

## БОЖХОНА ОРГАНЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА ЮЗАГА КЕЛАДИГАН СТРЕССЛАР ВА МУАММОЛИ ҲОЛАТЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ДОЛЗАРБЛИГИ

Эргашев Азамжон Раҳматилло ўғли

Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академияси магистранти

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11181797>

**Аннотация.** Мақолада божхона органларида амалга оширилаётган сўнги ислохотлар жараёнида бошқарув фаолиятини амалга оширувчи раҳбар кадрлар дуч келиши мумкин бўлган стресс ва муаммоли вазиятларни бошқариш билан боғлиқ ҳолатларга изоҳлар берилиб, уларни такомиллаштириш бўйича таклифлар келтирилган.

**Калит сўзлар:** божхона органлари, стратегик вазифа, ҳуқуқбузарликлар профилактикаси, контингент, ресурслар, божхона менежменти, форс-мажор, руҳий босим, автоматлаштирилган ахборот тизими.

### THE COST OF MANAGING STRESSES AND PROBLEMS IN THE ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF CUSTOMS AUTHORITIES

**Abstract.** The article comments on situations related to the management of stress and problematic situations that may be faced by the management staff in the course of the latest reforms implemented in the customs authorities, and offers suggestions for their improvement.

**Key words:** customs authorities, strategic task, crime prevention, contingent, resources, customs management, force majeure, psychological pressure, automated information system.

### СТОИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ И ПРОБЛЕМАМИ В АДМИНИСТРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

**Аннотация.** В статье комментируются ситуации, связанные с управлением стрессовыми и проблемными ситуациями, с которыми может столкнуться управленческий персонал в ходе новейших реформ, реализуемых в таможенных органах, и предлагаются предложения по их совершенствованию.

**Ключевые слова:** таможенные органы, стратегическая задача, профилактика преступности, контингент, ресурсы, таможенное управление, форс-мажорные обстоятельства, психологическое давление, автоматизированная информационная система.

### КИРИШ

Дунё мамлакатлари ўртасида кечаётган иқтисодий ҳамкорлик масалалари доираси кенгаётган бир вақтда мамлакат иқтисодий хавфсизлигини таъминлаш ва ташқи иқтисодий фаолиятнинг ривожланишига кўмаклашишда иқтисодий ва ҳуқуқий билимлар билан қуролланган замонавий дунёқарашдаги божхоначиларни тайёрлаш муҳим аҳамият касб этади.

Шу нуқтаи назардан Президентимиз томонидан божхона хизмати органлари фаолиятини янада такомиллаштириш ва самарадорлигини ошириш ҳамда божхона маъмурчилигига оид қабул қилинган бир қатор фармон ва қарорларда муҳим ва стратегик вазифалар белгиланди.

Албатта, бундай масъулиятли вазифаларни бажариш бевосита божхона тизимининг салоҳиятли кадрлар билан таъминланганлигига боғлиқ.

Мустақиллик йилларида мамлакатимизда божхона соҳаси учун ҳам миллий кадрларни тайёрлаш тизими шакллантирилди. Хусусан, божхона иши соҳасида мутахассис кадрлар тайёрлаш бўйича нафақат Ўзбекистонда, балки минтақада ягона бўлган ихтисослаштирилган олий таълим муассасаси ташкил этилди.

Божхона органларини халқаро стандартлар асосида замонавий хизмат кўрсатувчи тизимга айлантириш, фуқаролар, тадбиркорлар ва божхона ходимларининг ўзаро муносабатларида бошқарув фаолиятини амалга оширишда тизимда хизмат қилаётган ҳар бир бўғин раҳбарларининг менежерлик илмини эгаллаб, хизмат олиб боришда ходимларни малакали бошқаришни йўлга қўйиш лозим. Бунда асосан бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни муҳим аҳамият касб этади.

Ушбу мақолада божхона органлари бошқарув фаолиятида стресс ва муаммоли вазиятларни бошқаришнинг зарурий аҳамияти ҳақида сўз юритилиб, соада амалга оширилиши лозим бўлган чора-тадбирлар бўйича маълумотлар берилган.

#### **ТАҲЛИЛ ВА НАТИЖАЛАР**

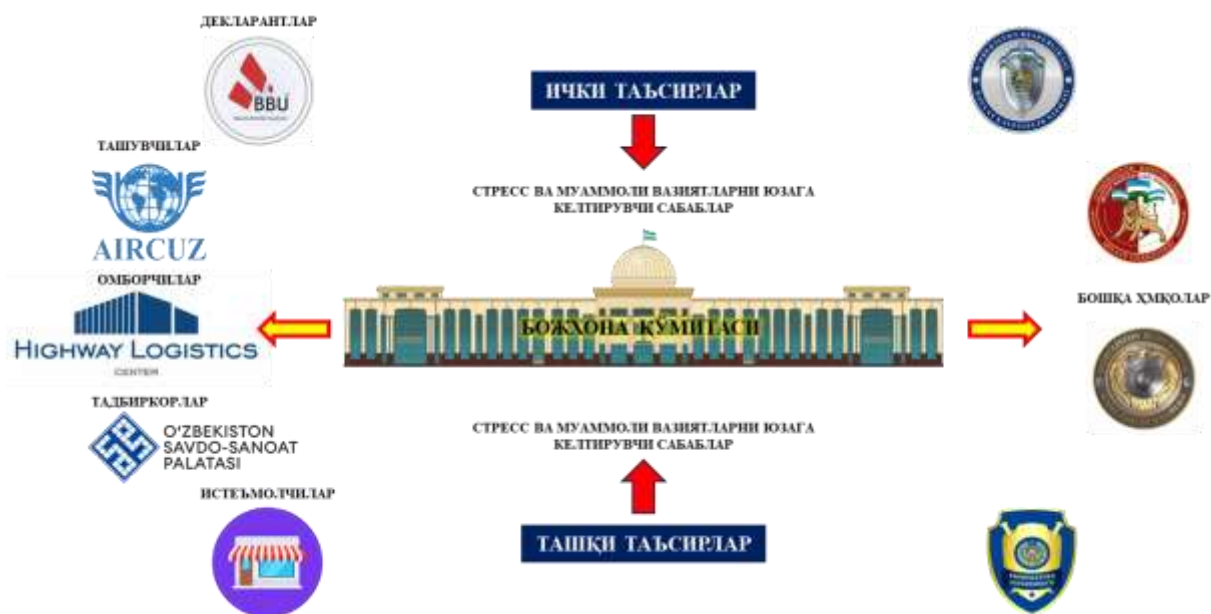
Президентимиз Шавкат Мирзиёев раҳбарлигида 2017 йил 15 ноябрь куни мамлакатимизда ҳуқуқбузарликлар профилактикаси ва жиноятчиликка қарши курашиш борасида белгиланган вазифалар ижроси, бу борада мавжуд муаммолар ва уларни ҳал этиш масалаларига бағишланган видеоселектор йиғилишида раҳбарларнинг бурчи, масъулияти ва маънавияти масаласига алоҳида эътибор қаратилган.

Хусусан, Давлат раҳбари ўз маърузасида: “Иш юзасидан талабчанлик қилиш бошқа, одамларнинг шахсиятига тегиш бутунлай бошқа нарса. Одамлар иш юзасидан сизга бўйсунуши мумкин, бошқа ҳар қандай масалада сиз билан теппа-тенг ҳуқуққа эга эканини асло эсдан чиқарманг. Барчамиз яхши биламиз, халқимиз ориятли, номусли халқ. Халқимиз барча нарсага чидаши мумкин, лекин такрор-такрор айтаман, адолатсизлик ва ноҳақликка чидай олмайди.

Ҳақиқий раҳбар, ҳақиқий етакчи одамларнинг бардошини синаш учун эмас, балки уларга муносиб шарт-шароит яратиб бериш, оғирини енгил қилиш учун раҳбар этиб тайинланади. Барча бўғиндаги раҳбарлар ўзининг одоб-ахлоқи ва маданияти билан ҳаммага ўрнак ва намуна бўлиши зарур”.

Божхона органлари фаолиятининг бевосита мамлакат иқтисодий хавфсизлиги билан чамбарчас эканлиги, унда юзага келадиган салбий ўзгаришлар тўғридан-тўғри хавфсизликка таъсир кўрсатишини англаб етиш орқали бошқарув фаолиятини амалга ошираётган ходимлар ўзларининг бошқарув қобилиятларини шакллантиришлари лозим бўлади.

Шу ўринда, божхона органлари фаолиятида юзага келадиган стресс ва муаммоли ҳолатларнинг салбий оқибатларини моделлаштириш усули орқали қуйидагича изоҳлаш мумкин (1-расм):



### 1-расм. Божхона органлари фаолиятида юзага келадиган стресс ва муаммоли вазиятларнинг салбий оқибатлари контингенти

Бу ерда, божхона органлари фаолиятига ички ва ташқи омиллар орқали етказилган ҳар қандай стресс ва муаммоли ҳолатлар нафақат фаолияти божхона тизими билан боғлиқ бўлган божхона расмийлаштируви мутахассислари, божхона омборлари, тадбиркорлар, ташувчилар ва истеъмолчиларнинг фаолиятида муаммоли вазиятларни келтириб чиқаришини, балки унинг иқтисодий хавфсизликдаги тутган ўрнига кўра бошқа ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органлар фаолиятида ҳам турли муаммоли ҳолатларни келтириб чиқариши мумкинлиги тўғрисида хулоса қилиш мумкин.

Яна бир муҳим вазият стресс ва муаммоли вазиятларни юзага келишининг божхона тизими ресурслари билан боғлиқлигини инобатга олган ҳолда, ресурсларни ўз вақтида ва тегишли тартибда таъминланишига эришиш долзарб масала ҳисобланади. Божхона тизими ресурслари – фаолият кўрсатишнинг маълум муддатида (одатда бир ҳисобот йилида) божхона органларига юклатилган вазибаларни бажаришга жалб этилган ва етилиши мумкин бўлган мавжуд инсон, моддий, интеллектуал ва молиявий ресурслар йиғиндисидан ташкил топади. Шунга кўра, божхона тизими ресурслари таркиби таҳлили асосида уларни куйидагича гуруҳларга ажратиш мумкин:

1. Инсон ресурслари – божхона операцияларини ҳаракатга келтирувчи барча кадрлар таркиби;
2. Моддий ва ишлаб чиқариш ресурслари – божхона фаолиятини амалга оширишда бевосита иштирок этадиган асосий фондлар, шу жумладан, махсус техник воситалар;
3. Молиявий ресурслар – давлат бюджетидан ажратилган маблағлар, фоиз даражасида тасарруфда қолдириладиган маблағлар ва бошқалар;
4. Ахборот ресурслари – маълумотлар баъзаси, махсус хизмат ахборотлари ва бошқалар;

5. Интеллектуал ресурслар – мазкур соҳани ривожлантириш мақсадида яратилган ўқув адабиётлари ва илмий натижаларнинг самарадорликка таъсир этувчи омил сифатидаги ўрни миқдорий жиҳатдан аниқланади.

Божхона тизимида ўз вақтида ҳал этилмаган стресс ва муаммоли вазиятларнинг яна бир салбий оқибати сифатида малакали кадрларни кетиб қолиши ёки “йўқотилиши”ни ҳам келтириб ўтиш ўринли ҳисобланади. Таъкидлаш жоизки, боғхона органларининг малакали ходимларни тайёрлаш тизими ўзига ҳос бўлиб, нафақат Боғхона институтида таҳсил олган курсантлар, балки тор доирадаги мутахассисликлар бўйича бошқа олий ўқув юртлари битирувчилари қабул қилинганидан сўнг малакали кадр сифатида етилиши учун энг камида 5 йиллик узлуксиз хизмат талаб этилади.

Шунингдек, тизимда 5 йилдан ортиқ хизмат қилиб, керакли малакага эга бўлган ходимларда чегара ва ТИФ боғхона постларида турли мавсумларда хизмат қила олиш, контрабанда ва бошқа турдаги қонун бузилиши ҳолатларини олдиндан аниқлаш ва профилактика қилиш, боғхона дипломатияси каби кўникмалар шаклланган бўлади. Турли хил стресс ва муаммоли вазиятлар туфайли бундай ходимларнинг ёппасига тизимдан бўшаб кетиши, уларнинг вазифасини бажара оладиган ходимларни тайёрлаш учун яна 5 йилдан ортиқ вақтни талаб қилади.

Бугунги кунда, боғхона органлари раҳбар кадрларини тайёрлаш учун ўқиш муддати 3 ойдан иборат бўлган “Боғхона менежменти” олий курслари жорий этилган. Боғхона органлари фаолияти рақамлаштирилаётган вақтда бошқарув кадрларининг рақамлаштириш жараёнларига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган омилларни тўлиқ англаган ҳолда ҳаракатланишлари ва юзага келиши мумкин бўлган стресс ва муаммоли вазиятларда тўғри қарорлар қабул қилишларини назорат қилиш долзарб масала ҳисобланади.

Юқоридагиларни инобатга олган ҳолда, ўтказилган тадқиқотлар натижасида боғхона органларининг бошқарув фаолиятида юзага келадиган стресслар ва муаммоли ҳолатларни бошқаришнинг қуйидаги истиқболи йўналишлари ишлаб чиқилди.

**Биринчи устувор йўналиш:** бошқарув жараёнлари сифатини оширишда бошқарув қарорларини қабул қилиш, уларни назорат қилишнинг рақамли назорат механизмини яратиш.

Таъкидлаш жоизки, боғхона органлари фаолиятини рақамлаштириш шароитида раҳбарга ҳам, раҳбарлик усулларига ҳам қўйилган талаблар кун сайин ўзгариб бормоқда.

Ушбу шароитда бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни назорат қилиш долзарб масала ҳисобланади. Айниқса, бошқарув фаолиятида юзага келадиган стресс ва муаммоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилишни назорат қилиш долзарб масалалардан биридир. Маълумки, жараёнларда иштирок этаётган ҳар бир томон ўз нуқтаи назари қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиш учун тўсқинлик қилади ва муаммоли вазиятлар юзага келтиради. Тадбиркорлик фаолиятига кенг имконият берилётган ҳозирги замон нуқтаи назаридан самарали бошқарилувчи ташкилотларда тадбиркорлик субъектлари билан баъзи муаммоли вазиятларнинг юзага келиши табиий ҳол.

Лекин, стресс ва муаммоли вазиятларни юзага келганлигини раҳбар ходимлар томонидан ўз вақтида юқори турувчи раҳбариятга маълум қилинмаслиги, айнан шундай

ҳолатни бошқа тузилмаларда юзага келган вақтида ягона ҳал этиш методикаси бўлмаганлиги сабабли турлича таъсир келтириб чиқариши мумкин. Шу сабабли, стресс ва муаммоли вазиятларни – форс-мажор ҳолатлари сифатида баҳолаб, уларнинг бошқарув механизмлари бўйича тегишли қўлланмалар ишлаб чиқилиши учун умумий базасини шакллантириш лозим бўлади.

Бунда, божхона органлари фаолиятида олиб борилаётган рақамлаштириш шароитида кенг қўлланилаётган ахборот тизимлари ягона базаси таркибида “Форс-мажор” ААТ тизимини жорий этиш мақсадга мувофиқ. Ушбу ААТ тузилмаси аниқланган стресс ва муаммоли вазиятларни юзага келган тузилмаси, вақти, қарши томонларнинг ким эканлиги, сабаб бўлган омиллар ва бартараф этиш бўйича қўрилган чораларни қайд этиш имкониятларига эга бўлиши лозим (иловага қаранг).

**Иккинчи устувор йўналиш:** раҳбарларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнларида бошқарув қарорларини қабул қилишда стресс ва муаммоли вазиятларни бошқаришнинг усуллари бўйича кўникмалар шакллантириш бўйича қўшимча дарс машғулотларини жорий этиш лозим.

Хизмат фаолиятида юзага келадиган стресс ва муаммоли вазиятлар ходимлар кайфиятига салбий таъсир килади ва уларнинг иш қобилиятини пасайтиради, жамоодаги “руҳий иқлим”ни ёмонлаштиради, кадрлар кўнимсизлигини купайтиради. Шунинг учун, бу масалаларга доимо эътибор бериш, меҳнат жамоаларини бошқаришни, кадрлар турғунлигини таъминловчи шартлардан биридир.

Божхона органларидаги бошқарув фаолияти жараёнларида стресс ва муаммоли вазиятларни юзага келтирувчи асосий сабаблари қуйидагилар:

- хизмат фаолиятини ташкил этишдаги камчиликларни;
- тез ўзгарувчан бозор шароитида божхона қонунчилигига киритилаётган ўзгаришларни бошқариш механизмларини такомиллашмаганлиги;
- назоратсиз хизмат олиб бориш графиги ва ёмон меҳнат шароитлари;
- рақамли технологияларни қўллаш жараёнида юзага келадиган техник узулишларнинг мавжудлиги;
- бўғин раҳбарларининг бошқарув қобилиятини қониқарсизлиги;
- ходимлар ўртасида ўзаро муносабатлар маданиятининг пастлиги ва ҳоказолар.

Таъкидлаш жоизки, бўғин раҳбарларининг бошқарув фаолиятини амалга оширишда стресс ва муаммоли вазиятларда қарор қабул қилиш қобилияти ва маҳорати юқорида келтирилган бошқа сабабларни ҳам бартараф этиш ёки ушбу ноқулай шароитларда ҳам ходимларни эргаштира олишига имконият яратади. Шу сабабли, Божхона институтида ташкил этиладиган “Божхона менежменти” ўқув курсларида стресс ва муаммоли вазиятларда қарор қабул қилиш қобилиятини шакллантиришга қаратилган дарс машғулотларини киритиш мақсадга мувофиқ.

Ушбу ўқув машғулотларида бўғин раҳбарлари учун стресс ва муаммоли вазиятларни бошқариш учун уларни вужудга келиш сабабларини аниқлаш ўргатилиши лозим.

Шунингдек, уларда божхона органлари учун стресс ва муаммоли вазиятларнинг қуйидаги асосий функционал (ижобий) оқибатларини кўрсатиб берилиши:



1. Муаммо шундай йўл билан ҳал қилинадики, бу ҳамма томонларни қониқтиради ва натижада одамлар ўзларини улар учун муҳим бўлган муаммонинг бартараф этилишига алоқадор деб ҳис қилади.

2. Ҳамкор қабул қилинган қарор ҳаётга тез ва осон тадбиқ этилади.

3. Томонлар муаммоли масалаларни ечиш бўйича ҳамкорлик қилиш тажрибасини шакллантирадilar ва келажакда буни қўллаш мумкин бўлади.

4. Раҳбарлар ва ходимлар орасидаги низоларнинг самарали ечими оқибатида “бўйсинувчанлик синдроми”, яъни хизмат вазифаси бўйича юқори лавозимдаги одамларнинг фикридан фарқ қилувчи ўз фикрини очикча айтишдан қўрқиш барҳам топади.

5. Ходимлар ўртасидаги муносабатлар яхшиланади.

**Учинчи устувор йўналиш:** рақамли технологиялар асосида йўлга қўйилган ахборот дастурларида юзага келадиган техник узилишлари туфайли пайдо бўладиган стресс ва муаммоли вазиятларда қарор қабул қилиш тизимни такомиллаштириш.

Бугунги кунда, божхона органларида 43 та ахборот тизимлари ва 45 та электрон хизматлар мавжуд. Биргина, 2022 йил давомида 9 та ахборот тизими, 4 та постда “Транспорт назорати” тизими, 3 та мобил илова, 13 та электрон хизмат, 11 та вазирлик ва идоралар ҳамда 7 та авиа компаниялар билан маълумотлар алмашинуви ва 1 та давлат билан ўзаро маълумотлар алмашинуви йўлга қўйилди. Бу эса ўз ўрнида барча божхона тартиботларини электрон тизимлари орқали электрон амалга ошириш имкониятини бермоқда. Ҳозирда, товар ва транспорт воситаларининг Ўзбекистон Республикасига кириб келишидан тортиб, эркин муамалага чиқариш режимида расмийлаштирилган ҳолда чиқариб юборилгунга қадар барча босқичлар электрон, интернет портали ёрдамида амалга оширилиб келинмоқда.

Лекин, электр таъминотининг узилиши ёки интернет тармоғидаги узулишлар туфайли ахборот дастурлари ишламай қолиши товарлар ва транспорт воситаларининг божхона чегарасидан ўтмай қолиши, мамлакат ичида божхона расмийлаштирувидан ўтказилмаган товарларнинг расмийлаштируви жараёнларининг чўзилишига олиб келиши мумкин. Шунингдек, “Ковид-19” каби пандемиялар даврида ҳам хизмат олиб борилишини тўғри йўлга қўйилмаслиги ходимларда турли стресс ва муаммоли вазиятларни юзага келишига сабаб бўлади.

Божхона қўмитасида 2023 йил 14 август куни “Божхона қўмитасининг ахборот тизимларида техник носозликлар юзага келганда божхона назорати ва расмийлаштирувини ташкил этиш тўғрисидаги Тартибни тасдиқлаш ҳақида”ги 118-сонли буйруқ қабул қилинган бўлиб, хизмат фаолиятида юзага келадиган техник носозлик ва узилишлар вақтида ходимлар томонидан жараённи бошқариш бўйича тушунтиришлар берилган.

Лекин, техник носозлик ва узилишлардан манфаатдор бўладиган турли гуруҳлар айнан шундай вақтларда таъқиқланган ва муомаласи чекланган товар ва транспорт воситаларини божхона чегаралари орқали олиб ўтишга ҳаракат қилишади. Шу сабабли, бундай ҳолатларни олдини олиш учун бўғин раҳбарлари томонидан иш тартиби тўғри йўлга қўйилиши долзарб масала ҳисобланади.

Юқорида келтирилган буйруқда бу каби ҳолатлар инобатга олинмаганлиги сабабли, божхона постларида юзага келадиган техник узилишлари туфайли пайдо бўладиган стресс

ва муаммоли вазиятларда қарор қабул қилиш тизимни такомиллаштириш мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

#### **ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР**

Божхона органлари фаолияти самарадорлигини ошириш бевосита бошқарув фаолиятида юзага келадиган стресс ва муаммоли вазиятларда тўғри бошқарув қарорларини қабул қилиниши билан боғлиқ эканлигини инобатга олган ҳолда Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини ривожлантиришнинг 2023 йилга мўлжалланган мақсадлари асосида тегишли устувор вазифаларни белгилашни назарда тутди. Уларга қуйидагиларни мисол келтириш мумкин:

- божхона органларининг ҳуқуқий базасини доимий такомиллаштириб бориш;
- фаолият самарадорлигини баҳолаш мезонларини хизмат фаолиятидаги ўзгаришлар асосида такомиллаштириб бориш;
- божхона органларининг бошқа давлат идора ва ташкилотлари, шунингдек, ёндош тузилмалар билан ҳамкорлик механизмларини такомиллаштириб бориш;
- глобаллашув шарт-шароитлари асосида самарадорликни оширишнинг устувор йўналишларини белгилаш ва бошқалар.

Божхона органларининг фаолиятида бўғин раҳбарлари томонидан ўз вақтида ҳал этилмаган стресс ва муаммоли вазиятлар натижасида юзага келиши мумкин бўлган ҳолатларни ривожланиш тенденциялари асосида қуйидаги салбий прогнозларни ишлаб чиқиш мумкин. Жумладан, ўз вақтида ҳал қилинмаган стресс ва муаммоли вазиятлар натижасида малакали кадрлар тизимни тарк этади ва чегара ҳамда ТИФ божхона постларида тадбиркорлик субъектлари учун қулай бизнес муҳити издан чиқиши кузатилиб, мамлакат иқтисодий хавфсизлигига таҳдидлар юзага келади.

#### **REFERENCES**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 08.07.1997 йилдаги “Ўзбекистон Республикаси Давлат божхона қўмитасини ташкил қилиш тўғрисида”ги ПФ-1815-сон Фармони
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 12 апрелдаги “Ўзбекистон Республикаси Давлат божхона хизмати органлари фаолиятини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5414-сон Фармони
3. Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 30 июлдаги “Ўзбекистон Республикаси давлат божхона қўмитаси фаолиятини ташкил этиш масалалари тўғрисида”ги 374-сон қарори
4. [www.president.uz](http://www.president.uz) – Ўзбекистон Республикаси Президентининг расмий ахборот сайти
5. [www.customs.uz](http://www.customs.uz) – Ўзбекистон Республикаси Божхона қўмитасининг расмий ахборот сайти