**Материалы для подготовки к вступительным экзаменам на специальности магистратуры Высшей школы бизнеса и предпринимательства при
Кабинете Министров Республики Узбекистан**

**Введение**

В целях обеспечения реализации задач, предусмотренных Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-108 от 4 апреля 2023 года "О мерах по расширению научных подходов и дальнейшему совершенствованию системы подготовки управленческих кадров в реализации экономических реформ", Высшая школа бизнеса и предпринимательства (далее - Высшая школа) на основе современных образовательных стандартов осуществляет подготовку высококвалифицированных управленческих кадров, способных решать приоритетные задачи развития отраслей экономики по специальностям магистратуры MBA-глобальный менеджмент, MBA-финансы, MBA-агробизнес, MBA-малый бизнес и предпринимательство, а также Управление проектами (PM).

Прием в магистратуру Высшей школы организуется в форме тестовых испытаний для кандидатов в слушатели, прошедших отборочный этап в виде собеседования, из числа руководителей и специалистов органов государственного и хозяйственного управления, крупных ассоциаций, акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов.

Основной целью проведения тестовых испытаний является создание и обеспечение конкурентной среды в процессе отбора кандидатов, обладающих высокими профессиональными знаниями и научными достижениями, творческим и научным потенциалом, высокими интеллектуальными и лидерскими способностями и духовно-нравственными качествами.

Программа направлена на оценку компетенций кандидатов по формированию современной системы управления, оптимизации организационных структур предприятий и организаций, распределения полномочий и задач на разных уровнях системы управления, повышения эффективности управления предприятиями и организациями, создания системы стимулирования труда и лидерских качеств управленцев, реализации принципов системного подхода, эффективного использования информации и коммуникаций, а также разработке мер по организации. эффективной управленческой деятельности на предприятии.

Кандидаты в слушатели магистратуры по специальностям 70411302 – Управление бизнесом (MBA – глобальный менеджмент), 70411302 – Управление бизнесом (MBA – агробизнес), 70411302 – Управление бизнесом (MBA – малый бизнес и предпринимательство), 70411302 – Управление бизнесом (MBA – финансы) и 704111202 – Управление проектами (Project Management) должны обладать знаниями и навыками по следующим базовым темам менеджмента.

**ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

**Тема 1. Теоретические основы менеджмента**

Менеджмент и хозяйствование. Финансовый менеджмент. Инновационный менеджмент. Менеджмент продаж. Сущность и система менеджмента. Контроль в системе управления. Прямая и обратная связь. Структура системы управления. Подходы к управлению. Научные подходы и принципы менеджмента. Методы управления. Административный подход. Воспроизводящий подход. Динамический подход. Интегративный подход. Комплексный подход. Маркетинговый подход. Нормативный подход. Моральный подход. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход.

Принципы управления. Принцип разделения труда. Принцип полномочий и ответственности. Принцип дисциплины. Принцип единоличного управления. Принцип единства действий. Принцип учета личных интересов. Принцип вознаграждения сотрудников. Принцип централизации. Принцип скалистой цепи. Принцип порядка. Принцип справедливости. Принцип стабильности сотрудников. Принцип инициативы. Принципы корпоративного управления. Методы управления. Экономические методы управления. Административные методы управления. Социально-психологические методы управления.

**Тема 2. Технология управления**

Процесс управления. Задачи управления. Планирование. Миссия. Организация. Мотивация. Иерархия потребностей по Маслоу. Гармонизация. Информация и коммуникации в управлении. Коммуникации между организацией и внешней средой. Коммуникации внутри подразделений по этапам производства и управления. Межличностные коммуникации. Коммуникации между подразделениями. Неформальные коммуникации. Процесс коммуникации. Примеры коммуникационных сетей. Управленческие решения. Постановка решения. Контроль выполнения решения. Оценка деятельности по выполнению решения.

**Тема 3. Организации и их управление**

Понятие организации и её описание. Жизненные циклы организации. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации. Факторы и изменчивость внутренней и внешней среды организации. Категоризация деятельности организаций. Типы организационных структур. Организационная структура предприятий. Горизонтальное разделение труда. Вертикальное разделение труда. Линейная структура. Линейно-функциональная структура. Линейно-штабная структура управления. Матричная структура управления. Дивизиональная (или секционная) организационная структура. Производственная организационная структура. Региональная организационная структура. Организационная структура, ориентированная на потребителя. Комбинированная структура управления.

Основные организационно-правовые формы. Общество с ограниченной ответственностью. Общество с дополнительной ответственностью. Акционерное общество. Дочерние и зависимые общества. Государственные унитарные предприятия. Некоммерческие организации. Кооператив "Матлубот". Картель. Синдикат. Доверительное управление. Консорциум. Промышленные холдинги. Ассоциации предпринимателей. Виртуальная корпорация. Современные тенденции развития организаций. Сетевые организации. Новые типы организаций. Стратегическое управление организациями. Структура стратегического управления. Постановка стратегических целей. Выбор стратегии. Управление организационными изменениями. Модели реализации организационных изменений. Эффективность управления.

**Тема 4. Современный менеджер**

Понятие менеджера, личные и трудовые функции. Ранги руководителей предприятия. Менеджер и лидер. Традиционная концепция лидера. Отличие менеджера от лидера. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепция ситуационного лидерства. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта (непрерывность). Ситуационные модели лидерства (Ф.Фидлер). Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшарса. Модель лидерства "путь-цель" Хоуза и Митчелса. Ситуационная модель принятия решений Яго. Новые концепции лидеров. Атрибутивная (маркированная) концепция лидерства. Концепция харизматического лидерства. Фундаментально преобразующая концепция лидерства. Стиль руководителя. Содержание стилей руководства. Демократический стиль руководства. Трудовая этика и этикет. Имидж руководителя. Понятие имиджа. Деловая этика. Культура речи. Национальные особенности делового этикета.

**Тема 5. Организация управленческого труда**

Определение, особенности и виды управленческого труда. Эвристический труд. Административный труд. Операторский труд. Научная организация управленческого труда. Самоконтроль руководителя. Использование времени и возможностей руководителя. Сохранение и укрепление собственного здоровья. Сознательный контроль над ходом событий в жизни. Преодоление внешних обстоятельств как в работе, так и в личной жизни. Сфера самоконтроля. Постановка целей. Средние статистические колебания показателей. Работа с информацией. Телефонные разговоры. Рациональное ведение переписки. Средства планирования и организации деятельности руководителя.

**Тема 6. Управление персоналом организации**

Понятие команды, виды, этапы формирования. Трудовой коллектив. Влияние и доминирование. Доминирование, основанное на принуждении. Доминирование, основанное на вознаграждении. Экспертное доминирование. Правило образца или харизмы. Доминирование, основанное на владении ресурсами. Доминирование, основанное на получении и использовании информации. Управление конфликтами. Типы конфликтов. Межличностный конфликт. Конфликт межу личностью и группой. Межгрупповой конфликт. Картографический метод. Методы разрешения конфликтов. Межличностные методы разрешения конфликтов. Управление персоналом. Подбор персонала. Сравнение внутренних и внешних источников подбора персонала. Оценка деловых качеств руководителя. Управление карьерой. Использование персонала.

**Тема 7. Управление мощностью предприятия**

Этапы технологии управления мощностью предприятия. Оценка структуры, динамики и эффективности использования мощностей предприятия, его доли на рынке. Оценка конкурентоспособности предприятия. Экономический потенциал предприятия. Анализ резервов и потерь мощностей предприятия. Выбор стратегии и тактики для повышения конкурентоспособности предприятия. Проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности потенциала предприятия, основанных на выбранной стратегии и тактике. Конкурентоспособность потенциала предприятия. Индикаторный метод. Матричный метод. Резервы повышения эффективности потенциала предприятия. Структура и динамика конкурентоспособности потенциала предприятия.

**Тема 8. Управление рисками на организациях**

Риск и его виды. Процесс управления рисками: уровень риска, степень опасности, коэффициент вероятности, норма прибыли или убытка. Виды рисков, не связанные со страхованием: ошибки менеджеров, риски при коммерциализации. Управление рисками и их предотвращение на предприятиях в кризисных условиях.

**Тема 9. Информация и коммуникация в управлении**

Информационная система. Коммуникация. Управление и организация деловой документации на предприятиях. Значение информационной системы в управлении. Информация и ее роль в управлении. Информация в отношении системы управления: внешняя и внутренняя информация. Требования к информации: достоверность, понятность, однозначность, оперативность, полнота, экономичность. Обратная связь. Обратная связь в процессе обмена информацией. Применение цифровых технологий в управлении.

**Тема 10. Основы глобального менеджмента**

Концепции глобального управления и глобального бизнеса. Цели и задачи глобального управления в условиях модернизации страны, технического и технологического обновления. Глобальные возможности управления. Управленческие решения в глобальном бизнесе и влияющие на них факторы. Роль культурного фактора в глобальном управлении. Организационно-правовые формы глобального бизнеса.

Стратегическое планирование в глобальных корпорациях. Условия формирования стратегии транснациональных компаний (ТНК). Основные положения теории глобальной конкуренции М. Портера. Интегрированные структуры в мировом бизнесе: транснациональные и многонациональные компании. Глобальные стратегические альянсы (GSA). Формы глобальных стратегических альянсов. Формы транснациональных компаний.

**Тема 11. Основы финансового менеджмента**

Содержание, сущность и необходимость финансов. Виды финансов. Функции финансов. Государственный бюджет. Расходная часть государственного бюджета. Доходная часть государственного бюджета. Профицит государственного бюджета. Дефицит государственного бюджета. Источники покрытия дефицита государственного бюджета. Прямые налоги. Косвенные налоги. Постоянные доходы местных бюджетов. Нормативные доходы местных бюджетов. Потребность во внебюджетных фондах. Государственный кредит. Субсидия. Субвенция. Инфляция.

**Тема 12. Основы малого бизнеса и предпринимательства**

Виды малого бизнеса и предпринимательства. Организационно-правовая структура малого бизнеса. Финансирование малого бизнеса и предпринимательства. Риски в малом бизнесе и управлении предпринимательством. Маркетинговые стратегии в малом бизнесе и предпринимательстве. Лучшие рынки для малого бизнеса в Узбекистане. Оценка конкуренции в бизнесе. Отношения с клиентами в малом бизнесе. Базовые навыки, необходимые для предпринимательства. Электронная коммерция в малом бизнесе и предпринимательстве, роль современных технологий в предпринимательстве. Пути расширения малого бизнеса. Создание и развитие бренда в малом бизнесе. Поддержка малого бизнеса и предпринимательства в Узбекистане. Особенности малого бизнеса и предпринимательства в сфере услуг. Особенности малого бизнеса в сфере технологий и ИТ. Требования к созданию и ведению малого бизнеса в Узбекистане. Отличие малого бизнеса от крупного.

**Тема 13. Основы управления агробизнесом**

Аграрные отношения и их характеристика. Роль аграрного сектора в экономике страны. Специфические характеристики земли как ресурса. Земля как объект собственности и управления. Арендные отношения. Аренда. Понятие земельной ренты. Виды земельной ренты: дифференциальная рента, абсолютная рента, монопольная рента, рента с добывающих отраслей и участков под застройку. Формы оплаты аренды. Практика введения единого налога на землю в Узбекистане. Стоимость земли и ее факторы. Агропромышленная интеграция. Агробизнес и его виды. Крестьянские, фермерские и кооперативные хозяйства. Государственные программы реализации аграрных реформ и развития фермерских и крестьянских хозяйств в Узбекистане.

**Тема 14. Основы управления проектами**

Концепция проекта. Управление проектом. Цель проекта. Понятие «стейкхолдеры проекта». Этапы разработки и реализации проекта. Деятельность проектного офиса, цели и организационная структура. Характеристика проектной команды и ее задачи. Устав проекта. Документы в инициировании проектов. Основные виды деятельности проектно-ориентированных организаций. Взаимодействие между заинтересованными сторонами в рамках проекта. Установление приоритетов среди заинтересованных сторон. Факторы, ведущие к провалу проекта.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная литература:**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 14 сентябрьдаги «Кичик бизнесни ривожлантиришни молиявий ва институционал қўллаб-қувватлаш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-306-сон қарори, https://lex.uz/docs/6609110 .

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 15 ноябрьдаги «Аҳолини кичик ва ўрта бизнесга кенг жалб қилишнинг қўшимча чора-тадбирлари тўғрисида» 15.11.2023 йилдаги ПҚ-366-сон қарори, https://lex.uz/ru/docs/6663044.

3. Ricky W. Griffin. Fundamentals of management. 8 th Edition. 2015.-510 p.

4. Йўлдошев Н.Қ. Менежментга кириш. Дарслик. –Т.: “Инновaцион ривожланиш нашриёт матбаа уйи”, 2021 й. -392 б.

5. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр Инфра-М, 2019. – 656 с.

6. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента: учебник / Ю. В. Гуськов. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 263 с.

7. Ambar G., Chandana G. Public Finance. – India, 2014. – 368 p.

11.R.Аlimоv, U.Оtаjоnоv, А.Ishnаzаrоv, I.Хаbibullаyеv, M.Sаidоvа. “Еkоnоmеtrikа аsоslаri”. О‘quv qо‘llаnmа. Rо‘yхаtgа оlish rаqаmi 237 - 471. T.2021-y 31-mаy.

12.Дегтярева, Н.А.Эконометрические модели анализа и прогнозирования: монография / Н.А. Дегтярева. – Челябинск: Цицеро, 2017. – 170 b.

13. Хўджамуратова Г.Й., Азларова М.М. Менежмент. Маркетинг. Дарслик. -Т: Иқтисодиёт, 2019. -358 б.

14. Йўлдошев Н.Қ., Набоков В.И. Менежмент назарияси. Дарслик. –Т:.ТДИУ, 2013.- 433 б.

15. Йўлдошев N.Қ., Захидов Г.Э. Менежмент. Дарслик. -Т: “Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти” нашриёти, 2018 й. -392 б.

**Дополнительная литература:**

1. ChevallierJ., Goutte S., Guerreiro D., Saglio S., Sanhaji B. International Financial Markets. – London: Routledge, 2019. - 438 p.

2. Мороз О.А. Управление проектами в ProjectLibre / О.А. Мороз. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 384 c

3.Малое инновационное предпринимательство: Кейсы Российских компаний / Д.С. Андреюк и др. Под. ред. Д.С. Медовникова. – М.: МАКС Пресс, 2013. – 196 с.

4. David Boddy. Management An Introduction. Sixth Edition. 2014. y. 670 p.

 5. Ward А. Finance: Theory and Practice. - Chartered Accountants Ireland; 2nd Revised edition, 2020. – 910 р.

6.Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Пер. с анг. - М.: ПМСОФТ, 2004 - 338 с.

7.Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 c.

8.Финансы. Учебник. Под ред. проф. Н.Ю. Исаковой.- Екатеринбург: Изд во Урал. ун та, 2019. — 336 с.

**Интернет источники:**

1. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикаси хукумат портали.

2. www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.

3. www.tradingeconomics.com – иқтисодий кўрсаткичлар.

4.https://pm.center

5.http://pmprofy.ru

6.http://spmrk.kz

7.http://pmexpert.uz