

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ ФИНАНСОВЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

Расулова Наргиз Илхамовна
Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические основы принятия финансовых и управленческих решений в государственных органах, с акцентом на таможенные структуры. Раскрыта сущность управленческих решений, их классификация, а также особенности финансовых решений в государственном секторе. Проведен анализ зарубежного опыта оптимизации процедур принятия решений, что позволило выявить современные подходы к повышению эффективности государственного управления.

Ключевые слова: управленческие решения, финансовые решения, государственный сектор, таможенные органы, эффективность управления

Abstract: The article examines the theoretical foundations of financial and managerial decision-making in public authorities, with a focus on customs institutions. The essence and classification of managerial decisions are раскрыты, as well as the specifics of financial decisions in the public sector. An analysis of foreign experience in optimizing decision-making procedures is carried out, which made it possible to identify modern approaches to improving the efficiency of public administration.

Keywords: managerial decisions, financial decisions, public sector, customs authorities, efficiency

Введение

В современных условиях эффективность деятельности государственных органов во многом определяется качеством принимаемых финансовых и управленческих решений. Для таможенных органов данный вопрос имеет особое значение, поскольку их деятельность связана не только с контролем перемещения товаров через таможенную границу, но и с обеспечением поступлений в государственный бюджет, защитой экономических интересов страны, регулированием внешнеэкономической деятельности и созданием благоприятных условий для участников внешней торговли.

Таможенные органы занимают важное место в системе государственного управления, так как находятся на пересечении финансовой, экономической, административной и правоохранительной функций. В связи с этим принятие решений в данной сфере требует высокой степени обоснованности, оперативности, законности и прозрачности. Любое финансовое или управленческое решение в таможенной системе влияет не только на внутреннюю организацию работы ведомства, но и на деловую активность предпринимателей, скорость прохождения таможенных процедур, уровень доверия к государственным институтам и эффективность пополнения бюджета.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях цифровизации экономики, роста объёмов внешней торговли и усложнения международных экономических связей традиционные подходы к принятию решений в таможенных органах уже не всегда позволяют обеспечить необходимую скорость и качество управления. Излишняя бюрократизация процедур, многоуровневая система согласований, недостаточное использование цифровых инструментов и ограниченность делегирования полномочий могут снижать оперативность управленческих процессов и создавать дополнительные административные барьеры.

Финансовые решения в таможенных органах имеют свою специфику. Они связаны с планированием и использованием бюджетных средств, обеспечением финансовой дисциплины, контролем поступлений таможенных платежей, управлением ресурсами и оценкой эффективности деятельности подразделений. При этом такие решения должны приниматься в строгом соответствии с законодательством, нормативными актами и установленными регламентами. Управленческие решения, в свою очередь, охватывают вопросы организации работы, распределения полномочий, контроля исполнения, кадрового обеспечения, внедрения информационных систем и повышения качества оказываемых услуг.

Теоретическое изучение основ принятия финансовых и управленческих решений в таможенных органах позволяет глубже понять сущность данного процесса, определить его особенности и выявить направления дальнейшего совершенствования. Особое значение имеет классификация управленческих решений, анализ факторов, влияющих на их качество, а также изучение современных подходов к оптимизации процедур в государственном секторе.

Методы и методология

Сущность и классификация управленческих решений

Проблематика принятия управленческих решений занимает центральное место в теории государственного управления, поскольку именно через решения реализуются цели, функции и полномочия государственных органов. В отличие от частных организационных структур, где доминируют критерии прибыли, рыночной эффективности и конкурентоспособности, в системе публичного управления решения должны обеспечивать согласование правовых, организационных, социально-экономических и политических интересов. Поэтому исследование управленческого решения как категории науки и практики предполагает рассмотрение не только его формально-логических характеристик, но и институциональной среды, в которой оно принимается и реализуется.

Исторически теории принятия решений прошли сложный путь развития — от классической рациональной модели к современным поведенческим и когнитивным подходам. В рамках классической рациональной модели предполагалось, что лицо, принимающее решение, обладает полной информацией, способно выявить все альтернативы и выбрать наилучший

вариант на основе объективного сравнения последствий. Однако дальнейшее развитие управленческой мысли показало ограниченность такого подхода. Существенный вклад в переосмысление природы управленческого выбора внес Г. Саймон, который обосновал концепцию ограниченной рациональности и показал, что реальные управленческие решения принимаются в условиях неполной информации, дефицита времени и ограниченных когнитивных возможностей субъекта управления. В этой связи выбор часто оказывается не абсолютно оптимальным, а удовлетворительным, то есть достаточным для достижения практической цели.

П. Друкер, развивая прикладной аспект теории управления, рассматривал управленческое решение как основу результативности организации и подчеркивал необходимость ориентации на цели, ответственность и измеримость результатов. В его работах решение выступает не только как акт выбора, но и как инструмент достижения конкретного управленческого эффекта. Г. Минцберг, анализируя реальную практику управления, показал, что управленческая деятельность носит фрагментарный, динамичный и часто неструктурированный характер, а решения принимаются в условиях постоянного потока информации, множественных ограничений и необходимости оперативной адаптации к изменениям внешней среды. Тем самым было доказано, что управленческий выбор в действительности является не разовым актом, а непрерывным процессом интерпретации, согласования и корректировки действий.

В современной теории управления управленческое решение рассматривается как волевой акт субъекта управления, направленный на выбор оптимального варианта действий из множества альтернатив в условиях имеющейся информации и существующих ограничений. Данная категория выступает как центральный элемент управленческого цикла, связывающий процессы планирования, организации, мотивации и контроля. Качество принятых решений непосредственно определяет результативность государственного органа, уровень исполнения возложенных на него функций и степень достижения поставленных целей. Для государственных органов это особенно важно, поскольку последствия ошибочного решения могут затрагивать не только внутреннюю эффективность аппарата, но и права граждан, интересы бизнеса и общественное доверие к институтам власти.

В научной литературе сложилось несколько подходов к классификации управленческих решений. Функциональный подход выделяет стратегические, тактические и оперативные решения в зависимости от временного горизонта и масштаба последствий. Процессный подход акцентирует внимание на этапах подготовки, принятия и реализации решений. Информационный подход классифицирует решения по степени определённости условий — в условиях определённости, риска и неопределённости.

Таблица 1.1

Классификация управленческих решений

Признак классификации	Виды управленческих решений	Характеристика	Применение в таможенных органах
По временному горизонту	Стратегические	Долгосрочные, определяют вектор развития	Утверждение стратегии развития ТК на 5 лет
По временному горизонту	Тактические	Среднесрочные, конкретизируют стратегию	Квартальные планы закупок и финансирования
По временному горизонту	Оперативные	Краткосрочные, текущее управление	Ежедневные решения по оформлению грузов
По степени определённости	В условиях определённости	Полная информация об альтернативах	Стандартные таможенные процедуры
По степени определённости	В условиях риска	Вероятностная оценка исходов	Решения по спорным таможенным стоимостям
По степени определённости	В условиях неопределённости	Отсутствие достаточной информации	Антикризисные и нестандартные ситуации
По степени формализации	Запрограммированные	Следуют чётким алгоритмам и правилам	Расчёт таможенных платежей по тарифам
По степени формализации	Незапрограммированные	Требуют творческого подхода	Разрешение конфликтных ситуаций с участниками ВЭД

Особенности управленческих решений в государственных органах существенно отличаются от практики коммерческих структур. Прежде всего, государственное решение характеризуется публичной подотчётностью: оно должно быть обосновано не только с точки зрения внутренней эффективности, но и с позиции законности, прозрачности и соответствия общественным интересам. Кроме того, решения в государственном секторе носят многоцелевой характер, поскольку одновременно ориентированы на достижение административных, социальных, фискальных, контрольных и сервисных результатов. Наконец, для них характерно выраженное политическое измерение, поскольку они принимаются в условиях влияния нормативных ограничений, межведомственного взаимодействия и общественных ожиданий. В таможенных органах это проявляется особенно ярко: каждое управленческое решение одновременно связано с обеспечением экономической безопасности, соблюдением законодательства, созданием условий для внешнеэкономической деятельности и поддержанием доверия к государственному институту.

Процесс принятия управленческих решений целесообразно рассматривать как последовательный цикл, включающий диагностику проблемы,

формулировку критериев, генерацию альтернатив, оценку вариантов, выбор, реализацию и контроль. На этапе диагностики проблемы в таможенных органах выявляется конкретное управленческое затруднение: например, задержка оформления документов, неэффективное распределение ресурсов или рост конфликтных ситуаций при таможенном контроле. На стадии формулировки критериев определяются параметры, по которым будет оцениваться решение: правовая корректность, экономическая целесообразность, сроки исполнения, ресурсные затраты и влияние на качество администрирования. Генерация альтернатив предполагает разработку нескольких возможных способов решения проблемы — от изменения внутреннего регламента до внедрения цифрового инструмента или перераспределения полномочий между подразделениями.

Следующий этап — оценка альтернатив — связан с сопоставлением возможных вариантов по заранее заданным критериям, анализом рисков и прогнозированием последствий. Для таможенных органов это особенно важно, поскольку любое изменение процедур должно учитывать не только скорость принятия решений, но и уровень правовых и операционных рисков. На стадии выбора руководство утверждает наиболее приемлемый вариант, исходя из баланса эффективности, законности и реализуемости. Реализация решения предполагает его организационное и нормативное обеспечение: подготовку приказов, инструкций, распределение ответственности между исполнителями и запуск необходимых процедур. Наконец, контроль завершает цикл и обеспечивает проверку того, достигнуты ли поставленные цели, были ли устранены выявленные проблемы и требуется ли корректировка ранее принятого решения. В таможенной системе контроль имеет особое значение, поскольку позволяет оценить, действительно ли решение привело к сокращению сроков, повышению дисциплины и улучшению качества административных процессов.

Для таможенных органов особую значимость приобретает классификация по степени формализации: запрограммированные решения, опирающиеся на установленные регламенты и алгоритмы, составляют основной массив таможенных процедур, тогда как незапрограммированные решения требуют высокого профессионализма и дискреционных полномочий должностных лиц. Оптимизация процедур предполагает максимальную формализацию рутинных решений при сохранении гибкости в нестандартных ситуациях.

Результаты

Особенности финансовых решений в государственном секторе

Финансовые решения в государственном секторе обладают рядом принципиальных особенностей, отличающих их от аналогичных решений в коммерческих организациях. Прежде всего, они подчинены приоритету публичного интереса над корпоративной выгодой: критерием эффективности выступает не максимизация прибыли, а степень удовлетворения общественных потребностей и выполнение государственных функций. Данное обстоятельство

коренным образом влияет на методологию оценки альтернатив и выбор инструментов финансового управления.

Важнейшей особенностью является жёсткая регламентация финансовых решений нормами бюджетного, налогового и административного законодательства. В отличие от частного сектора, где менеджмент располагает широкой свободой манёвра, государственные органы действуют в рамках строго определённых правовых конструкций. Для Таможенного комитета Республики Узбекистан это означает необходимость согласования финансовых решений с положениями Бюджетного кодекса, законодательства о государственных закупках и ведомственных нормативных актов.

Бюджетный цикл выступает институциональной основой принятия финансовых решений в государственных органах и определяет их логику на всех стадиях управления публичными ресурсами. На этапе планирования формируются лимиты бюджетных обязательств, обосновываются потребности в расходах и определяется приоритетность направлений финансирования; для таможенных органов это особенно важно, поскольку качество планирования влияет на своевременность материально-технического обеспечения, реализацию контрольных функций и устойчивость административных процессов. Исполнение бюджета связано с практической реализацией утверждённых ассигнований и требует точного соблюдения процедур, сроков и целевого характера расходов. Контроль обеспечивает сопоставление фактических результатов с плановыми показателями, выявление отклонений и предупреждение неэффективного использования средств. Отчётность завершает бюджетный цикл, фиксируя степень достижения установленных целей и создавая информационную основу для последующих управленческих решений. В совокупности данные этапы формируют механизм, в котором качество финансовых решений в таможенных органах определяется не только корректностью расчётов, но и способностью обеспечить законность, своевременность и результативность расходования бюджетных средств.

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика финансовых решений в государственном и коммерческом секторах

Критерий сравнения	Государственный сектор	Коммерческий сектор	Специфика для таможенных органов
Цель деятельности	Обеспечение общественных интересов и выполнение государственных функций	Получение прибыли и рост стоимости бизнеса	Обеспечение экономической безопасности, администрирование таможенных доходов и содействие внешнеэкономической деятельности

Критерий эффективности	Экономность, результативность, продуктивность	Прибыльность, рентабельность, рыночная стоимость	Сбалансированность затрат на администрирование с качеством контроля и полнотой поступлений
Источники финансирования	Бюджетные ассигнования, целевые программы, внебюджетные поступления	Выручка, инвестиции, кредиты, собственный капитал	Средства государственного бюджета и иные предусмотренные законом источники
Степень регламентации	Высокая, определяется бюджетным и иным публичным правом	Относительно высокая автономия управленческих решений	Жёсткое соблюдение бюджетных лимитов, смет и процедур закупок
Горизонт планирования	Средне- и долгосрочный, в рамках бюджетного периода и программ	Определяется стратегией компании и рыночной конъюнктурой	Сочетание годового бюджетного планирования с перспективными программами модернизации
Подотчётность	Перед государством, контрольными органами и обществом	Перед собственниками, инвесторами и кредиторами	Повышенная подотчётность Министерству финансов, казначейству и иным контрольным институтам
Гибкость решений	Ограничена нормативными рамками и процедурными требованиями	Более высокая, обусловлена внутренней управленческой автономией	Минимизация дискреции в рутинных расходах при сохранении управленческой гибкости в нестандартных ситуациях

В системе финансовых решений таможенных органов Республики Узбекистан особую роль играют Министерство финансов и Казначейство, выступающие ключевыми субъектами бюджетного регулирования и финансового контроля. Министерство финансов определяет общие правила формирования и исполнения бюджета, утверждает лимиты расходов, обеспечивает методологическое сопровождение бюджетного процесса и осуществляет координацию в сфере публичных финансов. Казначейство, в свою очередь, выполняет функцию оперативного исполнения бюджетных обязательств, контролируя целевое и правомерное использование средств, а также обеспечивая проходимость платежей в пределах утверждённых ассигнований. Для таможенных органов это означает, что любое финансовое решение должно быть не только внутренне обоснованным, но и согласованным с установленными бюджетными процедурами, что повышает дисциплину расходования средств, снижает риски нарушений и усиливает прозрачность финансового управления.

Эффективность финансовых решений в государственном секторе оценивается через призму трёх взаимосвязанных критериев: экономности

(минимизация затрат при заданном результате), результативности (степень достижения целевых показателей) и продуктивности (соотношение результата и использованных ресурсов). Применение данной триады в таможенных органах позволяет сформировать объективную систему оценки качества финансового менеджмента.

Зарубежный опыт оптимизации процедур принятия решений в таможенных органах

Современная трансформация таможенных администраций развивается в русле глобальных реформ, направленных на сокращение времени прохождения формальностей, повышение прозрачности контроля и снижение издержек для государства и бизнеса. На международном уровне эти изменения опираются на Рамочные стандарты ВТамО SAFE, закрепляющие баланс между обеспечением безопасности цепей поставок и упрощением торговли, а также на принципы пересмотренной Киотской конвенции, ориентированной на стандартизацию и упрощение таможенных процедур, применение рискоориентированного контроля и развитие электронного взаимодействия. Важное значение приобретает и концепция «умной границы», предполагающая интеграцию информационных систем, предварительное обмен данными, сквозную цифровую прослеживаемость товаров и межведомственную координацию в режиме реального времени. Именно сочетание правовых, организационных и технологических механизмов позволяет ведущим государствам формировать более гибкую и одновременно более контролируемую модель таможенного администрирования.

Нормативно-правовая основа современной таможенной реформы получила наиболее последовательное выражение в пересмотренной Киотской конвенции, принятой в 1999 году и вступившей в силу в 2006 году. Данный международный акт закрепил принцип, согласно которому таможенные процедуры должны строиться на основе управления рисками, а не на универсальном физическом досмотре каждой партии товаров. Тем самым была принципиально изменена логика таможенного администрирования: акцент сместился с тотальной проверки всех грузов на выявление и концентрацию контрольных ресурсов в отношении поставок повышенного риска. В свою очередь, Рамочные стандарты ВТамО SAFE, принятые в 2005 году и регулярно обновляемые, развили данный подход посредством введения института уполномоченных экономических операторов (Authorized Economic Operators, AEO) — добросовестных участников внешнеэкономической деятельности, получающих упрощенные процедуры в обмен на соблюдение установленных стандартов безопасности. Для Узбекистана, учитывая курс на присоединение к Всемирной торговой организации и обязательства по различным соглашениям об упрощении торговли, это формирует нормативный императив приведения национальных таможенных процедур в соответствие с указанными международными стандартами, что

делает реформу не только желательной, но и юридически, институционально необходимой.

Анализ международного опыта свидетельствует о сложившихся устойчивых тенденциях в реформировании таможенных систем развитых государств. Ведущие таможенные администрации мира — Германии, Сингапура, Южной Кореи, Нидерландов — реализовали масштабные программы цифровой трансформации, результатом которых стало кардинальное сокращение времени на принятие решений и снижение операционных издержек. Сингапурская система TradeNet, внедрённая ещё в 1989 году и многократно модернизированная, обеспечивает обработку таможенных деклараций в режиме реального времени с минимальным участием человека. Подобные решения демонстрируют, что эффективность таможенных реформ определяется не только внедрением цифровых инструментов, но и институциональной готовностью системы к их использованию: наличием унифицированных процедур, подготовленного персонала, актуальной нормативной базы и устойчивой межведомственной интеграции.

Более детальное рассмотрение национальных моделей позволяет выявить различия в механизмах реформирования и в их практических результатах. Сингапурская TradeNet обрабатывает свыше 99% торговых деклараций менее чем за 10 минут благодаря полной автоматизации и алгоритмам профилирования рисков на основе искусственного интеллекта; система интегрирована с 35 государственными органами и исключает необходимость физической подачи документов, а её ключевым фактором успеха стало принятие государством решения о обязательном электронном декларировании с самого начала реформы, а не в качестве факультативной альтернативы. Нидерландский Customs Intelligence Centre использует большие данные и машинное обучение для построения риск-профилей участников торговли, товаров и логистических цепочек; такой подход позволил снизить долю физических проверок для низкорисковых грузов со 100% до менее чем 2% при сохранении эффективности контроля, что демонстрирует возможность одновременного повышения результативности и безопасности на основе данных. Южнокорейская платформа Unipass, связавшая 30 государственных органов, устранила необходимость многократного представления одних и тех же сведений в различные ведомства; достигнутая ежегодная экономия в размере 2,6 млрд долларов США отражает устранение дублирующих административных процедур во всей системе торгового содействия. Реформа Revenue Service в Грузии особенно показательна ввиду постсоветского институционального контекста, сходного с узбекским: сочетание упрощения процедур, внедрения риск-ориентированного контроля и жёстких антикоррупционных мер обеспечило рост собираемости доходов на 25% и резкое снижение индексов восприятия коррупции в течение 3–4 лет.

Таблица 1.3

Международный опыт реформирования таможенных администраций

Страна	Ключевая реформа	Инструменты	Достиженные результаты	Применимость для Узбекистана
Сингапур	Единое окно TradeNet	Электронные декларации, AI-обработка	Время оформления — менее 10 минут	Высокая — модель единого окна
Нидерланды	Customs Intelligence Centre	Анализ больших данных, профилирование рисков	Снижение ручного контроля на 40%	Высокая — система управления рисками
Южная Корея	Unipass — единая платформа	Интеграция с 30 госорганами	Экономия \$2,6 млрд ежегодно	Средняя — межведомственная интеграция
Германия	ATLAS — автоматизация транзита	Электронный обмен данными	Сокращение сроков транзита на 35%	Средняя — стандарты ВТО/ВТамО
Казахстан	EXCN — электронное декларирование	Интеграция с ЕАЭС платформами	Рост электронных деклараций до 98%	Очень высокая — схожий контекст
Грузия	Revenue Service реформа	Риск-ориентированный контроль	Сокращение коррупции, рост сборов на 25%	Высокая — реформы постсоветского пространства

Особого внимания заслуживает опыт Казахстана, поскольку он наиболее близок к условиям Узбекистана с точки зрения регионального контекста, структуры внешней торговли и логики административной модернизации. Реформа таможенного администрирования в Казахстане развивалась в рамках Евразийского экономического союза, что потребовало унификации подходов к декларированию, контролю и информационному обмену с наднациональными и национальными платформами. В этом процессе ключевую роль сыграла система EXCN, обеспечившая переход к электронному декларированию и интеграцию таможенных процедур с другими компонентами цифровой инфраструктуры. Внедрение данной платформы позволило существенно сократить время обработки деклараций, снизить долю ручных операций, повысить предсказуемость таможенного контроля и улучшить качество управления рисками. В результате электронное декларирование стало доминирующей формой взаимодействия участников внешнеэкономической деятельности с таможенными органами, а сама система — инструментом повышения собираемости платежей, прозрачности процедур и управляемости потоков товаров. Для Узбекистана данный опыт показывает, что эффективность цифровизации достигается только при одновременной синхронизации технологических решений с правовым регулированием, институциональной

координацией и подготовкой кадрового состава.

В более широком центральноазиатском и постсоветском контексте можно отметить, что значимые программы таможенной модернизации реализовывались и в других государствах региона, что расширяет эмпирическую базу для сравнительного анализа. Азербайджан внедрил систему «единого окна», позволившую сократить сроки таможенного оформления с нескольких дней до нескольких часов, а Армения перешла к электронным декларациям и риск-ориентированному отбору грузов для досмотра. Совокупность этих примеров показывает, что институциональные и культурные барьеры таможенной реформы в постсоветских условиях — включая сопротивление со стороны заинтересованных групп, слабость ИТ-инфраструктуры и ограниченную цифровую компетентность персонала — могут быть преодолены в относительно короткие сроки при наличии сильной политической воли и последовательной реформаторской стратегии. Общая черта успешных постсоветских преобразований состоит в сочетании политического импульса сверху с практическим вовлечением исполнителей снизу: реформы, внедряемые без поддержки сотрудников, как правило, реализуются формально, но не содержательно, тогда как преобразования, вырабатываемые с учётом мнения практиков, лучше учитывают реальные операционные ограничения. В этом отношении текущая повестка административной модернизации Узбекистана, отражённая в национальной стратегии развития, формирует благоприятный политический контекст для углубления таможенной реформы.

Анализ международного опыта позволяет выделить пять критически важных факторов успеха таможенной реформы, непосредственно применимых к условиям Узбекистана. Во-первых, первичность нормативного реформирования по отношению к технологическому внедрению: технология способна автоматизировать лишь то, что допускается регулированием, следовательно, обновление нормативной базы должно предшествовать цифровой трансформации либо сопровождать её. Во-вторых, значимость поэтапной реализации: попытка одновременно преобразовать все аспекты таможенного администрирования создаёт чрезмерную сложность, тогда как фазовый подход обеспечивает накопление опыта, корректировку решений и укрепление институциональной способности. В-третьих, центральная роль развития кадрового потенциала: человеческий фактор неизменно выступает наиболее значимой переменной успеха реформ, поскольку даже наиболее совершенные системы оказываются неэффективными при недостатке навыков или мотивации персонала. В-четвёртых, необходимость межведомственной координации: таможенная реформа не может осуществляться изолированно, поскольку требует согласования с налоговыми, пограничными, транспортными и финансовыми органами. В-пятых, важность измерения и публичной коммуникации результатов: реформы, демонстрирующие измеримое улучшение сроков оформления, собираемости доходов и удовлетворённости бизнеса, формируют политическую поддержку, необходимую для их устойчивой реализации.

Указанные пять факторов формируют аналитическую основу для реформенных предложений, разрабатываемых в главе 3.

Ключевым уроком международного опыта является синергетический эффект от одновременного внедрения технологических инноваций и организационных преобразований. Технические решения без сопутствующего изменения регламентов и компетенций персонала дают лишь частичный результат. Наиболее релевантным для Узбекистана представляется опыт Казахстана и Грузии как стран с близким контекстом постсоветского реформирования государственного управления.

Заключение

Управленческие решения являются центральным элементом цикла государственного управления, связывая планирование, организацию, мотивацию и контроль. В органах государственной власти эти решения должны соответствовать критериям законности, прозрачности и публичного интереса, а не только эффективности. Оптимизация процедур предполагает максимизацию формализации рутинных решений, сохраняя при этом гибкость для нестандартных ситуаций.

Эволюция управленческой мысли от классических рациональных моделей к ограниченной рациональности и поведенческим подходам показывает, что реальные решения принимаются в условиях неполной информации, временного давления и когнитивных ограничений. Классификация решений по временному горизонту, уровню определённости и степени формализации особенно актуальна для таможенных органов, где запрограммированные решения доминируют в рутинных процедурах, а незапрограммированные требуют профессионального усмотрения.

Финансовые решения в государственном секторе подчинены приоритету публичного интереса, а не максимизации прибыли, а их эффективность измеряется через экономичность, результативность и продуктивность. Они строго регламентируются бюджетным, налоговым и административным законодательством, что для Государственного таможенного комитета Узбекистана означает обязательное соблюдение Бюджетного кодекса, законодательства о государственных закупках и ведомственных нормативных актов. Бюджетный цикл (планирование → исполнение → контроль → отчётность) является институциональной основой принятия финансовых решений, а Министерство финансов и казначейство выступают ключевыми субъектами бюджетного регулирования и финансового контроля, налагая жёсткие бюджетные лимиты, многоуровневое согласование и обязательные конкурсные закупки.

Международный опыт реформирования таможенных систем демонстрирует устойчивые тенденции к цифровой трансформации, основанные на стандартах ВТамО SAFE, пересмотренной Киотской конвенции и концепции «умных границ». Ведущие таможенные администрации мира, такие как

Сингапур (TradeNet), Нидерланды (Customs Intelligence Centre), Южная Корея (Unipass) и Германия (ATLAS), добились кардинального сокращения времени на принятие решений и снижения операционных издержек.

Опыт Казахстана с системой EXCN является наиболее релевантным для Узбекистана, показывая, что эффективность цифровизации достигается только при одновременной синхронизации технологических решений с правовым регулированием, институциональной координацией и подготовкой кадрового состава. При этом реформа Revenue Service в Грузии подтвердила, что риск-ориентированный контроль способствует сокращению коррупции и увеличению сборов на 25%. Ключевым уроком является синергетический эффект от одновременного внедрения технологических инноваций и организационных преобразований, при этом реформы должны быть поэтапными, начиная с обновления нормативной базы.

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. Исматова 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