



«БЕКІТЕМІН»

«Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ» КЕАК

Операциялық қызмет жөніндегі

Басқарма мүшесі-проректор

Дуйсенов Е.Ә.

2024ж

Д/р № 94

**Қабылдау емтиханының бағдарламасы  
магистратураның білім беру бағдарламалары бойынша  
"Al-Farabi Business School DBA" факультеті  
шетелдік азаматтар үшін ақылы негізде**

**1. Жалпы ережелер**

1.1. Бағдарлама "жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білімнің білім беру бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарына оқуға қабылдаудың үлгілік қағидаларын бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2018 жылғы 31 қазандағы № 600 бұйрығына (бұдан әрі – үлгілік қағидалар) сәйкес жасалды.

1.2. ҚазҰУ-ға. әл-Фараби жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламаларына (магистратура) жоғары білімнің білім беру бағдарламаларын меңгерген адамдар қабылданады.

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

✓ 8D04104 DBA - Іскерлік әкімшілендіру

1.4. Шетелдік талапкердің түсуі үшін түсу емтихандарын ұйымдастыру және өткізу үшін ҚазҰУ ректорының шешімімен. әл-Фараби оқу жылына арналған емтихандық Пәндік комиссия құрылады.

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

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

1.6. Шетелдік талапкердің түсуі үшін ауызша әңгімелесу (әңгімелесу) 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 әңгімелесу хаттамасы белгіленген нысанда ресімделеді. Әңгімелесу хаттамасына "Salem office" жүйесі арқылы төраға және барлық қатысып отырған Комиссия мүшелері қол қояды және кеңсеге 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. Әңгімелесуді өткізу нәтижелері бойынша 24 сағат ішінде апелляция көзделген.

## 2. 2024 жылы қабылдау емтиханын өткізу

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

2.2. Әңгімелесу тақырыптарының шамамен тізімі:

Стратегиялық менеджменттің мәні мен мазмұны

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



34. Көшбасшылық, ықпал ету, билік және олардың сипаттамалары
35. Шағын және орташа кәсіпорындарда стратегиялық менеджментті ұйымдастыру ерекшеліктері
36. Стратегиялық менеджмент жүйесіндегі қаржылық жоспарлауды дамыту
37. Басқарушылық шешімдерді қабылдау процесінің моделі және олардың сипаттамасы
38. Болжанған тұрақсыздық жағдайында стратегиялық шешімдерді қабылдау: концептуальдық тәсілдер мен технологиялар
39. Стратегиялық және эволюциялық менеджмент: американдық, қазақстандық және жапондық ұйымдардың стратегияларын салыстыру
- 2.3 Дайындыкка 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. Әңгімелесу тақырыптарының шамамен тізімі:
  1. Адам ресурстарын басқару жүйе ретінде
  2. Адам ресурстарын басқару жүйесінің негізгі элементтерінің қысқаша сипаттамасы
  3. Ұйымдағы адамның ролі туралы басқару теориясы
  4. Еңбек ресурстарын басқарудың мемлекеттік жүйесі. Адам ресурстарын басқару принциптері мен әдістері
  5. Ұйым мақсаттарының жиынтығы және адам ресурстарын басқару
  6. Персоналды басқарудың ұйымдастырушылық құрылымы
  7. Персоналды басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын анықтайтын факторлар
  8. Ұйымның кадрлық саясаты
  9. Адам ресурстарын басқару стратегиясы кадрлық саясаттың негізі ретінде
  10. Басқарушылық шешімдерін жасаудағы кадрлық саясаттың орны
  11. Ұйымның кадрлық саясатын дайындаудың әдістемелік негіздері
  12. Кадрлық жоспарлаудың мәні, мақсаты мен міндеттері
  13. Персоналмен жұмыс жасаудың оперативтік жоспары
  14. Персоналға деген қажеттілікті жоспарлау
  15. Жоспарлы мақсаттарды қою ережесі: мақсаттардың бағыттылығы, мақсаттардың тігінен үйлесуі, мақсаттардың көлденеңінен үйлесуі.
  16. Персонал бойынша жоспарлы көрсеткіштердің құрылымы: ұйымның жоспарлы мақсаттары, бөлімшелер мен лауазымдардың жоспарлы көрсеткіштері, қызметтердің маңызды көрсеткіштері, қосымша көрсеткіштер.
  17. Персоналды жинау мақсаты мен міндеттері
  18. Персоналды жинау әдістері
  19. Персоналды қабылдауды ұйымдастыру. Қабылдау бойынша құқықтық нормаларды сақтау.
  20. Лауазымға ену (бағытталу): мәні, мақсаты, міндеттері, нысандары

21. Персоналды кәсіби бағыттауды басқаруды ұйымдастыру
22. Персоналды бейімдеудің мәні, мақсаттары мен кезеңдері. Басқару объектісі мен тақырыбына байланысты персоналды бейімдеудің түрлері мен мазмұны
23. Бейімдеуді басқару процесінің технологиясы
24. Бейімдеуді басқару процесін ақпараттық қамтамасыз ету
25. Ұйымдағы персоналды оқытудың (қайта дайындаудың және біліктілігін көтерудің) мәні, мақсаттары, альтернативалары және кезеңдері.
26. Персоналды оқыту бөлімшесінің ұйымдастырушылық құрылымы және функциялары. Оқыту кезеңдері
27. Оқыту әдістері: еңбек ротациясы
28. Персоналды аттестаттау мен ескерлік бағалаудың мәні.
29. Персоналды ағымдық, аралық аттестаттаудағы іскерлік бағалаудың негізгі кезеңдері
30. Кәсіби және ұйым ішіндегі мансаптың, қызмет бойынша жылжудың түсінігі
31. Іскерлік мансапты басқаруды ұйымдастырудың принциптері
32. Жұмысшының қызметтік-кәсіби жыжуының мәні
33. Кадрлар резервімен байланысты жұмыстарды жоспарлау және ұйымдастыру. Кадрлық резервпен байланысты жұмыстарды бақылау
34. Персоналды мотивациялаудың мәні
35. Персоналдың еңбек нәтижелерін дәстүрлі бағалау әдістері
36. Персоналды басқару нәтижелерін бағалау
37. Персоналды басқарудың нәтижелілігі
38. Персоналды басқарудың тиімділігі
39. Персоналға жұмсалған шығындардың экономикалық мәні
40. Мемлекет пен ұйымның әлеуметтік саясаты

#### 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. Әңгімелесу 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 таңдау 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 магистратураға (бейіндік бағытқа) ақылы негізде түсуі үшін түсу емтиханын бағалау шкаласы мен критерийлері:**

Ұпай саны	Сәйкестік критерийлері
<p><b>90-100 балл</b> <b>"өте жақсы"</b></p>	<p>Қабылдау емтиханында шығарылған барлық құзыреттер игерілді. 2 теориялық сұраққа толық толық жауап берілді:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ғылыми терминология сауатты қолданылды;</li> <li>- негіздеу үшін қажетті барлық белгілер, элементтер, негіздер, жіктемелер дұрыс аталды және анықталды;</li> <li>- - қарастырылып отырған мәселе бойынша ғылыми әдебиеттерде қабылданған негізгі көзқарастар көрсетілген;</li> <li>- өз ұстанымы немесе көзқарасы дәлелденген, осы саладағы ең маңызды ғылыми-зерттеу мәселелері көрсетілген.</li> </ul> <p>Практикалық міндет барлық қажетті түсіндірмелермен дұрыс шешілді.</p>
<p><b>75-89 балл</b> <b>"Жақсы"</b></p>	<p>Қабылдау емтиханында шығарылған барлық құзыреттер игерілді. 2 теориялық сұраққа дұрыс жауап берілді, дайындықта елеусіз кемшіліктер анықталды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ғылыми терминология қолданылады;</li> <li>- негіздеу үшін барлық қажетті белгілер, элементтер, жіктемелер аталған, бірақ сонымен бірге анықтамаларда, ұғымдарда қате немесе дәлсіздік жіберілген;</li> <li>- дәлелде кемшіліктер бар, нақты немесе терминологиялық дәлсіздіктер жіберілді, олар маңызды емес;</li> <li>- осы саладағы ықтимал ғылыми-зерттеу мәселелері туралы түсінік берілді.</li> </ul> <p>Практикалық міндет ішінара қажетті түсініктемелерді толық ұсынбай шешілді.</p>
<p><b>50-74 балл</b> <b>"қанағаттанарлық"</b></p>	<p>Қабылдау емтиханында шығарылған барлық құзыреттер игерілді. 2 теориялық сұраққа дұрыс жауап берілді, дайындықта елеусіз кемшіліктер анықталды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- қарастырылып отырған құбылыстың кейбір негіздері, белгілері, сипаттамалары ғана аталған және анықталған,</li> <li>- Елеулі терминологиялық дәлсіздіктерге жол берілді;</li> <li>- өз көзқарасы ұсынылмайды;</li> </ul>



	- осы саладағы ықтимал ғылыми-зерттеу мәселелері туралы түсінік берілмеген. Практикалық міндет шешілмеген.
<b>0-49 балл</b> <b>"қанағаттанарлықсыз"</b>	Қабылдау емтиханында шығарылған барлық құзыреттер игерілмеген. 2 теориялық сұраққа дұрыс емес жауаптар берілді, дайындықта елеулі кемшіліктер анықталды; практикалық міндет шешілмеді.

**3.1 Шетелдік азаматтардың магистратураға (ғылыми-педагогикалық бағытқа) ақылы негізде түсуі үшін түсу емтиханын бағалау шкаласы мен критерийлері:**

<b>Ұпай саны</b>	<b>Сәйкестік критерийлері</b>
<b>90-100 балл</b> <b>"өте жақсы"</b>	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.
<b>80-89 балл</b> <b>"жақсы"</b>	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.
<b>75-79 балл</b> <b>"қанағаттанарлық"</b>	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.
<b>0-74 балл</b> <b>"қанағаттанарлықсыз"</b>	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.