

TOSHKENT TO‘QIMACHILIK VA YENGIL SANOAT INSTITUTI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.03/2025.27.12. I.21.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH
BOJXONA QO‘MITASINING BOJXONA INSTITUTI

RAXMONOVA NARGIZA RASHIDOVNA

TASHQI SAVDONI RIVOJLANTIRISHDA CHEGARA BOJXONA
POSTLARI BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISH

08.00.13 – Menejment

Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (Doctor of Philosophy) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati
mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)
по экономическим наукам**

**Contents of dissertation abstract of Doctor of Philosophy (PhD)
in economic sciences**

Raxmonova Nargiza Rashidovna

Tashqi savdoni rivojlantirishda chegara bojxona postlari boshqaruvini
takomillashtirish..... 3

Рахмонова Наргиза Рашидовна

Совершенствование управления пограничными таможенными постами в
развитии внешней торговли 25

Raxmonova Nargiza Rashidovna

Improving the Management of Border Customs Posts in the Development of Foreign
Trade..... 51

E‘lon qilingan ishlar ro‘yxati

Список опубликованных работ
List of published works 57

TOSHKENT TO‘QIMACHILIK VA YENGIL SANOAT INSTITUTI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.03/2025.27.12. I.21.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH
BOJXONA QO‘MITASINING BOJXONA INSTITUTI

RAXMONOVA NARGIZA RASHIDOVNA

TASHQI SAVDONI RIVOJLANTIRISHDA CHEGARA BOJXONA
POSTLARI BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISH

08.00.13 – Menejment

Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (Doctor of Philosophy) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.3.PhD/Iqt4592 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya Bojxona qo'mitasining Bojxona institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezюме)) Ilmiy kengash veb-sahifasi (www.ttysi.uz) va "ZiyoNet" Axborot-ta'lim portali (www.ziynet.uz)da joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Shadmankulov Anvar Ablakulovich
iqtisod fanlari nomzodi, dotsent

Rasmiy opponentlar:

Baxtiyorov Bobur Baxodir o'g'li
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Tursunov Bobir Ortiqmirzayevich
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Yetakchi tashkilot:

Toshkent davlat transport universiteti

Dissertatsiya himoyasi Toshkent to'qimachilik va yengil sanoat instituti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.03/2025.27.12.1.21.02 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil 18 sentabr soat 10:00 dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil:100066, Toshkent shahri, Yakkasaroy tumani, Shohjaxon ko'chasi, 5- uy. Tel.: (998 55) 512-66-11. Faks: (99871) 239-43-51. e-mail: info@ttysi.uz.

Dissertatsiya bilan Toshkent to'qimachilik va yengil sanoat instituti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (312 raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil:100066, Yakkasaroy tumani, Shohjaxon ko'chasi, 5- uy. Tel.: (998 55) 512-66-11. Faks: (99871) 239-43-51. e-mail: info@ttysi.uz.

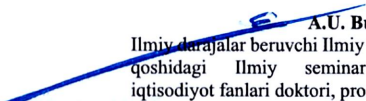
Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil "05" 09 kuni tarqatildi.

(2026-yil "05" 09 dagi 4 - raqamli reyestr bayonnomasi).




B.V. Nasimov
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash
raisi, iqtisodiyot fanlari doktori,
professor


S.N. Yuldashev
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash
ilmiy kotibi, iqtisod fanlari nomzodi,
dotsent


A.U. Burxanov
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash
qoshidagi Ilmiy seminar raisi,
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonda tashqi savdo hajmining izchil ortishi chegara bojxona postlariga tushayotgan yuklamaning ko'payishiga, bu esa mavjud boshqaruv tizimlarining moslashuvchanligi, resurslardan foydalanish samaradorligi va boshqaruv jarayonlarini muvofiqlashtirish mexanizmlarini takomillashtirish zaruratini kuchaytirmoqda. Jahon savdo tashkiloti (WTO) ma'lumotlariga ko'ra, "2025-yilda jahon tovarlar eksporti qiymati 26,26 trln AQSh dollarini tashkil etib, 2024-yilga nisbatan 7,0 %ga o'sgan"¹. Bu esa xalqaro tovar ayirboshlash hajmining kengayib borayotganini va chegara bojxona infratuzilmasiga bo'lgan talabning izchil oshib borayotganini ko'rsatadi. Mazkur sharoitda AQSh, Yevropa Ittifoqi mamlakatlari, Singapur, Yaponiya, Janubiy Koreya, Rossiya Federatsiyasi, Ozarbayjon, Gruziya kabi davlatlarda avtomobil chegara bojxona postlari faoliyatiga raqamli texnologiyalar, intellektual bojxona nazorati, oldindan axborot almashinuvi hamda xavflarni boshqarishga asoslangan innovatsion boshqaruv yondashuvlarining keng joriy etilishi yuqori amaliy samaradorlikni ta'minlamoqda. Mazkur ilg'or tajribalar avtomobil chegara bojxona postlarida boshqaruv jarayonlarini strategik, taktik va operativ darajalarda muvofiqlashtirish, raqamli transformatsiyani jadallashtirish hamda menejmentning zamonaviy usul va vositalarini keng joriy etish zarurligini ko'rsatadi.

Jahon mamlakatlari chegaralaridagi boshqaruv jarayonlarini, jumladan, bojxona chegarasi orqali tovarlar va transport vositalarining o'tkazilish tezligi, soddaligi va undagi byurokratik to'siqlarni ko'plab olimlar, tadqiqotchilar hamda xalqaro tashkilotlar o'rganadi. Jahon savdo tashkiloti, Jahon bojxona tashkiloti, Jahon banki, Xalqaro valyuta fondi shular jumlasidandir. AChBPlaridagi jarayonlarni yanada soddalashtirish, tezlashtirish, ma'muriy to'siqlarni bartaraf etish orqali tashqi savdoga ko'maklashish maqsadida chegara boshqaruviga oid tavsiyalar ishlab chiqish bu boradagi ilmiy-tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishlaridan hisoblanadi.

Yangi O'zbekistonda amaldagi "O'zbekiston - 2030" strategiyasi² doirasida avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvini takomillashtirish, ulardagi ish yuklarni kamaytirish, o'tkazuvchanlik qobiliyatini yanada oshirish, shuningdek, tashqi iqtisodiy faoliyat ishtirokchilarining vaqt va moliyaviy xarajatlarini qisqartirishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar amalga oshirilib kelinmoqda. Shu bilan birga, bojxona ma'murchiligini xalqaro standartlar asosida takomillashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Shuningdek, avtomobil chegara bojxona postlarini zamonaviy menejment yondashuvlari asosida boshqarishni takomillashtirish, ular faoliyatining

¹ World Trade Organization. Global Trade Outlook and Statistics. March, 2026. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gtos0326_e.pdf

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi "Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-21-son Farmoni 1-ilovasi. Manba: <https://www.lex.uz/uz/docs/-8050769>

tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini rivojlantirish, raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etish hamda chegara bojxona postlari boshqaruvining nazariy-uslubiy asoslarini yanada rivojlantirish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Jahon Bojxona tashkilotining “Jahonda savdoni yengillashtirish va xavfsizlikni ta’minlashning hadli standartlari” (2005-yil iyunda qabul qilingan), O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 21-dekabrdagi “Bojxona tartib-taomillarini soddalashtirish va uyg‘unlashtirish to‘g‘risidagi xalqaro konvensiyaga (Kioto, 1973-yil 18-may, 1999-yil 26-iyunda qabul qilingan o‘zgartirishlar bilan) O‘zbekiston Respublikasining qo‘shilishi to‘g‘risida”gi O‘RQ-654-son Qonuni, O‘zbekiston Respublikasining “Bojxona kodeksi” (2016-y., yangi tahriri), O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi “Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo‘ljallangan ustuvor yo‘nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-21-son, 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son, 2022-yil 6-apreldagi “Tashqi savdo faoliyati ishtirokchilarini qo‘llab-quvvatlashning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-97-son, 2022-yil 27-apreldagi “Bojxona ma’muriyatchiligini yanada takomillashtirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-122-son Farmonlari, 2025-yil 25-martdagi “Davlat bojxona xizmati organlarining faoliyatini tashkil etish va bojxona ma’muriyatchiligini yanada takomillashtirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida” PQ-122-son Qarori hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me’yoriy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu tadqiqot muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma’naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Tashqi savdoni rivojlantirishda chegara bojxona postlari boshqaruvini takomillashtirish yo‘nalishida xorijlik mutaxassis-olimlar tomonidan bir qator ilmiy asoslangan g‘oyalar ilgari surilgan. Xususan, A.Fayol, F. Teylor, F. Lyutans, M.Polner, J.Maklinden, A.Z.Durrani, E.Doychmann, L.Gabrielli, E.Rekkilar³ avtomobil chegara bojxona postlari o‘tkazuvchanligiga ta’sir etuvchi omillar bo‘yicha ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borgan. Shuningdek, Jahon savdo tashkiloti, Jahon bojxona tashkiloti, Jahon Banki kabi tashkilotlarning ekspertlari tomonidan avtomobil chegara bojxona postlari samaradorligi masalalari o‘rganilgan.

Mustaqil davlatlar hamdo‘stligi olimlaridan A.R.Gladkov, M.V.Boykova,

³ Fayol H. General and Industrial Management / translated from the French by C. Storrs. - London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. - 110 p.; F.W.Taylor. The Principles of Scientific Management. New York; London: Harper & Brothers, 1911.; F.Luthans. The contingency theory of management. A path out of the jungle // Business Horizons. - 1973. - Vol. 16, No. 3. - P. 67-72; Polner M. Coordinated border management: from theory to practice, article on the WC Journal; Maklinden J., Durrani A.Z. Customs administration Corruotion in customs, article on the WCJ, 2013; E.Doychmann, L.Gabrielli, E.Rekki. Roads, rails, and checkpoints: Assessing the permeability of nation-state borders worldwid; WCO. Coordinated border management: An inclusive approach for connecting Stakeholdders, 2015;

T.S.Nenadishina o'z tadqiqotlarida chegaralarni samarali boshqarish orqali ularning o'tkazuvchanligini oshirish masalalari bo'yicha tadqiqotlar olib borishgan. O.Bobrova, A.Kojankov, D.Kovoryakovskiy, S.Shoxinlar avtomobil chegara bojxona postlarini raqamli boshqarish masalalariga ko'proq e'tibor qaratganlar⁴.

Mamlakatimiz iqtisodchi olimlari B.V. Nasimov, Q.X.Abdurahmonov, R.A.Alimov, A.U.Burxanov, M.B.Bekmurodov, R.A.Isayev, G.R.Madraximova, S.A.Alimbaev, D.N.Sharipova, E.Nigmanov, U.Yuldashevalarning ilmiy ishlari orqali menejmentning usullari, funksiyalari va ularni qo'llashga oid jihatlar, tashkilotlarni boshqarish strategiyalari o'rganilgan⁵. A.Saidov, A.Nazarov, Z.V.Muydinova, R.R.Nazarova, N.Asqarovlar va boshqalarning ilmiy-tadqiqot ishlarida avtomobil chegara bojxona postlarini boshqarishning ayrim jihatlarini, asosan "E-tranzit" axborot tizimi hamda xavfni boshqarish tizimlarini qo'llash istiqbollari, bojxona chegarasi orqali harakatlanadigan jismoniy shaxslarga tegishli tovarlar hisobi, undiriladigan bojxona to'lovlari o'rganilgan⁶.

Shu bilan birga, mavjud tadqiqotlarning ko'pchiligi boshqaruv samaradorligining ayrim jihatlarini (asosan, nazariy-uslubiy masalalar, tashqi iqtisodiy faoliyatning alohida yo'nalishlari) qamrab olgan. Ayrim avtomobil chegara bojxona postlari misolida boshqaruv samaradorligini oshirishning kompleks tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini ishlab chiqish, uni amaliyotga joriy etish mexanizmlari va ularni baholash mezonlari masalalari esa yetarli darajada batafsil yoritilmagan, shuningdek, O'zbekistondagi avtomobil chegara bojxona postlarida boshqaruvni takomillashtirish masalalari mustaqil tadqiqot obyekti sifatida o'rganilgan. Mazkur dissertatsiya aynan shu ilmiy-amaliy bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan. Yuqorida bayon qilingan holat tadqiqot mavzusini tanlashga va uning maqsadini aniqlashga imkon beradi.

Dissertasiya tadqiqotining dissertasiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Mazkur

⁴ А.Р.Гладков. Совершенствование механизмов формирования и применения предварительных решений в ТК. дисс. на соис уч. ст. к.э.н., РТА, Люберсы - 2018; М.В.Бойкова. Зарубежный опыт таможенного администрирования. М.: РИО РТА, 2017. 130 с., ISBN 978-5-9590-0935-9; Т.С.Ненадышина. Упрощение процедур торговли РФ в целях обеспечения внешнеторговых интересов / дисс. на соис. уч. степ. д.э.н. РТА, Люберсы - 2022; О.Боброва., А.Кожанков., Д.Коворяковский., Т.Ненадышина., С.Шохин. Скоординированное управление границей: международные стандарты и правоприменительная практика. монография. М.:Прометей, 2017,-192 с.

⁵ B.V.Nasimov. Paxta-to'qimachilik klasterlari korxonalarida ishlab chiqarish zahiralarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirish. diss. avtoref. DSc: 08.00.13. - Toshkent, 2023; Q.X.Abdurahmonov. Inson resurslarini boshqarish. darslik. - T.: Iqtisodiyot, 2019; R.A.Alimov. Tashqi iqtisodiy faoliyatni boshqarish. Darslik. T.: O'qituvchi, 2017; A.U.Burxanov. Korporativ boshqaruv va investitsiyalar samaradorligi. Monografiya. T.: Iqtisodiyot, 2020; M.B.Bekmurodov. Ijtimoiy tizimlarda boshqaruv samaradorligi masalalari. Jamiyat va boshqaruv. 2019. №2; R.A.Isayev. Sanoat korxonalarining sifat menejmenti tizimi va strategik boshqarish integratsiyalashgan tizimining axborot ta'minoti. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, 2021.; G.R.Madraximova. To'qimachilik sanoatini iqtisodiy rivojlantirish metodologiyasini takomillashtirish. DSc il. d. olish yozilgan diss. avtoreferati. - Toshkent, 2024; S.A.Alimbaev, D.N.Sharipova. Bojxona menejmenti. O'quv qo'llanma. Toshkent-2010; E.Nigmanov, U.Yuldasheva. Таможенный менеджмент. учебник. Ташкент-2023;

⁶ A.Saidov. E-tranzit. Uslubiy qo'llanma, BI, Toshkent-2022-yil; A.Navzarov. Chegara bojxona postlarida moliyaviy riskni minimallashtirish istiqbollari. PhD diss. 2023-yil. UDK:339.543:351.814.1(575.1); Z.V.Muydinova. Chegara bojxona postlari orqali harakatlanayotgan jismoniy shaxslar tovarlari iqtisodiy tahlilini takomillashtirish. PhD diss. 2026-yil; P.P.Nazarova. Управление ВЭД в Узбекистане на основе Инновационного развития в условиях глобализации. Автореферат дисс. учен. ст. д.э.н.; N.Asqarov. O'zbekiston Respublikasida tashqi savdo va bojxona sohalarni uyg'un boshqarishning tashkiliy-iq mexanizmlarini takomillashtirish. i.f.n. dis. ADU. - A.: 2014.

dissertatsiya tadqiqoti Bojxona institutining ilmiy-tadqiqot ishlariga muvofiq bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi tashqi savdoni rivojlantirishda chegara bojxona postlari boshqaruvini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish hisoblanadi.

Tadqiqotning vazifalari:

avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvining nazariy asoslarini o'rganish;

avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvining maqsadi va konseptual klassifikatsiyasini aniqlash;

avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruviga oid xorijiy tajribalarni tahlil qilish, ularning muvaffaqiyatli yondashuvlarini O'zbekiston sharoitida qo'llashni asoslash hamda joriy etish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish;

O'zbekistonda avtomobil chegara bojxona postlari faoliyatining amaldagi holatini tahlil qilish va mavjud muammolarni tizimlashtirish;

avtomobil chegara bojxona postlari o'tkazuvchanligiga ta'sir etuvchi omillarni ekonometrik modellar asosida baholash;

avtomobil chegara bojxona postlari toifalarini o'zgartirish asosida resurslardan samarali foydalanish yo'llarini aniqlash;

avtomobil chegara bojxona postlarini rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishlari va prognoz ko'rsatkichlarini aniqlash hamda ulardan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda foydalanish bo'yicha takliflar ishlab chiqish;

avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruv tizimini raqamlashtirish istiqbollari bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish;

tashqi savdoni rivojlantirishda avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvi samaradorligini oshirish bo'yicha kompleks boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun amaliy takliflar ishlab chiqish.

Tadqiqotning ob'yekti sifatida O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi huzuridagi Bojxona qo'mitasi tasarrufidagi avtomobil chegara bojxona postlarining boshqaruv faoliyati olingan.

Tadqiqotning predmeti avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvi jarayonida vujudga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqotni amalga oshirishda tizimli va qiyosiy tahlil, ekspert baholash, iqtisodiy-statistik tahlil, ma'lumotlarni yig'ish, guruhlash, ko'p omilli ekonometrik modellashtirish, prognozlashtirish va boshqa usullar qo'llanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

tovarlarni eksportga rasmiylashtirish jarayonlarini boshqarish samaradorligini oshirish maqsadida "bir marotaba ma'lumot kiritish" tamoyiliga asoslangan, tashqi savdo shartnomasi ma'lumotlari asosida eksport deklaratsiyasini avtomatik shakllantirib, bojxona nazoratini avtomobil chegara bojxona postlarida amalga oshirishni nazarda tutuvchi integratsiyalashgan tashkiliy-iqtisodiy boshqaruv mexanizmini ishlab chiqish taklif etilgan;

avtomobil chegara bojxona postlarining o'tkazuvchanlik salohiyatiga ta'sir etuvchi transport oqimi, yo'lovchilar qatnovi, inson resurslari hamda texnik vositalar

o‘rtasidagi bog‘liqlikni baholovchi ko‘p omilli ekonometrik model asosida postlar resurslarini maqbullashtirish, xodimlar tarkibini yuklama darajasiga mos ravishda shakllantirish va postlar toifalarini differensial boshqarish taklif etilgan;

avtomobil chegara bojxona postlari faoliyatini strategik boshqarish samaradorligini oshirish maqsadida 2030-yilgacha transport oqimlarining o‘shish tendensiyalari prognoz ko‘rsatkichlari aniqlanib, ular asosida bojxona infratuzilmasini rivojlantirish va xizmat ko‘rsatish quvvatlarini rejalashtirish taklif etilgan;

tashqi savdo yuklari to‘g‘risida tranzit deklaratsiyasi orqali oldindan taqdim etilgan ma’lumotlarni tovar bojxona hududiga yetib kelgunga qadar tahlil qilish hamda bojxona nazorat choralarini oldindan belgilash imkonini beruvchi AChBPlarida tranzit jarayonlarini boshqarish tizimini takomillashtirish taklif etilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

avtomobil chegara bojxona postlarini qurish va rekonstruksiya qilish jarayonlarida transport vositalari oqimining prognoz ko‘rsatkichlarini aniqlash asosida bojxona infratuzilmasi quvvatlarini rejalashtirish va rivojlantirish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan;

tashqi savdo ishtirokchilari ma’lumotlarini bir marta kiritish va ulardan bojxona rasmiylashtiruvining keyingi bosqichlarida takroriy foydalanish bo‘yicha amaliy yechimlar ishlab chiqilgan;

avtomobil chegara bojxona postlari faoliyatini ko‘p omilli ekonometrik tahlil qilish natijalari asosida bojxona xodimlari shtat birliklarini optimal taqsimlash hamda inson resurslaridan samarali foydalanish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan;

bojxona rasmiylashtiruv bosqichlarini qisqartirish, tartib-taomillarni soddalashtirish va tranzit jarayonlarini raqamlashtirish maqsadida “Tranzit deklaratsiyasini to‘ldirish tartibi”ni ishlab chiqish hamda takomillashtirishda tadqiqot natijalaridan foydalanilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Tadqiqotda qo‘llanilgan yondashuv, usul va nazariy ma’lumotlarning rasmiy manbalardan, shu jumladan, O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi huzuridagi Bojxona qo‘mitasining rasmiy statistik ma’lumotlaridan olinganligi, keltirilgan tahlillar va olib borilgan hisob-kitoblarning matematik-statistika va ekonometrika usullari yordamida asoslanganligi, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi, olingan natijalarning vakolatli idoralar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvining nazariy-metodologik asoslarini takomillashtirish, boshqaruv samaradorligini baholash va boshqaruv qarorlarini qabul qilishning ilmiy-uslubiy ta’minotini rivojlantirishga qaratilgan xulosa hamda takliflar ishlab chiqilganligi bilan izohlanadi. Tadqiqot natijalaridan avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvini takomillashtirishga oid ilmiy-tadqiqotlarni amalga oshirishda, boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishda, shuningdek, mazkur yo‘nalishdagi ilmiy-uslubiy ishlanmalarni tayyorlashda foydalanish mumkin.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi huzuridagi Bojxona qo'mitasi faoliyatini takomillashtirishga doir chora-tadbirlarni ishlab chiqish, avtomobil chegara bojxona postlari faoliyatini tahlil qilish, qisqa va uzoq muddatli iqtisodiy rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqish, iqtisodiy oliy o'quv yurtlari o'quv rejasidagi "Bojxona menejmenti", "Bojxona to'lovlari" va shu kabi fanlardan o'quv qo'llanma va darsliklar tayyorlashda ilmiy-uslubiy manba sifatida foydalanilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Tashqi savdoni rivojlantirishda chegara bojxona postlari boshqaruvini takomillashtirish bo'yicha ishlab chiqilgan ilmiy-amaliy takliflar va tavsiyalar asosida:

tovarlarni eksportga rasmiylashtirish jarayonlarini boshqarish samaradorligini oshirish maqsadida "bir marotaba ma'lumot kiritish" tamoyiliga asoslangan, tashqi savdo shartnomasi ma'lumotlari asosida eksport deklaratsiyasini avtomatik shakllantirib, bojxona nazoratini avtomobil chegara bojxona postlarida amalga oshirishni nazarda tutuvchi integratsiyalashgan tashkiliy-iqtisodiy boshqaruv mexanizmiga oid taklifi "Eksport uch qadamda" loyihasini ishlab chiqishda foydalanilgan (*O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi huzuridagi Bojxona qo'mitasining 2025-yil 26-yanvardagi 8/25-25-005-son ma'lumotnomasi*). Mazkur taklif eksport jarayonlarida takrorlanuvchi ma'lumotlarni qayta kiritish holatlarini bartaraf etish, biznes-jarayonlarni boshqarish samaradorligini oshirish, rasmiylashtirish bosqichlarini 9 tadan 3 tagacha qisqartirish hamda eksportyorlarning yillik xarajatlarini o'rtacha 75 mlrd so'mga kamaytirishga xizmat qilgan;

avtomobil chegara bojxona postlarining o'tkazuvchanlik salohiyatiga ta'sir etuvchi transport oqimi, yo'lovchilar harakati, inson resurslari va texnik vositalar o'rtasidagi bog'liqlikni baholovchi ko'p omilli ekonometrik model asosida postlar resurslarini maqbullashtirish, xodimlar tarkibini yuklama darajasiga mos ravishda shakllantirish va postlar toifalarini differensial boshqarishga oid ishlab chiqilgan taklifi AChBPlari tarkibiy tuzilmasini takomillashtirish jarayonida qo'llanilgan (*O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi huzuridagi Bojxona qo'mitasining 2025-yil 26-yanvardagi 8/25-25-005-son ma'lumotnomasi*). Natijada, "Rishton", "Andarxon" va "Qarshi-Kerki" AChBPlarining toifalari yuklama darajasidan kelib chiqib qayta ko'rib chiqilgan, inson resurslari va bojxona nazoratining texnik vositalardan foydalanish samaradorligi oshirilgan, shtat birliklari maqbullashtirilgan hamda resurslardan oqilona foydalanish hisobiga boshqaruv xarajatlari 1,2 foizga qisqartirilgan;

avtomobil chegara bojxona postlari faoliyatini strategik boshqarish samaradorligini oshirish maqsadida 2030-yilgacha transport oqimlarining o'sish tendensiyalari prognoz ko'rsatkichlari aniqlanib, ular asosida bojxona infratuzilmasini rivojlantirish va xizmat ko'rsatish quvvatlarini rejalashtirish bo'yicha ishlab chiqilgan taklifdan Qoraqalpog'iston Respublikasi bojxona boshqarmasining "Dout-ota" AChBPni rekonstruksiya qilish va modernizatsiyalash jarayonida foydalanilgan (*O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi huzuridagi Bojxona qo'mitasining 2025-yil 26-yanvardagi 8/25-25-005-son ma'lumotnomasi*). Mazkur taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida postning

infratuzilma quvvatlarini aniqlash va rivojlantirish bo'yicha boshqaruv qarorlarini asoslash imkoniyati yaratilgan hamda "Dout-ota" AChBPining o'tkazuvchanlik salohiyati 4 foizga oshirilgan;

tashqi savdo yuklari to'g'risida tranzit deklaratsiyasi orqali oldindan taqdim etilgan ma'lumotlarni tovar bojxona hududiga yetib kelgunga qadar tahlil qilish hamda bojxona nazorat choralarini oldindan belgilash imkonini beruvchi AChBPlarida tranzit jarayonlarini boshqarish tizimini takomillashtirishga qaratilgan taklif O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2022-yil 31-avgustda 3382-son bilan davlat ro'yxatidan o'tkazilgan "Tranzit deklaratsiyasini to'ldirish, rasmiylashtirish, unga o'zgartirish va qo'shimcha kiritish, uni qaytarib olish hamda bekor qilish tartibi to'g'risidagi nizom"da o'z aksini topgan (*O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi huzuridagi Bojxona qo'mitasining 2025-yil 26-yanvardagi 8/25-25-005-son ma'lumotnomasi*). Mazkur taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida tashqi savdo yuklari bo'yicha ma'lumotlarni oldindan tahlil qilish imkoniyati kengaygan, bojxona nazorat shakllarini transport vositasi chegaraga yetib kelguniga qadar belgilash hamda nazorat jarayonlarini tezkor tashkil etish imkoniyati yaratilgan, natijada transport vositalarining AChBPlarida turib qolish vaqti 1,3 foizga qisqartirilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatyasi. Tadqiqot natijalari 6 ta (shu jumladan, 3 ta respublika va 3 ta xalqaro) ilmiy-amaliy konferensiyalarda muhokamadan o'tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi. Tadqiqot mavzusi bo'yicha 16 ta ilmiy ish, jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy jurnallarda 5 ta ilmiy maqola, jumladan, 3 ta respublika va 2 ta xorijiy jurnallarda nashr etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan tarkib topgan. Dissertatsiya hajmi 115 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida tadqiqotning dolzarbligi va zarurati asoslangan, uning maqsadi, vazifalari, obyekti va predmeti belgilab olingan, respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan, dissertatsiya mavzusi bo'yicha tadqiqotlar sharhi keltirilgan, ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilingan, olingan natijalarning ilmiy-amaliy ahamiyati yoritib berilgan, tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish, nashr etilgan ishlar va dissertatsiyaning tarkibiy tuzilishiga doir ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning birinchi bobi "**Tashqi savdoni rivojlantirishda avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvining ilmiy-nazariy asoslari**" deb nomlanib, unda AChBPlari boshqaruvining mazmun-mohiyati, postlardagi tartib-taomillar va ularni menejment funksiyalari asosida tartibga solish, AChBPlaridagi boshqarish masalasi zamonaviy menejment nuqtayi nazaridan ko'rib chiqildi. Tadqiqot davomida ushbu tizimning nazariy asoslari, boshqaruvning maqsad va turlari hamda

xorijiy mamlakatlarda chegara boshqaruviga oid tendensiyalar va amaliyotlar tahlil qilinib, muvaffaqiyatli yondashuvlarni O‘zbekiston sharoitida qo‘llash imkoniyati asoslanib, xorijiy tajribani joriy etish yuzasidan tavsiyalar berilgan. Shuningdek, chegara boshqaruvining hozirgi holati va uni rivojlantirish istiqbollari, uslubiy jihatlarini takomillashtirish yo‘nalishlari tadqiq etilgan.

Mamlakatimizda bojxona ma‘murchiligini takomillashtirish natijasida tadbirkorlik sohasida ham qulayliklar yaratildi. Shu jumladan, 2025-yilda import yo‘nalishidagi tovarlarning 53 %, eksport yo‘nalishidagi tovarlarning 91 %i tovarlar bojxona ko‘rigidan ozod qilindi, hujjatlarning elektron tarzda taqdim etish hisssasi 99,6 %ga yetdi, bojxona organlarining elektron axborot tizimlaridan ma‘lumot olish, qayta ishlash va ulardan foydalanish darajasi yuqorilashdi⁷.

AChBPlaridagi boshqaruv bilan bog‘liq mavjud muammolar ushbu yo‘nalishda tadqiqotlar zarurligini ko‘rsatadi. AChBPlari bugungi kunda nafaqat nazorat o‘tkazish punkti, balki tashqi savdo jarayonlarining muhim bo‘g‘ini sifatida namoyon bo‘lmoqda. Ularning samarali ishlashi eksport-import operatsiyalarining tezligi, logistika tizimining uzluksizligi va umumiy tashqi savdoga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli ushbu tizimni faqat ma‘muriy nazorat nuqtasi emas, balki boshqaruv tizimi sifatida ko‘rib chiqish zarurati yuzaga keladi.

Transport oqimlarining keskin ortishi, logistika zanjirlarining murakkablashuvi va tashqi savdo hajmining oshishi, xizmat ko‘rsatish vaqtining cho‘zilishi va navbatlarning yuzaga kelishi AChBPlarda boshqaruv tizimini qayta ko‘rib chiqishni talab etmoqda. Tadqiqot davomida zamonaviy menejment nazariyalari asosida AChBPlarini boshqarishga nisbatan yangicha yondashuv zarurligi asoslandi. Xususan, jarayonlarga yo‘naltirilgan boshqaruv hamda xavfga asoslangan boshqaruv konsepsiyalarining qo‘llanilishi ushbu tizim samaradorligini oshirishda muhim omil ekanligi isbotlandi.

O‘zbekiston Respublikasida 2019-yildan boshlab bojxona chegaralari orqali harakatlanayotgan tovar va transport vositalari ustidan yalpi bojxona nazoratini o‘tkazish bekor qilindi va bojxona nazoratini xavf profillari asosida 4 ta, ya’ni qizil, sariq, ko‘k va yashil yo‘laklarga ajratilgan holda amalga oshirish amaliyoti joriy etildi. Natijada, 2021-yil yakuniga kelib, bojxona rasmiylashtiruv uchun sarflanayotgan vaqt eksportda 3 marta va importda 2,6 martaga qisqarishiga, bojxona nazoratini amalga oshirish jarayonida bojxona ko‘rigi hajmining 1,6 barobar kamayishiga erishildi⁸.

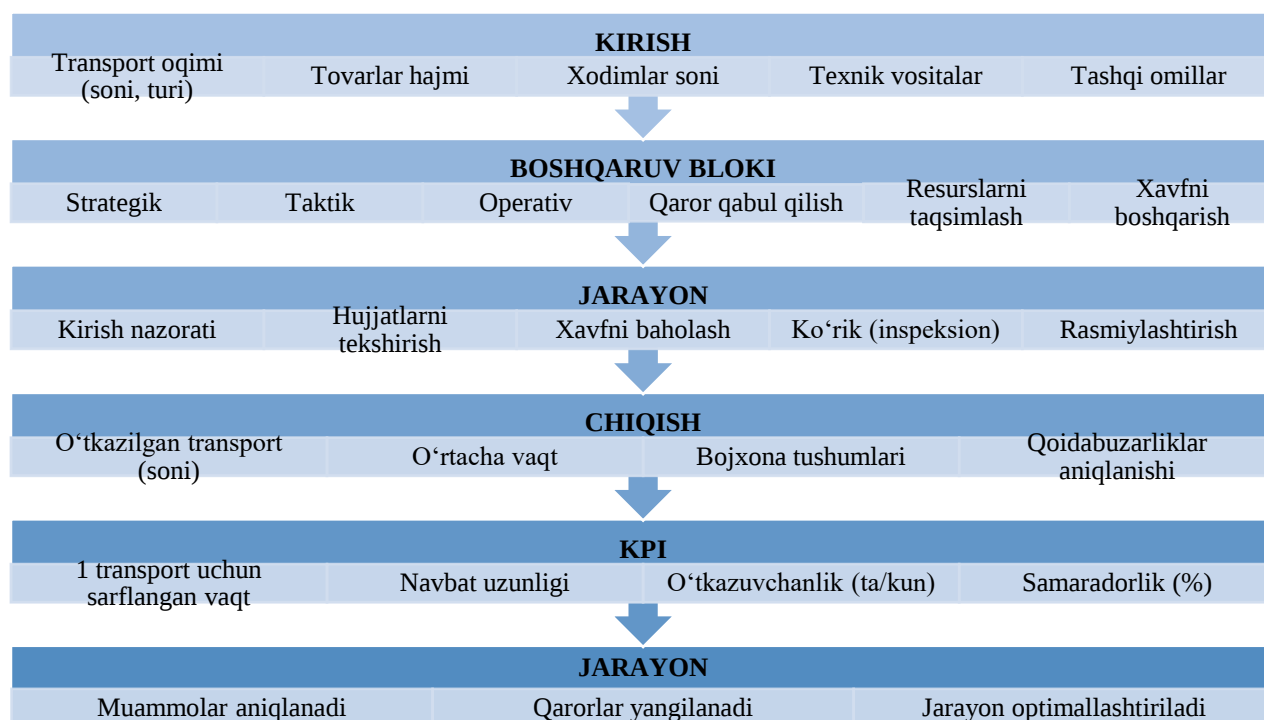
“O‘zbekiston – 2030” strategiyasida milliy qonunchilikni Jahon savdo va Jahon bojxona tashkilotlarining standartlariga moslashtirish, bojxona rasmiylashtiruviga sarflanadigan vaqt va xarajatlarni kamaytirish, mavjud resurslarni optimal

⁷ A.A.Shadmankulov. Bojxona ma‘murchiligining ayrim nazariy jihatlar hamda xorijiy tajriba// “Iqtisodiy islohotlar jarayonida O‘zbekistonda bojxona ma‘murchiligini takomillashtirish istiqbollari” mavzusidagi ilmiy-amaliy anjuman materiallari to‘plami. – Toshkent. BQ BI, 2026-y. 197 - b., 13-bet.

⁸ Ruzmetov X. O‘zbekiston Respublikasi bojxona organlarida xavfni boshqarish tizimining joriy etilish tendensiyasi va uning bugungi kundagi natijalari. // O‘zbekiston bojxona axborotnomasi. - 2-son, 2023-y. – B.

boshqarish, bojxona nazorati samaradorligini oshirish, tashqi iqtisodiy faoliyat (TIF) qatnashchilarining vaqt va xarajatlarini qisqartirish kabi vazifalar belgilab berildi⁹.

AChBPni boshqarish faqat ma'muriy nazorat mexanizmlariga asoslanib qolmasdan, balki jarayonlarga yo'naltirilgan boshqaruv tizimini joriy etishni talab etadi. Bunda asosiy e'tibor transport oqimlarini samarali tashkil etish, xizmat ko'rsatish, bojxona nazoratiga sarflanadigan vaqtini qisqartirish hamda resurslardan optimal foydalanishga qaratiladi. Shu bois, mazkur tadqiqotda boshqaruvning an'anaviy nazorat modelidan voz kechilib, xavfga asoslangan va natijadorlikka yo'naltirilgan konseptual model taklif etiladi (1-rasm).



1-rasm. AChBPni boshqarishning konseptual modeli¹⁰

Mazkur model AChBPni boshqarish jarayonini tizimli yondashuv asosida aks ettiradi. Modelda kirish omillari, boshqaruv qarorlari, xizmat jarayonlari, natijalar hamda samaradorlik ko'rsatkichlari o'zaro bog'liqlikda ifodalangan.

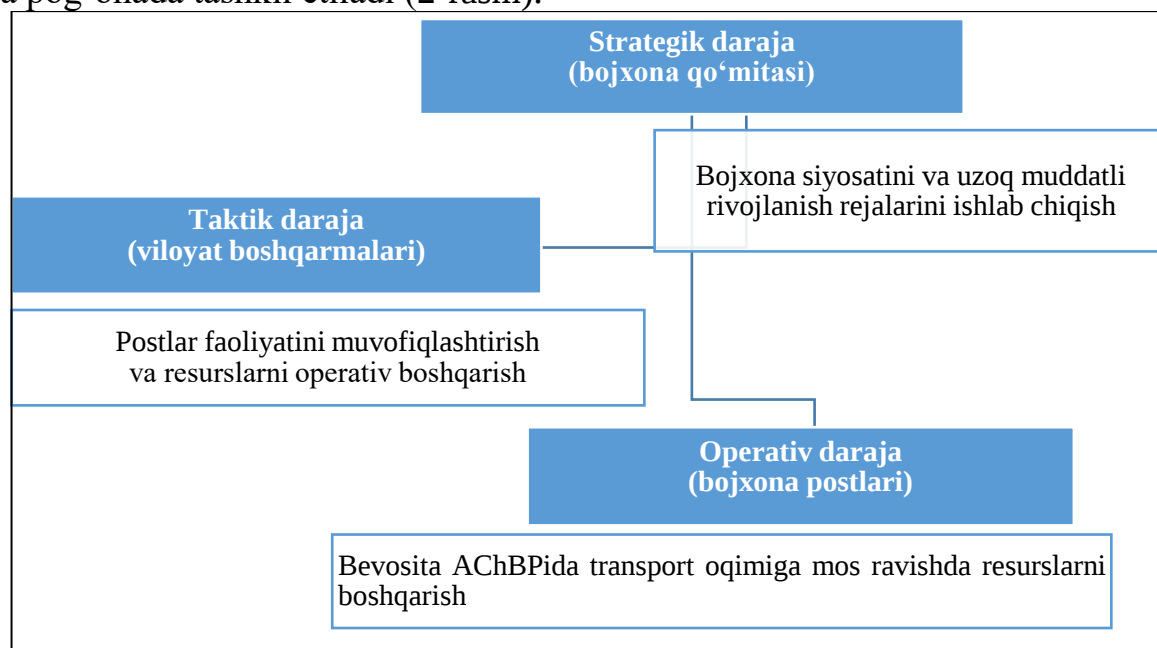
Ushbu sohada tadqiqotlar olib borgan iqtisodchi olimlarning chegara boshqaruvini takomillashtirishga qo'shgan hissalarini e'tirof etgan holda, fikrimizcha, tovarlarni va transport vositalarini bojxona chegarasi orqali olib o'tish jarayonlarini tartibga solishda zamonaviy menejmentning jarayonlarga yo'naltirilgan boshqaruv, xavfga asoslangan nazorat, raqamlashtirish va avtomatlashtirish, idoralararo integratsiya kabi boshqarishning asosiy yo'nalishlariga tayanish maqsadga muvofiq.

Jahon bojxona tashkilotining "Biznes jarayonlarini boshqarish bo'yicha yo'riqnoma"siga muvofiq, AChBP faoliyati uzluksiz biznes-jarayonlar majmui

⁹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 4-martdagi "“O'zbekiston – 2030” strategiyasida belgilangan asosiy yo'nalishlar bo'yicha islohotlarni amalga oshirishning 2024-yildagi ustuvor chora-tadbirlari to'g'risida”gi PQ–109-son qarori. <https://lex.uz/docs/-6854841>

¹⁰ Jahon bojxona tashkilotining "Biznes jarayonlarini boshqarish bo'yicha yo'riqnoma"siga muvofiq muallif ishlanmasi.

sifatida boshqarilishi lozim. Ushbu xalqaro standartga ko‘ra, AChBP boshqaruvi uchta pog‘onada tashkil etiladi (2-rasm).



2-rasm. AChBPda boshqaruv iyerarxiyasi¹¹

JBT tavsiyalariga ko‘ra, boshqaruvning samaradorligi har bir jarayonning KPI (asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari) bilan o‘lchash nazarda tutiladi. Shu bois, AChBP boshqaruvida KPIlarga asoslangan baholash tizimini joriy etish jarayonlarning kuchli va zaif jihatlarini aniqlash hamda boshqaruv qarorlarini takomillashtirish imkonini beradi. Xalqaro amaliyotda mazkur yondashuvlar raqamlashtirish, riskka asoslangan boshqaruv va idoralararo hamkorlik kabi mexanizmlar bilan uyg‘unlashtirilib, chegara jarayonlarining samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Ilg‘or xorijiy tajribalarida “Koordinatsiyalashgan chegara boshqaruvi” (Coordinated Border Management) konsepsiyasi, “Yagona darcha” (Single Window), “Xavfni boshqarish” (Risk Management), “Qog‘ozsiz savdo” (Paperless trade) kabi yondashuvlar AChBPlarida boshqaruv jarayonlari samaradorligini sezilarli darajada oshirishini ko‘rish mumkin. Ushbu yondashuvlar tashqi savdo bilan bog‘liq jarayonlar samaradorligining oshishi va xarajatlarning kamayishi orqali iqtisodiy o‘lishni rag‘batlantiradi.

Bob doirasida xorijiy mamlakatlarning chegara boshqaruvi tajribasi chuqur tahlil qilindi. Tadqiqot natijalari rivojlangan davlatlarda chegara boshqaruvi integratsiyalashgan boshqaruv, xavflarni boshqarish, raqamlashtirish va idoralararo hamkorlik tamoyillari asosida tashkil etilganligini ko‘rsatdi.

Shu bilan birga, ularni to‘liq ko‘chirish emas, balki milliy sharoitga moslashtirish zarurligi asoslab berildi. O‘zbekiston sharoitida AChBPlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish uchun xavfga asoslangan boshqaruvni kengaytirish, bojxona jarayonlarini raqamlashtirish darajasini yanada oshirish, sun‘iy intellekt imkoniyatlaridan keng foydalanish, “yagona darcha” tizimini

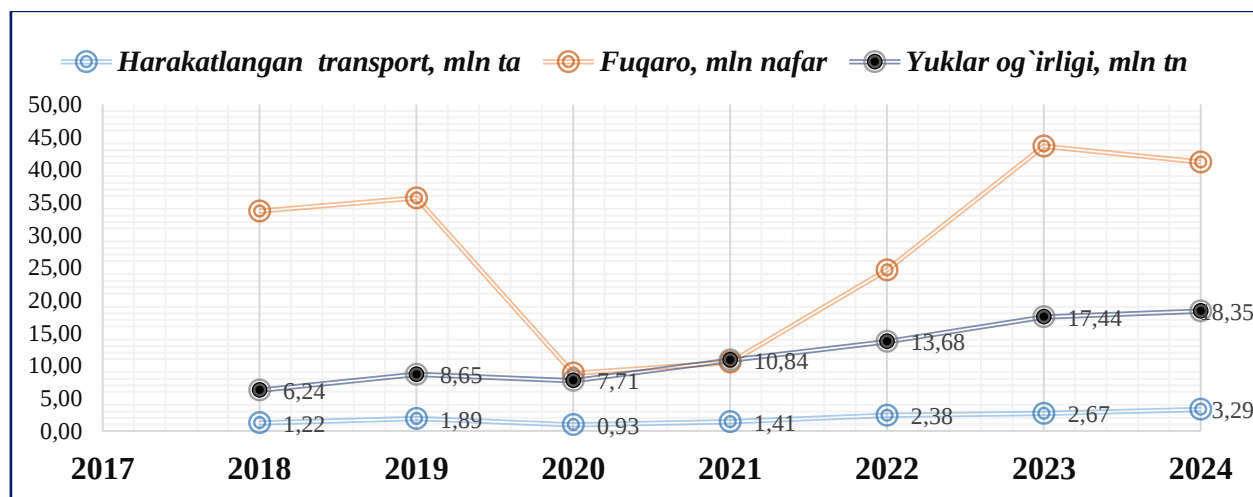
¹¹ JBT, WCO Business Process Management (BPM). – Брюссель: БТО, 2018. – 114 с. asosida muallif ishlanmasi.

rivojlantirish hamda boshqaruv samaradorligini baholashda KPI tizimini joriy etish maqsadga muvofiq deb topildi.

Bob yakunida shunday fikrga kelindiki, AChBPlaridagi boshqaruv tizimi zamonaviy sharoitda faqat nazorat funksiyalariga tayanib qolmasdan, balki natijadorlikka yoʻnaltirilgan, moslashuvchan va maʼlumotlarga asoslangan boshqaruv modeliga oʻtishi zarur. Chegara boshqaruvi - bu qatʼiy reglamentlar va tezkor qaror qabul qilish sanʼatining uygʻunligidir. Tashqi savdoni ragʻbatlantirish va iqtisodiy oʻsishni taʼminlashda AChBPlarining institutsional va funksional roli yuqori. Ularning samarali faoliyati tashqi iqtisodiy faoliyatning qonuniyligi, xavfsizligi va iqtisodiy maqsadlarga mos ravishda amalga oshirilishini kafolatlaydi. Shu boisdan, ushbu postlarning boshqaruv tizimi, moddiy-texnik taʼminoti va kadrlar salohiyatini yanada rivojlantirish menejment nuqtayi nazaridan strategik ahamiyatga ega vazifa hisoblanadi.

Shunday qilib, nazariy tahlillar AChBPlar faoliyatini zamonaviy menejment tamoyillari asosida boshqarish zarurligini koʻrsatdi. Mazkur nazariy yondashuvlarning amaliy holatini baholash maqsadida keyingi bobda Oʻzbekiston Respublikasi AChBPlari faoliyatining amaldagi holati va boshqaruv samaradorligi tahlil qilinadi.

Dissertatsiyaning ikkinchi bobi **“Avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvining amaldagi holati va unda mavjud muammolar tahlili”** deb nomlanib, unda AChBP faoliyatining amaldagi holati tahlil qilinib, mavjud muammolar tizimlashtirildi. Shuningdek, AChBPlari oʻtkazuvchanligiga taʼsir etuvchi omillarning ekonometrik tahlili amalga oshirilib, postlar toifalarini optimallashtirish asosida resurslardan samarali foydalanish yoʻllari kabi masalalar tadqiq qilingan.



3-rasm. AChBPlarining ish hajmi yillar kesimida¹²

Oʻzbekistonning tashqi savdo hajmi hamda chegaradan oʻtadigan yoʻlovchilar soni yildan-yilga oshib borar ekan, AChBPlari orqali harakatlanadigan transport vositalarining soni ham koʻpaymoqda (3-rasm). Bu esa, chegara oʻtkazish punktlari

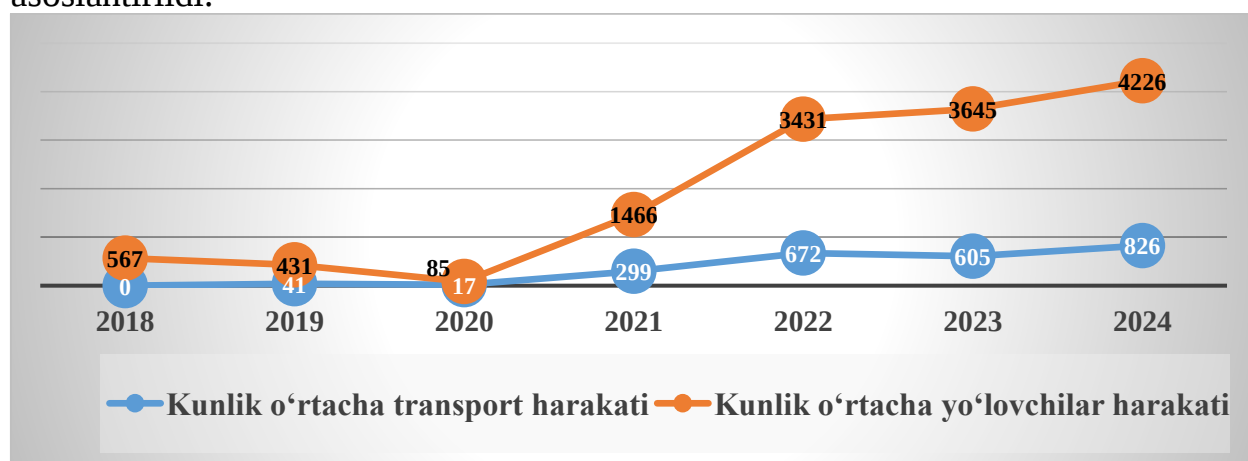
¹² Bojxona qoʻmitasi maʼlumotlari asosida muallif ishlanmasi.

ish hajmining keskin o'sishiga olib keladi. Bojxona tizimida foydalanilayotgan, hatto 5-10 yil avval barpo etilgan bojxona postlari ham zamonaviy talablar va texnologik rivojlanish sur'atlari nuqtayi nazaridan ma'naviy jihatdan eskirgan obyektlar sifatida baholanishi mumkin. Chunki ular bugungi kundagi hajmi uchun ancha kichkina va o'tkazuvchanlik qobiliyati kam bo'lganligi, xodimlarning yetishmovchiligi, bojxona nazoratining zamonaviy texnik vositalarining ozligi AChBPlarida tirbandliklarni keltirib chiqaradi.

3-rasmdan ko'rinadiki, 2024-yilda AChBP orqali harakatlangan transport vositalari soni 2018-yilga qaraganda deyarli 3 barobarga oshgan, chegarani kesib o'tgan yo'lovchilar esa 22 %ga oshgan. Ushbu postlarda bojxona nazoratidan o'tkazilgan tovarlar og'irligi ham 3 barobarga ortgan. AChBPlaridagi ish yuklamasining uzluksiz oshib borishi turli muammolarni keltirib chiqarmoqda. Tadqiqot davomida o'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, asosiy muammo boshqaruv jarayonlarining yetarli darajada muvofiqlashtirilmaganligi bilan bog'liq.

So'nggi yillarda ko'plab AChBPlari rekonstruksiya qilindi va tashqi savdo jarayonlari tezlashishiga erishildi. Jumladan, "Yallama" AChBP rekonstruksiya qilinishi, bojxona nazoratining eng zamonaviy texnik vositalari bilan ta'minlanishi natijasida chegaradan o'tishning o'rtacha vaqti 11,4 soatdan (2020-yil) 4,4 soatga (2021-yilda) qisqarganligi xalqaro ekspertlar tomonidan yuksak natija sifatida baholandi¹³.

Dissertatsiya doirasida AChBP faoliyatini samarali tashkil etish va boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish maqsadida resurslarni oqilona taqsimlash masalasi ham o'rganildi. Xususan, ayrim AChBPlarining ish yuklamasi yillar kesimida baholandi. Olingan natijalar ushbu postlarda ish hajmi va mavjud infratuzilma hamda inson resurslari o'rtasida nomutanosiblik mavjudligini ko'rsatdi. AChBPlarini ularning real yuklamasidan kelib chiqib qayta toifalash taklifi asoslantirildi.



4-rasm. "Rishton" AChBP orqali harakatlangan yo'lovchilar va transport vositalari tahlili¹⁴

Xususan, 2017-yilda Farg'ona viloyatida Qirg'iziston Respublikasiga fuqarolarning piyoda harakatlanishlari uchun ochilgan 2-toifadagi "Rishton" AChBPda 2021-yildan yengil va yuk transport vositalarining harakati ham yo'lga

¹³ Sodeystvie transgranichnoy torgovle, <https://development.asia/insight/facilitating-cross-border-trade-yallama>

¹⁴ Bojxona qo'mitasi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

qo'yilishi bilan ushbu post orqali harakatlanadigan yo'lovchilar va transport vositalari soni keskin ortdi (4-rasm). Post tomonidan kunlik o'tkazilgan transport vositalari soni so'nggi 7 yilda deyarli 8 barobarga oshgan. Ushbu post 2-toifali bo'lganligi uchun xodimlar va boshqa resurslar yetishmovchiligini yuzaga keltirdi. Bu holat postning dastlabki funksional yo'nalishi va amaldagi yuklama darajasi o'rtasida nomutanosiblik mavjudligini ko'rsatadi. Natijada, xizmat ko'rsatish tezligi pasayishi, navbatlarning yuzaga kelishi va nazorat jarayonlarining ortiqcha cho'zilishi kabi muammolar kelib chiqmoqda.

Tadqiqot davomida ushbu post va "Andarxon", "Qarshi-Kerki" AChBPlarining toifalarini ish yuklamasi darajasidan kelib chiqib qayta ko'rib chiqish va ularning toifalarini o'zgartirish taklif etildi.

Shuningdek, AChBPlari boshqaruvi bilan bog'liq boshqa muammolar ham tadqiqot davomida tizimlashtirilgan holda o'rganildi. Ular tashkiliy-strukturaviy muammolar, texnik vositalar bilan bog'liq muammolar va inson resurslari bilan bog'liq muammolardir. Asosiy muammolar boshqaruv jarayonlarining yetarli darajada muvofiqlashtirilmaganligi bilan bog'liq. Ko'rib chiqilgan muammolar yuzasidan xorijiy ilg'or tajribalarga tayangan holda yechimlar taklif etildi.

AChBP o'tkazuvchanligiga ta'sir etuvchi omillarni ekonometrik modellashtirish masalalari ham ushbu bobda tadqiq qilindi. Ko'p omilli ekonometrik modelda qatnashadigan natijaviy omil bo'lib, bojxona chegarasi orqali harakatlangan ya'ni bojxona nazorati va rasmiylashtiruvdan o'tkazilgan transport vositalari soni (Y) hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkichga ta'sir etuvchi omillar sifatida postda xizmat ko'rsatadigan xodimlar soni, birlik (X_1), undirilgan bojxona to'lovlari, mln so'm, (X_2), postda aniqlangan huquqbuzarliklar soni, birlik, (X_3), post orqali harakatlangan yo'lovchilar soni, birlik (X_4), postda mavjud inspeksion ko'rik majmualari (IKM) va Z-portallar soni, birlik (X_5) va postdagi transport vositalarini bojxona nazoratidan o'tkazish uchun maxsus jihozlangan yo'laklar soni, birlik (X_6) hisoblanadi.

Statistik tahlil qilish uchun ma'lumotlar 2024-yildagi kesimiy (cross-sectional) shaklda baholandi (1-jadval).

1-jadval

Tadqiqotning tasviri statistikasi¹⁵

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Kunlik avto	32	281.423	292.591	0	972.732
Fuqarolar soni	32	1 285 731.2	2 188 692.7	0	1 149 5171
Huquqbuzarlik soni	32	176.25	383.431	1	1998
Xodimlar soni	32	39.094	28.312	13	104
IKM va Z-portal soni	32	469	621	0	2
Yo'laklar soni	32	3.969	2.682	2	11
Undirilgan to'lov	32	14 060.472	36 341.019	0	165 312.59

1-jadvaldan ko'rishimiz mumkinki, ekonometrik modellashtirishda 2024-yilda faoliyat yuritgan jami 32 ta AChBPlari qamrab olingan. Eng ko'pi bilan bir kunda

¹⁵ Bojxona qo'mitasi ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

AChBPlari orqali 972 ta transport vositalari harakati qayd etilgan bo'lsa, bojxona nazoratidan o'tkazilgan yo'lovchilar soni bir kunda 1,1 mln nafarga yetgan. Xizmat ko'rsatadigan xodimlar soni 13 nafardan 104 nafargacha taqsimlangan. Tadqiqot davomida ekonometrik modelga kiruvchi omillarni tanlashda omillar o'rtasida bog'lanish zichliklarini aniqlash muhim hisoblanadi.

2-jadvalda keltirilgan Pirson juft korrelyatsiya testi natijalari kunlik avtomobil oqimi (kunlik_avto) va boshqa omillar o'rtasidagi chiziqli bog'liqlikni ko'rsatadi.

2-jadval

Pirson juft korrelyatsiya testi¹⁶

O'zgaruvchilar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Kunlik_avto	1.000					
(2) Fuqarolar_soni	0.556*	1.000				
	(0.001)					
(3)Huquqbuzarlik	0.547*	0.699*	1.000			
	(0.001)	(0.000)				
(4) Xodimlar soni	0.637*	0.489*	0.528*	1.000		
	(0.000)	(0.004)	(0.002)			
(5) IKM_Z-portal	-0.122	-0.185	-0.178	-0.239	1.000	
	(0.507)	(0.312)	(0.330)	(0.187)		
(6) Yo'laklar soni	-0.240	-0.161	-0.216	-0.114	0.667*	1.000
	(0.186)	(0.379)	(0.236)	(0.535)	(0.000)	
*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$						

2-jadvalga ko'ra, xodimlar soni ($r = 0,637$, $p = 0,000$) bilan kunlik avto oqimi o'rtasida musbat va statistik jihatdan ahamiyatli bog'liqlik mavjud bo'lib, fuqarolar soni, xodimlar va huquqbuzarlik kabi omillar transport oqimiga kuchli ta'sir etayotganini ko'rsatadi, bu esa siyosiy va boshqaruv choralarda muhim e'tibor talab qiladi.

Tadqiqot davomida Struktural tenglama modeli (SEM) regressiya natijalari orqali AChBP orqali harakatlanadigan kunlik avtomobil oqimiga (kunlik_avto) ta'sir etuvchi asosiy omillar o'rganilgan.

Modelda huquqbuzarlik soni, fuqarolar soni, xodimlar soni, IKM va Z-portal soni hamda yo'laklar soni mustaqil (eksogen) o'zgaruvchilar sifatida kiritilgan.

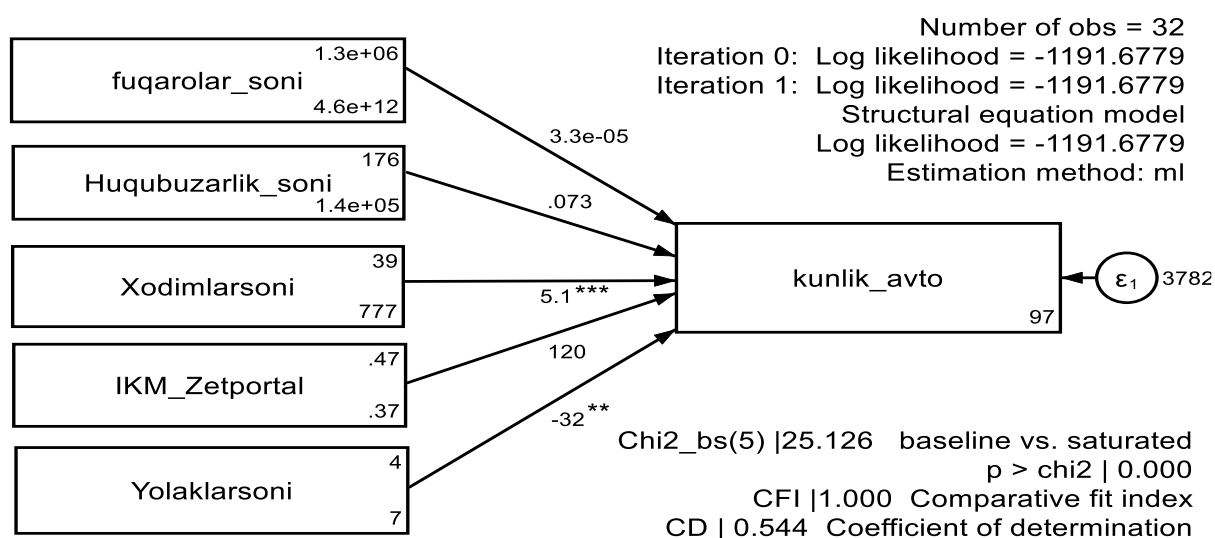
$$Kunlik_avtoi = \beta_0 + \beta_1 \cdot Huquqbuzarlik_sonii + \beta_2 \cdot Fuqarolar_sonii + \beta_3 \cdot Xodimlar_sonii + \beta_4 \cdot IKM_Zetportali + \beta_5 \cdot Yo'laklar_sonii + \varepsilon_i$$

Natijalarga ko'ra, xodimlar soni (coef. = 5,093; $p = 0,001$) statistik jihatdan ahamiyatli va musbat ta'sir ko'rsatuvchi omil sifatida ajralib turadi. Bu shuni anglatadiki, xodimlar soni oshgani sayin, AChBPlaridan o'tuvchi kunlik avto soni ham ortmoqda. Ushbu nuqtayi nazardan kelib chiqib, tadqiqot ishida AChBPlarida xodimlar sonini optimallashtirish taklif etilgan (5-rasm).

Bu model (5-rasm) "kunlik_avto" o'zgaruvchisini bir nechta mustaqil omillar orqali tushuntirishga harakat qiladi. Xodimlar_soni o'zgaruvchisi

¹⁶ Bojxona qo'mitasi ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

0,493 koeffitsiyent bilan modelda eng yuqori ijobiy va statistik jihatdan ahamiyatli ta'sirga ega ($p = 0,000$).



5-rasm. Standartlashtirilgan SEM model regressiya natijalarining visual grafi¹⁷

Bu shuni anglatadiki, AChBPlaridagi xodimlar soni oshgani sayin, o'rtacha kunlik avtomobil harakati sezilarli darajada ortmoqda. Bu resurslarning samarali taqsimlanishi va tezkor xizmat ko'rsatish darajasini ko'rsatadi.

Mazkur yondashuvning ilmiy yangiligi shundan iboratki, unda AChBPlari faoliyatini optimallashtirishda xodimlar sonini ilmiy asosda belgilash hamda postlar toifalarini ularning real yuklama darajasidan kelib chiqib qayta ko'rib chiqish zarurati ekonometrik jihatdan asoslab berildi.

Ekonometrik tahlil natijalariga asoslanib, "Dout-ota" AChBPda xodimlar soni 2025-yilda 19 %ga oshirildi, bu esa postning o'tkazuvchanlik darajasini va xizmat ko'rsatish samaradorligini yaxshilashga xizmat qildi.

Ushbu yo'nalishda 2025-yil 4-iyun kuni Bojxona qo'mitasi bilan hamkorlikda Toshkent viloyatining "Navoiy" AChBPda tajriba o'tkazildi. Unga ko'ra, qo'shimcha kuch va vositalarni safarbar etilishi natijasida postdagi tirbandlik to'liq bartaraf etildi¹⁸ va jarayonlarga yo'naltirilgan boshqaruv usullarini qo'llash orqali xodimlar sonining oshirilishi postdagi tirbandliklarni kamaytirishi amaliy jihatdan isbotlandi.

Shunday qilib, dissertatsiya ishining mazkur bobida so'nggi yillarda AChBPlarda ish yuklamasining sezilarli darajada oshganini va mavjud resurslar bilan uning mutanosibligi yetarli emasligi ochib berildi. Ekonometrik tahlillar, ayniqsa, xodimlar sonining transport oqimiga statistik jihatdan ahamiyatli va kuchli ta'sirga ega ekanini tasdiqladi. Shu asosda resurslarni, xususan, inson resurslarini optimal taqsimlash hamda postlarni real yuklamaga mos qayta toifalash boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omili sifatida asoslandi. Amaliy natijalar ham ushbu yondashuv orqali tirbandliklarni kamaytirish va xizmat ko'rsatish tezligini oshirish mumkinligini ko'rsatdi.

¹⁷ Bojxona qo'mitasi ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

¹⁸ <https://customs.uz/oz/news/navoiy-chegara-bozhbona-postida-%D1%9Ezbekiston-va-qozogiston-bozhbona-hizmatlari-masullarining-sayyor-uchrashuvi-bolib-otdi>

Shuningdek, AChBPlar faoliyati samaradorligini baholashda asosiy KPilar sifatida transport vositalarini rasmiylashtirish vaqti, o'tkazuvchanlik darajasi, bir xodimga to'g'ri keladigan yuklama va nazorat natijadorligi ko'rsatkichlaridan foydalanildi.

Ikkinchi bobda aniqlangan muammolar, xususan, resurslar taqsimotidagi nomutanosibliklar, transport oqimlarining o'sishi va mavjud boshqaruv mexanizmlarining cheklanganligi AChBPlar faoliyatini yangi yondashuvlar asosida takomillashtirish zarurligini ko'rsatdi. Shu sababli uchinchi bobda ushbu muammolarni bartaraf etishga qaratilgan amaliy mexanizmlar va boshqaruv yechimlari ishlab chiqilgan.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **“Tashqi savdoni rivojlantirishda avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvini takomillashtirish yo'llari”** deb nomlanib, unda AChBPlar faoliyatida boshqaruv samaradorligini oshirish yondashuvlari va mexanizmlari ishlab chiqilgan. Xususan, boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish, tirbandliklarning oldini olish hamda postlarning o'tkazuvchanlik qobiliyatini oshirishga qaratilgan kompleks choralar tizimi taklif etilgan. Shuningdek, sohani rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari asoslab berilib, prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqilgan hamda zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish istiqbollari ilmiy jihatdan yoritilgan.

Tadqiqot davomida AChBPni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari sifatida, avvalo, ularning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, logistika infratuzilmasini kengaytirish hamda transport oqimlarini samarali boshqarish tizimini joriy etish zarurligi asoslab berilgan. Shu bilan birga, bojxona nazoratining zamonaviy shakllarini qo'llash, xavflarni boshqarish tizimini takomillashtirish va inson omilini qisqartirish orqali xizmat ko'rsatish sifatini oshirish mumkinligi ko'rsatib o'tilgan.

Dissertatsiyada alohida e'tibor AChBPlari faoliyatini prognozlash masalalariga qaratilgan. Tashqi savdo hajmlarining o'sishi, tranzit yuk oqimlarining kengayishi va transport-logistika tizimining rivojlanishi AChBPlariga tushayotgan yuklamaning ortib borishiga olib kelmoqda. Shu sababli, kelgusida postlar o'tkazuvchanligini oshirish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini optimallashtirish bo'yicha aniq prognoz ko'rsatkichlarini ishlab chiqish zarurligi asoslangan va “Jami avto” (bir yil davomida AChBP orqali bojxona nazoratidan o'tkazilgan jami avtotransport vositalari soni) va “Kunlik avto” (bir kunda o'rtacha AChBPidan o'tgan avtotransport vositalari soni) kabi statistik o'zgaruvchilar asosida O'zbekiston Respublikasi Bojxona qo'mitasining 2018-2024-yillar davomida yig'ilgan rasmiy statistik ma'lumotlardan foydalangan holda 2030-yilgacha qisqa muddatli prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqildi.

Tadqiqotning asosiy usuli sifatida Holtning ikki komponentli silliqashtirish modeli (Holt Linear Trend) tanlandi. Ushbu usul SPSS 29.0 statistik dasturiy platformasi orqali vaqt qatorlari (time series) tahliliga asoslangan holda qo'llanildi. “Jami avto” va “Kunlik avto” o'zgaruvchilari bo'yicha har yillik va kunlik ma'lumotlar asosida vaqtli qatorlar shakllantirildi. Modelga silliqashtirish parametrlari (α) va trend komponenti (β) moslashtirildi.

Tadqiqot ishi davomida Holt usuli asosida yaratilgan prognoz natijalari O'zbekiston AChBPlari orqali harakatlanadigan avtomashinalar sonining 2025-yildan 2030-yilgacha muntazam oshib borishini ko'rsatdi (3-jadval).

Modelning 2030-yilgacha prognoz ko'rsatkichlari¹⁹

Model		2026	2027	2028	2029	2030
Jami_ avto- Model_1	Forecast	3 615 358	3 943 750	4 272 141	4 600 533	4 928 925
	UCL	4 934 088	5 262 481	5 590 873	5 919 265	6 247 657
	LCL	2 296 628	2 625 019	2 953 410	3 281 801	3 610 192
Kunlik_ avto- Model_2	Forecast	9 905	10 804	11 704	12 604	13 503
	UCL	13 517	14 417	15 317	16 217	17 116
	LCL	6 292	7 191	8 091	8 991	9 890

Mamlakatimiz AChBPlaridan 2018-2024-yillar oralig'ida AChBPlari orqali harakatlangan jami ("jami_avto") va kunlik avtotransport vositalari ("kunlik avto") soni yildan-yilga barqaror o'sib borgan. Ayniqsa 2021-yildan keyingi yillarda o'sish keskin tezlashgan bo'lib, 2024-yilda 3,2 milliondan oshgan. Bu bojxona infratuzilmasining kengayishi va tashqi savdo hajmining ortib borayotganini aks ettiradi. 2020-yildagi Covid-19 pandemiyasi ta'siri doirasida qisqa muddatli pasayishdan so'ng, 2021-yildan boshlab kunlik transport vositalari oqimi ham izchil ravishda ortib bormoqda va 2024-yilda 9 000 dan oshgan. Bu esa avtomobil oqimining doimiy o'sayotganligini ko'rsatib, bojxona tizimining samaradorligini baholashda muhim o'zgaruvchi hisoblanadi.

AChBP orqali bir yilda bojxona nazoratidan o'tkazilishi kutilayotgan avtotransport vositalari soni bo'yicha, 2026-yilda bu ko'rsatkich 3,6 mln. dona bo'lsa, 2030-yilga kelib 4,9 mln.ga yetishi kutilmoqda. Bu o'sish sur'ati yiliga o'rtacha 320-350 ming avtomobilga teng bo'lib, O'zbekiston tashqi savdo aylanmasining hajmi oshib borayotgani, xalqaro transport aloqalari faollashgani, shuningdek, logistika infratuzilmasiga talab ortayotganini anglatadi. Ushbu prognoz natijalaridan AChBPlarini qurish, rekonstruksiya qilish jarayonlarida foydalanish taklif etilgan.

Mazkur tadqiqotning ilmiy yangiligi shundan iboratki, unda prognoz natijalari asosida yuqori yuklama kuzatilishi kutilayotgan postlarda infratuzilmani kengaytirish va modernizatsiya qilish zarurati ilmiy jihatdan asoslab berildi. Shu jumladan, Qoraqalpog'iston Respublikasi bojxona boshqarmasining "Dout-ota" AChBPni to'liq rekonstruksiya va modernizatsiya qilish bo'yicha taklif ishlab chiqildi.

Mamlakatimizda bojxona sohasida ham zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalangan holda, bojxona tizimi samaradorligini oshirishga qaratilgan izchil islohotlar amalga oshirilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 25-martdagi "Davlat bojxona xizmati organlarining faoliyatini tashkil etish va bojxona ma'muriyatchiligini yanada takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-122-sonli qaroriga ko'ra, bojxona organlari faoliyatida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va nazorat-texnik vositalarini qo'llash sohasida bojxona organlari faoliyati va xizmatlarini

¹⁹ Muallif ishlanmasi.

raqamlashtirish orqali bojxona tartib-taomillarini soddalashtirishi asosiy vazifalardan biri etib belgilandi²⁰.

Ushbu vazifalardan kelib chiqib dissertatsiya ishida bojxona tizimini raqamlashtirishning istiqbollari o'rganilgan. Xususan, JBT tomonidan ilgari surilgan "Raqamli bojxona" konsepsiyasi bojxona faoliyatini qog'ozsiz shaklga o'tkazish, bojxona rasmiylashtiruv bilan bog'liq barcha operatsiyalarni avtomatlashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilganligi asoslab berilgan.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda bojxona jarayonlarini raqamlashtirish bo'yicha muayyan natijalarga erishilgan bo'lsa-da, tizimda hali foydalanilmagan imkoniyatlar mavjud. Xususan, xalqaro ekspertlar baholariga ko'ra, mamlakatimizda eksport-import jarayonlarining raqamlashtirilganlik darajasi 60 %ni tashkil etadi²¹. Bu esa tizimda hali sezilarli zaxiralar mavjudligini ko'rsatadi.

Muammoning yechimi sifatida tashqi savdoda qog'oz yuk-kuzatuv hujjatlarini elektron shaklga o'tkazish orqali qisqartirish, resurslardan samarali foydalanish hamda eksport jarayonlarini optimallashtirish imkoniyatlari Jahon bojxona tashkilotining chegaralar orqali elektron savdo bo'yicha standartlar tuzilmasi(WCO Cross-Border E-Commerce Framework of Standards²²) asosida takomillashtirish taklif etilgan.

Mazkur tavsiyalarni inobatga olgan holda, chegaralardagi bojxona ma'murchiligini yanada soddalashtirish maqsadida tadqiqot davomida tovarlar eksporti jarayonlarida yuk-kuzatuv hujjatlarini bir marotaba ma'lumot kiritish asosida integratsiyalashga qaratilgan raqamli boshqaruv mexanizmi ishlab chiqildi. Natijada, amaldagi 9 bosqichli tizim 3 bosqichga qisqarib, bojxona boshqaruvi soddalashuviga erishish mumkin. Bu esa tashqi savdo qatnashchilarining bojxona rasmiylashtiruv bilan bog'liq vaqt va xarajatlarini tejashga yordam beradi, mamlakat eksport salohiyatini oshirishga, TIF qatnashchilarini qo'llab-quvvatlashni oshirish imkonini beradi. Shuningdek, rasmiylashtiruv jarayonidagi bosqichlarning kamayishi evaziga xodimlar va texnik vositalardagi ish yuklamasini kamaytirishga erishish mumkin.

Mazkur model bojxona rasmiylashtiruviga oid jarayonlarni raqamlashtirish, ortiqcha byurokratik tartib-taomillarni qisqartirish hamda "yagona axborot makoni"ni shakllantirish orqali boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan institutsional asosni yaratadi. "Eksport uch qadamda" loyihasini amaliyotga joriy etilishi bilan tadbirkorlar yiliga o'rtacha 74-75 mlrd so'm xarajatlarni iqtisod qilishgan²³.

Bugungi kunda hech bir sohani rivojlanishini jarayonlarni raqamlashtirishsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Dissertatsiyaning uchinchi bobida avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llaridan biri sifatida bojxona organlarining "E-tranzit" axborot tizimi imkoniyatlaridan foydalangan holda tashqi savdoga oid yuk-kuzatuv hujjatlarini raqamlashtirish taklif etilgan.

²⁰ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 25-martdagi "Davlat bojxona xizmati organlarining faoliyatini tashkil etish va bojxona ma'muriyatchiligini yanada takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-122-son Qarori. <https://lex.uz/ru/docs/7452043>.

²¹ UNESCAP "Readiness Assessment for Cross-Border Paperless Trade: Uzbekistan", Bangkok, Thailand Copyright © United Nations 2019, 93 pages.

²² WCO Strategic Plan 2022–2025; IT Guide for Executives; WCO Data Model, https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/about-us/administrative-documents/strategic-plan-2022_2025.pdf?db=web&utm_source

²³ Customs.uz sayti ma'lumotlari.

Shuningdek, tashqi savdo yuklari to'g'risida tranzit deklaratsiyasi orqali oldindan taqdim etilgan ma'lumotlarni tovar bojxona hududiga yetib kelgunga qadar tahlil qilish hamda bojxona nazorat choralari oldindan belgilash imkonini beruvchi AChBPlarida tranzit jarayonlarini boshqarish tizimini takomillashtirish choralari taklif etildi.

Shunday qilib, dissertatsiya ishining mazkur bobida tashqi savdoni rivojlantirishda AChBPlari boshqaruvini takomillashtirish yo'llari ishlab chiqilgan. Bunda elektron hujjatlar va zamonaviy IT dasturlari imkoniyatlaridan foydalanish yo'llari tadqiq etilgan. Xususan, tranzit deklaratsiyasidagi ma'lumotlarni tahlili jarayonida zamonaviy IT dasturlari va sun'iy intellekt elementlaridan foydalanish yuzasidan xulosalar hamda takliflar shakllantirilgan. AChBP o'tkazuvchanligiga ta'sir etuvchi omillar asosida prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqilgan.

XULOSA

O'zbekistonda tashqi savdoni rivojlantirishda chegara bojxona postlari boshqaruvini takomillashtirish bo'yicha olib borilgan izlanishlar natijasida quyidagi muhim xulosalar hamda takliflar shakllantirildi:

1. Tashqi savdo ortib borar ekan, avtomobil chegara bojxona postlari (AChBP) faoliyatini samarali tashkil etish tashqi iqtisodiy faoliyat uzluksizligini ta'minlashning muhim institutsional omili ekanligi asoslandi. Shu bois, an'anaviy ma'muriy boshqaruv yondashuvlaridan voz kechib, moslashuvchan, raqamli va integratsiyalashgan boshqaruv mexanizmlarini joriy etish zarurligi aniqlandi.

2. AChBP boshqaruvida jarayonli yondashuvni joriy etish chegara bilan bog'liq "og'riq nuqta"larni aniqlash, diagnostika qilish va prognozlash tizimini shakllantirish orqali boshqaruv samaradorligini oshirish imkonini berishi asoslandi. Shuningdek, sun'iy intellekt va raqamlashtirish texnologiyalarini qo'llash asosida adaptiv boshqaruv tizimini shakllantirish zarurligi aniqlandi.

3. Tadqiqot natijasida AChBP faoliyatida mavjud muammolar boshqaruv jarayonlari va resurslar taqsimotining yetarli darajada muvofiqlashtirilmaganligi bilan bog'liqligi aniqlanib, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda zamonaviy menejment yondashuvlari va raqamli texnologiyalardan foydalanish zarurligi asoslandi.

4. Tovarlarni eksportga rasmiylashtirish jarayonlarini boshqarish samaradorligini oshirish maqsadida "bir marotaba ma'lumot kiritish" tamoyiliga asoslangan, tashqi savdo shartnomasi ma'lumotlari asosida eksport deklaratsiyasini avtomatik shakllantirib, bojxona nazoratini avtomobil chegara bojxona postlarida amalga oshirishni nazarda tutuvchi integratsiyalashgan tashkiliy-iqtisodiy boshqaruv mexanizmini ishlab chiqish maqsadga muvofiq. Natijada, eksport jarayonlarida takrorlanuvchi ma'lumotlarni qayta kiritish holatlarini bartaraf etish, biznes-jarayonlarni boshqarish samaradorligini oshirish, rasmiylashtirish bosqichlarini 9 tadan 3 tagacha qisqartirish hamda eksportyorlarning yillik xarajatlarini o'rtacha 75 mlrd so'mga kamaytirishga erishiladi.

5. Avtomobil chegara bojxona postlarining o'tkazuvchanlik salohiyatiga ta'sir etuvchi transport oqimi, yo'lovchilar qatnovi, inson resurslari hamda texnik vositalar o'rtasidagi bog'liqlikni baholovchi ko'p omilli ekonometrik model asosida postlar resurslarini maqbullashtirish, xodimlar tarkibini yuklama darajasiga mos ravishda shakllantirish va postlar toifalarini differensial boshqarish asoslandi. Natijada,

“Rishton”, “Andarxon” va “Qarshi-Kerki” AChBPlarining toifalari yuklama darajasidan kelib chiqib qayta ko‘rib chiqilgan, inson resurslari va bojxona nazoratining texnik vositalardan foydalanish samaradorligi oshirilgan, shtat birliklari maqbullashtirilgan hamda resurslardan oqilona foydalanish hisobiga boshqaruv xarajatlarini 1,2 %ga qisqartirishga erishilgan.

6. Transport va yo‘lovchi oqimlarini prognozlash mexanizmlaridan yetarli darajada foydalanilmayotganligi aniqlanib, AChBP boshqaruvida prognozga asoslangan resurslarni oldindan rejalashtirish tizimini joriy etish boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omili ekanligi asoslandi.

7. Avtomobil chegara bojxona postlari faoliyatini strategik boshqarish samaradorligini oshirish maqsadida 2030-yilgacha transport oqimlarining o‘shish tendensiyalari prognoz ko‘rsatkichlari aniqlanib, ular asosida bojxona infratuzilmasini rivojlantirish va xizmat ko‘rsatish quvvatlarini rejalashtirish lozimligi asoslandi. Ushbu strategik rivojlantirish ko‘rsatkichlaridan postlarning infratuzilma quvvatlarini aniqlash va rivojlantirish bo‘yicha boshqaruv qarorlarini asoslash hamda “Dout-ota” AChBPining o‘tkazuvchanlik salohiyatini 4 %ga oshirishga erishiladi.

8. AChBPlari faoliyatida inson omiliga yuqori bog‘liqlik saqlanib qolayotgani bojxona nazorati jarayonlarida vaqt sarfi ortishi hamda xavf omillarini yuzaga keltirishi mumkinligi aniqlanib, raqamlashtirish va bojxona nazoratining texnik vositalaridan keng foydalanish zarurligi asoslandi.

9. Tashqi savdo yuklari to‘g‘risida tranzit deklaratsiyasi orqali oldindan taqdim etilgan ma‘lumotlarni tovar bojxona hududiga yetib kelgunga qadar tahlil qilish hamda bojxona nazorat choralarini oldindan belgilash imkonini beruvchi AChBPlarida tranzit jarayonlarini boshqarish tizimini takomillashtirish lozim. Natijada, tashqi savdo yuklari bo‘yicha ma‘lumotlarni oldindan tahlil qilish imkoniyati kengayib, bojxona nazorat shakllarini transport vositasi chegaraga yetib kelguniga qadar belgilash hamda nazorat jarayonlarini tezkor tashkil etish imkoniyati yaratilib, transport vositalarining AChBPlarida turib qolish vaqtini 1,3 %ga qisqartirishga erishish mumkin bo‘ladi.

10. Xorijiy tajriba hamda JBTning tavsiyalari asosida integratsiyalashgan chegara nazorati mexanizmini joriy etish maqsadga muvofiqligi asoslandi. Bunda haydovchilarning pasport nazoratidan o‘tkazishni bojxona organlariga yuklash transport vositalarining chegara orqali o‘tish vaqtini qisqartirishga xizmat qilishi aniqlandi.

Tadqiqot natijasida ishlab chiqilgan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalarni joriy etish avtomobil chegara bojxona postlari boshqaruvining samaradorligini oshirish, tashqi savdo jarayonlarini jadallashtirish hamda O‘zbekiston Respublikasining xalqaro transport-tranzit salohiyatini yuksaltirishga xizmat qiladi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.03/2025.27.12. I.21.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ИНСТИТУТЕ
ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

ТАМОЖЕННЫЙ ИНСТИТУТ ТАМОЖЕННОГО КОМИТЕТА

РАХМОНОВА НАРГИЗА РАШИДОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОГРАНИЧНЫМИ
ТАМОЖЕННЫМИ ПОСТАМИ В РАЗВИТИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ**

08.00.13 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам

Ташкент - 2026

Тема диссертации на соискание учёной степени доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Академии наук Республики Узбекистан под номером B2024.3.PhD/Iqt4592.

Диссертация выполнена в Таможенном институте Таможенного комитета.

Автореферат диссертации размещён на трёх языках (узбекском, русском и английском (резюме)) на веб-сайте Научного совета (www.ttyasi.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziyounet.uz).

Научный руководитель:

Шадманкулов Анвар Аблакулович
кандидат экономических наук, доцент

Официальные оппоненты:

Бахтиёров Бобур Баходир угли
доктор экономических наук (DSc), профессор
Турсинов Бобир Ортикмирзаевич
доктор экономических наук (DSc), профессор

Ведущая организация:

**Ташкентский государственный
транспортный университет**

Защита диссертации состоится «18 сентября» 2026 года в 10⁰⁰ часов на заседании Научного совета PhD.03/2025.27.12.1.21.02 по присуждению ученых степеней при Ташкентском институте текстильной и легкой промышленности. Адрес: 100066, город Ташкент, Яккасарайский район, ул. Шохжахона, дом 5. Тел.: (998 55) 512-66-11. Факс: (99871) 239-43-51. e-mail: info@ttyasi.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского института текстильной и легкой промышленности (зарегистрирована за № 312). Адрес: 100066, Яккасарайский район, улица Шохжахона, дом 5. Тел.: (998 55) 512-66-11. Факс: (99871) 239-43-51. e-mail: info@ttyasi.uz.

Автореферат диссертации разослан «05 09» 2026 года.
Протокол рассылки № 4 от «05» 09 2026 года)



Б.В. Насимов

Председатель Научного совета по
присуждению ученых степеней, доктор
экономических наук, профессор

С.Н. Юлдашев

Секретарь Научного совета по
присуждению ученых степеней,
кандидат экономических наук, доцент

А.У. Бурханов

Председатель Научного семинара при
Научном совете по присуждению
ученых степеней, доктор
экономических наук, профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Мировой рост объемов внешней торговли сопровождается увеличением нагрузки на пограничные таможенные посты, что, в свою очередь, обуславливает необходимость повышения гибкости существующих систем управления, эффективности использования ресурсов и совершенствования механизмов координации управленческих процессов. Согласно данным Всемирной торговой организации (ВТО), в 2025 году стоимость мирового экспорта товаров составила 26,26 трлн долларов США, увеличившись на 7,0 процента по сравнению с 2024 годом¹. Это указывает на расширение объемов международного товарообмена и последовательный рост потребности в пограничной таможенной инфраструктуре. В таких странах, как США, государства Европейского союза, Сингапур, Япония, Республика Корея, Российская Федерация, Азербайджан и Грузия, активное внедрение цифровых технологий, современных технических средств таможенного контроля, предварительного информационного обмена, а также инновационных подходов к управлению, основанных на управлении рисками, в деятельность автомобильных пограничных таможенных постов обеспечивает высокую эффективность. Данный передовой опыт свидетельствует о необходимости координации управленческих процессов на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях на автомобильных пограничных таможенных постах, ускорения цифровой трансформации, а также применения современных методов и инструментов менеджмента.

В условиях глобализации в мировой практике научные исследования по вопросам совершенствования управленческих процессов на границах государств, включая повышение скорости и упрощение перемещения товаров и транспортных средств через таможенную границу, а также устранение связанных с этим бюрократических барьеров, проводятся многими учёными, исследователями и международными организациями. К их числу относятся Всемирная торговая организация, Всемирная таможенная организация, Всемирный банк и Международный валютный фонд. Разработка рекомендаций в области управления границами в целях содействия внешней торговле посредством дальнейшего упрощения и ускорения процессов на автомобильных пограничных таможенных постах, а также устранения административных барьеров является одним из приоритетных направлений научных исследований в данной области.

В последние годы в Новом Узбекистане в рамках Стратегии «Узбекистан 2030»² реализуется комплекс мер, направленных на совершенствование управления процессами на автомобильных пограничных таможенных постах,

¹ World Trade Organization. Global Trade Outlook and Statistics. March, 2026. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gtos0326_e.pdf

² Указ Президента Республики Узбекистан от 16 февраля 2026 года № УП-21 «О дополнительных мерах по последовательному продолжению реформ и их выводу на новый этап в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года». Приложение 1. <https://www.lex.uz/uz/docs/-8050769>

снижение их загруженности, повышение пропускной способности, а также сокращение временных и финансовых затрат участников внешнеэкономической деятельности. Вместе с тем особое внимание уделяется совершенствованию таможенного администрирования на основе международных стандартов, внедрению цифровых технологий, повышению эффективности использования ресурсов и развитию современных механизмов управления. В связи с этим особую актуальность приобретает совершенствование управления автомобильными пограничными таможенными постами на основе современных подходов к менеджменту, развитие организационно-экономических механизмов их деятельности, внедрение цифровых технологий управления, а также дальнейшее развитие теоретико-методических основ управления в данной сфере.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит выполнению задач определённых Таможенным кодексом Республики Узбекистан (2016 г.), Указом Президента Республики Узбекистан от 16 февраля 2026 года № УП-21 «О дополнительных мерах по последовательному продолжению и выведению на новый этап реформ в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года», Указом Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», Указом Президента Республики Узбекистан от 6 апреля 2022 года № УП-97 «О дополнительных мерах по поддержке участников внешнеторговой деятельности», Указом Президента Республики Узбекистан от 27 апреля 2022 года № УП-122 «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию таможенного администрирования», постановлением Президента Республики Узбекистан от 25 марта 2025 года № ПП-122 «О дополнительных мерах по организации деятельности органов государственной таможенной службы и дальнейшему совершенствованию таможенного администрирования», а также другими нормативно-правовыми документами, относящимися к данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки технологий республики. Данное исследование выполнено в рамках приоритетного направления развития науки и технологий в республике «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. В рамках исследуемого направления ведущими зарубежными учёными-специалистами выдвинут ряд научно обоснованных практических предложений и рекомендаций. В частности, это работы А.Файоля, Ф.Тейлора, Ф.Лютанса, М.Польнер, Дж.Маклиндена, А.З.Дуррани, Э.Дойчманна, Л.Габриэлли, Э.Рекки³ и других. Они проводили

³ H.Fayol. General and Industrial Management / translated from the French by C. Storrs. - London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. - 110 p.; F.W.Taylor. The Principles of Scientific Management. - New York; London: Harper & Brothers, 1911.; F.Luthans. The contingency theory of management: A path out of the jungle // Business Horizons. - 1973. - Vol. 16, No. 3. - P. 67-72; M.Polner. Coordinated border management: from theory to practice, article on the WC Journal; J.Maklinden, A.Z.Durrani. Customs administration Corruotion in customs, article on the WCJ, 2013;

научные исследования факторов, влияющих на пропускную способность автомобильных пограничных таможенных постов. Кроме того, Всемирной торговой организацией, Всемирной таможенной организацией и Всемирным банком изучались вопросы эффективности деятельности автомобильных пограничных таможенных постов. В ходе исследования данные труды были всесторонне и критически изучены.

В странах Содружества Независимых Государств вопросы совершенствования управления пограничными таможенными постами в целях развития внешней торговли изучались такими экономистами, как А.Р.Гладков, М.В.Бойкова, Т.С.Ненадышина, О.Боброва, А.Кожанков, Д.Коворяковский, С.Шохин⁴. В своих исследованиях они значительное внимание уделяли применению цифровых технологий в управлении автомобильными пограничными таможенными постами.

В научных трудах отечественных ученых-экономистов Б.В.Насимова, К.Х.Абдурахманова, Р.А.Алимова, А.У.Бурханова, М.Б.Бекмуродова, Р.А.Исаева, Г.Р.Мадрахимовой, С.А.Алимбаева, Д.Н.Шариповой, Э.Нигманова и У.Юлдашева исследованы методы и функции менеджмента, аспекты их применения, а также стратегии управления организациями⁵. В научно-исследовательских работах А.Саидова, А.Назарова, З.В.Муйдиновой, Р.Р.Назаровой, Н.Аскарова и других исследователей рассмотрены отдельные аспекты управления автомобильными пограничными таможенными постами, главным образом перспективы применения информационной системы «Е-транзит» и систем управления рисками, а также вопросы учета товаров, принадлежащих физическим лицам, перемещаемых через таможенную границу, и взимания соответствующих таможенных платежей⁶.

E.Doychmann, L.Gabrielli, E.Rekki. Roads, rails, and checkpoints: Assessing the permeability of nation-state borders worldwide; WCO. Coordinated border management: An inclusive approach for connecting Stakeholders, 2015;

⁴ А.Р.Гладков. диссертация на соискание уч ст к.э.н. на тему Совершенствование механизмов формирования и применения предварительных решений в таможенном контроле, РТА, Люберсы - 2018; М.В.Бойкова, Зарубежный опыт таможенного администрирования. М.: РИО РТА, 2017. 130 с., ISBN 978-5-9590-0935-9; Т.С.Ненадышина. Упрощение процедур торговли РФ в целях обеспечения внешнеторговых интересов. дисс. на соис. уч. степ. д.э.н. РТА, Люберсы - 2022; О.Боброва, А.Кожанков, Д.Коворяковский, Т.Ненадышина, С.Шохин. Скоординированное управление границей: международные стандарты и правоприменительная практика. монография. М.:Прометей, 2017,-192 с.

⁵ Б.В.Насимов. Совершенствование методологии управления производственными запасами на предприятиях хлопково-текстильных кластеров: автореф. дис. д.э.н. - Ташкент, 2023; К.Х.Абдурахмонов. Управление человеческими ресурсами. Учебник. - Т.: Иктисодиёт, 2019; Р. А. Алимов. Управление внешнеэкономической деятельностью. учебник. - Т.: Ўқитувчи, 2017; А.У.Бурханов. Корпоративное управление и эффективность инвестиций. монография. - Т.: Иктисодиёт, 2020; М. Б. Бекмуродов. Вопросы эффективности управления в социальных системах. Общество и управление. - 2019. - № 2; Р. А. Исаев. Информационное обеспечение интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления промышленными предприятиями. Экономика и инновационные технологии. - 2021; Г.Р.Мадрахимова. Совершенствование методологии экономического развития текстильной промышленности: автореф. дис. д.э.н. - Ташкент, 2024. - 48 с.; С.А.Алимбаев, Д.Н.Шарипова. Таможенный менеджмент. учебное пособие. - Ташкент, 2010; Э.Нигманов, У.Юлдашева. Таможенный менеджмент. учебник. - Ташкент, 2023;

⁶ А.Саидов. Е-транзит. методическое пособие. - БИ, Ташкент, 2022. - 122 с.; А.Навзаров. Перспективы минимизации финансовых рисков на пограничных таможенных постах: дисс. - 2023. - УДК: 339.543:351.814.1(575.1); З.В.Муйдинова. Совершенствование экономического анализа товаров физических лиц, перемещаемых через пограничные таможенные посты: диссертация. - 2026; Р.Р.Назарова. Управление

Вместе с тем большинство существующих исследований охватывают лишь отдельные аспекты эффективности управления (в основном теоретико-методологические вопросы, отдельные направления внешнеэкономической деятельности). Вопросы разработки комплексного организационно-экономического механизма повышения эффективности управления на примере отдельных автомобильных пограничных таможенных постов, механизмов его внедрения в практику и критериев их оценки освещены недостаточно подробно. Кроме того, вопросы совершенствования управления на автомобильных пограничных таможенных постах Узбекистана не были изучены в качестве самостоятельного объекта исследования. Настоящая диссертация направлена на восполнение указанного научно-практического пробела.

Изложенное выше позволяет определить выбор темы исследования и сформулировать его цель.

Связь диссертационного исследования с планом научно-исследовательских работ вуза, в котором выполнена диссертация. Исследование по теме диссертации проводилось в рамках научного проекта в соответствии с научно-исследовательским планом Таможенного института.

Цель исследования заключается в разработке научных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию управления пограничными таможенными постами в сфере развития внешней торговли.

Задачи исследования:

изучение теоретических основ управления автомобильными пограничными таможенными постами;

определение цели и концептуальной классификации управления автомобильными пограничными таможенными постами;

анализ зарубежного опыта управления автомобильными пограничными таможенными постами, обоснование возможности применения его успешных подходов в условиях Узбекистана и разработка рекомендаций по их внедрению;

анализ проводимых реформ в сфере управления автомобильными пограничными таможенными постами в Узбекистане и систематизация существующих проблем;

оценка факторов, влияющих на пропускную способность автомобильных пограничных таможенных постов, на основе эконометрических моделей;

определение путей эффективного использования ресурсов на основе изменения категорий автомобильных пограничных таможенных постов;

определение перспективных направлений развития автомобильных пограничных таможенных постов и прогнозных показателей, а также разработка предложений по их использованию при принятии управленческих решений;

внешнеэкономической деятельностью в Узбекистане на основе инновационного развития в условиях глобализации: автореферат дисс. д.э.н.; Н.Аскарлов. Совершенствование организационно-экономических механизмов согласованного управления внешней торговлей и таможенной сферой в Республике Узбекистан: дисс. к.э.н. - Андижан: АГУ, 2014.

разработка рекомендаций по перспективам цифровизации системы управления автомобильными пограничными таможенными постами;

разработка практических предложений по принятию комплексных управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления автомобильными пограничными таможенными постами в целях развития внешней торговли.

Объект исследования. Объектом исследования является деятельность автомобильных пограничных таможенных постов Таможенного комитета при Министерстве экономики и финансов Республики Узбекистан.

Предмет исследования. Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления автомобильными пограничными таможенными постами.

Методы исследования. В ходе исследования применялись такие методы, как системный и сравнительный анализ, экспертная оценка, экономико-статистический анализ, сбор, группировка и обобщение данных, многофакторное эконометрическое моделирование, прогнозирование и другие методы исследования.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствован организационно-экономический механизм управления таможенными операциями на основе однократного ввода участниками внешней торговли информации при оформлении товаров на экспорт, повторного использования данных транзитной декларации и обеспечения межведомственной цифровой интеграции;

разработано научно-методическое обеспечение принятия управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов и дифференцированному управлению автомобильными пограничными таможенными постами с учётом их категорий на основе многофакторной эконометрической оценки взаимосвязи между транспортным потоком, пассажиропотоком, человеческими ресурсами и техническими средствами, влияющими на пропускную способность автомобильных пограничных таможенных постов;

усовершенствована организационно-экономическая модель развития таможенной инфраструктуры, планирования мощностей по обслуживанию и определения инвестиционных приоритетов на основе прогнозных показателей транспортных потоков в целях повышения эффективности стратегического управления деятельностью автомобильных пограничных таможенных постов;

усовершенствована система управления транзитными процессами на автомобильных пограничных таможенных постах, обеспечивающая комплексный анализ предварительно представленных посредством транзитной декларации данных о внешнеторговых грузах до прибытия товаров на таможенную территорию, оценку степени риска и предварительное определение мер таможенного контроля.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

разработаны практические предложения по планированию и развитию мощностей таможенной инфраструктуры на основе определения прогнозных

показателей потоков транспортных средств при строительстве и реконструкции автомобильных пограничных таможенных постов;

разработаны практические решения по однократному вводу данных участниками внешней торговли и их повторному использованию на последующих этапах таможенного оформления;

разработаны практические рекомендации по оптимальному распределению штатных единиц таможенных органов и эффективному использованию человеческих ресурсов на основе результатов многофакторного эконометрического анализа деятельности автомобильных пограничных таможенных постов;

результаты исследования использованы при разработке и совершенствовании порядка заполнения транзитной декларации в целях сокращения этапов таможенного оформления, упрощения процедур и цифровизации транзитных процессов.

Достоверность результатов исследования объясняется тем, что применённые подходы, методы и теоретические данные основаны на официальных источниках, в том числе на официальных статистических данных Таможенного комитета при Министерстве экономики и финансов Республики Узбекистан, представленные анализы и произведённые расчёты обоснованы методами математической статистики и эконометрики, выводы, предложения и рекомендации внедрены в практику, а полученные результаты подтверждены уполномоченными организациями.

Научная и практическая значимость результатов исследования.
Научная значимость результатов исследования заключается в разработке выводов и предложений, направленных на совершенствование теоретико-методологических основ управления автомобильными пограничными таможенными постами, оценку эффективности управления и развитие научно-методического обеспечения принятия управленческих решений. Результаты исследования могут быть использованы при проведении научных исследований по совершенствованию управления автомобильными пограничными таможенными постами, развитии теории и практики управления, а также при подготовке научно-методических разработок в данном направлении.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их использования в качестве научно-методического источника при разработке мер по совершенствованию деятельности Таможенного комитета при Министерстве экономики и финансов Республики Узбекистан, анализе деятельности автомобильных пограничных таможенных постов, разработке краткосрочных и долгосрочных стратегий экономического развития, а также при подготовке учебных пособий и учебников по дисциплинам «Таможенный менеджмент», «Таможенные платежи» и другим аналогичным дисциплинам, предусмотренным учебными планами экономических высших образовательных учреждений.

Внедрение результатов исследования. На основе полученных научных результатов по совершенствованию управления пограничными таможенными постами в развитии внешней торговли:

предложение по организационно-экономическому механизму управления таможенными операциями на основе однократного ввода участниками внешней торговли информации при оформлении товаров на экспорт, повторного использования данных транзитной декларации и обеспечения межведомственной цифровой интеграции использовано при разработке проекта «Экспорт в три шага». (*Справка Таможенного комитета при Министерстве экономики и финансов Республики Узбекистан от 26 января 2025 года № 8/25-25-005*). Реализация данного предложения способствовала устранению повторного ввода данных в экспортных процессах, повышению эффективности управления бизнес-процессами, сокращению количества этапов оформления с 9 до 3, а также снижению ежегодных затрат экспортёров в среднем на 75 млрд сумов.

разработанное предложение по научно-методическому обеспечению принятия управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов и дифференцированному управлению автомобильными пограничными таможенными постами с учётом их категорий на основе многофакторной эконометрической оценки взаимосвязи между транспортным потоком, пассажиропотоком, человеческими ресурсами и техническими средствами, влияющими на пропускную способность автомобильных пограничных таможенных постов, использовано в процессе совершенствования их организационной структуры. (*Справка Таможенного комитета при Министерстве экономики и финансов Республики Узбекистан от 26 января 2025 года № 8/25-25-005*). В результате категории автомобильных пограничных таможенных постов «Риштан», «Андархон» и «Карши-Керки» были пересмотрены с учётом уровня нагрузки, повышена эффективность использования человеческих ресурсов и технических средств таможенного контроля, оптимизированы штатные единицы, а за счёт рационального использования ресурсов управленческие расходы сокращены на 1,2 процента.

усовершенствованная организационно-экономическая модель развития таможенной инфраструктуры, планирования мощностей по обслуживанию и определения инвестиционных приоритетов на основе прогнозных показателей транспортных потоков в целях повышения эффективности стратегического управления деятельностью автомобильных пограничных таможенных постов использована в процессе реконструкции и модернизации автомобильного пограничного таможенного поста «Доут-ота» Управления таможни Республики Каракалпакстан. (*Справка Таможенного комитета при Министерстве экономики и финансов Республики Узбекистан от 26 января 2025 года № 8/25-25-005*). В результате внедрения данного предложения появилась возможность обосновывать управленческие решения по определению и развитию инфраструктурных мощностей поста, а пропускная способность автомобильного пограничного таможенного поста «Доут-ота» увеличилась на 4 процента.

предложение, направленное на совершенствование системы управления транзитными процессами на автомобильных пограничных таможенных постах, обеспечивающей комплексный анализ предварительно представленных посредством транзитной декларации данных о внешнеторговых грузах до прибытия товаров на таможенную территорию, оценку степени риска и предварительное определение мер таможенного контроля, нашло отражение в Положении «О порядке заполнения, оформления, внесения изменений и дополнений, отзыва и аннулирования транзитной декларации», зарегистрированном Министерством юстиции Республики Узбекистан 31 августа 2022 года за № 3382. (*Справка Таможенного комитета при Министерстве экономики и финансов Республики Узбекистан от 26 января 2025 года № 8/25-25-005*). В результате внедрения данного предложения расширились возможности предварительного анализа данных о внешнеторговых грузах, определения форм таможенного контроля до прибытия транспортного средства к границе и оперативной организации контрольных мероприятий, в результате чего время простоя транспортных средств на автомобильных пограничных таможенных постах сократилось на 1,3 процента.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были обсуждены на 6 научно-практических конференциях (в том числе на 3 международных и 3 республиканских).

Публикация результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 16 научных работ, включая 5 научных статей в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций. Из них 3 опубликованы в республиканских и 2 - в зарубежных научных журналах.

Структура и объём диссертации. Исследовательская работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, а её текстовый объём составляет 115 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность и необходимость выбранной темы, охарактеризована степень изученности проблемы, сформулированы цель и задачи исследования, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики, изложены научная новизна и практические результаты исследования, раскрыта научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, публикациях и структуре диссертации.

Первая глава диссертации: **«Научно-теоретические основы управления автомобильными пограничными таможенными постами в сфере внешней торговли»**. В ней рассмотрены сущность и содержание управления автомобильными пограничными таможенными постами (АПП), процедуры, осуществляемые на постах, и их регулирование на основе

функций менеджмента, а также вопросы управления деятельностью автомобильных пограничных таможенных постов с позиций современных подходов к менеджменту. В ходе исследования проанализированы теоретические основы данной системы, цели и виды управления, а также тенденции и практика управления границами в зарубежных странах, обоснована возможность применения успешных подходов в условиях Узбекистана и разработаны рекомендации по внедрению зарубежного опыта. Кроме того, исследованы современное состояние управления границами, перспективы его развития и направления совершенствования его методических аспектов.

В результате совершенствования таможенного администрирования в нашей стране были созданы дополнительные условия для субъектов предпринимательства. В частности, в 2025 году 53 % товаров, перемещаемых по импорту, и 91 % товаров, перемещаемых по экспорту, были освобождены от таможенного досмотра, доля документов, представляемых в электронной форме, достигла 99,6 %, повысился уровень получения, обработки и использования информации из электронных информационных систем таможенных органов⁷.

Существующие проблемы, связанные с управлением автомобильными пограничными таможенными постами (АПП), свидетельствуют о необходимости проведения исследований в данном направлении. В настоящее время АПП выступают не только в качестве пунктов контроля, но и как важное звено внешнеторговых процессов. Эффективность их деятельности непосредственно влияет на скорость осуществления экспортно-импортных операций, непрерывность функционирования логистической системы и состояние внешней торговли в целом. В связи с этим возникает необходимость рассматривать данную систему не только как пункт административного контроля, но и как самостоятельную систему управления.

Резкое увеличение транспортных потоков, усложнение логистических цепочек и рост объёмов внешней торговли, сопровождающиеся увеличением времени обслуживания и возникновением очередей, требуют пересмотра системы управления АПП. В ходе исследования обоснована необходимость применения нового подхода к управлению АПП на основе современных теорий менеджмента. В частности, доказано, что применение концепций процессно-ориентированного и риск-ориентированного управления является важным фактором повышения эффективности данной системы.

В Республике Узбекистан с 2019 года отменено проведение сплошного таможенного контроля в отношении товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу, и внедрена практика осуществления таможенного контроля на основе профилей риска с распределением по четырём коридорам: красному, жёлтому, синему и

⁷ А. А. Шадманкулов. Некоторые теоретические аспекты таможенного администрирования и зарубежный опыт // Сборник материалов научно-практической конференции на тему «Перспективы совершенствования таможенного администрирования в Узбекистане в процессе экономических реформ». - Ташкент: Институт Государственного таможенного комитета Республики Узбекистан, 2020. - 197 с. - С. 13.

зелёному. В результате к концу 2021 года удалось сократить время, затрачиваемое на таможенное оформление, в 3 раза при экспорте и в 2,6 раза при импорте, а также в 1,6 раза уменьшить объём таможенного досмотра при осуществлении таможенного контроля⁸.

В Стратегии «Узбекистан - 2030» определены такие задачи, как приведение национального законодательства в соответствие со стандартами Всемирной торговой организации и Всемирной таможенной организации, сокращение времени и затрат на таможенное оформление, оптимальное управление имеющимися ресурсами, повышение эффективности таможенного контроля, а также сокращение времени и затрат участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД)⁹.

В исследовании особое внимание уделено вопросам оценки эффективности управления в целях сокращения времени и затрат участников ВЭД, связанных с прохождением процедур на таможенной границе. В частности, в качестве основных критериев оценки обоснованы время обслуживания, уровень пропускной способности, длина очереди и доля выявленных правонарушений. Данные показатели имеют важное значение для определения результативности управленческих решений и совершенствования системы.

Управление АПТПами требует не ограничиваться административными механизмами контроля, а предусматривать внедрение процессно-ориентированной системы управления. При этом основное внимание уделяется эффективной организации транспортных потоков, обслуживанию, сокращению времени, затрачиваемого на таможенный контроль, и оптимальному использованию ресурсов. В связи с этим в настоящем исследовании предложена концептуальная модель управления, основанная на риск-ориентированном подходе и ориентированная на достижение результатов, взамен традиционной модели контроля (рисунок 1).

Данная модель отражает процесс управления автомобильными пограничными таможенными постами на основе системного подхода. В модели во взаимосвязи представлены входные факторы, управленческие решения, процессы обслуживания, результаты и показатели эффективности.

⁸ Х. Рузметов. Тенденции внедрения системы управления рисками в таможенных органах Республики Узбекистан и её результаты на современном этапе // Вестник таможенной службы Узбекистана. -2023. № 2. - С.

⁹ Постановление Президента Республики Узбекистан от 4 марта 2024 года № ПП-109 «О приоритетных мерах по реализации реформ в 2024 году по основным направлениям, определённым Стратегией «Узбекистан - 2030». <https://lex.uz/docs/-6854841>



Рисунок 1. Концептуальная модель управления АПТП ¹⁰

Признавая вклад учёных-экономистов, проводивших исследования в совершенствование управления границами, считаем целесообразным при регулировании процессов перемещения товаров и транспортных средств через таможенную границу опираться на такие основные направления современного менеджмента, как процессно-ориентированное управление, риск-ориентированный контроль, цифровизация и автоматизация, а также межведомственная интеграция.

В соответствии с «Руководством по управлению бизнес-процессами» Всемирной таможенной организации (ВТамО) деятельность АПТП должна управляться как совокупность непрерывных бизнес-процессов. Согласно данному международному стандарту, управление АПТП осуществляется на трёх уровнях (рисунок 2).

Согласно рекомендациям ВТамО, предусматривается оценка эффективности управления по КРІ (ключевым показателям эффективности) каждого процесса. В связи с этим внедрение системы оценки управления АПТП на основе КРІ позволяет выявлять сильные и слабые стороны процессов и совершенствовать управленческие решения. В международной практике данные подходы сочетаются с такими механизмами, как цифровизация, риск-ориентированное управление и межведомственное взаимодействие, способствуя повышению эффективности пограничных процессов.

В передовой зарубежной практике можно отметить, что такие подходы, как концепция «Координированного управления границами» (Coordinated Border Management), «Единое окно» (Single Window), «Управление рисками»

¹⁰ Разработано автором на основе данных, собранных в ходе исследования.

(Risk Management) и «Безбумажная торговля» (Paperless Trade), позволяют существенно повысить эффективность управленческих процессов в АПТП.

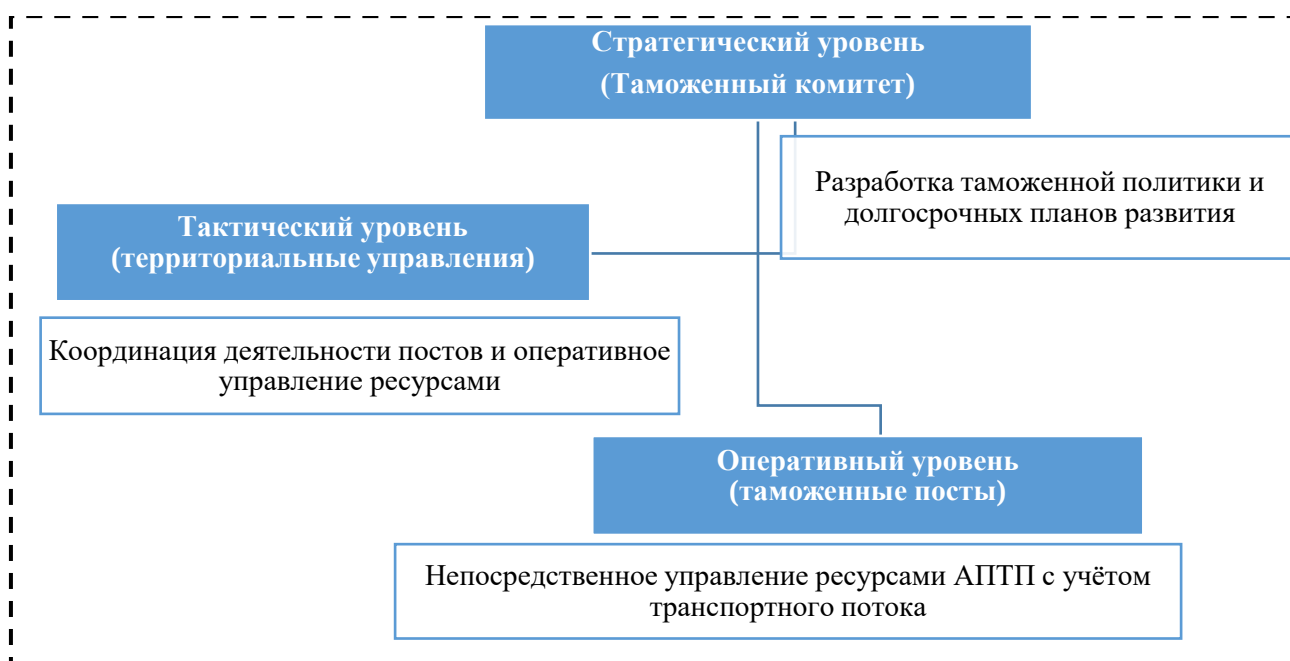


Рисунок 2. Иерархия управления АПТП¹¹

Данные подходы способствуют экономическому росту за счёт повышения эффективности процессов, связанных с внешней торговлей, и сокращения соответствующих затрат.

В рамках данной главы проведён углублённый анализ опыта управления границами зарубежных стран. Результаты исследования показали, что в развитых странах управление границами организовано на основе принципов интегрированного управления, управления рисками, цифровизации и межведомственного взаимодействия.

Вместе с тем обоснована необходимость не прямого заимствования данного опыта, а его адаптации к национальным условиям. В условиях Узбекистана целесообразными признаны расширение риск-ориентированного управления в АПТП, дальнейшее повышение уровня цифровизации таможенных процессов, широкое использование возможностей искусственного интеллекта, развитие системы «Единого окна», а также внедрение системы КРІ для оценки эффективности управления.

В заключение главы сделан вывод о необходимости перехода системы управления АПТП в современных условиях от преимущественной ориентации на контрольные функции к гибкой модели управления, ориентированной на достижение результатов и основанной на данных. Управление границами представляет собой сочетание чётко установленных регламентов и оперативного принятия управленческих решений. Институциональная и функциональная роль АПТП в стимулировании внешней торговли и обеспечении экономического роста является значительной. Эффективная

¹¹ Составлено автором на основе: ВТамО, WCO Business Process Management (BPM). – Брюссель: ВТО, 2018. – 114 с.

деятельность АПТП обеспечивает законность и безопасность осуществления внешнеэкономической деятельности, а также её соответствие экономическим целям. В связи с этим дальнейшее развитие системы управления, материально-технического обеспечения и кадрового потенциала данных постов является с точки зрения менеджмента задачей стратегического значения.

Таким образом, теоретический анализ показал необходимость управления деятельностью АПТП на основе современных принципов менеджмента. В целях оценки практической реализации указанных теоретических подходов в следующей главе будет проанализировано современное состояние деятельности АПТП Республики Узбекистан и эффективность их управления.

Вторая глава диссертации: «Анализ современного состояния управления автомобильными пунктами пропуска через государственную границу и существующих в нём проблем», посвящена оценке текущего состояния деятельности автомобильных пунктов пропуска через государственную границу и систематизации выявленных проблем. Кроме того, проведён эконометрический анализ факторов, влияющих на их пропускную способность, а также исследованы вопросы повышения эффективности использования ресурсов на основе оптимизации категорий пунктов пропуска.

По мере ежегодного увеличения объёма внешней торговли Узбекистана и количества пассажиров, пересекающих государственную границу, возрастает и интенсивность движения транспортных средств через автомобильные пункты пропуска (рис.3). Это, в свою очередь, приводит к существенному увеличению нагрузки на пункты пропуска через государственную границу.

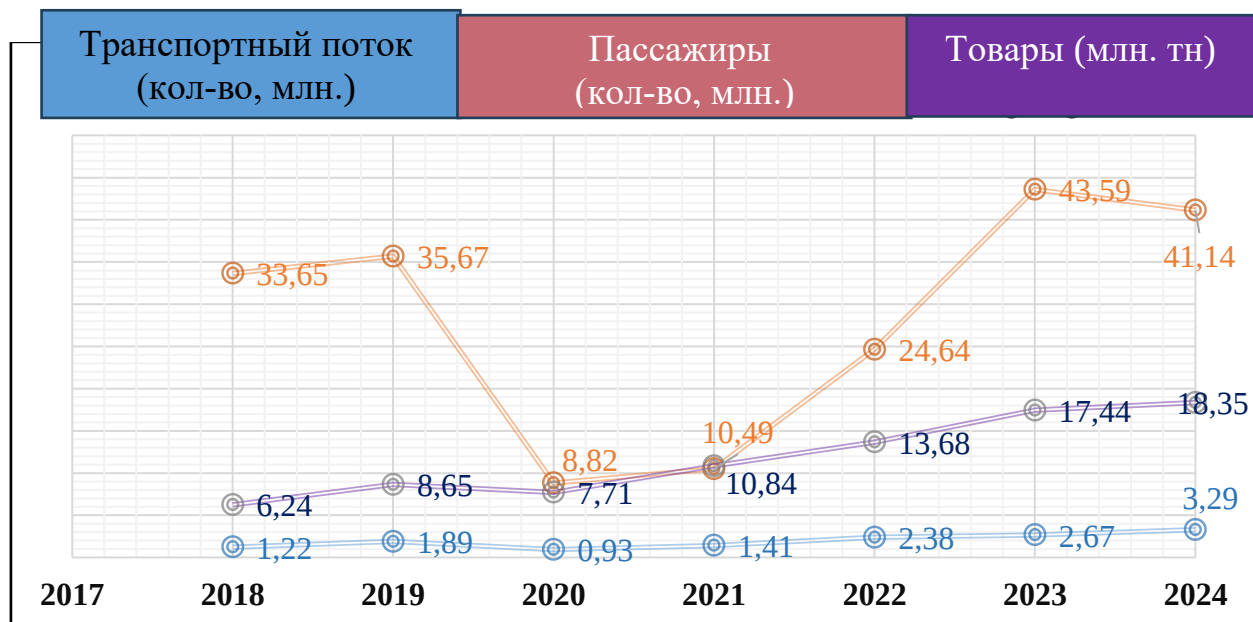


Рисунок 3. Динамика объёма работы автомобильных пунктов пропуска через государственную границу по годам¹²

¹² Разработано автором на основе данных, собранных в ходе исследования.

Как видно из рисунка 3, в 2024 году количество транспортных средств, проследовавших через автомобильные пункты пропуска через государственную границу, по сравнению с 2018 годом увеличилось почти в 3 раза, а число пассажиров, пересекших границу, возросло на 22 %. Масса товаров, прошедших таможенный контроль в данных пунктах, также увеличилась в 3 раза. Непрерывное увеличение рабочей нагрузки на автомобильных пунктах пропуска обуславливает возникновение различных проблем. Проведённый в рамках исследования анализ показывает, что основная из них связана с недостаточной координацией управленческих процессов.

Образование заторов и длительное пребывание транспортных средств на границе вызывают недовольство участников внешнеэкономической деятельности. В целях оперативного решения подобных проблем принят Указ Президента Республики Узбекистан от 27 апреля 2022 года № УП-122 «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию таможенного администрирования», предусматривающий реконструкцию, перепланировку и расширение ряда автомобильных пунктов пропуска, оснащение их современными информационными технологиями, а также увеличение штатной численности сотрудников.

В последние годы проведена реконструкция значительного числа автомобильных пунктов пропуска, что позволило ускорить процессы внешней торговли. В частности, в результате реконструкции автомобильного пункта пропуска «Яллама» и оснащения его современными техническими средствами таможенного контроля среднее время пересечения границы сократилось с 11,4 часа в 2020 году до 4,4 часа в 2021 году, что международными экспертами было оценено как высокий результат¹³.

В рамках диссертационного исследования также изучен вопрос рационального распределения ресурсов в целях эффективной организации деятельности автомобильных пунктов пропуска и оптимизации управленческих процессов. В частности, проведена оценка рабочей нагрузки отдельных автомобильных пунктов пропуска в динамике по годам. Полученные результаты свидетельствуют о наличии дисбаланса между объёмом выполняемых работ, имеющейся инфраструктурой и кадровыми ресурсами на данных объектах. Обосновано предложение о пересмотре категорий автомобильных пунктов пропуска с учётом их фактической нагрузки.

В частности, автомобильный пункт пропуска «Риштан» 2-й категории, открытый в 2017 году в Ферганской области для пешего пересечения границы гражданами в направлении Кыргызской Республики, с 2021 года начал осуществлять также пропуск легковых и грузовых транспортных средств. В результате количество пассажиров и транспортных средств, следующих через данный пункт, существенно увеличилось (рисунок 4).

¹³ Содействие трансграничной торговле, <https://development.asia/insight/facilitating-cross-border-trade-yallama>

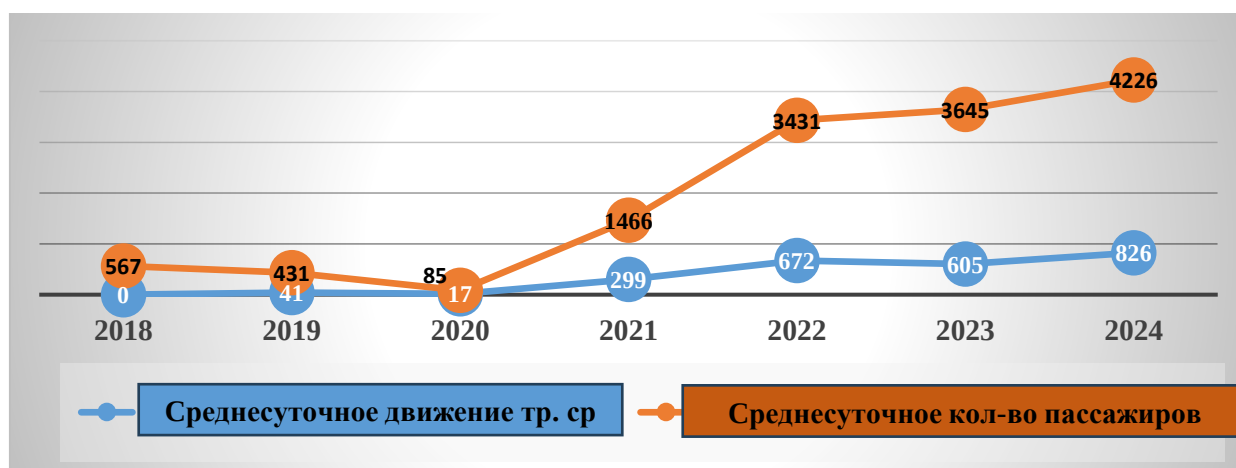


Рисунок 4. Анализ количества пассажиров и транспортных средств, проследовавших через АПТП «Риштан»¹⁴

Количество транспортных средств, ежедневно пропускаемых данным пунктом, за последние 7 лет увеличилось почти в 8 раз (рисунок 4). Поскольку данный пункт относится ко 2-й категории, существенное увеличение нагрузки обусловило дефицит кадровых и иных ресурсов. Такая ситуация свидетельствует о несоответствии между первоначальным функциональным назначением пункта и фактическим уровнем его загрузки. В результате возникают такие проблемы, как снижение скорости обслуживания, образование очередей и чрезмерное увеличение продолжительности процедур контроля.

В ходе исследования предложено пересмотреть категорию данного пункта, а также АПТП «Андархон» и «Карши-Керки» с учётом уровня их рабочей нагрузки и изменить их категорию в соответствии с фактическими объёмами деятельности.

Кроме того, в рамках исследования систематизированы и изучены другие проблемы, связанные с управлением АПТП. К ним относятся:

- организационно-структурные проблемы;
- проблемы, связанные с техническим оснащением;
- проблемы, связанные с кадровыми ресурсами.

Проведённый анализ показывает, что основные проблемы связаны с недостаточной координацией управленческих процессов. Для решения выявленных проблем предложены соответствующие меры с учётом передового зарубежного опыта.

В данной главе также исследованы вопросы эконометрического моделирования факторов, влияющих на пропускную способность АПТП. В качестве результативного показателя многофакторной эконометрической модели принято количество транспортных средств, проследовавших через таможенную границу, то есть прошедших таможенный контроль и оформление (Y). На величину данного показателя влияют следующие факторы: численность сотрудников, осуществляющих деятельность на пункте, чел. (X_1); сумма взысканных таможенных платежей, млн сумов (X_2); количество выявленных на пункте правонарушений, ед. (X_3); количество пассажиров, проследовавших через пункт, чел. (X_4); количество имеющихся

¹⁴ Разработано автором на основе данных, собранных в ходе исследования.

на пункте инспекционно-досмотровых комплексов (ИДК) и Z-порталов, ед. (X5); количество специально оборудованных полос для проведения таможенного контроля транспортных средств, ед. (X6). Для проведения статистического анализа использованы данные за 2024 год, сформированные в виде пространственной выборки (cross-sectional data) (таблица 1).

Таблица 1

Описательная статистика исследования¹⁵

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Транспортные средства, за день	32	281.423	292.591	0	972.732
Пассажиры	32	1 285 731.2	2 188 692.7	0	1 149 5171
Правонарушения	32	176.25	383.431	1	1998
Сотрудники	32	39.094	28.312	13	104
ИДК и Z-portal	32	469	621	0	2
Полоса	32	3.969	2.682	2	11
Таможенные платежи	32	14 060.472	36 341.019	0	165 312.59

Из таблицы 1 видно, что в эконометрическое моделирование были включены все 32 автомобильных пункта пропуска через государственную границу, функционировавшие в 2024 году. Максимальное количество транспортных средств, проследовавших через АПТП в течение суток, составило 972 единицы, тогда как число пассажиров, прошедших таможенный контроль, достигало 1,1 млн человек в день. Численность сотрудников, осуществляющих обслуживание, варьировалась от 13 до 104 человек. В ходе исследования при отборе факторов, включаемых в эконометрическую модель, важное значение имело определение тесноты взаимосвязи между ними.

Результаты парного корреляционного теста Пирсона, представленные в таблице 2, характеризуют линейную взаимосвязь между ежедневным автомобильным потоком (kunlik_avto) и другими факторами.

Таблица 2

Парный корреляционный тест Пирсона¹⁶

Факторы (Variables)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Ежд. тр. средства	1.000					
(2) Пассажиры	0.556*	1.000				
	(0.001)					
(3)Правонарушения	0.547*	0.699*	1.000			
	(0.001)	(0.000)				
(4) Пассажиры	0.637*	0.489*	0.528*	1.000		
	(0.000)	(0.004)	(0.002)			
(5) ИДК и Z-portal	-0.122	-0.185	-0.178	-0.239	1.000	
	(0.507)	(0.312)	(0.330)	(0.187)		
(6) Полоса	-0.240	-0.161	-0.216	-0.114	0.667*	1.000
	(0.186)	(0.379)	(0.236)	(0.535)	(0.000)	
*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$						

¹⁵ Разработано автором на основе данных, собранных в ходе исследования.

¹⁶ Разработано автором на основе данных, собранных в ходе исследования.

Согласно полученным результатам, между численностью сотрудников ($r = 0,637$; $p = 0,000$) и ежедневным автомобильным потоком наблюдается положительная и статистически значимая взаимосвязь (таблица 2). Это свидетельствует о существенном влиянии таких факторов, как количество пассажиров, численность персонала и выявленных правонарушений, на транспортный поток, что требует учёта данных обстоятельств при разработке управленческих мер.

В ходе исследования посредством результатов регрессионного анализа структурной модели уравнений (SEM) изучены основные факторы, влияющие на ежедневный автомобильный поток, проходящий через АПТП.

В модель в качестве независимых (экзогенных) переменных включены количество правонарушений, количество пассажиров, численность сотрудников, количество инспекционно-досмотровых комплексов и Z-порталов, а также число полос движения.

$$\text{Ежедневный_автомобильный_поток}_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot$$

$$\text{количество_правонарушений}_i + \beta_2 \cdot \text{Количество_пассажиров}_i + \beta_3$$

$$\text{Численность_сотрудников}_i + \beta_4 \cdot \text{ИКМ_Z-порталы}_i + \beta_5 \cdot \text{Число_полос}_i + \varepsilon_i$$

Согласно полученным результатам, численность сотрудников (coef. = 5,093; $p = 0,001$) является статистически значимым фактором, оказывающим положительное влияние. Это означает, что с увеличением количества сотрудников возрастает и число транспортных средств, проходящих через АПТП в течение суток. Исходя из этого, в исследовании предложено оптимизировать численность сотрудников на АПТП (рисунок 5).

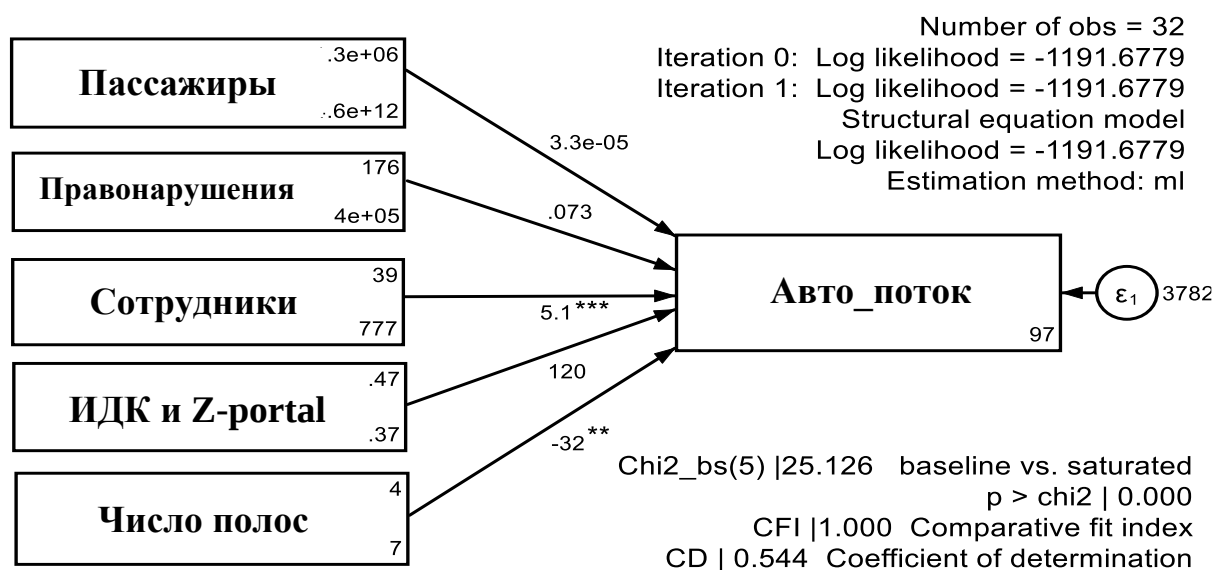


Рисунок 5. Визуальное представление результатов регрессионного анализа стандартизированной SEM-модели¹⁷

Данная модель позволяет объяснить изменение показателя «ежедневный_автомобильный_поток» под воздействием нескольких независимых факторов. Переменная «Численность_сотрудников» имеет наиболее высокий положительный и статистически значимый коэффициент воздействия в модели - 0,493 ($p = 0,000$). Это означает, что с увеличением

¹⁷ Разработано автором на основе данных, собранных в ходе исследования.

численности сотрудников на АПТП среднесуточная интенсивность движения транспортных средств существенно возрастает и свидетельствует о значении рационального распределения ресурсов и обеспечения оперативного обслуживания.

Данное положение имеет научную новизну, поскольку необходимость научно обоснованного определения численности сотрудников при оптимизации деятельности АПТП, а также пересмотра категорий пунктов с учётом фактического уровня их нагрузки получила эконометрическое обоснование.

На основе результатов эконометрического анализа в АПТП «Доут-ота» в 2025 году численность сотрудников была увеличена на 19 %, что способствовало повышению пропускной способности и эффективности обслуживания.

В данном направлении 4 июня 2025 года совместно с Таможенным комитетом был проведён эксперимент на АПТП «Навои» Ташкентской области. В результате мобилизации дополнительных сил и средств заторы на пункте были полностью устранены, а практическая реализация процессно-ориентированных методов управления подтвердила, что увеличение численности сотрудников способствует сокращению очередей и заторов¹⁸.

Таким образом, в данной главе диссертации выявлено значительное увеличение рабочей нагрузки на АПТП в последние годы и недостаточная сбалансированность этой нагрузки с имеющимися ресурсами. Эконометрический анализ, в частности, подтвердил статистически значимое и существенное влияние численности сотрудников на транспортный поток. На этой основе рациональное распределение ресурсов, прежде всего кадровых, а также изменение категорий пунктов в соответствии с их фактической нагрузкой обоснованы как важные условия повышения эффективности управления. Практические результаты также показали возможность сокращения заторов и повышения скорости обслуживания посредством применения данного подхода.

Кроме того, для оценки эффективности деятельности АПТП в качестве основных ключевых показателей эффективности (КРІ) использовались время оформления транспортных средств, пропускная способность, нагрузка на одного сотрудника и результативность таможенного контроля.

Во второй главе выявленные проблемы, в частности диспропорции в распределении ресурсов, рост транспортных потоков и ограниченность действующих управленческих механизмов, обусловили необходимость совершенствования деятельности АПТП на основе новых подходов. В связи с этим в третьей главе разработаны практические механизмы и управленческие решения, направленные на устранение указанных проблем.

Третья глава диссертации: **«Пути совершенствования управления автомобильными пунктами пропуска через государственную границу в развитии внешней торговли»**, посвящена разработке подходов и механизмов повышения эффективности управления деятельностью АПТП. В частности,

¹⁸ <https://customs.uz/oz/news/navoiy-chegara-bozhbona-postida-%D1%9Ezbekiston-va-qozogiston-bozhbona-hizmatlari-masullarining-sayyor-uchrashuvi-bolib-otdi>

предложен комплекс мер, направленных на оптимизацию управленческих процессов, предупреждение заторов и увеличение пропускной способности пунктов. Наряду с этим обоснованы приоритетные направления развития данной сферы, разработаны прогнозные показатели и научно обоснованы перспективы применения современных информационных технологий.

В ходе исследования в качестве приоритетных направлений развития АПТП прежде всего обоснована необходимость укрепления их материально-технической базы, расширения логистической инфраструктуры и внедрения эффективной системы управления транспортными потоками. Вместе с тем показано, что повышение качества обслуживания возможно за счёт применения современных форм таможенного контроля, совершенствования системы управления рисками и сокращения влияния человеческого фактора.

В диссертации особое внимание уделено вопросам прогнозирования деятельности АПТП. Рост объёмов внешней торговли, расширение транзитных грузопотоков и развитие транспортно-логистической системы обуславливают увеличение нагрузки на автомобильные пункты пропуска. В связи с этим обоснована необходимость разработки точных прогнозных показателей для повышения пропускной способности пунктов и оптимизации процессов обслуживания в перспективе. На основе таких статистических переменных, как «Общее количество транспортных средств» (общее число автотранспортных средств, прошедших таможенный контроль через АПТП в течение года) и «Ежедневное количество транспортных средств» (среднее число автотранспортных средств, прошедших через АПТП в течение суток), с использованием официальных статистических данных Таможенного комитета Республики Узбекистан, собранных за 2018-2024 годы, разработаны краткосрочные прогнозные показатели до 2030 года.

В качестве основного метода исследования выбрана двухкомпонентная модель экспоненциального сглаживания Холта (Holt Linear Trend). Данный метод применён на основе анализа временных рядов (time series) с использованием статистической программной платформы SPSS 29.0. По переменным «Общее количество транспортных средств» и «Ежедневное количество транспортных средств» сформированы временные ряды на основе данных в годовом и суточном разрезах. В модели были настроены параметры сглаживания (α) и трендовая компонента (β).

Полученные в ходе исследования прогнозные результаты, рассчитанные с применением метода Холта, показали устойчивую тенденцию к увеличению количества автотранспортных средств, проходящих через АПТП Республики Узбекистан, в период с 2025 по 2030 год (таблица 3).

В период с 2018 по 2024 год через АПТП нашей страны наблюдалась устойчивая ежегодная динамика увеличения показателей «общее количество автомобилей» и «количество автомобилей в сутки». Особенно заметное ускорение темпов роста отмечалось после 2021 года, в результате чего в 2024 году общее количество превысило 3,2 млн единиц. Данная тенденция отражает расширение таможенной инфраструктуры и увеличение объёмов внешней торговли.

Таблица 3

Прогнозные показатели модели до 2030 года¹⁹

Model		2026	2027	2028	2029	2030
Общее_авто-Model_1	Forecast	3 615 358	3 943 750	4 272 141	4 600 533	4 928 925
	UCL	4 934 088	5 262 481	5 590 873	5 919 265	6 247 657
	LCL	2 296 628	2 625 019	2 953 410	3 281 801	3 610 192
Ежед_авто-Model_2	Forecast	9 905	10 804	11 704	12 604	13 503
	UCL	13 517	14 417	15 317	16 217	17 116
	LCL	6 292	7 191	8 091	8 991	9 890

После кратковременного снижения, обусловленного воздействием пандемии COVID-19 в 2020 году (таблица 3), с 2021 года поток транспортных средств в суточном выражении также последовательно увеличивался и в 2024 году превысил 9 000 единиц. Это свидетельствует о продолжающемся росте интенсивности автомобильного потока и представляет собой важный показатель при оценке эффективности функционирования таможенной системы.

Согласно прогнозу показателя «общее количество автомобилей», то есть ожидаемого числа автотранспортных средств, которые будут проходить таможенный контроль через АПТП в течение года, в 2025 году его значение составит 3,3 млн единиц, а к 2030 году, как ожидается, достигнет 4,9 млн единиц. Среднегодовой прирост составляет около 320-350 тыс. автомобилей, что свидетельствует об увеличении объёма внешнеторгового оборота Узбекистана, активизации международных транспортных связей, а также возрастающем спросе на логистическую инфраструктуру. Предлагается использовать полученные прогнозные результаты при планировании строительства и реконструкции АПТП.

Научная новизна данного исследования заключается в научном обосновании необходимости расширения и модернизации инфраструктуры пунктов пропуска, на которых прогнозируется высокая нагрузка, с учётом полученных результатов прогнозирования. В частности, разработано предложение по полной реконструкции и модернизации АПТП «Доут-ота» Управления государственной таможенной службы Республики Каракалпакстан.

В нашей стране в сфере таможенного дела последовательно реализуются реформы, направленные на повышение эффективности таможенной системы посредством внедрения современных информационно-коммуникационных технологий. В соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 25 марта 2025 года № ПП-122 «О дополнительных мерах по организации деятельности органов государственной таможенной службы и дальнейшему совершенствованию таможенного администрирования» одной из основных задач определено упрощение таможенных процедур посредством цифровизации деятельности и услуг таможенных органов, а также расширения

¹⁹ Разработано автором на основе данных, собранных в ходе исследования.

применения современных информационно-коммуникационных технологий и контрольно-технических средств в их деятельности²⁰.

Исходя из указанных задач, в диссертационной работе исследованы перспективы цифровизации таможенной системы. В частности, обосновано, что концепция «Цифровая таможня», предложенная ВТамО, направлена на переход таможенной деятельности к безбумажному формату, автоматизацию всех операций, связанных с таможенным оформлением, и повышение эффективности управления.

Проведённый анализ показывает, что, несмотря на достижение определённых результатов в цифровизации таможенных процессов в Узбекистане, в данной системе сохраняются неиспользованные возможности. В частности, согласно оценкам международных экспертов, уровень цифровизации экспортно-импортных процессов в стране составляет 60 %²¹. Это свидетельствует о наличии значительного потенциала для дальнейшего развития системы.

В качестве решения данной проблемы предложено совершенствовать процессы сокращения бумажных товаросопроводительных документов во внешней торговле посредством их перевода в электронный формат, рационального использования ресурсов и оптимизации экспортных процедур на основе Рамочных стандартов ВТамО по трансграничной электронной торговле (WCO Cross-Border E-Commerce Framework of Standards)²².

С учётом указанных рекомендаций в ходе исследования в целях дальнейшего упрощения таможенного администрирования на границе разработан механизм цифрового управления, предусматривающий интеграцию товаросопроводительных документов в экспортных операциях на основе принципа единого ввода данных. В результате действующая девятиэтапная система может быть сокращена до трёх этапов, что позволит упростить процессы таможенного управления. Это будет способствовать сокращению временных и финансовых затрат участников внешнеэкономической деятельности, повышению экспортного потенциала страны и усилению поддержки участников ВЭД. Кроме того, сокращение количества этапов оформления позволит снизить рабочую нагрузку на сотрудников и технические средства.

Данный механизм формирует институциональную основу для повышения результативности управления посредством цифровизации процессов таможенного оформления, сокращения избыточных бюрократических процедур и формирования «единого информационного пространства». В результате внедрения проекта «Экспорт за три шага» предпринимателям удалось ежегодно экономить в среднем 74–75 млрд сумов²³.

²⁰ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 25-martdagi “Davlat bojxona xizmati organlarining faoliyatini tashkil etish va bojxona ma’muriyatchiligini yanada takomillashtirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-122-son Qarori. <https://lex.uz/ru/docs/7452043>

²¹ UNESCAP “Readiness Assessment for Cross-Border Paperless Trade: UZBEKISTAN”, Bangkok, Thailand Copyright © United Nations 2019, 93 pages

²² WCO Strategic Plan 2022–2025; IT Guide for Executives; WCO Data Model, https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/about-us/administrative-documents/strategic-plan-2022_2025.pdf?db=web&utm_source

²³ Customs.uz sayti ma’lumotlari

В современных условиях развитие любой сферы невозможно представить без цифровизации соответствующих процессов. В третьей главе диссертации в качестве одного из направлений повышения эффективности управления АПТП предложено цифровизировать товаросопроводительные документы, относящиеся к внешней торговле, с использованием возможностей информационной системы таможенных органов «Е-транзит».

Кроме того, предложены меры по совершенствованию управления транзитными процессами на АПТП, предусматривающие анализ предварительно представленных посредством транзитной декларации сведений о внешнеторговых грузах до их прибытия на таможенную территорию, а также заблаговременное определение необходимых мер таможенного контроля.

Таким образом, в данной главе диссертационной работы разработаны направления совершенствования управления АПТП в целях развития внешней торговли. Исследованы возможности применения электронных документов и современных IT-решений. В частности, сформулированы выводы и предложения относительно использования современных IT-программ и элементов искусственного интеллекта при анализе данных, содержащихся в транзитной декларации. На основе факторов, влияющих на пропускную способность АПТП, разработаны прогнозные показатели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведённого исследования по совершенствованию управления пограничными таможенными постами в развитии внешней торговли в Узбекистане сформулированы следующие основные выводы и предложения:

1. Обосновано, что в условиях роста объёмов внешней торговли эффективная организация деятельности автомобильных пунктов пропуска через государственную границу (АПТП) является важным институциональным фактором обеспечения непрерывности внешнеэкономической деятельности. В связи с этим определена необходимость отказа от традиционных административных подходов к управлению и внедрения гибких, цифровых и интегрированных управленческих механизмов.

2. Обосновано, что внедрение процессного подхода в управление АПТП позволит повысить результативность управленческой деятельности посредством выявления, диагностики и прогнозирования «узких мест», связанных с прохождением государственной границы. Кроме того, установлена необходимость формирования адаптивной системы управления на основе применения технологий искусственного интеллекта и цифровизации.

3. По результатам исследования установлено, что существующие проблемы в деятельности АПТП обусловлены недостаточной координацией управленческих процессов и распределения ресурсов, в связи с чем обоснована необходимость использования современных управленческих подходов и цифровых технологий при принятии управленческих решений.

4. В целях повышения эффективности управления процессами

оформления товаров на экспорт целесообразно разработать интегрированный организационно-экономический механизм управления, основанный на принципе «однократного ввода данных», предусматривающий автоматическое формирование экспортной декларации на основе сведений внешнеторгового контракта и осуществление таможенного контроля на автомобильных пунктах пропуска через государственную границу. Это позволит исключить повторный ввод идентичных сведений при экспортных операциях, повысить эффективность управления бизнес-процессами, сократить количество этапов оформления с 9 до 3, а также снизить ежегодные расходы экспортёров в среднем на 75 млрд сумов.

5. На основе многофакторной эконометрической модели, оценивающей взаимосвязь между транспортными и пассажирскими потоками, человеческими ресурсами и техническими средствами, влияющими на пропускной потенциал автомобильных пунктов пропуска, обоснованы оптимизация ресурсов пунктов, формирование кадрового состава с учётом уровня нагрузки и дифференцированный подход к управлению категориями пунктов. В результате категории АПТП «Риштон», «Андархон» и «Карши-Керки» пересмотрены с учётом фактического уровня нагрузки, повышена эффективность использования человеческих ресурсов и технических средств таможенного контроля, оптимизирована штатная численность, а за счёт рационального использования ресурсов достигнуто сокращение управленческих расходов на 1,2 %.

6. Установлено, что механизмы прогнозирования транспортных и пассажирских потоков используются недостаточно, в связи с чем обосновано, что внедрение в управление АПТП системы предварительного планирования ресурсов на основе прогнозных данных является одним из значимых факторов повышения эффективности управления.

7. В целях повышения эффективности стратегического управления деятельностью автомобильных пунктов пропуска определены прогнозные показатели тенденций роста транспортных потоков до 2030 года, на основании которых обоснована необходимость планирования развития таможенной инфраструктуры и пропускных мощностей. Использование данных стратегических ориентиров позволит обосновывать управленческие решения по определению и развитию инфраструктурных возможностей пунктов, а также обеспечить увеличение пропускного потенциала АПТП «Доут-ота» на 4 %.

8. Установлено, что сохраняющаяся высокая зависимость деятельности АПТП от человеческого фактора может приводить к увеличению продолжительности процедур таможенного контроля и возникновению дополнительных факторов риска. В связи с этим обоснована необходимость расширения применения цифровых технологий и технических средств таможенного контроля.

9. Целесообразно совершенствовать систему управления транзитными процессами на АПТП, предусматривающую анализ предварительно представленной посредством транзитной декларации информации о внешнеторговых грузах до их прибытия на таможенную территорию, а также заблаговременное определение мер таможенного контроля. Это позволит

расширить возможности предварительного анализа сведений о внешнеторговых грузах, определять формы таможенного контроля до прибытия транспортного средства к границе и оперативно организовывать контрольные процедуры, в результате чего возможно сокращение времени пребывания транспортных средств на АППП на 1,3 %.

10. На основе зарубежного опыта и рекомендаций ВТамО обоснована целесообразность внедрения механизма интегрированного пограничного контроля. Установлено, что передача таможенным органам полномочий по проведению паспортного контроля водителей будет способствовать сокращению времени прохождения транспортными средствами государственной границы.

Внедрение разработанных по результатам исследования научных предложений и практических рекомендаций будет способствовать повышению эффективности управления АППП, ускорению внешнеторговых процессов и укреплению международного транспортно-транзитного потенциала Республики Узбекистан.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC
DEGREES PhD.03/2025.27.12. I.21.02 TASHKENT INSTITUTE OF
TEXTILE AND LIGHT INDUSTRY**

CUSTOMS INSTITUTE OF THE CUSTOMS COMMITTEE

RAKHMONOVA NARGIZA RASHIDOVNA

**IMPROVING THE MANAGEMENT OF BORDER CUSTOMS POSTS IN
FOREIGN TRADE**

08.00.13 - Management

ABSTRACT

Dissertations of the Doctor of Philosophy (PhD) in economic sciences

Tashkent - 2026

The topic of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences is registered with the Higher Attestation Commission under the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan under number B2024.3.PhD/Iqt4592.

The dissertation was completed at the Customs Institute of the Customs Committee.

The abstract of the dissertation in three languages (Uzbek, Russian, and English (resume)) is posted on the web page of the Scientific Council (www.ttyysi.uz) and on the Information and Educational Portal "ZiyoNet" (www.ziynet.uz).

Scientific supervisor:

Shadmankulov Anvar Ablakulovich
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Official opponents:

Bakhtiyorov Bobur Bakhodir ugli
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Tursinov Bobir Oртиkmirzaevich
Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Leading organization:

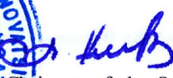
Tashkent State Transport University

The dissertation defense will be held on September 18 2026, at 10:00 a.m. at a meeting of the Scientific Council PhD.03/2025.27.12.1.21.02 on awarding academic degrees at the Tashkent Institute of Textile and Light Industry. Address: 5 Shokhjakhon Street, Yakkasaray District, Tashkent 100066, Republic of Uzbekistan. Tel.: (+998 55) 512-66-11. Fax: (+998 71) 239-43-51, e-mail: info@ttyysi.uz.

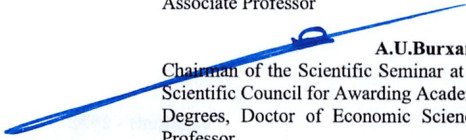
The dissertation can be found available for review at the Information Resource Center of the Tashkent Institute of Textile and Light Industry (registered under No. 312). Address: 5 Shokhjakhon Street, Yakkasaray District, Tashkent 100066, Republic of Uzbekistan. Tel.: (+998 55) 512-66-11. Fax: (+998 71) 239-43-51, e-mail: info@ttyysi.uz.

The abstract of the dissertation was distributed on "05" 09 2026.
(Distribution Protocol No. 4 dated "05" 09 2026)




B.V. Nasimov
Chairman of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor


S.N. Yuldashev
Scientific Secretary of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor


A.U. Burxanov
Chairman of the Scientific Seminar at the Scientific Council for Awarding Academic Degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

INTRODUCTION (abstract of the thesis of the Philosophy Doctor (PhD))

The aim of the research is to develop scientific proposals and practical recommendations for improving the management of border customs posts in the context of foreign trade development.

The tasks of the research work are:

to study the theoretical foundations of managing automobile border customs posts;

to define the objectives and conceptual classification of automobile border customs post management;

to analyze international experience in managing automobile border customs posts, substantiating the applicability of successful approaches under the conditions of Uzbekistan, and developing recommendations for their implementation;

to analyze ongoing reforms in the management of automobile border customs posts in Uzbekistan and systematize the existing problems;

to assess the factors affecting the throughput capacity of automobile border customs posts using econometric models;

to identify ways to ensure efficient resource utilization through the reclassification of automobile border customs posts;

to identify promising areas for the development of automobile border customs posts and forecast relevant indicators, develop proposals for their application in managerial decision-making;

to develop recommendations on the prospects for digitalizing the management system of automobile border customs posts;

to develop practical proposals for comprehensive managerial decision-making aimed at improving the efficiency of automobile border customs post management for the development of foreign trade.

Object of the study. The research object is the activities of automobile border customs posts of the Customs Committee under the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan.

Subject of the study. The subject of the research comprises the organizational and economic relations arising in the process of managing automobile border customs posts.

The scientific novelty of the study is as follows:

an organizational and economic mechanism for managing customs operations has been improved based on the one-time entry of information by foreign trade participants during the export clearance of goods, the repeated use of transit declaration data, and the provision of interagency digital integration;

a scientific and methodological framework for managerial decision-making on the optimal allocation of resources and differentiated management of automobile border customs posts, taking into account their categories, has been developed based on a multifactor econometric assessment of the relationship between traffic flow, passenger flow, human resources, and technical equipment affecting the throughput capacity of automobile border customs posts;

an organizational and economic model for the development of customs

infrastructure, service capacity planning, and the identification of investment priorities has been improved based on forecast indicators of traffic flows in order to enhance the effectiveness of strategic management of automobile border customs post operations;

the system for managing transit processes at automobile border customs posts has been improved to ensure comprehensive analysis of information on foreign trade consignments submitted in advance through the transit declaration prior to the arrival of goods in the customs territory, risk assessment, and the preliminary determination of customs control measures.

The practical results of the study are as follows:

practical proposals have been developed for planning and expanding customs infrastructure capacity based on forecast indicators of vehicle flows during the construction and reconstruction of automobile border customs posts;

practical solutions have been developed for the one-time entry of data by foreign trade participants and its subsequent reuse at later stages of customs clearance;

practical recommendations have been developed for the optimal allocation of staffing positions within customs authorities and the effective utilization of human resources based on the results of a multifactor econometric analysis of automobile border customs post operations;

the findings of the study have been used in developing and improving the procedure for completing the transit declaration with the aim of reducing the stages of customs clearance, simplifying procedures, and digitalizing transit processes.

Scientific and practical significance of the research results. The scientific significance of the research results lies in the development of conclusions and proposals aimed at improving the theoretical and methodological foundations of automobile border customs post management, assessing management effectiveness, and advancing the scientific and methodological framework for managerial decision-making. The research findings may be used in conducting further studies on improving the management of automobile border customs posts, advancing management theory and practice, and developing scientific and methodological materials in this field.

The practical significance of the research results lies in the possibility of using them as a scientific and methodological resource in developing measures to improve the activities of the Customs Committee under the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan, analyzing the operations of automobile border customs posts, formulating short- and long-term economic development strategies, and preparing teaching materials and textbooks for the courses Customs Management, Customs Payments, and other related disciplines included in the curricula of higher education institutions specializing in economics.

Implementation of the research results. Based on the scientific results obtained on improving the management of border customs posts in the field of foreign trade:

the proposal for an organizational and economic mechanism for managing customs operations based on the one-time entry of information by foreign trade

participants during the export clearance of goods, the repeated use of transit declaration data, and the provision of interagency digital integration was used in the development of the “Export in Three Steps” project. (Reference of the Customs Committee under the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan No. 8/25-25-005 dated January 26, 2025). The implementation of this proposal contributed to eliminating repeated data entry in export processes, increasing the efficiency of business process management, reducing the number of clearance stages from 9 to 3, and decreasing exporters’ annual costs by an average of 75 billion soums.

the developed proposal for a scientific and methodological framework for managerial decision-making on the optimal allocation of resources and differentiated management of automobile border customs posts, taking into account their categories, based on a multifactor econometric assessment of the relationship between traffic flow, passenger flow, human resources, and technical equipment affecting the throughput capacity of automobile border customs posts, was used in the process of improving their organizational structure. (Reference of the Customs Committee under the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan No. 8/25-25-005 dated January 26, 2025). As a result, the categories of the “Rishtan”, “Andarkhan” and “Karshi-Kerki” automobile border customs posts were reviewed taking into account their workload levels, the efficiency of using human resources and technical means of customs control was increased, staffing positions were optimized, and management costs were reduced by 1.2 percent through the rational use of resources.

the improved organizational and economic model for the development of customs infrastructure, service capacity planning, and the identification of investment priorities based on forecast indicators of traffic flows in order to enhance the effectiveness of strategic management of automobile border customs post operations was used in the reconstruction and modernization of the “Dout-ota” automobile border customs post of the Customs Administration of the Republic of Karakalpakstan. (Reference of the Customs Committee under the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan No. 8/25-25-005 dated January 26, 2025). As a result of implementing this proposal, it became possible to substantiate managerial decisions concerning the determination and development of the post’s infrastructure capacity, while the throughput capacity of the “Dout-ota” automobile border customs post increased by 4 percent.

the proposal aimed at improving the system for managing transit processes at automobile border customs posts, ensuring comprehensive analysis of information on foreign trade consignments submitted in advance through the transit declaration prior to the arrival of goods in the customs territory, risk assessment, and the preliminary determination of customs control measures, was reflected in the Regulation “On the Procedure for Completing, Processing, Amending and Supplementing, Withdrawing and Cancelling the Transit Declaration”, registered by the Ministry of Justice of the Republic of Uzbekistan on August 31, 2022, under No. 3382. (Reference of the Customs Committee under the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan No. 8/25-25-005 dated January 26, 2025). As

a result of implementing this proposal, the opportunities for preliminary analysis of information on foreign trade consignments, determination of customs control measures before the arrival of the vehicle at the border, and prompt organization of control procedures were expanded, resulting in a 1.3 percent reduction in vehicle waiting time at automobile border customs posts.

Approbation of the research results. The research results were discussed at 6 scientific-practical conferences, including 3 international and 3 national conferences.

Publication of research results. A total of 16 scientific papers have been published on the dissertation topic, including 5 articles in scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for publishing the main scientific results of doctoral dissertations. Among them, 3 were published in national journals and 2 in foreign scientific journals.

Structure and size of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion, a list of references, and appendices. The total volume of the main text is 115 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LITS OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; I part)

1. Raxmonova N.R. Improving the management of border customs posts in Uzbekistan // Central Asian Journal of innovations on Tourism Management and Finance, Volume: 07 Issue:03|July 2026 ISSN: 2660-454X - P. 387–393. (OAK rayosat qarori. 28.05.2024. № 360). DOI: <https://doi.org/10.51699/cajitmfv7i3.1319>
https://cajitmfv.casjournal.org/index.php/CAJITMF/article/view/1319?utm_source
2. Shadmankulov A.A., Raxmonova N.R. Efficiency criteria for automobile border customs posts // American Journal of Economics and Business Management, Vol. 8 Issue 7 | pp. 3562-3567| ISSN: 2576-5973, 3562-3567 b. (OAK rayosat qarori. 28.08.2024. № 360) <https://doi.org/10.31150/ajebm.v8i7.3847>
<https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/3847>
3. Raxmonova N.R. Avtomobil chegara bojxona postlarida bojxona ma'murchiligini yanada takomillashtirish yo'llari // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2025. Vol. 3. 4-son - B. 2036-2041. (OAK rayosat qarori. 28.02.2023. № 333/5). ISSN: 2992-8982. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15430638>
<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/5282>
4. Raxmonova N.R. Tashqi savdoni rivojlantirishda AChBPning samaradorligini oshirish yo'llari // Agrobiznes, fan va texnologiyalar, № 7/7, 2025-yil. – B. 31-37. (OAK rayosat qarori. 30.11.2024. №364/5). ISSN: 3060-5245.
<https://agrobiznesjournal.uz/index.php/ast/issue/view/11/11>
5. Raxmonova N.R. Совершенствование управления пограничными таможенными постами в условиях развития внешней торговли // Инновации iqtisodiyot, 2026. №6. B-207-213. (OAK rayosat qarori. 05.04.2025. № 369). ISSN: 3030-315X. DOI: <https://doi.org/10.70769/3030-315X.II.6.6.2026.36>
<https://globalsciencehub.uz/index.php/IE/ru/article/view/358>
6. Raxmonova N.R. The impact of automobile border customs posts on foreign trade: evidence and implications for Uzbekistan // International conference on business & management. Vol. 2, Issue 3, pp. 137-139. Hosted from London, UK, 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19274052>
<https://zenodo.org/records/19274052>
7. Raxmonova N.R. Ways to further improve customs administration at vehicle border customs posts // International journal of artificial intelligence, ISSN: 2692-515X, Impact factor: 12,23 American Academic publishers, volume 05, issue 05, 2025, (p. 1102-1108).
<https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai/article/view/4564>
8. Karimjonova M.I., Raxmonova N.R. Progress of digitalization of shipping documents in the development of international trade // “International conference on developments in education” mavzusida xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari to'plami. 2022: ICDE-Canada July – Kanada. 2022. P. 58-62.

<https://econferencezone.org/index.php/ecz/article/view/1229>

9. Raxmonova N.R., Shadmankulov A.A. Efficiency criteria of automobile border customs posts // Ethiopian International Multidisciplinary Research Conferences. Dehli, India, 2025, P.172-174.

<https://ejmr.org/conferences/index.php/eimrc/article/view/1132>

10. Рахмонова Н. Современные подходы к совершенствованию управления пограничными таможенными постами // Zamonaviy dunyoda innovatsion tadqiqotlar mavzusida respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plami. Jild №5 (2026). <https://www.in-academy.uz/index.php/ZDIT/article/view/54460>

11. Raxmonova N.R. Tashqi savdoga ko'maklashishda chegara bojxona postlari boshqaruvni takomillashtirish yo'llari // Ilm-fan yangiliklari: Zamonaviy dunyoda innovatsion tadqiqotlar mavzusida respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plami № 01 (2026). <https://e-conference.uz/index.php/ilm-fan/issue/view/24>

12. Raxmonova N.R. O'zbekistonda tashqi savdoni rivojlantirish va tezlashtirishda "E-tranzit" dasturining ahamiyati va uni takomillashtirish yo'llari // "Raqqamli transformatsiya sharoitida tashqi iqtisodiy faoliyatni tartibga solishning o'ziga xos xususiyatlari"//Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari to'plami. 2024-yil. B. -184-188
<https://drive.google.com/file/d/1qozbZPuOJLqjKUHv0QsxbyrFQNc77IEy/view?usp=sharing>

II bo'lim (II часть; II part)

1. A.Shadmankulov, N.Raxmonova. Ekport jarayonlarini yanada soddalashtirish va tezlashtirishda yuk-kuzatuv hujjatlarini raqqamlashtirish istiqbollari (elektron invoys va SMGS misolida) // Innovation science and research international journal. Volume 1 issue 2, 2023-yil. doi: [10.5281/zenodo.8081287](https://doi.org/10.5281/zenodo.8081287)
<https://explore.openaire.eu/search/publication?pid=10.5281%2Fzenodo.8081287>

2. Raxmonova N.R. Пути повышения эффективности автомобильных пограничных таможенных постов в развитии внешней торговли // "Central Asian journal of academic Research" jurnali. № 3, 2025-yil. - B. 172-178.
<https://lib.uniconflict.com/index.php/uilcajar/article/view/59281>

3. Raxmonova N.R. Вопросы дальнейшего упрощения таможенного контроля в процессе перегрузки и перевалки товаров при международных перевозках // "Zamonaviy bojxona: rivojlanish tendensiyasi, istiqbol va prognozlar" mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari to'plami. 2023-yil. - B. 261-265
<https://drive.google.com/file/d/1WPI3TmQIMOGYnAMR95mYqXZSATLOyBPo/view?usp=sharing>

4. Raxmonova N.R. Dastlabki ma'lumotdan foydalanish tizimini yanada takomillashtirish // O'zbekiston Respublikasi bojxona organlari innovatsion rivojlanishida ayollarning roli va gender tengligini ta'minlash mavzusida respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plami. 2023-yil. B. 128-132.
<https://drive.google.com/file/d/1y8Fq-X8QnnzgShAPqWXORmGxhNIsUxr5/view?usp=sharing>

Avtoreferat “Public Publish Printing” nashriyotida
tahrirdan o‘tkazildi



№ 6196006

Bosishga ruxsat etildi: 11.09.2026.
Bichimi: 60x84 ^{1/16} «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog‘i 3,6. Adadi 100. Buyurtma: № 40
Tel: (90) 915 83 70; (90) 818 81 99
Guvohnoma reestr № 6196006
“ABSATTAROV D.A.” YaTT korxonasida chop etildi.
Manzil: Toshkent sh., Yakkasaroy tumani, Bratislava ko‘chasi, 9A-uy.