



«БЕКІТЕМІН»

«Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ» КЕАҚ

Академиялық мәселелер бойынша

Басқарма мүшесі-проректор

Қазмағамбетов А.Ғ.

2025ж

ПРМ9УС

**Шетел азаматтарына ақылы негізде
«Al-Farabi Business School DBA» факультеті
докторантурасының білім беру бағдарламалары бойынша
оқуға түсу емтиханының бағдарламасы**

1. Жалпы ережелер

1.1. Бағдарлама Қазақстан Республикасының Білім және Ғылым министрінің 2018 жылғы 31 қазандағы №600 «Білім беру ұйымдарына оқуға қабылдаудың үлгілік қағидаларының бекіту туралы жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламаларын іске асырылуы» (бұдан әрі – Үлгілік ережелері) бұйрығына сәйкес жасалған.

1.2. Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ-да жоғары оқу орнынан кейінгі білім берудің білім беру бағдарламаларына (докторантура) жоғары оқу орнынан кейінгі білім берудің білім беру бағдарламаларын меңгерген адамдар қабылданады. Докторантураға түсуге "магистр" дәрежесі бар адамдар жіберіледі.

1.3. Түсу емтихандары келесі білім беру бағдарламалары бойынша сұхбаттасу форматында өткізіледі:

✓ «8D04106 DBA – Іскерлік әкімшілендіру»

✓ «8D04107 DBA – Іскерлік әкімшілендіру»

1.4. Шетелдік талапкердің түсуі үшін түсу емтихандарын ұйымдастыру және өткізу үшін әл-Фараби атындағы ҚазҰУ ректорының шешімімен оқу жылына арналған емтихан пәндік комиссиясы құрылады.

Шетелдік талапкердің ҚазҰУ – ға түсуі үшін түсу емтихандары комиссиясының құрамына Интернационалдандыру және рекрутинг департаментінің (бұдан әрі-ИРД) қызметкерлері және ҚазҰУ-дың профессорлық-оқытушылық құрамы кіреді.

1.5. Егер жоғарыда аталған талаптарға сәйкес келетін шетелдік талапкердің университетке түсу сұхбаттасудан өту үшін келу мүмкіндігі болмаса, оның оны онлайн форматта өту мүмкіндігі болады.

1.6. Шетелдік талапкердің түсуі үшін ауызша сұхбаттасу нысанындағы түсу емтихандары 100 балдық жүйе бойынша бағаланады. Магистратураға ақылы негізде қабылдау кезінде ғылыми-педагогикалық (2 жыл) үшін кемінде 75 балл және бейіндік бағыт үшін кемінде 50 балл (1-1,5 жыл) есептеледі.

1.7. Түсу емтиханының қорытындысы бойынша сұхбаттасу хаттамасы белгіленген нысанда ресімделеді. Сұхбаттасу хаттамасына «Salem office» жүйесі арқылы төраға және барлық қатысып отырған Комиссия мүшелері қол қояды және ИРД-ға беріледі.

1.8. Қабылдау туралы шешімді шетелдік талапкерлерді қабылдау жөніндегі конкурстық комиссия қарайды және «Salem office» жүйесі арқылы хаттамамен ресімделеді. Қабылдау емтиханының нәтижелері емтихан өткізілетін күні жарияланады.

1.9. Қабылдау емтиханын қайта тапсыруға рұқсат етілмейді.

1.10. Сұхбаттасуды өткізу нәтижелері бойынша 24 сағат ішінде апелляция қарастырылады.

2. 2025 жылы қабылдау емтиханын өткізу

2.1 Сұхбаттасу орыс, қазақ және ағылшын тілдерінде өткізіледі. Ауызша сұхбаттасу сонымен қатар оқуға қабілеттілікті, шығармашылық белсенділік пен сыни ойлауды, талапкердің жеке қасиеттерін ашуға бағытталған мәселелерді қамтиды.

2.2. "Стратегиялық менеджмент" пәні бойынша сұхбаттасуға арналған тақырыптардың үлгісі:

1. Стратегиялық менеджменттік мәні мен мазмұны
2. Әртүрлі ұйымдастырушылық құрылымдардың стратегиялық басымдылықтары мен кемшіліктері
3. Басқару стратегиясын қалыптастыратын факторлар
4. Стратегия жасау. Миссия, мақсаттар, құндылықтар тізбегін жобалау
5. Бизнес-бірліктердің стратегиясы: бәсекелестік басымдылыққа жетуге ұмтылыс
6. Болжау және оларды басқарушылық шешімдерді жасау процесінде қолдану ерекшеліктері
7. Қолданыстағы стратегияның тиімділігі және компанияның SWOT–талдауы
8. Кәсіпорынның қаржылық ресурстарын басқару
9. Шығындарды стратегиялық талдау және «құндылықтар тізбегі» моделінің ерекшеліктері
10. Ұйымның сыртқы ортасы: макро- және микроқоршаған орта, салалық және бәсекелестік талдау
11. Шығандар бойынша көшбасшылық стратегиясы және оны қолдану жағдайлары
12. Компанияны дифференциациялау стратегиясы: түрлері, оларды қолдану жағдайлары
13. Оңтайлы шығындар стратегиясы және оны пайдалану жағдайы
14. Стратегиялық менеджмент міндеттері мен объектісі
15. Инновациялық стратегиялар және оларды қолдану жағдайлары
16. Жаңа қызмет салаларына ену стратегиялары
17. Ұқсас салаларға диверсификациялау стратегиясы: басымдылықтары мен кемшіліктері
18. Ұқсас емес салаларға диверсификациялау стратегиясы: басымдылықтары мен кемшіліктері
19. Стратегияны табысты жүзеге асырудың негізгі факторлары
20. Стратегияны жүзеге асырудағы мәдениет пен стратегиялық басшылық етудің ролі
21. Ұйымның стратегиялық әлеуетінің құрылымы
22. Стратегиялық мақсаттарды жасау
23. Стратегиялық менеджменттің сыртқы факторлары
24. Стратегиялық менеджмент және кәсіпорын құрылымының өзгерісі
25. Стратегиялық өзгерістер және ұйымның өмірлік циклінің сатылары
26. Стратегияның дамуын анықтайтын ішкі факторлар
27. Стратегиялық менеджменттің тиімділігін анықтайтын негізгі факторлар
28. Ұйымның дамуымен байланысты стратегиялық шешімдерді жасау
29. Стратегия қалыптастыру процесінің сипаттамасы.
30. Ұйымды негізгі стратегиялық принцип ретінде тұтынушыға бағыттау
31. Ұйымның даму стратегиясындағы персоналдың шығармашылық белсенділігін ынталандыру
32. Корпоративтік және бизнес деңгейлерде стратегиялық жоспарлау процестерін ажырату және ұйымдастыру
33. Жаңа өнім нарығының даму стратегиясы және оларды отандық тәжірибеде пайдалану

34. Мақсатты нарықтағы фирманың оңтайлы нарықтық үлесін талдау, бағалау және жоспарлау
35. Көшбасшылық, ықпал ету, билік және олардың сипаттамалары
36. Шағын және орташа кәсіпорындарда стратегиялық менеджментті ұйымдастыру ерекшеліктері
37. Стратегиялық менеджмент жүйесіндегі қаржылық жоспарлауды дамыту
38. Басқарушылық шешімдерді қабылдау процесінің моделі және олардың сипаттамасы
39. Болжанған тұрақсыздық жағдайында стратегиялық шешімдерді қабылдау: концептуальдық тәсілдер мен технологиялар
40. Стратегиялық және эволюциялық менеджмент: американдық, қазақстандық және жапондық ұйымдардың стратегияларын салыстыру

2.3 Дайындыққа ұсынылатын әдебиеттер тізімі:

- 1.Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: изд-во Юрайт, 2020. – 375 с.
2. Томпсон А.А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. – М.: Вильямс, 2019. – 800 с
- 3.Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. – М.: Вильямс, 2019. – 800 с.
- 4.Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 715 с.
- 5.Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: ООО «Издательство проспект», 2018, 336 с.
- 6.Дафт, Р. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: [перевод с английского] / Ричард Дафт. – 10-е изд. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, Питер Пресс, 2018. – 655 с.

2.4. Сұхбаттасу тақырыптарының шамамен тізімі:

1. Адам ресурстарын басқару жүйе ретінде.
2. Адам ресурстарын басқару жүйесінің негізгі элементтерінің қысқаша сипаттамасы.
3. Адамның ұйымдағы рөлі туралы басқару теориясы.
4. Еңбек ресурстарын басқарудың мемлекеттік жүйесі. Адам ресурстарын басқарудың принциптері мен әдістері.
5. Адам ресурстарын ұйымдастыру және басқару мақсаттарының жиынтығы.
6. Персоналды басқару қызметінің функциялары.
7. Персоналды басқарудың ұйымдастырушылық құрылымы.
8. Персоналды басқарудың ұйымдық құрылымын анықтайтын факторлар.
9. Ұйымның кадрлық саясаты.
10. Кадр саясатының негізі ретінде адам ресурстарын басқару стратегиясы.
11. Басқару шешімдерін әзірлеудегі кадр саясатының орны.
12. Ұйымның кадр саясатын дайындаудың әдістемелік негіздері.
13. Персоналды жоспарлаудың мәні, мақсаттары мен міндеттері.
14. Қызметкерлермен жедел жұмыс жоспары.
15. Персоналға қажеттілікті жоспарлау.
16. Жоспарлы мақсаттарды қою ережелері: мақсаттардың бағыттылығы, мақсаттарды тігінен үйлестіру, мақсаттарды көлденең үйлестіру.
17. Персонал бойынша жоспарлы көрсеткіштердің құрылымы: ұйымның жоспарлы мақсаттары, бөлімшелер мен лауазымдардың жоспарлы көрсеткіштері, қызметтің негізгі көрсеткіштері, қосымша көрсеткіштер.
18. Жұмысқа қабылдаудың мақсаты мен міндеттері.

19. Жалдау әдістері
20. Қызметкерлерді қабылдауды ұйымдастыру. Қабылдау кезінде құқықтық нормаларды сақтау.
21. Лауазымға кіріспе (бағдар): мәні, мақсаты, міндеттері, нысандары.
22. Персоналды кәсіптік бағдарлауды басқаруды ұйымдастыру.
23. Персоналды бейімдеудің мәні, мақсаттары мен кезеңдері. Объектіге және басқару нысанына байланысты персоналды бейімдеудің түрлері мен мазмұны.
24. Бейімделуді басқару процесінің технологиясы.
25. Бейімделуді басқару процесін ақпараттық қамтамасыз ету.
26. Ұйымдағы персоналды оқытудың (қайта даярлаудың және біліктілігін арттырудың) мәні, мақсаттары, баламалары және кезеңдері.
27. Персоналды оқыту бөлімшелерінің ұйымдық құрылымы мен функциялары. Оқыту кезеңдері.
28. Оқыту әдістері: Еңбек айналымы,
29. Персоналды аттестаттау және іскерлік бағалаудың мәні.
30. Персоналды ағымдағы, мерзімді аттестаттау кезіндегі іскерлік бағалаудың негізгі кезеңдері.
31. Кәсіби және ұйымішілік мансап, қызметтік ілгерілеу ұғымдары.
32. Іскерлік мансапты басқаруды ұйымдастыру принциптері.
33. Қызметкерді қызметтік-кәсіби ілгерілетудің мәні.
34. Кадрлар резервімен жұмысты жоспарлау және ұйымдастыру. Кадр резервімен жұмысты бақылау.
35. Персоналды ынталандырудың мәні.
36. Қызметкерлердің еңбек нәтижелерін дәстүрлі бағалау әдістері.
37. Персоналды басқару нәтижелерін бағалау.
38. Персоналды басқарудың тиімділігі.
39. Персоналды басқару тиімділігі.
40. Персонал шығындарының экономикалық мәні.

2.5. Дайындыққа ұсынылатын әдебиеттер тізімі:

1. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления (учебное пособие). – М.: Издательство Владос-Пресс, 2020. - 224 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 239 с.
3. Мкртычян Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. Учебное пособие. – Нижний Новгород: изд-во ННГУ, 2019. – 237 с.
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2019. - 192 с.
5. М. Армстронг, Практика управления человеческими ресурсами. Издание 10-е, Питер-2018
6. Сафонова Н.М. Лидерство и командообразование: учебное пособие. – Набережные Челны: изд-во «Печатная галерея», 2018. – 66 с.

2.6. Сұхбаттасу тақырыптарының шамамен тізімі:

1. Корпоративтік басқару мен оның мазмұны ұғымын түсіндіріңіз. Корпоративтік басқарудың міндеттерін сипаттаңыз.
2. Корпоративтік басқарудың объектілері мен субъектілерін анықтаңыз.
3. Корпоративтік басқару жүйесіндегі басқарушылық қарым-қатынасты сипаттаңыз.
4. Корпоративтік басқару қағидалары мен оның сипаттамаларының мәнін ашыңыз.
5. Қаржылық-өнеркәсіптік топтардың рөлінің мәні мен мазмұнын анықтаңыз.
6. Қаржылық-өнеркәсіптік топтардың әр түрінің ерекшелігін сипаттаңыз.

7. Қазақстандағы корпоративтік басқару жүйесінің қалыптасуы мен дамуы ерекшеліктерін көрсетіңіз.
8. Корпорация меншігі құрылымының мәнін ашып көрсетіңіз: шоғырланған (инсайдерлік) және таратылған (аутсайдерлік).
9. Корпоративтік басқару тұрғысынан инсайдерлік жүйенің артықшылықтары мен кемшіліктерін көрсетіңіз.
10. Корпоративтік басқару тұрғысынан аутсайдерлік жүйенің артықшылықтары мен кемшіліктерін көрсетіңіз.
11. «Корпорация» ұғымын, мәні мен мазмұнын ашып көрсетіңіз.
12. Корпорацияның айрықша ерекшеліктерін сипаттаңыз.
13. Корпоративтік бизнестің ұйымдастырушылық-құқықтық формаларына сипаттама беріңіз.
14. Ішкі корпоративтік басқарудың мақсаттары мен қағидаларын сипаттаңыз.
15. Корпорация стратегиясындағы миссия ұғымының рөлі мен орнын анықтаңыз. Корпорацияның стратегиялық миссиясы. Корпорация миссиясының негізгі құрауыштары.
16. Корпорацияның өміршеңдігі, өсуі мен дамуы стратегияларының мәні мен мазмұнын ашып көрсетіңіз.
17. Ақпаратты ашудың тәсілдерін сипаттаңыз. Ақпаратты ашудың негізгі формалары.
18. Корпоративтік басқару үдерісіне қатысушылардың негізгі топтарын көрсетіңіз.
19. Директорлар кеңесінің рөлі мен оның компания қызметіндегі маңызын арттыратын факторларды сипаттаңыз.
20. Директорлар кеңесінің мақсаты мен міндеттерін, құрамы мен құрылымына сипаттама беріңіз.
21. Директорлар кеңесі мүшелерін іріктеу мен тандау үдерісін сипаттаңыз. Директорлар кеңесінің мүшелер санына әсер ететін факторлар.
22. Акционерлердің жалпы жиналысын өткізу тәртібін сипаттаңыз.
23. Акционерлердің жалпы жиналысының мәнін анықтаңыз: құзыреттілігі, шақыру және өткізу тәртібі.
24. Корпоративтік басқарудың англо-американдық моделіне сипаттама беріңіз.
25. Корпоративтік басқарудың американдық моделінің артықшылықтары мен оған тағылатын сындарды сипаттаңыз.
26. Корпоративтік басқарудың неміс моделін сипаттаңыз.
27. Неміс моделінің ерекшеліктеріне сипаттама беріңіз.
28. Корпоративтік басқарудың неміс моделінің артықшылықтары мен кемшіліктерін көрсетіңіз.
29. Корпоративтік басқарудың жапондық моделін сипаттаңыз.
30. Стратегиялық басқарудың мәні мен мазмұнын ашып көрсетіңіз.
31. Компанияның стратегиялық көрінісі мен миссиясының қалыптасуын сипаттаңыз.
32. Нақты мысал бойынша корпоративтік басқарудың жапондық моделін сипаттаңыз.
33. Нақты мысал бойынша корпоративтік басқарудың англо-американдық моделін сипаттаңыз.
34. Нақты мысал бойынша корпоративтік басқарудың неміс моделін сипаттаңыз.
35. Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымының (ЭЫДҰ) корпоративтік басқару қағидаларын Қазақстандық корпорацияларда қолдану
36. Қазақстандағы корпорацияларды тіркеу тәртібін түсіндіріңіз.
37. Нақты мысал негізінде корпорациядағы ақпаратты ашудың әдістері мен формаларын көрсетіңіз.
38. Нақты мысал негізінде корпорацияны басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын құрыңыз.

39. Директорлар кеңесінің негізгі функцияларын тізіп көрсетіңіз.
40. Директорлар кеңесінің мүшелерін іріктеу мен таңдау қалай жүргізіледі?

2.7. Дайындыққа ұсынылатын әдебиеттер тізімі:

1. Корпоративный менеджмент. /И.И.Мазур и др. –М.: Омега. –Л.,2019. –376с.
2. Цугелевич В.Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка /Под общей ред. Н.П.Тихомирова – М.: Издательство «Экзамен», 2019 – 320
3. Распопов, В.М. Корпоративное управление: Учебник / М.: Магистр, 2019. - 384 с
4. Чейз Ричард Б., Аквилано Николас Дж., Джейкобз Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент. 10 издание. Издательство: Диалектика, 2019 г.
5. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях: монография / Под ред. Анискина Ю.П. - М.: Омега-Л, 2018. - 80 с.
6. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление: Учебное пособие / М.: ЮНИТИ, 2018. - 239 с.

3. Шетелдік азаматтардың докторантураға ақылы негізде түсуі үшін емтиханды бағалау шкаласы мен критерийлері:

Ұпай саны	Сәйкестік критерийлері
90-100 балл «Өте жақсы»	Зерттелетін пәндік саланың негізгі процестерін білетіндігін көрсетеді; мәселені ашудың тереңдігі мен толықтығы, талқыланатын мәселе бойынша өз пікірін қисынды және дәйекті түрде білдіреді, ұғымдық-категориялық аппаратты, ғылыми терминологияны меңгерген; жауаптың қисындылығы, үйлесімділігі, қазіргі ғылыми тілдің нормаларын сақтау.
80-89 балл «Жақсы»	Ғылыми терминологияны жауаптарда сауатты пайдалану; тұжырымдамалық-категориялық аппаратты меңгеру; тұжырымдалған мәселелерді проблемалық баяндау; фактологиялық материалды баяндау кезіндегі жекелеген қателіктер; сұрақтар шеңберінде ғылыми-анықтайтын мәліметтерді толық баяндамау; жауаптың қисындылығы, үйлесімділігі, қазіргі ғылыми тіл нормаларын сақтау.
75-79 балл «Қанағаттанарлық»	Жауаптарда ғылыми терминологияны жеткіліксіз пайдалану; ұғымдық-категориялық аппаратты жеткіліксіз меңгеру; мәселелерде тұжырымдалған мәселелердің біреуін ғана белгілей білу; фактологиялық материалды баяндау кезіндегі қателіктер; пәндік саланы Үстірт білу; жауаптың қисындылығын, қазіргі ғылыми тіл нормаларын бұзу.
0-74 балл «Қанағаттанарлықсыз»	Жауаптарда қажетті ғылыми терминологияның болмауы; талқыланатын мәселелердің сипаттамалық баяндалуы, проблемаларды белгілей алмауы және баяндай алмауы; фактологиялық материалды баяндау кезіндегі өрескел қателіктер; зерттелетін пәндік саланың тарихнамасын білмеуі.