



**ALMA**  
ALMATY MANAGEMENT  
UNIVERSITY



Утверждено  
решением Ученого совета

«26» апреля 2017 г., № 9

Председатель А.Канагатова

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА  
ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 6D050700 - «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Алматы, 2017

Программа вступительного экзамена в докторантуру (PhD) по специальности 6D050700 – «Менеджмент». – Алматы: НОУ «Алматы Менеджмент Университет», 2017.


Составитель: д.э.н., профессор Никифорова Н.В.

Рецензент: к.э.н., доцент Жакыпбек Л.Б.

Данная программа предназначена для поступающих в докторантуру (PhD) по специальности 6D050700 – «Менеджмент» НОУ «Алматы Менеджмент Университет».

Рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент и предпринимательство» (протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2017 г.)

Зав. кафедрой  
«Менеджмент и маркетинг»  
к.э.н., доцент

 Л. Жакыпбек

## Содержание

1.	Общие положения	4
2.	Перечень дисциплин вступительного экзамена для поступающих в докторантуру по специальности 6D050700 – «Менеджмент»	4
3.	Содержание дисциплин вступительного экзамена в докторантуру по специальности 6D050700 – «Менеджмент»	4
3.1.	Содержание дисциплины «Менеджмент»	4
3.1.1.	Программа дисциплины «Менеджмент»	4
3.1.2.	Экзаменационные вопросы по дисциплине «Менеджмент»	7
3.1.3.	Список литературы по дисциплине «Менеджмент»	8
3.2.	Содержание дисциплины «Стратегический менеджмент»	8
3.2.1.	Программа дисциплины «Стратегический менеджмент»	8
3.2.2.	Экзаменационные вопросы по дисциплине «Стратегический менеджмент»	11
3.2.3.	Список литературы по дисциплине «Стратегический менеджмент»	12
3.3.	Содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами»	13
3.3.1.	Программа дисциплины «Управление человеческими ресурсами»	13
3.3.2.	Экзаменационные вопросы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»	14
3.3.3.	Список литературы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»	16

## **1. Общие положения**

В образовательную программу докторантуры PhD по специальности 6D050700 – «Менеджмент» принимаются лица, имеющие академическую степень «магистра».

На период проведения вступительных экзаменов в докторантуру PhD создается экзаменационная комиссия по специальности. Экзаменационные комиссии формируются из числа сотрудников НОУ «Алматы Менеджмент Университет», имеющих ученую степень по соответствующей специальности.

Состав экзаменационной комиссии по специальности состоит из председателя и трех членов, два из которых должны быть докторами наук. Состав экзаменационной комиссии по специальности утверждается приказом Ректора НОУ «Алматы Менеджмент Университет».

Вступительный экзамен по специальности проводится экзаменационной комиссией НОУ «Алматы Менеджмент Университет» в объеме программ, предшествующей ступени высшего послевузовского образования - магистратуры.

Форма проведения вступительных экзаменов по специальности определяется приемной комиссией НОУ «Алматы Менеджмент Университет».

Для рассмотрения заявлений лиц, не согласных с результатами вступительных экзаменов создаются апелляционные комиссии. Состав апелляционной комиссии в ВУЗе утверждается приказом председателя приемной комиссии.

Пересдача вступительных экзаменов не допускается.

## **2. Перечень дисциплин вступительного экзамена для поступающих в докторантуру по специальности 6D050700 – «Менеджмент»**

1. Менеджмент
2. Стратегический менеджмент
3. Управление человеческими ресурсами

## **3. Содержание дисциплин вступительного экзамена в докторантуру по специальности 6D050700 – «Менеджмент»**

### **3.1. Содержание дисциплины «Менеджмент»**

#### **3.1.1. Программа дисциплины «Менеджмент»**

Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий. Практические предпосылки возникновения менеджмента его роль в развитии современного производства. Политические и экономические предпосылки развития менеджмента в Республике Казахстан. Основные черты менеджмента. Менеджмент как наука и искусство, основные тенденции развития управления.

Виды менеджмента: производственный менеджмент, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, антикризисный менеджмент, международный менеджмент и др. Принципы менеджмента.

Исторические предпосылки и периодизация в развитии менеджмента. Признание управления наукой и самостоятельной областью исследования. Основные подходы, которые внесли существенный вклад в развитие управленческой науки.

Подход с позиции выделения различных школ в управлении: научной школы, административной школы, школы человеческих отношений, поведенческой школы, школы науки управления.

Системный подход и его представители. Условия управляемости в системах. Процессный подход, его характеристика. Функциональный подход к управлению. Ситуационный подход, его представители и их вклад в теорию управления.

Понятие организации. Основные черты и виды организаций. Формальные и неформальные организации. Общие характеристики организаций.

Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Предпринимательство в системе менеджмента. Модель современного менеджера.

Основные уровни организации. Определение управления. Предприниматели в качестве управляющих. Предпринимательское управление. Управление, направленное на успех.

Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.

Понятие информации. Информация как предмет управленческой деятельности и основа коммуникаций. Основные принципы, задачи и функции внутрифирменной информации.

Роль коммуникации в менеджменте. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Межличностные и групповые коммуникации. Типы общений и типы организаций. Барьеры общения и пути их устранения. Развитие делового общения. Личностные и профессиональные факторы общения.

Роль решений в процессе менеджмента. Понятие и классификация управленческих решений. Функции, которые выполняют управленческие решения. Факторы, влияющие на качество управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Процесс разработки и принятия решения. Методы разработки управленческих решений. Основные факторы оптимизации решения. Принятие решения в условиях неопределенности и риска. Последствия принятия решений: оценка и предвидение. Основные факторы оптимизации решения.

Понятие и состав функций управления. Подходы к классификации функций управления. Операционный подход – основа классификации функций менеджмента.

Понятие и сущность стратегического планирования. Модель стратегического планирования. Выбор миссии. Ценности и цели. Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Социальные и экономические факторы стратегического планирования. Стратегическое планирование и разработка программ.

Тактическое планирование. Процедура разработки стратегического плана. Оценка стратегического плана. Процесс реализации стратегии.

Организация как функция менеджмента. Сущность и содержание функции организации. Взаимосвязь делегирования, ответственности и полномочий. Классическая концепция организационных полномочий. Полномочия и власть. Линейные и аппаратные полномочия. Типы административного аппарата.

Типы организационных структур управления. Оптимальное построение производственного аппарата. Проектирование организационной структуры. Этапы организационного проектирования. Признаки бюрократии и факторы ее исключения.

Функциональная организационная структура, ориентированная на потребителя. Рациональная организационная структура. Централизованные и децентрализованные организации.

Определение и сущность мотивации. Первоначальные концепции мотивации. Современные теории мотивации. Мотивация, стимулирование и активизация. Основные и второстепенные факторы мотивации.

Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Содержательные теории мотивации: иерархическая теория потребностей по А. Маслоу, теория потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Модели мотивации поведения индивидуума. Основные выводы процессуальных теорий мотивации для практики управления.

Роль и механизм регулирования. Объективная необходимость управленческого контроля. Сущность и смысл контроля.

Функции и виды управленческого контроля. Процесс контроля. Этапы процесса контроля. Разработка нормативов и стандартов. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Экономический анализ в системе контроля. Выявление изменений. Разработка корректирующих действий.

Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. Информационное обеспечение контроля. Системы автоматизированного и неформализованного контроля.

Группы и их значимость в организации. Понятие малой группы. Модели образования и развития малых групп. Формальные и неформальные группы.

Механизм образования и развития неформальных организаций. Общее и различия формальных и неформальных организаций. Управление неформальной организацией. Причины вступления людей в неформальные организации. Трудности и выгоды, связанные с неформальными организациями. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Управление с помощью комитетов.

Руководство в организации. Управление и лидерство. Определение лидерства. Власть и влияние. Баланс власти.

Формы власти и влияния. Власть, основанная на принуждении: положительные и отрицательные стороны. Власть, основанная на вознаграждении: плюсы и минусы.

Законная власть и принятие решений. Традиции в организации. Власть примера. Понятие харизмы. Характеристики харизматической личности. Экспертная власть. Влияние через разумную веру.

Убеждение и участие. Определение убеждения и сущность влияния. Основные инструменты влияния. Эффективное убеждение. Влияние через участие. Ориентация на потребителя высокого уровня.

Природа и определение понятия лидерства. Лидерство и управление. Эффективный лидер и эффективный менеджер. Обзор теории лидерства и их характеристика. Понятие и характеристика стилей руководства. Подход с позиции личных качеств. Ситуационный подход. Поведенческий подход. Лидер как социальный архитектор.

Автократическое и демократическое руководство. Двумерная трактовка стилей лидерства. Основные положения теории «Х» и теории «У». Четыре стиля руководства по Лайкерту, ориентированных на человека.

Двухмерная трактовка стилей руководства, сосредоточенных на работе и человеке. Характеристика стилей руководства согласно решетки Блэйка и Моутона.

Личность руководителя и личность исполнителя.

Природа и содержание конфликта в организации. Причины конфликта. Современные концепции конфликта. Конфликтная ситуация и ее составные элементы. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

Типы конфликтов. Внутриличностный и межличностные конфликты. Причины возникновения. Конфликт между личностью и группой. Причины возникновения конфликта. Межгрупповой конфликт.

Методы разрешения конфликта. Структурные методы. Межличностные стили разрешения конфликта. Ситуационная модель разрешения конфликта.

Сущность и понятие культуры управления. Культура управления как часть человеческой культуры. Культура управления как фактор повышения эффективности производства.

Элементы культуры управления. Понятие корпоративной культуры управления. Факторы, влияющие на культуру корпорации.

Этикет – одна из форм регулирования человеческого поведения. Деловой этикет менеджера. Правила и особенности делового этикета. Профессиональный этикет.

### 3.1.2. Экзаменационные вопросы по дисциплине «Менеджмент»

1. Баланс власти в практике управления Казахстана.
2. Барьеры общения и пути их устранения в условиях Казахстана
3. Влияние через участие (привлечение) работников в управленческой практике Казахстана.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Внутриличностный и межличностные конфликты
6. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.
7. Иерархия потребностей по Абрахама Маслоу.
8. Информационное обеспечение функции контроля на примере казахстанских организаций
9. Методы разработки управленческих решений на предприятиях Казахстана
10. Методы разрешения межличностных конфликтов.
11. Механизм образования и развития неформальных организаций
12. Модель мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.
13. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.
14. Модель современного менеджера, образ современного менеджера в Казахстане
15. Мотивационная модель Виктора Врума.
16. Определение и сущность мотивации
17. Основные выводы процессуальных теорий мотивации для практики управления
18. Основные методологические подходы, внесшие существенный вклад в развитие управленческой науки
19. Основные положения теории «Х» и теории «У»
20. Основные типы организационных конфликтов.
21. Основные факторы оптимизации решения
22. Основные черты и виды организаций
23. Особенности принятия решений в условиях неопределенности и риска.
24. Подход «путь-цель» Митчела и Хауса.
25. Полномочие, личное влияние и власть.
26. Понятие и классификация управленческих решений.
27. Понятие и состав функций управления
28. Понятие корпоративной культуры управления
29. Понятие мотивации, ее значение в современных условиях.
30. Последствия конфликта.
31. Природа и содержание организационного конфликта на казахстанских предприятиях.
32. Роль коммуникации в менеджменте и ее виды
33. Системный подход в менеджменте
34. Ситуационная модель разрешения конфликта
35. Ситуационная модель руководства Фидлера.
36. Современные концепции конфликта
37. Современные теории мотивации и их характеристика
38. Содержательные теории мотивации и их характеристика
39. Сущность и понятие культуры управления в Казахстане
40. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.
41. Теория потребностей Дэвида МакКлелланда.
42. Теория справедливости.
43. Типы организационных структур управления
44. Роль управления изменениями в современных условиях.
45. Факторы, влияющие на культуру корпорации

46. Формальные и неформальные группы в организации
47. Формы власти и влияния.
48. Функциональная организационная структура, ориентированная на потребителя
49. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
50. Этапы процесса контроля

### **3.1.3. Список литературы по дисциплине «Менеджмент»**

#### **Основная литература**

1. Мескон М. И др. Основы менеджмента (перевод с англ.). - М. – Дело, 2011.
2. Williams C. Principles of management: учебник / C. Williams. - 6th. ed. - South-Western: Cengage learning, 2009. - 832 p.
3. Дафт Р. Менеджмент: Учебник / Р. Дафт; Под. ред. Мордовина С. К.- 8-е изд., пер. с англ.- Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 800 с.
4. Маркова В. Д. Маркетинг Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Маркова. - М.: Омега-л. 2009. - 204 с.
5. Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 216 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп.- М.: Экономист, 2010. - 670 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / А. Хажински; пер. с англ. Н. Габенов. - Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2012. - 480 с.
2. Морис М. Начинаящий менеджер. Первые шаги на пути к блестящей карьере менеджера / Майкл Морис; Пер. М. Веселковой. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2010. - 336 с.
3. Трейси Б. Стань выдающимся менеджером: учебник / Б. Трейси. - SMART BOOK, 2009. - 78 с.
4. Джей Р. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: учебник / Р. Джей. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
5. Друкер П. Ф. О профессии менеджера: сборник / П. Ф. Друкер. - М.: Вильямс, 2008. - 320 с.
6. Адизес И.К Управление жизненным циклом корпорации: учебник / И. К. Адизес. - [б. м.]: Питер. 2009. - 384 с.
7. Менеджмент. Теория и практика Казахстана. Учебное пособие для вузов. Под ред. А. Тулембаевой.-Алматы: Алматы Менеджмент Университет,2015

## **3.2. Содержание дисциплины «Стратегический менеджмент»**

### **3.2.1. Программа дисциплины «Стратегический менеджмент»**

Исторические этапы развития менеджмента.

Эволюция развития управленческой мысли. Этапы становления науки управления. Основные задачи курса и его связь с другими дисциплинами. Основные понятия стратегического менеджмента. История развития планирования: бюджетное, долгосрочное и стратегическое планирование. Определения понятий: миссия, цель, стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование. Базовая модель стратегического менеджмента.

Определение стратегического видения и миссии компании. Анализ внешней и внутренней среды. Определение целей компании. Формирование стратегии. Реализация стратегии. Контроль и оценка выполнения стратегии.

Стратегические решения. Сущность и особенности стратегических решений. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планируемые. Схема проектирования стратегических решений.

Виды стратегий компании. Построение стратегической пирамиды. Стратегии компании. Стратегии бизнеса. Функциональные стратегии.



Анализ внешней среды. Анализ макросреды. Цели и задачи анализа. Политическая, социокультурная, экономическая, правовая и технологическая компоненты окружения. Характеристика изменчивости среды: ламинарное, турбулентное и гипертурбулентное окружение. Варианты воздействия внешней среды: возможности и угрозы. Влияние факторов макросреды на предприятия. PEST- анализ.

Анализ непосредственного окружения. Соотношение понятий рынок и отрасль. Отрасль и конкуренция. Концепция жизненного цикла отрасли. Фрагментированные и консолидированные отрасли. Барьеры вхождения в отрасль. Структура и масштабы конкуренции, модель М. Портера. Влияние конкурентов, поставщиков и потребителей. Возможность появления товаров-заменителей. Определение стратегических групп конкурентов и построение позиционных карт. Определение привлекательности отрасли. Ключевые факторы успеха.

Системы отслеживания внешней среды. Техника формирования базы данных: сканирование среды, мониторинг среды и прогнозирование. Системы получения информации: иррегулярные, регулярные и системы непрерывного отбора.

Анализ внутренней среды компании. Общая схема диагностики компании. Цели, принципы и методы анализа. Идентификация проблем: сущностные, социокультурные и ситуационные. Определение стратегических факторов и оценочных показателей.

Диагностика компании: система бизнеса. Позиционирование предприятия в отрасли. Рыночная ниша и доля. Производственная, финансовая и инвестиционная деятельность. Определение стратегических ресурсов предприятия (осязаемые и неосязаемые ресурсы). Структура компании. Информационные потоки и внешние связи. Маркетинговая деятельность.

Диагностика компании: корпоративная культура и персонал. Нормы и ценностные ориентации. Лидерство. Персонал: знания и опыт, мотивация труда, качество труда, коммуникации. Способы и традиции управления персоналом. Уровень социальной напряженности и конфликтности.

Конкурентный анализ. Анализ издержек компании на основе цепочки ценностей М. Портера. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ и направления их достижения. Портфельный анализ. Сравнительный анализ прочности бизнеса и привлекательности отрасли (матрица БКГ и матрица GE). Матрица товар/рынок И. Ансоффа.

Выбор стратегии. Основные подходы к определению стратегии компании.

Формирование стратегии развития на основе возможностей и на основе стратегического видения. Понятие стратегического видения и его источники. Возможные стратегические риски.

Формирование матрицы SWOT-анализа. Отбор наиболее важных внешних (возможности и угрозы) и внутренних (сильные и слабые стороны) факторов развития предприятия. Поиск положительной синергии и устранение отрицательной. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности. Характеристика базовых (эталонных) корпоративных стратегий. Виды базовых корпоративных стратегий; стратегии роста, стратегии стабилизации, стратегии выживания, стратегии сокращения. Стратегии роста: концентрированного роста, интегрированного роста и диверсифицированного роста. Стратегии стабилизации: пауза, осторожное продвижение. Стратегии сокращения: сокращение издержек, «сбор урожая», временное прекращение роста с целью перегруппировки сил, частичная распродажа, ликвидация.

Выбор корпоративной стратегии на основе результатов портфельного анализа.

Определение наиболее перспективных стратегических единиц бизнеса. Определение приоритетных направлений финансирования. Преимущества и ограничения методов портфельного анализа для формирования стратегий.

Формирование конкурентных стратегий. Конкурентные стратегии по М. Портеру.

Лидерство по издержкам. Дифференциация. Фокусирование. Выпуск нового товара. Возможные риски при следовании одной из стратегий.

Использование наступательных и оборонительных конкурентных стратегий.

Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества. Шесть основных типов наступательных стратегий. Сохранение рыночного сегмента с помощью оборонительной стратегии. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий.

Неудачные конкурентные стратегии. Следование за лидером в зрелой отрасли. Избыточная диверсификация деятельности. Суперпроекты. Имитация лидера. Увлечение стратегией первопроходца. Конкуренция, требующая вложения избыточных средств.

Стратегия и её эффективность. Проблемы формулировки и разработки стратегии. Процесс разработки стратегии компании. Разработка стратегического видения и миссия компании, определение целей развития и разработка стратегии. Традиционный и современный подход к пониманию стратегии. Факторы, формирующие стратегию. Подходы к выполнению задач по разработке стратегии. Стратегическая пирамида.

Макро- и микросреда фирмы. Схема анализа привлекательности отрасли. Экономические показатели, характеризующие отрасль. PEST - анализ. Модель пяти сил конкуренции. Концепция движущих сил. Карта стратегических групп. Анализ стратегических групп. Определение стратегии конкурентов. Концепция ключевых факторов успеха (КФУ). Анализ отрасли и конкурентной среды.

Оценку эффективности действующей стратегии. SWOT - анализ. Определение сильных и слабых сторон компании. Концепция цепочки ценностей и определение издержек по видам деятельности. Оценка конкурентной позиции компании. Бюджет и стратегия. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.

Стратегии низких издержек. Стратегии дифференциации. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Концепция конкурентных преимуществ. Природа и жизненный цикл конкурентных преимуществ. Основные типы наступательных стратегий. Основные виды оборонительных стратегий. Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.

Жизненный цикл отрасли. Инновационные стратегии. Конкуренционные стратегии в зрелых отраслях. Стратегии компаний, находящихся в стагнирующих отраслях. Стратегии компаний, действующих в раздробленных отраслях. Конкуренционные стратегии на международных рынках. Стратегии компаний, занимающие позиции за лидером.

Понятие диверсификации, её цели. Мотивы и критерии диверсификации. Стратегии диверсификации. Стратегии вхождения в новые сферы деятельности. Диверсификация вхождения в родственные отрасли, стратегическое соответствие и его виды. Комбинированные стратегии диверсификации.

Процесс стратегического анализа. Портфельный анализ диверсифицированных компаний. Разработка корпоративной стратегии. Руководящие принципы разработки корпоративной стратегии. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа. Матрица БКГ. Матрица «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции». Матрица жизненного цикла.

Продуктово-маркетинговая стратегия. Базовые конкурентные стратегии. Разработка стратегии отдельных видов бизнеса и их системы. Разработка стратегии функциональных подсистем. Производственная стратегия. Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия.

Основные этапы цикла реализации. Факторы успешной реализации стратегии. Сущность стратегических изменений и её основные задачи. Руководство процессом выполнения стратегии.

Управление проведением изменений. Принудительный метод проведения изменений. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией. Управление сопротивлением. Сравнение методов и выбор подходящего метода.

Стратегия и структура компании. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления. Реинжиниринг и совершенствование стратегии.

Понятие корпоративной культуры и её истоки. Сила корпоративной культуры. Виды корпоративных культур. Осуществление стратегического лидерства. Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию.

Совокупность стратегии и концепции: Стратегия «Казахстан - 2050», стратегические целевые программы. Стратегия вхождения и конкуренции на внешних рынках.

Необходимость стратегии управления экономикой. Обеспечение конкурентных преимуществ компаний, в условиях глобализации экономики. Вопросы обеспечения конкурентоспособности национальной экономики.

### 3.2.2. Экзаменационные вопросы по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента.
2. Назовите основные этапы эволюции организаций и управленческих систем.
3. Концепция стратегического управления.
4. Основные этапы развития планирования в компании.
5. Бюджетно-финансовые методы планирования, их преимущества.
6. Отличия долгосрочного планирования от стратегического.
7. «5П» стратегии Г. Минцберга.
8. Определите понятие, сущность и принципы стратегического менеджмента.
9. В чем состоит важность ориентации компании на долгосрочную перспективу.
10. Отличие миссии фирмы от стратегического видения.
11. Перечислите основные требования к формулировке миссии компании.
12. Как наличие или отсутствие миссии компании влияет на ее деятельность?
13. Раскройте содержание основных этапов стратегического процесса.
14. Значение этапа целеполагания для успешного развития компании.
15. Используя SMART – принцип, сформулируйте основные требования к целям.
16. Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.
17. Факторы, определяющие баланс приоритетов между стратегическими и оперативными решениями.
18. Отличия стратегических решений от других типов решений.
19. Какие виды стратегических решений Вам известны? Приведите примеры стратегических решений из практики казахстанских предприятий.
20. Назовите особенности стратегических проблем, которые необходимо решать руководству компании?
21. Основные критерии выделения стратегических единиц бизнеса.
22. Основные различия между стратегиями бизнеса и стратегиями компании. Могут ли они совпадать?
23. Цели формирования стратегии компании.
24. Обеспечение взаимосвязи стратегий разного уровня.
25. Что является результатом анализа макросреды? Как используются эти результаты при формировании стратегии фирмы?
26. Охарактеризуйте внешнюю среду казахстанского бизнеса с точки зрения экономических и социокультурных факторов.
27. Охарактеризуйте внешнюю среду казахстанского бизнеса с точки зрения политических и технологических факторов.
28. Методы, используемые для того, чтобы «отфильтровать» нужную информацию на этапе проведения PEST – анализа.
29. Влияние макросреды на деятельность компании.

30. Какие тенденции в макросреде можно назвать возможностями для организации, а какие угрозами? Приведите примеры.
31. Каковы цели проведения отраслевого анализа? Каковы основные направления отраслевого анализа? Модель пяти сил М. Портера.
32. Что следует понимать под барьерами вхождения в отрасль? Приведите примеры производств, где не действует кривая опыта.
33. Ключевые факторы успеха компании.
34. Особенности отрасли на различных этапах ее жизненного цикла.
35. Какие способы наполнения базы данных о состоянии внешней среды могут быть использованы?
36. Источники информации компании для изучения внешней среды.
37. Преимущества и ограниченность использования центральных СМИ для сбора информации.
38. Некоторые специалисты в области стратегического менеджмента придерживаются мнения, что внутренний анализ намного важнее внешнего. Согласны ли Вы с этой точкой зрения? Обоснуйте свои утверждения.
39. Назовите основные виды деятельности и их соотношение со стержневыми компетенциями компании.
40. Методы, используемые при осуществлении внутреннего анализа организации.
41. Влияние внешней и внутренней логистики на конкурентоспособность компании по издержкам.
42. Дайте с помощью матрицы БКГ характеристику семейства продукции казахстанского предприятия и оцените перспективность его номенклатурного портфеля. Какие стратегии могут быть рекомендованы?
43. Реализация государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010-2014 годы
44. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.
45. Стратегии достижения конкурентных преимуществ
46. Управление стратегическими изменениями.
47. Формирование видения и миссии фирмы.
48. Формирование стратегии развития на основе возможностей и на основе стратегического видения.
49. Цепочки ценностей, их содержание и направление использования.
50. Шесть основных типов наступательных стратегий.

### **3.2.3. Список литературы по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

#### **Основная литература**

1. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: Пер. с англ.: Вильямс, 2005.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2008.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
4. Ким У. Чан, Моборн Рене. Стратегия голубого океана.- М.: Ман, Иванов и Фербер, 2012  
Джон Магретта. Ключевые идеи: Майкл Портер.- М.: Ман, Иванов и Фербер, 2013

#### **Дополнительная литература**

1. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега Л., 2008.
2. Кристенсен К. Решение проблемы инноваций в бизнесе / Пер. с англ. – М.: Издат. Альпина Бизнес Букс, 2004. - 290 с.
3. Мэддакс Р. Успешная команда: как ее создать, мотивировать и развивать. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. Бирман Л. А. Общий менеджмент. – М.: Дело, 2008 – 336 с.
5. Чудновская С. Н. Управленческие решения: Учебник. – М.: Эксмо, 2007.

### 3.3. Содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

#### 3.3.1. Программа дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Трактовка понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент». Предмет и методы изучения курса.

Основное содержание курса. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам кадрового менеджмента. Место и роль курса в системе подготовки специалиста-менеджера. Взаимосвязь курса с другими дисциплинами.

Управление человеческими ресурсами как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления человеческими ресурсами.

Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом. Основные школы и концепции управления персоналом: «научного управления», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов». Их признаки, состав функций по управлению человеческими ресурсами.

Особенности изменения экономической системы в РК. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление человеческими ресурсами. Социальная политика государства и организации.

Государственная система управления трудовыми ресурсами. Принципы и методы управления человеческими ресурсами.

Совокупность целей организации и управления человеческими ресурсами. Субъекты управления человеческими ресурсами. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом. Качественные и количественные показатели, характеризующие персонал. Взаимосвязь звеньев и с другими подразделениями организационную структуру управления персоналом между собой организации

Кадровая политика организации. Стратегия управления человеческими ресурсами как основа кадровой политики. Примеры кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений. Методические основы подготовки кадровой политики организации.

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Правила постановки плановых целей: направленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности, дополнительные показатели. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий.

Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам. Принципы набора и отбора персонала. Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала. Место набора и отбора в общей системе работы с персоналом. Факторы набора и отбора персонала.

Варианты набора и отбора персонала. Цель и задачи набора персонала.

Методы набора: поиск внутри организации (внутренний набор); подбор с помощью сотрудников; самопроявившиеся кандидаты; объявления в местных газетах; объявления через местное радио или телевидение; обращения в институты и другие учебные заведения; государственные агентства занятости; частные агентства по трудоустройству и по подбору персонала; Интернет; обращение к «охотникам за головами», ярмарки

вакансий; обращение в общественные профессиональные организации. Учет интересов и действий кандидатов. Обеспечение соответствия кандидата и организации на этапе набора. Этапы и методы отбора персонала: анализ заявительных документов; собеседование; тестирование, профиспытание. Другие методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы.

Организация управления профориентацией персонала. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации. Технология процесса управления адаптацией.

Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.

Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения (переподготовки и повышения квалификации) персонала в организации. Особенности обучения взрослых. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала. Этапы обучения.

Анализ потребностей в обучении: анализ потребностей организации, анализ задач на рабочем месте, анализ потребностей работников. Разработка и предоставление обучения: определение целей обучения, определение содержания обучения. Принципы обучения. Методы обучения: ротация труда, ученичество (наставничество), производственное обучение, лекция, семинар, мозговые атаки, видеотренинг, дистанционное (электронное) обучение, разбор ситуаций, ролевая игра. Выбор метода обучения. Оценка результатов обучения.

Сущность аттестации и деловой оценки персонала. Цели оценки. Место оценки в системе управления человеческими ресурсами. Основные этапы деловой оценки при текущей, периодической аттестации персонала.

Организация процедуры текущей, периодической оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Группировка, отбор и содержание показателей оценки. Методы оценивания персонала: оценка с использованием стандартов и нормативов, оценка на основании письменных характеристик, метод шкалирования, методы ранжирования, метод заданного распределения, метод альтернативных характеристик, оценка с использованием показателей управления по целям. Ошибки оценивания и их преодоление. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления.

Понятия профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры, их содержание. Практические примеры управления карьерой на отечественных и зарубежных предприятиях. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала. Сущность служебно-профессионального продвижения работника.

Этапы служебно-профессионального продвижения. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.

Сущность мотивации персонала. Первоначальные концепции мотивации: политика кнута и пряника, «школа научного управления», «теория человеческих отношений».

Современные теории мотивации. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным

типам.

Этапы процесса стимулирования. Условия эффективности системы стимулирования.

Методы традиционной оценки результатов труда персонала. Оценка результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.

Результативность управления персоналом: показатели результативности выполнения текущих функций; показатели результативности выполнения задач развития; показатели результативности разработки и внедрения проектов.

Эффективность управления персоналом: оценка эффективности работы в целом; оценка эффективности выполнения отдельных функций и проектов; косвенная оценка эффективности управления персоналом.

Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал. Состав затрат на персонал. Классификация затрат на персонал: прямые и косвенные затраты; затраты, включаемые в себестоимость, и затраты, проводимые за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Выплаты, включаемые в фонд заработной платы.

Выплаты социального характера. Полезность (удовлетворенность внутренних потребителей) системы кадрового менеджмента. Способы оценки удовлетворенности внутренних потребителей: а) оценка выполнения Соглашения об уровне обслуживания (стандартов и нормативов деятельности);

б) анкетирование внутренних потребителей по специально созданным анкетам;

в) косвенная оценка удовлетворенности внутренних потребителей.

### **3.3.2. Перечень вопросов вступительного экзамена по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

1. Управление человеческими ресурсами как система.
2. Краткая характеристика основных элементов системы управления человеческими ресурсами.
3. Теория управления о роли человека в организации.
4. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Принципы и методы управления человеческими ресурсами.
5. Совокупность целей организации и управления человеческими ресурсами.
6. Функции службы управления персоналом.
7. Организационная структура управления персоналом.
8. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
9. Кадровая политика организации.
10. Стратегия управления человеческими ресурсами как основа кадровой политики.
11. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
12. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
13. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
14. Оперативный план работы с персоналом.
15. Планирования потребности в персонале.
16. Правила постановки плановых целей: направленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.
17. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности, дополнительные показатели.
18. Цель и задачи набора персонала.
19. Методы набора персонала
20. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
21. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы.
22. Организация управления профориентацией персонала.

23. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
24. Технология процесса управления адаптацией.
25. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
26. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения (переподготовки и повышения квалификации) персонала в организации.
27. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала. Этапы обучения.
28. Методы обучения: ротация труда,
29. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
30. Основные этапы деловой оценки при текущей, периодической аттестации персонала.
31. Понятия профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
32. Принципы организации управления деловой карьерой.
33. Сущность служебно-профессионального продвижения работника.
34. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.
35. Сущность мотивации персонала.
36. Методы традиционной оценки результатов труда персонала.
37. Оценка результатов управления персоналом.
38. Результативность управления персоналом.
39. Эффективность управления персоналом.
40. Экономическая сущность затрат на персонал.
41. Социальная политика государства и организации.
42. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
43. Принципы набора и отбора персонала.
44. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
45. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала.
46. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления.
47. Стратегии начала работы в новой должности.
48. Особенности обучения взрослых.
49. Оценка результатов обучения.
50. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.

### **3.3.3. Список литературы по дисциплине «Кадровый менеджмент»**

1. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления (учебное пособие). - М.: Издательство Владос-Пресс, 2012. - 224 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
3. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР. НИЦ ИНФРА. – М., 2013. - 255 с.
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
5. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
6. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. –М.: Издательство Юнити-Дана, 2010. – 312 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб: Питер, 2010.
8. Трудовой кодекс Республики Казахстан.- алматы: Юрист, 2013