IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 24. Issue 01. Oktabr, 2026

DAVLAT ULUSHI MAVJUD BO‘LGAN KORXONALARDA G‘AZNACHILIK TIZIMINI JORIY ETISH VA TAKOMILLASHTIRISH (“O‘ZBEKISTON TEMIR YO‘LLARI” AJ MISOLIDA)

Usmonov Botir Nosir o‘g‘li
O’zbekiston Respublikasi
Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi
https://doi.org/10.5281/zenodo.23742294

Annotatsiya. Maqolada davlat ulushi mavjud korxonalarda korporativ g‘aznachilik tizimini joriy etish va takomillashtirish masalalari o‘rganilgan. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning 2026-yil birinchi yarim yillik rasmiy moliyaviy hisoboti, davlat korxonalarini raqamlashtirish bo‘yicha 2025–2026-yillardagi rasmiy qarorlar va zamonaviy ilmiy tadqiqotlar asosida likvidlik, pul oqimlari, debitorlik va to‘lov nazorati tahlil qilindi. Markazlashtirilgan to‘lov kalendari, 13 haftalik rolling forecast, cash-pooling, bank hisobvaraqlarini konsolidatsiya qilish, risk limitlari va treasury-dashboardni joriy etish taklif qilindi.
Kalit so‘zlar: davlat ulushi, g‘aznachilik tizimi, korporativ g‘aznachilik, likvidlik, pul oqimi, cash-pooling, moliyaviy nazorat, raqamlashtirish, “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ.

Abstract. The article examines the introduction and improvement of corporate treasury in state-owned enterprises using JSC Uzbekistan Railways as a case. Official financial statements for the first half of 2026 and recent research are used to assess liquidity, cash-flow visibility, receivables and payment control. The paper proposes centralized payment calendars, a 13-week rolling cash-flow forecast, cash pooling, risk limits and a real-time treasury dashboard.
Keywords: state-owned enterprise, treasury, liquidity, cash flow, financial control, digitalization.

Kirish

Davlat ulushi mavjud korxonalarda moliyaviy resurslarni samarali boshqarish davlat aktivlarining qiymati, byudjetga dividend tushumlari va yirik infratuzilma loyihalarining uzluksiz moliyalashtirilishi uchun muhimdir. 2026-yil aprel holatiga ko‘ra O‘zbekistonda 1 685 ta davlat ishtirokidagi korxona faoliyat yuritadi, davlatning iqtisodiyotdagi ulushi 42 foiz deb qayd etilgan. 2025-yilda davlat korxonalari byudjetga 49 trln so‘m dividend to‘lagan.

Hisob palatasining 2025-yil 8-dekabrdagi rasmiy axborotida 2025-yil 18-noyabrda F-59-sonli “Davlat korxonalarida xarajatlarni qisqartirish va samaradorlikni oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi hujjat qabul qilingani va 2026-yil 1-martdan 20 ta yirik strategik davlat korxonasida “Yagona g‘aznachilik” hamda “Moliyaviy model” raqamli tizimlarini ishga tushirish belgilanganligi ko‘rsatilgan. Bu g‘aznachilikni oddiy to‘lov funksiyasidan integratsiyalashgan moliyaviy boshqaruv markaziga aylantirishni talab qiladi.

“O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ kabi ko‘p tarmoqli va kapital sig‘imi yuqori kompaniyada mazkur masala alohida dolzarb. Prezidentning 2025-yil 27-maydagi taqdimotida jamiyatda tarkibiy islohotlar davom etayotgani, ilgari zarar bilan ishlagan kompaniya 2024-yilda 47 mlrd

so‘m sof foyda olgani va “Temiryo‘lkargo” tashkil etilgach yuk vagonlaridan foydalanish samaradorligi ikki karra oshgani qayd etilgan.

Maqolaning maqsadi davlat ulushi mavjud korxonalarda g‘aznachilik tizimining iqtisodiy mazmunini ochib berish, “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning 2026-yildagi real ko‘rsatkichlari asosida likvidlik boshqaruvini baholash va tizimni takomillashtirish bo‘yicha amaliy mexanizm ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar sharhi

Korporativ g‘aznachilik bo‘yicha tadqiqotlarda markazlashtirish, standartlashtirish, soddalashtirish va avtomatlashtirish samarali treasury funksiyasining asosiy omillari sifatida ko‘rsatiladi. Błach va hammualliflar g‘aznachilik evolyutsiyasini operatsion pul boshqaruvidan strategik likvidlik va moliyaviy risklarni boshqarishga o‘tish sifatida izohlaydi.

Zanko (2025) treasury management raqamlashtirilishi bo‘yicha tadqiqotlarni tizimlashtirib, korporativ segmentda raqamli texnologiyalar pul mablag‘larini boshqarishni avtomatlashtirish, ma’lumot va boshqaruvni markazlashtirish vositasi ekanini ko‘rsatadi. Guo va Polak (2024) moliyaviy markazlashtirishda avtomatik solishtirish, intellektual hisobot va katta ma’lumotlarga asoslangan risk boshqaruvi qarorlar sifatini yaxshilashini ta’kidlaydi.

Zanko va Nazarova (2026) ko‘p hisobvaraqli likvidlik boshqaruvida raqamli egizak, simulyatsiya va mashinaviy o‘rganishni birlashtirgan modelni taklif qiladi. Tadqiqot treasury boshqaruvini reaktiv yondashuvdan prognoz va optimallashtirishga asoslangan proaktiv yondashuvga o‘tkazish imkoniyatini ko‘rsatadi.

Ushbu ilmiy natijalar davlat korxonalari uchun ham dolzarb: katta miqdordagi bank hisobvaraqlari, filiallar va turli valyutadagi operatsiyalar markazlashmagan sharoitda bir bo‘linmada bo‘sh pul, boshqa bo‘linmada esa qarz ehtiyojini bir vaqtning o‘zida yuzaga keltirishi mumkin.

Tadqiqot metodologiyasi va nazariy asos

Tadqiqotda tizimli, qiyosiy, dinamik va koeffitsiyentli tahlil usullari qo‘llanildi. Empirik baza sifatida “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning 2026-yil birinchi yarim yillik rasmiy hisoboti, Milliy statistika qo‘mitasining temir yo‘l transporti ko‘rsatkichlari, Hisob palatasi va Hukumat portalining rasmiy ma’lumotlari olindi. Rasmiy moliyaviy hisobotdagi qiymatlar ming so‘mda berilganligi sababli tahlilda mlrd so‘mga aylantirildi.

Korporativ g‘aznachilik korxonaning pul oqimlarini yagona boshqaruv konturiga birlashtiradi. Uning vazifasi majburiyatlarni o‘z vaqtida bajarish uchun yetarli likvidlikni ta’minlash, ortiqcha qoldiqlarni kamaytirish, moliyalashtirish qiymatini optimallashtirish hamda valyuta, foiz, bank va kontragent risklarini nazorat qilishdir.

Buxgalteriya hisobi sodir bo‘lgan operatsiyalarni qayd etsa, g‘aznachilik kelgusi pul oqimlarini rejalashtiradi va to‘lov qarorlarini boshqaradi. Davlat ulushi mavjud korxonalarda ushbu funksiya davlat mulki bilan bog‘liq yuqori hisobdorlik talabi sababli yanada muhimdir.

Taklif qilinayotgan model besh blokdan iborat: bank hisobvaraqlari va qoldiqlarini markaziy monitoring qilish; to‘lov kalendari; pul oqimlarini prognozlash; qarz va moliyaviy risk limitlari; rahbariyat uchun real vaqt rejimidagi dashboard.

“O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning 2026-yil I yarim yillik moliyaviy holati

Rasmiy hisobotga ko‘ra, jamiyat aktivlari 47,30 trln so‘mga yetgan, joriy aktivlar esa 16,83 trln so‘mdan 15,79 trln so‘mga kamaygan. Treasury nuqtayi nazaridan pul qoldig‘i, debitorlik va joriy majburiyatlar dinamikasi alohida ahamiyatga ega.

1-jadval

G‘aznachilik uchun muhim ayrim moliyaviy ko‘rsatkichlar

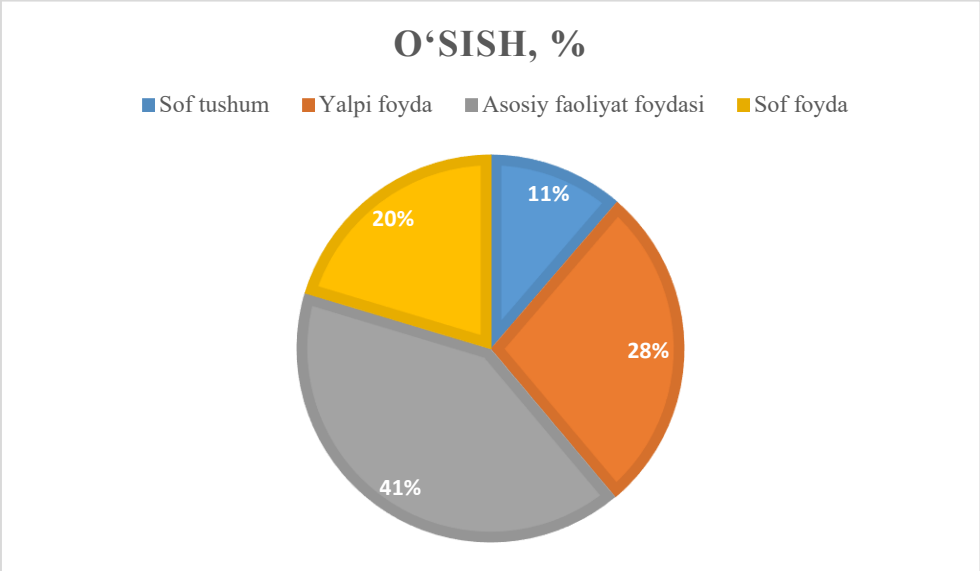
Ko‘rsatkich	Baza	2026 I yarim yillik / davr oxiri	O‘zgarish
Pul mablag‘lari, mlrd so‘m	1 725,3	1 041,4	−39,6%
Debitorlik, mlrd so‘m	6 005,9	5 620,5	−6,4%
Joriy majburiyatlar, mlrd so‘m	5 330,7	3 867,9	−27,4%
Muddati o‘tgan debitorlik, mlrd so‘m	274,1	340,2	+24,1%
Sof tushum, mlrd so‘m	7 424,6	9 618,3	+29,5%
Sof foyda, mlrd so‘m	658,7	1 008,5	+53,1%

Manba: “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning 2026-yil I yarim yillik rasmiy moliyaviy hisoboti (OPENINFO.UZ orqali E-IMZO bilan tasdiqlangan) asosida muallif hisob-kitobi.

Jadval ma’lumotlari “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning 2026-yil I yarim yilligidagi moliyaviy holatida ijobiy va e’tibor talab qiluvchi tendensiyalar bir vaqtda kuzatilganini ko‘rsatadi. Xususan, sof tushum 7 424,6 mlrd so‘mdan 9 618,3 mlrd so‘mga yoki 29,5 foizga**,** sof foyda esa 658,7 mlrd so‘mdan 1 008,5 mlrd so‘mga yoki 53,1 foizga oshgan. Shu bilan birga, jami debitorlik qarzining 6,4 foizga va joriy majburiyatlarning 27,4 foizga kamayishi korxonaning hisob-kitoblar hamda qisqa muddatli majburiyatlarini boshqarish holatida ijobiy siljish mavjudligini ko‘rsatadi. Biroq pul mablag‘larining 39,6 foizga kamayishi hamda muddati o‘tgan debitorlik qarzining 24,1 foizga oshishi likvidlik va to‘lov intizomi bo‘yicha qo‘shimcha nazorat zarurligini anglatadi. Shu sababli korxonada markazlashtirilgan g‘aznachilik tizimi orqali pul oqimlarini tezkor monitoring qilish, debitorlik qarzlarini muddatlar bo‘yicha nazorat qilish, to‘lov kalendarini yuritish va qisqa muddatli likvidlikni prognozlash mexanizmlarini takomillashtirish maqsadga muvofiq.

Moliyaviy natijalar dinamikasi

2026-yil birinchi yarim yillikda sof tushum 9,62 trln so‘mga, yalpi foyda 2,92 trln so‘mga, asosiy faoliyat foydasi 2,40 trln so‘mga va sof foyda 1,01 trln so‘mga yetgan. Foydaning o‘sishi ichki moliyalashtirish salohiyatini kuchaytiradi, biroq foyda va real pul oqimi bir xil tushuncha emas.



1-rasm. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning 2026-yil I yarim yillik moliyaviy natijalari o‘sishi, %

Manba: “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJning 2026-yil I yarim yillik rasmiy moliyaviy hisoboti asosida muallif hisob-kitobi.

Diogramma ma’lumotlariga ko‘ra, “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJda 2026-yil I yarim yillikda 2025-yilning mos davriga nisbatan barcha asosiy moliyaviy natijalar bo‘yicha o‘sish kuzatilgan. Sof tushum 29,5%, yalpi foyda 71,9%, sof foyda esa 53,1% ga oshgan. Eng yuqori o‘sish asosiy faoliyat foydasida qayd etilib, 106,4% ni tashkil etgan. Bu asosiy operatsion faoliyat samaradorligining sezilarli yaxshilanganini ko‘rsatadi. Mazkur moliyaviy natijalar korxonada g‘aznachilik tizimini yanada takomillashtirish, shakllanayotgan pul oqimlarini markazlashtirilgan tarzda boshqarish, vaqtincha bo‘sh mablag‘lardan samarali foydalanish hamda likvidlikni qisqa va o‘rta muddatli prognozlash imkoniyatlarini kengaytiradi.Likvidlik va debitorlik qarzini boshqarish

2026-yil birinchi yarim yillikda jami debitorlik qarzi 6,01 trln so‘mdan 5,62 trln so‘mga kamaygan, biroq uning muddati o‘tgan qismi 274,1 mlrd so‘mdan 340,2 mlrd so‘mga oshgan. Xaridor va buyurtmachilar qarzi esa 466,5 mlrd so‘mdan 865,7 mlrd so‘mga ko‘tarilgan. Bu umumiy debitorlik qoldig‘i bilan birga uning sifati va muddati ham nazorat qilinishi kerakligini ko‘rsatadi.

Har bir kontragent uchun to‘lov intizomi reytingini shakllantirish, qarzdorlikni 0–30, 31–60, 61–90 va 90 kundan ortiq segmentlarga ajratish maqsadga muvofiq. Muddati yaqinlashgan qarzlar bo‘yicha avtomatik ogohlantirish, muddati o‘tgan qarzlar bo‘yicha inkassatsiya rejasi ishga tushirilishi treasury forecast aniqligini oshiradi.

To‘lovlar tomonida uch bosqichli nazorat tavsiya etiladi: buyurtmachi bo‘linma talab yaratadi; budjet nazorati xarajatning limit va shartnomaga muvofiqligini tekshiradi; g‘aznachilik likvidlik va to‘lov ustuvorligini baholab yakuniy to‘lov paketini shakllantiradi.

Pul qoldig‘ining 39,6 foiz kamayishi sharoitida minimal operatsion likvidlik buferi kelgusi 30 kunlik majburiy to‘lovlar, ish haqi, soliqlar, energiya va qarz xizmatining stress ssenariysi asosida hisoblanishi kerak.

“Yagona g‘aznachilik”ni joriy etish modeli

Birinchi bosqichda barcha bank hisobvaraqlari, ularning valyutasi, vakolatli imzo egalari, xizmat ko‘rsatuvchi banklar va foydalanish maqsadi bo‘yicha yagona reyestr tuziladi. Faol bo‘lmagan yoki takroriy hisobvaraqlar optimallashtiriladi. Bu bank komissiyalari va nazorat xarajatlarini kamaytiradi.

Ikkinchi bosqichda ERP, buxgalteriya, xarid, shartnoma va bank tizimlari integratsiya qilinadi. To‘lov talabnomasi shartnoma va budjet limiti bilan avtomatik bog‘lanadi, bank ko‘chirmalari avtomatik import qilinib, buxgalteriya yozuvlari bilan solishtiriladi.

Uchinchi bosqichda 13 haftalik rolling cash-flow forecast joriy etiladi: dastlabki to‘rt hafta kunlik, keyingi davr haftalik kesimda rejalashtiriladi. Reja–fakt og‘ishi mas’ul bo‘linmalar kesimida tahlil qilinadi.

To‘rtinchi bosqichda valyuta pozitsiyasi, foiz to‘lovlari, banklar bo‘yicha qoldiq, debitorlik kechikishi va qayta moliyalashtirish muddati uchun limitlar belgilanadi. Beshinchi bosqichda kuzatuv kengashi va boshqaruv uchun treasury-dashboard yaratiladi.

Raqamlashtirish, ichki nazorat va KPI

G‘aznachilikni raqamlashtirish nazoratni kuchaytirish bilan birga operatsion tezlikni oshirishi kerak. Riskga asoslangan workflowda standart va kichik summali to‘lovlar avtomatik tekshiruvlardan so‘ng tezkor tasdiqlanadi, yirik, valyutali, yangi kontragentga yoki budjetdan tashqari to‘lovlar kengaytirilgan nazoratga yuboriladi.

Ichki nazoratda vazifalarni ajratish muhim: to‘lovni yaratish, tasdiqlash va bankka yuborish vakolati bir shaxsda jamlanmasligi kerak. Bank rekvizitlari o‘zgarganda “to‘rt ko‘z” tamoyili va o‘zgarishlar jurnali qo‘llanilishi lozim. Barcha harakatlarning audit izi ichki audit uchun ishonchli dalil bazasini yaratadi.

Treasury KPI sifatida 13 haftalik forecast aniqligi, o‘rtacha bo‘sh pul qoldig‘i, muddati o‘tgan debitorlik ulushi, o‘z vaqtida bajarilgan to‘lovlar ulushi, bank xizmatlari va moliyalashtirish qiymati hamda avtomatik solishtiriladigan bank operatsiyalari ulushini qo‘llash mumkin.

Sun’iy intellekt va raqamli egizak kabi ilg‘or vositalar ma’lumot sifati, integratsiya va ichki nazorat yetarli darajaga yetkazilgandan keyin bosqichma-bosqich qo‘llanishi maqsadga muvofiq.

Muhokama va amaliy takliflar

Tahlil 2026-yil birinchi yarim yillikda jamiyatning moliyaviy natijalari yaxshilanganini, shu bilan birga pul qoldig‘i va muddati o‘tgan debitorlik bo‘yicha treasury nazoratini kuchaytirish zarurligini ko‘rsatadi. Treasury maqsadi maksimal pul qoldig‘ini saqlash emas, majburiyatlarni o‘z vaqtida bajarish uchun optimal likvidlikni eng past moliyalashtirish xarajati bilan ta’minlashdir.

Amaliy takliflar: yagona bank hisobvaraqlari reyestri va kunlik cash-position; 13 haftalik rolling forecast; huquqiy va soliq cheklovlarini hisobga olgan cash-pooling; debitorlik uchun avtomatik aging va inkassatsiya kalendari; budjet, shartnoma va likvidlik bilan bog‘langan to‘lov workflowi; valyuta, foiz va bank-kontragent risk limitlari; boshqaruv uchun treasury-dashboard.

2026-yil II chorak yakuniga ko‘ra O‘zbekistonda temir yo‘l orqali tashilgan yo‘lovchilar soni kumulyativ 5,9 mln kishiga, yo‘lovchi aylanmasi 2,3 mlrd yo‘lovchi-kmga yetgan. Operatsion hajmning bunday ko‘lami treasury tizimini tashish hajmi, tariflar, energiya xarajatlari va investitsion dastur kabi real sektor drayverlari bilan bog‘lashni talab qiladi.

Kutilayotgan natijalar — bo‘sh pul qoldiqlarini kamaytirish, qarz qiymatini optimallashtirish, to‘lov intizomini kuchaytirish, muddati o‘tgan debitorlikni tez aniqlash, pul oqimi prognozi aniqligini va boshqaruv qarorlari tezligini oshirish.

Xulosa

Davlat ulushi mavjud korxonalarda g‘aznachilik tizimini joriy etish moliyaviy boshqaruvni markazlashtirish, pul oqimlari shaffofligini oshirish va likvidlik riskini pasaytirishning muhim yo‘nalishidir. 2026-yilda 20 ta yirik strategik davlat korxonasida “Yagona g‘aznachilik” va “Moliyaviy model” tizimlarini joriy etish bo‘yicha boshlangan jarayon ushbu yo‘nalishning institutsional asosini kuchaytirmoqda.

“O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ misolida 2026-yil birinchi yarim yillikda sof tushum 29,5 foizga, sof foyda 53,1 foizga oshgani, joriy majburiyatlar 27,4 foizga kamaygani aniqlandi. Shu bilan birga, pul mablag‘lari 39,6 foizga kamaygan va muddati o‘tgan debitorlik 24,1 foizga oshgan. Bu kunlik likvidlik, debitorlik sifati va tushum prognozini integratsiyalash zarurligini ko‘rsatadi.

Taklif etilgan model bank hisobvaraqlarini markazlashtirish, 13 haftalik rolling forecast, cash-pooling, risk limitlari, avtomatik to‘lov workflowi va boshqaruv dashboardini yagona konturda birlashtiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Hisob palatasi. (2025). Towards Efficiency Through Digitalization: A New Stage Begins in State-Owned Enterprises.
2. O‘zbekiston Respublikasi Hukumat portali. (2026). Measures to reduce state presence in the economy reviewed.
3. “O‘zbekiston temir yo‘llari” AJ. (2026). 2026-yil I yarim yillik yakunlari bo‘yicha rasmiy moliyaviy hisobot.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti rasmiy veb-sayti. (2025). Temir yo‘l sohasidagi vazifalar ko‘rsatib o‘tildi.
5. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. (2026). Temir yo‘l transporti ko‘rsatkichlari, 2026-yil II chorak.
6. Zanko, G. (2025). Treasury management digitalization: Current state of the art of research. Multidisciplinary Reviews. DOI: 10.31893/multirev.2025479.
7. Guo, H., Polak, P. (2024). Finance centralization—research on enterprise intelligence. Humanities and Social Sciences Communications, 11. DOI: 10.1057/s41599-024-04098-8.
8. Zanko, G., Nazarova, V. (2026). Digital twin framework for liquidity management. Multidisciplinary Science Journal. DOI: 10.31893/multiscience.2026780.
9. Ogundipe, T., Ewim, S., Sam-Bulya, N.J. (2024). Treasury management practices and corporate sustainability. GSC Advanced Research and Reviews. DOI: 10.30574/gscarr.2024.21.1.0379.
10. Błach, J., Wieczorek-Kosmala, M., Gorczyńska, M., Doś, A. (2014). Innovations in Liquidity Management – the Potential of Corporate Treasury, 18, 209–224.