

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

Юридический институт



**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор юридического института

О. Д. Третьякова

« 30 июля 2021 г. »

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТАМОЖНИ**

направление подготовки / специальность  
**38.05.02 Таможенное дело**

направленность (профиль) подготовки  
**Таможенное дело**

г. Владимир  
2021

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Проектирование стратегии развития таможи»: является изучение базовых теоретических знаний в области стратегического управления, наработка навыков в сфере принятия управленческих решений в процессе разработки стратегии, а также способностей выявлять положение организации во внешней среде и адаптировать её в соответствии с происходящими изменениями.

### Задачи:

- изучение общих принципов проектирования;
- изучение теоретических основ стратегического управления, а также сущность, основные принципы и проблемы стратегического планирования;
- определение положения стратегического планирования и управления в общей системе менеджмента организации;
- изучение внешней и внутренней среды организации в контексте стратегического планирования;
- обучение основам стратегического управления и стратегического планирования организации;
- определение видов стратегического планирования и знакомства с особенностями каждого из её видов;
- определение влияния стратегического планирования организации на её общее развитие;
- определение общих мировых современных тенденций стратегического планирования в организации;
- анализ влияния глобализации на стратегическое планирование организации;
- рассмотрение практических примеров проектирования стратегии развития таможенных органов и предприятий ВЭД.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Проектирование стратегии развития таможи» относится к вариативной части учебных дисциплин основной профессиональной образовательной программы высшего образования (далее – ОПОП ВО), предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом по специальности 38.05.02 Таможенное дело (далее – ФГОС ВО).

Дисциплина опирается на знания предметов основной образовательной программы в соответствии с учебным планом: «Общий менеджмент», «Таможенный менеджмент», «Управление таможенными органами».

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП:

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения	Результаты обучения по дисциплине	



	ПК-9.3.	цифровой трансформации общества; принимать решения в сфере таможенного администрирования в условиях цифровизации государственного управления. <b>Владеет</b> технологиями и процедурами таможенного администрирования в условиях цифровой трансформации общества.	
--	---------	--	--

#### 4. ОБЪЁМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

##### Тематический план

##### форма обучения – очная

Трудоёмкость дисциплины составляет 5 зачётных единиц, 180 часов

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоёмкость (в часах)				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	в том числе в форме практической подготовки		
1.	Сущность и содержание стратегического менеджмента	9	1, 2	2	4		4	10	
2.	Место стратегического планирования в системе менеджмента	9	3, 4	2	4		4	10	
3.	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	9	5, 6	2	4		4	10	<i>Рейтинг-контроль 1</i>
4.	Разработка и реализация стратегии	9	7, 8	2	4		4	10	

5.	Маркетинговые и финансовые стратегии	9	9, 10	2	4		4	10	
6.	Устойчивое развитие предприятия в контексте стратегического планирования	9	11, 12	2	4		4	10	<i>Рейтинг-контроль 2</i>
7.	Современные тенденции стратегического развития на микроуровне	9	13, 14	2	4		4	10	
8.	Глобализация и стратегии развития в мировом масштабе	9	15, 16	2	4		4	10	
9.	Практика применения стратегического планирования в таможенных органах и на предприятиях ВЭД	9	17, 18	2	4		4	10	<i>Рейтинг-контроль 3</i>
<b>Всего за 10 семестр</b>		<b>180</b>		<b>18</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>90</b>	<b>Экзамен (36)</b>
<b>Наличие в дисциплине КП/КР</b>		<b>нет</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Итого по дисциплине</b>		<b>180</b>		<b>18</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>90</b>	<b>36</b>

### Тематический план

#### форма обучения – заочная

Трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётных единицы, 108 часов.

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоёмкость (в часах)				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	в том числе в форме практической подготовки		
1.	Сущность и содержание	12	-	2	2	-	2	7	

	стратегического менеджмента								
2.	Место стратегического планирования в системе менеджмента	12	-	-	2	-	2	7	<i>Рейтинг-контроль 1</i>
3.	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	12	-	-	-	-	-	7	
4.	Разработка и реализация стратегии	12	-	-	-	-	-	8	
5.	Маркетинговые и финансовые стратегии	12	-	-	2	-	2	8	<i>Рейтинг-контроль 2</i>
6.	Устойчивое развитие предприятия в контексте стратегического планирования	12	-	-	-	-	-	8	
7.	Современные тенденции стратегического развития на микроуровне	12	-	-	-	-	-	8	
8.	Глобализация и стратегии развития в мировом масштабе	12	-	-	2	-	2	8	<i>Рейтинг-контроль 3</i>
9.	Практика применения стратегического планирования в таможенных органах и на предприятиях ВЭД	12	-	2	-	-	-	8	
<b>Всего за 12 семестр</b>		<b>108</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>69</b>	<b>Экзамен (27)</b>	
<b>Наличие в дисциплине КП/КР</b>		<b>нет</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Итого по дисциплине</b>		<b>108</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>69</b>	<b>27</b>	

## СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТАМОЖНИ

**Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента.**  
Содержание темы.

Этапы развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды в развитии управленческой мысли; выделение школ, системный, ситуационный и процессный подходы в науке управления. Сущность стратегического управления: появление термина «стратегическое управление»; подходы к определению стратегического управления; этапы развития стратегического управления. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия: понятие прогнозирования и его взаимосвязь с планированием; виды и методы прогнозирования; планирование в экономическом и управленческом аспекте; необходимость планирования и сферы, особо нуждающиеся в процессе планирования. Пределы и принципы планирования. Объективные пределы планирования – неопределенность рыночной среды (способы преодоления – вертикальная интеграция, контроль над спросом, контрактные отношения, предпринимательские сети), издержки планирования, масштабы деятельности фирмы, сочетание формального планирования с другими способами принятия решений, специфика российского рынка (чрезмерно высокая степень неопределенности, низкий уровень накопления капитала, отсутствие эффективных юридических и этических норм). Субъективные причины неудач внутрифирменного планирования: приоритет краткосрочных целей, природа личности управляющего и плановика; принципы планирования: единства, участия, непрерывности, гибкости, точности. Виды планирования и этапы процесса планирования. Классификация видов планирования - по степени неопределённости (детерминированное, стохастическое), по временной ориентации (реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное), по горизонту планирования (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное), по значению в процессе плановой деятельности (оперативное, тактическое, стратегическое). Этапы процесса планирования – анализ и оценка внешней и внутренней среды организации, определение стратегических целей, стратегический анализ, выбор стратегий из альтернатив, подготовка окончательного стратегического плана, среднесрочное планирование, краткосрочное планирование, реализация планов, контроль результатов.

## **Тема 2. Место стратегического планирования в системе менеджмента.**

Содержание темы.

Этапы развития стратегического планирования. Происхождение и сущность понятия «стратегия». Стратегия по Ансоффу и группы правил. Цель, задачи и содержание стратегического планирования: предпосылки стратегического планирования на макро- и микроуровнях – задачи стратегического планирования на современном этапе, рост и развитие в понимании Р. Л. Акоффа. Виды управленческой деятельности в рамках стратегического планирования по Питеру Лоранжу. Модель-7С развития предприятия. Стратегические хозяйственные центры: стратегическая сегментация; достоинства и недостатки стратегических хозяйственных центров.

## **Тема 3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.**

Содержание темы.

Цель и задачи анализа внешней среды. Классификация элементов внешней среды: предпосылки формирования внешней среды. Анализ мезосреды (рабочая среда, непосредственное окружение). Конкуренты (внутриотраслевые, субституциональные, потенциальные). Покупатели (рыночная сегментация по географическому местоположению, по демографическим характеристикам, по социально-психологическим характеристикам, по отношению покупателя к продукту) и поставщики (материальных, финансовых, трудовых, информационных ресурсов). Рынок рабочей силы (наличие кадров необходимых профессий нужной квалификации). Государственные органы и контактные аудитории (средства массовой информации, общества потребителей, профсоюзы и т. п.). Анализ макросреды (общая среда, косвенное окружение). Факторы среды, влияющие на предприятие (экономический, политический, технологический, социальный, природный). Анализ мегасреды (глобальная среда, «абстрактное окружение») – международный и мировой факторы. Адаптация предприятия к внешней среде. Свойства среды –

изначальные: первичные (аморфность, наличие элементов и однородность) и вторичные (активность, мобильность и полигамность). Производные свойства: внешние (нормальное состояние окружения, недостаток или избыток ресурсов, разнообразие окружения, изменения окружения, другие системы окружения) и внутренние (открытость). Каноническая модель предприятия как открытой системы (системный подход Н. Винера). Базовые ориентиры систем – существование, эффективность, свобода действий, безопасность, адаптируемость, сосуществование, репродуктивность, психологические потребности, ответственность. Этапы адаптации – разграничение областей и сфер 11 деятельности, определение перспектив, разработка альтернатив. Модели адаптации – матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы), матрица МакКинзи, модель ЖЦТ (жизненный цикл товара), матрица уязвимости, матрица синергизма. Оценка внутренней среды. Функциональный подход – структура, маркетинг, финансы, производство, персонал, культура, имидж. Системный подход (материальная, имущественная, финансовая, трудовая, исследовательская, информационная подсистемы). Методы анализа среды – SWOT-анализ, профиль среды.

#### **Тема 4. Разработка и реализация стратегии.**

Содержание темы.

Процесс стратегического планирования. Формулировка миссии организации – миссия крупных и малых предприятий, миссия коммерческих и некоммерческих организаций, организационные ценности. Постановка целей (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные). Характеристики целей (конкретные, измеримые, достижимые), иерархия целей, дерево целей. Анализ среды. Выявление стратегических альтернатив: рост, ограниченный рост, сокращение, сочетание. Факторы выбора стратегии – риск, прошлые стратегии, репутация владельцев, фактор времени. Реализация стратегического плана: тактика, политика, процедуры, правила. Контроль выполнения стратегического плана: бюджетное управление, управление по целям, система сбалансированных показателей.

#### **Тема 5. Маркетинговые и финансовые стратегии.**

Содержание темы.

Виды стратегий на предприятии. Капитализация, организационно-экономические формы, портфельные стратегии, реструктуризация, слияние, поглощение, инновационные. Маркетинговые стратегии, основные виды. Недифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг, сегментация (позиционирование) товара, дифференциация товара. Маркетинговые стратегии по положению предприятия на рынке – лидер, претендент, последователь (подражатель, двойник, имитатор, приспособленец, компания в нише). Маркетинговые стратегии по динамике отношений с рынком – проникновение на рынок, развитие рынка (географическая экспансия, создание новых рынков, новые способы применения продукта, интенсификация использования продукции), разработка нового товара, диверсификация. Маркетинговые стратегии по типу конкурентной борьбы – оборонительные стратегии (позиционная оборона, защита флангов, упреждающие оборонительные действия, контратака, мобильная защита, вынужденное сокращение), наступательные стратегии. Наступательные стратегии по стратегическим целям (наступление на позиции лидера, атак на близкие по размерам компании-конкуренты, нападение на небольшие местные и региональные компании), и после определения цели (фронтальное наступление, фланговая атака, попытка окружения, обходной маневр, партизанская война). Финансовые стратегии: сущность; генеральная финансовая стратегия; оперативная финансовая стратегия; стратегия достижения частных целей; разработка финансовой стратегии. Виды стратегий – стратегия долгосрочного заимствования, стратегия краткосрочного заимствования, эмиссионно-ориентированная стратегия, реинвестиционная стратегия. Банковские стратегии.

**Тема 6. Устойчивое развитие предприятия в контексте стратегического планирования.**

Содержание темы.

Предприятие в рамках системного подхода: сущность систем; открытые и закрытые системы; «черный ящик» Н. Винера. Интерпретация устойчивого развития к уровню предприятия: методология ООН; подсистемы устойчивого развития. Методология 12 оценки устойчивого развития: средний критерий устойчивого развития; экспертный метод определения влияния внешних и внутренних факторов на развитие предприятия; пороговые значения устойчивого развития (показатели, характеризующие подсистемы устойчивости); частный функциональный критерий развития подсистем. Бюджетный механизм обеспечения методологии устойчивого развития. Модель рационального и оптимального состояния предприятия. Планирование устойчивого развития. Диагностика предприятия, ориентированная на устойчивое развитие: методы оценки эффективности – агрегатный, каскадный, пороговый, отдельных показателей. Разработка стратегии предприятия на основе методологии устойчивости: модель оценки и управления устойчивым развитием предприятия.

#### **Тема 7. Современные тенденции стратегического развития на микроуровне.**

Содержание темы.

Пути совершенствования организации и методов стратегического планирования на предприятии. Концепции стратегического развития в России: копирование западной теории менеджмента; адаптация западной теории менеджмента; создание российской теории менеджмента. Подготовка руководителей (специалистов-стратегов) в новых условиях хозяйствования. Современные проблемы стратегического развития и способы их преодоления: ключевые национальные стратегические проблемы. Популярность стратегического планирования на современном этапе.

#### **Тема 8. Глобализация и стратегии развития в мировом масштабе.**

Содержание темы.

Глобальные стратегии: ТНК и МНК; стратегии глобальных компаний. Глобальный рынок. Глобализация бизнеса: экономия на масштабе производства, доступ к дешевым ресурсам, перекрестное субсидирование, национальное стимулирование инвестиций, преодоление торговых барьеров, доступ к стратегически важным рынкам. Особенности международных отношений: анархичность международной среды, экологическая угроза, ядерная угроза, терроризм – международный терроризм, внутривосточный терроризм, уголовный терроризм. Международные концепции: концепция кооперативной безопасности; концепция человеческой безопасности; теория демократического мира. Деструктивные стратегии: план Даллеса, концепция «золотого миллиарда», Комитет 300.

#### **Тема 9. Практика применения стратегического планирования в таможенных органах и на предприятиях ВЭД.**

Содержание темы.

Примеры внедрения стратегического планирования в таможенных органах и на предприятиях ВЭД. Проблематика при разработке, реализации и оценки мероприятий по стратегическому планированию. Формирование рабочих групп и команд по разработке и реализации стратегических планов. Взаимосвязь стратегического и тактического (оперативного) планирования. Просчёт экономической эффективности стратегического планирования.

### ***СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ***

#### **Тема № 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента**

Содержание практических занятий:

1. Этапы развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды в развитии управленческой мысли; выделение школ, системный, ситуационный и процессный подходы в науке управления.

2. Сущность стратегического управления: появление термина «стратегическое управление»; подходы к определению стратегического управления; этапы развития стратегического управления.
3. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия: понятие прогнозирования и его взаимосвязь с планированием; виды и методы прогнозирования; планирование в экономическом и управленческом аспекте; необходимость планирования и сферы, особо нуждающиеся в процессе планирования.
4. Пределы и принципы планирования.
5. Объективные пределы планирования.

**Литература:** [1-6].

## **Тема № 2. Место стратегического планирования в системе менеджмента**

Содержание практических занятий:

1. Этапы развития стратегического планирования.
2. Происхождение и сущность понятия “стратегия”.
3. Стратегия по Ансоффу и группы правил.
4. Цель, задачи и содержание стратегического планирования.
5. Виды управленческой деятельности в рамках стратегического планирования по Питеру Лоранжу.
6. Модель-7С развития предприятия.

**Литература:** [1-6].

## **Тема № 3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Содержание практических занятий:

1. Цель и задачи анализа внешней среды.
2. Классификация элементов внешней среды: предпосылки формирования внешней среды. Анализ мезосреды (рабочая среда, непосредственное окружение).
3. Конкуренты (внутриотраслевые, субституциональные, потенциальные).
4. Покупатели (рыночная сегментация по географическому местоположению, по демографическим характеристикам, по социально-психологическим характеристикам, по отношению покупателя к продукту) и поставщики (материальных, финансовых, трудовых, информационных ресурсов).
5. Рынок рабочей силы (наличие кадров необходимых профессий нужной квалификации).
6. Государственные органы и контактные аудитории (средства массовой информации, общества потребителей, профсоюзы и т. п.).
7. Каноническая модель предприятия как открытой системы (системный подход Н. Винера).

**Литература:** [1, 5-6].

## **Тема № 4. Разработка и реализация стратегии**

Содержание практических занятий:

1. Процесс стратегического планирования.
2. Формулировка миссии организации – миссия крупных и малых предприятий, миссия коммерческих и некоммерческих организаций, организационные ценности.
3. Постановка целей (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные).
4. Характеристики целей (конкретные, измеримые, достижимые), иерархия целей, дерево целей.
5. Анализ среды.
6. Выявление стратегических альтернатив: рост, ограниченный рост, сокращение, сочетание.
7. Факторы выбора стратегии – риск, прошлые стратегии, репутация владельцев, фактор времени.

**Литература:** [1, 5].

### **Тема № 5. Маркетинговые и финансовые стратегии**

Содержание практических занятий:

1. Виды стратегий на предприятии.
2. Капитализация, организационно-экономические формы, портфельные стратегии, реструктуризация, слияние, поглощение, инновационные.
3. Маркетинговые стратегии, основные виды.
4. Недифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг, сегментация (позиционирование) товара, дифференциация товара.
5. Маркетинговые стратегии по положению предприятия на рынке – лидер, претендент, последователь (подражатель, двойник, имитатор, приспособленец, компания в нише). Маркетинговые стратегии по динамике отношений с рынком – проникновение на рынок, развитие рынка (географическая экспансия, создание новых рынков, новые способы применения продукта, интенсификация использования продукции), разработка нового товара, диверсификация.
6. Маркетинговые стратегии по типу конкурентной борьбы – оборонительные стратегии (позиционная оборона, защита флангов, упреждающие оборонительные действия, контратака, мобильная защита, вынужденное сокращение), наступательные стратегии.

**Литература:** [1-6].

### **Тема № 6. Устойчивое развитие предприятия в контексте стратегического планирования**

Содержание практических занятий:

1. Предприятие в рамках системного подхода: сущность систем; открытые и закрытые системы; «чёрный ящик» Н. Винера.
2. Интерпретация устойчивого развития к уровню предприятия: методология ООН; подсистемы устойчивого развития.
3. Методология 12 оценки устойчивого развития.
4. Бюджетный механизм обеспечения методологии устойчивого развития.
5. Модель рационального и оптимального состояния предприятия.
6. Планирование устойчивого развития.

**Литература:** [1-3, 5-6].

### **Тема № 7. Современные тенденции стратегического развития на микроуровне**

Содержание практических занятий:

1. Бюджетный механизм обеспечения методологии устойчивого развития.
2. Модель рационального и оптимального состояния предприятия.
3. Планирование устойчивого развития.
4. Диагностика предприятия, ориентированная на устойчивое развитие: методы оценки эффективности – агрегатный, каскадный, пороговый, отдельных показателей.
5. Разработка стратегии предприятия на основе методологии устойчивости: модель оценки и управления устойчивым развитием предприятия.

**Литература:** [1-3].

### **Тема № 8. Глобализация и стратегии развития в мировом масштабе**

Содержание практических занятий:

1. Пути совершенствования организации и методов стратегического планирования на предприятии.

2. Концепции стратегического развития в России: копирование западной теории менеджмента; адаптация западной теории менеджмента; создание российской теории менеджмента.
3. Подготовка руководителей (специалистов-стратегов) в новых условиях хозяйствования.
4. Современные проблемы стратегического развития и способы их преодоления: ключевые национальные стратегические проблемы.
5. Популярность стратегического планирования на современном этапе.

**Литература:** [1-6].

### **Тема № 9. Практика применения стратегического планирования в таможенных органах и на предприятиях ВЭД**

Содержание практических занятий:

1. Концепции стратегического планирования в России: копирование западной теории менеджмента; адаптация западной практики стратегического планирования; внедрение российской теории стратегического планирования.
2. Практические инструменты для подготовки руководителей (специалистов-стратегов) в новых условиях хозяйствования.
3. Современные проблемы стратегического планирования при реализации стратегических планов и способы их преодоления: ключевые национальные стратегические проблемы.
4. Популяризация стратегического планирования на современном этапе.
5. Роль руководителя таможенного органа или предприятия ВЭД при разработке и реализации стратегического плана.

**Литература:** [1-6].

## **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

### **5.1. Текущий контроль успеваемости**

#### **Перечень вопросов к рейтинг-контролю №1**

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Анализ внешней среды предприятия.
3. Место стратегического планирования в системе менеджмента.
4. Анализ внутренней среды предприятия.

#### **Перечень вопросов к рейтинг-контролю №2:**

1. Разработка стратегии.
2. Маркетинговые стратегии.
3. Финансовые стратегии.
4. Реализация стратегии.

#### **Перечень вопросов к рейтинг-контролю №3:**

1. Тенденции развития стратегического менеджмента на микроуровне.
2. Устойчивое развитие предприятия в контексте стратегического планирования.

3. Глобализация развития в мировом масштабе.
4. Стратегии развития в мировом масштабе.

### *Тестовые задания*

#### *Тест 1.*

1. Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную группу, это:
  - а) планирование;
  - б) управление;
  - в) тактика;
  - г) стратегия.
2. Экстраполяция – это:
  - а) разработка последовательности действий, позволяющих достигнуть желаемого;
  - б) взгляд в будущее, оценка возможных путей развития и последствий тех или иных решений\;
  - в) распространение установленных в прошлом тенденций на будущий период;
  - г) нет правильного ответа.
3. Совокупность процессов, которые обеспечивают поддержание системы в заданном состоянии и перевод её в новое состояние путём реализации и организации целенаправленных действий – это:
  - а) процессный подход;
  - б) управление;
  - в) координация и интеграция;
  - г) системный подход.
4. Вертикальная интеграция – это:
  - а) проведение дополнительных затрат на исследование, организацию планирования и привлечение дополнительного персонала;
  - б) объединение фирм, входящих в состав единой технической цепочки;
  - в) сочетание формального планирования с другими способами;
  - г) согласование деятельности различных функциональных подразделений.
5. К внутренним сильным сторонам предприятия можно отнести:
  - а) низкую прибыль;
  - б) опыт работников;
  - в) большое количество кредитов;
  - г) отсутствие маркетинговых исследований.
6. Периоды развития управленческой мысли:
  - а) период становления и научный;
  - б) период становления и период развития;
  - в) донаучный и период развития;
  - г) донаучный и научный.
7. Утверждение, что разработанные планы должны приходить на смену друг другу, отражает содержание принципа:
  - а) единства;
  - б) участия;
  - в) непрерывности;
  - г) гибкости;
  - д) точности.
8. Период развития управленческой мысли, для которого характерно выделение школ:
  - а) донаучный;
  - б) период становления;

- в) период развития;
- г) научный.

## Тест 2.

1. В теории стратегического менеджмента философия фирмы – это форма выражения \_\_\_\_\_, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.

- а) образа;
- б) миссии;
- в) стратегии.

2. \_\_\_\_\_ является документом, на основании которого предприниматель может аргументировано убедить финансово-кредитное учреждение в необходимости и целесообразности представления ему финансовых средств.

- а) бизнес-проект;
- б) технико-экономическое обоснование;
- в) бизнес-план.

3. Стратегия \_\_\_\_\_, по мнению М. Портера, может строиться в трёх вариантах:

- а) лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования;
- б) зрелости;
- в) развития;
- г) функционирования.

4. С точки зрения стратегического менеджмента стратегия \_\_\_\_\_ состоит в концентрации усилий организации в определённых приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими.

- а) лидерства в снижении издержек;
- б) фокусирования;
- в) умеренного роста.

5. В менеджменте укрепление позиций и захват рынка, планирование прибыли, ускоренный рост, жёсткий стиль руководства являются характерными целями на стадии \_\_\_\_\_ организации.

- а) старения;
- б) зрелости;
- в) роста.

6. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается...

а) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления;

б) комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации;

в) технико-экономическое обоснование ближайшего будущего организации.

7. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель организации?

а) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;

б) философия и предназначение, смысл существования организации;

в) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговорённые сроки.

8. Процесс анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- а) SWOT-анализ;
- б) управленческий анализ;

- в) проблемный анализ.
- 9. Какая тенденция существования фирмы более прогрессивная:
  - а) функционирование;
  - б) развитие.
- 10. Основной характеристикой организации как открытой системы является:
  - а) обмен ресурсами с внешней средой;
  - б) сильное лидерство;
  - в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения.
- 11. К видам стратегий, избираемых предприятием при разработке стратегических альтернатив, развития, не относится стратегия...
  - а) дифференциации;
  - б) сокращение численности персонала;
  - в) «снятие сливок».

### Тест 3.

- 1. Системный подход к стратегическому менеджменту предполагает:
  - а) использование классических методов управления;
  - б) ориентацию на использование человеческого капитала организации;
  - в) рассмотрение предприятия как совокупности взаимосвязанных элементов;
  - г) нет правильного ответа.
- 2. Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде – это принцип:
  - а) научности;
  - б) единства направления;
  - в) экономичности и эффективности;
  - г) мотивации персонала.
- 3. Стратегический менеджмент базируется на принципах:
  - а) единства направления;
  - б) подчинённости личных интересов общим;
  - в) научности;
  - г) на всех перечисленных принципах.
- 4. Какой школе стратегического менеджмента соответствуют следующие характеристики: разработка стратегии базируется, прежде всего, на основе проведения SWOT-анализа; делается акцент на формировании стратегии развития организации:
  - а) школа дизайна;
  - б) школа позиционирования;
  - в) школа предпринимательства;
  - г) когнитивная школа.
- 5. Какая школа стратегического менеджмента базируется на личности руководителя-стратега:
  - а) школа дизайна;
  - б) школа позиционирования;
  - в) школа предпринимательства;
  - г) когнитивная школа.
- 6. Какой из перечисленных элементов входит в понятие внешней среды организации:
  - а) поставщики товара;
  - б) управленческий персонал организации;
  - в) работники организации;

г) всё перечисленное относится к внутренней среде организации.

7. Какой из перечисленных факторов не выделяется при проведении PEST-анализа:

- а) экономика;
- б) политика;
- в) экология;
- г) технология.

8. В SWOT-анализе буквой W обозначаются:

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;
- в) возможности;
- г) угрозы.

9. Что из перечисленного не входит в понятие «Пять сил конкуренции по

М. Портеру»:

- а) угроза вторжения новых игроков;
- б) угроза смена собственника компании;
- в) рыночная власть поставщиков;
- г) появление товаров-заменителей.

10. Монополия – это ситуация, при которой на рынке действует (действуют):

- а) один поставщик;
- б) несколько крупных поставщиков;
- в) один покупатель;
- г) несколько крупных покупателей.

11. Что из перечисленного не относится к вариантам конкурентных стратегий по

М. Портеру:

- а) стратегия лидерства по издержкам;
- б) стратегия диверсификации;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия фокусирования.

12. Рост компании за счёт присоединения фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними - это:

- а) горизонтальная интеграция;
- б) вертикальная интеграция;
- в) диверсификация;
- г) нет правильного ответа.

13. Какой из перечисленных продуктов имеет сезонный жизненный цикл:

- а) мобильный телефон;
- б) средство для загара;
- в) автомобиль;
- г) все перечисленные.

14. Матрица БКГ используется при разработке:

- а) портфельных стратегий;
- б) конкурентных стратегий;
- в) функциональных стратегий;
- г) нет правильного ответа.

15. Второе название матрицы McKinsey:

- а) модель General Electric;
- б) модель Бостонской Консалтинговой Группы;
- в) модель конкурентных сил;
- г) нет правильного ответа.

## 5.2. Промежуточная аттестация

## Вопросы к экзамену

1. Этапы развития управленческой мысли.
2. Возникновение и сущность стратегического управления.
3. Пределы, принципы и виды планирования.
4. Сущность и этапы развития стратегического планирования.
5. Содержание стратегического планирования на микро и макроуровне.
6. Стратегические хозяйственные центры.
7. Анализ внешней среды.
8. Адаптация предприятия к внешней среде.
9. Оценка внутренней среды предприятия.
10. Методы анализа среды.
11. Миссия и цели организации.
12. Стратегические альтернативы.
13. Реализация стратегического плана.
14. Виды конкурентных стратегий на предприятии.
15. Маркетинговые стратегии.
16. Финансовые стратегии.
17. Банковские стратегии.
18. Устойчивое развитие на предприятии.
19. Бюджетный механизм обеспечения устойчивого развития.
20. Разработка стратегии предприятия на основе методологии устойчивости.
21. Совершенствование стратегического планирования на предприятии.
22. Проблемы стратегического развития на современном этапе.
23. Стратегии развития государства.
24. Особенности стратегического развития регионов.
25. Мировой опыт стратегического планирования городов.
26. Глобальные стратегии.
27. Глобализация бизнеса.
28. Стратегии глобальных компаний.
29. Стратегии международных отношений.
30. Деструктивные стратегии.

## Примерный перечень практических заданий к экзамену

*Задача 1.* Определить стратегические цели организации.

*Образец ответа:* Стратегические цели предприятия — это система ориентиров для выстраивания долгосрочных планов по развитию организации. В соответствии с этим формируются направления отдельных видов стратегий: финансовой деятельности, особенностей производства, оказания услуг и другие. Например, базой при построении стратегических целей в отношении финансовой составляющей становится максимизация рыночной стоимости предприятия. Стратегические цели характеризуются:

- полноценностью. Цели формулируются для каждого направления деятельности компании, оценка проводится комплексно или по отдельным направлениям;
- измеримостью. Планы чётко выражены в математических показателях. Можно измерить степень достижения необходимого результата, нагляднее производить расчёты;
- ясностью. Цели не имеют двоякого толкования. Каждый отдел и сотрудник должен понимать задачу в процессе;

Виды стратегических целей:

- цели задания — основываются на актуальных задачах компании, проявляющихся во — формируются из способа поддержания структуры компании в равновесии. Их задача состоит в создании баланса между различными подразделениями для достижения общих результатов.

Руководитель не может бездумно ставить стратегические цели организации: требуется системность и следование правилам. Цели должны удовлетворять требованиям, чтобы их внедрение положительно сказалось на работе организации. Основные из них:

- актуальность — цели должны ставиться в соответствии с актуальным положением дел в компании, чтобы опираться на её реальные возможности;
- достижимость — нельзя ставить невыполнимые цели: сотрудники не будут стремиться к их выполнению, так как заведомо знают, что не преуспеют в этом деле;
- установление сроков — важно зафиксировать даты, в которые организация придёт к достижению целей. Это помогает проводить работу в одном темпе и оперативно реагировать на происходящее;
- согласованность — в приоритете у компании сразу несколько целей. В этом случае между ними должна устанавливаться очерёдность, чтобы обеспечить понимание приоритетных и менее приоритетных задач.

Для определения стратегических целей компании необходимо обратить внимание на положение дел в организации. На первом этапе материала для работы практически нет, поэтому необходимо заняться анализом выбранной ниши. Это поможет оценить масштабы производства, выручку, маркетинговые стратегии и т. п. На поздних этапах следует исходить из документов и сведений, которые дадут представление о достижениях компании за период.

Рассмотрим внедрение стратегических целей на примере финансовых показателей. Если предприятие-участник ВЭД хочет увеличить доход, оно выбирает пути реализации стратегии. Например, через развитие отношений с клиентами. Для этого направление выносится отдельным блоком, где прописываются задачи. В блоке «Клиенты» можно прописать:

- оперативная доставка товаров для клиентов;
- улучшение качества сервисного обслуживания;
- внедрение программы лояльности;
- организация круглосуточной техподдержки;
- проведение дополнительного обучения персонала;
- и так далее.

Примеры стратегических целей организации: захват ключевых позиций на рынке, устойчивое доминирование, технологическое превосходство, максимальное качество товара при минимальной себестоимости, лидерство по имиджу, репутации, узнаваемости торговой марки, приверженности клиентов, квалификация персонала, эффективность системы управления, конкурентный потенциал.

*Задача 2.* Провести анализ внешней и внутренней среды организации.

*Задача 3.* Определить вектор стратегического планирования для организации.

*Задача 4.* Описать основные направления проектной стратегии организации.

*Задача 5.* Разработать маркетинговую стратегию организации.

*Задача 6.* Разработать финансовую стратегию организации.

*Задача 7.* Описать дорожную карту развития организации на основе стратегического планирования.

*Задача 8.* Проанализировать влияние глобализации на проектирование стратегического развития таможенных органов и предприятия-ВЭД.

*Задача 9.* Определить влияние основных тенденций на стратегическое планирование таможни и предприятия-ВЭД.

### **5.3. Самостоятельная работа обучающегося**

## **Тема № 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Сформулируйте и проанализируйте этапы развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды в развитии управленческой мысли; выделение школ, системный, ситуационный и процессный подходы в науке управления.
2. Какова сущность стратегического управления: появление термина «стратегическое управление»; подходы к определению стратегического управления; этапы развития стратегического управления?

### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Менеджмент как наука и вид деятельности.
2. Менеджмент как явление и процесс.
3. Системный и ситуационный менеджмент.

## **Тема № 2. Место стратегического планирования в системе менеджмента**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Сформулируйте место стратегического планирования в общей системе менеджмента.
2. Обозначьте основные отличия стратегического менеджмента от общего и тактического.

### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Управление и менеджмент. Общее и различие.
2. Механизмы стратегического управления.

## **Тема № 3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Что является внутренней средой предприятия?
2. Что является внешней средой предприятия?
3. Как внешние и внутренние факторы среды влияют на деятельность предприятия?

### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Стратегия: история происхождения и развитие.
2. Маркетинговые стратегии на предприятии.
3. Финансовые стратегии на предприятии.

## **Тема № 4. Разработка и реализация стратегии**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Кто выступает инициатором разработки стратегии?
2. Какие основные проблемы встречаются при разработке стратегии?
3. Чем отличается планирование от организации в стратегическом управлении?

### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Планирование в процессе стратегического управления.
2. Организация в процессе стратегического управления.

## **Тема № 5. Маркетинговые и финансовые стратегии**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Как разрабатывается маркетинговая стратегия?
2. Как разрабатывается финансовая стратегия?
3. Чем отличается планирование от прогнозирования?

### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Мотивация в процессе стратегического управления.
2. Контроль в процессе стратегического управления.
3. Отличие планирования от прогнозирования.

#### **Тема № 6. Устойчивое развитие предприятия в контексте стратегического планирования**

##### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Что является триггером для развития предприятия?
2. Кто и каким образом формулирует миссию и цели предприятия?
3. Какие особенности стратегического управления встречаются в РФ?

##### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Соотношение миссии и целей на предприятии.
2. Особенности стратегического менеджмента в России: история развития и современное состояние.

#### **Тема № 7. Современные тенденции стратегического развития на микроуровне.**

##### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Чем отличается микроуровень от макроуровня?
2. Какие особенности стратегического развития могут быть реализованы на микроуровне?
3. Назовите основные тенденции развития стратегического планирования в РФ и во всём мире.

##### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Перспективы развития стратегического менеджмента в России и в мировой практике.
2. Перспективы развития стратегического планирования.

#### **Тема № 8. Глобализация и стратегии развития в мировом масштабе.**

##### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Какие основные тенденции глобализации?
2. Как глобализация влияет на экономику РФ и отдельно на таможенную службу и предприятия ВЭД?
3. Какие существуют тенденции планирования национальной экономики на всех уровнях?

##### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Стратегический менеджмент в органах государственной власти.
2. Стратегическое планирование национальной экономики.
3. Мировой опыт стратегического планирования.

#### **Тема 9. Практика применения стратегического планирования в таможенных органах и на предприятиях ВЭД.**

##### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Приведите примеры стратегий на уровне государств.
2. Приведите примеры стратегий на уровне таможенных органов.
3. Приведите примеры стратегий на уровне предприятий, в том числе ВЭД.

##### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Курс правительства РФ.
2. Стратегии развития международных отношений.
3. Перспективы и последствия глобализации.

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций, обучающихся по дисциплине, оформляется отдельным документом.

## 6. УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы (автор, название, вид издания, город, издательство)	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Наличие в электронной библиотеке (электронный адрес)	
<b>Основная литература</b>			
1. Глушкова Ю. О. Креативные индустрии: экономико-управленческая стратегия развития регионов России [Электронный ресурс]: монография/ Глушкова Ю. О.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю. А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2019.— 164 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/99264.html">http://www.iprbookshop.ru/99264.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	2019	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/99264.html">http://www.iprbookshop.ru/99264.html</a>
2. Мирвис Филип. В пустыню и обратно: величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса [Электронный ресурс]/ Мирвис Филип, Аяс Карен, Рот Джордж— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.— 275 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83094.html">http://www.iprbookshop.ru/83094.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	2019		<a href="http://www.iprbookshop.ru/83094.html">http://www.iprbookshop.ru/83094.html</a>
3. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия [Электронный ресурс]: научная монография/ И. В. Булава [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 278 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/82185.html">http://www.iprbookshop.ru/82185.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	2019		<a href="http://www.iprbookshop.ru/82185.html">http://www.iprbookshop.ru/82185.html</a>
<b>Дополнительная литература</b>			
4. Фокс Джеффри. Рецепты успеха: Уроки бизнеса за обеденным столом [Электронный ресурс]/ Фокс Джеффри— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.— 171 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/82461.html">http://www.iprbookshop.ru/82461.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	2019	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/82461.html">http://www.iprbookshop.ru/82461.html</a>
5. Балыбердин В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента [Электронный ресурс]/ Балыбердин В.А., Белевцев А.М., Бендерский Г.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/85266.html">http://www.iprbookshop.ru/85266.html</a> .— ЭБС	2019		<a href="http://www.iprbookshop.ru/85266.html">http://www.iprbookshop.ru/85266.html</a>

«IPRbooks»			
6. Минцберг Генри. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс]/ Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Паблицер, 2019.— 368 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/82525.html">http://www.iprbookshop.ru/82525.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	2019		<a href="http://www.iprbookshop.ru/82525.html">http://www.iprbookshop.ru/82525.html</a>

## 6.2. Периодические издания

Журналы (корпус 6, аудитория 100):

1. Менеджмент в России и за рубежом.
2. HARVARD BUSINESS REVIEW (Россия).
3. Вопросы экономики.
4. Проблемы прогнозирования.
5. Проблемы современной экономики.
6. Проблемы теории и практики управления.
7. Региональная экономика: теория и практика.
8. Экономика и управление.

## 6.3. Интернет - ресурсы

1. Официальный сайт Федеральной таможенной службы: [www.customs.ru](http://www.customs.ru)
2. Федеральный портал «Российское образование»: <http://www.edu.ru/>
3. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов»: <http://school-collection.edu.ru/>.

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Занятия проводятся в аудиториях Юридического института ВлГУ (корп. № 11) по адресу г. Владимир, ул. Студенческая, д. 8. Все аудитории оснащены компьютерной техникой с операционной системой Windows и стандартным пакетом Microsoft Office, с доступом в Интернет; видео мультимедийным оборудованием, которое позволяет визуализировать процесс представления презентационного материала, а также проводить компьютерное тестирование обучающихся по учебным дисциплинам; доской настенной; флوماстером.

Компьютерная техника, используемая в учебном процессе, имеет лицензионное программное обеспечение:

- Операционная система семейства Microsoft Windows.
- Пакет офисных программ Microsoft Office.
- Консультант+.

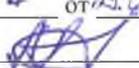
Рабочую программу составил доцент кафедры «Государственное право и управление таможенной деятельностью», к. э. н. Петров С. В.  
(подпись)

Рецензент (представитель работодателя) генеральный директор Владимирского филиала ООО «СВТС-Гарант» Мономарёв Д. В.  
(подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры ГПУ ТД  
Протокол № 11 от «28» 06 года  
Заведующий кафедрой С.Н. Мамедов  
(подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии специальности подготовки 38.05.02 Таможенное дело  
Протокол № 6 от «30» июня 2021 года  
Председатель комиссии И.В. Погодина  
(подпись)

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Рабочая программа одобрена на 2022/2023 учебный год  
Протокол заседания кафедры № 4 от 24.08.2022 года  
Заведующий кафедрой  С.Н. Мамсуров

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_