний план развития. В плане четко определены объемы инвестиций, сроки ввода новых мощностей и подготовки кадров. Но через год ситуация на рынке изменилась, и план начал терять актуальность.

**Задание:** Объясните, что такое запланированная стратегия. Укажите его преимущества и недостатки. Что нужно сделать, чтобы сделать стратегию, запланированную в случае "Узэнерго," гибкой?

**Проблемная задача:** Стратегия предпринимательства

**Ситуация:** Молодой предприниматель Алишер открыл новую платформу электронной коммерции ("Узбек Бозор"). Он принимает решения, опираясь на свою интуицию и опыт, не полностью изучив рынок. Платформа быстро растет, но отсутствие системного управления создает проблемы.

**Задание:** Опишите стратегию предпринимательства. Проанализируйте положительные и отрицательные стороны этой стратегии для "Узбекского рынка" и дайте рекомендации по развитию компании.

**Проблемная задача:** Стратегия консенсуса

**Ситуация:** В строительной компании "Qurilish Invest" руководство принимает решение о строительстве нового проекта - многоэтажного жилого комплекса. Финансовый отдел требует снизить риск, а отдел маркетинга - поскорее приступить к работе. Взгляды обеих сторон обоснованы.

**Задание:** Объясните, что такое стратегия консенсуса. Какой процесс необходимо провести в компании "Курилиш Инвест" для достижения консенсуса? Обоснуйте преимущества этой стратегии.

**Проблемная задача:** Четыре этапа развития корпоративного планирования

**Ситуация:** Автопроизводитель UzAuto Motors изначально ориентировался только на внутренний рынок. Позже вышел на рынки СНГ, после чего наладил производство, соответствующее мировым стандартам. В настоящее время планируется вывести стратегическое планирование на новый уровень.

**Задание:** Перечислите и объясните четыре этапа развития корпоративного планирования. Свяжите историю "UzAuto Motors" с этими четырьмя этапами и определите, на каком этапе находится компания сейчас.

**Проблемная задача:** Снижение доли рынка на предприятии

**Ситуация:** Такой производитель бытовой техники, как Artel, за последние 2 года теряет долю рынка. Конкуренция усилилась, особенно китайские товары пришли по низким ценам. Продажи упали на 15%.

**Задание:** Проанализируйте проблему на основе этапов стратегического управления и разработайте стратегию (анализ

внешней и внутренней среды (SWOT), определение стратегических целей, разработка стратегии).

**Проблемная задача:** новая стартап-компания

Ситуация: Запущен новый стартап в сфере IT - платформа онлайн-образования. Но количество пользователей меньше, чем ожидалось (план: 10 000, на деле: 3 000).

Задание: Предложите стратегию развития (анализ среды, постановка целей, выбор стратегии, реализация, контроль) на основе этапов стратегического управления.

**Проблемная задача:** Снижение эффективности на производственном предприятии

Ситуация: На крупном текстильном предприятии снизился объем производства. В качестве причины руководство оценивает только низкую квалификацию рабочих. Однако на практике существуют перебои в цепочках поставок, устаревшее оборудование и проблемы с логистикой.

Задание: Проанализируйте проблему на основе системного подхода и предложите комплексное решение.

**Проблемная задача:** качества образования в университете

Ситуация: В университете снижается уровень знаний студентов. Руководство связывает это только с качеством учителей. Но влияют и мотивация студентов, учебные программы и инфраструктура.

Задание: Разработайте стратегию повышения качества образования на основе системного подхода.

**Проблемная задача:** Резкие изменения на рынке (состояние с COVID-19)

Ситуация: Туристическая компания активно развивалась до пандемии. Но из-за COVID-19 международные поездки приостановились, а доходы сократились на 80%.

Задание: Пересмотрите стратегию компании на основе ситуационного подхода.

**Проблемная задача:** кадров в IT-компаниях

Ситуация: В IT-компаниях увольняются высококвалифицированные программисты. Руководство применяет к всем сотрудникам одинаковый стиль управления (строгий контроль и стандартное рабочее время).

Задание: Разработайте стратегию совершенствования управления кадрами на основе ситуационного подхода.

**Проблемная задача:** Хаос в производственном цехе

Ситуация: В цехе по производству мебели замедлился рабочий процесс. Инструменты разбросаны по разным местам, рабочие тратят много времени на поиск нужного оборудования. Увеличилось и количество бракованной продукции.

Задание: Разработайте меры по оптимизации рабочего места на основе модели 5С.

Проблемный вопрос: Низкая эффективность работы в офисе

Ситуация: В офисе компании сотрудники испытывают трудности с поиском документов. На компьютерах файлы хранились беспорядочно, не соблюдалась чистота рабочих мест. Это приводит к потере времени.

Задание: Разработайте стратегию улучшения офисной среды на основе модели 5С.

**Проблемная задача:** избыточных запасов и отходов

Ситуация: На предприятии по производству автозапчастей на складах скопился большой запас. Оборот продукции медленный, некоторые детали устаревают. Излишние усилия и потери времени происходят и в процессе производства.

Задание: Разработайте меры по решению проблемы на основе принципов экономного производства.

Проблемный вопрос: Низкое качество продукции

Ситуация: На предприятии по производству продуктов питания много проблем с качеством продукции. Увеличилась переработка (rework), увеличились жалобы клиентов.

Задание: Разработайте стратегию повышения качества на основе принципов Lean.

**Проблемная задача:** усиление конкуренции в ресторанном бизнесе

Ситуация: В Ташкенте открылся новый ресторан. Но за короткое время количество клиентов уменьшилось. Рядом много конкурирующих ресторанов, а также популярны услуги онлайн-доставки.

Задание: Проанализируйте рынок и разработайте стратегию на основе 5 моделей конкурентной силы Портера.

**Проблемная задача:** Платформа онлайн-образования

Ситуация: На рынок вышла новая платформа онлайн-образования. Но там уже много сильных конкурентов (таких как Coursera, Udemy).

Задание: Проанализируйте конкурентную среду на основе модели Портера и примите стратегические решения.

**Проблемная задача:** Совершенствование системы планирования на производственном предприятии

Ситуация: Промышленное предприятие среднего размера работает только на основе годового бюджета. Нет долгосрочных планов, не может адаптироваться к изменениям на рынке. Продажи нестабильны.

Задание: Разработайте стратегию путем внедрения 4 этапов корпоративного планирования на предприятии.

**Проблемная задача:** развития в сервисной компании

Ситуация: Консалтинговая компания работает только по приходу клиентов (реактивная). Четкой стратегии нет. На рынке появились новые конкуренты.

Задание: Разработайте программу развития компании на основе этапов корпоративного планирования.

**Проблемная задача:** Изменение спроса на рынке

Ситуация: Компания, производящая одежду, в основном производит продукцию в классическом стиле. В последнее время спортивный (casual) стиль стал популярным среди молодежи, и продажи упали на 25%.

Задание: Переформируйте стратегию компании на основе принципов гибкого управления.

**Проблемная задача:** провал продукта в IT-стартапе

Ситуация: Стартап разработал новое мобильное приложение, но количество пользователей невелико. Первоначальная концепция не в полной мере соответствовала требованиям рынка.

Задание: Разработайте стратегию развития продукта на основе гибкого управления.

**Проблемная задача:** развитие крупной холдинговой компании

Ситуация: Крупный промышленный холдинг работает в нескольких сферах (строительство, производство, услуги). Но каждый отдел работает отдельно, единой стратегии нет. Низкая эффективность.

Задание: Разработайте комплексную стратегию для компании на основе трех форм стратегии.

**Проблемная задача:** торговая онлайн-компания

Ситуация: Компания электронной коммерции быстро растет, но стратегии несовместимы. Маркетинг работает в одном направлении, логистика - в другом.

Задание: Разработайте скоординированную систему стратегии на основе трех форм стратегии.

**Проблемная задача:** децентрализованные решения в крупной компании

Ситуация: Крупная торговая компания имеет несколько филиалов. Головной офис определяет общее направление, но каждый филиал принимает решение самостоятельно, исходя из своего рынка. Однако некоторые филиалы работают неэффективно.

Задание: Разработайте решение по совершенствованию управления компанией на основе зонтичной стратегии.

**Проблемная задача:** Система управления университетом

Ситуация: В крупном университете факультеты работают самостоятельно. Однако направления их развития различны, что влияет на общую стратегию.

Задание: Совершенствуйте систему управления университетом на основе зонтичной стратегии.

### **3.7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ПРОБЛЕМНЫМИ ЗАДАЧАМИ.**

При решении каждой проблемной задачи следуйте следующему алгоритму:

- 1) Идентификация проблемы: В чем заключается основной конфликт?
- 2) Теоретическая основа: На какую теорию менеджмента или экономическую теорию опирается?
- 3) Анализ: влияние цифр, фактов и внешних факторов.

Предложение и решение: Ваше стратегическое решение и его ожидаемый результат.

### **3.8. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСОВ**

Теоретические знания (**30%**): Точность и обоснованность ответов на вопросы.

Практический навык (**40%**): Использование аналитического подхода и инструментов при решении проблемных задач.

Логическое мышление (**30%**): Способность самостоятельно делать выводы и делать предложения.

## **4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**

<b>I. Нормативно-правовые акты:</b>
1. Закон Республики Узбекистан "О Государственном бюджете Республики Узбекистан на 2024 год." 25 декабря 2023 года.
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года No УП-158 "О Стратегии "Узбекистан - 2030."
3. Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года No УП-60 "О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022 - 2026 годы."
4. Постановление Президента Республики Узбекистан от 28 декабря 2022 года No ПП-459 "О мерах по реализации Инвестиционной программы Республики Узбекистан на 2023 - 2025 годы."
5. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису и народу Узбекистана. 20 декабря 2022 года.
6. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 14 января 2023 года No 16 "О мерах по дальнейшему совершенствованию и повышению эффективности системы формирования инвестиционной программы Республики Узбекистан."
<b>II. Основная литература:</b>
1. Brigham E.F., Ehrhardt M. Financial Management: Theory & Practice. Boston Cengage Learning, 2016. – 1200 с.
2. Menifield C. The Basics of Public Budgeting and Financial Management, Third Edition. — Лондон: Hamilton Books, 2017. – 274 с.
3. Сондерс А., Корнетт М. Финансовые рынки и институты. – США: McGraw Hill Education, 2019. – 721 с.
4. Суюнов Д. Механизм корпоративного управления: проблемы и решения: Монография. – Т.: Академия, 2007. – С. 321.
5. Суюнов Д.Х., Хошимов Э.А., Хусайнов Ш.А. Кооперативное управление: проблемы и современные решения. Монография: Отпечатано в типографии ООО "BROK CLASS SERVIS." 2021 год. - С. 207.

6. Суюнов Д.Х., Эльмирзаев С.Е. Корпоративное управление. Учебник: Отпечатано в типографии ООО "BROK CLASS SERVIS." 2023 год.-446 стр.

7. ИИБФ. Bank Financial Management. – Macmillan Education India Pvt. Ltd, 2023. – 772 с.

Банди Г. Финансовый менеджмент и бухгалтерский учет в государственном секторе. — Ташкент, 2020. – 608 с.

9. Хакимов З.А., Шарифходжаев У.У. Интерактивный и цифровой маркетинг. Учебное пособие. – Т.: "Экономика," 2019.

10. Лapidус Л. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2019.- 348 стр. <https://www.labyrinth.ru/books/670196/>.

11. Акаев А.А., Кенжабаев А.Т., Ильхамова Ё.С., Жуманиёзова М.Ю. Информационные комплексы и технологии в экономике. Учебник.Т.- "Наука и технология." 2019. - С. 510.

12. Агробизнес: учебно-методическое пособие / Е. А. Петрович, Л. П. Лазарев, Е. Л. Демитриченко. – Горький: БГСХА, 2013. – 224.

13. Экономика и менеджмент сельского хозяйства. Учебник / Г.А. Саматов, И.Б. Рустамова, У.А. Шерипбаева. – Т., 2012. – 346 с.

Касимова Д.С. Теория менеджмента: учебное пособие. – Т.: ТГЭУ, 2009. – 208 с.

## VI. ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ И ПЛАТФОРМЫ

Lex.uz: Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.

2. Stat.uz: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан (для анализа данных).

3. <https://www.imv.uz/> Министерство экономики и финансов

4. <https://cbu.uz/uz/> Центральный банк Узбекистана

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

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

**Рекомендация слушателям:** При подготовке к аттестации рекомендуется не ограничиваться только теоретическими книгами, а ознакомиться с последними указами и постановлениями Президента, касающимися данной сферы, через сайт Lex.uz.

Итоговая государственная аттестация для выпускников  
специальностей магистратуры **ЭКЗАМЕННЫЙ БИЛЕТ**

<b>Высшая школа бизнеса и предпринимательства</b>		
<p>"УТВЕРЖДАЮ" &lt;3&gt; Начальник учебно-методического отдела Кадыров Т.У.</p> <p>_____</p> <p>Заседания Учебно-методического совета протокол № _____ " ____ " _____ 2026 г.</p>	<p>70410901 - Управление бизнесом (МВА - финансы, глобальный менеджмент, цифровая экономика, агробизнес, малый бизнес), 70411202 - Управление проектами (УП) вопросы итоговой государственной аттестации для выпускников магистратуры.</p> <p>Выпускники 2025-2026 учебного года, очная и заочная формы обучения</p>	
<b>БИЛЕТ № _____</b>		
1.	Теоретический вопрос	30 баллов
2.	Теоретический вопрос	30 баллов
3.	<b>Проблемная задача:</b>	40 баллов
<b>Составители:</b>		
Кафедра "Управление бизнесом и предпринимательство"		
Кафедра "Финансы и бухгалтерский учет"		
Кафедра "Маркетинг и цифровая экономика"		

**Список вопросов по предмету ФИНАНСОВЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

**Цели, задачи и функции финансового менеджмента.**

Какова основная цель финансового менеджмента?

Объясните основные функции финансового менеджмента.

Как задачи финансового менеджмента влияют на эффективность предприятия?

**Основы организации финансового менеджмента.**

Каковы этапы организации системы финансового менеджмента на предприятии?

Какова роль организационной структуры в финансовом менеджменте?

Каковы основные задачи финансового менеджера?

**Содержание и основы финансового планирования на предприятиях**

В чем заключается суть финансового планирования?

Какие методы применяются при финансовом планировании?

Как осуществляется процесс бюджетирования?

**Управление движением денежных потоков на предприятиях**

Что такое денежные потоки (cash flow) и каковы их виды?

Каковы основные методы управления денежными потоками?

Какова роль денежных потоков в обеспечении ликвидности предприятия?

**Управление капиталом и активами на предприятиях**

Что такое оптимизация структуры капитала?

Как оценивается эффективность управления активами?

В чем разница между оборотным и основным капиталом?

**Управление дебиторской и кредиторской задолженностью компании**

Что такое дебиторская задолженность и каковы методы ее управления?

Как осуществляется эффективное управление кредиторской задолженностью?

Почему важен баланс между дебиторской и кредиторской задолженностью?

### **Управление доходами, расходами, прибылью и рентабельностью компании**

Каковы основные пути увеличения прибыли предприятия?

Как рассчитываются показатели рентабельности?

Как осуществляется оптимизация затрат?

### **Управление инвестиционной деятельностью на предприятиях**

Каковы методы оценки инвестиционных проектов?

Что означают показатели NPV и IRR?

Каковы способы снижения инвестиционных рисков?

### **Управление процессом ценообразования на предприятиях**

Какие факторы влияют на ценообразование?

Каковы стратегии ценообразования?

Как проводится ценовая политика в условиях конкуренции?

### **Финансовые риски и управление ими**

Каковы основные виды финансовых рисков?

Каковы методы оценки рисков?

Из чего состоят стратегии снижения рисков?

### **Управление доходами и расходами государственных целевых фондов**

Что такое государственные целевые фонды?

Как формируются их источники дохода?

Как оценивается эффективность затрат?

### **Основы организации антикризисного управления**

Что такое антикризисное управление?

Каковы причины финансового кризиса?

Объясните меры по выводу предприятия из кризиса.

## **Приложение 3**

### **Список вопросов по предмету ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСЫ**

В чем основные различия между цифровыми финансами и традиционной банковской системой?

Что означает цифровая трансформация в банковской системе?

Как меняется финансовое посредничество в цифровую эпоху?

Как изменится роль банков в условиях цифровой экономики?

Как цифровые финансы влияют на конкурентоспособность банковского сектора?

Являются ли финтех-компании угрозой или возможностью для банков?

Чем необанки отличаются от традиционных банков?

Как система Open banking влияет на деятельность банков?

Как технологии API развивают банковские услуги?

Как работают системы цифрового кредитования (digital lending)?

Как цифровые платежные системы влияют на доходы банков?

Что такое цифровая валюта центральных банков (CBDC) и каково ее влияние на банковскую систему?

Какую роль в цифровой трансформации играют такие системы, как SWIFT, Visa, MasterCard?

Как системы мгновенных платежей влияют на ликвидность банка?

Как формируется комиссия в цифровых платежных системах?

Как обеспечивается кибербезопасность в цифровых банковских услугах?

Как цифровые технологии (AI, Big Data) используются при оценке кредитного риска?

Как меняются риски с развитием финтеха?

Как операционный риск в банках усиливается в цифровой среде?

Как цифровые финансы меняют инвестиционные процессы?

Что такое робо-консультанты и какую пользу они приносят инвесторам?

Как блокчейн влияет на фондовые рынки?

Как криптовалюты оцениваются как инвестиционный актив?

Как краудфандинг и peer-to-peer lending влияют на банковскую систему?

Как разрабатывается цифровая стратегия в банках?

Как ESG и устойчивые финансы развиваются через цифровые банки?

Как цифровые финансы повышают финансовую инклюзивность?

Как ИИ и автоматизация в банках повлияют на рабочие места?

Могут ли банки стать финтех-компаниями в будущем?

**Список вопросов по предмету КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

Какова роль и значение корпоративного управления в трансформации и диверсификации экономики Узбекистана?

Кто являются основными субъектами, объектами и органами управления системы корпоративного управления?

Каковы принципы корпоративного управления и как защищаются права миноритарных акционеров?

Как работают механизмы корпоративного контроля?

Каковы эволюционные этапы теории корпоративного управления?

Каковы основные различия между теорией агентства, теорией заинтересованных сторон и теорией управления?

Каково значение теории фирмы, теории трансакционных издержек, теории договоров, теории права собственности и теории социальной ответственности корпорации в корпоративном управлении?

Каковы основные особенности и принципы англо-американской, немецкой и японской моделей корпоративного управления?

Чем отличаются органы управления, распределение полномочий, структура владения акциями и открытость информации в англо-американской, немецкой и японской моделях?

Чем отличаются англо-американская, немецкая и японская модели в плане социальных ценностей, роли трудового коллектива, методов финансирования и инвестиционных подходов?

Каковы условия формирования и развития "Узбекской модели" корпоративного управления в Узбекистане?

Каковы институциональные основы и организационно-правовые аспекты формирования корпоративных структур в Узбекистане?

Каковы значение Кодекса корпоративного управления в Узбекистане и приоритетные направления совершенствования системы корпоративного управления?

В чем заключаются международные стандарты корпоративного управления и необходимость их формирования?

Какова структурная структура принципов корпоративного управления ОЭСР (права акционеров, равное отношение, роль

заинтересованных лиц, прозрачность и управленческие обязательства)?

В чем суть и значение рекомендаций Базельского комитета по совершенствованию корпоративного управления в кредитных организациях?

Каковы основные механизмы корпоративного управления и их общая сущность?

Какова роль и значение экономических, организационных и мотивационных механизмов в корпоративном управлении?

Какова роль правовых и политических механизмов в системе корпоративного управления и их практическое применение?

Каковы сущность, значение и основные принципы информационной открытости в корпоративном управлении?

Каковы инсайдерская и аутсайдерская информация, конфиденциальная информация и механизмы их управления и регулирования?

Каков уровень открытости информации в финансовой и нефинансовой отчетности, порядке и формах раскрытия информации, а также в различных моделях корпоративного управления?

Каковы роль, функции и полномочия Общего собрания акционеров (ОСА) в корпоративном управлении?

Каковы процессы созыва, подготовки, проведения и принятия решений АУУ?

Каковы права и обязанности акционеров в АУУ, порядок голосования и феномен активности акционера?

Каковы сущность, задачи и основные функции наблюдательного совета в системе корпоративного управления?

Каковы полномочия, права и обязанности членов Наблюдательного совета, а также понятие и критерии независимого члена?

Каковы порядок организации деятельности Наблюдательного совета, проведения его заседаний и механизмы оценки его деятельности?

Каковы основные функции исполнительного органа (генеральный директор, председатель правления) и его роль в деятельности менеджмента?

Каковы конфликты между руководством и акционерами и их последствия?

Каковы критерии оценки деятельности исполнительного органа и показатели эффективности в компаниях с государственной долей?

Каковы структура, организация деятельности органов внутреннего контроля и полномочия ревизионной комиссии в акционерном обществе?

Система внутреннего контроля и служба внутреннего аудита: каков состав отчетности, регламент формирования и критерии оценки эффективности системы?

Каковы порядок и основные задачи использования услуг внешнего аудита в сделках с аффилированными лицами, крупных сделках и сделках, связанных с текущей хозяйственной деятельностью?

Какова роль критериев оценки эффективности корпоративного управления, количественных и качественных методов, а также современных рейтингов и систем KPI, MBO, SMART и BSC?

Каковы современная концепция, структурные элементы, основные принципы и кодекс корпоративной этики корпоративной культуры?

Каковы проблемы корпоративной социальной ответственности: распределение полномочий, участие в социальных проектах, социальные программы и инвестиции, экологическая деятельность и сотрудничество бизнес-сообщества?

## Приложение 5

### Список вопросов по предмету **УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ БИЗНЕСОМ**

**Каковы предмет и задачи дисциплины "Управление цифровым бизнесом"?**

Основное содержание и сущность дисциплины "Управление цифровым бизнесом"

Важность цифровых платформ

**Перечислите нормативные правовые документы, касающиеся цифрового бизнеса.**

Основное содержание и суть нормативно-правовых актов

Основные задачи, определенные в нормативно-правовых актах

## **В чем разница между традиционным и цифровым бизнесом?**

Основные различия и критерии

Основные понятия и их содержание и сущность.

### **Объясните понятие цифровой трансформации.**

В настоящее время процессы цифровой трансформации компаний

Основные этапы цифровой трансформации

### **Что вы понимаете под цифровой экономикой?**

Разница между традиционной и цифровой экономикой

Основные особенности цифровой экономики

### **Что такое бизнес-модель и каковы ее цифровые типы?**

Основные типы бизнес-моделей

Роль бизнес-моделей в цифровом управлении бизнесом

### **Что вы понимаете под смарт-контрактом?**

Основные этапы работы смарт-контракта Какие страны в настоящее время широко его используют?

### **Что такое понятие цифровой экосистемы?**

Направления работы цифровой экосистемы

Ее основные принципы

### **Что вы понимаете под цифровой инфраструктурой?**

Интернет и телекоммуникационные сети (4G, 5G)

Центры обработки данных

### **Что такое облачные технологии и каково их значение?**

Платформа Amazon Web Services

Microsoft Azure Platform

Google Cloud Platform

### **Дайте определение понятию Big Data.**

В каких областях в настоящее время широко используются Big Data?

Какие компании в мире достигают больших результатов в сфере Big Data?

## **Как искусственный интеллект (ИИ) применяется в цифровом бизнесе?**

Платформы по искусственному интеллекту

Применение искусственного интеллекта (ИИ) в других областях

Что такое технология блокчейн?

Banking and finance - криптовалюты, платежные системы

Supply chain - отслеживание товаров

### **Что такое Интернет вещей (IoT)?**

Подключение к Интернету (Connectivity) — передача и получение данных

Сенсоры (Sensors) — отслеживание окружающей среды или состояния

### **Что такое финтех и каковы его основные направления?**

Электронные платежи (*Payments*);

Мобильные платежи, электронные кошельки, онлайн-карты;

Криптовалюта и блокчейн (*Cryptocurrency & Blockchain*);

Bitcoin, Ethereum, смарт-контракты;

Цифровой банк (*Digital Banking*);

Мобильный банкинг, онлайн-кредитование;

Инвестиции и управление активами (*WealthTech*).

### **Перечислите электронную коммерцию и ее виды.**

Популярные платформы электронной коммерции;

Этапы развития электронной коммерции.

### **Как работает модель услуг по запросу?**

Его основные характеристики;

В нем важность услуг и ресурсов.

### **Сравните модели B2B, B2C и C2C.**

Продажа товаров и услуг между предприятиями;

Обмен товарами и услугами между гражданами (marketplace).

### **Объясните понятие "sharing economy."**

Эффективное использование ресурсов;

Новые источники дохода;

Удобный и экономичный сервис.

### **Сравните отличительные черты моделей SaaS, PaaS, IaaS ?**

Использование готовых программ через Интернет;

Среда разработки программ и API;

Виртуальные серверы и ресурсы.

### **Что такое Аффилированный маркетинг в цифровой среде?**

На основе онлайн-рекламы;

Привлечение клиентов и получение комиссии;

Расчет точный и автоматизированный.

### **Как работает модель dropshipping?**

Клиент делает заказ в интернет-магазине;

Отправка продавцом заказа поставщику;

Товар доставляется непосредственно клиенту.

**Приведите примеры бизнес-моделей цифровых платформ.**

Эффективная связь между пользователем и поставщиком услуг;

Развитие бизнеса через сетевой эффект;

Благоприятная среда для привлечения клиентов и провайдеров.

**В чем отличие моделей Uber и Airbnb?**

Связь с транспортом и зарегистрированными реверами через мобильное приложение;

Прямое соглашение между пользователем и ревером;

Эффективное распределение ресурсов (служба с личными машинами).

**На какие виды делятся криптовалюты?**

Криптовалюты, популярные в мире в настоящее время;

Механизм работы криптовалют.

**Как осуществляется управление инновациями в цифровом бизнесе?**

Управление инновациями осуществляется посредством R&D (Research & Development) и цифровых технологий;

Создание новых продуктов и услуг, автоматизация процессов, применение стартап-платформ и платформ Open Innovation.

**Какую роль играет управление изменениями в цифровой трансформации?**

Обеспечение адаптации персонала и процессов к цифровым технологиям;

Облегчение переподготовки, коммуникации, принятия новых процессов и платформ.

**Когда было принято решение об утверждении Стратегии развития технологий искусственного интеллекта до 2030 года и какова его основная цель?**

Сущность содержания решения;

Задачи, предусмотренные постановлением.

**Когда был принят Закон Республики Узбекистан "Об электронном правительстве" и каковы его основные направления?**

Цифровизация государственных услуг;

Интеграция между государственными органами.

**Когда был принят Закон Республики Узбекистан "О кибербезопасности" и какова его основная цель?**

Содержание и сущность закона об электронном правительстве;  
Основные задачи, предусмотренные законом.

**Когда был принят Закон Республики Узбекистан "Об электронной коммерции"?**

Содержание и сущность закона об электронной коммерции;  
Основные задачи, предусмотренные законом.

**Когда была принята Стратегия "Цифровой Узбекистан-2030" и каковы ее основные показатели?**

Содержание и сущность Стратегии "Цифровой Узбекистан-2030";

Основные задачи в Стратегии "Цифровой Узбекистан-2030."

## Приложение 6.

### Список вопросов по предмету **ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО И КОММЕРЦИЯ**

**Что такое электронное правительство?**

Уровень развития электронного правительства в Узбекистане  
Какие страны в настоящее время имеют высокие показатели по электронному правительству?

**Каковы основные цели электронного правительства?**

Повышение эффективности услуг - обеспечение быстрых и удобных государственных услуг.

Удобство для пользователя - прием документов онлайн, обслуживание без очередей.

**Каковы основные компоненты системы электронного правительства?**

Электронные государственные услуги (e-services) - онлайн-услуги для пользователей.

Электронная идентификация и аутентификация - идентификация пользователя.

**Что означают модели G2G, G2C и G2B?**

Обмен информацией и услугами между государственными органами

Онлайн-услуги от государства к гражданам

**Чем отличается электронное правительство от традиционного?**

основные отличительные аспекты электронного правительства  
основное содержание и сущность традиционного  
правительства

### **Каковы этапы внедрения электронного правительства?**

определение стратегии и целей - определение того, зачем  
нужно электронное правительство.

подготовка инфраструктуры и технологий - серверы, сеть,  
программы

### **На какие виды подразделяются электронные государственные услуги?**

справочные услуги - базы данных, реестры  
услуги онлайн-заявки и регистрации - лицензии, налоговые  
декларации.

### **Какова задача "Единого портала интерактивных государственных услуг"?**

предоставление всех государственных услуг на одной онлайн-  
платформе;

упрощение использования для граждан и бизнеса;

### **Почему важна информационная безопасность в электронном правительстве?**

для защиты персональных данных;

для защиты государственных секретов и экономической  
информации;

чтобы электронные услуги были надежными и стабильными.

### **Как работают системы цифровой идентификации (ID)?**

принципы его работы;

проблемы в системе.

### **Что такое электронная подпись (E-signature) и каково ее значение?**

Законодательное признание;

Экономия времени и затрат.

### **Что такое понятие открытых данных (Open Data) в электронном правительстве?**

Прозрачность и подотчетность;

Инновации и возможности для бизнеса.

### **Что означает понятие "Умное правительство" (Smart Government)?**

Механизм его использования;

Этапы внедрения умного правительства (Smart Government).

### **Что такое электронное участие (e-Participation)?**

Учет мнения граждан в законах и политических решениях;

Повышение прозрачности и подотчетности;

Быстрый и эффективный сбор общественного мнения.

### **Что вы понимаете под цифровыми активами?**

Криптовалюта (Bitcoin, Ethereum);

Аккаунт электронных платежей (PayPal, электронный кошелек).

### **Что такое KPI и OKR?**

KPI (Key Performance Indicators) - основные показатели эффективности работы;

OKR (Objectives and Key Results) - система оценки с целями и их конкретными результатами.

### **Что такое принятие решений на основе данных?**

Data-driven decision making - процесс принятия решений на основе данных и анализа;

Эффекты: сокращение ошибочных решений, оптимизация стратегий, повышение эффективности.

### **Что такое картирование клиентского пути?**

Customer journey mapping - визуальное отображение взаимодействия и опыта клиента с компанией с помощью последовательных шагов;

Польза: выявление потребностей и болевых точек клиентов, улучшение маркетинга и качества обслуживания.

### **Что такое CRM-системы и какова их функция?**

CRM (Customer Relationship Management) - система управления отношениями с клиентами;

Задачи: хранение клиентских данных, автоматизация продвижения и маркетинга, повышение эффективности обслуживания.

### **Какую роль играют ERP системы в цифровом бизнесе?**

Управление финансами, HR, логистикой и другими процессами компании на одной платформе;

Возможность принятия обоснованных решений для менеджмента с помощью аналитики и отчетности.

### **На какие виды делятся стратегии цифрового маркетинга?**

оптимизация сайта и контента для поисковой системы;

маркетинг и коммуникация через социальные сети.

**Какое значение имеет кибербезопасность в цифровом бизнесе?**

безопасное хранение данных клиентов и компании;  
защита от мошенничества, вирусов и хакерства.

**Что такое платформы e-commerce (электронной коммерции)?**

цифровые платформы, используемые для онлайн-торговли и платежей;

предоставление товаров и услуг, онлайн-платежи, отслеживание ордеров.

**Как работают цифровые платежные системы?**

через кредитную/дебетовую карту, электронный кошелек или мобильные приложения;

транзакцию можно отслеживать через онлайн-мониторинг и отчетность.

**В чем разница между SEO и SEM?**

Оптимизация сайта и контента для поисковой системы;

Контент, структура сайта и органический рейтинг.

**Что такое маркетинг в социальных сетях?**

Развитие имиджа бренда;

Привлечение клиентов;

Увеличение продаж и конверсий.

**Что такое data analytics и каковы его виды?**

прогнозировать, что произойдет в будущем;

посоветовать, как принять решение.

**На какие виды делятся угрозы кибербезопасности?**

в настоящее время Виды кибератак;

основные причины кибератак.

**Когда был принят Закон Республики Узбекистан "Об электронном правительстве" и каковы его основные направления?**

Цифровизация государственных услуг;

Интеграция между государственными органами.

**Когда был принят Закон Республики Узбекистан "О кибербезопасности" и какова его основная цель?**

Содержание и сущность закона об электронном правительстве;

Основные задачи, предусмотренные законом.

**Когда был принят Закон Республики Узбекистан "Об электронной коммерции"?**

Содержание и сущность закона об электронной коммерции;  
Основные задачи, предусмотренные законом.

**Когда была принята Стратегия "Цифровой Узбекистан-2030" и каковы ее основные показатели?**

Содержание и сущность Стратегии "Цифровой Узбекистан-2030";

Основные задачи в Стратегии "Цифровой Узбекистан-2030."

## Приложение 7

### Список вопросов по предмету **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

**Проектное мышление и проектная среда.**

Что такое проектное мышление и его значение?

Каковы основные принципы и этапы проектного мышления?

Расскажите о среде проекта и ее внутренних и внешних факторах.

**Запуск проекта и его обоснование.**

Что входит в процесс запуска проекта и этапы инициативы?

Что входит в основные признаки технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта.

Процесс утверждения и оформления проекта.

**Интеграция проекта и логика планирования.**

Понятие и значение интеграции проектов

Процесс разработки и утверждения плана интегрированного проекта.

Интеграционные процессы в управлении проектами и их взаимосвязь.

**Определение объема проекта и декомпозиция работ**

Понятие объема проекта и принципы его определения.

Определение границ и результатов проекта

Контроль объема проекта и управление изменениями.

**Планирование расходов и финансовый контроль.**

Содержание и этапы планирования расходов

Формирование бюджета проекта и составление сметы.

В чем заключаются методы оценки затрат и финансового прогнозирования.

### **Управление ресурсами и коммуникациями.**

Понятие проектных ресурсов и их виды

Процесс планирования и распределения ресурсов

Формирование и управление проектной командой

### **Работа с закупками и заинтересованными сторонами.**

Понятие и значение управления проектными закупками

Планирование процесса закупок и заключение договоров

Критерии отбора и оценки поставщиков

### **Мониторинг, контроль и эффективность проекта.**

Содержание и задачи процесса мониторинга

Методы контроля показателей проекта

Что такое методы оценки эффективности проекта?

### **Анализ проектной и операционной деятельности.**

Понятие и различия между проектной и операционной деятельностью

Критерии измерения результатов проекта и операционных процессов

Что вы понимаете под интеграцией проектов с операционной деятельностью?

### **Составление бюджета, расходов и базовой стоимости**

Принципы понимания и определения требований проекта

Понятие бюджета и его роль в проекте

Понятие риска и его значение в проекте

### **Показатели качества и средства контроля**

Понятие качества и его значение в проекте

Критерии определения и измерения показателей качества

Средства и методы контроля качества

### **Определение рисков и составление реестра рисков**

Понятие риска и его значение в проекте

Методы определения и анализ рисков проекта

В чем заключается разработка стратегий снижения рисков и мер контроля?

## **Приложение 8**

### **Список вопросов по предмету ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ**

## **Сущность и необходимость проектного финансирования.**

### **Инвестиции и их виды.**

Что такое проектное финансирование (Project Finance)?

Чем отличается проектное финансирование от традиционного кредитования?

Какова роль проектного финансирования в экономике?

### **Виды и модели проектного финансирования.**

Как классифицируются основные виды инвестиций?

Что такое прямые иностранные инвестиции (ПИИ)?

Каковы особенности портфельных инвестиций?

### **Теоретические и методологические основы проектного финансирования.**

Каковы основные модели проектного финансирования?

Что означают модели BOT, BOOT и BOO?

Как работает модель государственно-частного партнерства (PPP)?

### **Этапы проектного анализа.**

Каковы основные этапы анализа инвестиционного проекта?

Что такое технико-экономическое обоснование (ТЭО)?

Какую роль играет маркетинговый анализ в проекте?

### **Оценка инвестиционных проектов.**

Что такое метод NPV (Net Present Value) и как он рассчитывается?

Что означает показатель IRR (внутренняя ставка доходности)?

Как определяется Payback Period (срок возврата)?

### **Оценка инвестиционных проектов.**

Каковы источники финансирования инвестиционных проектов?

Как оцениваются акции и облигации как инвестиционный инструмент?

В чем разница между государственными и частными инвестициями?

Источники финансирования инвестиционных проектов.

### **Инвестиционный анализ облигаций и акций.**

Как оценивается доходность облигаций и что означает показатель YTM (Yield to Maturity)?

Какие основные методы (Dividend Discount Model, P/E ratio) используются при инвестиционной оценке акций и в чем их преимущества?

Как различаются уровни риска и доходности облигаций и акций, и какой из них более целесообразен для инвестора?

### **Технология процессов. Планирование процессов и производственных мощностей товаров и услуг.**

Что такое понятие технологии процессов и как она влияет на эффективность производства?

Какие основные факторы (прогноз спроса, ресурсы, технологии) учитываются при планировании производственных мощностей товаров и услуг?

Каковы методы оптимизации производственных мощностей и как они влияют на конкурентоспособность предприятия?

### **Риски инвестиционных проектов.**

Что такое риск в инвестиционных проектах и как классифицируются его основные виды (финансовый, технический, рыночный, политический риски)?

Какие методы оценки и анализа рисков (sensitivity analysis, scenario analysis, Monte Carlo) используются в инвестиционных проектах?

Каковы стратегии снижения рисков (risk mitigation) в инвестиционных проектах и как оценивается их эффективность?

### **Оценка ликвидности и платежеспособности компании - инициатора проекта.**

Что такое ликвидность компании и по каким показателям она оценивается (current ratio, quick ratio)?

Что означает понятие платежеспособности (solvency) и какие коэффициенты (debt-to-equity, interest coverage ratio) используются при его оценке?

Как финансовая устойчивость компании как инициатора проекта влияет на инвестиционные решения?

## **Приложение 9**

### **Список вопросов по предмету РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В АГРОБИЗНЕСЕ**

#### **1. Что такое предмет и задачи агробизнеса?**

Основное содержание дисциплины "Ресурсное обеспечение агробизнеса"

#### **Значение агробизнес-платформ**

**2. Что такое понятие и сущность ресурсного обеспечения в агробизнесе?**

Виды ресурсов (материальные, финансовые, трудовые)

Значение ресурсного обеспечения

**3. Что означает термин "агропромышленная политика"?**

Техника и оборудование

Семенные, удобрения и топливные ресурсы

**4. Каковы пути эффективного использования земельных ресурсов?**

Повышение плодородия почвы

Сохранение экологического баланса

**5. Каковы особенности управления трудовыми ресурсами?**

Квалификация кадров

Производительность

**6. Каковы финансовые ресурсы и механизм их управления?**

Система кредитования

Привлечение инвестиций

**7. Что такое логистическая система в агробизнесе и каковы ее функции?**

Цепочка поставок

Транспортировка и хранение

**8. Как цифровые технологии применяются в агробизнесе?**

IoT и умные технологии

Анализ данных

**9. Каковы современные методы управления водными ресурсами?**

Капельное орошение

Водосберегающие технологии

**10. Каковы пути повышения эффективности использования энергоресурсов?**

Возобновляемая энергия

Энергосберегающие технологии

**11. Каковы инновации в агробизнесе и их роль?**

Новые технологии

Повышение конкурентоспособности

**12. Как цифровой маркетинг применяется в агробизнесе?**

Платформы онлайн-торговли

Маркетинг социальных сетей

**13. Каковы методы управления рисками в агробизнесе?**

Система страхования

Диверсификация

**14. Что такое управление цепочками поставок (SCM)?**

Процессы снабжения

Повышение эффективности

**15. Какова государственная политика и ее значение в агробизнесе?**

Субсидии

Законодательная база

**16. Как протекают процессы цифровизации в сельском хозяйстве?**

Стратегия "Digital Uzbekistan"

Электронные услуги

**17. Как организуются экспортно-импортные операции в агробизнесе?**

Анализ рынка

Логистика

**18. Как осуществляется планирование ресурсов в фермерских хозяйствах?**

Бизнес-план

Анализ затрат

**19. Что такое кластерная система в агробизнесе?**

Интеграционные процессы

Эффективность

**20. Что такое понятие продовольственной безопасности?**

Качество продукции

Стабильность снабжения

**21. Как работают информационные системы в агробизнесе?**

ERP-системы

База данных

**22. Каковы показатели оценки эффективности использования ресурсов?**

Рентабельность

Урожайность

**23. Как осуществляется оценка инвестиционных проектов в сельском хозяйстве?**

NPV и IRR

Анализ рисков

**24. Как обеспечивается экологическая устойчивость в агробизнесе?**

Зеленая экономика

Охрана окружающей среды

**25. Как разрабатываются маркетинговые стратегии в агробизнесе?**

Сегментация рынка

Ценовая политика

**26. Что такое инновационная инфраструктура в сельском хозяйстве?**

Технопарки

Научные центры

**27. Каковы процессы кооперации и интеграции в агробизнесе?**

Формы сотрудничества

Экономическая эффективность

**28. Как работают цифровые платформы в агробизнесе?**

Системы Marketplace

Электронная торговля

**29. Как работает система страхования в сельском хозяйстве?**

Снижение рисков

Финансовая защита

**30. Как осуществляется инновационное управление в агробизнесе?**

Стратегическое управление

Технологическое развитие

**31. Какова роль информационных технологий в управлении земельными ресурсами в агробизнесе?**

Этапы производства

Каналы продаж

**32. Каковы основные пути повышения эффективности в агробизнесе?**

Технологическая модернизация

Оптимизация ресурсов

**33. Какие документы определяют правовые основы государственной поддержки агробизнеса?**

Основное содержание правовых актов

Основные задачи, определенные в правовых актах

**34. Какова роль "цифровой трансформации" в развитии агробизнеса и реформировании государственного управления в Узбекистане?**

задачи развития агробизнеса и реформирования государственного управления;

содержание понятия "цифровая трансформация"

**35. Когда в Республике Узбекистан была разработана "Концепция агропромышленной политики"?**

Содержание и суть "Концепции агропромышленной политики"

Основные задачи, определенные в "Концепции агропромышленной политики"

## Приложение 10.

### Список вопросов по предмету **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Дайте определение термину "стратегия."
2. Перечислите виды стратегий.
3. Что такое тактика? Чем она отличается от стратегии?
4. Основные этапы стратегического управления.
5. Что такое стратегическая цель?
6. Что такое стратегическое мышление?
7. Виды стратегий: Планируемая стратегия.
8. Виды стратегий: Предпринимательская стратегия.
9. Виды стратегий: Стратегия зонтика.
10. Виды стратегий: Стратегия консенсуса.
11. Стратегический менеджмент должен решать три взаимосвязанные задачи. Приведите эти три задачи.
12. Приведите три формы стратегии и дайте краткое объяснение каждой.
13. Охарактеризуйте гибкое управление.
14. Что такое глобализация?

15. Перечислите четыре этапа развития корпоративного планирования.
16. Подробно объясните рамку McKinsey's 7S.
17. Подходы к стратегическому управлению: системный подход
18. Подходы к стратегическому управлению: маркетинговый подход.
19. Подходы к стратегическому управлению: комплексный подход.
20. Подходы к стратегическому управлению: динамический подход.
21. Подходы к стратегическому управлению: ситуационный подход.
22. Перечислите пять конкурентных сил М.Портера.
23. Пять конкурентных сил М. Портера: Потенциал новичков в индустрии.
24. Пять конкурентных сил М.Портера: Сила клиентов.
25. Что такое конкурентное преимущество?
26. Дайте определение термину операционный менеджмент.
27. Опишите систему планирования ресурсов организации - enterprise resource planning (ERP).
28. Что такое экономичное производство?
29. Опишите 5С-модель.
30. Охарактеризуйте модель Кайдзен.