



**ALMA**  
ALMATY MANAGEMENT  
UNIVERSITY

**Утверждено**

Решением Ученого Совета  
УО «Алматы Менеджмент  
Университет»

«    »    2017г.

А.Канагатова



**ПРОГРАММА  
ВСТУПИТЕЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА В МАГИСТРАТУРУ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
6М050700 – МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки: профильное, научно-педагогическое


Алматы, 2017

Программа вступительного экзамена в магистратуру по специальности 6M050700 - «Менеджмент». /Под общей редакцией к.э.н. Жакыпбек Л.Б. – Алматы: УО «Алматы Менеджмент Университет», 2017.

Составитель: к.э.н., доцент Ш.Шалбаева

Данная программа предназначена для поступающих в профильную и научно-педагогическую магистратуру по специальности 6M050700 - «Менеджмент» УО «Алматы Менеджмент Университет».

Рассмотрено на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг» (протокол №6 от «16» февраля 2017 г.)

Зав. кафедрой  
«Менеджмент и маркетинг»  Л.Жакыпбек

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое описание специальности	4
2. Перечень дисциплин комплексного экзамена для поступающих в магистратуру по специальности 6М050700- «Менеджмент»	4
3. Программа дисциплины «Менеджмент»	5
Вопросы по дисциплине «Менеджмент»	7
Список литературы по дисциплине «Менеджмент»	8
4. Программа дисциплины «Управленческие решения»	8
Вопросы по дисциплине «Управленческие решения»	9
Список литературы по дисциплине «Управленческие решения»	10
5. Программа дисциплины «Управление персоналом»	10
Вопросы по дисциплине «Управление персоналом»	12
Список литературы по дисциплине «Управление персоналом»	12
6. Программа дисциплины «Стратегический менеджмент»	13
Вопросы по дисциплине «Стратегический менеджмент»	14
Список литературы по дисциплине «Стратегический менеджмент»	15

## 1. Краткое описание специальности

Процесс обучения по специальности 6М050700 - «Менеджмент» нацелен на подготовку специалистов для осуществления деятельности в реальном секторе экономики, в бизнесе, научной и образовательной сфере, в системе государственного управления.

Объектами профессиональной деятельности выпускников магистратуры по специальности 6М050700 - «Менеджмент» являются:

- организации экономической, производственной и социальной сферы;
- подразделения государственной службы, включая высшую вертикаль власти;
- национальные и транснациональные компании и корпорации;
- проектные и проектно-инновационные организации, технопарки;
- научно-исследовательские институты;
- высшие учебные заведения;
- национальные и региональные лаборатории;
- инновационные, венчурные и инвестиционные фонды;
- банки и страховые компании.

Однако следует различать объекты профессиональной деятельности в зависимости от вида магистратуры.

При профильной подготовке объектами профессиональной деятельности выступают организации и предприятия всех форм собственности независимо от отрасли и сферы деятельности; органы и инфраструктура государственного и местного управления (департаменты министерств, агентств, областные, городские, районные акиматы и маслихаты).

При научно-педагогической подготовке: организации и предприятия всех форм собственности независимо от отрасли и сферы деятельности; органы и инфраструктура государственного и местного управления; средние профессиональные и высшие учебные заведения; научные центры, научно-исследовательские и экспертно-консалтинговые организации, межведомственные, межрегиональные и международные научные проектные организации.

**Цель данной программы:** очертить круг вопросов, которые необходимо знать при поступлении в магистратуру по специальности 6М050700 - «Менеджмент».

**В рамках поставленной цели перед поступающими в магистратуру ставятся следующие задачи:**

- изучить перечень контрольных вопросов для подготовки к вступительным экзаменам, отражающих весь спектр проблем и тем, касающихся данной специальности;
- активизировать навыки и знания, полученные при обучении по программе бакалавриата;
- научиться обосновывать положения предметной области знания на основе аргументов;
- подготовить практические примеры применения принципов управления в различных ситуациях;
- уметь описать передовой опыт и оценить его практическое значение.

## 2. Перечень дисциплин комплексного экзамена для поступающих в магистратуру по специальности 6М050700- «Менеджмент»

1. Менеджмент.
2. Управленческие решения
3. Управление персоналом.
4. Стратегический менеджмент.

### 3. Программа дисциплины «Менеджмент»

Определение менеджмента. Функции менеджмента. Концептуальные, человеческие и технические навыки менеджера. Уровни менеджмента в организационной иерархии. Определение организации. Формальные и неформальные организации. Сложные организации. Общие черты, присущие сложным организациям. Необходимость управления. Суть и содержание управленческой деятельности менеджера: три характеристики и десять исполняемых менеджерами ролей. Предприниматель и менеджер. Предпринимательское управление. Составляющие успеха организации. Управление, нацеленное на успех. Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях. Менеджмент как наука и искусство, основные тенденции развития управления. Новые компетенции менеджеров. Политические и экономические предпосылки развития менеджмента в Республике Казахстан.

Исторические предпосылки и периодизация в развитии менеджмента. Признание управления наукой и самостоятельной областью исследования. Подходы к управлению на основе выделения различных школ: научного управления, административной школы, школы человеческих отношений и поведенческих наук, науки управления (или количественного подхода). Процессный, системный и ситуационный подход: их характеристики.

Организация как объект управления. Основные переменные организации: цели, структура, задачи, технология, люди. Цели организации: их разнообразие и цели подразделений. Структура организации: специализированное разделение труда, сфера контроля и необходимость координации. Задачи: характеристики задач, задачи и специализация. Внешняя среда и ее значение для организации. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность. Основные факторы среды прямого и косвенного воздействия. Развитие управления международным бизнесом. Разновидности международного бизнеса. Факторы международной среды.

Роль бизнеса в обществе. Понятие социальной ответственности. Аргументы за и против социальной ответственности бизнеса. Оценка социальной ответственности компании. Дискреционная ответственность как высшая форма социальной ответственности. Понятие этики. Критерии для принятия этических решений. Факторы, влияющие на этический выбор. Управление этикой и социальной ответственностью компании. Возрастание значения этического поведения социальной ответственности в современных условиях.

Роль коммуникации в обеспечении эффективности управления организацией. Коммуникации между организацией и ее средой. Горизонтальные и вертикальные коммуникации в системе менеджмента. Коммуникационный процесс. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Межличностные коммуникации и преграды на их пути. Способы повышения отдачи межличностных коммуникаций. Организационные коммуникации и преграды на их пути.

Стратегическое планирование: сущность, основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. Значение планирования для эффективного управления организацией. Выбор миссии организации. Ценности и цели топ-менеджмента. Характеристики целей. Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии. Реализация стратегического плана. Основные компоненты формального планирования. Управление реализацией стратегического плана и контроль его выполнения.

Организация как функция менеджмента. Делегирование, ответственность и полномочия. Классическая концепция организационных полномочий. Линейные и аппаратные полномочия. Типы административного аппарата. Разновидности аппаратных полномочий. Эффективная организация распределения полномочий. Препятствия к эффективному делегированию.

Цель организационной структуры управления. Этапы организационного проектирования. Альтернативные варианты организационных структур. Линейная, функциональная и линейно-функциональная структура организации: достоинства и недостатки. Бюрократическая организационная структура: ее преимущества и недостатки. Департаментализация и распространенные системы департаментализации: функциональная организационная структура, дивизиональная структура, их преимущества и недостатки. Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура организации, их преимущества и недостатки. Организация конгломератного типа. Централизованные и децентрализованные организации.

Понятие мотивации и эволюция понятия мотивации. Первоначальные концепции мотивации. Современные теории мотивации. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Вознаграждения: внутренние и внешние. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу; теория потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Основные выводы процессуальных теорий мотивации и применимость их в практике управления.

Сущность и смысл контроля. Объективная необходимость контроля. Виды контроля и их характеристики. Этапы процесса контроля: установление стандартов, сопоставление с ними достигнутых результатов и принятие необходимых корректирующих действий. Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность контроля, соответствие делу, своевременность, гибкость, экономичность. Новые подходы к контролю: открытое управление и сбалансированная система оценок.

Понятие группы. Формальные и неформальные группы. Хоторнские эксперименты. Выводы Хоторнского эксперимента. Хоторнский эффект. Неформальная организация и ее отличие от формальной организации. Причины вступления людей в неформальные группы и организации. Характеристики неформальных организаций. Управление неформальной организацией. Модель Дж. Хоманса. Трудности и выгоды, связанные с неформальными организациями. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Рекомендации по проведению эффективных собраний. Полномочия и комитеты. Управление с помощью комитетов.

Определение лидерства. Различия между управлением и лидерством. Влияние и власть. Сущность власти и её необходимость. Баланс власти. Формы власти и влияния. Власть, основанная на принуждении: её положительные и отрицательные стороны. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление: преимущества и недостатки. Законная власть. Влияние через традиции: его недостатки. Власть примера. Влияние с помощью харизмы. Характеристики харизматической личности. Экспертная власть. Влияние через разумную веру. Ограниченность метода разумной веры. Убеждение и участие. Определение убеждения и сущность её влияния. Основные инструменты влияния. Эффективное убеждение. Сильные и слабые стороны влияния путём убеждения. Влияние через участие. Ориентация на потребности высокого уровня.

Подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход. Поведенческий подход к лидерству: автократичное и демократичное руководство, руководство, сосредоточенное на работе и на человеке, стили лидерства Лайкерта, двумерная трактовка стилей лидерства университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Мутона.

Ситуационный подход: ситуационная модель Ф. Фидлера, подход "путь- цель" Т.Митчела и Р.Хауса, теория "жизненного цикла" П.Херси и К.Бланшара, модель принятия решений руководителем В. Врума и Ф.Йеттона. Адаптивное руководство.

Понятие конфликта. Типы конфликта в организации. Причины конфликта. Модель конфликта как процесса. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

Управление конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные комплексные цели, структура системы вознаграждений. Межличностные стили разрешения конфликта: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы. Природа стресса. Причины стресса. Методы, способствующие снижению стресса.

Природа организационных изменений. Модификация целей, структурные изменения, изменения в технологиях и задачах, модификация возможностей, установок и поведения персонала. Управление изменениями. Этапы процесса управления организационными изменениями. Подходы к управлению изменениями с позиций разделения полномочий, использования законной власти, делегирования полномочий. Причины сопротивления переменам и методы их устранения

#### **Вопросы по дисциплине «Менеджмент»**

- 1 Понятие менеджмента. Современная парадигма управления.
- 2 Этапы развития науки управления и их особенности.
- 3 Основные категории менеджмента: принципы управления, понятие объекта и субъекта управления.
- 4 Методы управления: понятие, виды, содержание.
- 5 Основные подходы в управлении организацией.
- 6 Понятие стресса, причины возникновения и методы снижения.
- 7 Понятие, содержание и виды организаций.
- 8 Подходы к менеджменту с позиций выделения различных школ.
- 9 Коммуникации в системе менеджмента: виды и этапы коммуникационного процесса
- 10 Методы проектирования организационной структуры управления.
- 11 Планирование как функция управления.
- 12 Концепция жизненного цикла организации.
- 13 Внутренняя среда организации. Основные переменные и их характеристика.
- 14 Внешняя среда и ее влияние на систему, прямые и косвенные факторы.
- 15 Понятие организации, как управленческой функции.
- 16 Понятие, виды и методы контроля. Этапы процесса контроля
- 17 Мотивация как важнейшая функция менеджмента.
- 18 Процессуальные теории мотивации и их характеристика.
- 19 Содержательные теории мотивации и их характеристика.
- 20 Основные теории лидерства и их характеристика
- 21 Стили работы руководителей. Их сравнительная оценка
- 22 Понятие и формы власти. Основной механизм реализации власти в организации.
- 23 Типы организационных структур управления и их характеристика.
- 24 Организационная культура: понятие, сущность. Управление культурой организации.
- 25 Конфликт, причины возникновения и типы. Управление конфликтами.
- 26 Управление организационными изменениями.
- 27 Социальная ответственность предприятий.
- 28 Полномочия и их виды. Принципы эффективного делегирования полномочий.
- 29 Группы и их значимость в управлении организацией. Организация групповой работы.
- 30 Информация, ее виды и значение информации в управленческой деятельности

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

##### **Основная литература:**

1. Залучёнова О.М. Менеджмент / Электрон. учебное пособие. – Алматы, МАБ, 2014 г.

2. Ким, Е.И. Менеджмент в организации. Алматы. 2012 г.
3. Мескон М. И др. Основы менеджмента (перевод с англ.). - М. – Дело, 2014 г.
4. Рахымбаев А.Б. Менеджмент. Алматы. 2009 г.
5. Учебное пособие «Менеджмент: теория и практика Казахстана» - ALMU, Алматы, 2017 г.

#### **Дополнительная литература:**

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации: учебник / И.К. Адизес. - [б. м.]: Питер, 2007 г.
2. Друкер П.Ф. О профессии менеджера: сборник / П. Ф. Друкер. - М.: Вильямс, 2012 г.
3. Трейси Б. Стань выдающимся менеджером: учебник / Б. Трейси. - SMART BOOK, 2010 г.

#### **4. Программа дисциплины «Управленческие решения»**

Место и роль управленческих решений в процессе управления. Управленческие решения как результат данного процесса. Понятие об управленческом решении и управляющем воздействии. Понятие и определение управленческих решений. Роль решений в процессе менеджмента. Подходы к принятию решений. Закономерности, законы и принципы создания управленческих решений.

Генеральная цель управления и ее декомпозиция по целям общих функций подготовки и разработки управленческих решений. Взаимосвязь и взаимопроникновение функций. Постоянные, временно-постоянные, временные и текущие функции принятия различных типов управленческих решений. Связь их со стратегическим, тактическим, оперативным управлением и регулированием. Взаимоотношения между этими видами управления и регулированием.

Типы и виды управленческих решений. Состав и содержание управленческих решений по группе функциональной направленности. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Требования к технологии выполнения управленческих решений.

Составные элементы процесса принятия управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Роль информации в процессе принятия решений и способы ее использования. Информационная система менеджмента. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Многовариантные ситуации при принятии решений

Неопределенность и риск в системе процедур управленческих решений. Основные стратегии управления риском. Методы функционально-стоимостного анализа. Матрица эффективности ПРУР.

Научное обеспечение управленческой деятельности. Основные направления разработки методов принятия управленческих решений. Задачи и основные виды прогноза. Методы прогнозирования, особенности их применения. Метод построения дерева цели и его применение. Информационное обеспечение подготовки и разработки управленческого решения и связь его с информационными технологиями управления.

Структура процесса создания управленческих решений и оказания управленческих воздействий. Понятие об управленческом цикле. Стадии процесса. Этапы стадий управленческого цикла. Структуризация процесса по процедурам. Процедуры этапов управленческого цикла. Цели стадий, этапов и процедур управленческого цикла. Моделирование как способ определения последствий альтернативных решений. Типы моделей. Построение моделей, этапы построения модели. Методы прогнозирования: неформальные и количественные.

Классификация методов принятия управленческих решений: неформальные методы, метод «мозговой атаки», метод «Дельфи», японский метод принятия решений «кингисе». Основные критерии группового принятия решений. Понятие методологии разработки управленческих решений. Методология исследования процессов менеджмента и разработки управленческих решений.



Понятие организации исполнения решений. Структуры коммуникации управленческих работников и исполнителей: цепочная, многосвязная, звездная и иерархическая. Контроль исполнения решений как заключительная стадия управленческого цикла. Функции контроля исполнения решений.

Качество управленческой деятельности и показатели ее составляющих. Составляющие качества управленческого решения. Факторы эффективности решений. Формы доведения принятых решений до исполнителей. Измерение, оценка и эффективность управленческих решений. Роль измерения и оценки в процессе разработки управленческих решений. Измерение и эффективность управленческих решений

### **Вопросы по дисциплине «Управленческие решения»**

1. Понятие управленческого решения и требования, предъявляемые к нему.
2. Классификация управленческих решений и формы управленческих решений.
3. Оценка и условия эффективности управленческих решений.
4. Этапы разработки управленческих решений и их характеристика.
5. Методы принятия управленческих решений и области их применения.
6. Понятие модели управленческого решения. Требования, предъявляемые к моделям, используемым при разработке управленческих решений.
7. Модель принятия управленческого решения Врумма-Йеттона.
8. Информационный подход к разработке управленческих решений.
9. Понятие и содержание качества управленческих решений.
10. Особенности принятия управленческого решения в условиях определенности и неопределенности.
11. Особенности управленческого решения в условиях риска.
12. Организация исполнения управленческих решений.
13. Контроль реализации управленческих решений: понятие и виды управленческого контроля.
14. Централизация и децентрализация управления и разработка управленческих решений.
15. Организационный потенциал разработки управленческих решений.
16. Разработка стратегических решений, связанных с развитием организации.
17. Ответственность в принятии управленческих решений: виды и формы ответственности.
18. Влияние факторов внешней среды на процесс принятия управленческого решения.
19. Влияние факторов внутренней среды на процесс принятия управленческого решения.
20. Разработка решений по конкурентоспособности продукта и организации.
21. Методы прогнозирования и особенности их применения в процессе разработки управленческих решений.
22. Структуры коммуникации управленческих работников и исполнителей: цепочная, многосвязная, звездная и иерархическая.
23. Структура процесса создания управленческих решений и оказания управленческих воздействий.
24. Понятие цели управленческого решения. Требования, предъявляемые к целям управленческих решений.
25. Условия и факторы качества управленческих решений.
26. Роль организационной структуры в процессе разработки и реализации управленческих решений.
27. Экспертные методы разработки управленческих решений: метод Дельфи.
28. Особенности метода сценариев при разработке управленческого решения.
29. Формы доведения принятых решений до исполнителей и их характеристика.

30. Иерархия, структура, уровни управления и их влияние на разработку управленческих решений.

### **Список литературы по дисциплине «Управленческие решения»**

#### **Основная литература:**

1. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. - 6-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2012.
2. Логинов, В. Н. Управленческие решения: модели и методы / В. Н. Логинов. - М.: Альфа-Пресс, 2011.
3. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: Учебник - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА, 2012.

#### **Дополнительная литература:**

1. Вудкок М. И др. Раскрепощенный менеджер, перевод с англ. - М. – Дело, 2006.
2. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. - М.- Экономика, 2013.
3. Карпов, А. В. Психология принятия управленческих решений - М: Юрист, 2010.

### **5. Программа дисциплины «Управление персоналом»**

Теория и методология управления персоналом. Менеджмент персонала и его роль в управлении деятельностью организации. Сущность управления персоналом. Определение понятий «Кадры», «Персонал», «Человеческие ресурсы». Концепция управления персоналом. Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические. Особенности организации системы управления персоналом в условиях рыночных отношений.

Служба персонала и основные требования к ее функционированию. Место службы персонала в управлении организацией. Необходимость формирования кадровых служб организации. Основные требования к организации службы персонала и ее ресурсному обеспечению. Основные функции кадровых служб. Организационная структура управления кадровых служб и ее характеристика. Учет отраслевых и других специфических особенностей организации в формировании и развитии деятельности кадровых служб.

Кадровая политика организации. Сущность и направление кадровой политики. Кадровая политика и ее составные элементы. Виды кадровой политики. Анализ закрытой и открытой кадровой политики. Внутренние и внешние факторы, влияющие на проведение кадровой политики. Кадровая политика в условиях кризиса

Сущность стратегического управления персоналом. Цели и принципы стратегического управления персоналом. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Процесс реализации стратегии управления персоналом организации.

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Место планирования персонала в системе планирования предприятия. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Основные этапы кадрового планирования: планирование потребностей в персонале, планирование привлечения и адаптации персонала, высвобождение персонала, повышение квалификации кадров, их использование, планирование деловой карьеры, сохранения кадрового состава, планирование расходов на персонал. Методы прогнозирования и выявления потребности в персонале. Планирование состава персонала.

Маркетинг персонала. Сущность и принципы маркетинга персонала. Задачи маркетинга персонала. Основные направления маркетинга персонала. Внешние и внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала.

Понятие подбора персонала. Источники привлечения персонала, преимущества и недостатки. Методы привлечения персонала. Понятие отбора кадров и его цель.

Внутренние и внешние факторы влияющие на отбор. Процесс отбора и его характеристика. Основные этапы отбора кадров. Отбор менеджеров и его специфика.

Процесс отбора персонала в современных компаниях Казахстана.

Процесс приема на работу и его характеристика. Факторы, влияющие на процесс приема персонала в организацию. Факторы внешней среды правительственные и профсоюзные ограничения, законы, дискриминация при приеме на работу, ориентация на рынке рабочей силы, состав рабочей силы и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды: потребность организации в рабочей силе на настоящий момент и перспективу, степень удовлетворения наемного работника, требования, предъявляемые организацией.

Нормативно правовая база найма работников. Трудовой договор и его виды. Высвобождение персонала. Виды увольнений и их характеристики.

Понятие профессиональной ориентации персонала. Основные формы профориентационной работы. Понятие адаптации и ее назначение. Цели адаптации и ее характеристики. Направления адаптации. Виды адаптации и факторы, влияющие на нее. Система управления профориентацией и адаптацией персонала в организации, ее цели и задачи.

Сущность и цели оценки результативности труда работников. Методы оценки и их характеристика. Аттестация персонала. Виды и порядок ее проведения. Сроки проведения оценки.

Основные понятия и концепции обучения. Виды обучения персонала и их характеристика. Методы обучения персонала. Организация и цели профессионального обучения. Преимущества и недостатки внутриорганизационного обучения и обучения вне рабочего места. Особенности обучения для различных категорий работников.

Планирование карьеры работника. Место карьеры в системе управления персоналом. Виды карьеры и их характеристика. Понятие деловой профессиональной, внутриорганизационной и личностной карьеры. Модели карьеры и их значимость для работников. Планирование карьеры. Факторы, влияющие на планирование карьеры. Основные этапы карьеры и их характеристика.

Сущность и необходимость кадрового резерва. Порядок формирования кадрового резерва. Требования к резерву на выдвижение. Управление качеством подготовки кандидатов в состав резерва. Планирование и оценка резерва руководителей.

Основные понятия мотивации и стимулирования персонала. Необходимость и сущность стимулирования персонала. Теория мотивации. Формы поощрения и программы поощрения, их значение и содержание.

Оплата труда как форма мотивации. Квалификация и оплата труда. Методы стимулирования результативности. Сущность заработной платы. Формы оплаты труда. роль государства в организации оплаты труда. Государственные нормы и гарантии в оплате труда наемных работников.

Необходимость оценки деятельности системы управления персоналом. Субъективные и объективные критерии оценки эффективности работы кадровой службы. Подходы к оценке деятельности системы управления персоналом. Источники данных для оценки деятельности системы управления персоналом. Показатели эффективности управления персоналом: человеческие и локальные.

Цель аудита управления персоналом. Разновидности аудита работы кадровой службы предприятия. Оценка кадрового потенциала организации. Классификация типов аудита персонала. Практика проведения кадрового аудита в казахстанских компаниях.

### **Вопросы по дисциплине «Управление персоналом»**

1. Теория и методология управления персоналом.
2. Сущность управления персоналом. Определение понятий «Кадры», «Персонал», «Человеческие ресурсы»

3. Роль кадровой службы в организации и кадровая политика организации
4. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу.
5. Стратегия управления персоналом организации
6. Планирование рабочего времени менеджера по методу «Альпы».
7. Планирование персонала и маркетинг персонала организации
8. Набор, отбор, прием и высвобождение кадров.
9. ПрофорIENTATION и трудовая адаптация персонала
10. Факторы, влияющие на процесс приема персонала в организацию.
11. Определение издержек по персоналу. Измерение индивидуальной стоимости работника.
12. Стохастическая позиционная модель управления персоналом в организации.
13. Аттестация и оценка результативности труда работников
14. Типы и этапы построения кадровой политики.
15. Основные понятия и концепции обучения.
16. Виды обучения персонала и их характеристика.
17. Виды адаптации и факторы, влияющие на нее.
18. Управление кадровым резервом
19. Анализ кадровой ситуации. Анализ деятельности персонала и должностных инструкций.
20. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала
- 21 Состав и структура персонала организации
22. Порядок формирования кадрового резерва. Требования к резерву на выдвижение.
23. Организация системы вознаграждения на предприятии
24. Базовые направления кадровой политики предприятия
25. Планирование и оценка резерва руководителей.
26. Особенности обучения для различных категорий работников.
27. Методы социальной защиты работников в РК.
28. Формы поощрения и программы поощрения, их значение и содержание.
29. Необходимость оценки деятельности системы управления персоналом.
30. Разновидности аудита работы кадровой службы предприятия.

### **Список литературы по дисциплине «Управление персоналом»**

#### **Основная литература**

1. Базаров Т.Ю. «Управление персоналом» - М.: Издательство ЮНИТИ, 2013.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – (Высшее образование).
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014.
4. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель: учебно-практ. пособие / И. Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К°, 2011.

#### **Дополнительная литература**

1. Аксенова О.А. Справедливость при взаимодействии с подчиненными // ЭЖО. - 2014. - N 9.
2. Робертс Г. Рекрутинг и отбор. Подход основанный на компетенциях. - М.: ГИППО, 2010.
3. Ульрих Д. Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество. - М.: Претекс, 2010.

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

Стратегическое управление как система управления предприятием. Этапы развития стратегического управления. Особенности стратегического управления по сравнению с традиционным. Современные взгляды на формирование стратегии. Понятие «стратегия». Определение стратегии как плана, процесса, приема, позиции, перспективы. Взаимосвязь определений. Школы стратегического управления. Основные идеи и разработки школ планирования, позиционирования, процессной и ресурсной школ.

Предпосылки развития стратегического управления на предприятиях РК. Этапы развития корпоративного планирования. Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегических решений.

Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная. Основные этапы стратегического менеджмента. Специфика стратегических решений. Три основных образа действий при формулировке стратегии. Стадии структурного развития. Стратегические факторы и основные этапы стратегического менеджмента.

Миссия и цели предприятия. Видение бизнеса. Миссия организации. Понятие миссии и цели ее формулирования. Влияние заинтересованных групп на разработку стратегии.

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Стратегические группы конкурентов. Анализ потребителей

Компоненты среды косвенного воздействия. PEST-анализ. Методы анализа внешней среды. Компоненты среды прямого воздействия. Анализ отраслевой среды. Структура анализа отрасли. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль. Модель пяти сил конкуренции и ее применение для анализа отрасли.

Цели, принципы и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Методы управленческого анализа. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности. Конкурентные преимущества предприятия. Возможные подходы к определению структуры управленческого анализа: система McKinsey, «цепочка ценностей» Портера, подход Омаэ. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия.

Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица Бостонской консультационной группы. Модифицированная матрица БКГ. Матрицы McKinsey — General Electric и фирмы Arthur D. Little. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC). Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абея. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)

Определение конкурентных преимуществ предприятия. Основные направления достижения конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества на основе низких издержек. Дифференциация продукции. Стратегия фокусирования. Стратегия первопроходца. Синергизм.

Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы. Цели и мотивы диверсификации. Интеграция и диверсификация. Основные формы объединений. Управление диверсифицированными предприятиями. Выгоды и издержки диверсификации.

Диверсификация. Причины и основные тенденции развития. Родственная диверсификация. Экономия на масштабах и использование ключевых компетенций. Диверсификация в неродственные отрасли. Причины, преимущества и недостатки диверсификации в неродственные отрасли. Процесс диверсификации. Способы диверсифицированного роста.

Горизонтальная и вертикальная интеграции. Улучшение конкурентной позиции как основная причина вертикальной интеграции. Преимущества и недостатки вертикальной интеграции. Аутсорсинг. Стратегические альянсы и сети.

Модель жизненного цикла отрасли. Стратегия инновационных предприятий. Стратегия предприятий зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Отрасли, переживающие спад. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Глобальная стратегия.

Определение стратегических альтернатив. Возможные критерии выбора альтернативных решений. Условия реализации стратегии: структура и система управления. Управленческая структура предприятия. Системы. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия. Персонал и его квалификация.

Планирование реализации стратегии. Схема реализации стратегического плана по И. Ансоффу. Трудности реализации стратегии предприятия. Оценка и контроль выполнения стратегии. Принципы и процесс оценки стратегии. Корректировка стратегии.

Задачи стадии выполнения стратегии. Организационная структура и культура как объекты стратегических изменений. Факторы, влияющие на их изменение.

Организационные изменения и развитие. Сопrotивление изменениям. Процесс подготовки и осуществления организационных изменений.

### **Вопросы по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Процесс развития стратегического менеджмента (история становления)
2. Анализ стратегических факторов внешней среды
3. Стратегические факторы и основные этапы стратегического менеджмента
4. Миссия организации: понятие, основные черты
5. Цели организации: понятие, критерии качества, виды.
6. Матрица Бостонской консультационной группы.
7. Цели и мотивы диверсификации. Интеграция и диверсификация.
8. Основные составляющие внешней среды и их взаимосвязь
9. Типы внешнего окружения
10. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия.
11. Методы реагирования на изменения внешней среды
12. Стратегия предприятий различных отраслей
13. PEST – анализ макросреды предприятия.
14. Условия реализации стратегии: структура и система управления
15. Отраслевой анализ: понятие, основные показатели
16. Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «Пять сил» М. Портера
17. Управленческий анализ: понятие, этапы проведения
18. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)
19. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
20. Методика проведения анализа и построение матрицы SWOT-анализа.
21. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
22. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля
23. Реализация и контроль выполнения стратегии.
24. Стратегический анализ диверсифицированной компании: портфельный анализ.
25. Понятие «стратегия». Определение стратегии как плана, процесса, приема, позиции, перспективы. Взаимосвязь определений.
26. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC)
27. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия.
28. Понятие и особенности формирования стратегических альтернатив
29. Матрица McKinsey
30. Модифицированная матрица БКГ

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

#### **Основная литература:**

1. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов - М.: Дашков. - 2014.

2. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: Мисанта, 2015.
3. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19 изд.– Москва: Вильямс, 2015.

**Дополнительная литература:**

- 1.Облой К. Стратегия предприятия: в поисках устойчивого конкурентного преимущества. – Минск: Гривцов Букс, 2013.
- 2.Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 3 издание.- М: Альпина, 2007.
- 3.Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов.- Питро. 2005.