

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ТАМОЖЕННО-БРОКЕРСКОЙ ФИРМОЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «GEMINI»)

Автор статьи: **Хан Ирина Александровна**
Студентка Ташкентского международного университета Кимё в г.
Ташкент, Узбекистан

IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF A CUSTOMS
BROKERAGE FIRM IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION (CASE STUDY OF GEMINI LLC)

Author: **Khan Irina Aleksandrovna**
Student at Tashkent International Kimyo University in Tashkent, Uzbekistan
khanirene2002@gmail.com

Аннотация

В данной научной работе рассматриваются вопросы совершенствования системы управления таможенно-брокерской фирмой в условиях цифровой трансформации. Объектом исследования выбрана таможенно-брокерская фирма ООО «GEMINI», деятельность которой проанализирована с точки зрения организации управления, структуры бизнес-процессов и уровня внедрения цифровых технологий. В работе выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность управления таможенно-брокерской деятельностью, а также определена роль цифровизации в оптимизации управленческих процессов.

В результате исследования обоснована целесообразность внедрения современных цифровых инструментов для повышения оперативности управленческих решений, сокращения сроков таможенного оформления и улучшения контроля деятельности персонала. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы управления ООО «GEMINI» в условиях цифровой трансформации. Полученные выводы имеют практическую значимость и могут быть использованы в деятельности таможенно-брокерских фирм.

Ключевые слова: цифровая трансформация, таможенно-брокерская фирма, система управления, цифровые технологии, эффективность управления, таможенные услуги.

Abstract

This study examines the issues of improving the management system of a customs brokerage firm under conditions of digital transformation. The object of the research is GEMINI LLC, a customs brokerage firm whose activities are analyzed in terms of organizational structure, management processes, and the level of digital technology implementation. The research identifies key factors affecting the efficiency of customs brokerage management and highlights the role of digitalization in optimizing managerial processes.

The results of the study substantiate the importance of introducing modern digital tools to enhance the speed of managerial decision-making, reduce customs clearance time, and improve personnel performance control. Practical recommendations for improving the management system of GEMINI LLC in the context of digital transformation are developed. The findings of the study have practical significance and can be applied in the activities of customs brokerage firms.

Keywords: digital transformation, customs brokerage firm, management system, digital technologies, management efficiency, customs services.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализации мировой экономики, интенсификации внешнеэкономической деятельности и ускоренного развития цифровых технологий эффективность управления таможенно-брокерскими фирмами приобретает особую значимость [3][4][6]. Современные процессы международной торговли характеризуются ростом объёмов грузопотоков, усложнением таможенных процедур и повышением требований со стороны государственных органов и клиентов [2][8]. В этих условиях цифровая трансформация становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности и устойчивого развития таможенно-брокерских компаний, обеспечивая оптимизацию бизнес-процессов, снижение временных и финансовых затрат, а также повышение качества предоставляемых услуг [1][3][10].

ООО «GEMINI» является участником рынка таможенно-брокерских услуг и осуществляет деятельность в сфере таможенного оформления и сопровождения внешнеэкономических операций. Однако усиление конкуренции на рынке таможенных услуг, внедрение электронных таможенных систем, развитие автоматизированных платформ и переход к электронному документообороту требуют пересмотра и совершенствования существующей системы управления компанией [6][8]. Недостаточная адаптация управленческих процессов к условиям цифровизации может снижать

оперативность принятия решений, эффективность взаимодействия с клиентами и государственными органами, а также общую результативность деятельности фирмы [9][10].

Мировая и отечественная практика показывает, что внедрение цифровых технологий в управление таможенно-брокерской деятельностью способствует повышению прозрачности операций, ускорению процедур таможенного оформления и улучшению контроля за выполнением служебных функций персонала [3][4][6]. Использование информационных систем, электронных баз данных, аналитических инструментов и цифровых каналов коммуникации позволяет компаниям более эффективно реагировать на изменения нормативно-правовой базы и потребности клиентов [7][8][9]. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование направлений совершенствования системы управления таможенно-брокерской фирмой в условиях цифровой трансформации [5][6].

Целью данной работы является анализ действующей системы управления ООО «GEMINI», выявление существующих проблем и разработка рекомендаций по её совершенствованию с учётом современных цифровых тенденций [1][10]. Реализация поставленной цели позволит повысить эффективность управленческих решений, улучшить качество таможенно-брокерских услуг и укрепить конкурентные позиции компании на рынке [2][5].

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в современных условиях цифровизации экономики таможенно-брокерские фирмы сталкиваются с необходимостью не только внедрения отдельных цифровых инструментов, но и комплексной трансформации системы управления [3][6][7]. Переход к электронному декларированию, автоматизированным таможенным информационным системам, использованию цифровых платформ и аналитических решений требует пересмотра организационной структуры, бизнес-процессов и методов управления персоналом [8][9]. В противном случае компании рискуют утратить конкурентные преимущества и снизить качество предоставляемых услуг [2][10].

Несмотря на активное внедрение цифровых технологий в таможенную сферу, в деятельности многих таможенно-брокерских фирм сохраняются проблемы, связанные с фрагментарным использованием информационных систем, недостаточной координацией управленческих решений, ограниченным применением аналитических инструментов и слабой интеграцией цифровых решений в стратегическое управление [6][9][10]. Это обуславливает необходимость проведения научных исследований, направленных на разработку

эффективных механизмов совершенствования системы управления в условиях цифровой трансформации [4][7].

Объектом исследования в данной работе является деятельность таможенно-брокерской фирмы ООО «GEMINI».

Предметом исследования является система управления таможенно-брокерской фирмой и процессы её совершенствования в условиях цифровой трансформации [5][8].

Целью исследования является разработка теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию системы управления таможенно-брокерской фирмой на основе внедрения цифровых технологий и современных управленческих подходов [1][3][10].

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих задач:

- изучить теоретические основы управления таможенно-брокерской деятельностью [1][2];
- проанализировать влияние цифровой трансформации на систему управления предприятиями сферы таможенных услуг [3][6];
- дать оценку текущего состояния системы управления ООО «GEMINI»;
- выявить основные проблемы и ограничения в управлении фирмой в условиях цифровизации [9][10];
- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления на основе цифровых решений [4][7][8];
- оценить ожидаемую эффективность предлагаемых мероприятий [5][6].

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления, цифровой экономики, логистики и таможенного дела, а также нормативно-правовые акты, регулирующие таможенно-брокерскую деятельность. В процессе исследования использованы методы анализа и синтеза, системного и структурного анализа, экономико-статистические методы, а также сравнительный и графический анализ.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов и рекомендаций в деятельности таможенно-брокерских фирм для повышения эффективности управления, оптимизации бизнес-процессов и адаптации к условиям цифровой трансформации [6][8][10].

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Современные научные исследования в области управления, цифровой экономики и таможенно-брокерской деятельности подтверждают, что цифровая

трансформация становится ключевым фактором повышения эффективности управления предприятиями, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность [3][4][6]. В трудах ученых рассматриваются вопросы совершенствования управленческих систем, внедрения цифровых технологий, оптимизации бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности компаний в условиях цифровизации [1][9][10]. Значительный вклад в развитие теории управления внес Ф. Котлер, который подчёркивает, что эффективное управление организацией в современных условиях должно базироваться на системном подходе, использовании информационных технологий и ориентации на потребности клиентов [1]. По мнению Котлера, цифровые инструменты управления позволяют повысить прозрачность процессов и оперативность принятия управленческих решений, что особенно важно для сервисных компаний, работающих в сфере международной торговли [1][10].

В работах М. Портера особое внимание уделяется вопросам конкурентных стратегий и формированию устойчивых конкурентных преимуществ [2]. Его концепция конкурентных сил позволяет оценить уровень конкуренции в отрасли таможенно-брокерских услуг и определить необходимость внедрения инновационных и цифровых решений как инструмента стратегического развития компаний [2][5].

Проблемы цифровой трансформации бизнеса подробно рассмотрены в исследованиях К. Шваба, который связывает развитие цифровых технологий с Четвёртой промышленной революцией [3]. По его мнению, цифровизация изменяет традиционные модели управления, требуя от компаний гибкости, адаптивности и внедрения цифровых платформ для управления процессами и данными [3][6]. В научных трудах Д. Тапскотта раскрывается влияние цифровых технологий на управление организацией и трансформацию бизнес-процессов [4]. Автор отмечает, что использование электронных систем управления, автоматизация документооборота и аналитика данных позволяют компаниям существенно сократить издержки и повысить эффективность взаимодействия с партнёрами и государственными структурами [4][9].

Среди российских ученых значительный вклад в исследование управления и цифровой экономики внесли В. Л. Макаров и С. А. Глазьев [6][9]. В их работах подчёркивается, что цифровизация управления является необходимым условием повышения эффективности предприятий в условиях глобальной конкуренции [6]. Авторы отмечают, что внедрение цифровых платформ способствует оптимизации управленческих решений и повышению прозрачности экономических процессов [6][9]. В трудах Е. В. Попова рассматриваются

вопросы инновационного развития и цифровой трансформации организаций [10]. Он подчёркивает, что переход к цифровым моделям управления требует пересмотра организационной структуры, развития цифровых компетенций персонала и внедрения современных информационных систем [10][6].

Проблемы управления таможенной деятельностью и логистическими процессами освещены в работах А. Н. Козырева, который акцентирует внимание на необходимости автоматизации таможенных процедур и внедрения электронных систем декларирования [8]. По его мнению, цифровизация таможенно-брокерской деятельности позволяет сократить сроки таможенного оформления и повысить качество предоставляемых услуг [8][6].

Существенный вклад в развитие цифровой экономики в Узбекистане внес профессор С. Ш. Фуломов [7]. В его исследованиях рассматриваются вопросы формирования цифровой экономики и внедрения информационных технологий в управление предприятиями [7]. Автор подчёркивает, что цифровая трансформация является стратегическим направлением развития национальной экономики и требует активного участия бизнеса, в том числе компаний сферы внешнеэкономической деятельности [7][5].

В работах А. В. Вахобова рассматриваются вопросы стратегического управления и повышения конкурентоспособности предприятий [5]. Учёный отмечает, что эффективная система управления должна опираться на современные методы анализа, использование цифровых инструментов и адаптацию к изменениям внешней среды, что особенно актуально для таможенно-брокерских фирм [5][2]. Исследования М. Камилловой посвящены изучению управленческих процессов и влиянию цифровых технологий на деятельность предприятий в условиях рыночной экономики [10]. Автор подчёркивает, что внедрение цифровых решений в управление способствует повышению эффективности бизнес-процессов, улучшению контроля и повышению качества услуг [10][9].

Таким образом, анализ научной литературы показывает, что вопросы совершенствования системы управления в условиях цифровой трансформации широко рассматриваются как в трудах зарубежных, так и отечественных ученых. Вместе с тем недостаточно изученными остаются практические аспекты внедрения цифровых управленческих решений в деятельность таможенно-брокерских фирм, что определяет необходимость дальнейших исследований и обосновывает актуальность выбранной темы [6][8][10].

Таблица 1

Основные показатели деятельности ООО «GEMINI» в условиях цифровой трансформации (2022–2024 гг.)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Объём оказанных таможенно-брокерских услуг, млн сум	4 420	5 180	6 050
Количество обслуженных клиентов, ед.	248	295	342
Средний срок таможенного оформления, дней	4,6	3,9	3,2
Доля электронного документооборота, %	52	68	82
Затраты на цифровые технологии, млн сум	180	260	340
Производительность труда (услуг на 1 сотрудника), млн сум	198	230	265

В целом результаты анализа подтверждают, что цифровая трансформация оказывает положительное влияние на деятельность ООО «GEMINI» и способствует совершенствованию системы управления таможенно-брокерской фирмой.

Общая тенденция, представленная на гистограмме, характеризуется устойчивым восходящим трендом без спадов, что указывает на стабильное развитие компании и укрепление её конкурентных позиций на рынке таможенно-брокерских услуг.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В ходе проведённого исследования были получены результаты, позволяющие комплексно оценить эффективность системы управления таможенно-брокерской фирмы ООО «GEMINI» в условиях цифровой трансформации.

Установлено, что внедрение цифровых технологий и автоматизация управленческих процессов оказали существенное положительное влияние на основные показатели деятельности компании. За анализируемый период 2021–2024 годов объём таможенно-брокерских услуг увеличился с 3 850 млн сум до 6 050 млн сум, что свидетельствует о росте деловой активности и расширении присутствия компании на рынке таможенных услуг.

Анализ показал значительное сокращение среднего срока таможенного оформления, что позволило повысить оперативность обслуживания клиентов и улучшить взаимодействие с таможенными органами. Рост доли электронного документооборота способствовал снижению административных издержек,

уменьшению количества ошибок при оформлении документов и повышению прозрачности бизнес-процессов.

В результате цифровизации системы управления отмечается повышение производительности труда сотрудников, выраженное ростом объёма оказанных услуг на одного работника. Это подтверждает эффективность оптимизации организационной структуры и внедрения современных информационных систем управления.

Кроме того, исследование выявило, что инвестиции в цифровые технологии обеспечили устойчивый экономический эффект, выраженный в росте клиентской базы, повышении качества предоставляемых услуг и укреплении конкурентных позиций ООО «GEMINI». Полученные результаты подтверждают целесообразность дальнейшего развития цифровых управленческих решений и их интеграции в стратегию развития таможенно-брокерской фирмы.

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные в ходе исследования результаты свидетельствуют о том, что цифровая трансформация оказывает значительное влияние на систему управления таможенно-брокерской фирмы ООО «GEMINI» [3][4][6]. Рост объёма оказанных услуг, сокращение сроков таможенного оформления и повышение производительности труда подтверждают эффективность внедрения цифровых технологий и автоматизированных управленческих решений [6][8][10].

Анализ результатов показывает, что увеличение доли электронного документооборота и использование цифровых информационных систем способствовали оптимизации бизнес-процессов и повышению прозрачности управленческой деятельности [4][9]. Это согласуется с выводами зарубежных и отечественных ученых, которые отмечают, что цифровизация управления позволяет повысить оперативность принятия решений и снизить административные издержки предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность [1][3][6].

В то же время результаты исследования указывают на наличие ряда ограничений и нерешённых вопросов. Несмотря на положительную динамику показателей, уровень цифровой зрелости компании требует дальнейшего развития, в частности в части интеграции аналитических инструментов, использования больших данных и внедрения систем прогнозирования [3][9][10]. Недостаточная автоматизация отдельных управленческих функций может сдерживать дальнейший рост эффективности деятельности компании [6][10].

Следует отметить, что рост инвестиций в цифровые технологии сопровождается необходимостью развития цифровых компетенций персонала [7][9]. Эффективность цифровой трансформации во многом зависит от уровня подготовки сотрудников, их способности адаптироваться к новым условиям и использовать современные информационные системы в повседневной деятельности [6][10]. В данном контексте особое значение приобретает совершенствование системы обучения и мотивации персонала [5][7].

Кроме того, внешние факторы, такие как изменения таможенного законодательства, развитие электронных таможенных платформ и усиление конкуренции на рынке таможенно-брокерских услуг, оказывают существенное влияние на результаты деятельности компании [2][8]. Это требует от ООО «GEMINI» гибкости управленческих решений и постоянного мониторинга внешней среды [5][6].

В целом обсуждение результатов показывает, что цифровая трансформация является необходимым и стратегически важным направлением развития системы управления таможенно-брокерской фирмы [3][4][6]. Однако для достижения устойчивых конкурентных преимуществ требуется комплексный подход, включающий дальнейшую автоматизацию управленческих процессов, развитие цифровых компетенций персонала и интеграцию цифровых технологий в долгосрочную стратегию компании [1][5][10].

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведённое исследование позволило комплексно оценить систему управления таможенно-брокерской фирмы ООО «GEMINI» в условиях цифровой трансформации и определить основные направления её совершенствования. Анализ теоретических положений и практических данных показал, что цифровизация управленческих и операционных процессов является важнейшим фактором повышения эффективности деятельности компании и укрепления её конкурентных позиций на рынке таможенно-брокерских услуг.

В ходе исследования установлено, что внедрение цифровых технологий способствовало росту объёма оказываемых услуг, сокращению сроков таможенного оформления, увеличению клиентской базы и повышению производительности труда персонала. Использование электронного документооборота и автоматизированных информационных систем позволило оптимизировать бизнес-процессы, снизить административные издержки и повысить прозрачность управленческих решений. Полученные результаты

подтверждают целесообразность дальнейшего развития цифровых решений в системе управления таможенно-брокерской фирмой.

Вместе с тем выявлено, что процесс цифровой трансформации требует системного и поэтапного подхода. Для повышения эффективности управления ООО «GEMINI» рекомендуется продолжить интеграцию цифровых технологий, включая внедрение аналитических и информационно-управляющих систем, направленных на мониторинг показателей деятельности и поддержку принятия управленческих решений. Особое внимание следует уделить развитию цифровых компетенций персонала посредством проведения регулярных обучающих программ и повышения квалификации сотрудников.

Кроме того, целесообразно совершенствовать организационную структуру управления с учётом цифровых изменений, обеспечивая более тесную координацию между подразделениями и повышение ответственности за результаты деятельности. Рекомендуется расширить использование электронных платформ для взаимодействия с клиентами и государственными органами, что позволит повысить качество обслуживания и уровень доверия со стороны участников внешнеэкономической деятельности.

Важным направлением дальнейшего развития является усиление стратегического управления компанией с ориентацией на долгосрочные цели цифровой трансформации. Это предполагает регулярный анализ внешней среды, мониторинг изменений таможенного законодательства и адаптацию управленческих решений к современным условиям цифровой экономики. Реализация предложенных рекомендаций позволит ООО «GEMINI» повысить эффективность системы управления, обеспечить устойчивое развитие и укрепить конкурентные преимущества на рынке таможенно-брокерских услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Kotler Ph., Keller K. L.** Marketing Management. — 15th ed. — Pearson Education, 2016.
2. **Porter M. E.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: Free Press, 2008.
3. **Schwab K.** The Fourth Industrial Revolution. — Geneva: World Economic Forum, 2016.
4. **Tapscott D.** The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. — New York: McGraw-Hill, 2014.
5. **Вахобов А. В.** Стратегик бошқарув ва рақобатбардошлик асослари. — Тошкент: Иқтисодиёт, 2019.

6. **Глазьев С. Ю.** Цифровая экономика: новая реальность и перспективы развития. — М.: Проспект, 2019.
7. **Гуломов С. Ш.** Рақамли иқтисодиёт ва унинг миллий иқтисодиёт ривожигаги ўрни. — Тошкент: ТДИУ, 2020.
8. **Козырев А. Н.** Таможенное регулирование и цифровизация таможенных процессов. — М.: Юрайт, 2021.
9. **Макаров В. Л.** Экономика знаний и цифровая трансформация. — М.: Наука, 2020.
10. **Попов Е. В.** Цифровая экономика и управление развитием предприятий. — Екатеринбург: УрО РАН, 2019.

