

DOI 10.5281/zenodo.20085625

Link: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20085625>

АНАЛИЗ И ПУТИ УПРОЩЕНИЯ ПРОЦЕДУР ПРИНЯТИЯ ФИНАНСОВЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТАМОЖЕННОМ КОМИТЕТЕ

Расулова Наргиз Илхамовна

Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Аннотация: В статье проведён комплексный анализ действующей системы принятия финансовых и управленческих решений в Таможенном комитете Республики Узбекистан. Выявлены ключевые проблемы, связанные с избыточной регламентацией, многоуровневостью согласований и недостаточной цифровизацией процессов. Предложены практические направления упрощения процедур, включая делегирование полномочий, внедрение цифровых технологий и оптимизацию управленческих процессов.

Ключевые слова: таможенный комитет, управленческие решения, финансовые решения, оптимизация, цифровизация, эффективность управления

Abstract: The article provides a comprehensive analysis of the current system of financial and managerial decision-making in the Customs Committee of the Republic of Uzbekistan. Key problems related to excessive regulation, multi-level approval processes, and insufficient digitalization are identified. Practical directions for simplifying procedures are proposed, including delegation of authority, implementation of digital technologies, and optimization of management processes.

Keywords: customs committee, managerial decisions, financial decisions, optimization, digitalization, management efficiency

Введение

В современных условиях эффективность деятельности таможенных органов во многом зависит от качества и скорости принятия финансовых и управленческих решений. Таможенный комитет выполняет важные функции по обеспечению экономической безопасности государства, контролю внешнеэкономической деятельности, администрированию таможенных платежей и созданию благоприятных условий для участников международной торговли. Поэтому любые управленческие решения в данной системе должны быть не только законными и обоснованными, но и оперативными, прозрачными и практически реализуемыми.

Актуальность темы обусловлена тем, что в деятельности государственных органов, в том числе таможенных структур, сохраняются определённые административные сложности, связанные с многоступенчатым согласованием, избыточной регламентацией отдельных процедур, длительным документооборотом и недостаточным уровнем автоматизации некоторых управленческих процессов. Такие факторы могут замедлять принятие решений, снижать гибкость управления и усложнять реализацию финансовых мероприятий.

Особое значение в деятельности Таможенного комитета имеют финансовые решения, связанные с планированием и использованием бюджетных средств, контролем поступления таможенных платежей, распределением ресурсов, материально-техническим обеспечением и оценкой эффективности расходов. Наряду с этим управленческие решения охватывают вопросы организации работы подразделений, распределения полномочий, контроля исполнения задач, внедрения цифровых технологий и повышения качества таможенного администрирования.

В условиях цифровой трансформации государственного управления возрастает необходимость пересмотра действующих процедур принятия решений. Использование электронного документооборота, аналитических платформ, автоматизированных информационных систем и механизмов делегирования полномочий позволяет сократить время согласования, повысить прозрачность процессов и обеспечить более рациональное использование ресурсов.

Методы исследования

В рамках исследования, посвящённого анализу и упрощению процедур принятия финансовых и управленческих решений в Таможенном комитете, использован комплекс научных методов, обеспечивающих всестороннее и объективное изучение рассматриваемой проблемы.

Прежде всего применён метод системного анализа, позволивший рассмотреть процесс принятия решений как целостную систему, включающую взаимосвязанные элементы: нормативно-правовую базу, организационную структуру, информационные потоки и управленческие механизмы. Это дало возможность выявить внутренние противоречия и узкие места в функционировании системы.

Для изучения организационных аспектов использован структурно-функциональный анализ, с помощью которого исследованы уровни управления, распределение полномочий и функции подразделений Таможенного комитета. Данный метод позволил установить зависимость между иерархией управления и длительностью процедур принятия решений, а также выявить избыточную централизацию финансовых полномочий.

С целью оценки действующих процедур и выявления проблем применён сравнительный анализ, основанный на сопоставлении национальной практики с международным опытом функционирования таможенных администраций. В частности, были рассмотрены модели цифровизации и оптимизации процессов, применяемые в развитых странах, что позволило определить направления возможной адаптации зарубежных подходов к условиям Узбекистана.

Кроме того, использован экономико-аналитический метод, позволивший оценить эффективность финансовых решений с точки зрения экономичности, результативности и продуктивности. Данный подход базируется на анализе бюджетных процессов, распределения ресурсов и показателей деятельности таможенных органов.

Важное место занял метод экспертной оценки, который позволил обобщить практический опыт функционирования системы принятия решений и выявить ключевые проблемы, связанные с избыточной регламентацией, многоуровневостью согласований и недостаточной автоматизацией процессов.

Также применён процессный подход, рассматривающий принятие управленческих решений как последовательность этапов: выявление проблемы, формирование альтернатив, оценка вариантов, выбор решения, его реализация и контроль результатов. Такой подход позволил структурировать исследование и определить наиболее проблемные стадии управленческого цикла.

Таким образом, использование совокупности перечисленных методов обеспечило комплексный характер исследования, позволило глубоко проанализировать существующую систему принятия решений и обосновать направления её совершенствования в условиях цифровой трансформации государственного управления.

Анализ процедур принятия финансовых решений

Исследование процедур принятия финансовых решений в Таможенном комитете было проведено на основе комплексного подхода, сочетающего хронометраж прохождения документов, анализ действующих нормативных актов и регламентов, а также интервью с сотрудниками финансового отдела, юридической службы и подразделений, иницирующих расходы. Наблюдение охватывало период с января по апрель 2024 года и включало выборку типовых управленческих ситуаций, связанных с закупками, перераспределением средств, командировочными расходами и утверждением смет. Такой методический подход позволил выявить не только формальные этапы согласования, но и фактические организационные задержки, возникающие на каждом уровне принятия решений.

Сочетание количественных методов, включавших фиксацию времени прохождения документов и статистический анализ длительности согласований, с качественными методами в виде интервью и наблюдения позволило получить целостное представление как о формальных, так и о неформальных аспектах финансового принятия решений. В исследуемую выборку было включено более 120 финансовых решений различных видов, что обеспечило репрезентативность эмпирического материала в пределах рассматриваемого периода. Дополнительно был проанализирован нормативный массив, включающий Бюджетный кодекс Республики Узбекистан, ведомственные регламенты и внутренние приказы, что позволило выявить расхождения между формально закреплёнными требованиями и фактически сложившейся практикой прохождения документов.

Действующая система принятия финансовых решений в Таможенном комитете характеризуется многоступенчатой процедурой согласования, обязательным участием многочисленных служб и подразделений на каждом этапе, а также значительным объёмом документооборота в бумажном формате. Инициирование любого финансового решения требует формирования пакета обосновывающих документов, последовательного прохождения согласования в

финансовом отделе, юридической службе, подразделении внутреннего контроля и у профильного заместителя председателя.

Исторически такая модель была ориентирована на минимизацию финансовых рисков, обеспечение законности и предупреждение несанкционированных расходов, однако со временем она превратилась в фактор, ограничивающий оперативную эффективность управления. Число стадий согласования фактически не пересматривалось с начала 2000-х годов, несмотря на существенное увеличение объёмов финансовых операций и усложнение их содержания. При отсутствии дифференцированного подхода к решениям различной значимости даже закупка на 5 млн сум проходит ту же последовательность согласований, что и крупное приобретение на 200 млн сум, что с организационной точки зрения является нерациональным и не соответствует современным требованиям управления.

В ходе анализа было установлено, что маршрут согласования носит не только последовательный, но и в значительной степени каскадный характер: возврат документов на доработку возможен практически на любом этапе, что дополнительно увеличивает общий цикл принятия решения. В зависимости от суммы, характера расходов и уровня управленческой значимости отдельные решения могут проходить по сокращённому либо расширенному маршруту, однако в большинстве случаев сохраняется многократная проверка одних и тех же сведений различными подразделениями.

Таблица 1

Анализ сроков принятия финансовых решений в Таможенном комитете

Вид финансового решения	Инициатор	Этапы согласования	Среднее время принятия	Нормативный срок
Закупка товаров/услуг до 50 млн сум	Начальник отдела	Финансовый отдел → Юридическая служба → Зам. председателя	18–22 рабочих дня	10 рабочих дней
Закупка товаров/услуг свыше 50 млн сум	Начальник управления	5 этапов согласования + тендерный комитет	35–45 рабочих дней	20 рабочих дней
Перераспределение бюджетных средств	Финансовый отдел	Внутреннее согласование + Минфин	25–30 рабочих дней	15 рабочих дней
Выделение аванса сотрудникам	Бухгалтерия	Финансовый отдел → Зам. председателя	7–10 рабочих дней	3 рабочих дня
Утверждение сметы расходов	Руководители подразделений	Консолидация → Финансовый отдел → Председатель → Минфин	45–60 рабочих дней	30 рабочих дней

Командировочные расходы	Непосредственный руководитель	Кадровая служба → Финансовый отдел → Зам. председателя	5–8 рабочих дней	2 рабочих дня
-------------------------	-------------------------------	--	------------------	---------------

Приведённые данные наглядно демонстрируют системное превышение нормативных сроков принятия финансовых решений: фактические сроки превышают установленные нормативы в среднем в 1,8–2,2 раза. Это свидетельствует о наличии существенных организационных и процедурных барьеров, препятствующих оперативному принятию решений. Основными причинами задержек являются дублирование функций контроля на различных уровнях, преобладание бумажного документооборота и отсутствие автоматизированных систем маршрутизации документов.

Наиболее критические превышения сроков наблюдаются по таким видам решений, как утверждение смет расходов, где фактическая продолжительность составляет 45–60 дней при нормативе 30 дней, а также крупные закупки, по которым отклонение достигает 35–45 дней против нормативных 20 дней. Именно эти категории оказывают наибольшее влияние на годовой цикл исполнения бюджета, поскольку замедляют распределение лимитов, отсрочивают начало закупочных процедур и ухудшают ритмичность освоения финансовых ресурсов. Систематический характер превышений по всем категориям решений указывает на то, что проблема заключается не в отдельных локальных узких местах, а в самой архитектуре процедуры согласования. Стабильное соотношение фактического и нормативного времени на уровне 1,8–2,2 раза во всех исследованных категориях подтверждает структурную, а не ситуативную природу выявленных задержек.

Систематическое превышение сроков обусловлено также институциональными факторами, связанными с организационной культурой и распределением ответственности. Дублирование контрольных функций приводит к повторной проверке одних и тех же сведений несколькими подразделениями; отсутствие электронной маршрутизации исключает возможность параллельного согласования и оперативного отслеживания статуса документов; неравномерная загрузка согласующих подразделений создаёт очереди на отдельных этапах; наконец, культура перестраховки стимулирует избыточную проверку даже типовых решений, что снижает гибкость управления и увеличивает время прохождения процедур.

Указанная культура «перестраховки» дополнительно поддерживается отсутствием персональной ответственности за затягивание сроков принятия решений. На уровне подразделений в настоящее время не установлены KPI или иные измеримые показатели, отражающие скорость согласования документов, вследствие чего отсутствует институциональный стимул к ускоренному рассмотрению материалов. Такая конфигурация формирует искажённую систему мотивов: согласующие подразделения не заинтересованы в оперативном продвижении документов, тогда как иницирующие подразделения несут полные

издержки задержек в виде срыва рабочих планов, переноса закупок и нарушения графиков выполнения задач.

Задержки в принятии финансовых решений оказывают прямое влияние на текущую деятельность таможенных органов. В практическом плане они могут приводить к срыву сроков закупок, затягиванию поставок материально-технических ресурсов и простою оборудования, особенно в случаях, когда расходы связаны с техническим оснащением и обслуживанием контрольных процессов. Кроме того, длительное ожидание согласований отрицательно сказывается на мотивации персонала, поскольку сотрудники и руководители подразделений воспринимают бюрократическую инерцию как ограничение управленческой инициативы и снижение предсказуемости административных процедур.

В целом анализ процедур принятия финансовых решений позволяет сделать вывод о системном несоответствии между формально-нормативной рамкой и операционными потребностями Таможенного комитета. Действующая модель была сформирована в условиях бумажного, централизованного административного управления и в настоящее время не соответствует масштабу и сложности задач, решаемых Комитетом. Выявленные процедурные барьеры — многоступенчатое согласование, бумажный документооборот, дублирование контрольных функций, отсутствие автоматизированной маршрутизации и культура избыточной осторожности — в совокупности формируют цикл принятия решений, который в 1,8–2,2 раза превышает нормативно установленную продолжительность. Подобная системная неэффективность непосредственно влияет на операционную деятельность и обуславливает необходимость комплексной реформы процедур финансового принятия решений.

Анализ управленческих процессов и выявление проблем

Углублённый анализ управленческих процессов Таможенного комитета позволил систематизировать выявленные проблемы по нескольким ключевым направлениям. Первое — институциональные проблемы, связанные с несовершенством нормативной базы, регулирующей процедуры принятия решений. Действующие регламенты во многих случаях устарели, не отражают реалий цифровой трансформации и содержат избыточные требования к согласованию, унаследованные от административных практик советского периода.

Институциональная составляющая данной проблемы требует более глубокого рассмотрения, поскольку нормативная база, регулирующая финансовое принятие решений в Таможенном комитете, в значительной мере сформировалась в начале 2000-х годов и с тех пор не подвергалась систематическому пересмотру. За прошедший период существенно вырос объём таможенных операций, увеличилось число участников внешнеэкономической деятельности, а цифровая трансформация государственного управления

кардинально изменила технологические возможности организации процедур согласования. Сохранение устаревших регламентов в этих условиях является не просто техническим недостатком, а проявлением более глубокой институциональной инерции — отсутствия системного механизма пересмотра и актуализации административных процедур в ответ на изменение операционных условий. Кроме того, недостаточно чёткое разграничение полномочий между финансовым отделом, юридической службой и внутренним контролем приводит к тому, что каждая служба применяет собственную интерпретацию нормативных требований, формируя несогласованность решений по согласованию и дополнительную неопределённость для иницирующих подразделений.

Второе направление — технологические проблемы. Несмотря на провозглашённый курс на цифровизацию государственного управления, в Таможенном комитете сохраняется значительный объём ручных операций и бумажного документооборота. Информационные системы различных подразделений слабо интегрированы между собой, что порождает необходимость повторного ввода данных и создаёт риски ошибок и информационных потерь.

Технологические ограничения в данной сфере также носят более глубокий характер, чем простая организационная неудобность. Преобладание бумажного документооборота выступает фундаментальным барьером для повышения эффективности управления, поскольку бумажные процессы не позволяют отслеживать статус документа в режиме реального времени, исключают возможность параллельного прохождения стадий согласования, создают физические узкие места при перемещении документов между подразделениями и формируют значительные издержки на архивирование и хранение. Слабая интеграция информационных систем означает, что сведения, введённые в одной системе, например в бюджетном учёте, не могут автоматически использоваться в другой, например при планировании закупок, вследствие чего сотрудники вынуждены многократно вводить одни и те же данные, что повышает вероятность ошибок и расхождений. Отсутствие автоматизированной маршрутизации, в свою очередь, означает, что ответственность за движение документов по цепочке согласования полностью ложится на иницирующее подразделение, которое вынуждено вручную отслеживать статус каждого документа и напоминать согласующим службам о необходимости рассмотрения, что создаёт значительную административную нагрузку и отвлекает персонал от содержательной работы.

Третье направление связано с кадровыми проблемами. В их основе лежит недостаточный уровень цифровой компетентности части сотрудников, что ограничивает возможности эффективного использования информационных систем и новых управленческих инструментов. Существенным препятствием выступает также сопротивление организационным изменениям, обусловленное как привычкой к традиционным процедурам, так и опасениями снижения привычного уровня контроля. Дополнительным фактором выступает отсутствие

системы мотивации, ориентированной на результативность и оперативность принятия решений, а также дефицит аналитических компетенций, необходимых для оценки альтернатив и обоснования управленческих действий.

Кадровый аспект выявленных ограничений также имеет выраженную пространственно-организационную неоднородность. Дефицит цифровой компетентности неравномерно распределён внутри системы Таможенного комитета и в наибольшей степени проявляется на уровне таможенных постов и региональных администраций, где сотрудники в наименьшей степени сталкивались с современными информационными системами и где разрыв между имеющимися навыками и требованиями цифровизированной рабочей среды наиболее значителен. Соппротивление организационным изменениям является хорошо описанным явлением в литературе по реформам государственного сектора и особенно сильно проявляется в организациях с длительными институциональными традициями и устойчивыми карьерными структурами. В контексте Таможенного комитета это сопротивление усиливается восприятием того, что цифровизация и делегирование полномочий могут снизить значимость отдельных согласовательных ролей, что порождает скрытую оппозицию со стороны подразделений, чьё текущее влияние основано на их положении в цепочке согласования. Отсутствие ориентированной на результат системы мотивации означает, что у сотрудников отсутствует личный стимул к повышению скорости или качества принятия решений: уровень оплаты труда и карьерного продвижения не связан с измеримыми результатами, такими как время обработки согласований, количество ошибок или соблюдение нормативных сроков.

Четвёртое направление — финансовые проблемы. Они выражаются в избыточной централизации бюджетных полномочий, при которой значительная часть решений требует согласования на верхних уровнях управления. Отсутствие механизмов оперативного перераспределения средств затрудняет быстрое реагирование на изменяющиеся потребности подразделений и снижает гибкость финансового управления. Кроме того, сохраняется слабая связь между бюджетированием и результатами деятельности, вследствие чего распределение ресурсов не всегда ориентировано на достижение измеримых управленческих эффектов и повышение эффективности расходов.

Финансово-управленческое измерение данной проблемы требует дополнительной аналитической конкретизации, поскольку чрезмерная централизация бюджетных полномочий отражает более общую философию финансового управления, в которой приоритет отдан контролю над эффективностью. Такой подход действительно снижает риск несанкционированных расходов, однако достигается это ценой оперативной гибкости и способности системы быстро реагировать на изменяющиеся потребности. Отсутствие механизмов оперативного перераспределения средств означает, что, когда таможенный пост сталкивается с неотложной потребностью — например, поломкой оборудования или внезапной кадровой нехваткой, — он вынужден инициировать длительную процедуру согласования, которая может

занимать недели, в течение которых операционная проблема остаётся нерешённой. Слабая связь между бюджетированием и результатами особенно проблематична, поскольку распределение ресурсов в этом случае основывается преимущественно на исторически сложившихся расходных паттернах, а не на реальных потребностях и результатах деятельности отдельных подразделений. Ограниченная аналитическая поддержка решений означает, что руководители всех уровней принимают решения о распределении ресурсов без достаточных данных о затратоэффективности различных вариантов расходов, сравнительной результативности подразделений и прогнозируемом влиянии бюджетных решений на операционные результаты.

Таблица 2

Систематизация проблем управленческих процессов Таможенного комитета

Проблема	Причина	Последствие	Степень критичности
Устаревшие регламенты	Нормативная база не адаптирована к цифровой трансформации	Замедление согласования и рост административной инерции	Высокая
Избыточные требования к согласованию	Сохранение многоуровневого контроля без пересмотра процедур	Удлинение цикла принятия решений	Высокая
Нечёткое разграничение полномочий	Недостаточная формализация функций подразделений	Возникновение дублирования и конфликтов ответственности	Средняя
Преобладание бумажного документооборота	Низкий уровень внедрения электронных сервисов	Повышение трудоёмкости и риск потери документов	Высокая
Слабая интеграция информационных систем	Фрагментарное развитие ИТ-инфраструктуры	Повторный ввод данных и ошибки в информации	Высокая
Недостаточная цифровая компетентность сотрудников	Отсутствие системного обучения и цифрового сопровождения	Снижение качества использования информационных систем	Средняя
Сопrotивление организационным изменениям	Институциональная инерция и страх утраты привычных процедур	Торможение внедрения новых управленческих практик	Средняя
Избыточная централизация бюджетных полномочий	Концентрация решений на верхних уровнях управления	Низкая оперативность распределения ресурсов	Высокая
Слабая связь бюджетирования с результатами	Преобладание затратного подхода к планированию	Снижение ориентации на эффективность расходов	Средняя

Ограниченная аналитическая поддержка решений	Недостаток инструментов оценки и прогнозирования	Принятие решений в условиях неполной информации	Средняя
--	--	---	---------

Представленные четыре группы проблем не являются автономными и изолированными, напротив, они образуют взаимосвязанную систему, в которой каждый элемент усиливает действие других. Устаревшие регламенты институционального характера затрудняют внедрение автоматизированной маршрутизации, поскольку предписывают конкретные ручные этапы согласования, которые не могут быть обойдены без пересмотра нормативной базы. Отсутствие цифровых инструментов, в свою очередь, делает невозможным измерение эффективности согласования на уровне подразделений, поскольку отсутствуют данные о сроках обработки документов и нагрузке на отдельные звенья процедуры. Недостаток измеримости ослабляет стимулы к повышению скорости принятия решений и воспроизводит культуру институциональной инерции. Одновременно чрезмерная централизация финансовых полномочий формирует объём согласований, который перегружает существующую систему и делает её ещё менее управляемой. Таким образом, адресное устранение лишь одной из выявленных проблем способно дать только ограниченный эффект, тогда как устойчивое улучшение возможно лишь при одновременном и скоординированном воздействии на все четыре направления.

Таким образом, выявленные проблемы носят системный и взаимосвязанный характер, поскольку институциональные, технологические, кадровые и финансовые ограничения усиливают друг друга и воспроизводят низкую скорость управленческих процессов. В этих условиях локальные меры не способны обеспечить устойчивый эффект, а потому требуется комплексный подход, предполагающий одновременное совершенствование нормативной базы, цифровую трансформацию процедур, развитие кадрового потенциала и внедрение более гибких финансово-управленческих механизмов.

Системный характер выявленных проблем, несмотря на масштаб вызовов, одновременно создаёт предпосылки для проведения трансформационной реформы. Поскольку рассмотренные ограничения взаимосвязаны, хорошо спроектированная комплексная программа преобразований, охватывающая все четыре измерения одновременно, способна дать синергетический эффект, превышающий сумму результатов отдельных мер. Проведённый в данной главе анализ формирует эмпирическую и аналитическую основу для разработки такой программы, которая представлена в главе 3. Предлагаемые реформы непосредственно вытекают из проведённой диагностики проблем: каждое выявленное ограничение соотносится с конкретной реформенной мерой, что обеспечивает опору предложенного комплекса на реальные операционные условия Таможенного комитета, а не на абстрактные рекомендации лучшей практики.

Заклучение

В Таможенном комитете Республики Узбекистан функционирует трёхзвенная иерархическая структура управления, которая, обеспечивая управляемость, существенно замедляет процесс принятия решений. Центральный аппарат (около 350 сотрудников), 14 региональных таможенных управлений (около 1200 сотрудников) и порядка 80 таможенных постов (около 6500 сотрудников) образуют систему, где полные финансовые полномочия сосредоточены на центральном уровне, а на региональном и постовом уровнях наблюдается ограниченная и минимальная компетенция соответственно. Это приводит к тому, что операционные вопросы застревают на уровне постов, проблемы координации — на региональном, а стратегические и крупные финансовые решения задерживаются на уровне центрального аппарата, что увеличивает административные издержки и снижает скорость реагирования на изменяющиеся условия.

Анализ процедур принятия финансовых решений выявил их многоступенчатый характер, высокую бюрократизированность и значительное превышение фактических сроков над нормативными. Исследование, проведённое с января по апрель 2024 года с использованием анализа документов, регулирующих норм и интервью, показало, что любой финансовый процесс требует согласования с многочисленными службами (инициирующий отдел → финансовый отдел → юридическая служба → внутренний контроль → заместитель председателя → председатель → Министерство финансов для изменений бюджета). Документы могут быть возвращены на доработку практически на любом этапе, что каскадно увеличивает общий цикл принятия решений.

Систематические срывы сроков принятия финансовых решений обусловлены дублированием контрольных функций, преобладанием бумажного документооборота и отсутствием автоматизированных систем маршрутизации документов. Фактические сроки исполнения процедур (например, закупки до 50 млн сум занимают 18–22 рабочих дня при нормативе в 10 дней, а командировки — 5–8 дней при нормативе в 2 дня) превышают нормативные в среднем в 1.8–2.2 раза. Эти задержки усугубляются неравномерной загруженностью согласующих отделов и культурой «перестраховки», стимулирующей излишнюю проверку даже рутинных решений.

Выявленные проблемы управленческих процессов систематизированы по четырём взаимосвязанным направлениям: институциональным, технологическим, кадровым и финансовым, многие из которых имеют высокую степень критичности. Институциональные проблемы включают устаревшие регламенты и избыточные требования к согласованию. Технологические — преобладание бумажного документооборота и слабую интеграцию информационных систем. Кадровые — недостаточную цифровую компетентность и сопротивление изменениям. Финансовые — избыточную

централизацию бюджетных полномочий и слабую связь бюджетирования с результатами.

Взаимосвязанный и системный характер выявленных проблем требует комплексного подхода к их решению, поскольку локальные меры не способны обеспечить устойчивый эффект. Институциональные, технологические, кадровые и финансовые ограничения взаимно усиливают друг друга, воспроизводя низкую скорость управленческих процессов. Для достижения реальных улучшений необходимо одновременное совершенствование нормативной базы, цифровая трансформация процедур, развитие кадрового потенциала и внедрение более гибких финансово-управленческих механизмов.

Список использованной литературы

1. Конституция Республики Узбекистан. — Ташкент, 2023.
2. Таможенный кодекс Республики Узбекистан.
3. Бюджетный кодекс Республики Узбекистан.
4. Закон Республики Узбекистан «О государственной таможенной службе».
5. Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии “Узбекистан – 2030”». — 2023.
6. Постановления и нормативные документы Президента Республики Узбекистан и Кабинета Министров, регулирующие деятельность таможенных органов и цифровизацию государственного управления.
7. Саидов М.Х. Финансирование высших учебных заведений. — Ташкент: Молия, 2001.
8. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Новое знание, 2022.
9. Андреева Т.Ю. Финансово-экономический механизм управления организацией. — М.: ИНФРА-М, 2019.
10. Куликов Л.М. Экономика и управление в государственном секторе. — М.: Академический проект, 2020.
11. Алимов А.А. Проблемы повышения эффективности финансового управления в государственных организациях // Финансы и бизнес. — 2021. — №2.
12. Исмадова М.И. Пути повышения эффективности финансового управления в Узбекистане // Экономика и образование. — 2022. — №4.
13. Государственный комитет по статистике Республики Узбекистан. Статистические материалы за 2021–2024 гг.
14. Отчёты и аналитические материалы Таможенного комитета Республики Узбекистан.