

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 23:23:41
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

1

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС
Факультет безопасности и таможен
Кафедра таможенного администрирования

УТВЕРЖДЕНО
Директор
Северо-Западного института
управления - филиала РАНХиГС
Хлутков А.Д.

ПРОГРАММА СПЕЦИАЛИТЕТА
Информационно-аналитическая деятельность в таможенном деле.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

ФТД.В.02 «Анализ бизнес-процессов в таможенном деле»
38.05.02 «Таможенное дело»

очная/заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2024

Автор—составитель:
канд.социол.наук, доц.

Д. В. Щербакова

Заведующий кафедрой
таможенного администрирования, канд. экон. наук, доц.

А.Г. Гетман

РПД (*Анализ бизнес-процессов в таможенном деле*) одобрена на заседании кафедры таможенного администрирования Протокол от 15.05.2024 № 10

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
 - 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
 - 7.4. Интернет-ресурсы
 - 7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Анализ бизнес-процессов в таможенном деле» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-3	Владение навыками управления и анализа больших объемов данных с применением передовых инструментов и методов автоматической обработки структурированной и неструктурированной информации в целях обеспечения безопасности цепей поставок товаров и транспортных средств.	ПКс-3.1	Способен владеть навыками анализа и администрирования больших объемов данных в целях обеспечения безопасности цепей поставок товаров и транспортных средств

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
<i>Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» Осуществляет в пределах своей компетенции контроль за совершением таможенных</i>	ПКс-3.1	На уровне знаний: Знать основы подготовки контрактов и иной внешнеторговой документации при осуществлении перевозки грузов в цепи поставок с учетом соблюдения правил осуществления таможенных операций с товарами, оформляет декларации таможенной стоимости и обоснование контрактных цен. Применять современные информационно-аналитические системы в практической деятельности таможенных органов
		На уровне умений: оформлять декларации таможенной стоимости и обосновывать контрактные цены, обеспечивать расчет налогов и сборов.
		На уровне навыков:

<i>операций и применением таможенных процедур.</i>		анализа исходных данных для подготовки к разработке решений в сфере налогообложения. применять методы и средства современных информационно-аналитических систем в практической деятельности таможенных органов и участников ВЭД
--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы или 72 академических часа. Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ)

Для очной формы:

Вид работы	Трудоемкость в акад. Часах/астр Часах
Общая трудоемкость	72/54
Контактная работа с преподавателем	48/36
Лекции	16/12
Практические занятия	36/27
Лабораторные занятия	
Самостоятельная работа	20/15
Консультация	
Контроль	
Формы текущего контроля	Опрос, доклад, тестирование, кейс, контрольное задание
Форма промежуточной аттестации	Зачёт

Для заочной формы:

Вид работы	Трудоемкость в акад. Часах/астр Часах
Общая трудоемкость	72/54

Контактная работа с преподавателем	12/9
Лекции	4/3
Практические занятия	8/6
Лабораторные занятия	
Самостоятельная работа	56/42
Консультация	
Контроль	4/3
Формы текущего контроля	Опрос, доклад, тестирование, кейс, контрольное задание
Форма промежуточной аттестации	Зачёт

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Анализ бизнес-процессов в таможенном деле» включена в состав факультативных дисциплин Учебного плана подготовки специалистов по специальности 38.05.02 «Таможенное дело». Освоение в соответствии с учебным планом запланировано: для очной формы обучения в 5 семестре, для заочной формы – в 7 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: «Информатика». Ее знания могут использоваться для изучения дисциплины : Информационные таможенные технологии
Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: зачет.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате

1. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО/ДОТ	ЛР/ЭО/ДОТ	ПЗ/ЭО/ДОТ	КСР		
Тема 1	Введение в организационные процессы и операционное управление.	12	2		6		4	Доклад, Тестирование
Тема 2	Архитектура предприятия таможенной организации.	16	4		8		4	Кейс, Устный опрос

Тема 3	Визуализация организационных процессов.	16	4		8		4	Контрольное задание, Тестирование
Тема 4	Реинжиниринг таможенных процессов.	16	4		8		4	Кейс Устный опрос
Тема 5	Управление изменениями организации: риски, конфликты, возможности	12	2		6		4	Контрольное задание Тестирование
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72	16		36		20	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточн ой аттестации
		Все го	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КС Р		
Тема 1	Введение в организационные процессы и операционное управление.	13	1		1		11	Доклад, Тестировани е
Тема 2	Архитектура предприятия таможенной организации.	13			2		11	Кейс, Устный опрос
Тема 3	Визуализация организационных процессов.	14	1		2		11	Контрольно е задание, Тестировани е
Тема 4	Реинжиниринг таможенных процессов.	14	1		2		11	Кейс Устный опрос
Тема 5	Управление изменениями организации: риски, конфликты, возможности	14	1		1		12	Контрольно е задание Тестировани е
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Контроль								
Всего:		72	4		8		56	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных

программ на иных условиях, обучающимся)¹;

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ)²;

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)³;

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Опрос, доклад, тестирование, кейс, контрольное задание

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в организационные процессы и операционное управление.

Организация как сеть взаимосвязанных процессов для реализации стратегических задач. Цели организации, организационная структура таможенного органа, система процессов. Понятие организационного процесса и его роль в деятельности таможенных органов. Формирование системы процессов. Отличия стратегического и операционного (процессного) управления в государственном секторе. Операционное управление и показатели эффективности. Сбалансированная система показателей деятельности таможенных органов.

Специфика реализации процессов в государственных организациях. «Трансфер» бизнес-технологий и решений в государственный сектор. Проектирование функциональной карты «бизнес-способностей» таможенной организации (по видам деятельности).

Критерии выделения процессов в таможенной деятельности. Классификация процессов: основные, вспомогательные, управленческие. Формирование реестра организационных процессов таможенной организации. Использование нормативно-правовых

1

2

3

документов, реестра информационных систем и штатного расписания для реализации реестра.

Тема 2. Архитектура предприятия таможенной организации.

Архитектура таможенной организации. Составные компоненты архитектуры таможенной организации. Архитектурные фреймворки (ZEAF, TOGAF, FEAF) и язык архитектурного моделирования ArchiMate. Элементы языка ArchiMate для описания верхнего уровня таможенной организации: стратегические, мотивационные, бизнес-элементы. Особенности архитектуры приложений, данных и технологической архитектуры организации сферы таможенной деятельности. Концепция «Архитектура как код».

Тема 3. Визуализация организационных процессов.

Виды представления организационных процессов: текстовый, табличный, графический. Основные нотации моделирования процессов: IDEF0, EPC, BPMN. Компоненты нотаций. Визуализация процессов посредством языка ArchiMate. Программные продукты для работы по построению организационных процессов: Draw.io, Business Studio, Bizagi, Camunda и другие. Сравнительный анализ функциональности систем. Внешние и внутренние заинтересованные стороны (стейкхолдеры) изменения процессов. Методы сбора требований по трансформации процессов: анкеты, фокус-группы, анализ документов, полевое наблюдение, экспертные, глубинные интервью.

Тема 4. Реинжиниринг таможенных процессов.

Варианты реорганизации процессов в таможенном органе: оптимизация, автоматизация. Цифровая трансформация как способ повышения цифровой зрелости таможенного органа. Формирование реестра организационных процессов для систематизации операционной деятельности и предпосылки для внедрения информационных систем.

Анализ эффективности существующих процессов. Аудит степени информатизации всех процессов и направлений деятельности таможенного органа. Визуализация процессов в состояниях «Как есть» («As Is») и «Как будет» («To Be») с помощью графических нотаций моделирования. Составление стратегии цифровой трансформации.

Артефакты требований: диаграммы бизнес-процессов и их описание, глоссарий, техническое задание, критерии внедрения. Виды требований в технических заданиях: бизнес-требования, пользовательские, функциональные, нефункциональные. Процесс разработки технического задания на изменение организационных процессов и его основные компоненты.

Использование технологий искусственного интеллекта (GenAI) в оптимизации процессов таможенных органов. Технологии искусственного интеллекта: обработка естественного языка (NLP), машинное обучение, глубокое обучение, компьютерное зрение, генеративные модели. Промпт-инжиниринг.

Тема 5. Управление изменениями организации: риски, конфликты, возможности.

Основная терминология менеджмента изменений и инновационного управления. Риски изменения организационных процессов: положительные, нейтральные, отрицательные. Идентификация рисков. Трансформация ИТ-ландшафта таможенного органа, финансовые, человеческие и временные затраты.

Барьеры трансформации организационных процессов в таможенной сфере: экономические, социально-психологические, технологические. Роль социально-психологических факторов в изменении коммуникаций между сотрудниками при изменении процессов. Конфликты и способы их преодоления. Выстраивание качественной коммуникационной среды.

Власть и влияние командной работы при трансформации процессов. Роль руководителя и аналитиков при внедрении изменений. Обращение к консалтинговым компаниям и работа по управленческому консультированию.

4. Материалы текущего контроля успеваемости

4.1. В ходе реализации дисциплины «Анализ бизнес-процессов в таможенном деле» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся: (в том числе, задания к контрольным точкам):
устный опрос, контрольное задание, доклад, кейс, тестирование.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Полный перечень типовых оценочных материалов находится в фонде оценочных средств по дисциплине

Тема 1. Введение в организационные процессы и операционное управление.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная роль организационного процесса в деятельности таможенных органов?

- а) Искключительно контроль за соблюдением законодательства.
- б) Обеспечение выполнения стратегических задач и функций организации.
- в) Создание дополнительных бюрократических барьеров.
- г) Определение штатного расписания сотрудников.

Чем принципиально отличается стратегическое управление от операционного (процессного) управления в государственном секторе?

- а) Стратегическое управление занимается только финансами, а операционное – персоналом.
- б) Стратегическое управление ориентировано на долгосрочные цели и развитие, операционное – на текущее выполнение процессов.
- в) Стратегическое управление применяется только в частном секторе, операционное – в государственном.
- г) Стратегическое управление не требует показателей эффективности, в отличие от операционного.

Каково основное назначение Сбалансированной системы показателей (ССП) в деятельности таможенных органов?

- а) Исключительно финансовый контроль и учет доходов.
- б) Комплексная оценка деятельности с учетом финансовых, клиентских, внутренних процессов и обучения/развития.
- в) Определение уровня заработной платы сотрудников.
- г) Автоматизация документооборота.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какая классификация организационных процессов является общепринятой в контексте процессного подхода?

- а) Входящие, исходящие, транзитные.
- б) Основные, вспомогательные, управленческие.
- в) Ручные, автоматизированные, полуавтоматизированные.
- г) Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

Какая особенность наиболее характерна для реализации процессов в государственных организациях (включая таможенные органы) при "трансфере" бизнес-технологий?

- а) Отсутствие необходимости в оптимизации затрат.
- б) Приоритет достижения социальных и государственных целей над коммерческой выгодой и строгая регламентация.
- в) Полное отсутствие конкуренции.
- г) Возможность быстрого изменения законодательства по требованию рынка.

Какие источники информации являются ключевыми для формирования реестра организационных процессов таможенной организации?

- а) Только финансовые отчеты за последние 5 лет.
- б) Нормативно-правовые документы, реестр информационных систем и штатное расписание.
- в) Отзывы участников ВЭД и предложения от профсоюзов.
- г) Исключительно международные стандарты качества ISO.

Тема 2. Архитектура предприятия таможенной организации.

Задания для устного опроса.

Дайте развернутые ответы на следующие вопросы, приводя примеры и обосновывая свои рассуждения.

1. Что такое архитектура предприятия в контексте таможенной организации? Какие основные компоненты она включает и для чего необходима таможенному органу?
2. Перечислите несколько архитектурных фреймворков (например, TOGAF, FEAF). Какой из них, на Ваш взгляд, наиболее применим для описания архитектуры государственного органа, такого как таможня, и почему?
3. Для чего предназначен язык архитектурного моделирования ArchiMate? Каковы его ключевые преимущества при описании сложных систем, таких как таможенная организация, по сравнению с другими нотациями?
4. Опишите элементы ArchiMate, относящиеся к стратегическому и мотивационному слоям. Как они помогают связать стратегические цели таможни (например, обеспечение экономической безопасности) с ее операционной деятельностью?
5. Какие элементы ArchiMate используются для описания бизнес-слоя таможенной организации? Приведите примеры, как с их помощью можно смоделировать процесс таможенного оформления или таможенного контроля.
6. В чем заключаются особенности архитектуры приложений в сфере таможенной деятельности? Какие вызовы и требования (например, к интеграции, безопасности, производительности) предъявляются к информационным системам таможни?
7. Охарактеризуйте специфику архитектуры данных в таможенной организации. Какие типы данных являются ключевыми (например, данные деклараций, профили рисков, статистика ВЭД) и какие требования предъявляются к их хранению, обработке, обмену и защите?
8. Какие особенности имеет технологическая архитектура таможенного органа? Какие факторы (например, надежность, масштабируемость, совместимость, кибербезопасность) играют решающую роль при ее проектировании и модернизации?
9. Объясните концепцию "Архитектура как код" ("Architecture as Code"). Какие потенциальные преимущества она может принести таможенной организации в управлении ее ИТ-ландшафтом и процессами разработки?
10. Какова ценность комплексного подхода к архитектуре предприятия для таможенной организации в целом? Как различные архитектурные слои (бизнес, данные, приложения, технологии) взаимодействуют и обеспечивают достижение стратегических целей и повышение эффективности деятельности таможни?

Тема 3. Визуализация организационных процессов.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вид представления организационных процессов наиболее эффективен для

быстрого восприятия и анализа сложных потоков работ, взаимосвязей и логики принятия решений?

- а) Текстовый.
- б) Табличный.
- в) Графический.
- г) Аудиозапись.

Какая нотация моделирования процессов наиболее широко используется для детального описания последовательности действий, событий, принятия решений и взаимодействия участников бизнес-процесса, включая пулы и дорожки?

- а) IDEF0.
- б) EPC (Event-driven Process Chain).
- в) BPMN (Business Process Model and Notation).
- г) UML (Unified Modeling Language) – диаграмма классов.

Основное назначение нотации IDEF0 при моделировании организационных процессов заключается в:

- а) Детальном описании потоков данных между задачами.
- б) Функциональной декомпозиции системы и описании ее функций, входных и выходных данных, механизмов и управляющих воздействий.
- в) Визуализации пользовательских интерфейсов.
- г) Управлении проектами и сроками выполнения задач.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Программные продукты, такие как Bizagi, Camunda и Business Studio, в первую очередь предназначены для:

- а) Автоматизации бухгалтерского учета и финансового планирования.
- б) Моделирования, анализа, оптимизации и иногда автоматизации (исполнения) организационных процессов.
- в) Разработки программного обеспечения и тестирования кода.
- г) Управления базами данных и их резервного копирования.

Кто из перечисленных является внешней заинтересованной стороной (стейкхолдером) изменения процессов в таможенной организации?

- а) Сотрудники отдела кадров таможни.
- б) Руководство таможенного поста.
- в) Участники внешнеэкономической деятельности (ВЭД).
- г) ИТ-специалисты, обслуживающие внутренние информационные системы таможни.

Какой метод сбора требований по трансформации процессов наиболее эффективен

для получения глубокой и детализированной информации от отдельных экспертов или ключевых пользователей, позволяющий выявить скрытые проблемы и нюансы?

- а) Массовые анкеты.
- б) Фокус-группы.
- в) Глубинные (экспертные) интервью.
- г) Анализ нормативно-правовых документов.

Тема 4. Реинжиниринг таможенных процессов.

Задания для устного опроса.

Дайте развернутые ответы на следующие вопросы, приводя примеры и обосновывая свои рассуждения.

1. Опишите различия между оптимизацией, автоматизацией и реинжинирингом процессов в таможенном органе. В каких случаях целесообразно применять каждый из этих подходов?

2. Что такое цифровая трансформация для таможенного органа и как она способствует повышению его цифровой зрелости? Приведите примеры конкретных инициатив, которые могут быть реализованы в рамках цифровой трансформации таможни.

3. Объясните концепцию моделирования процессов в состояниях «Как есть» (As Is) и «Как будет» (To Be). Почему этот подход критически важен при реинжиниринге таможенных процессов и какие графические нотации моделирования используются для этого?

4. Какова роль формирования реестра организационных процессов в систематизации операционной деятельности таможни? Как он служит предпосылкой для успешного внедрения и развития информационных систем?

5. Какие методы и показатели используются для анализа эффективности существующих таможенных процессов? Как статистические данные помогают в проведении аудита степени информатизации всех процессов и направлений деятельности таможенного органа?

6. Перечислите основные артефакты требований, которые разрабатываются при изменении организационных процессов. Какова структура и значение Технического задания (ТЗ) в этом контексте, и почему оно является ключевым документом?

7. Разграничьте бизнес-требования, пользовательские, функциональные и нефункциональные требования применительно к изменению таможенных процессов. Приведите примеры каждого типа требований для процесса электронного декларирования.

8. Как технологии искусственного интеллекта (ИИ), в частности машинное обучение и компьютерное зрение, могут быть использованы для оптимизации различных процессов в таможенных органах? Приведите конкретные примеры применения.

9. Что такое генеративные модели ИИ (GenAI) и концепция промпт-инжиниринга? Какие возможности и вызовы они могут нести для аналитической работы и формирования документов в таможенных органах?

10. Представьте, что вы разрабатываете стратегию цифровой трансформации для таможенного органа. Какие ключевые этапы вы бы выделили и какие факторы необходимо учесть для успешной реализации такой стратегии?

Тема 5. Управление изменениями организации: риски, конфликты, возможности.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод сбора информации о бизнес-процессах наиболее эффективен?

Какой из перечисленных факторов является наиболее значимым социально-психологическим барьером при трансформации организационных процессов в таможенной сфере?

- а) Недостаток финансирования для закупки нового оборудования.
- б) Отсутствие необходимого программного обеспечения.
- в) Сопротивление сотрудников изменениям из-за страха потери статуса, привычек или нехватки компетенций.
- г) Несоответствие законодательной базы новым требованиям.

Что является ключевым аспектом идентификации рисков при изменении организационных процессов в таможенном органе?

- а) Исключительно подсчет финансовых потерь.
- б) Определение всех возможных положительных, нейтральных и отрицательных последствий изменений.
- в) Составление списка всех сотрудников, которые могут быть недовольны.
- г) Анализ только технологических сбоев.

Какова основная роль руководителя при внедрении изменений в организационные процессы таможенного органа?

- а) Исключительно делегирование задач аналитикам.
- б) Лидерство, мотивация команды, разрешение конфликтов и обеспечение ресурсов.
- в) Выполнение всех технических работ по настройке систем.
- г) Составление подробных отчетов для вышестоящего руководства.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Трансформация ИТ-ландшафта таможенного органа в процессе изменений организационных процессов в первую очередь сопряжена с какими видами затрат?

- а) Только финансовые затраты на закупку оборудования.
- б) Исключительно временные затраты на обучение персонала.

в) Финансовые, человеческие (обучение, перераспределение кадров) и временные затраты.

г) Только затраты на лицензирование программного обеспечения.

Что является наиболее эффективным способом преодоления конфликтов, возникающих при изменении организационных процессов в таможенной организации?

а) Игнорирование конфликтов в надежде, что они разрешатся сами собой.

б) Применение административных мер воздействия к несогласным сотрудникам.

в) Открытая коммуникация, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, поиск компромиссов и разъяснение целей изменений.

г) Полное прекращение всех изменений.

В контексте менеджмента изменений, что означает "позитивный риск" при трансформации организационных процессов?

а) Риск, который не несет никаких последствий.

б) Риск, который может привести к непредвиденным, но благоприятным результатам или возможностям.

в) Риск, который точно приведет к неудаче.

г) Риск, который легко устранить без дополнительных затрат.

Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS		
			Для традиционной системы	Для бинарной системы	
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed	
85-94			B	P/ Passed	
75-84	Хорошо		C	P/ Passed	
65-74			D	P/ Passed	
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed	
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/ Failed	

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию	Максимальная сумма баллов за итоговую аттестацию
---	---	---	--

успеваемости	промежуточную аттестацию	оценка	вторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Необходимо составить расчет по конкретной дисциплине. НАПРИМЕР

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1.

Доклад:

Подготовка докладов «Аналитическая работа структурных подразделений Федеральной Таможенной Службы (ФТС) России». Четыре групповых доклада, каждый из которых посвящен конкретному направлению аналитической работы в ФТС. Цель: Представить комплексный анализ аналитической деятельности в ФТС России, охватывающий ключевые управления и раскрывающий их вклад в обеспечение эффективности таможенного администрирования и экономической безопасности страны.

Тематика докладов:

1. Операционное управление в таможенных органах: ключевые показатели эффективности и их измерение.
2. Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент стратегического и операционного управления в таможенных органах.
3. Специфика реализации процессов в государственных организациях: вызовы и возможности для таможенной службы.
4. «Трансфер» бизнес-технологий и решений из коммерческого сектора в таможенную деятельность: успешные кейсы и барьеры.
5. Проектирование функциональной карты «бизнес-способностей» таможенной организации: методология и практическое применение.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов,

		лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Тема 2, Тема 4

Кейсовые задания с инструкцией по выполнению:

Кейс 1. " Анализ проблем и выбор архитектурного подхода для модернизации ИС таможенного поста"

Таможенный пост "Восточный" использует устаревшую информационную систему (ИС), которая работает изолированно от центральных систем ФТС. Это приводит к дублированию данных, ручному вводу информации и ошибкам. Руководство приняло решение о интеграции поста в федеральную систему. Встал вопрос о выборе подхода: провести точечную интеграцию или разработать новый модуль в рамках существующей архитектуры предприятия.

Задание:

Проведите анализ ситуации и предложите архитектурное решение (в 3ч.)

Часть 1. Анализ текущего состояния (As-Is)

Проблемы: Опишите 3 ключевые архитектурные проблемы текущей ситуации, используя термины из области архитектуры предприятия (например, "отсутствие единого канала данных", "несогласованность бизнес-процессов", "дублирование функционала").

Модель ArchiMate: Какой слой (стратегия, бизнес, приложение, технология) и какие элементы языка ArchiMate вы бы использовали для моделирования текущей проблемной ситуации? Приведите 2-3 примера (например, Бизнес-процесс "Ручной ввод данных", Компонент приложения "Локальная ИС поста", Интерфейс приложения "Отсутствует").

Фреймворк: Какой из рассмотренных фреймворков (ZEEF, TOGAF, FEAF) лучше всего подходит для анализа "as-is" архитектуры? Кратко обоснуйте.

Часть 2. Проектирование целевого состояния (To-Be)

Принцип решения: Каков основной архитектурный принцип, которым следует руководствоваться: "точечная интеграция" или "разработка в рамках ЕА"? Дайте развернутую рекомендацию, основанную на долгосрочных целях ФТС.

Архитектурный артефакт: Создайте упрощенное описание целевой архитектуры приложений. Какие компоненты центральных систем ФТС теперь будут использоваться? Как будет обеспечено взаимодействие (например, через Enterprise Service Bus (ESB) или API-шлюз)?

Выгоды: Сформулируйте 2-3 выгоды от перехода к целевому состоянию с точки зре-

ния архитектуры предприятия (например, "повышение согласованности данных", "снижение операционных расходов на поддержку", "ускорение внедрения изменений").

Часть 3. Специализированный фреймворк

ZEAF: Изучив концепцию ZEAF (Зачатовский фреймворк), скажите, какие его компоненты или подходы могли бы быть особенно полезны для таможенной организации? (Например, его акцент на сервис-ориентированную архитектуру (SOA) и модель зрелости).

Критерии оценивания кейс 1:

Диапазон баллов	Описание критерия
0-20	Глубина анализа проблем.
0-20	Владение инструментами моделирования (Archimate)
0-20	Качество архитектурной рекомендации
0-20	Проработанность целевого состояния (To-Be)
0-20	Понимание специализированных фреймворков (ZEAF)

Кейс 2. "Оптимизация процесса таможенного оформления экспресс-грузов"

Вы возглавляете рабочую группу по цифровой трансформации в крупном федеральном таможенном органе "ФТС Будущего". Руководство поставило амбициозную цель: значительно повысить цифровую зрелость организации в течение 3-5 лет, перейдя от разрозненных автоматизированных функций к полностью интегрированной, интеллектуальной и клиенто-ориентированной цифровой среде. В настоящее время отсутствует единый реестр организационных процессов, что затрудняет их систематизацию и внедрение новых информационных систем. Многие решения принимаются на основе интуиции, а не данных, а взаимодействие с участниками ВЭД часто требует личного присутствия и бумажных документов.

Задание:

Разработайте высокоуровневую концепцию стратегии цифровой трансформации для "ФТС Будущего", акцентируя внимание на повышении цифровой зрелости, систематизации процессов и формировании требований.

Требования к решению:

1. Оценка цифровой зрелости и реестр процессов:
 - Предложите, как провести аудит текущей цифровой зрелости таможенного органа (какие аспекты оценивать?).
 - Обоснуйте необходимость формирования реестра организационных процессов и опишите, какие основные разделы он должен включать для систематизации операционной деятельности.
2. Стратегия цифровой трансформации:
 - Сформулируйте 2-3 ключевых стратегических направления цифровой трансформации для "ФТС Будущего" (например, "Клиентоцентричность", "Интеллектуальный контроль", "Дата-ориентированное управление").
 - Опишите, как цифровая трансформация поможет повысить цифровую зрелость таможенного органа и какие изменения в культуре и компетенциях потребуются.
3. Формирование требований и артефакты:

- Опишите процесс разработки технического задания на изменение организационных процессов в рамках масштабной цифровой трансформации (кто участвует, какие этапы).
- Перечислите основные артефакты требований, которые будут создаваться в ходе проекта (помимо ТЗ), и объясните их назначение (например, глоссарий, диаграммы бизнес-процессов, пользовательские истории).
- Предложите 2-3 критерия внедрения (успешного завершения) для одного из стратегических направлений..

Критерии оценивания кейс 2:

Диапазон баллов	Описание критерия
0-35	Предложены адекватные методы аудита цифровой зрелости и обоснована структура реестра процессов
0-35	Сформулированы четкие стратегические направления цифровой трансформации, объяснено влияние на цифровую зрелость и культуру
0-15	Описан процесс разработки ТЗ и перечислены ключевые артефакты требований
0-15	Сформулированы релевантные критерии внедрения

КТ – 3.

Тема 3, Тема 5

Контрольные задания:

Задание 1.

Разделитесь на малые группы (по 3-4 человека). Каждая группа получает для анализа один и тот же упрощенный таможенный процесс, например, "Процесс подачи и регистрации электронной декларации на товары".

Группа 1: Используя нотацию BPMN, постройте диаграмму процесса "Как есть" (As Is). Выделите основные пулы, дорожки, события, действия и шлюзы.

Группа 2: Используя нотацию IDEF0, постройте диаграмму того же процесса, фокусируясь на функциях и их взаимосвязях (входы, выходы, управление, механизмы).

Группа 3: Обсудите, как этот процесс мог бы быть представлен на верхнем уровне с использованием языка ArchiMate (например, как часть бизнес-процесса или бизнес-функции).

Обсуждение: Какая нотация оказалась наиболее интуитивной для понимания данного процесса? Какие преимущества и недостатки выявились у каждой нотации для целей таможенной организации? В каких случаях целесообразно использовать ArchiMate для визуализации процессов?

Формат выполнения: групповая работа (20 мин), затем презентация результатов и общее обсуждение (10-15 мин).

Задание 2

Представьте, что вы отвечаете за выбор программного обеспечения для моделирования и оптимизации всех ключевых процессов в региональной таможне.

1. Проведите сравнительный анализ 2-3 программных продуктов (например,

Draw.io, Bizagi Modeler, Business Studio) применительно к задачам таможенной организации. Какие критерии вы будете использовать для сравнения (стоимость, функциональность, удобство использования, возможности интеграции, поддержка стандартов)? Какой инструмент вы бы порекомендовали и почему?

2. Определите ключевых внутренних и внешних заинтересованных сторон (стейкхолдеров) для проекта по моделированию и трансформации процессов в таможене. Как их интересы и потребности могут повлиять на выбор нотаций, детализацию моделей и выбор программного обеспечения? Приведите конкретные примеры.

Формат выполнения: индивидуальная или парная работа (15 мин), затем общее обсуждение и аргументация выбора (15-20 мин).

Задание 3

Вы назначены ведущим аналитиком проекта по реинжинирингу процесса "Таможенный контроль после выпуска товаров" с целью его полной цифровизации и автоматизации.

Предложите комплексную стратегию сбора требований, используя не менее трех различных методов (например, анкетирование, фокус-группы, анализ документов, полевое наблюдение, экспертные интервью). Обоснуйте выбор каждого метода, указав, какую информацию он поможет получить и почему он подходит для данного процесса.

Составьте 3-5 ключевых вопросов для одного из выбранных методов (например, для анкеты или для экспертного интервью), которые помогут выявить проблемы в текущем процессе и определить потребности для будущего.

Какие потенциальные вызовы или сложности могут возникнуть при сборе требований для такого сложного процесса, и как вы планируете их преодолевать?

Формат выполнения: групповая работа (20 мин), затем презентация стратегии и вопрос.

Задание 4

Представьте, что ваш таможенный орган планирует масштабную трансформацию ИТ-ландшафта, включающую внедрение новой интегрированной платформы для всех таможенных операций и переход на облачные технологии.

Выявите не менее 5 потенциальных рисков, связанных с этой трансформацией. Классифицируйте их как положительные (возможности), нейтральные или отрицательные. Для каждого отрицательного риска предложите краткие меры по его снижению.

Какие основные категории финансовых, человеческих и временных затрат необходимо учесть при планировании такой трансформации? Приведите по 2-3 примера для каждой категории.

Как эти риски и затраты могут повлиять на общую стратегию и операционную деятельность таможенного органа?

Формат выполнения: индивидуальная или парная работа (15 мин), затем общее обсуждение и сопоставление рисков/затрат (15-20 мин).

Задание 5

В вашем таможенном органе внедряется новая система автоматизированного анализа рисков на основе ИИ, которая значительно изменит работу инспекторов и сократит рутинные операции. Многие сотрудники выражают недовольство, опасаются сокращений, не понимают преимуществ новой системы.

Определите основные экономические, социально-психологические и технологические

барьеры, которые могут возникнуть при внедрении этой системы. Какие социально-психологические факторы играют ключевую роль в сопротивлении изменениям?

Разработайте стратегию выстраивания качественной коммуникационной среды для преодоления выявленных барьеров. Какие сообщения вы будете доносить? Какие каналы коммуникации использовать? Кто будет ключевыми коммуникаторами?

Какова роль руководителя подразделения в этом процессе? Какие конкретные действия он должен предпринять для снижения сопротивления и повышения вовлеченности сотрудников?

Формат выполнения: групповая работа (20 мин), затем презентация стратегии и обсуждение (15 мин).

Задание 6

В ходе проекта по унификации процедур таможенного контроля между двумя отделами (например, Отделом таможенного оформления и Отделом контроля за соблюдением таможенного законодательства) возник острый конфликт интересов по поводу последовательности и полномочий при проведении определенных операций. Это приводит к задержкам и саботажу.

Проанализируйте причины возникновения этого конфликта. Какие методы идентификации конфликта можно было бы использовать?

Выступая в роли руководителя проекта (лидера) или ведущего аналитика, предложите конкретные шаги для разрешения этого конфликта, используя принципы командной работы и влияния. Какие действия вы предпримете для восстановления эффективного взаимодействия между отделами?

В каких случаях (и при каких условиях) целесообразно обращаться к внешним консалтинговым компаниям для разрешения подобных конфликтов или управления изменениями в целом?

Формат выполнения: ролевая игра (по желанию) или групповое обсуждение сценария (20 мин), затем подведение итогов и анализ предложенных решений (15 мин)

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся необходимо наличие ПК с выходом в интернет и предустановленным пакетом офисных программ (текстовый и табличный редактор).

Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Введение в организационные процессы и операционное управление.

Организация как сеть взаимосвязанных процессов для реализации стратегических задач. Цели организации, организационная структура таможенного органа, система процессов. Понятие организационного процесса и его роль в деятельности таможенных органов. Формирование системы процессов. Отличия стратегического и операционного (процессного) управления в государственном секторе. Операционное управление и показатели эффективности. Сбалансированная система показателей деятельности таможенных органов.

Специфика реализации процессов в государственных организациях. «Трансфер» бизнес-технологий и решений в государственный сектор. Проектирование функциональной карты «бизнес-способностей» таможенной организации (по видам деятельности).

Критерии выделения процессов в таможенной деятельности. Классификация процессов: основные, вспомогательные, управленческие. Формирование реестра организационных процессов таможенной организации. Использование нормативно-правовых документов, реестра информационных систем и штатного расписания для реализации реестра.

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Понятие организационного процесса и его роль.
2. Организация как сеть взаимосвязанных процессов.
3. Отличия стратегического и операционного управления.

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Задание по Сбалансированной системе показателей (BSC).

Объясните, почему Сбалансированная система показателей (BSC) является эффективным инструментом для оценки деятельности таможенных органов. Назовите основные перспективы BSC и приведите по одному примеру показателя для каждой перспективы применительно к таможенной службе.

Задание 2.

Задание по "Трансферу" бизнес-технологий:

Опишите, каким образом "трансфер" бизнес-технологий и решений может быть применен в государственном секторе на примере таможенной организации. Приведите конкретный пример такой технологии/решения (например, CRM-система, принципы бережливого производства, agile-подходы) и объясните потенциальные преимущества и сложности его внедрения в таможенной службе.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

1. Каким образом концепция "организация как сеть взаимосвязанных процессов" помогает таможенному органу более эффективно достигать своих стратегических целей, учитывая специфику государственного сектора? Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие это утверждение.
2. Объясните ключевые отличия между стратегическим и операционным (процессным) управлением в контексте деятельности таможенного органа. Приведите примеры, как эти два уровня управления взаимодействуют для обеспечения выполнения государственных функций и достижения показателей эффективности.
3. Представьте, что вам поручено сформировать реестр организационных процессов таможенного органа. Какие критерии вы будете использовать для выделения процессов, и какие основные вызовы могут возникнуть при их классификации на основные, вспомогательные и управленческие?

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой из перечисленных документов или ресурсов является ключевым для формирования реестра организационных процессов таможенной организации?
 - А) Отчеты о командировках сотрудников.
 - Б) Реестр информационных систем.
 - В) Протоколы совещаний по хозяйственным вопросам.
 - Г) Личные дела сотрудников.
2. Что является одной из ключевых особенностей реализации процессов в государственных организациях по сравнению с коммерческими?
 - А) Отсутствие необходимости в бюджетировании.
 - Б) Приоритет достижения социальных и государственных целей над получением прибыли.
 - В) Полное отсутствие бюрократии.

Г) Неограниченная свобода в принятии решений.

3. Для чего используется проектирование функциональной карты "бизнес-способностей" таможенной организации?

А) Для определения размера заработной платы сотрудников.

Б) Для визуализации и структурирования ключевых функций и возможностей организации.

В) Для выбора поставщика канцелярских товаров.

Г) Для составления графика отпусков.

Тема 2. Архитектура предприятия таможенной организации.

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Определение архитектуры предприятия.

2. Основные компоненты архитектуры организации.

3. Особенности бизнес-архитектуры

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Задание по ArchiMate для верхнего уровня

Представьте, что вам необходимо смоделировать стратегические цели и мотивацию таможенной организации, а также ее ключевые бизнес-возможности (capabilities) на верхнем уровне с использованием языка ArchiMate.

а) назовите и кратко опишите не менее трех элементов ArchiMate из слоев "Стратегия", "Мотивация" или "Бизнес", которые вы бы использовали для этой задачи.

б) приведите конкретный пример использования каждого из выбранных элементов применительно к таможенной деятельности (например, "Стратегическая цель: Сокращение времени таможенного оформления", "Драйвер: Международные обязательства", "Бизнес-возможность: Управление рисками").

Задание 2. Задание по Архитектурным фреймворкам

Сравните два архитектурных фреймворка – TOGAF и FEAF – с точки зрения их применимости и потенциальных преимуществ для таможенной организации. Укажите, какие аспекты каждого фреймворка делают его более или менее подходящим для государственного сектора, и в чем их ключевые различия.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Каким образом применение архитектурных фреймворков (например, FEAF или TOGAF) и языка ArchiMate может помочь таможенной организации в реализации стратегических задач, таких как цифровизация или интеграция с международными системами? Приведите конкретные примеры использования элементов ArchiMate (стратегических, мотивационных, бизнес-элементов) для описания верхнего уровня такой трансформации.

2. Объясните специфику архитектуры данных и архитектуры приложений в таможенной организации. Какие уникальные вызовы и требования предъявляются к этим архитектурным доменам в государственном секторе, особенно в контексте таможенной деятельности (например, объем данных, безопасность, интеграция)?

3. Раскройте концепцию "Архитектура как код" (Architecture as Code) применительно к управлению архитектурой предприятия таможенной организации. Какие потенциальные преимущества и сложности могут возникнуть при внедрении этого подхода в государственном секторе, учитывая его традиционную консервативность и нормативную базу?

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой из перечисленных компонентов не является основным элементом архитектуры предприятия (Enterprise Architecture)?

- А) Архитектура данных
- Б) Архитектура приложений
- В) Архитектура персонала
- Г) Архитектура технологий

2. В контексте архитектуры предприятия таможенной организации, что означает концепция "Архитектура как код"?

- А) Использование только программного кода для выполнения всех таможенных операций.
- Б) Описание и управление архитектурными артефактами с использованием текстовых файлов, версионного контроля и автоматизированных инструментов.
- В) Полная замена человеческих архитекторов искусственным интеллектом.
- Г) Создание архитектурных диаграмм исключительно вручную.

3. Какой слой ArchiMate описывает структуру и поведение бизнес-акторов, бизнес-процессов и бизнес-сервисов в таможенной организации?

- А) Слой Мотивации
- Б) Слой Приложений
- В) Слой Бизнеса
- Г) Слой Технологий

Тема 3. Визуализация организационных процессов.

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Виды представления процессов: текстовый, табличный, графический.
2. Нотация IDEF0: особенности.
3. Нотация EPC: особенности.

1.2. Контрольные задания:

Задание 1. Задание по компонентам нотации BPMN

Опишите основные компоненты нотации BPMN (например, событие, задача, шлюз, пул/дорожка) и приведите по одному конкретному примеру их использования в контексте процесса "Проверка таможенной декларации" в таможенном органе.

Задание 2.

Задание по сравнительному анализу программных продуктов

Высшее руководство таможенного органа рассматривает внедрение программного продукта для моделирования и управления организационными процессами. Проведите краткий сравнительный анализ двух программных продуктов (например, Business Studio и Bizagi), исходя из потребностей таможни. Укажите, какие функциональные возможности каждого из них будут наиболее критичны для государственного органа, и какие факторы (помимо функционала) следует учесть при выборе.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Представьте, что вам необходимо визуализировать процесс "Таможенное оформление импортных товаров" для различных групп стейкхолдеров таможенного органа (например, для IT-специалистов, для руководства, для новых сотрудников). Какую нотацию моделирования процессов (BPMN, EPC, IDEF0) вы выберете и почему? Обоснуйте свой выбор, указав, какие компоненты выбранной нотации будут наиболее полезны для понимания процесса каждой из упомянутых групп.

2. Таможенный орган планирует трансформацию процесса "Выпуск товаров". Какие методы сбора требований (из изученных) вы считаете наиболее эффективными для выявления проблемных зон и предложений по улучшению от различных групп стейкхолдеров (например, инспекторов, декларантов, IT-специалистов, юридического отдела)? Обоснуйте свой выбор для каждой группы и укажите, как эти методы могут быть адаптированы к специфике таможенной деятельности.

3. Объясните, каким образом визуализация процессов посредством языка ArchiMate отличается от использования нотаций BPMN или EPC при описании деятельности таможенной организации. В каких случаях применение ArchiMate будет более предпочтительным, и какие преимущества оно дает при работе с верхним уровнем архитектуры предприятия таможни?

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой из видов представления организационных процессов обеспечивает наилучшую наглядность и позволяет быстро оценить последовательность действий, взаимосвязи и логику процесса для большинства стейкхолдеров?

- А) Текстовый
- Б) Табличный
- В) Графический
- Г) Аудио

2. Кто из перечисленных лиц является внутренним заинтересованным лицом (стейкхолдером) при изменении процесса "Выпуск товаров" в таможенной организации?

- А) Представитель транспортной компании
- Б) Сотрудник отдела таможенного оформления
- В) Журналист, освещающий деятельность таможни
- Г) Поставщик оборудования для досмотра

3. К какой категории программных продуктов относится Camunda, Bizagi и Business Studio?

- А) Системы управления базами данных (DBMS)
- Б) Инструменты для моделирования и автоматизации бизнес-процессов (BPMS/BPA)
- В) Графические редакторы изображений
- Г) Системы управления проектами (PMS)

Тема 4. Реинжиниринг таможенных процессов.

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Понятие реинжиниринга процессов.
2. Варианты реорганизации процессов: оптимизация и автоматизация.
3. Цифровая трансформация и зрелость организации.
4. Роль реестра процессов в автоматизации.

1.2. Контрольные задания:

Задание 1. Задание по разработке ТЗ.

Представьте, что вам поручено разработать техническое задание (ТЗ) на автоматизацию процесса "Обработка запросов на разъяснение таможенного законодательства" в таможенном органе. Назовите и кратко опишите основные компоненты такого ТЗ (согласно теме). Приведите по одному примеру *функционального* и *нефункционального* требования, которые могли бы быть включены в это ТЗ.

Задание 2. Задание по оптимизации и автоматизации.

Объясните различия между оптимизацией и автоматизацией процессов в контексте

реорганизации деятельности таможенного органа. Каким образом эти подходы способствуют повышению цифровой зрелости таможенной организации, и почему важно различать эти понятия при формировании стратегии цифровой трансформации?

Представьте, что вы являетесь консультантом по бизнес-аналитике и вас пригласили в таможенный орган для оптимизации процесса таможенного декларирования. Опишите три конкретных предложения по реинжинирингу этого процесса, направленные на сокращение времени оформления, снижение административных барьеров и повышение уровня удовлетворенности участников ВЭД. Обоснуйте свои предложения, указав, какие преимущества они могут принести таможенному органу и участникам ВЭД.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Цифровая трансформация является ключевым направлением развития таможенных органов. Объясните, как визуализация процессов в состояниях «Как есть» («As Is») и «Как будет» («To Be») с использованием графических нотаций моделирования способствует разработке и реализации стратегии цифровой трансформации таможенного органа. Какие основные вызовы могут возникнуть при переходе от «As Is» к «To Be» в условиях государственного сектора?

2. Технологии искусственного интеллекта, включая генеративные модели (GenAI) и обработку естественного языка (NLP), открывают новые возможности для оптимизации таможенных процессов. Приведите конкретные примеры применения этих технологий в деятельности таможенного органа для повышения эффективности (например, в анализе рисков, обработке документов, консультировании). Опишите роль промпт-инжиниринга в успешной реализации таких проектов и потенциальные риски их внедрения.

3. При реинжиниринге таможенных процессов критически важным этапом является разработка технического задания (ТЗ) на изменение. Объясните значение и взаимосвязь различных видов требований (бизнес-требования, пользовательские, функциональные, нефункциональные) в структуре ТЗ. Как полнота и точность определения этих требований влияют на успех внедрения новых или измененных таможенных процессов и их дальнейшую эксплуатацию?

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Цифровая трансформация таможенного органа в первую очередь направлена на повышение его:

- А) Физической инфраструктуры.
- Б) Цифровой зрелости.
- В) Бюрократической нагрузки.

Г) Штатной численности.

2. В отличие от простой оптимизации, реинжиниринг процессов предполагает:

А) Незначительные улучшения существующих шагов.
Б) Радикальное переосмысление и фундаментальное перепроектирование процессов.

В) Добавление новых сотрудников для выполнения старых задач.

Г) Сокращение бюджета на IT-инфраструктуру.

3. Промпт-инжиниринг (Prompt Engineering) является ключевым навыком при работе с:

А) Традиционными реляционными базами данных.

Б) Генеративными моделями искусственного интеллекта.

В) Системным программным обеспечением для бухгалтерского учета.

Г) Программным обеспечением для создания 3D-моделей.

Тема 5. Управление изменениями организации: риски, конфликты, возможности.

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Конфликты в процессе изменений и методы их преодоления.
2. Роль руководителя при изменениях.
3. Стратегия внедрения ИС «Большой взрыв».

1.2. Контрольные задания:

Задание 1. Задание по конфликтным ситуациям.

Опишите типичную конфликтную ситуацию, которая может возникнуть между сотрудниками различных отделов таможенного органа в процессе внедрения нового автоматизированного процесса (например, по причине изменения их функционала, потери привычного контроля или необходимости освоения новых навыков). Предложите конкретные шаги по ее разрешению, подчеркнув роль выстраивания качественной коммуникационной среды.

Задание 2. Задание по идентификации рисков.

Для успешного управления изменениями в таможенном органе необходимо идентифицировать риски. Объясните, что такое "положительные", "нейтральные" и "отрицательные" риски изменения организационных процессов. Приведите по одному конкретному примеру каждого типа риска, который может возникнуть при внедрении новой информационной системы в таможне.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Внедрение изменений в таможенных органах часто сталкивается с различными барьерами. Опишите основные типы барьеров (экономические, социально-психологические, технологические), характерные для таможенной сферы. Предложите конкретные стратегии и методы преодоления социально-психологических барьеров, подчеркнув роль эффективной коммуникации и командной работы в процессе трансформации.

2. Трансформация ИТ-ландшафта является неотъемлемой частью реорганизации таможенных процессов. Какие основные риски (положительные, нейтральные, отрицательные) связаны с таким масштабным изменением, и как их идентификация и управление могут повлиять на финансовые, человеческие и временные затраты таможенного органа? Приведите примеры каждого типа риска в контексте внедрения новой информационной системы в таможне.

3. Какова роль руководителя и аналитиков в процессе управления изменениями при трансформации таможенных процессов? В каких случаях таможенному органу целесообразно обращаться к внешним консалтинговым компаниям для управленческого консультирования, и какие преимущества/недостатки это может принести по сравнению с использованием внутренних ресурсов?

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой из перечисленных факторов является ключевым для успешного преодоления сопротивления изменениям и обеспечения эффективной командной работы в таможенном органе?

А) Строгое административное давление.

Б) Отсутствие информирования о целях изменений.

В) Выстраивание качественной коммуникационной среды и вовлечение сотрудников.

Г) Исключительное использование внешних экспертов.

2. Что из перечисленного является частью финансовых затрат при трансформации ИТ-ландшафта таможенного органа?

А) Обучение персонала.

Б) Закупка лицензий на программное обеспечение.

В) Сопротивление сотрудников.

Г) Изменение законодательства.

3. Обращение к консалтинговым компаниям для управленческого консультирования при изменениях в таможенном органе наиболее целесообразно, когда:

А) У организации достаточно внутренних ресурсов и экспертизы для решения задачи.

Б) Требуется независимая оценка, внешняя экспертиза, новые подходы или ускорение процесса.

В) Необходимо сократить расходы на персонал и полностью передать ответственность.

Г) Руководство не желает принимать сложные решения самостоятельно.

Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

6. Методические материалы для освоения дисциплины

При подготовке к лекционным занятиям студенту следует ознакомиться с учебно-тематическим планом изучаемой учебной дисциплины, а также с Календарным планом прохождения соответствующего курса - с тем, чтобы иметь возможность вспомнить уже пройденный материал данного курса и на этой основе подготовиться к восприятию новой информации, следуя логике изложения курса преподавателем-лектором.

В процессе лекционного занятия студент ведет свой конспект лекций, делая записи, касающиеся основных тезисов лектора. Это могут быть исходные проблемы и вопросы, ключевые понятия и их определения, важнейшие положения и выводы, существенные оценки и т. д.

В заключительной части лекции студент может задать вопросы преподавателю по содержанию лекции, уточняя и уясняя для себя теоретические моменты, которые остались ему непонятными.

Стоит отметить, что необходимо также систематическая самостоятельная работа студента. Самостоятельная работа студента, прежде всего, подразумевает изучение им учебной и научной литературы, рекомендуемой рабочей программой дисциплины и программой курса.

Аттестационное испытание проводится преподавателем или экзаменационной комиссией для оценивания степени и уровня достижения результатов обучения. При прохождении аттестационного испытания студенты должны иметь при себе зачётные книжки, которые они перед началом аттестационного испытания предъявляют преподавателю или экзаменационной комиссии. При проведении аттестационного испытания не допускается наличие у студентов посторонних объектов и технических устройств, способных затруднить (сделать невозможной) объективную оценку результатов аттестационного испытания, в т.ч. в части самостоятельного выполнения задания (подготовки к ответу на вопрос) студентом.

Продолжительность проведения аттестационного испытания, включая время подготовки студента к ответу на аттестационном испытании, проводимом в устной форме, составляет от 15 до 30 минут. При сдаче аттестационного испытания в устной форме по билетам студент, испытывающий затруднения при подготовке к ответу по выбранному билету, имеет право выбора второго билета с соответствующим продлением времени на подготовку к ответу. При этом оценка снижается на один балл при традиционной системе оценивания. Выбор третьего билета не допускается. Количество обучающихся, одновременно находящихся в аудитории при проведении аттестационного испытания определяется преподавателем

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1 Основная литература

1. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты: монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. Л. Гладилина [и др.] ; под научной редакцией М. С. Сан-

таловой. - 2-е издание. - Москва: Дашков и К, 2024. - 222 с. - Текст: электронный. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/136486.html>.

2. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под ред. О. И. Долгановой. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: Юрайт, 2023. - 322 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/modelirovanie-biznes-processov-533957>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Каменнова М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475174>

7.2. Дополнительная литература:

1. Гобарева, Яна Львовна. Бизнес-аналитика средствами Excel : учебное пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. - 3-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Вузовский учебник [и др.], 2023. - 350 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=416504#fragment>.

2. Басова, Мария Михайловна. Анализ операционных процессов : учебник / М. М. Басова, О. В. Шнайдер, В. В. Шнайдер, ; под общей редакцией М. М. Басовой ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : КНОРУС, 2026. - 179 с. - Текст: электронный. - URL: <https://book.ru/books/960239>

3. Бедердинова, Оксана Ивановна. Технологии моделирования бизнес-процессов : учебное пособие / О.И. Бедердинова. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 102 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=420260>.

7.4. Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
2. Таможенный кодекс ЕАЭС.
3. Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»
4. Приказ ФТС России от 21.10.2015 № 2133 «Об утверждении основных направлений развития информационно-коммуникационных технологий в таможенных органах Российской Федерации до 2030 года».
5. Письмо ФТС России от 03.02.2016 № 14-112/04552 «О личном кабинете участника ВЭД».

7.5. Интернет-ресурсы.

Для освоения дисциплины следует пользоваться доступом через сайт научной

библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы:

- официальный сайт Евразийского экономического союза <http://www.eaeunion.org/>;
- официальный сайт Евразийской экономической Комиссии <http://www.eurasiancommission.org/>;
- электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»;
- электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»;
- статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»
- энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»;
- полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ.

Англоязычные ресурсы:

- **EBSCO Publishing** - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие ресурсы сети Интернет: <http://uristy.ucoz.ru/>; <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/>

7.2 Иные источники.

В ходе учебного процесса не используются.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Информационные средства обучения:

- Системы, используемые для поиска источников информации в сети Интернет;

Описание материально-технической базы,

необходимой для осуществления образовательного процесса
по дисциплине

№ п/п	Наименование
1.	Специализированная аудитория «Информационные технологии в таможенном деле» и компьютерный класс - оснащены 52-мя рабочими станциями ПК, на которых установлены программные средства ВЭД-Декларант, ВЭД-Инфо, Тренажер «Прием и регистрация декларации на товары», а также оснащены средствами мультимедиа и 4-мя досками (по 2 в каждом из классов)
2.	Специализированная аудитория «Лаборатория товароведения и экспертизы в таможенном деле» - оснащена средствами мультимедиа, 2-мя досками, демонстрационными материалами, отражающими процессы осуществления таможенного контроля и таможенных операций.
3.	Тематическая аудитория «Таможенное дело в России» - оснащена средствами

	мультимедиа, 2-мя досками, демонстрационными материалами, отражающими процессы осуществления таможенного контроля и таможенных операций.
4.	Специализированная аудитория «Лаборатория товароведения и экспертизы в таможенном деле» - оснащена средствами мультимедиа, 2-мя досками, демонстрационными материалами, отражающими процессы осуществления таможенного контроля и таможенных операций