

**ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
ПРИ КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**"УТВЕРЖДАЮ"**  
заместитель директора  
Высшей школы бизнеса  
и предпринимательства  
Холбаев Б.А. \_\_\_\_\_  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г.

**ПРОГРАММА**  
**ИТОГОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ**  
**ВЫПУСКНИКОВ МАГИСТРАТУРЫ**

**Специальность** 70410901 - Управление бизнесом  
**магистратуры:** (МВА - глобальный менеджмент)  
**Форма обучения:** очная

**ТАШКЕНТ - 2026**

## **СОГЛАСОВАНО:**

Начальник учебно-методического отдела

Кодиров Т.У.

Начальник отдела по обеспечению  
качества и аккредитации

Алимов А.М.

Начальник офиса регистратора

Юлдашев Н.Н.

## **Ответственные за программу:**

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

А.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.

## **Рецензенты:**

Кучкаров Т.С. - доктор экономических наук, профессор;

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

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

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

# ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ВЫПУСКНИКОВ МАГИСТРАТУРЫ

Данная программа разработана на основе государственных стандартов высшего образования Республики Узбекистан с учётом современных тенденций развития управленческих и экономических дисциплин на 2025–2026 годы. В программе интегрированы ключевые темы дисциплин «Корпоративное управление», «Стратегический и операционный менеджмент» и «Управление цифровым бизнесом».

Экзаменационные вопросы, наряду с требованиями к содержанию профильных дисциплин, направлены на оценку уровня сформированности знаний, умений и профессиональных компетенций выпускников в соответствии с установленными квалификационными требованиями.

Государственный аттестационный экзамен по специальным (обязательным) дисциплинам включает задания, состоящие из двух теоретических вопросов и одного практического кейса.

Задание №1. Один теоретический вопрос (max - 30 баллов);

Задание №2. Один теоретический вопрос (max - 30 баллов);

Задание №3. Практический кейс - поиск решения проблемной задачи (выявление проблемы, анализ и разработка предложения) (max - 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 глобализации и стремительной цифровой трансформации экономики подготовка высококвалифицированных управленческих кадров приобретает стратегическое значение. Настоящая программа направлена на комплексную оценку профессиональных компетенций магистрантов, их способности управлять сложными бизнес-процессами и принимать обоснованные стратегические решения.

## **1.2. Цель программы**

Целью программы является системная оценка теоретических знаний и практических навыков выпускников в области корпоративного управления, стратегического планирования, операционной эффективности и применения современных цифровых технологий в управлении бизнесом.

## **1.3. Задачи программы**

- определение уровня способности магистрантов применять современные теории управления на практике;
- оценка способности анализировать и разрешать корпоративные конфликты и агентские проблемы;
- проверка навыков трансформации и адаптации бизнес-моделей в условиях цифровой экономики;
- оценка владения методами выявления и оптимизации потерь в операционных процессах.

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

### **2.1. 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: условия, 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.

Место и роль Наблюдательного совета в системе корпоративного управления.

Исполнительный орган в системе корпоративного управления.

Организация деятельности контролирующих 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.

## **2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Сущность и содержание стратегического менеджмента в системе управления организацией.

Основные цели и задачи стратегического менеджмента.

Современные подходы к стратегическому управлению.

Уровни разработки стратегии: корпоративный, бизнес-уровень, функциональный и операционный.

Модель пяти конкурентных сил М. Портера и её влияние на формирование стратегии предприятия. Анализ конкурентных преимуществ.

Сущность и содержание операционного менеджмента.

Операционная стратегия и повышение эффективности деятельности организации.

Управление инновациями в продуктах и услугах. Система размещения, планирования, прогнозирования и контроля производственных процессов.

Бережливое производство. Модель 5S.

Технологии производственных процессов. Планирование процессов и производственных мощностей при выпуске товаров и оказании услуг.

Проектирование операций: проектирование процессов, технологии и человеческий фактор в операционной деятельности. Структура и масштабы операций.

Анализ стратегических и операционных процессов на предприятиях и в организациях.

### **2.3. УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ БИЗНЕСОМ**

Предмет и основные задачи дисциплины «Управление цифровым бизнесом».

Современные тенденции развития инновационных технологий в управлении цифровым бизнесом.

Роль и значение цифровых платформ в управлении цифровым бизнесом.

Значение взаимодополняющих технологий в развитии цифровой экономики.

Технологии облачных вычислений и их применение в управлении цифровым бизнесом.

Роль и значение технологии блокчейн в управлении цифровым бизнесом.

Технологии **Big Data** и их эффективное использование в условиях цифровой экономики.

Технологии **Интернета вещей (IoT)** в управлении цифровым бизнесом, принципы их функционирования и опыт применения в развитых странах.

Технологии функционирования криптовалют в цифровой экономике и их экономическое значение.

Сущность концепции **Индустрия 4.0** и её роль в управлении цифровым бизнесом.

Инфокоммуникационные технологии как фактор инновационного развития цифрового бизнеса страны.

Начало цифровой трансформации экономики Узбекистана. Концепция национальной стратегии «**Цифровой Узбекистан – 2030**».

Цифровые инновационные технологии как драйвер развития туристической индустрии в Узбекистане.

Роль и значение современных цифровых технологий в системе образования.

### 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ (30).

#### 3.1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЭТИКА (10)

Кейс **«Агентский конфликт»**: вместо распределения прибыли компании в виде дивидендов директор направил её на финансирование стартапа, которым управляет его личный знакомый.  
**Задание**: предложите механизм защиты прав акционеров.

Кейс **«Независимый директор»**: в составе наблюдательного совета остались только родственники основного акционера.  
**Задание**: обоснуйте роль независимых директоров в системе корпоративного управления.

Кейс **«Инсайдерская информация»**: член правления продал принадлежащие ему акции до официальной публикации информации о заключении крупного контракта компании.  
**Задание**: проанализируйте этические и правовые последствия данной ситуации.

Кейс **«Трансформация ESG»**: иностранный инвестор требует от компании подготовки экологического и социального отчёта (ESG), в противном случае он намерен прекратить инвестиции.  
**Задание**: разработайте основные этапы внедрения ESG-стратегии в компании.

Кейс **«Конфликт интересов»**: начальник отдела снабжения осуществляет закупку сырья через принадлежащую ему компанию по завышенной цене.  
**Задание**: разработайте систему внутреннего аудита и комплаенс-контроля.

Кейс **«Государственные активы»**: управление предприятием с государственной долей участия является неэффективным.  
**Задание**: разработайте корпоративную дорожную карту подготовки предприятия к приватизации.

Кейс **«Кризис прозрачности»**: компания искажает финансовую отчётность с целью сокрытия убытков.  
**Задание**: определите роль внешнего аудита и предложите меры по восстановлению деловой репутации компании.

Кейс «**Миноритарные акционеры**»: крупный акционер пытается вытеснить миноритарных акционеров посредством реорганизации компании. **Задание:** объясните значение кумулятивной системы голосования в защите прав миноритарных акционеров.

Кейс «**Executive Compensation**»: уровень вознаграждения топ-менеджеров остаётся высоким, несмотря на убытки компании. **Задание:** разработайте систему KPI для повышения эффективности управления.

Кейс «**Трансграничное управление**»: узбекская компания открыла дочернюю компанию за рубежом. **Задание:** предложите механизмы установления корпоративного контроля над дочерним предприятием.

### 3.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (10)

Кейс «**Голубой океан**»: конкуренция на рынке усилилась, что привело к значительному снижению цен. **Задание:** предложите стратегию формирования новой ценности на основе концепции **Value Innovation**.

Кейс «**Lean Production**»: уровень бракованной продукции на предприятии достиг 15 %. **Задание:** предложите меры по снижению потерь с применением методов **Kaizen** и **Six Sigma**.

Кейс «**Цепочка поставок**»: в результате глобального логистического кризиса возникают задержки поставок запасных частей. **Задание:** оцените целесообразность перехода от системы **Just-in-Time** к системе **Just-in-Case**.

Кейс «**Диверсификация**»: строительная компания рассматривает возможность выхода на рынок пищевой промышленности. **Задание:** проанализируйте возможные риски с использованием **матрицы Ансоффа**.

Кейс «**Аутсорсинг**»: компания планирует ликвидировать собственный отдел логистики и передать данные функции внешнему подрядчику. **Задание:** проведите анализ **Make or Buy** для обоснования управленческого решения.

Кейс «**Agile-трансформация**»: традиционный банк теряет конкурентные позиции по сравнению с быстроразвивающимися финтех-компаниями. **Задание:** разработайте план внедрения **Agile Project Management** в банковской организации.

Кейс «**Пять сил Портера**»: на рынок вышел новый сильный конкурент. **Задание:** разработайте стратегию защиты конкурентных преимуществ компании на основе модели **пяти сил М. Портера**.

Кейс «**Реинжиниринг бизнес-процессов**»: время обслуживания клиентов в компании является чрезмерно длительным. **Задание:** предложите сокращение этапов процесса с использованием методов **процессного картирования**.

Кейс «**Критический путь (CPM)**»: сроки разработки нового продукта задерживаются на 6 месяцев. **Задание:** предложите применение методов **сжатия сроков проекта (Crashing)**.

Кейс «**Организационная культура**»: внедрение новой стратегии встречает сопротивление со стороны сотрудников. **Задание:** предложите управленческое решение на основе **модели изменений Курта Левина**.

### 3.3. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ТРАНСФОРМАЦИЯ (10)

Кейс «**Платформенная экономика**»: ритейл-компания планирует создать собственную платформу **Marketplace**. **Задание:** объясните механизмы формирования **сетевых эффектов (Network Effect)**.

Кейс «**Большие данные**»: компания располагает информацией о миллионах клиентов, однако рост продаж не наблюдается. **Задание:** на основе анализа **Big Data** разработайте стратегию персонализации клиентских предложений.

Кейс «**Blockchain**»: экспортная компания опасается подделки сопроводительных документов. **Задание:** обоснуйте преимущества внедрения технологии **блокчейн** в цепочку поставок.

Кейс «**Искусственный интеллект (ИИ)**»: чат-боты компании не способны корректно отвечать примерно на 30 % обращений клиентов. **Задание:** разработайте план обучения систем искусственного интеллекта и снижения операционных затрат.

Кейс «**Кибербезопасность**»: конфиденциальные данные компании были похищены в результате кибератаки. **Задание:** разработайте план управления **киберрисками** и систему кризисных коммуникаций.

Кейс «**Омниканальная модель**»: между онлайн- и офлайн-магазинами компании существует различие в ценах и товарных остатках. **Задание:** предложите модель формирования **единой цифровой экосистемы продаж**.

Кейс «**Cloud Computing**»: компания несёт высокие расходы на содержание собственных серверных мощностей. **Задание:** оцените экономическую эффективность перехода на **облачные технологии**.

Кейс «**Цифровой дивиденд**»: после внедрения новой технологии производительность сотрудников не увеличилась. **Задание:** предложите решения проблемы дефицита **цифровых навыков (Digital Skills)**.

Кейс «**Sharing Economy**»: компания планирует создать платформу для сдачи в аренду собственных активов (например, складских помещений). **Задание:** разработайте модель **монетизации свободных производственных мощностей**.

Кейс «**Цифровой Узбекистан – 2030**»: в отдалённых регионах возникают сложности с цифровизацией государственных услуг. **Задание:** предложите **социально-экономический проект**, направленный на сокращение **цифрового неравенства**.

### **3.4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСАМИ.**

Следуйте следующему алгоритму при решении каждого случая:

1) Идентификация проблемы: В чем заключается основной конфликт?

2) Теоретическая основа: На какую управленческую или экономическую теорию опираются?

3) Анализ: Числа, факты и влияние внешних факторов.

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

### **3.5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КЕЙСОВ**

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

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

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

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

##### I. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

<b>Нормативно-правовые акты:</b>
1. Закон Республики Узбекистан: "Об акционерных обществах и защите прав акционеров" (новая редакция).
2. Указ Президента Республики Узбекистан: "Об ускорении реформирования предприятий с участием государства и приватизации государственных активов."
3. Кодекс корпоративного управления: (в редакции, утвержденной Агентством по управлению государственными активами).
<b>Основная литература:</b>
4. Суюнов Д. Механизм корпоративного управления: проблемы и решения: Монография. - Ташкент: Академия, 2007. - 321 с.
5. Суюнов Д.Х., Хошимов Э.А., Хусаинов Ш.А. Кооперативное управление: проблемы и современные решения. Монография.: Т.: ООО "BROK CLASS SERVIS." 2021 год. - 207 с.
6. Суюнов Д.Х., Эльмирзаев С.Е. Корпоративное управление. Учебное пособие Т.: ООО "BROK CLASS SERVIS."2023 год.-446 стр.
7. Суюнов Д., Ганиходжаев Б., Хусаинов Ш., Хошимов Э. и др. Учебное пособие. "Akademnashr NMM," 2017, S 30,6. (С. 525).
8. Трикер Б. Корпоративное управление: принципы, политика и практика. 3-е издание, Оксфорд 2020. - 544 с.
9. Samuel O. Idowu, Kiymet T. Calyurt. Корпоративное управление: международная перспектива. Springer, 2014. - 401 с.
10. Кеннет А. Ким, Джон Р. Нофсингер. Корпоративное управление. 2-е издание. USA, Pearson Prentice Hall, 2007. - 164 с.
11. Thomas W.J. Principles of Corporate Governance. США, Carolina Academic Press. - 509 с.
12. G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD. 2015. стр. 61.

##### II. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Нормативно-правовые акты:</b>
1. Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года No УП-60 "О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022 - 2026 годы" согласно
2. 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."
3. Постановление Президента Республики Узбекистан от 28 декабря 2022 года No ПП-459 "О мерах по реализации Инвестиционной программы Республики Узбекистан на 2023 - 2025 годы" согласно
4. Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года No УП-158 "О Стратегии "Узбекистан - 2030":
<b>Основная литература</b>
5. Слэк, Найджел и Алистер Брэндон-Джонс. Операционное управление 9-е издание PDF EBook, Pearson Education, Limited, 2019. Created from undip-books on 2021-07-09 03:07:58.
6. ФМИ. A Guide to Project Management Body of Knowledge 6th ed. 2017 - PMI. ISBN-13: 9781628251845
7. Дмитрий Иванов, Александр Ципоуланидис и Йорн Шёнбергер. (2019). Global Supply Chain and Operations Management: A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value: Vol. Второе издание. Спрингер
8. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. - М.: Издательство Юрайт, 2022. - 278 с.
Абрамов В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2021. - 444 с.
10. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2020. - 468 с.

### III. УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ БИЗНЕСОМ

<b>Нормативно-правовые акты:</b>
1. Выступление Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященном итогам 2016 года и перспективам 2017 года. // Газета "Народное слово." 16 января 2017 г., No11.
2. Мирзиёев Ш.М. Вместе построим свободное и процветающее, демократическое государство Узбекистан. - Ташкент: Узбекистан, 2016. - 56 с.
3. Мирзиёев Ш.М. Обеспечение верховенства закона и интересов человека - гарантия развития страны и благосостояния народа. - Ташкент: Узбекистан, 2017. - 48.
4. Мирзиёев Ш.М. Мы построим наше великое будущее вместе с нашим мужественным и благородным народом. - Ташкент: Узбекистан, 2017. - 488 с.
5. Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года No УП-4947 "О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан."
<b>Основная литература</b>

6. Хакимов З.А., Шарифходжаев У.У. Интерактивный и цифровой маркетинг. Учебное пособие. -Т.: "Экономика," 2019 - 270 с.
7. Акаев А.А., Кенжабаев А.Т., Ильхамова Ё.С., Джуманиязова М.Ю. Информационные комплексы и технологии в экономике. Учебник.Т.-"Наука и технология." 2019. - 510 с.
8. Кенжабаев А.Т., Икрамов М.М., Алланазаров А.А. Информационно-коммуникационные технологии. Учебное пособие.Т.-"Издательство Национального общества философов Узбекистана." 2017.- 408 с.
9. Лapidус Л. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2019.- 348 с. <a href="https://www.labyrinth.ru/books/670196/">https://www.labyrinth.ru/books/670196/</a>
10. Jason Murphy, "What Woolworths Needs to Do to Fight Back," News.com.au, 26 июля 2016 г., стр.
11. Woolworths, "A Faster Pick Up Is a Tap Away," Woolworths (Australia) веб-страница, проверенная 22 октября 2017 г.
12. Longitudinal Economic Study Series, IRI AttitudeLink, n = 1,000+shoppers, CPG Purchase Decisions, IRI, 2009, p.

#### IV. ЭЛЕКТРОННЫЕ ИСТОЧНИКИ И ПЛАТФОРМЫ

1. Lex.uz: Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.
2. Stat.uz: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан (для анализа данных).
3. Davaktiv.uz: Официальный сайт Агентства по управлению государственными активами (источник для кейсов).
4. HBR.org: Harvard Business Review - Новейшие кейсы и статьи по менеджменту и стратегии.
5. Coursera/edX: Источник международных сертификационных курсов по цифровой трансформации и проектному управлению.

**Рекомендация для слушателей:** при подготовке к государственной аттестации рекомендуется не ограничиваться изучением учебной и научной литературы, а также ознакомиться с действующими указами и постановлениями Президента Республики Узбекистан, размещёнными на официальном портале правовой информации Lex.uz.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ**  
**итоговой государственной аттестации для магистров**

<b>Высшая школа бизнеса и предпринимательства</b>		
<p align="center"><b>«УТВЕРЖДАЮ»</b>                  Начальник Учебно-методического отдела                  Кадиров Т.У.</p> <p align="center">_____</p> Заседания Учебно-методического совета Протокол No _____ “__” _____ 2026 у..	Вопросы итоговой государственной аттестации для выпускников магистратуры: 70410901-Управление бизнесом (МВА-глобальный менеджмент).  Летний прием на 2024-2025 учебный год, форма обучения - очная	
<b>БИЛЕТ No ____</b>		
1.	Теоретический вопрос	30 баллов
2.	Теоретический вопрос	30 баллов
3.	Практический кейс	40 баллов
<b>Ответственные:</b>		
Кафедра "Управление бизнесом и предпринимательство"		
Кафедра "Финансы и бухгалтерский учет"		
Кафедра "Маркетинг и цифровая экономика"		