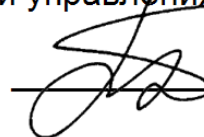


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Врио заведующего кафедрой
Экономики и управления организациями



Д.В. Борзаков

14.05.25.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.33 Стратегический менеджмент в таможенном деле

1. Код и наименование специальности: 38.05.02 Таможенное дело

2. Специализация: Таможенный менеджмент и таможенный контроль

3. Квалификация выпускника: специалист таможенного дела

4. Форма обучения: очная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономики и управления организациями

6. Составители программы: д.э.н., проф. Голикова Г.В.

7.Рекомендована: Научно-методическим советом экономического факультета ВГУ от 17.04.25
№8

8.Учебныйгод: 2028/2029

Семестр: 8

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является:

формирование у обучающихся системы знаний, умений и практических навыков по вопросам стратегического управления в сфере таможенного дела и формированию у них стратегического мышления.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование представлений о современных теориях, формах и методах стратегического управления в сфере таможенного дела, методических материалах, касающиеся вопросов организации стратегической деятельности;
- умение проводить ситуационный анализ внешней и внутренней среды для разработки вариантов организационно-управленческих решений на стратегическом уровне;
- развитие навыков разработки проектов организационно-управленческих решений для разработки и реализации стратегических направлений развития в профессиональной сфере деятельности.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: обязательная часть, блок Б1.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности	ОПК-3.1	Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на оперативном и стратегическом уровнях	знать: – методы принятия организационно-управленческих решений в стратегическом управлении деятельностью таможенной службы, – содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления деятельностью таможенной службы. уметь: – анализировать социально значимые проблемы и процессы в сфере таможенной деятельности, – проводить стратегический анализ и разрабатывать стратегии развития таможенной службы. владеть: методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью таможенной службы.
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности	ОПК-3.3	Разрабатывает проекты организационно-управленческих решений в профессиональной сфере деятельности	знать: – современные подходы, формы и методы стратегического управления, – законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов организации стратегической деятельности таможенной службы. уметь: – принимать участие в разработке

				внутренних стратегических документов, осуществлять контроль за их соблюдением; – разрабатывать и внедрять проекты организационно-управленческих решений для реализации стратегии развития таможенной службы. владеть: навыками проведения мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии развития таможенной службы.
--	--	--	--	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 4/ 144.

Форма промежуточной аттестации — экзамен.

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость	
		Всего	По семестрам
			8 семестр
Аудиторные занятия		64	64
в том числе:	лекции	32	32
	практические	32	32
	лабораторные	0	0
Самостоятельная работа		44	44
в том числе: курсовая работа (проект)		0	0
Форма промежуточной аттестации экзамен		36	36
Итого:		144	144

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
1. Лекции			
1.1	Стратегические проблемы развития таможенной службы в РФ	Трансформация таможенной службы и ее структуры Концепция устойчивого развития национальной экономики. Проблемы таможенной службы в РФ и направления стратегического развития.	
1.2.	Стратегическое управление и типология стратегий	Эволюция концепций стратегического менеджмента. Цели, задачи, особенности стратегического управления. Сущность и типология стратегий развития. Содержание стратегического управления в условиях глобализации и информатизации экономики.	
1.3	Ситуационный анализ	Ситуационный анализ в стратегическом управлении и его особенности. Возможности применения ситуационного анализа для реализации различных моделей стратегического поведения.	
1.4	Формирование стратегических целей и стратегии развития таможенной службы	Основные подходы к формированию стратегических целей и стратегии развития таможенной службы. Факторы, определяющие стратегическое поле деятельности.	
1.5.	Стратегия	Внешнеэкономическая деятельность: основные	

	внешнеэкономической деятельности	направления, цели. Формы международной организации, отвечающие современному содержанию международного рынка. Международная сегментация, позиционирование, и стратегии выхода на зарубежные рынки:	
1.6.	Стратегия и организационная структура	Стратегическая структура, методика выделения стратегических бизнес-единиц. Анализ стратегических изменений и их влияние на структуру управления.	
1.7	Стратегический потенциал Таможенной службы РФ	Понятие стратегических ресурсов. Зависимость стратегического потенциала от внутренней среды. Стратегический потенциал как совокупность возможных направлений развития таможенной службы.	
2. Практические задания			
2.1	Стратегические проблемы развития таможенной службы в РФ	Трансформация таможенной службы и ее структуры. Концепция устойчивого развития национальной экономики. Анализ среды функционирования: изучение макроокружения, конкурентной среды, внутренней среды и их значение как информационное условие принятия стратегических решений.	
2.2	Стратегическое управление и типология стратегий	Цели, задачи, особенности стратегического управления. Сущность и типология стратегий развития. Особенности стратегического развития таможенной службы в условиях глобализации и информатизации экономики.	
2.3	Ситуационный анализ	Возможности применения ситуационного анализа для реализации различных моделей стратегического поведения. Методы ситуационного анализа и оценки перспектив развития таможенной службы в современных условиях.	
2.4	Формирование стратегических целей и стратегии развития таможенной службы	Основные подходы к формированию стратегических целей и стратегии развития таможенной службы. Факторы, определяющие стратегическое поле деятельности. Матричные модели формирования стратегии: назначение, преимущества, недостатки, методы построения.	
2.5	Стратегия внешнеэкономической деятельности	Внешнеэкономическая деятельность: основные направления, цели. Формы международной организации, отвечающие современному содержанию международного рынка. Международная сегментация, позиционирование, и стратегии выхода на зарубежные рынки:	
2.6	Стратегия и организационная структура	Содержание механизма перераспределения ресурсов, и корректировки бюджетов в соответствии с изменением целей или стратегий функционирования таможенной службы. Характер преобразования организационных структур под влиянием изменения стратегий развития социально-экономических систем.	
2.7	Стратегический потенциал Таможенной службы РФ	Понятие стратегических ресурсов. Зависимость стратегического потенциала от внутренней среды. Стратегический потенциал как совокупность возможных направлений развития таможенной службы.	

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Стратегические проблемы	4	4	0	6	14

	развития таможенной службы в РФ					
2	Стратегическое управление и типология стратегий	4	4	0	6	14
3	Ситуационный анализ	6	6	0	6	18
4	Формирование стратегических целей и стратегии развития таможенной службы	6	6	0	8	20
5	Стратегия внешнеэкономической деятельности	4	4	0	6	14
6	Стратегия и организационная структура	4	4	0	6	14
7	Стратегический потенциал Таможенной службы РФ	4	4	0	6	14
	Итого:	32	32	0	44	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

изучение основной и дополнительной литературы, конспектирование документов, размещенных на официальных сайтах.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Михненко П.А. Стратегический менеджмент / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера. – М. : Университет «Синергия», 2017. – 304 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=455434&sr=1 .

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1	Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд // Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. – Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 577 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=436856&sr=1 .
2	Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Фомичев. — Москва : Дашков и Ко, 2014. — 468 с. — URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=253802&sr=1
3	Долгов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Долгов ; Прокопенко Е. А. — 3-е изд., стереотип. — Москва : Флинта, 2011. — 278 с. — URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145
4	Сергеенко, Н.П. Стратегический менеджмент / Н.П. Сергеенко. — Москва : Лаборатория книги, 2010. — 61 с. — URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89726

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Ресурс
1	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ». – (https://edu.vsu.ru).
2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online" - (http://biblioclub.ru).

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№	Источник:
	Голикова Н.В. Стратегический менеджмент: практикум / Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. - Воронеж, 2014, 24с. Голикова Н.В. Стратегический менеджмент в условиях цифровой трансформации: учебное пособие / Г.В. Голикова, Н.В. Голикова : Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2023. – 81с.
	Меняйло Г.В. Стратегическое планирование : учебное пособие / Г. В. Меняйло, Е. В. Головова. — Воронеж : Истоки, 2018. — URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-273.pdf

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение): программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, практические занятия.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Разделы 1–5	ОПК-3	ОПК-3.1 ОПК-3.3	Эссе
2	Разделы 4–7	ОПК-3	ОПК-3.1 ОПК-3.3	Практические задания (контрольная работа)
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Перечень вопросов Презентация эссе и результатов контрольной работы

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: эссе и практические задания (контрольная работа).

Текущие аттестации проводятся в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Эссе

Описание технологии проведения

Цель эссе – продемонстрировать понимание ключевых вопросов стратегического управления и предложить направления их развития в России и мире.

Примерный список тем эссе

1. Понятие и история возникновения стратегического управления в России и за рубежом.
2. Система стратегического управления: субъекты, объекты и процесс.
3. Основные функциональные области стратегического управления.
4. Развитие законодательных норм в области стратегического управления в России и за рубежом.
5. Анализ стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года.
6. Ситуационный анализ: методы и технологии проведения.
7. Матричные методы формирования и выбора стратегии развития таможенной службы.
8. Индикаторы эффективности реализации стратегии развития.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):

Оформленная работа должна содержать: титульный лист, подписанный автором; основную часть с выделенными разделами; список использованных источников (не менее 10 источников). Объем основной части работы – 1500-2000 слов.

Основу эссе должен составить перечень не менее семи определений выбранного термина, взятых из любых специальных источников (учебники, словари, статьи, монографии, Интернет-источники и т.п.), или не менее трех стран, если речь идет о сравнительном анализе регулирования. Найденные определения следует сгруппировать по сходству позиций авторов; результаты необходимо снабдить краткими комментариями о том, в чем состоит сходство полученных группировок и различия между ними. В случае сравнительного анализа компаний/стран необходимо составить собственную классификацию, указать существенные сходства и различия между объектами сравнения и связать с теориями, обсуждавшимися в рамках курса. Комментарии, выводы и обобщения к эссе должны иметь авторский характер и обладать признаками оригинальности.

Работы, содержащие значительные по объему (до 30%) идентичные с работой другого автора фрагменты и/или грубые нарушения правил цитирования (плагиат), оцениваются как неудовлетворительные.

Любые дословно воспроизводимые текстовые фрагменты должны быть снабжены ссылками на источник. Любые сведения, взятые из какого-либо источника, должны снабжаться ссылками на источник.

Критерии оценки:

- обучающийся считается освоившим повышенный уровень подготовки (отлично), если в эссе грамотно и полно раскрыта избранная проблематика; предложены направления развития стратегического управления в России и мире; выводы и обобщения к эссе обоснованы, имеют авторский характер и обладают признаками оригинальности; обучающийся отвечает на вопросы;
- обучающийся считается освоившим базовый уровень подготовки (хорошо), если в эссе грамотно продемонстрировано понимание ключевых вопросов стратегического управления; комментарии и выводы к эссе обоснованы; обобщена авторская позиция по поставленной проблеме; обучающийся отвечает на вопросы;
- обучающийся считается освоившим пороговый уровень подготовки (удовлетворительно), если автор продемонстрировал понимание ключевых вопросов стратегического управления; связность и логичность изложения; обучающийся допускает отдельные ошибки при ответе на вопросы;
- обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (неудовлетворительно), если он не смог продемонстрировать понимание ключевых вопросов стратегического управления; тема эссе не раскрыта; обучающийся допускает существенные ошибки при ответе или затрудняется с ответом на вопросы.

Практические задания (контрольная работа)

Описание технологии проведения

Индивидуальное решение практических ситуаций.

Примеры практических заданий

Практическое задание 1. Изучите каждую из последующих ситуаций и ответьте на вопросы.

Ситуация 1. Стратегическое управление реализуется и на государственном уровне в виде набора стратегических документов на всех уровнях. Какие, на ваш взгляд, проблемы и недостатки существуют в стратегических документах на уровне города Воронежа и Воронежской области? При обосновании ответа необходимо использовать Стратегию социально-экономического развития до 2035 года.

Ситуация 2. Попытка топ-менеджмента навязать миссию персоналу организации чисто административными методами чаще всего приводит к провалу. Обычно, пытаясь сформулировать миссию своего предприятия, руководители декларируют абсолютно правильные вещи, однако далеко не всегда они получают результаты, соответствующие их желаниям и вложениям средств. Происходит это потому, что внедряемые "сверху" нормы и ценности вступают в конфликт с

реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством рядовых сотрудников. В таких случаях в организации возникает конфликтная ситуация, почти по Марксу – верхи не могут, а низы не хотят.

Каковы, на Ваш взгляд, пути решения данной проблемы?

Ситуация 3. Разработка стратегии – многогранная и творческая работа, что предполагает наличие и стратегического менеджера большого багажа знаний и опыта. Учитывая многообразие функциональных стратегий, какими, на ваш взгляд талантами должен обладать управленец, занятый в сфере стратегического менеджмента?

Джек Уэлч говорил: «Поставить на ключевые места правильных людей намного важнее, чем разрабатывать стратегию». Возможно ли заменить стратегическое управление командой профессионалов, каждый из которых будет специалистом в своей функциональной сфере?

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):

- обучающийся считается освоившим повышенный уровень подготовки (отлично), если им верно выполнены не менее 80% заданий, даны грамотные и обоснованные ответы на дополнительные вопросы;
- обучающийся считается освоившим базовый уровень подготовки (хорошо), если им верно выполнены не менее 60% заданий, обучающийся отвечает на вопросы;
- обучающийся считается освоившим пороговый уровень подготовки (удовлетворительно), если им верно выполнены не менее 40% заданий, обучающийся допускает отдельные ошибки при ответе на вопросы;
- обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (неудовлетворительно), если им верно выполнены менее 40% заданий, обучающийся допускает существенные ошибки при ответе или затрудняется с ответом на вопросы.

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- закрытые (тестовые) задания,
- открытые задания.

При выставлении итоговой оценки по дисциплине также учитываются результаты прохождения текущих аттестаций – выполнение контрольной работы и практико-ориентированного задания.

20.2.1 Описание технологии проведения промежуточной аттестации в виде зачета.

20.2.1.1 Примеры закрытых (тестовых) заданий:

ЗАДАНИЕ 1. Выберите правильный вариант ответа:

Каким компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки в которой действует организация (политические, технологические, социальные и экономические):

- а) анализ внутренней среды;
- б) **анализ внешней среды;**
- в) анализ возможностей и угроз.

Ответ: Б

ЗАДАНИЕ 2. Выберите правильный вариант ответа:

Методология построения матрицы первичного стратегического SWOT – анализа заключается в разделении окружения на две части:

- а) **внешнюю и внутреннюю среду;**
- б) красную и синюю зону;
- в) конкурентов и контрагентов.

Ответ: А

ЗАДАНИЕ 3. Выберите правильный вариант ответа:
Стратегическое управление – это процесс ...

- а) оперативного управления;
- б) управления функционированием объекта;
- в) **формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям.**

Ответ: В

ЗАДАНИЕ 4. Выберите правильный вариант ответа:
Стратегическое планирование – это ...

- а) среднесрочное планирование;
- б) текущее планирование;
- в) **долгосрочное планирование развития таможенной службы с учетом изменений внешней и внутренней среды.**

Ответ: В

ЗАДАНИЕ 5. Выберите правильный вариант ответа:
Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации – это

- а) оперативный план действий высшего руководства таможенной службы;
- б) набор среднесрочных целей и задач развития организации;
- в) **документ стратегического планирования, определяющий целевые ориентиры, приоритетные направления и задачи развития таможенной службы на долгосрочный период.**

Ответ: В

20.2.1.2 Примеры открытых заданий:

ЗАДАНИЕ 1. Дайте ответ:

Оцените динамику изменчивости внешней среды функционирования таможенных органов в современных условиях.

Ответ: динамика высокая.

ЗАДАНИЕ 2. Дайте ответ:

Перечислите заинтересованные стороны (стейкхолдеров) в процессе принятия решений в сфере стратегического управления таможенной деятельностью.

Ответ: Правительство РФ, ФТС РФ, региональные таможенные управления (РТУ), таможня, таможенные посты, участники международной торговли.

ЗАДАНИЕ 3. Вставьте пропущенное слово:

Результатом процесса планирования является ...

Ответ: план

ЗАДАНИЕ 4. Вставьте пропущенное слово:

Заместитель руководителя Федеральной таможенной службы РФ относится к ... уровню управления.

Ответ: высшему

ЗАДАНИЕ 5. Дайте оценку.

По результатам данных таблицы, оцените результативность работы Таможенного Управления в 2025 г.

Номер показателя	Наименование показателя	Ед. изм.	Фактически достигнуто за 4 квартал 2021 года (Кф)	Фактически достигнуто в 4 квартале 2022 года (Кф)
Показатели результативности деятельности				
1	Исполнение контрольного задания, установленного таможенными органами в целях обеспечения исполнения федерального бюджета	%	105,23	102,53
2	Результативность таможенных проверок после выпуска товаров	%	100,00	105,26
3	Экономический ущерб, выявленный по результатам таможенного контроля после выпуска товаров	%	246,18	985,45

Ответ: По результатам данной таблицы, можно сказать, что результативность работы Таможенного Управления возросла по всем показателям.

20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачета с оценкой.

Контрольно-измерительные материалы зачета с оценкой включают в себя 14 закрытых (тестовых заданий) и 14 открытых заданий. Примеры заданий приведены в разделах 20.2.1.1 и 20.2.1.2. Решение указанных заданий оценивается по следующей шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
100–90	отлично (5 баллов)
89– 80	хорошо (4 балла)
79– 70	удовлетворительно (3 балла)
69–...	неудовлетворительно (2 балла)

Задания разделов 20.2.1.1 и 20.2.1.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине учитывает результаты текущих аттестаций. Итоговая оценка за семестр рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Итоговая оценка} = (0,3 * \text{Результаты решения закрытых (тестовых) и открытых заданий в ходе зачета}) + (0,7 * \text{Результаты текущих аттестаций})$$

При выставлении итоговой оценки используется арифметическое округление.

В случае получения обучающимся неудовлетворительной оценки (2 балла) по результатам решения закрытых (тестовых) и открытых заданий на экзамене и/или текущих аттестаций, итоговая оценка по дисциплине – "неудовлетворительно".

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся демонстрирует знание теории и практики стратегического управления, умения и навыки разработки вариантов организационно-управленческих решений для стратегического управления деятельностью таможенной службы.	Отлично
Содержатся отдельные пробелы в знаниях теории и практики стратегического управления, допускает отдельные незначительные ошибки при разработке вариантов организационно-управленческих решений для стратегического управления деятельностью таможенной службы.	Хорошо
Обучающийся демонстрирует отрывочные знания теории и практики стратегического управления, допускает отдельные ошибки при разработке вариантов организационно-управленческих решений для стратегического управления деятельностью таможенной службы.	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует фрагментарные знания теории и практики стратегического управления, допускает существенные ошибки при ответе или затрудняется с ответом на вопросы, не способен разрабатывать варианты организационно-управленческих решений для стратегического управления деятельностью таможенной службы.	Неудовлетворительно