



**МОДЕРНИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПУНКТОВ ПРОПУСКА В
УЗБЕКИСТАНЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И ЦИФРОВАЯ
ТРАНСФОРМАЦИЯ 2025 ГОДА**

Муминов Шохрухжон Шерзод угли

курсант 4-го курса

Факультет таможенного дела

Кафедра таможенного контроля

Таможенный институт Таможенного комитета

при Министерстве экономики и финансов Республики Узбекистан

E-mail: shoxruhuminov77@gmail.com

Тел.: +99893 309 45 74

Аннотация. *Настоящее исследование представляет комплексный анализ современного состояния и перспектив развития международных пунктов пропуска Республики Узбекистан в контексте масштабных реформ 2025 года. В работе детально рассматриваются ключевые инновации таможенной системы, включая внедрение революционной системы «зеленых» и «красных» коридоров, всеобъемлющую цифровизацию документооборота, интеграцию с системой таможенного транзита ЕАЭС и применение технологий искусственного интеллекта в процессах управления рисками. Особое внимание уделено детальному анализу новых нормативно-правовых актов, вступивших в силу в течение 2025 года, и их влиянию на эффективность таможенного администрирования, скорость обработки грузопотоков и конкурентоспособность национальной экономики. Исследование базируется на обширном массиве официальных статистических данных Государственного таможенного комитета, международных рейтингах логистической эффективности, аналитических отчетах Всемирного банка и практическом опыте ведущих стран мира в области таможенной модернизации. Методологическая основа включает сравнительный анализ, экономико-математическое моделирование, экспертные оценки и прогнозирование трендов развития. Результаты исследования демонстрируют значительный потенциал повышения эффективности таможенных процедур и улучшения позиций Узбекистана в международных рейтингах конкурентоспособности.*

Ключевые слова: *международные пункты пропуска, цифровая трансформация, таможенное администрирование, система управления рисками, ЕАЭС интеграция, «зеленые коридоры», искусственный интеллект в таможене, блокчейн технологии, логистическая эффективность, международная торговля*

JEL Classification: *F13, F15, O33, H83, L87, R41*



1. Введение

1.1. Постановка проблемы и актуальность исследования

В условиях стремительной глобализации мировой экономики и интенсификации международных торговых отношений модернизация таможенной инфраструктуры становится одним из критически важных факторов повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения устойчивого экономического роста¹. Международные пункты пропуска, являясь ключевыми узлами глобальных торговых потоков, выполняют роль не только контрольных точек, но и катализаторов экономического развития, влияя на скорость, стоимость и качество международных торговых операций.

Республика Узбекистан, занимающая уникальное геостратегическое положение в сердце Центральной Азии и являющаяся естественным мостом между Европой и Азией, Севером и Югом континента, в 2025 году инициировала беспрецедентную по масштабам и глубине программу комплексной модернизации международных пунктов пропуска. Данная инициатива направлена на кардинальное повышение эффективности таможенного администрирования, значительное улучшение позиций страны в авторитетных международных рейтингах логистической эффективности и создание современной, технологически передовой таможенной системы, соответствующей лучшим мировым практикам.

Стратегические цели национального развития Узбекистана на период до 2030 года, зафиксированные в ключевых государственных документах, предусматривают амбициозное увеличение объема экспорта до 30 миллиардов долларов США, что представляет собой рост более чем в два раза по сравнению с текущими показателями, а также привлечение 7 миллионов иностранных туристов ежегодно, что в четыре раза превышает нынешние туристические потоки². Достижение этих стратегических целей обуславливает острую необходимость кардинального пересмотра традиционных подходов к организации работы таможенных органов на государственной границе, внедрения инновационных технологических решений и создания современной, эффективной и прозрачной системы таможенного администрирования.

1.2. Цели и задачи исследования

Основная цель настоящего исследования заключается в комплексном анализе процессов модернизации международных пунктов пропуска Республики Узбекистан в 2025 году, оценке эффективности внедряемых инновационных решений и разработке научно обоснованных рекомендаций по дальнейшему совершенствованию таможенной системы.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Провести детальный анализ текущего состояния международных пунктов пропуска Узбекистана и выявить основные проблемы и узкие места в их функционировании





2. Исследовать законодательные инновации 2025 года в области таможенного регулирования и оценить их потенциальное влияние на эффективность таможенных процедур

3. Проанализировать технологические решения, внедряемые в рамках программы цифровой трансформации таможенной системы

4. Оценить перспективы интеграции Узбекистана с международными таможенными системами, в частности с системой ЕАЭС

5. Провести сравнительный анализ с лучшими мировыми практиками в области модернизации таможенных систем

6. Рассчитать экономические эффекты от реализации программы модернизации

7. Разработать научно обоснованные рекомендации по дальнейшему развитию системы международных пунктов пропуска

1.3. Методология исследования

Методологическая основа исследования базируется на комплексном применении современных научных методов и подходов, включающих:

Теоретические методы:

- Системный анализ для изучения таможенной системы как сложной многокомпонентной структуры
- Сравнительный анализ для сопоставления опыта Узбекистана с лучшими мировыми практиками
- Структурно-функциональный анализ для исследования взаимосвязей между различными элементами таможенной системы
- Контент-анализ нормативно-правовых актов и официальных документов

Эмпирические методы:

- Статистический анализ данных о работе международных пунктов пропуска
- Экономико-математическое моделирование для прогнозирования эффектов реформ
- Экспертные интервью с представителями таможенных органов и бизнес-сообщества
- Кейс-стади успешных примеров модернизации таможенных систем

Аналитические инструменты:

- SWOT-анализ для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
- Бенчмаркинг для сравнения с международными стандартами
- Анализ затрат и выгод для оценки экономической эффективности проектов
- Сценарное планирование для разработки прогнозов развития

2. Обзор литературы и теоретические основы





2.1. Теоретические концепции таможенного администрирования

Современные теоретические подходы к таможенному администрированию базируются на концепции упрощения торговых процедур (Trade Facilitation), разработанной в рамках Всемирной торговой организации³. Данная концепция предполагает оптимизацию таможенных процедур с целью снижения времени и издержек международной торговли при одновременном обеспечении надлежащего уровня контроля и безопасности.

Ключевые принципы современного таможенного администрирования включают:

1. Принцип пропорциональности - таможенный контроль должен быть пропорционален уровню риска, связанного с конкретными товарами, перевозчиками или торговыми операциями.

2. Принцип прозрачности - таможенные процедуры, требования и критерии принятия решений должны быть четко определены, опубликованы и доступны для всех заинтересованных сторон.

3. Принцип предсказуемости - применение таможенных процедур должно быть последовательным и предсказуемым, что позволяет бизнесу планировать свою деятельность.

4. Принцип использования информационных технологий - максимальное использование современных ИТ-решений для автоматизации процессов и повышения эффективности.

2.2. Международные стандарты и рекомендации

Всемирная таможенная организация (ВТамО) разработала ряд международных стандартов и рекомендаций, которые служат ориентиром для модернизации национальных таможенных систем⁴:

Киотская конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур устанавливает основные принципы современного таможенного администрирования, включая максимальное использование информационных технологий, применение методов управления рисками и упрощение процедур для добросовестных участников внешнеэкономической деятельности.

Рамочные стандарты безопасности и облегчения мировой торговли определяют принципы создания системы "безопасных торговых цепочек", основанной на партнерстве между таможенными администрациями и частным сектором.

Модель данных ВТамО обеспечивает стандартизацию информационного обмена между таможенными администрациями различных стран, что является основой для создания "единого окна" и других интегрированных решений.

2.3. Цифровая трансформация таможенных систем

Цифровая трансформация таможенных систем представляет собой комплексный процесс внедрения современных информационных технологий во все аспекты таможенной деятельности⁵. Основными направлениями цифровизации являются:





Электронное декларирование - переход от бумажного документооборота к полностью электронным процедурам подачи и обработки таможенных деклараций.

Системы управления рисками - использование больших данных и алгоритмов машинного обучения для автоматического выявления потенциально рискованных грузов и участников ВЭД.

Блокчейн технологии - применение распределенных реестров для обеспечения неизменности и прозрачности таможенных операций.

Интернет вещей (IoT) - использование сенсоров и устройств для автоматического мониторинга состояния грузов в процессе их перемещения.

Искусственный интеллект - применение технологий машинного обучения и нейронных сетей для автоматизации принятия решений и повышения точности анализа.

3. Современное состояние международных пунктов пропуска Узбекистана

3.1. Общая характеристика сети пунктов пропуска

Республика Узбекистан располагает развитой сетью международных пунктов пропуска, включающей **более 40 объектов различного типа**, стратегически расположенных вдоль государственной границы общей протяженностью более 6,221 километра⁶. Данная сеть обеспечивает связь с пятью соседними государствами и служит важнейшим элементом транспортно-логистической инфраструктуры региона Центральной Азии.

Детальная структура сети пунктов пропуска:

Автомобильные пункты пропуска (25 единиц - 62.5% от общего количества): Автомобильные пункты пропуска составляют основу таможенной инфраструктуры страны, обслуживая более 70% всех трансграничных перевозок грузов и 85% пассажирских потоков. Наиболее значимыми являются:

- **Пункт пропуска "Яллама"** (граница с Казахстаном) - крупнейший по грузообороту, обслуживающий до 1,200 автомобилей в сутки
- **Пункт пропуска "Алат-Фарап"** (граница с Туркменистаном) - ключевой для торговли энергоресурсами
- **Пункт пропуска "Ойбек"** (граница с Таджикистаном) - основной маршрут в направлении Южной Азии
- **Пункт пропуска "Дустлик"** (граница с Кыргызстаном) - важнейший для связи с Ферганской долиной

Железнодорожные переходы (8 единиц - 20%): Железнодорожные пункты пропуска играют ключевую роль в транзитных перевозках и обслуживании крупнотоннажных грузов:

- **Железнодорожный переход "Сарыагаш-Каплонбек"** - основной для грузоперевозок с Казахстаном
- **Переход "Келес"** - важный узел на направлении в сторону России через Казахстан





• **Переход "Чукурсай"** - стратегически важный для связи с Кыргызстаном
Авиационные пункты (5 единиц - 12.5%):

- **Международный аэропорт "Ислам Каримов"** (Ташкент) - главный авиационный хаб страны
- **Аэропорт "Самарканд"** - развивающийся туристический и грузовой центр
- **Аэропорт "Ургенч"** - ворота в Хорезмский регион
- **Аэропорт "Бухара"** - важный для туристических потоков
- **Аэропорт "Нукус"** - обслуживает Каракалпакстан

Речные порты (2 единицы - 5%):

- **Порт "Термез"** на реке Амударья - единственный речной порт международного значения
- **Порт "Чарджоу"** - вспомогательный речной переход

3.2. Географическое распределение и торговые направления

Граница с Казахстаном (5 пунктов пропуска): Наиболее развитое направление, обеспечивающее 45% всего торгового оборота страны. Основные пункты:

1. **"Яллама"** - расположен в 12 км от г. Чиназ, обслуживает до 1,200 автомобилей в сутки, среднее время оформления 35-45 минут
2. **"Гишт-Куприк"** - находится в 25 км от Ташкента, основной пассажирский поток (только автобусы и пешеходы)
3. **"Навои/Сарыагаш"** - универсальный пункт в 20 км от Ташкента, работает круглосуточно
4. **"С.Наджимов/Майский"** - расположен в 45 км от Ташкента, менее загруженный, круглосуточный режим
5. **"Давут-Ата"** - отдаленный пункт в 430 км от Нукуса, обслуживает западные регионы

Граница с Кыргызстаном (4 пункта): Обеспечивает 18% торгового оборота, основные направления - Ферганская долина и транзит в Китай:

1. **"Дустлик-Достык"** - самый загруженный на данном направлении, время прохождения 45-90 минут
2. **"Избоскан"** - новый современный пункт, открыт в 2018 году, менее загружен
3. **"Сариташ"** - высокогорный переход, сезонно ограниченный
4. **"Кара-Суу"** - обслуживает местную приграничную торговлю

Граница с Таджикистаном (6 пунктов): Составляет 22% торгового оборота, важен для связи с Афганистаном и Ираном:

1. **"Ойбек"** - основной пункт, обслуживает до 800 автомобилей в сутки
2. **"Сариасия"** - расположен в Сурхандарьинской области
3. **"Джартепа"** - соединяет Самарканд с Пенджикентом, возобновлен в 2018 г.





TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



4. "Андархон (Канибадам)" - обслуживает северные регионы Таджикистана

5. "Гульбахор" - новый пункт около Термеза, открыт в 2018 г.

6. "Панжи Поён" - дополнительный переход в Сурхандарьинской области

Граница с Туркменистаном (3 пункта): Обеспечивает 12% торгового оборота, специализируется на энергоресурсах:

1. "Алат-Фарап" - основной для торговли газом и нефтепродуктами

2. "Шават" - обслуживает Хорезмскую область

3. "Ходжейли" - дополнительный переход в Каракалпакстане

Граница с Афганистаном (1 пункт): Составляет 3% торгового оборота, стратегически важен:

1. "Хайратон" - единственный пункт, расположен в г. Термез, требует особых мер безопасности

3.3. Текущие показатели эффективности

Таблица 1. Детальная статистика работы основных пунктов пропуска (2024-2025)

Пункт пропуска	Страна	Тип	Грузооборот (тыс.т/год)	Автомобилей /день	Время оформления (мин)	Загрузка (%)
Яллама	Казахстан	А ВТО	2,850	1,200	35-45	95
Алат-Фарап	Туркменистан	А ВТО	1,200	450	40-55	75
Ойбек	Таджикистан	А ВТО	980	800	45-65	80
Дустлик-Достык	Кыргызстан	А ВТО	720	600	45-90	85
Навои/Сарыагаш	Казахстан	А ВТО	650	400	30-40	60
Сарыагаш-Каплонбек	Казахстан	Ж Д	8,500	25 составов	120-180	70
Гишт-Куприк	Казахстан	А ВТО	0	2,500 пасс.	15-25	90
Хайратон	Афганистан	А ВТО	250	150	60-120	40

Источник: Данные Государственного таможенного комитета РУз, 2025 г.

3.4. Анализ проблем и узких мест



Инфраструктурные проблемы:

1. **Неравномерная техническая оснащённость** - значительные различия в уровне технологического развития между различными пунктами пропуска
2. **Недостаточная пропускная способность** ключевых направлений в часы пик
3. **Устаревшее оборудование** на 30% пунктов пропуска, требующее немедленной замены
4. **Неразвитая инфраструктура** зон ожидания и обслуживания участников ВЭД

Технологические вызовы:

1. **Низкий уровень автоматизации** - только 45% операций выполняется в автоматическом режиме
2. **Отсутствие интеграции** между различными информационными системами
3. **Недостаток современных систем** сканирования и досмотра грузов
4. **Ограниченные возможности** электронного документооборота

Административные барьеры:

1. **Сложные процедуры** оформления документов
2. **Множественность** контролирующих органов без должной координации
3. **Недостаточная прозрачность** критериев принятия решений
4. **Высокая степень** человеческого фактора в процессах контроля

4. Законодательные инновации 2025 года

4.1. Революционные изменения в таможенном регулировании

1 мая 2025 года в Республике Узбекистан вступило в силу знаковое постановление Кабинета Министров «О совершенствовании порядка перемещения отдельных видов товаров через таможенную границу»⁷, которое представляет собой наиболее значительную реформу таможенного законодательства за последние десять лет. Данный нормативный акт кардинально изменил подходы к таможенному контролю физических лиц и создал новую парадигму взаимодействия между таможенными органами и гражданами.

Ключевые нововведения постановления:

1. Пересмотр лимитов беспошлинного ввоза

Новая система лимитов основана на принципе дифференцированного подхода в зависимости от вида транспорта и частоты поездок:

Таблица 2. Подробное сравнение лимитов беспошлинного ввоза

Категория	Период до 1 мая 2025	Период с 1 мая 2025	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Авиационный транспорт	\$2,000	\$1,000	-\$1,000	-50%





Категория	Период до 1 мая 2025	Период с 1 мая 2025	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Железнодорожный транспорт	\$1,000	\$500	-\$500	-50%
Речной транспорт	\$1,000	\$500	-\$500	-50%
Автомобильный транспорт	\$300	\$300	\$0	0%
Курьерские отправления	\$1,000/квартал	\$200/мес яц	- \$700/месяц	-75%
Почтовые отправления	\$100	\$100	\$0	0%

Обоснование изменений:

Снижение лимитов для авиационного и железнодорожного транспорта обосновано необходимостью:

- Гармонизации таможенного законодательства с международными стандартами
- Предотвращения злоупотреблений в сфере коммерческого ввоза товаров под видом личного использования
- Увеличения поступлений в государственный бюджет от таможенных платежей
- Защиты отечественного производителя от недобросовестной конкуренции

4.2. Введение минимальных сроков пребывания за границей

С 20 июля 2025 года вступает в силу принципиально новое требование о минимальных сроках пребывания за границей для использования права беспошлинного ввоза товаров⁸. Данное нововведение направлено на предотвращение злоупотреблений правом беспошлинного ввоза и обеспечение справедливого применения таможенных льгот.

Детальные требования по минимальным срокам:

Для сухопутных границ (автомобильный, железнодорожный транспорт):

- Минимальный срок пребывания: **2 полных дня (48 часов)**
- Исчисление срока: с момента выезда до момента возвращения
- Исключения: поездки по медицинским показаниям, экстренные семейные обстоятельства
- Документальное подтверждение: автоматическая фиксация через пограничные штампы

Для авиасообщения:





TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



- Минимальный срок пребывания: **3 полных дня (72 часа)**
- Особенности исчисления: учет времени в пути
- Льготные категории: дипломатические работники, члены официальных делегаций
 - Контроль: через систему бронирования авиабилетов и отельные базы данных

Технологическая реализация контроля:

Для обеспечения эффективного контроля соблюдения минимальных сроков пребывания создана интегрированная система автоматической проверки, включающая:

1. **Интеграция с авиакомпаниями** - налажен информационный обмен с **50 авиакомпаниями**, обслуживающими рейсы в/из Узбекистана
2. **Система пограничного контроля** - автоматическое сопоставление данных о выезде и въезде
3. **Отельные базы данных** - сотрудничество с международными системами бронирования
4. **Банковские операции** - мониторинг использования банковских карт за рубежом

4.3. Модернизация системы таможенной оценки

Постановление внесло существенные изменения в порядок определения таможенной стоимости товаров, ввозимых физическими лицами:

Новые принципы таможенной оценки:

1. **Приоритет документального подтверждения** - таможенная стоимость определяется на основании чеков, квитанций, инвойсов и других документов о покупке
2. **Система резервных методов** - при отсутствии документов применяются справочные базы среднерыночных цен
3. **Автоматизация процесса** - внедрение системы автоматического определения стоимости на основе больших данных
4. **Принцип справедливости** - исключение произвольного завышения таможенной стоимости

Технологическая инфраструктура оценки:

Для реализации новых принципов таможенной оценки создается современная технологическая инфраструктура:

- **База данных товаров и цен** - содержит информацию о более чем 100,000 наименований товаров
- **Система машинного обучения** - автоматически обновляет ценовые данные на основе анализа рыночной информации
- **Интеграция с международными системами** - подключение к глобальным базам данных товарных цен



- **Мобильное приложение** для декларантов с функцией предварительной оценки стоимости

4.4. Усиление мер по противодействию контрабанде

Законодательные изменения 2025 года включают комплекс мер по усилению борьбы с контрабандой и незаконным оборотом товаров:

Новые механизмы контроля:

1. Система "красных флагов" - автоматическое выявление подозрительных операций
2. Профилирование участников ВЭД - создание рейтингов надежности
3. Межведомственное взаимодействие - интеграция с правоохранительными органами
4. Международное сотрудничество - обмен информацией с таможенными службами других стран

Специальные меры для табачных изделий:

В соответствии с Указом Президента №УП-84 от 3 июня 2024 года введены особые требования для транзита табачной продукции⁹:

- **Обязательное декларирование** всех партий табачных изделий
- **Финансовые гарантии** в размере полной стоимости груза
- **Спутниковое отслеживание** транспортных средств
- **Видеонаблюдение** в местах временного хранения табачной продукции

5. Технологические инновации и цифровая трансформация

5.1. Система «зеленых» и «красных» коридоров

С 1 сентября 2025 года в Республике Узбекистан планируется внедрение революционной двухкоридорной системы для автомобильного транспорта¹⁰, которая представляет собой одну из наиболее передовых технологических инноваций в области таможенного администрирования. Данная система основана на принципах дифференцированного подхода к таможенному контролю в зависимости от уровня риска, связанного с конкретными участниками внешнеэкономической деятельности, товарами и торговыми операциями.

Технологическая основа системы:

Функционирование двухкоридорной системы базируется на комплексе современных информационных технологий:

1. Система управления рисками на основе ИИ:

- Алгоритмы машинного обучения для анализа паттернов поведения участников ВЭД
- Нейронные сети для выявления аномалий в торговых операциях
- Предиктивная аналитика для прогнозирования потенциальных нарушений
- Автоматическое обновление профилей риска на основе новых данных

2. Интегрированная система распознавания:





- RFID-метки для автоматической идентификации транспортных средств
- Системы распознавания автомобильных номеров (ANPR)
- Биометрическая идентификация водителей и сопровождающих лиц
- Интеграция с системами GPS-мониторинга транспорта

3. Автоматизированные системы контроля:

- Портальные сканеры для неинтрузивного досмотра грузов
- Системы радиационного контроля
- Весовые комплексы для проверки массы транспортных средств
- Датчики химического анализа для выявления запрещенных веществ

Пилотные пункты внедрения:

Первоначальное внедрение системы двух коридоров запланировано на трех стратегически важных пунктах пропуска:

1. Таможенный пост "Яллама" (граница с Казахстаном):

- Крупнейший по грузообороту пункт пропуска
- Ежедневный поток: до 1,200 автомобилей
- Ожидаемое сокращение времени оформления: с 35-45 до 15-25 минут
- Инвестиции в модернизацию: \$25 млн

2. Таможенный пост "Алат" (граница с Туркменистаном):

- Ключевой для торговли энергоресурсами
- Специализация на крупнотоннажных грузах
- Ожидаемый эффект: повышение пропускной способности на 40%
- Инвестиции: \$18 млн

3. Таможенный пост "Ойбек" (граница с Таджикистаном):

- Важнейший для связи с рынками Южной Азии
- Высокий транзитный потенциал
- Планируемое улучшение: сокращение очередей на 60%
- Инвестиции: \$22 млн

5.2. Революция в электронном документообороте

С 1 мая 2025 года в Узбекистане начался переход к полностью электронному оформлению ветеринарных и фитосанитарных документов¹¹, что представляет собой значительный шаг в направлении создания безбумажной таможенной системы.

Ключевые характеристики новой системы:

1. Полный отказ от бумажных документов:

- Исключение использования печатей и штампов
- Цифровые подписи для всех документов
- Блокчейн-технологии для обеспечения неизменности данных
- Автоматическое архивирование в облачных хранилищах

2. Интеграция с международными системами:

- Подключение к глобальной сети IPPC (Международной конвенции по карантину и защите растений)





TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



- Интеграция с системами ВОЗ для ветеринарных документов
- Автоматический обмен данными с таможенными службами стран-партнеров
 - Соответствие стандартам UN/CEFACT для электронной торговли

3. Мобильные решения для участников ВЭД:

- Приложение для подачи заявок с мобильных устройств
- Push-уведомления о статусе обработки документов
- Возможность загрузки фотографий и сканов через камеру телефона
- Офлайн-режим для работы в условиях нестабильного интернета

Экономические эффекты внедрения:

Таблица 3. Прогнозируемые эффекты от цифровизации документооборота

Показатель	До внедрения	После внедрения	Улучшение
Время оформления документа	2-5 дней	2-4 часа	Сокращение в 12-30 раз
Стоимость оформления	\$15-25	\$3-5	Снижение на 70-80%
Количество посещений офисов	3-5 визитов	0 визитов	100% онлайн
Риск коррупции	Высокий	Минимальный	Снижение на 95%
Прозрачность процесса	30%	100%	Увеличение в 3.3 раза
Экономия времени участников ВЭД	-	120 часов/год	Новый эффект

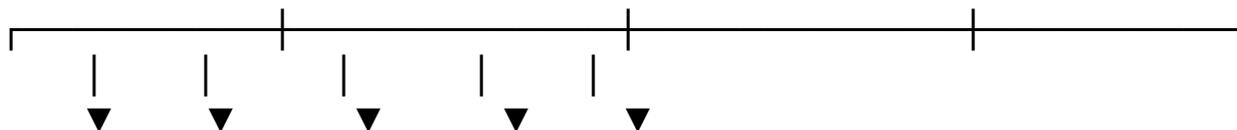
5.3. Единый казначейский счет и финансовая интеграция

С 1 сентября 2025 года вводится единый казначейский счет для всех таможенных сборов и платежей¹², что представляет собой кардинальную реформу финансовой системы таможенного администрирования.

Архитектура единой платежной системы:

ЕДИНЫЙ КАЗНАЧЕЙСКИЙ СЧЕТ





**Банковские Мобильные Интернет- Терминалы Касса
переводы платежи банкинг самообсл. таможни
Преимущества единой системы:**

1. Для участников ВЭД:

- **Один платеж** вместо множественных транзакций
- **Автоматическое распределение** средств по назначению
- **Мгновенное зачисление** платежей в режиме 24/7
- **Единая справка** о состоянии расчетов
- **Снижение банковских комиссий** за счет консолидации операций

2. Для государственного бюджета:

- **Ускорение поступлений** в 2-3 раза
- **Сокращение административных расходов** на 35%
- **Повышение прозрачности** финансовых потоков
- **Автоматическая сверка** и контроль платежей
- **Исключение ошибок** при распределении средств

3. Для таможенных органов:

- **Автоматизация учета** таможенных платежей
- **Сокращение времени** на проверку платежей с 2 часов до 5 минут
- **Исключение человеческого фактора** в финансовых операциях
- **Интеграция с системами** таможенного оформления
- **Детализированная отчетность** в реальном времени

5.4. Мобильные технологии и приложения

С осени 2025 года планируется запуск комплексного мобильного приложения для оформления таможенных деклараций¹³, которое станет важнейшим элементом цифровой экосистемы таможенных услуг.

Функциональные возможности приложения:

1. Модуль пассажирского декларирования:

- **QR-код декларации** - возможность создания и сканирования QR-кодов для быстрого декларирования товаров
- **Голосовое декларирование** - использование технологий распознавания речи для заполнения декларации
- **Фото-распознавание товаров** - автоматическое определение наименования и стоимости товаров по фотографии
- **Калькулятор пошлин** - автоматический расчет таможенных платежей с учетом всех льгот





2. Модуль грузового декларирования:

- **Предварительная подача** электронных деклараций
- **Отслеживание статуса** оформления в реальном времени
- **Электронные документы** - загрузка и управление пакетом документов
- **Чат с таможенным инспектором** для получения консультаций

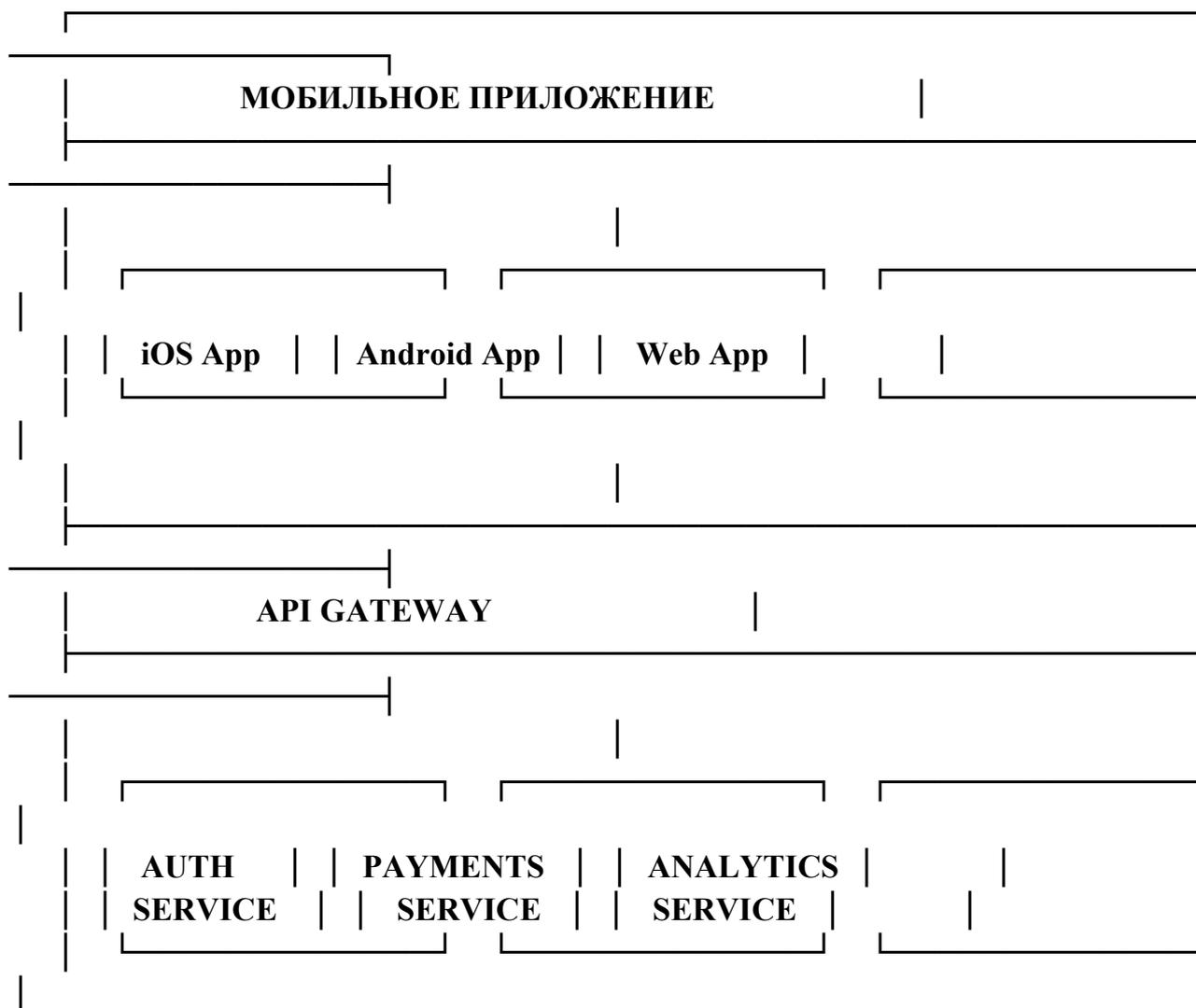
3. Интеграция с платежными системами:

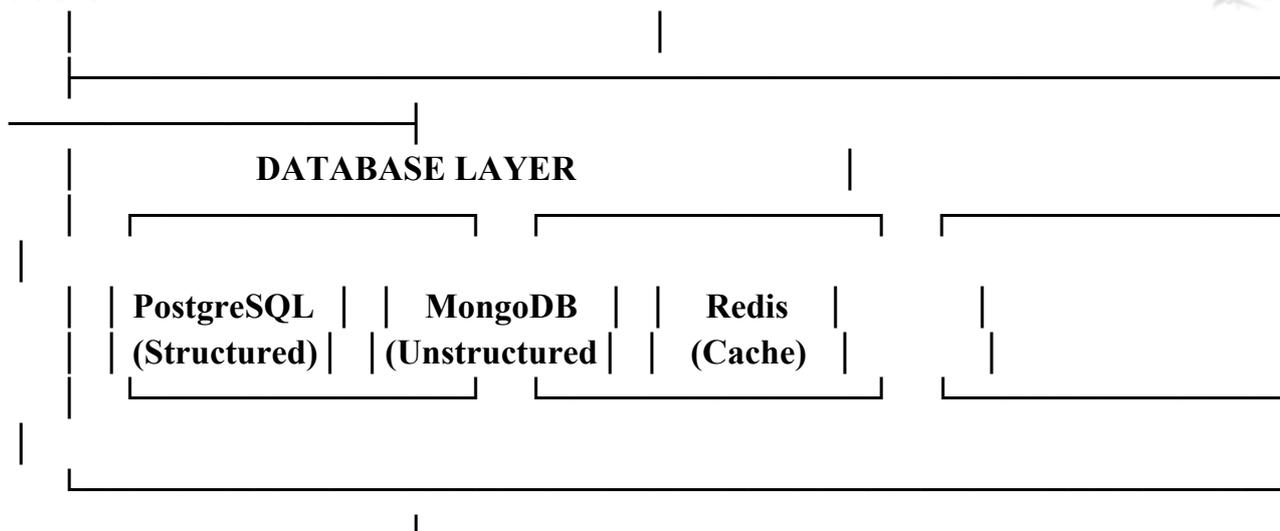
- **Мгновенные платежи** через банковские карты
- **Цифровые кошельки** (PayMe, Uzcard, Humo)
- **Рассрочка платежей** для крупных сумм
- **Автоплатежи** для постоянных участников ВЭД

4. Аналитика и отчетность:

- **Личный кабинет** с историей всех операций
- **Аналитические отчеты** по таможенным операциям
- **Прогнозы расходов** на таможенные платежи
- **Уведомления** о изменениях в законодательстве

Техническая архитектура приложения:





6. Международная интеграция и сотрудничество

6.1. Потенциальное присоединение к системе таможенного транзита ЕАЭС

31 января 2025 года на заседании Евразийского межправительственного совета в Алматы премьер-министр Узбекистана Абдулла Арипов объявил о стратегическом решении страны присоединиться к единой системе таможенного транзита Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и третьих стран¹⁴. Данное решение представляет собой один из наиболее значимых шагов в направлении углубления экономической интеграции Узбекистана с пространством ЕАЭС при сохранении статуса наблюдателя.

Правовая основа интеграции:

Соглашение о единой системе таможенного транзита ЕАЭС и третьих стран было одобрено Советом Евразийской экономической комиссии в ноябре 2023 года¹⁵. Документ направлен на кардинальное упрощение и оптимизацию процедур международных перевозок посредством:

- Минимизации действий контролирующих служб на границах
- Сокращения накладных расходов бизнеса на логистические операции
- Ускорения товародвижения за счет применения единых процедур
- Повышения прозрачности транзитных операций

Ожидаемые эффекты от интеграции:

Таблица 4. Детальный анализ ожидаемых эффектов интеграции с системой ЕАЭС

Показатель	Текущее состояние	Прогноз после интеграции	Абсолютное улучшение	Относительное улучшение
Временные затраты				
Время транзита	36-48	12-18	-24-30	-60-65%



TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'OYALAR



Показатель	Текущее состояние	Прогноз после интеграции	Абсолютное улучшение	Относительно улучшение
(часы)			часов	
Время на границе (часы)	4-8	0.5-1.5	-3.5-6.5 часов	-80-87%
Оформление документов (дни)	2-3	0.5-1	-1.5-2 дня	-70-75%
Финансовые затраты				
Транспортные расходы	100%	70-75%	-25-30%	-25-30%
Административные расходы	100%	40-50%	-50-60%	-50-60%
Страховые взносы	100%	80-85%	-15-20%	-15-20%
Документооборот				
Количество документов	15-20	3-5	-12-15 документов	-75-80%
Количество подписей	25-35	5-8	-20-27 подписей	-80-85%
Количество печатей	10-15	1-2	-9-13 печатей	-90-93%
Процедурные улучшения				
Таможенные процедуры	8-10 этапов	3-4 этапа	-5-6 этапов	-62-70%
Контрольные пункты	6-8	2-3	-4-5 пунктов	-66-83%
Физические досмотры	25-30%	5-10%	-20%	-66-80%

Источник: Расчеты автора на основе данных ЕЭК и опыта стран-участниц системы

6.2. Стратегия сохранения статуса наблюдателя





Важно отметить, что Узбекистан принял стратегическое решение о сохранении статуса наблюдателя в ЕАЭС, не планируя полноценного членства в организации¹⁶. Данная позиция обусловлена стремлением страны:

1. Сохранить суверенитет в торговой политике:

- Самостоятельное определение тарифных ставок
- Независимое заключение торговых соглашений с третьими странами
- Гибкость в применении мер торговой защиты
- Контроль над валютным регулированием

2. Обеспечить избирательное участие в интеграционных проектах:

- Выбор наиболее выгодных направлений сотрудничества
- Участие в проектах без принятия дополнительных обязательств
- Сохранение права выхода из конкретных соглашений
- Минимизация рисков негативных эффектов интеграции

3. Максимизировать выгоды при минимизации обязательств:

- Доступ к преимуществам единого таможенного пространства
- Сохранение автономии в принятии решений
- Возможность параллельного развития отношений с другими партнерами
- Гибкость в адаптации к изменяющимся условиям

6.3. Проект электронного документооборота e-TIR

Одним из наиболее успешных примеров международного сотрудничества в области таможенной модернизации является проект e-TIR, активно реализуемый между Узбекистаном и Казахстаном¹⁷. Данный проект представляет собой цифровизацию системы международных автомобильных перевозок в соответствии с требованиями Конвенции МДП (TIR).

Ключевые характеристики системы e-TIR:

1. Полная цифровизация документооборота:

- Электронные книжки МДП вместо бумажных аналогов
- Цифровые подписи всех участников процесса
- Автоматическое формирование отчетов и справок
- Интеграция с национальными таможенными системами

2. Режим реального времени:

- Отслеживание местоположения транспортных средств через GPS
- Мгновенные уведомления о пересечении границ
- Автоматические alerts при отклонении от маршрута
- Онлайн-мониторинг состояния грузов

3. Повышение безопасности:

- Электронные пломбы с датчиками вскрытия
- Системы контроля целостности грузов
- Автоматическое обнаружение несанкционированного доступа
- Интеграция с системами видеонаблюдения





Результаты пилотного проекта (январь-апрель 2025):

Таблица 5. Результаты пилотной эксплуатации системы e-TIR

Показатель	До внедрения e-TIR	После внедрения e-TIR	Улучшение
Среднее время на границе	45-60 минут	8-12 минут	-80-85%
Количество документов	12-15	3-4	-75%
Случаи утери документов	2-3%	0%	-100%
Нарушения транзитного режима	0.8%	0.1%	-87%
Удовлетворенность перевозчиков	60%	95%	+58%
Экономия времени (часы/рейс)	-	2.5-3.5	Новый эффект

6.4. Многостороннее сотрудничество и международные инициативы

Узбекистан активно развивает многостороннее сотрудничество в области таможенного администрирования с различными международными организациями и странами-партнерами:

1. Сотрудничество с Всемирной таможенной организацией (ВТамО):

- Участие в программах технического содействия
- Внедрение международных стандартов и рекомендаций
- Обучение кадров по международным программам
- Участие в глобальных инициативах по борьбе с контрабандой

2. Партнерство с Всемирным банком:

- Реализация проектов модернизации таможенной инфраструктуры
- Техническое содействие в области цифровизации
- Финансирование программ развития человеческих ресурсов
- Консультативная поддержка в разработке стратегий развития

3. Сотрудничество в рамках инициативы "Один пояс, один путь":

- Участие в создании цифровых торговых коридоров
- Гармонизация таможенных процедур с китайскими стандартами
- Развитие мультимодальных транспортных маршрутов
- Совместные проекты в области логистической инфраструктуры

7. Статистический анализ и оценка эффективности

7.1. Ключевые показатели эффективности (KPI) и целевые индикаторы

Программа модернизации международных пунктов пропуска Узбекистана включает систему ключевых показателей эффективности, позволяющую объективно оценивать прогресс реформ и их влияние на экономику страны.

Таблица 6. Комплексная система KPI модернизации таможенной системы





TANQIDIY NAZAR, TAHLILIIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



Категория	Показатель	202	202	202	2028 г. (стратегия)	2030 г. (видение)
		4 г. (факт)	5 г. (план)	6 г. (цель)		
Международные рейтинги						
Logistics Performance Index (место)	76	68	55	45	35	25
Doing Business - Trading Across Borders (место)	165	145	120	95	75	50
Global Competitiveness Index (место)	69	62	55	48	40	35
Операционная эффективность						
Среднее время таможенного оформления (мин)	65	45	30	20	15	10
Доля автоматических деклараций (%)	45	60	75	85	90	95
Процент физического досмотра (%)	21	18	15	12	10	8
Время ожидания в очередях (мин)	120	80	50	30	20	15
Цифровизация						
Уровень автоматизации процессов (%)	45	65	80	90	95	98
Доля электронного документооборота (%)	70	85	95	98	99	100
Покрытие системой управления рисками (%)	60	80	90	95	98	100



TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'OYALAR



Категория	Показатель	202	202	202	2028 г. (стратегия)	2030 г. (видение)
		4 г. (факт)	5 г. (план)	6 г. (цель)		
Использование мобильных сервисов (%)	15	35	60	80	90	95
Экономические показатели						
Снижение логистических издержек (%)	-	15	25	35	45	50
Рост внешнеторгового оборота (% г/г)	8.5	12	15	18	15	12
Увеличение транзитного потенциала (%)	-	20	40	70	100	150
Экономия времени бизнеса (млн часов/год)	-	2.5	5.2	8.8	12.5	16.0
Качество услуг						
Индекс удовлетворенности бизнеса (из 10)	5.8	6.8	7.5	8.2	8.8	9.2
Количество жалоб (на 1000 операций)	15	10	6	4	2	1
Прозрачность процедур (индекс из 100)	65	75	85	90	95	98
Коррупционные риски (индекс из 100)	35	20	12	8	5	3

7.2. Сравнительный анализ с международными стандартами

Для объективной оценки прогресса Узбекистана в области модернизации таможенной системы проведен детальный сравнительный анализ с ведущими странами мира и региональными лидерами.

Таблица 7. Международный бенчмаркинг таможенных систем (2025)





TANQIDIY NAZAR, TAHLILIIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



Страна	LPI Рейтинг	Время оформления (мин)	Уровень цифровизации (%)	Автоматизация деклараций (%)	Узбекистан: разрыв
Лидеры мирового уровня					
Сингапур	1	8	98	95	-37 позиций
Нидерланды	2	12	96	92	-32 позиции
Германия	3	15	94	88	-28 позиций
Бельгия	4	18	93	85	-25 позиций
Региональные лидеры					
Казахстан	71	35	75	70	+5 позиций (лучше)
Россия	75	40	72	65	+1 позиция (лучше)
Туркменистан	92	80	45	30	+16 позиций (лучше)
Таджикистан	118	120	35	25	+42 позиции (лучше)
Узбекистан (текущее состояние)					
Узбекистан 2024	76	65	45	45	Базовый уровень
Узбекистан 2025 (план)	68	45	65	60	Целевые показатели
Узбекистан 2030 (цель)	35	15	95	95	Стратегиче ское видение

7.3. Анализ экономических эффектов





TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



Реализация программы модернизации международных пунктов пропуска генерирует множественные экономические эффекты на различных уровнях экономики.

Прямые экономические эффекты:

1. Сокращение временных затрат:

- Экономия времени участников ВЭД: **2.5 млн часов в год** к 2025 году
- Денежная оценка сэкономленного времени: **\$45 млн в год**
- Повышение производительности логистических компаний: **15-20%**
- Ускорение оборачиваемости оборотного капитала: **1.2-1.5 раза**

2. Снижение операционных издержек:

- Сокращение расходов на документооборот: **\$12 млн в год**
- Экономия на транспортных расходах: **\$28 млн в год**
- Снижение издержек на складирование: **\$8 млн в год**
- Уменьшение страховых взносов: **\$5 млн в год**

3. Увеличение бюджетных поступлений:

- Рост таможенных платежей: **+12% к 2026 году**
- Дополнительные поступления НДС: **+\$85 млн в год**
- Увеличение подоходного налога: **+\$25 млн в год**
- Прочие налоговые поступления: **+\$15 млн в год**

Косвенные экономические эффекты:

Таблица 8. Макроэкономические эффекты модернизации (2025-2030)

Показатель	20 25 г.	20 26 г.	20 27 г.	20 28 г.	20 29 г.	20 30 г.	Ит ого
Прирост ВВП (млн \$)	18 5	32 0	46 5	58 0	68 0	75 0	2,9 80
Увеличение экспорта (млн \$)	65 0	1,2 00	1,8 50	2,4 00	2,9 00	3,3 50	12, 350
Рост импорта (млн \$)	42 0	75 0	1,1 00	1,3 80	1,6 20	1,8 50	7,1 20
Создание рабочих мест (тыс.)	3.2	5.8	8.5	11. 2	13. 8	16. 5	58. 0
Привлечение инвестиций (млн \$)	12 5	18 0	24 0	28 5	32 0	35 0	1,5 00
Развитие МСБ (новых предприятий)	45 0	72 0	98 0	1,2 00	1,3 80	1,5 20	6,2 50

7.4. Социальные эффекты и влияние на качество жизни

Модернизация таможенной системы оказывает значительное положительное влияние на социальные аспекты развития страны:





1. Повышение качества государственных услуг:

- Сокращение времени ожидания в очередях на **80%**
- Повышение удобства получения услуг через цифровые каналы
- Увеличение прозрачности государственных процедур
- Снижение коррупционных рисков на **70%**

2. Развитие человеческого капитала:

- Создание **16,500 новых рабочих мест** к 2030 году
- Повышение квалификации **4,200 сотрудников** таможенных органов
- Развитие ИТ-компетенций в государственном секторе
- Формирование кадрового резерва для цифровой экономики

3. Региональное развитие:

- Активизация экономической деятельности в приграничных регионах
- Развитие логистической инфраструктуры в отдаленных областях
- Создание новых центров экономического роста
- Повышение инвестиционной привлекательности регионов

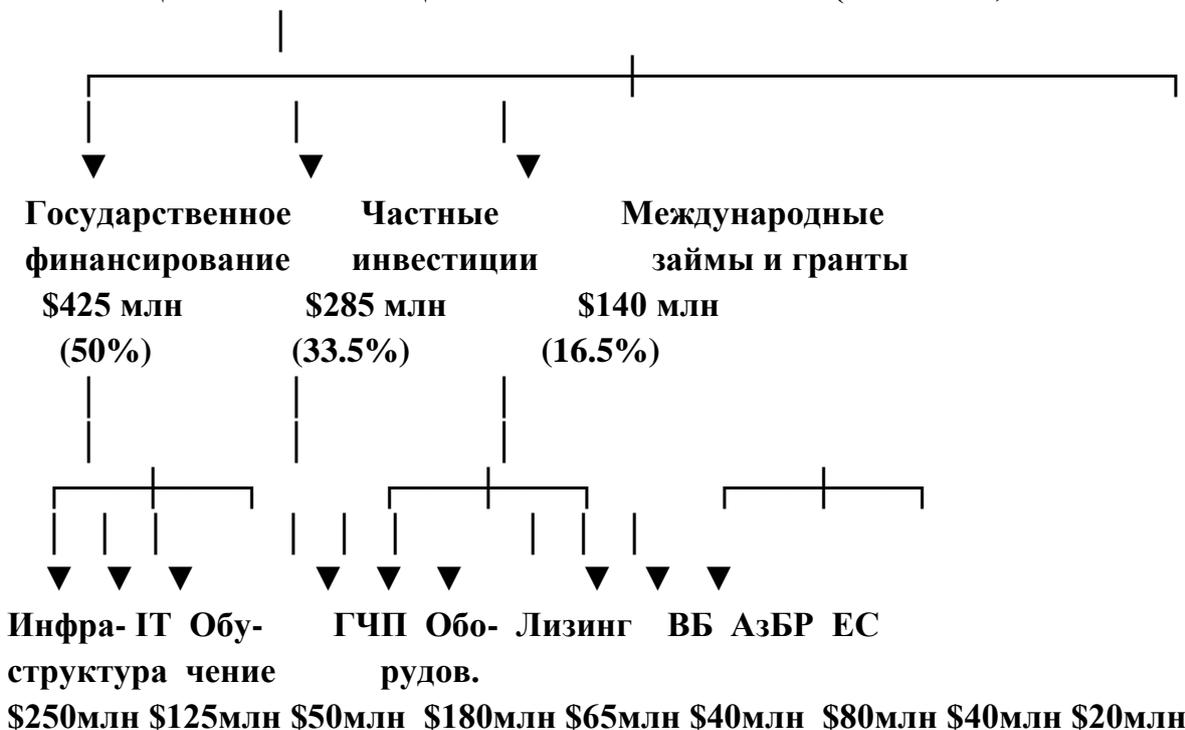
8. Инвестиционная программа и финансирование

8.1. Структура инвестиционной программы

Реализация комплексной программы модернизации международных пунктов пропуска Узбекистана требует значительных капиталовложений, общий объем которых на период 2025-2028 годов составляет **\$850 миллионов**.

Детальная структура инвестиций:

ОБЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ: \$850 МИЛЛИОНОВ (2025-2028)



Распределение по направлениям инвестирования:

Таблица 9. Детальная структура инвестиционной программы





TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



Направление	Объем инвестиций (млн \$)	Доля (%)	Источники финансирования	Период реализации
Инфраструктурные проекты	320	37.6	Госбюджет (60%), ГЧП (40%)	2025-2027
- Реконструкция пунктов пропуска	180	21.2	Госбюджет, международные займы	2025-2026
- Строительство новых объектов	85	10.0	ГЧП, частные инвестиции	2026-2027
- Логистические центры	55	6.5	Частные инвестиции, лизинг	2025-2028
Цифровые технологии	245	28.8	Госбюджет (45%), частный сектор (55%)	2025-2026
- Системы управления рисками	95	11.2	Госбюджет, технические гранты	2025
- Электронный документооборот	70	8.2	Госбюджет, ГЧП	2025
- Мобильные приложения	35	4.1	Частные инвестиции	2025-2026
- Блокчейн и ИИ решения	45	5.3	Международные гранты, ГЧП	2026-2027
Техническое оборудование	165	19.4	Лизинг (50%), госзакупки (50%)	2025-2027
- Сканеры и досмотровое оборудование	85	10.0	Международные займы	2025-2026
- IT-оборудование и серверы	45	5.3	Госбюджет	2025
- Транспортная техника	35	4.1	Лизинг	2025-2027
Развитие человеческих ресурсов	85	10.0	Госбюджет (70%), международная помощь (30%)	2025-2028
- Обучение и переподготовка кадров	50	5.9	Госбюджет, технические гранты	2025-2028





Направление	Объем инвестиций (млн \$)	Доля (%)	Источники финансирования	Период реализации
- Международные стажировки	20	2.4	Международная помощь	2025-2027
- Создание учебных центров	15	1.8	Госбюджет, ГЧП	2026-2027
Консультационные услуги	35	4.1	Международные займы и гранты	2025-2026
- Техническое содействие	20	2.4	Всемирный банк, АзБР	2025
- Управленческий консалтинг	15	1.8	Международные организации	2025-2026
ИТОГО	850	100	Смешанное финансирование	2025-2028

8.2. Государственно-частное партнерство

Значительная часть инвестиционной программы (33.5% или \$285 млн) реализуется через механизмы государственно-частного партнерства, что позволяет:

Преимущества ГЧП в таможенной сфере:

1. **Привлечение частных инвестиций** без увеличения государственного долга
2. **Использование передовых технологий** частного сектора
3. **Повышение эффективности** за счет конкуренции
4. **Снижение рисков** для государственного бюджета
5. **Ускорение реализации** проектов

Ключевые ГЧП проекты:

1. Модернизация пункта пропуска "Яллама" (\$45 млн):

- Частный партнер: консорциум узбекских и международных компаний
- Модель: концессия сроком на 15 лет
- Возврат инвестиций: через сборы за дополнительные услуги
- Ожидаемый эффект: увеличение пропускной способности в 2.5 раза

2. Создание логистических центров (\$85 млн):

- Частные инвесторы: логистические операторы
- Модель: совместное финансирование 50/50
- Срок окупаемости: 7-8 лет
- Создание рабочих мест: 1,200 человек

3. Внедрение цифровых решений (\$95 млн):

- IT-компании: местные и международные разработчики





- Модель: контракты на обслуживание и развитие
- Период: 5 лет с возможностью продления
- Инновационный потенциал: создание национальных IT-решений

8.3. Международное финансирование

Международные финансовые институты играют важную роль в финансировании программы модернизации:

Всемирный банк (\$80 млн):

- Проект "Модернизация торговой логистики Узбекистана"
- Льготное финансирование под 1.5% годовых
- Срок кредита: 20 лет с отсрочкой 5 лет
- Техническое содействие и обучение кадров

Азиатский банк развития (\$40 млн):

- Программа "Цифровая трансформация таможни"
- Грантовое финансирование для пилотных проектов
- Техническая экспертиза от ведущих мировых экспертов
- Связь с региональными инициативами АзБР

Европейский союз (\$20 млн):

- Программа "Содействие торговле в Центральной Азии"
- Гранты на общую сумму \$20 млн
- Фокус на гармонизацию с европейскими стандартами
- Обучение и обмен опытом с таможнями ЕС

8.4. Экономическая эффективность инвестиций

Анализ окупаемости инвестиционной программы:

Таблица 10. Финансово-экономическая оценка инвестиций

Показатель	Значение	Комментарий
Общий объем инвестиций	\$850 млн	Период 2025-2028 гг.
Срок окупаемости	6.5 лет	С учетом всех эффектов
Чистая приведенная стоимость (NPV)	\$2.4 млрд	При ставке дисконта 8%
Внутренняя норма доходности (IRR)	18.5%	Высокая привлекательность
Индекс прибыльности (PI)	3.82	Превышение выгод над затратами
Период безубыточности	достижения 4.5 года	Быстрый возврат инвестиций



Структура экономических выгод:

- 1. Прямые бюджетные эффекты (40%):**
 - Увеличение таможенных платежей
 - Рост налоговых поступлений
 - Экономия на административных расходах
- 2. Экономические эффекты для бизнеса (45%):**
 - Сокращение логистических издержек
 - Ускорение товарооборота
 - Повышение конкурентоспособности
- 3. Социальные эффекты (15%):**
 - Создание новых рабочих мест
 - Улучшение качества государственных услуг
 - Развитие человеческого капитала

9. Технологические вызовы и риски

9.1. Анализ потенциальных рисков реализации

Масштабная программа модернизации международных пунктов пропуска сопряжена с рядом объективных рисков, требующих комплексного подхода к управлению и митигации.

Технологические риски:

1. Риски кибербезопасности:

- **Угрозы:** кибератаки на критическую инфраструктуру, утечки персональных данных, вмешательство в работу автоматизированных систем
- **Вероятность:** высокая (учитывая глобальные тренды)
- **Потенциальный ущерб:** \$15-25 млн в год
- **Меры митигации:**
 - Создание центра кибербезопасности с бюджетом \$12 млн
 - Внедрение многоуровневой системы защиты
 - Регулярные аудиты безопасности и пентестинг
 - Обучение персонала основам кибергигиены

2. Риски технологической совместимости:

- **Угрозы:** несовместимость различных IT-систем, проблемы интеграции с международными платформами
- **Вероятность:** средняя
- **Потенциальные потери:** задержка внедрения на 3-6 месяцев
- **Меры митигации:**
 - Использование открытых стандартов и API
 - Создание единой архитектуры предприятия
 - Пилотное тестирование всех интеграций
 - Резервные планы для критических систем

3. Риски морального устаревания технологий:





- **Угрозы:** быстрое развитие технологий может сделать выбранные решения устаревшими
- **Горизонт:** 3-5 лет
- **Меры митигации:**
 - Модульная архитектура систем
 - Планирование регулярных обновлений
 - Партнерство с ведущими технологическими компаниями
 - Резерв на модернизацию в размере 15% от IT-бюджета

9.2. Организационные и человеческие факторы

Кадровые вызовы:

1. Дефицит квалифицированных специалистов:

Таблица 11. Анализ кадровых потребностей и дефицита

Специализация	Текущее количество	Потребность к 2026 г.	Дефицит	План подготовки
IT-специалисты по таможене	85	320	235	Переподготовка + привлечение
Аналитики данных	12	65	53	Международное обучение
Специалисты по кибербезопасности	8	45	37	Партнерство с вузами
Менеджеры проектов	25	80	55	Внутренние программы
Эксперты по ИИ	3	25	22	Международные стажировки
ИТОГО	133	535	402	Комплексная программа

2. Сопротивление изменениям:

- **Проявления:** нежелание осваивать новые технологии, приверженность старым процедурам
- **Масштаб:** затрагивает 25-30% сотрудников таможенных органов
- **Меры преодоления:**
 - Программа управления изменениями с бюджетом \$8 млн
 - Система мотивации и поощрений за освоение новых технологий
 - Постепенный переход с сохранением параллельных процедур
 - Создание сети внутренних тренеров и наставников

3. Программа развития человеческих ресурсов:

Компоненты программы (бюджет \$85 млн на 2025-2028 гг.):





- **Базовое обучение** для всех сотрудников таможенных органов (4,200 человек)
- **Углубленная подготовка ИТ-специалистов** (520 человек)
- **Международные стажировки** в ведущих таможенных администрациях (150 человек)
- **Создание учебных центров** в 5 регионах страны
- **Сертификация** по международным стандартам (WCO, ISO, PMI)

9.3. Экономические и финансовые риски

1. Риски превышения бюджета:

- **Факторы риска:** инфляция, изменение валютных курсов, удорожание технологий
- **Ожидаемое превышение:** 10-15% от планового бюджета
- **Меры управления:**
 - Создание резервного фонда в размере 12% от общего бюджета
 - Хеджирование валютных рисков
 - Фиксация цен в долгосрочных контрактах
 - Поэтапное финансирование с возможностью корректировки

2. Риски недофинансирования:

- **Угрозы:** сокращение государственного бюджета, отказ частных инвесторов
- **Критичность:** высокая для успеха программы
- **Стратегии митигации:**
 - Диверсификация источников финансирования
 - Юридическое закрепление финансовых обязательств
 - Создание фонда гарантий для частных инвесторов
 - Поиск альтернативных источников финансирования

9.4. Внешние риски и геополитические факторы

1. Международные санкции и ограничения:

- **Риски:** ограничения на поставку высокотехнологичного оборудования
- **Вероятность:** низкая-средняя
- **Меры подготовки:**
 - Диверсификация поставщиков технологий
 - Развитие отечественных ИТ-решений
 - Создание стратегических запасов критически важного оборудования

2. Изменения в международной торговой политике:

- **Факторы:** изменения в торговых соглашениях, новые международные требования
- **Влияние:** необходимость адаптации систем и процедур





- **Подготовка:** гибкая архитектура систем, мониторинг международных трендов

3. Региональная экономическая нестабильность:

- **Риски:** экономические кризисы в странах-партнерах, изменение торговых потоков
- **Адаптация:** создание гибких систем, способных работать с различными объемами трафика

10. Международные лучшие практики и уроки

10.1. Анализ успешных кейсов модернизации таможенных систем

Изучение международного опыта модернизации таможенных систем предоставляет ценные уроки для успешной реализации программы в Узбекистане.

Кейс 1: Сингапур - глобальный лидер таможенной эффективности

Сингапур занимает первое место в мире по индексу логистической эффективности благодаря революционной модернизации таможенной системы, проведенной в 2015-2020 годах.

Ключевые элементы успеха:

- **Integrated Customs Management System (ICMS)** - единая интегрированная система управления таможенными процедурами
- **TradeNet** - национальная система "единого окна" для всех торговых процедур
- **Trusted Trader Programme** - программа доверенных участников ВЭД с максимальными упрощениями
- **Artificial Intelligence and Analytics** - широкое применение ИИ для анализа рисков

Достигнутые результаты:

- Среднее время таможенного оформления: **8 минут**
- Уровень автоматизации: **98%**
- Удовлетворенность бизнеса: **9.2 из 10**
- Сокращение административных расходов: **45%**

Уроки для Узбекистана:

1. Критическая важность политической поддержки на высшем уровне
2. Необходимость создания единой интегрированной системы с самого начала
3. Важность тесного партнерства с частным сектором
4. Поэтапное внедрение с тщательным тестированием каждого этапа

Кейс 2: Эстония - цифровая трансформация малой страны

Эстония, имеющая схожие с Узбекистаном размеры экономики, успешно провела цифровую трансформацию таможенной системы в 2018-2022 годах.

Инновационные решения:

- **e-Customs** - полностью электронная таможенная система





TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'OYALAR



- **Digital Identity** - цифровая идентификация всех участников ВЭД
- **Blockchain Documentation** - использование блокчейна для документооборота
- **Mobile-First Approach** - приоритет мобильных решений

Результаты трансформации:

- Время оформления сократилось с **2 часов до 12 минут**
- Элект

