

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI
HUZURIDAGI BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.19/04.07.2023.1.88.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI
HUZURIDAGI BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI**

ZULFIKAROV FARXOD YULDASHXODJAYEVICH

**RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA YIRIK KORXONALARDA
G‘AZNACHILIK TIZIMINI TASHKIL ETISH ISTIQBOLLARI**

08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya

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

Toshkent – 2025-yil

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

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

**Contents of dissertation abstract of the doctor of philosophy (PhD)
in economic sciences**

Zulfikarov Farxod Yuldashodjayevich

Raqamli iqtisodiyot sharoitida yirik korxonalarda g‘aznachilik tizimini
tashkil etish istiqbollari..... 3

Зулфикаров Фарход Юлдашходжаевич

Перспективы организации казначейской системы на крупных
предприятиях в условиях цифровой экономики..... 29

Zulfikarov Farkhod Yuldashkhodjaevich

Prospects for the creation of a treasury system at large enterprises in the
digital economy..... 55

E‘lon qilingan ishlar ro‘yxati

Список опубликованных работ
List of published works..... 62

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI
HUZURIDAGI BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.19/04.07.2023.1.88.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI
HUZURIDAGI BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI**

ZULFIKAROV FARXOD YULDASHXODJAYEVICH

**RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA YIRIK KORXONALARDA
G‘AZNACHILIK TIZIMINI TASHKIL ETISH ISTIQBOLLARI**

08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya

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

Toshkent – 2025-yil

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasida №B2023.2.PhD/Iqt13148 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi biznes va tadbirkorlik oliy maktabida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus va ingliz (rezyume)) tayyorlangan va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi rasmiy web-saytida (www.rgsbm.uz) va "ZiyoNet" axborot-ta'lim portalida (www.ziynet.uz) e'lon qilingan.

Ilmiy rahbar:

Boboqulov To'lqin Ibodullayevich
Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Rasmiy opponentlar:

Teshaboyev To'lqin Zakirovich
Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Iminova Nargiza Akramovna
Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Yetakchi tashkilot:

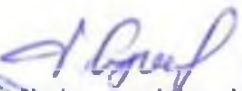
O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi

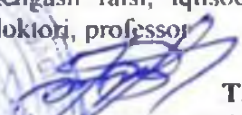
Dissertatsiya himoyasi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi huzuridagi DSc.19/04.07.2023.1.88.01 raqamli ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengashning 2025-yil "25" - 07 soat 14:00 dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: Toshkent shahri, Mirobod ko'chasi, 25-uy. Tel. (99871) 239-03-05; faks (99871) 239-03-03; e-mail info@gsbe.uz


Dissertatsiya bilan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabida tanishish mumkin (7 - raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: Toshkent shahri, Mirobod ko'chasi, 25-uy. Tel. (99871) 239-03-05; faks (99871) 239-03-03; e-mail info@gsbe.uz

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil "14" - 07 kuni tarqatildi.
(2025-yil "14" - 07 7 -raqamli reyestr bayonnomasi).




D.X. Suyunov
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor


T.U. Qndirov
Ilmiy darajalar berish bo'yicha ilmiy kengash ilmiy kotibi, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent


A.T. Kenjabayev
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon miqyosida muomaladagi naqd pullarning kamayishi, qayta moliyalashtirish foiz stavkalarining ko'tarilishi va yuqori iqtisodiy o'zgaruvchanlik sharoitida g'aznachilik boshqaruviga maxsus ko'nikmalar talab qilinadi hamda moliyaviy mablag'lar va risklar boshqaruvida qo'shimcha yuklamalar paydo bo'ladi. G'aznachilik boshqaruvining asosiy maqsadi tashkilotning kelajakdagi moliyaviy maqsadlariga erishish uchun zarur pul mablag'larini rejalashtirish, moliyaviy boshqaruvni to'g'ri tashkil etish va nazorat qilishdan iborat. Raqamlashtirilgan g'aznachilik aylanma mablag'larning samarali moliyalashtirilishini ta'minlaydi, moliyaviy xatarlarni faol ravishda aniqlaydi va kamaytiradi hamda kompaniyaning o'sishini moliyalashtirish uchun likvidlikni qo'llab-quvvatlaydi¹. Citi kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan tadqiqotga ko'ra, yuqori samarali g'aznachilik tizimlariga ega korxonalar so'nggi 5 yil ichida qo'shimcha \$44 milliard dollar daromad olishgan². Bu esa o'z navbatida korxonalar moliyaviy faoliyati samaradorligini oshishiga olib kelgan.

Bugungi kunda boshqaruvchilar g'aznachilikni boshqarish tizimini takomillashtirish asosida kompaniyaning ichki siyosatiga mos keladigan risklarni aniqlash orqali moliyaviy yo'qotishlarni minimallashtirishga intiladilar. G'aznachilik boshqaruvi orqali operatsion va moliyaviy risklarni minimallashtirish bilan birga mablag'larni ham samarali boshqarish imkoni tug'iladi. G'aznachilikni boshqarish tizimini raqamlashtirish hisobiga korxonalarda moliyaviy xavflarni kamaytirish imkoni 54 foizga yaxshilanganligini ko'rish mumkin³. Bundan tashqari, g'aznachilikni raqamlashtirish orqali korxonalar moliya xodimlari ish vaqtlarini 30-40 %gacha⁴ tejashi, korxonalar bank xizmatlari uchun to'lovlarini taxminan 10 %ga kamayishi hamda kompaniyalararo operatsiyalarni hisobga olish va nizolarni samarali boshqarish tufayli har bir tashkilot uchun o'rtacha oyiga 2 kun vaqtni tejashi, 30 ta tizim tashkilotlarida esa 250 000 dan 1 million dollargacha⁵ (bank komissiyalari, valyuta ayirboshlash va h.k.) yillik xarajatlarni tejab qolishi mumkin ekanligini ko'rsatmoqda.

O'zbekiston Respublikasida ham iqtisodiyotni raqamlashtirish xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasida raqamli axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy qilish asosiy vazifalardan biri sifatida ko'rilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning tashabbusi bilan amalga oshirilayotgan O'zbekiston iqtisodiyotini raqamlashtirish o'z o'rnida tadbirkorlik subyektlari, aholi va butun respublika iqtisodiy xavfsizligini ta'minlovchi chora-tadbirlar tizimi sifatida temir yo'l sohasida ham tub

¹ Shahmir Khaliq. Citi global xizmatlarining rahbari.

² Korporativ g'aznachilar uyushmasi (<https://www.treasurers.org/hub/treasurer-magazine/digital-investment-pays-dividends-for-leading-treasuries>) internet resurslari ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

³ FISGlobal internet nashri ma'lumotlari (<https://www.fisglobal.com/insights/digital-treasury-management-solutions-can-reduce-operational-costs>)

⁴ Treasury4 kompaniya (<https://www.treasury4.com/the-digital-transformation-of-treasury>) ma'lumotlari.

⁵ Elire's Founding Partners kompaniya ma'lumotlari (<https://elire.com/understanding-the-value-of-a-treasury-management-system/>)

o'zgarishlarga sabab bo'ldi. Keyingi yillarda temir yo'l sohasini hamda tizim korxonalari faoliyatini raqamlashtirish jamiyatimiz iqtisodiy islohotining muhim vazifalaridan biriga aylandi. "Temir yo'l korxonalarining moliyaviy holatini mustahkamlash, yo'lovchi va yuk tashish tannarxini kamaytirish, operatsion samaradorlikni ta'minlash borasida hisobdorlik va rag'batlantiruvchi muhitni yaratish"⁶ jahondagi beqaror moliyaviy vaziyat tufayli eng dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolmoqda. Shu bilan birga, O'zbekiston Respublikasi Hisob palatasining "Masofaviy audit"⁷ avtomatlashtirilgan tizimi orqali korxonalar va tashkilotlarning 443,5 mlrd. so'mlik ortiqcha sarf-xarajatlari va 85,2 mlrd. so'mlik davlat xaridlariga oid qonun buzilishlarining oldi olindi. Bundan tashqari davlat xaridlari sohasida ikki yo'nalish bo'yicha dastlabki sinovlarda sun'iy intellekt inson aralashuvisiz korxonalarda jami 6 mlrd. so'mlik 254 ta holatlarni risk sifatida baholab berdi⁸.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son "“Raqamli O'zbekiston—2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi farmoni, 2023-yil 10-oktabrdagi PQ-329-son "O'zbekiston Respublikasi temir yo'l transporti sohasini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori, 2024-yil 10-iyuldagi "Budjet mablag'laridan foydalanish ustidan moliyaviy nazoratni kuchaytirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida” PF-100-son Farmoni, 2024-yil 3-dekabrda PF-70-son "Temir yo'l sohasida transformatsiya jarayonlarini jadallashtirish to'g'risida”gi farmonlari, shuningdek, mazkur sohaga tegishli boshqa me'yoriy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi⁹.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi. Mazkur dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. "Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirishning ustuvor yo'nalishlari" doirasida bajarilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Budjet ijrosining g'azna tizimi hamda uni tartibga solish, yirik korxonalarda g'aznachilik tizimini tashkil etish, raqamli iqtisodiyot sharoitida korxonani samarali boshqarishning o'ziga xos jihatlari I.G.Akparov, I.R.Zaripova, V.Xafizova, N.G.Ivanova, T.D.Makovnik, X.N.Gizatullin, A.A.Korolyov, A.V.Larin, I.Borisyuk, O.R.Nedospasova, T.E.Baklanova, L.V.Bakulevskaya, V.V.Kovalyov, T.P.Satsuk, J.Diamond,

⁶ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 10-oktyabrda "O'zbekiston Respublikasi temir yo'l transporti sohasini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PQ-329-son qarorining I bandi.

⁷ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 10-iyuldagi "Budjet mablag'laridan foydalanish ustidan moliyaviy nazoratni kuchaytirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida” PF-100-son Farmoni.

⁸ O'zbekiston Respublikasi Hisob palatasining 2024-yilgi faoliyati to'g'risidagi hisobotidan (<http://www.ach.gov.uz/uz/lists/view/439>).

⁹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020 yildagi PF-6079-sonli "“Raqamli O'zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi farmoni, 31.12.2024 yildagi PF-70-son "Temir yo'l sohasida transformatsiya jarayonlarini jadallashtirish to'g'risida”gi farmoni, 10.10.2024 yildagi "Budjet mablag'laridan foydalanish ustidan moliyaviy nazoratni kuchaytirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi PF-100-son Farmoni, 10.10.2023 yildagi PQ-329-son "O'zbekiston Respublikasi temir yo'l transporti sohasini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori.

H.Barry, B.Potter, P.Polak, F.Masquelier, G.Michalski kabi xorij olimlari tomonidan tahlil qilingan¹⁰.

G‘aznachilikni tashkil etishning nazariy, huquqiy, tashkiliy asoslari, davlat budjetini g‘aznachilik usuli bilan boshqarish va xorij mamlakatlaridagi g‘aznachilik faoliyati masalalari bo‘yicha yurtimiz iqtisodchi olimlaridan T.Sh.Eshnazarov, G.A.Qosimova, T.S.Qo‘chqorov, A.J.Tuychiyev, D.A.Tashmuxeimedova, A.Jo‘rayevlar, N.Jumayev, U.Burxonov, A.Razzoqov, Sh.Toshmatov, N.O‘rmonov va boshqalarning ilmiy izlanishlarida ko‘rib chiqilgan¹¹.

Ushbu mavzu doirasida amalga oshirilgan ilmiy-tadqiqot ishlarida, aynan yirik korxonalarda zamonaviy o‘zgarishlar ta‘sirini hisobga olgan holda g‘aznachilik tizimini raqamlashtirish asosida tashkil etish va bu borada yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammo va to‘siqlar, jumladan, uni ma‘lum bir dasturiy platforma asosida joriy etish masalalari tizimli tadqiq qilinmaganligi sababli bu yo‘nalishda ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish dolzarb hisoblanadi.

Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilgan oliy ta‘lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi. Mazkur dissertatsiya tadqiqoti O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq “Raqamli iqtisodiyot sharoitida yirik korxonalarda g‘aznachilik tizimini tashkil etish istiqbollari” mavzusi doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi raqamli iqtisodiyot sharoitida yirik korxonalarda g‘aznachilik tizimini tashkil etish amaliyotini takomillashtirish yuzasidan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish hisoblanadi.

¹⁰ Акпаров И.Г. Казначейская система исполнения бюджета в Российской Федерации. –М.: Финансы и статистика. 2002. 340с., Зарипова И.Р., Хафизова В.Р. История развития и современное состояние межбюджетных отношений в России. - 2- изд.Уфа, ГП «Принт», 2001. -181с, Иванова Н.Г, Маковник Т.Д. Казначейская система исполнения бюджетов. -СПб: Петер, 2001. 208с., Гизатуллин Х.Н., Зарипова И.Р. Формирование и проблемн расширения самостоятельности местных бюджетов в условиях рыночных отношений. - 2-изд. Уфа, Институт экономики УрО РАН, 2001. -248с., Королев А.А. Ларин А.В. Банковские расчетные продукты для современного казначейство. // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2009. Борисюк И.А. Недоспасова О.Р. Корпоративные казначейства: новые возможности для повышения эффективности финансовых потоков//Известия УрГЭУ. - Екатеринбург , 2011. - №1(33). – С. 5-9.; Бакланова Т. Э. Казначейская служба корпорации: ее функции и роль в централизованном управления денежными потоками//Московский экономический журнал. – Москва, 2020. - №5. – С. 409-415.; Бакулевская Л. В. Управление денежными потоками: теоретический и методический аспекты. Монография. Йошкар-Ола: ООО «Стринг», 2011.-161 с.; Ковалев В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью : учеб.-практ. пособие. М.: Проспект, 2008-243с.; Сацук Т. Р. Преобразование учетно-аналитической информации в казначейской службе предприятия//Вестник Сибгау. – Красноярск, 2013. - № 2(48). – С. 11-19.; Diamond J., Barry H Potter B. Building Treasury Systems//Finance & Development / September, 2000. – P. 36-39.; Polak P, Masquelier F., Michalski G. Towards treasury 4 / The evolving role of corporate treasury management for 2020//Journal of Contemporary Management Issues, 2018 – № 23(2). – P. 189–197.

¹¹ Eshnazarov T. Faznachilik tizimi munosabatlari. - T.: “Fan”, 2008. -303-b. Qosimova G.A. “G‘aznachilik faoliyatini tashkil qilish”. O‘quv qo‘llanma. “Iqtisod-moliya”. T., 2005.. Qo‘chqorov T.S. ““Raqamli iqtisod”ga o‘tish davrida O‘zbekistonda g‘aznachilik axborot tizimini innovatsion rivojlantirish istiqbollari” O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruv akademiyasi, Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi tezislari to‘plami. 2018-yil 27-aprel. Tuychiyev A.J., Tashmuxeimedova D.A. G‘aznachilik. Darslik. – T.: “Iqtisod moliya” 2019. - 834 b. Jo‘rayev A. Davlat budjeti daromadlarini shakllantirishning samarali yo‘llari. Toshkent. O‘zbekiston Respublikasi Fanlar Akademiyasi Fan nashriyoti. 2004.-244b., Jumayev N, Burxonov U. “Moliyaning dolzarb muammolari” Toshkent. 2003y., Razzoqov A., Toshmatov Sh., O‘rmonov N. Iqtisodiy ta‘limotlar tarixi. Toshkent. Moliya. 2002. -492b.

Tadqiqotning vazifalari quyidagilardan iborat:

raqamli iqtisodiyot sharoitida g'aznachilik tizimini tashkil etish xususidagi ilmiy-nazariy qarashlarni tadqiq qilish;

xarajatlar hisobini tashkil etishda g'aznachilik tizimi nazorati o'rnini tadqiq qilish va amaliy baholash;

xorij mamlakatlarida g'aznachilik faoliyatini tashkil etishning nazariy asoslari va amaliy ahamiyatini tahlilini amalga oshirish;

O'zbekiston Respublikasi g'aznachilik tizimining hozirgi holatini tahlil qilish hamda rivojlanishi borasida ustuvor yo'nalishlarini aniqlash;

korxonalarda raqamlashtirilgan g'aznachilik tizimini tashkil etish doirasida davlat xaridlarini tashkil etish mexanizmlari va huquqiy asoslarining ilg'or xorij tajribasini tadqiq qilish hamda ularni O'zbekiston amaliyotida qo'llash imkoniyatlarini asoslash;

yirik korxonalarda raqamlashtirilgan g'aznachilik tizimini joriy etish va takomillashtirishda vujudga kelayotgan dolzarb muammolarni aniqlash hamda ularni yechimlari yuzasidan korxonaga mablag'laridan foydalanish samaradorligini oshirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti sifatida "O'zbekiston temir yo'llari" aksiyadorlik jamiyati takibidagi "Temiryo'linfratuzilma" aksiyadorlik jamiyatining moliyaviy faoliyati tanlab olingan.

Tadqiqotning predmeti raqamli iqtisodiyot sharoitida yirik korxonalarda g'aznachilik tizimini tashkil etish bilan bog'liq moliyaviy-iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqot jarayonida adabiyotlar tahlili, statistik tahlil, bashorat qilish, istiqbolli tahlil, ekspert baholash, bashoratlash, matematik modellash kabi usullardan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

yirik korxonalarda g'aznachilik tizimini va moliyaviy mablag'lari oqimlarini samarali boshqarish maqsadida korxonaga tegishli xodimlarni "Moliyaviy boshqaruv", "Raqamlashtirish" sohasida o'qitish hamda rivojlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirish mumkinligi taklif etilgan;

g'aznachilik tizimini raqamlashtirish asosida tashkil etish hisobiga davlat xaridlarini amalga oshirishda korrupsiyaviy xavf-xatarlar darajasini minimallashtirish taklifi asoslangan;

yirik korxonalarda samarali pul oqimi rejalarini tuzish, tashkilot bo'yicha to'lov grafiklarini shakllantirish, pul oqimlarini onlayn tahlil qilish, debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini samarali boshqarish maqsadida "1C-Buxgalteriya" raqamli dasturiy platformasining o'zaro integratsiyalashgan modulli yechimlari yordamida g'aznachilikni tashkil etish orqali xarajatlarni kamaytirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan;

korxonalarining turli faoliyatiga doir barcha kerakli hisobotlar, to'lov topshiriqnomalari, shartnomalar va boshqa hujjatlarni qisqa vaqt ichida elektron shaklda yaratish, hisob-kitoblarni onlayn amalga oshirish maqsadida g'aznachilik tizimini raqamli platformalar yordamida tashkil etish orqali korxonaga hisobotlari sifati hamda xavfsizligi oshishi asoslangan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

g'aznachilik tizimini raqamli texnologiyalar yordamida joriy etishni bu sohada muvaffaqiyatga erishgan ilg'or xorij tajribasidan foydalangan holda rivojlantirish taklifi ishlab chiqilgan;

raqamlashtirish sharoitlarida yirik korxonalarda g'aznachilik tizimini joriy etish davomida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammo va to'siqlar tadqiq etilib, ularni barataraf qilishga doir takliflar ishlab chiqilgan;

g'azna ijrosininig moliyaviy natijalarini monitoring qilish, shartnomalarni bajarish tartibini takomillashtirish, moliyaviy manbaalarning maqsadli sarf etilishi hamda davlat xaridlarini amalga oshirishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan korrupsiyaviy xavflarni kamaytirish korxonada davlat xaridlarini amalga oshirish jarayonini avtomatlashtirilgan yagona axborot tizimi bilan ta'minlash orqali amalga oshirilish imkoniyati asoslangan;

g'aznachilik tizimini yirik korxonalar faoliyatiga joriy etish va buxgalteriya hisobi standartlariga muvofiqlashtirishni amalga oshirishda, ularni bir-biriga integratsiya qilish, tegishli tashkilotlar hisobotini va boshqa analitik axborotlarni tayyorlashda "1C: Buxgalteriya" dasturiy platformasidan foydalanish imkoniyatlari asoslangan.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ulardan yirik korxonalar faoliyatida g'aznachilik tizimini raqamli texnologiyalar asosida tashkil etishga bag'ishlangan ilmiy-tadqiqotlarni amalga oshirishda manba sifatida foydalanish mumkinligi, g'aznachilik tizimida faoliyat yurituvchi mutaxassislar va ta'lim oluvchilarning iqtisodiy bilimlari doirasini kengaytirish bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalardan moliya tizimida hamda yirik korxonalarda raqamli iqtisodiyot sharoitida g'aznachilik tizimini tashkil etishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui va ichki-me'yoriy hujjatlarini ishlab chiqishda hamda tadqiqot materiallaridan iqtisodiyot yo'nalishidagi oliy o'quv yurtlarida "G'aznachilik ishi", "Budget tizimi", "Moliyaviy boshqaruv", "Raqamlashtirish" kabi fanlarni o'qitishda foydalanish mumkin.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi amalga oshirilgan yondashuv, usullar va nazariy ma'lumotlarning rasmiy manbalardan olinganligi, keltirilgan tahlillar va tajriba-sinov ishlari samaradorligining matematik-statistik ishonchlilik intervalida tekshirilganligi, statistik va faktologik qonuniyatlarda keltirilgan ishonchlilik talablariga javob berishi, yirik korxonalarda raqamlashtirish sharoitida g'aznachilik tizimini joriy etishning ilmiy-nazariy asoslarining tadqiqiga, ilg'or xorij tajribasini o'rganish va umumlashtirish natijalariga hamda statistik ma'lumotlariga asoslanganligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Raqamli iqtisodiyot sharoitida yirik korxonalarda g'aznachilik tizimini tashkil etish ustuvor yo'nalishlari bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

yirik korxonalarda g'aznachilik tizimini moliyaviy va pul mablag'lari oqimlarini boshqarish maqsadida tadqiqot davomida ishlab chiqilgan algoritmlar asosida "1C-Buxgalteriya" dasturiy platformasining modulli yechimlari yordamida

raqamlashtirish orqali tashkil etish bo'yicha taklifi "O'zbekiston temir yo'llari" AJ "Temiryo'linfratuzilma" AJ amaliyotiga joriy etilgan ("O'zbekiston temir yo'llari" AJ "Temiryo'linfratuzilma" AJning 2025-yil 15-apreldagi 01/39-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur taklif amaliyotga tatbiq etilishi natijasida Jamiyat faoliyati rentabelligi va mehnat unumdorligi 7-8 foizga va shu bilan hujjatlar aylanmasi tezligi 10-15 foizga oshgan;

korrupsiyaga doir huquqbuzarliklarning oldini olish, mablag'larning maqsadli sarflanishini ta'minlash, davlat xaridlarini amalga oshirilishida ularning shaffofligini ta'minlash va bunda inson omilini kamaytirish, budget mablag'lari ustidan samarali nazorat o'rnatish maqsadida barcha turdagi xarid jarayonlarini raqamlashtirish bo'yicha taklifi "O'zbekiston temir yo'llari" AJ "Temiryo'linfratuzilma" AJ amaliyotiga joriy etilgan ("O'zbekiston temir yo'llari" AJ "Temiryo'linfratuzilma" AJning 2025-yil 15-apreldagi 01/39-sonli ma'lumotnomasi). Ushbu taklifning amaliyotga tatbiqi natijasida bir nechta xarid jarayonlari avtomatlashtirilib, jamiyatda xaridlarni amalga oshirishdagi korrupsiyaviy xavf-xatarlar sezilarli darajada kamaytirildi, xarid jarayonlarining shaffofligi oshirildi, inson omili darajasi kamaytirilgani holda sodir etilayotgan korrupsiyaga doir huquqbuzarliklar qariyb 30 foizga kamaytirilgan;

samarali pul oqimi rejalarini tuzish, tashkilot bo'yicha to'lov grafiklarini shakllantirish va ularning ijro javobgarligini oshirish, pul oqimlarini onlayn tahlil qilish, debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini samarali boshqarish maqsadida "1C-Buxgalteriya" dasturiy platformasining o'zaro integratsiyalashgan modulli yechimlari yordamida yirik korxonalarda g'aznachilik tizimini tashkil etish bo'yicha bergan taklifi "O'zbekiston temir yo'llari" AJ "Temiryo'linfratuzilma" AJ amaliyotiga joriy etilgan ("O'zbekiston temir yo'llari" AJ "Temiryo'linfratuzilma" AJning 2025-yil 15-apreldagi 01/39-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur taklifning amaliyotga tatbiqi natijasida to'lovlar bilan bog'liq bo'lgan biznes jarayonlar takomillashtirildi, joriy etilgan tizim natijasida shartnomalar tuzilishi, bajarilishi va tugatilishi avtomatlashtirildi. Kontragentlar orasida o'zaro hisob-kitob, debitor va kreditor qarzdorliklar to'g'risidagi ma'lumotlar tizimlashtirilishi, ularga javobgar shaxslar bilan ishlash hamda operatsion davrda ularning o'zgarishini kuzatish imkoni yaratilishi natijasida korxonalar moliyaviy barqarorligi 10-15 foizga oshgan, 2 shtat birligi qisqartirilib, yiliga qariyb 230 mln. so'm iqtisod qilishga imkon yaratilgan;

yirik korxonalarining turli faoliyatiga doir barcha kerakli hisobotlar, to'lov topshiriqnomalari, shartnomalar va boshqa hujjatlarni qisqa vaqt ichida elektron shaklda yaratish hamda G'aznachilik va boshqa tegishli tashkilotlarga taqdim etish, katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash, ko'p sonli foydalanuvchilarning axborot resurslari bilan o'zaro aloqasini tashkil etish, moliyaviy ma'lumotlardan ruxsatsiz foydalanilishiga chek qo'yish, hisobdor shaxslar bilan hisob-kitoblarni onlayn amalga oshirish maqsadida g'aznachilik tizimini raqamli platformalar yordamida tashkil etish bo'yicha bergan taklifi "O'zbekiston temir yo'llari" AJ "Temiryo'linfratuzilma" AJ amaliyotiga joriy etilgan ("O'zbekiston temir yo'llari" AJ "Temiryo'linfratuzilma" AJning 2025-yil 15-apreldagi 01/39-sonli ma'lumotnomasi). Ushbu taklifni amaliyotga tatbiq etish natijasida jamiyatda

hisobotlarni shakllantirishning avtomatlashtirilgan tizimi yaratildi, foydalanuvchilar orasida axborot almashish bo'yicha tizim zanjirlari qisqartirildi, korxonaning hisobotlilikgi sifati va darajasi oshdi, hisobdor shaxslar bilan hisob-kitoblarni amalga oshirish raqamlashtirilib, tegishli axborot manbaalari xavfizligini ta'minlashga erishilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Dissertatsiya ishi natijalari 1 ta xalqaro va 5 ta Respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokama qilingan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinishi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 12 ta ilmiy ish, jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining dissertatsiyalarni asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 6 ta ilmiy maqola, shundan 2 tasi xorijiy va 4 tasi respublika jurnallarida hamda xalqaro va respublika konferensiyalarida 6 ta ma'ruza va tezislar chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, uchta bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan tarkib topgan bo'lib, umumiy hajmi 140 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **kirish** qismida tadqiqot mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, obyekti va predmeti tavsiflangan, respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan hamda tadqiqotning ilmiy yangiligi, amaliy natijalari bayon qilingan, olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati izohlab berilgan, tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish, nashr qilingan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning "**Raqamli iqtisodiyot sharoitida g'aznachilik tizimini tashkil etishning nazariy asoslari**" deb nomlangan birinchi bobida g'aznachilik tushunchasi va ta'rifi, davlat moliyaviy oqimlarini boshqarishdagi o'rni, rivojlanish bosqichlari hamda uning vazifalaridagi o'zgarishlar, budjetning g'aznachilik tizimi bilan ijro etilishi jihatlari va bunda uning nazorati turlari yoritilib, korporativ g'aznachilikni tashkil etishning xorij tajribasi, yirik korxonada moliyaviy oqimlariga turli ta'sir etuvchi omillar sharoitida natijaviy ko'rsatkichlaridagi o'zgarishlar tahlili amalga oshirilgan.

Korporativ g'aznachilikni rivojlanish bosqichlarini ularning tizimda bajaruvchi vazifalariga ko'ra 3 bosqichga ajratish mumkin (1-rasm).

Texnologik omillar ta'siri natijasida g'aznachilik modellari va imkoniyatlarining o'zgarishi so'nggi 20 yillik uchun sanab o'tildi. Raqamlashtirish imkoniyatlari kengayishi hamda sanoat va ishlab chiqarishning rivojlanishi, jahon moliyaviy va fond bozorida pul mablag'lari turi hamda biznes ko'rinishlarining ko'payishi, amalda mavjud xalqaro mojarolar hamda ularga inson omilining ta'sirini hisobga olgan holda bundan keyingi 5 yillikda Osiyo mamlakatlariga "G'aznachilik 5.0" rivojlanish bosqichini olib kirishi kutilmoqda.

Daslabki bosqichlarda korporativ g'aznachilik kompaniyaning foyda markazi sifatida ifodalanib, asosan tashkiliy vazifalarga, xususan, to'lovlarni o'z vaqtida

amalga oshirish va banklar bilan o‘zaro aloqani ta’minlashga, qisqa muddatli likvidlikni bashoratlash kabi tahliliy funksiyalarni amalga oshirishga qaratilgan edi.

Korporativ g‘aznachilik foyda olish markaziga aylangan davrda zaxiralarni, debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini to‘lov muddatlarini uzaytirishni optimal tarzda shakllantirish orqali tashkilot kredit siyosatiga muvofiq boshqarish, ularni tahlil qilish, xedjerlash operatsiyalari hisobiga moliyaviy xavflarni boshqarish uning vazifasi hisoblangan. Uning faoliyati esa valyuta va kredit bozorida qo‘shimcha daromad olish maqsadida spekulyativ (kelajakda foyda olish uchun aktivning qiymatini oshirish yoki kamaytirish bilan amalga oshiriladigan barcha turdagi operatsiyalar) shartnomalarni amalga oshirishga qaratilgan.



1-rasm. Korporativ g‘aznachilik va uning funksiyalari transformatsiyasi¹²

G‘aznachilik budjetining ijrosi nazorati mamlakat budjet tizimi xarajatlarning kassa ijrosini ta’minlaydi, mamlakat budjetning yagona hisobini boshqaradi, samarali buxgalteriya hisobi va profilaktik davlat g‘aznachilik nazoratini tashkil qiladi, ishonchli va shaffof konsolidatsiyalangan budjet hisobotlarini shakllantiradi.

Budjetni g‘aznachilik tizimi bilan ijro etishning quyidagi afzalliklari va kamchiliklari mavjud (1-jadval).

2017-yildan so‘ng korporativ g‘aznachilik boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ishtirok etuvchi strategik hamkor sifatida namoyon bo‘la boshladi. Bundan tashqari, u kontragentlarga beriladigan tovar kreditlari bo‘yicha limitlarga va to‘lovlar muddati uzaytirilishini aniqlashga hamda sug‘urta qilish va

¹² Muallif tomonidan “Rossiyada moliya va g‘aznachilikni boshqarish amaliyotini o‘rganish” bo‘yicha KPMG kompaniyasi hisoboti ma’lumotlari asosida (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/05/ru-ru-treasury-survey.pdf>) tuzilgan.

moliyalashtirish siyosatining ishlab chiqilishi uchun mas'ul tashkilot bo'lib hisoblanadi. Bunda g'aznachi kompaniya boshqaruvi maslahatchisi rolda gavdalanib, investorlar bilan aloqalarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash, soliqqa tortish va sug'urtalash tizimi xavflarini chuqur anglagan holda moliyalashtirish strategiyasini ishlab chiqishda va taqdim etishda bevosita ishtirok etadi.

G'aznachilik tekshiruvining eng asosiy vazifalari mamlakat budjet siyosatini amalga oshirish va mamlakat mablag'laridan maqsadli va samarali foydalanish hisoblanadi.

1-jadval

Budjetni g'aznachilik tizimi bilan ijro etishning afzalliklari va kamchiliklari¹³

Afzalliklari	Kamchiliklari
Qisqa fursatlarda davlatning moliyaviy resurslarining haqiqiy hajmini va uning o'sib borish ko'rsatkichlarini hisoblab chiqish	Har qanday operatsiyani amalga oshirish uchun pulning maqsadli ehtiyojlar uchun ishlatilayotganligini isbotlash lozimligi
Davlat moliyasining holati bo'yicha tezkor ma'lumotlarni tahlil qilish, ishlov berish va yig'ish	Har bir operatsiya qat'iy tartibga solinganligi va G'aznachilik tizimi tomonidan tekshirilishi
Mamlakat budjetining daromad hamda kassali xarajatlar qismini ijro etilishini doimiy aniqlashtirilgan monitoringini o'tkazish	G'aznachilik hisobidan barcha to'lovlarni bank hisobidan amalga oshirish kabi amalga oshirish imkonining yo'qligi
Moliya organlari tomonidan budjet xarajatlarini o'z vaqtida va maqsadli moliyalashtirish bilan budjet mablag'larini yuqori taqsimlovchilari tomonidan suiiste'mol qilishni va noto'g'ri ishlatilishini oldini olish samaradorligini doimiy nazorat qilish imkoni	Kontragentlar o'zaro hisob-kitoblar uchun g'aznachilikda tegishli hisobvaraqlarni ochishga majbur bo'lishlari, bu byurokratiya darajasini va bitimlarni amalga oshirish vaqtini uzaytirishi, moliyaviy va davlat xizmatlarini ko'rsatishda moliyaviy xarajat me'yorlariga amal qilmaslik xavfi
Ma'qullangan budjet mablag'lari doirasida budjet tashkilotlarini tovar hamda xizmatlar yetkazib beruvchilardan majburiyatlar qabul qilish jarayonida (kontrakt hamda shartnomalar tuzish) dastlabki nazorat qilish imkoniyati	Barcha davlat kontrakt operatsiyalari tashkilotning boshqa operatsiyalaridan alohida aniq ajratilishi lozimligi, budjet loyihalari va ularning bajarilish hisobotlari, mablag' o'tkazib berish bo'yicha to'lov hujjatlarining o'z vaqtida rasmiylashtirilmasligi xavfi
Budjet korxonalarini majburiyatlarini olgandan keyin shartnomada ko'rsatilgan mablag'larni g'aznachilik hisobraqamidan to'g'ridan-to'g'ri ta'minotchilarning hisobraqamiga o'tkazish natijasida pul mablag'larining harakati bo'yicha ketma-ketliklarni qisqartirish	Budjet mablag'larini qabul qiluvchilarga o'z vaqtida va to'liq o'tkazib berilmasligi xavfi, budjet limitlari to'g'risidagi ogohlantiruv ma'lumotlari ularni qabul qilib oluvchilarga o'z vaqtida yetkazilmasligi
G'aznachilik tizimining bir qadamidan ikkinchi qadamiga pul mablag'larini ko'chirib berishni soddalashtirish orqali g'aznachilik tizimidagi budjet mablag'larini operativ sarflash mumkinligi	Raqamlashtirish sharoitida g'aznachilik ijrosini modernizatsiya va integratsiya qilish uzoq vaqt va mablag' talab etishi hamda foydalanuvchilarni qayta o'qitish lozimligi, ularning o'zgarishlarga bo'lgan noroziliklariga sabab bo'lishi

¹³ Jadval muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Bunda g‘aznachilikni amalga oshirish usullari jarayonlarni robotlashtirilgan avtomatlashtirish, raqamli texnologiyalar va vositalar (masalan, API (Application Programming Interface), sun‘iy intellekt, blokcheyn) yordamida kengaytirilgan ma‘lumotlar yig‘ish tufayli o‘zgaradi. Bunda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan g‘aznachilik muammolarini muvaffaqiyatli hal qilish uchun quyidagi jihatlarga e‘tibor qaratish lozim bo‘ladi (2-jadval).

Moliya sohasini intizomli boshqarish, to‘liq shaffof hisobotlilikni ta‘minlagan holda barqaror rivojlanishga qaratilgan foyda keltiruvchi operatsiyalarni va biznes-strategiyalarni ilgari surayotgan hamda buning natijasida muvaffaqiyatga erishib kelayotgan kompaniyalardan biri bu – Coca-Cola kompaniyasidir. U turli mintaqa va davlatlardagi yirik kompaniyalarning 8 ta hududiy boshqaruvini o‘z ichiga oladi.

Coca-Cola o‘zining moliyaviy natijalarini qo‘shma Shtatlarda umumiy qabul qilingan buxgalteriya tamoyillariga muvofiq aks ettiradi (“GAAP” yoki bu yerda “hisobot” deb nomlanadi). Bundan tashqari, kompaniya GAAPga asoslangan konsolidatsiyalashgan (jamlama) moliyaviy jadvallar bilan bir qatorda, unga muvofiq kelmaydigan hisobotlarni ham taqdim etib boradi. Fikrimizcha, ushbu GAAPga nomuvofiq bo‘lgan moliyaviy hisobotlar investorlarga kompaniya asosiy faoliyati va tendensiyalarini baholashda e‘tiborga olinishi kerak bo‘lgan qo‘shimcha mazmunli moliyaviy ma‘lumotlarni taqdim etadi.

2-jadval

“G‘aznachilik 5.0” rivojlanish bosqichiga kirishda yirik korxonalarda moliyaviy vazifalarni amalga oshirishdagi maqsadli jarayonlar ketma-ketligi¹⁴

T/r	Jarayon nomi	Jarayon mazmuni
1	Tegishli texnologiyalarni tanlash	Qaysi texnologiyalar va vositalar g‘aznachilikning joriy jarayonlarini optimallashtirishga va operatsion samaradorlikni oshirishga yordam berishini aniqlash kerak
2	Raqamli yetuklikni rivojlantirish	Bozorda raqobatbardosh bo‘lib qolish uchun kompaniyalar raqamli texnologiyalar va innovatsiyalarni faol ravishda joriy etishlari kerak
3	Xodimlarning ommaviy xabardorligini ta‘minlash	Kompaniya xodimlari yangi texnologiyalar va vositalar bilan ishlashga o‘rgatilishi kerak, shuningdek, kompaniyaning strategiyasi va uni amalga oshirishdagi o‘zlarining rollarini tushunishlari lozim
4	Yuqori menejmentni jalb qilish	Kompaniya rahbariyati zarur yordam va resurslarni taqdim etgan holda yangi texnologiyalar va jarayonlarga o‘zgarishlarni joriy etishni faol qo‘llab-quvvatlashi kerak
5	G‘aznachilikni raqamlashtirish budjetini rejalashtirish va loyihaning yo‘l xaritasini ishlab chiqish	Budjetni muvofiqlashtirish va loyihaning tayyor Yo‘l xaritasiga, shu jumladan, homiyar, rahbarlar, ekspertlar va ijrochilar haqidagi ma‘lumotlariga ega bo‘lish, Yo‘l xaritasida loyihaning turli qismlarini amalga oshirishning muqobil usullarini ko‘rsatish

¹⁴ Jadval muallif tomonidan “Rossiyada moliya va g‘aznachilikni boshqarish amaliyotini o‘rganish” bo‘yicha KPMG kompaniyasi hisoboti ma‘lumotlari asosida (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/05/ru-ru-treasury-survey.pdf>) tuzilgan.

So'nggi yillarda Coca-Cola kompaniyasi biznesini tubdan o'zgartirgan holda o'z portfelini franchayzing va butilkalarga quyish bo'yicha aktivlarini umumlashtirgan holda AQShda yangi sotuv tizimlarini yaratib, biznesni qayta tashkil etish orqali foydaga nisbatan sotuv, ma'muriy va operatsion xarajatlarini kamaytirishga erishgan. So'nggi 5 yil ichidagi keltirilgan qariyb barcha ko'rsatkichlar yildan yilga oshganligini ko'rish mumkin (2-rasm). Birgina 2020-yilda mazkur ko'rsatkichlarning tushib ketishi kuzatilgan bo'lib, bu koronavirus pandemiyasi davriga to'g'ri kelgan. 2021-yilga kelib kompaniya pandemiya asoratlardan qutulgan holda 2019-yilga nisbatan 3,73 %ga, 2020-yilga nisbatan esa 17 %ga oshgan holda daromad ko'rgan. Bunday o'zgarish mahsulot narxining yuqori inflyatsiya doirasida o'rtacha 6 %ga oshishi bilan hamda ichimliklar konsentratlari aralashmalarining 9 %ga ko'p sotilishi natijasida yuz bergan.

Kompaniyaning olib borayotgan faoliyati uni turli xil moliyaviy xatarlarga duchor qiladi: bozor xavfi (shu jumladan, chet el valyutasi xavfi, tovar narxlari va foiz stavkasi xavfi), kredit xavfi, likvidlik va kapital xavfi. Kompaniyaning umumiy xavflarni boshqarish dasturi moliya bozorlarining o'zgaruvchanligiga qaratilgan va guruhning pul oqimlariga salbiy ta'sirini minimallashtirishga intiladi. Kompaniya ma'lum xavf-xatarlarni himoya qilish uchun xedjerlash moliyaviy vositalaridan foydalanadi. Xatarlarni boshqarish kompaniya G'aznachiligi tomonidan direktorlar Kengashining tasdiqlangan siyosatiga muvofiq boshqariladigan tarzda amalga oshiriladi. Kompaniya G'aznachiligi guruhning filiallari bilan yaqin hamkorlikda moliyaviy xatarlarni aniqlaydi, baholaydi va ulardan himoya qiladi. Direktorlar Kengashi g'aznachilik bilan bog'liq barcha operatsiyalarni nazorat qilish tizimini ta'minlaydigan G'aznachilik siyosatini ishlab chiqqan.

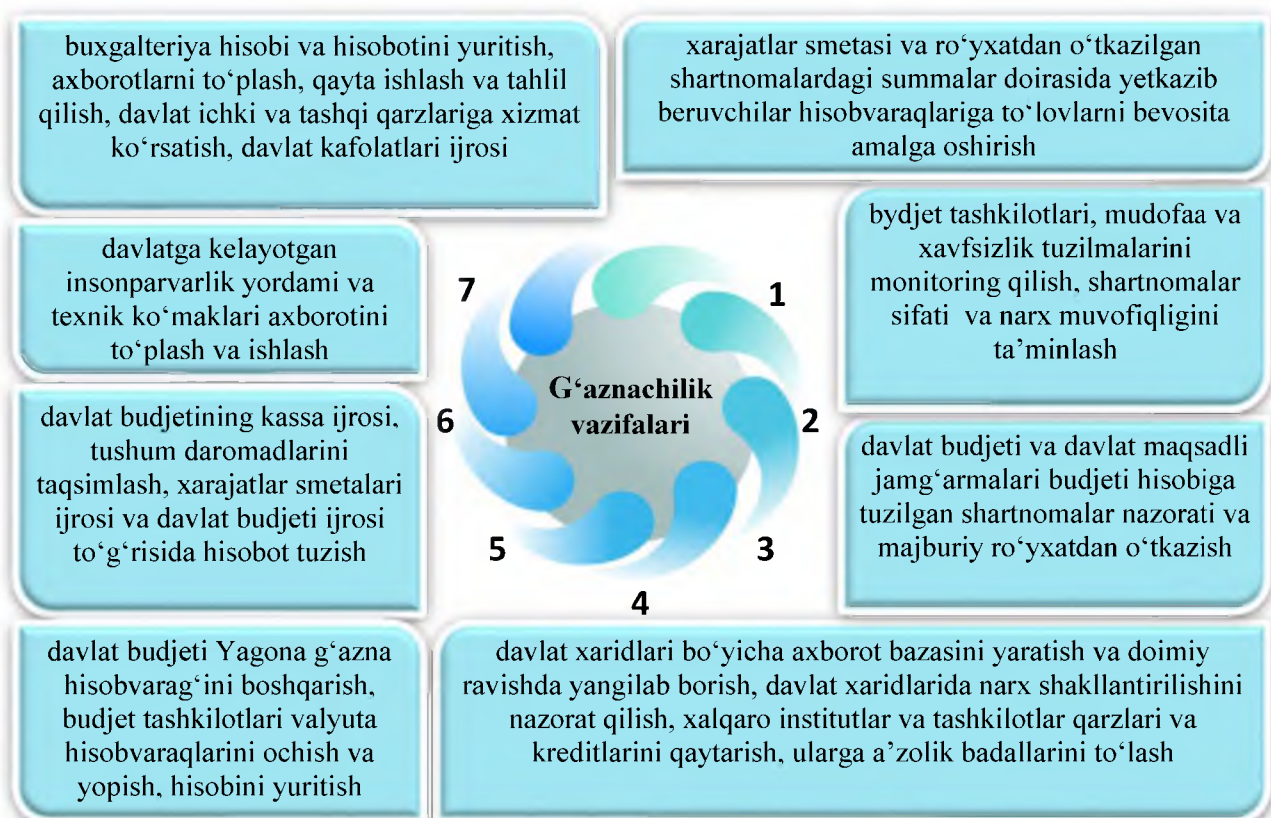


2-rasm. Coca-Cola kompaniyasining 2019–2023-yillardagi moliyaviy natijalari ko'rsatkichlari dinamikasi¹⁵

¹⁵ Rasm muallif tomonidan The Coca-Cola Companyning moliyaviy hisobotlari ma'lumotlari asosida (<https://investors.coca-colacompany.com/financial-information>) tuzilgan.

Axborot oqimini saqlab turish orqali Coca-Cola kompaniyasining qobiliyatini oshirish maqsadida uning uchun IT-investitsiyalarning maqsadlariga erishish uchun dasturiy ta'minotning ba'zi xususiyatlarini yoki funksiyalarini ko'rib chiqish muhimdir. Buxgalteriya axborot tizimi barcha muhim raqamlarni va tashkilotning moliyaviy yozuvlaridan olingan ma'lumotlarni talab qiladi va ma'lumotlarni tuzilgan ko'rinishda tartibga soladi. Ushbu tizim ma'lumotlarni to'playdi, ma'lumotlarni qayta ishlaydi va tashkilotning rahbariyatiga yoki qaror qabul qiluvchilariga foydali ma'lumotlarni taqdim etadi. Bundan buxgalteriya axborot tizimi ma'lumotlarni aniq tarzda qayd eta olishiga va ma'lumotlarni himoya qila olishiga ishonch hosil qilish muhimligi kelib chiqadi.

Coca-Cola kompaniyasining g'aznachilik tizimi kompaniyaning ofis orti bo'linmalaridan biznesga qiymat keltira oladigan va kompaniya strategiyasini shakllantirishda ishtirok eta oladigan to'laqonli maslahatchilargacha bo'lgan uzoq yo'lni bosib o'tgan. Bunga g'aznachilikda an'anaviy jarayonlarni, masalan, g'aznachilik operatsiyalarini hisobga olish va naqd pullarni boshqarish operatsiyalar va jarayonlarni avtomatlashtirishning yetarli darajasini ta'minlash orqali amalga oshirilgan.



3-rasm. Davlat Moliya vazirligi G'aznachiligi vazifalari¹⁶

Dissertatsiyaning **“O‘zbekiston Respublikasida davlat xaridlarini amalga oshirishda g‘aznachilik tizimining zamonaviy holati tahlili”** deb nomlangan

¹⁶ Rasm muallif tomonidan Jahon banki O‘zbekiston Respublikasida xaridlarga doir hisobotlari ma'lumotlari asosida (https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/georgia/11-procurement/Uzbekistan_RUS.pdf) tuzilgan.

ikkinchi bobida O‘zbekiston Respublikasida davlat boshqaruvi tizimida bosqichma-bosqich olib borilgan islohotlar, hozirgi kundagi davlat budjetining g‘azna ijrosini samarali tatbiq etish natijasida davlat tizimidagi o‘zgarishlar yoritilib, xorij davlatlarida davlat budjetini boshqarishda g‘aznachilik tizimidan foydalanish, g‘aznachilik organlarining vazifalari, g‘aznachilik sharoitida davlat xaridlarini amalda tartibga solishning huquqiy asoslari tahlil qilingan. Bundan tashqari, xorij tajribasi misolida Rossiya Federatsiyasining davlat xaridlarini amalga oshirish mexanizmlarini mamlakatimizda iqtisodiy va huquqbuzarliklar natijasida yo‘qotishlarning, korrupsiyaviy xavf-xatarlarning oldini olish va ularni minimallashtirish, davlat xaridlarini amalga oshirish jarayonidagi xatolarni imkon qadar kamaytirish maqsadida korxonalar faoliyatiga tatbiq etish bo‘yicha takliflar taqdim etilgan.

Respublikamizda davlat budjetining g‘azna ijrosini samarali tatbiq etishga barqaror rivojlanish ko‘rsatkichlariga erishganimizdan keyingina muvaffaq bo‘lindi. Islohotlarning ijobiy natijalarini davlat budjeti g‘azna ijrosining muvaffaqiyatli joriy etilishida ko‘rishimiz mumkin.

Taraqqiyotimizning bugungi sharoitida mamlakatimiz iqtisodiyotida sodir bo‘layotgan tarkibiy o‘zgarishlar butun moliya tizimida, uning markaziy bo‘g‘ini bo‘lgan davlat moliyasida amalga oshirilayotgan islohotlar davlat moliyasini boshqarish masalalarida muayyan bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lish zarurligini talab qilmoqda.

So‘nggi bir necha yil ichida g‘aznachilik tashkilotining strategik ahamiyati tobora ortib bormoqda hamda ularning tuzilishi va ko‘lami oshishiga olib kelmoqda. G‘aznachilik tizimi oldiga qo‘yilgan savollarga to‘g‘ri javob topish likvidlik yoki kredit darajasi bilan kurashayotgan tashkilot va kompaniyalarga juda katta yordam beradi. Shuning uchun, aniq vazifalari belgilangan g‘aznachilik tizimi davlat uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Davlat moliyasini boshqarishni isloh qilishning asosiy yo‘nalishlaridan biri mamlakatda davlat budjeti g‘azna ijrosi mexanizmini joriy qilishdan iborat. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 1992-yil 8-dekabrda qabul qilinishi bilan mamlakatimiz moliya siyosatining huquqiy asoslari belgilab berildi, moliya va moliyaviy tizimlar rivojining yo‘nalishi ko‘rsatib berildi. “Davlat budjetining g‘azna ijrosi to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonunining ishlab chiqilishi va qabul qilinishi davlat mablag‘larini taqsimlash va ulardan foydalanishni tartibga solishda navbatdagi muhim qadamni bosdi. Shu bilan birga, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yilda PF–6079-son farmoni bilan O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi doirasida elektron hukumat tizimini takomillashtirish, dasturiy mahsulotlar va axborot texnologiyalarini yanada rivojlantirish, respublikaning barcha hududlarida IT-parklarni tashkil etish, hudud va tarmoqlarni raqamli transformatsiya qilishga qaratilgan “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi qabul qilindi. Ushbu strategiyada moliya tizimida ham raqamli transformatsiya qilish yuzasidan ustuvor loyihalar belgilab berildi.

O‘zbekiston Respublikasida g‘aznachilik faoliyatini yanada takomillashtirish jarayonida nazoratning ustunliklari va xalqaro tajribalarining ijobiy jihatlaridan

samarali foydalanishga e'tibor qaratish, g'aznachilik operatsiyalarini nazorat qilishni takomillashtirish, tahlil va monitoring qilish tartibini yanada takomillashtirishning istiqbolli yo'nalishlarini izlab topish bugungi kundagi dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Ayni paytda turli mamlakatlarda davlat xaridlari uchun me'yoriy-huquqiy baza bo'lib hisoblanuvchi bir nechta hujjatlar mavjud. 1994-yilda Birlashgan Millatlar Tashkilotining xalqaro savdo huquqi bo'yicha komissiyasining 27-sessiyasida qabul qilingan tovarlar (ishlar) va xizmatlarni sotib olish to'g'risidagi YUNSATRAL Qonuni bozor iqtisodiyoti sharoitida ham davlat, ham korporativ xaridlar sohasidagi barcha mavjud xalqaro tajriba va amaliy ishlanmalarni o'zida to'plagan hujjatdir. Ushbu qonun Birlashgan Millatlar tashkiloti tomonidan davlat xaridlari uchun zamonaviy, samarali bozor modelini yaratish uchun namuna sifatida ishlab chiqilgan va asosan Sharqiy Yevropada iqtisodiyoti o'tish davrida bo'lgan mamlakatlar, shuningdek, rivojlanayotgan mamlakatlar uchun mo'ljallangan.

Amerika Qo'shma Shtatlarida davlat xaridlari sohasidagi faoliyatni umumiy muvofiqlashtirish 1974-yilda Menejment va budjet vazirligining maslahat organi sifatida tashkil etilgan va 1988-yilda mustaqil doimiy davlat organiga aylangan federal xaridlar siyosati idorasi tomonidan amalga oshiriladi. Federal xarid agentliklari tomonidan amalga oshiriladigan barcha xaridlar 1 yilda ishlab chiqilgan federal sotib olish to'g'risidagi 1984-yilda ishlab chiqilgan Nizom (Xaridlarni federal tartibga solish-XFTS) bilan tartibga solinadi, unda xaridlarning barcha bosqichlari, rejalashtirishdan boshlab va tuzilgan davlat shartnomalarini boshqarishgacha (ular tugaguniga qadar) tavsiflanadi. XFTSning e'lon qilingan maqsadi federal hukumat ehtiyojlari uchun xaridlarni amalga oshiradigan barcha idoralar tomonidan yagona xarid siyosatiga va yagona xarid qoidalaridan foydalanishga rioya qilishdir. XFTSning vazifasi barcha davlat mijozlariga xarid qilish uchun cheklangan vaqtni hisobga olgan holda eng yaxshi narx/sifat (narx/narx) nisbati bo'lgan mahsulotlarni taqdim etishdir.

Bugungi kunda Yevropa Ittifoqida davlat buyurtmalarini joylashtirish hajmi va boshqa shartlarga qarab, qonunchilikning uchta yo'nalishi bilan tartibga solinadi: xalqaro, Yevropa Ittifoqi qonunchiligi va milliy. Yevropa Ittifoqining xalqaro xaridlari to'g'risidagi Nizom birinchi navbatda Jahon savdo Tashkilotining davlat xaridlari to'g'risidagi bitim talablarini o'z ichiga oladi. Yevropa Ittifoqi darajasida tartibga solinganida, davlat ehtiyojlari uchun xarid qilish uchun yagona shart-sharoitlarni ta'minlaydigan bir qator huquqiy hujjatlar mavjud bo'ladi. Yevropa Ittifoqiga a'zo davlatlardan xaridlar hali ham milliy qonunchilikka muvofiq davlat organlari tomonidan amalga oshiriladi. Biroq, bu nafaqat milliy xarid qoidalarini, balki ilgari aytib o'tilgan ko'rsatmalarda belgilangan Yevropa hamjamiyatining qonunchiligi va tavsiyalarini ham hisobga oladi.

Yuqorida sanab o'tilgan hamda boshqa ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi har xil bo'lgan xorij davlatlarining davlat xaridlarini tashkil etish tizimlarining taqqoslama tahlili o'tkazildi.

Rivojlangan mamlakatlarning davlat xaridlari tizimlari sifat jihatidan boshqacha konseptual yondashuv bilan ajralib turadi, bu ko'proq global raqamli

rivojlanish va xavfsizlik muammolarini hal qilish, ishlab chiqarish va boshqaruvni takomillashtirish, asosiy ishtirokchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning yangi darajasini ta'minlash va ularning manfaatlarini qondirish bilan bog'liq. Rivojlanayotgan mamlakatlar korrupsiya, qashshoqlik darajasi va aholiga asosiy xizmatlar va tovarlarni taqdim etish muammolaridan kelib chiqadigan taktik muammolarni hal qilmoqdalar, shuning uchun mexanizmlar va vositalar mavjud moliyaviy, ishlab chiqarish va texnologik salohiyatga juda bog'liq.

Xalqaro tajriba mamlakatimizda xaridlarni amalga oshirish tizimining muvaffaqiyatli ishlashi uchun foydali bo'lishi mumkin. Jahon amaliyoti shuni ko'rsatadiki, davlat buyurtmalari har qanday mamlakatda, davlatning bozor munosabatlariga jalb qilish darajasidan qat'iy nazar, iqtisodiy rivojlanish darajasiga ta'sir qiluvchi kuchli omil hisoblanadi. Shu o'rinda biz tajribalaridan andoza olishimiz mumkin bo'lgan rivojlangan davlat sifatida Rossiya davlatining xaridlarni amalga oshirish tizimini hamda mamlakatimizda uning tajribasini tatbiq etish imkoniyatlarini o'rgandik.

Rossiya Federatsiyasining g'aznachilik tizimi hozirgi kunga qadar qadimgi Rusiya davridan boshlab, revolyutsiya davrigacha, undan so'ng Sovet va Sovetdan keyingi davrgacha bo'lgan o'ziga xos davrga ega evolyutsiya bosqichlaridan o'tgan. Hozirgi davrdagi yaralishi va rivojlanishi tendensiyalari quyidagicha ko'rinishga ega.

3-jadval

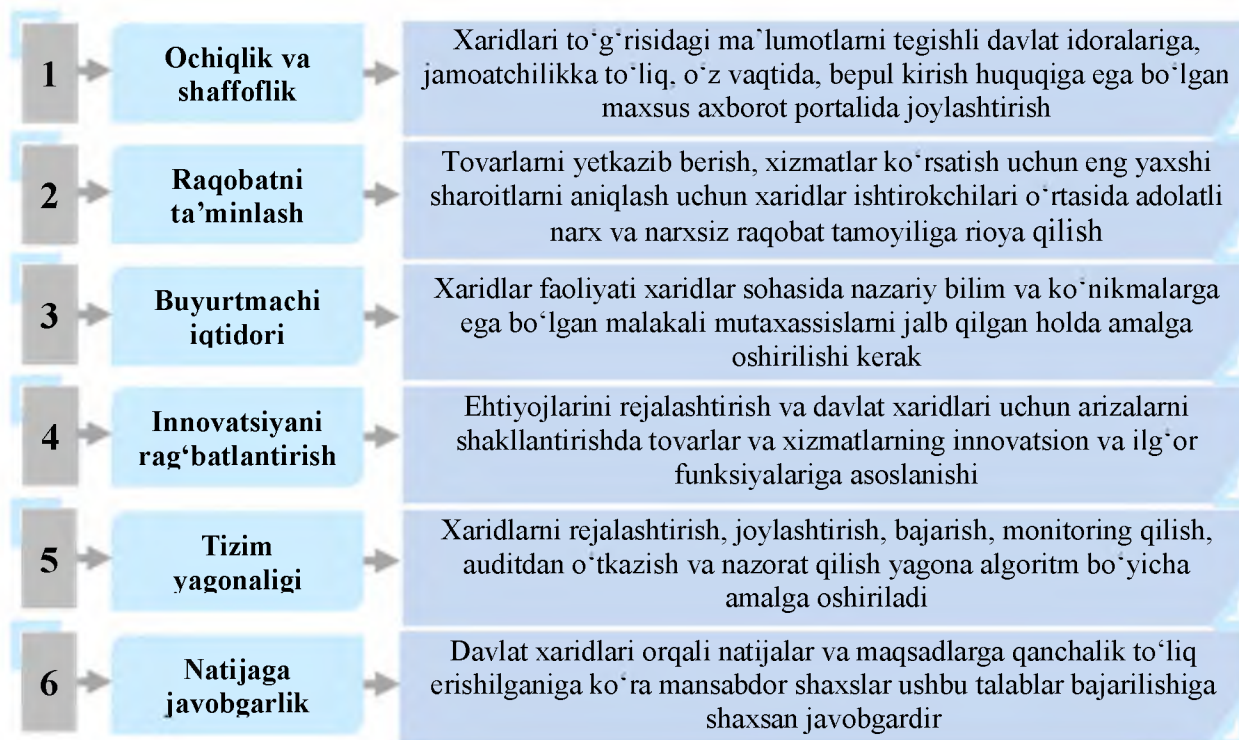
Rossiya Federatsiyasining g'aznachilik tizimi rivojlanishi tendensiyasi¹⁷

Davr bosqichi	Davrga xos islohotlar	Islohotlar yili
1-davr	Rossiya G'aznachiligi faoliyatini tartibga soluvchi qonunchilikni shakllantirish	2004 – 2016-yillar
2-davr	Rossiya G'aznachiligining moliyaviy yuridik shaxsini unga bekor qilingan “Росфиннадзор”ning vakolatlarini berish orqali kengaytirish, Rossiya G'aznachiligi “boshqaruv tizimi” maqomini olishi	2016–2020-yillar
3-davr	Rossiya G'aznachiligining moliyaviy yuridik organi unga g'aznachilik to'lov tizimi operatori vakolatini berish, g'aznachilikni qo'llab-quvvatlash, g'aznachilik xizmatlarini ko'rsatish, g'aznachilik to'lov tizimida monitoring o'tkazish orqali transformatsiya qilish, Rossiya G'aznachiligi “tranzaksion tizim” maqomini olishi	2020-yil va hozirgi davr

Rossiya Federatsiyasida xaridlarning yangi huquqiy tizimi 2013-yildagi 44-FZ-sonli “Davlat va munitsipal ehtiyojlar uchun tovar, ish va xizmatlarni xarid qilish shartnoma tizimi to'g'risida”gi qonunning qabul qilinishi bilan boshlandi. Bunda samarali ta'minlash masalasi xaridlar sohasidagi shartnoma tizimi tamoyillarida o'z aksini topdi (4-rasm).

¹⁷ Jadval muallif tomonidan “Rossiyada moliya va g'aznachilikni boshqarish amaliyotini o'rganish” bo'yicha KPMG kompaniyasi hisoboti ma'lumotlari asosida (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/05/ru-ru-treasury-survey.pdf>) tuzilgan.

Shartnoma sotib olish tizimi davlat va biznes oʻrtasidagi munosabatlarning tamoyillari va qoidalarini belgilaydi, bu jarayonda ochiq, murosali va adolatli biznes munosabatlari shakllanadi. Ijtimoiy ahamiyatga ega mahsulotlarni, shuningdek, davlat funksiyalarini amalga oshirish uchun tovarlar va xizmatlarni sotib olish boʻyicha tuzilgan koʻplab shartnomalar fuqarolik huquqi sohasini rivojlantirishga yordam beradi.



4-rasm. Yirik korxonalarining davlat xaridlari shartnoma tizimi tamoyillari¹⁸

Rossiya Federatsiyasida xaridlar sohasidagi shartnomalar tizimi davlat va munitsipalitetning jamoatchilik oldida davlat funksiyalarini bajaradi, yaʼni bunday vaziyatda korrupsiya omillariga qarshi kurash masalasi koʻndalang qoʻyiladi. Shartnoma tizimi rivojlangan mamlakatlar uchun juda muhim boʻlgani kabi Rossiya uchun ham kichik biznesni rivojlantirish va qoʻllab-quvvatlash vositasidir. Hukumat uchun xaridlar iqtisodiyotning qaytarilish xususiyatini yengish uchun inqirozli vaziyatlarda oqilona foydalanish lozim boʻlgan muhim resurs hisoblanadi.

Rossiya Federatsiyasi Prezidentining 2018-yil 29-iyundagi 378-sonli “2018–2020-yillarga moʻljallangan korrupsiyaga qarshi Milliy reja toʻgʻrisida”gi Farmoni bilan Rossiya Federatsiyasi hukumatiga tadbirkorlik subyektlari birlashmalari vakillari ishtirokida tashkilotlar va korxonalarda korrupsiyaga qarshi standartlarni joriy etish mexanizmlari va shartlarini koʻrib chiqish, ularning qoʻllanilishi, xususan, kontragentlar bilan biznes aloqalarini oʻrnatishda korrupsiya xavfiga duchor boʻlgan iqtisodiy faoliyatning ayrim sohalaridagi xaridlar doirasini oʻrganib chiqish yuklatilgan. Farmonda, shuningdek, Rossiya Federatsiyasi mehnat

¹⁸ Rasm muallif tomonidan Rossiya Federatsiyasi Hisob palatasi “Rossiya Federatsiyasida davlat va korporativ xaridlar tizimining rivojlanishi monitoringi” hisobot maʼlumotlari asosida (<https://ach.gov.ru/upload/iblock/123/442w02xo0vq4unq199jwxnr9mpow972c.pdf>) tuzilgan

va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligiga manfaatdor federal davlat organlari ishtirokida davlat va shahar xaridlari sohasida korrupsiya xavfini aniqlash va minimallashtirish bo'yicha uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish topshirildi.

Korrupsiya xavfini aniqlash va minimallashtirish korrupsiyaga qarshi kurash Milliy rejasida davlat xaridlari tizimining faoliyatini normallashtirish bo'yicha ishlarning asosiy yo'nalishlari hisoblanadi, bu mutlaqo oqilona pozitsiyadir. Davlat xaridlari tizimi huquqiy tartibga solishning murakkabligi va huquqiy nizolarning mavjudligi tufayli korrupsiya xavfi paydo bo'ladigan sohadir. Korrupsiyaga qarshi kurashish bo'yicha harakatlar doirasida korrupsiya bilan bog'liq huquqbuzarliklarning oldini olish maqsadida korrupsiya xavfini aniqlash va uni oldini olishga katta e'tibor qaratilmoqda.

Rossiya Federatsiyasi mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish Vazirligining umumiy uslubiy tavsiyalarida keltirilgan me'yoriy ta'rifga ko'ra, korrupsiya xavfi – "Federal davlat xizmatida lavozimlarni egallagan shaxslarning harakatlari (harakatsizligi) va davlat korporatsiyalarida (davlatga tegishli) lavozimlarni egallash imkoniyatini beradigan shartlar hamda ularning xizmat vazifalarini bajarishda noqonuniy foyda olishga qaratilgan holatlar"dir.

Rossiya G'aznachiligining moliyaviy yuridik organining sifatli transformatsiya qilinishiga quyidagi omillar ta'sir o'tkazgan.

4-jadval

G'aznachilik tizimining sifatli transformatsiya qilish davrida unga ta'sir o'tkazgan omillar¹⁹

T/r	Ta'sir ko'rsatuvchi omillar	Transformatsiya davri (taxminiy)
1	Ma'muriy islohotlar	2 yil
2	Federal g'aznachilik tomonidan boshqariladigan davlat axborot tizimlarini yaratish, ishga tushirish, ishlab chiqish va ulardan foydalanish	10 yil
3	Davlat nazoratini amalga oshirish me'yoriy-huquqiy bazasini qayta isloh qilish	3 yil
4	Rossiya Federatsiyasi Moliya vazirligi tarkibidagi Federal moliyaviy va budget nazorati xizmatini bekor qilinishi	5 yil
5	Rossiya Federatsiyasi budget tizimining budget ijrosi tizimini isloh qilinishi	2 yil
6	Rossiya iqtisodiyoti va davlat boshqaruvini raqamlashtirish jarayoni	3 yil

Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu amalga oshirilgan islohotlarda korrupsiyani oldini olishda eng katta xavf tug'diruvchi tovarlarni yetkazib berish, ishlarni bajarish va davlat ehtiyojlari uchun xizmatlar ko'rsatishga buyurtma berish funksiyalariga e'tibor qaratilgan. Shu sababli, korrupsiya xatarlari konsepsiyasida qayd etilgan barcha subyektlar korrupsiya xatarlariga qarshi kurashish va minimallashtirish mexanizmlarini ishlab chiqishlari, korrupsiya xatarlarini baholab

¹⁹ Jadval muallif tomonidan Rossiya Federatsiyasi Hisob palatasi "Rossiya Federatsiyasida davlat va korporativ xaridlar tizimining rivojlanishi monitoringi" hisobot ma'lumotlari asosida (<https://ach.gov.ru/upload/iblock/123/442w02xo0vq4unq199jwxnr9mpow972c.pdf>) tuzilgan.

va korrupsiya xatarlari darajasini pasaytirish bo'yicha bir qator chora-tadbirlarni ishlab chiqishlari zarur bo'ladi.

Rossiya tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, korrupsiya xavfini minimallashtirish yoki yo'q qilish uchun quyidagi usullardan foydalanish kerak:

korrupsiya sxemalarini amalga oshirishga to'sqinlik qiladigan to'siqlarni o'rnatish;

korrupsiya-xavfli funksiyani bajarish vakolatlarini amalga oshirishda ma'muriy protseduralarni aniq tartibga solish;

korrupsiya xatarlarini bartaraf qilish (ma'lum bo'lgan);

belgilangan muddatlarda (oyda bir marta, chorakda bir marta) ichki nazoratni amalga oshiradigan mas'ul shaxslarning topshirig'i bilan mansabdor shaxslar tomonidan o'z vazifalarini bajarishi ustidan ichki nazoratni tashkil etish zarur. Rejalashtirilgan va rejadan tashqari monitoringni ta'minlash kerak (masalan, shikoyat yoki belgilangan fakt bilan boshlangan).

tashkilot binolarida audio va video yozish uskunalaridan foydalanish;

korrupsiyaga doir xatti-harakatlarni bartaraf etishga qaratilgan o'quv-uslubiy ishlarni olib borish.

Dissertatsiyaning **“O‘zbekiston Respublikasi korxonalarida g‘aznachilik xizmatini joriy etish va ularni takomillashtirish yo‘llari”** deb nomlangan uchinchi bobida korxonalarda g‘aznachilik tizimini samarali tashkil etish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar hamda bunda e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan jihatlar yoritilgan. Bundan tashqari, korxonaning g‘aznachilik tizimini raqamli texnologiyalardan hamda boshqa avtomatlashtirish vositalaridan foydalangan holda transformatsiya qilish natijasida korxonaning moliyaviy manbaalaridan foydalanish samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan.

Beqaror moliyaviy ahvol davrida ko'plab yirik korxonalarni boshqarish uchun eng dolzarb masalalardan biri moliyaviy menejment bilan bog'liq ishlarning samaradorligini oshirishdir. Yirik korxonalarda moliyaviy oqimlarning harakatini nazorat qilish alohida ahamiyatga ega. Negaki, korxonalarining rivojlanish strategiyasi bilan bog'liq bo'lmagan tizimsiz moliyalashtirish mablag'larning “isrof qilinishiga” va o'sish sur'atlarining pasayishiga olib kelishi sir emas.

G‘aznachilik jarayonini avtomatlashtirish tizimini tanlashda quyidagi mezonlarga e'tibor qaratish tavsiya qilinadi:

mavjud resurslar va qo'shimcha kapitalni jalb qilish imkoniyatlarini hisobga olgan holda istiqbolli moliyaviy sharoitlarni modellashtirish mumkinligi;

rejalashtirish paytida filiallar va bo'linmalarning tafsilotlarini kiritish imkoniborligi;

har qanday murakkablik darajasidagi bo'ysunuvchi budjetlardan foydalangan holda har bir modelni individual sozlash sharoiti yaratilganligi;

tashqi ma'lumotlar manbalari asosida sotish va sotib olish rejalari bo'yicha to'lovlarni rejalashtirish, ularni to'lash to'g'risidagi so'rovni shakllantirish vaqtida mablag'larning sarflanishini tezkor nazorat qilish imkonining mavjudligi;

turli ssenariylar yordamida prognoz va haqiqiy moliyaviy holat ma'lumotlarini taqqoslash, rejalashtirish davrining ketma-ket o'zgarishini hisobga

olgan holda rejalashtirish imkoni mavjudligi;

faqat rejalashtirilgan ma'lumotlar, reja-amal va bir nechta rejalarni taqqoslash asosida biznes modelini tahlil qilish, budget reglamentiga muvofiq mas'ul ijrochilar uchun vazifalarni shakllantirish va ularning bajarilishini nazorat qila olish chorasi ishlab chiqilganligi.

Yirik korxonalarda g'aznachilik tizimini yaratish jarayonini 2 asosiy bosqichga bo'lish mumkin:

g'aznachilik faoliyatining modelini yaratish: tayyorgarlik bosqichi, bu yerda nazariy jihatdan korxonaga uchun yangi tuzilma ishining barcha asosiy nuqtalari "ijro etiladi";

kompaniyaning ish amaliyotida g'aznachilik xizmatini joriy etish va avtomatlashtirish.

Bundan tashqari, dasturni muvaffaqiyatli joriy etishda xatarlarni minimallashtirish va tizimdan samarali foydalanishni ta'minlash yo'lida paydo bo'ladigan quyidagi muammolarni o'z vaqtida aniqlash va hal qilish muhim hisoblanadi:

xodimlar raqamlashtirish dasturi bilan ishlashga tayyor bo'lmaganda, bu unumdorlikning pasayishi, ma'lumot topishda qiyinchilik va xatolarda o'zini namoyon qilishi mumkin;

agar tizim muayyan biznes jarayonlariga mos kelmasa, bu foydalanishda qiyinchiliklarga olib kelishi mumkin;

agar texnik yordam darajasi juda ko'p narsani talab qilsa, bu kechikishga va xodimlarning noroziligiga olib kelishi mumkin;

agar tizim noto'g'ri tuzilgan bo'lsa, bu ma'lumotlar xavfsizligi xavfiga olib kelishi mumkin.

Mazkur muammolarni barataraf etish maqsadida quyidagi takliflarga amal qilish maqsadga muvofiq:

jamoaga uchun video darsliklar va ko'rsatmalar kabi kerakli materiallarni tayyorlash;

avtomatlashtirish va zarur jarayon o'zgarishlari o'rtasida to'g'ri muvozanatga erishish;

texnik qo'llab-quvvatlash bo'yicha taxminlarni muvofiqlashtirish va hujjatlashtirish;

tizimni zaifliklar uchun muntazam tekshirib turish va ularni zudlik bilan tuzatish;

xavfsizlik xabardorligini oshirish va ma'lumotlar bilan ishlash qoidalarini o'rgatish;

keraksiz xarajatlardan qochish uchun tizimdan nima kutilayotganini aniq tushuntira olish.

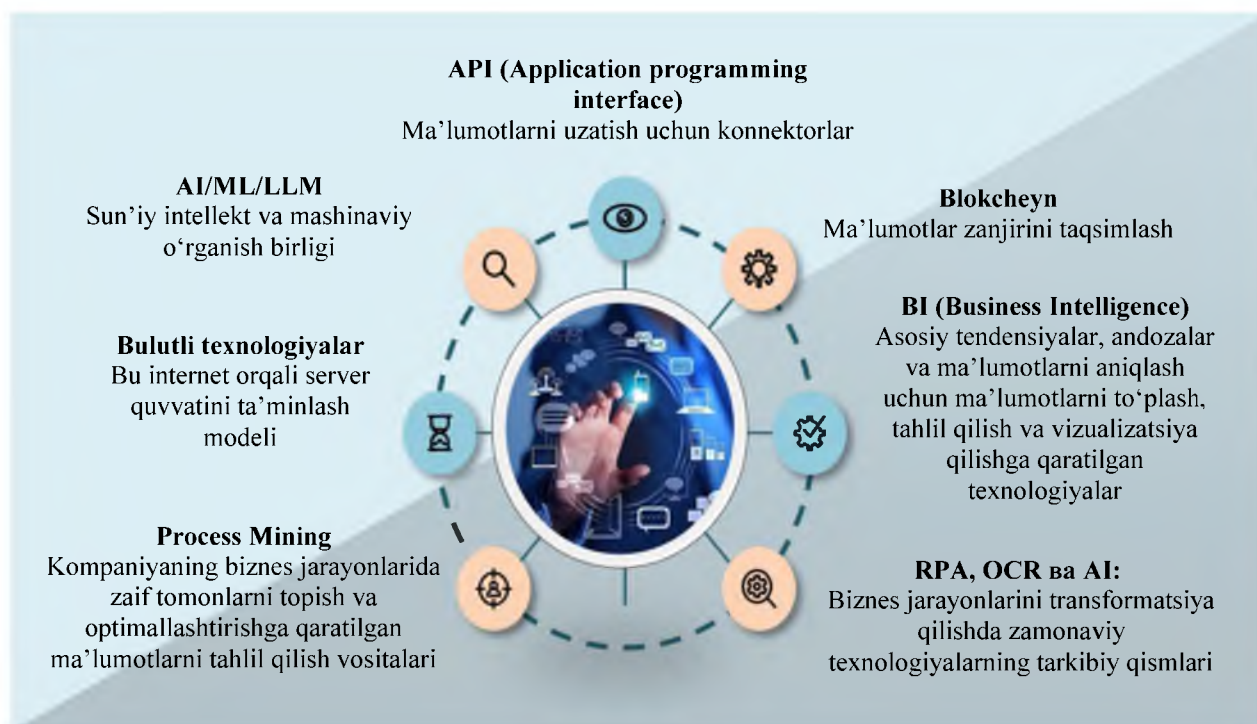
Raqamlashtirish orqali yaratiladigan sharoitlar natijasida nafaqat davlat moliyasi haqidagi ma'lum nazariy bilimlarga ega bo'lgan, balki davlat budjeti g'azna ijrosi jarayonlarida vujudga keladigan holatlarni tushuna oladigan, budget ijrosi ishtirokchilari bo'lgan moliya organlari, g'aznachilik bo'linmalari, budget tashkilotlari va budjetdan mablag' oluvchilar amaliy faoliyatini samarali tashkil qila oladigan, davlat mablag'larini samarali boshqarishga qaratilgan boshqaruv

qarorlarini qabul qila oladigan zamonaviy mutaxassislar tayyorlash yuqori darajali masala bo'lib qolmoqda.

G'aznachilik tizimini professional darajada joriy etish yo'qotishlar, zararlarni vujudga kelish imkonini va to'lovlarning kechikishi ehtimolini kamaytiradi. Bu bizga kompaniya resurslaridan samarali foydalanish, daromad va xarajatlarni oldindan rejalashtirish, har xil xavfli vaziyatlarning oldini olish imkonini beradi.

Hozirda g'aznachilik tizimini joriy etishdagi eng og'riqli muammolardan biri raqamli texnologiyalardan foydalana oladigan, ularning ma'lumot xavfsizligi doriasidagi mohiyatini tushuna oladigan kadrlarni topish bo'lib qolmoqda.

Texnologiyalarning kombinatsiyasi va ularning har biri mustaqil ravishda avtomatlashtirishga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, ammo bu raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati bilan cheklanmaydi. Kompaniyalar, birinchi navbatda, moliyaviy birlikni avtomatlashtirishning hozirgi darajasiga asoslanib, individual ehtiyojlarni hisobga olgan holda professional yechim tanlashlari kerak. G'aznachilikning dolzarb vazifalarini hal qilishga yordam beradigan va tashkilotlarni yangi texnologik darajaga olib chiqishga hissa qo'shadigan asosiy texnologiyalar 5-rasmda keltirilgan.



5-rasm. Tashkilotda g'aznachilik tizimining moliyaviy funksiyalarini raqamlashtirishda foydalaniladigan texnologiyalar²⁰

G'aznachilik budjetining ijrosi nazorati mamlakat budjet tizimi xarajatlarning kassa ijrosini ta'minlaydi, mamlakat budjetning yagona hisobini boshqaradi, samarali buxgalteriya hisobi va profilaktik davlat g'aznachilik nazoratini tashkil qiladi, ishonchli va shaffof konsolidatsiyalangan budjet hisobotlarini shakllantiradi.

²⁰ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Исполнение бюджета движения денежных средств (Выводить корректировки бюджета отдельно)

Сформировать: Выбрать варианты: Настройки: Выбрать настройки: Сохранить настройки: Еще ?

Корректировка БДДС

Параметры: Период 01.01.2018 - 31.12.2018
Сценарий 1: Квартальный (по месяцам)
Статусы документов: Все

Организация Статья оборотов	Январь 2018 г.			Февраль 2018 г.			Март 2018 г.		
	Квартальный (по месяцам) (без учета корректировок)	Квартальный (с учетом корректировок)	Отклонение по корректировкам	Квартальный (по месяцам) (без учета корректировок)	Квартальный (с учетом корректировок)	Отклонение по корректировкам	Квартальный (по месяцам) (без учета корректировок)	Квартальный (с учетом корректировок)	Отклонение по корректировкам
	сумма в валюте:	сумма в валюте:	сумма в валюте:	сумма в валюте:	сумма в валюте:	сумма в валюте:	сумма в валюте:	сумма в валюте:	сумма в валюте:
	упр. учета	упр. учета	упр. учета	упр. учета	упр. учета	упр. учета	упр. учета	упр. учета	упр. учета
Торговый дом ООО	487 500.00	487 500.00		1 200 000.00	1 200 000.00		1 100 000.00	1 100 000.00	
Авансы, полученные от покупателей	1 350 000.00	1 350 000.00		1 350 000.00	1 350 000.00		1 350 000.00	1 350 000.00	
Административные расходы	-375 000.00	-375 000.00		-375 000.00	-375 000.00		-375 000.00	-375 000.00	
Аренда	-67 500.00	-67 500.00		-225 000.00	-225 000.00		-225 000.00	-225 000.00	
Выдача под авансовый отчет	-185 000.00	-185 000.00		-185 000.00	-185 000.00		-185 000.00	-185 000.00	
Выручка от реализации продукции	7 000 000.00	7 000 000.00		7 900 000.00	7 900 000.00		8 200 000.00	8 200 000.00	
Командировочные расходы	-260 000.00	-260 000.00		-260 000.00	-260 000.00		-260 000.00	-260 000.00	
Материальная помощь	190 000.00	190 000.00		190 000.00	190 000.00		190 000.00	190 000.00	
Оплата поставщикам, подрядчикам	-2 850 000.00	-2 850 000.00		-2 850 000.00	-2 850 000.00		-3 850 000.00	-3 850 000.00	
Оплата труда	-2 750 000.00	-2 750 000.00		-2 750 000.00	-2 750 000.00		-2 750 000.00	-2 750 000.00	
Отчисления	-815 000.00	-815 000.00		-815 000.00	-815 000.00		-815 000.00	-815 000.00	
Приобретение объектов недвижимости	-550 000.00	-550 000.00		-550 000.00	-550 000.00		-550 000.00	-550 000.00	
Прочие выплаты и перечисления	-170 000.00	-170 000.00		-170 000.00	-170 000.00		-170 000.00	-170 000.00	
Прочие поступления	400 000.00	400 000.00		400 000.00	400 000.00		400 000.00	400 000.00	
Теплоэнергия	-130 000.00	-130 000.00		-130 000.00	-130 000.00		-130 000.00	-130 000.00	
Электричество	-150 000.00	-150 000.00		-150 000.00	-150 000.00		-150 000.00	-150 000.00	
Итого	487 500.00	487 500.00		1 200 000.00	1 200 000.00		1 100 000.00	1 100 000.00	

6-рasm. "1C: Бухгалтерия" dasturiy platformasida pul mablag'lari budjetining bajarilishi ko'rinishi²¹

So'nggi yillarda turli xil mulkchilik shaklidagi korxonalar tobora ko'payib, "1C: Бухгалтерия" dasturini korxonani boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi sifatida tanlamoqdalar. Bunda 1C platformasida har xil turdagi biznes faoliyati uchun ishlab chiqilgan yechimlar doimiy ravishda kengayib bormoqda. 1C budjetni avtomatlashtirish vositalari esa har qanday korxonaga uchun moslashuvchanligi va ko'lamini, sozlanishi budjet shakllari va moliyaviy hisobotlarning qulay mexanizmi sababli mos kelaveradi.

"1C: Бухгалтерия" xususiy dasturiy mahsulotini joriy qilishda, asosan, savdo, xizmat ko'rsatish yoki ishlab chiqarish bo'ladimi turli sohalardagi korxonalarda dasturni amalga oshirishda deyarli farqlar yo'q, chunki g'aznachilik jarayoni barcha korxonalarda taxminan bir xil. Biroq, dastlabki bosqichda korxonada g'aznachilikni avtomatlashtirish uchun qanday tizim zarurligini aniq tushunish muhimdir.

Yirik korxonalarda pul oqimlarini boshqarish jarayonini qurishda ma'lum bir harakatlar ketma-ketligiga rioya qilish lozim:

- kompaniyaning moliyaviy tuzilmasini rivojlantirish;
- moliyaviy javobgarlik markazlari uchun pul oqimi (PO) harakatlarining tuzilishini ishlab chiqish;
- rejalashtirilgan ko'rsatkichlarni ro'yxatdan o'tkazish ularga o'zgartirish kiritish jarayonlarini muvofiqlashtirish tartibini ishlab chiqish;
- to'lovlarni boshqarish qoidalarini ishlab chiqish;
- pul mablag'larini chiqib ketishi uchun hujjatlarni tasdiqlash yo'nalishlarini ishlab chiqish;
- nazorat ko'rsatkichlar majmuini aniqlash;
- kerakli ma'lumotlar namunalarini va to'g'ri jarayonlarni yaratadigan

²¹ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

G‘aznachilik tizimi avtomatlashtirilayotgan tashkilot rahbariyati xodimlarning ichki qarshiligini sindirish tizimini ishga tushirib, to‘lovlar ularga tayinlangan barcha standart tasdiqlashning yangi tartib-qoidalaridan boshqa yo‘l bilan o‘tmasligiga qaror qilganligini tushuntirishi lozim bo‘ladi. Boshqaruv ham shunga yarasha talabchan va natijada tizim foydalanuvchilari boshqa yo‘l yo‘qligini anglashlariga erishishi lozim bo‘ladi.

XULOSA

Raqamli iqtisodiyot sharoitida yirik korxonalarda g‘aznachilik tizimini tashkil etish istiqbollari bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar natijasida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Katta hajmdagi ma‘lumotlar bazasi bilan ishlaydigan yirik korxonalarda g‘aznachilik tizimini “1C: Buxgalteriya” dasturiy platformasining modullari asosida joriy etish orqali hisob yuritishga sarflanadigan mehnat xarajatlarini kamaytirishga, boshqaruv va boshqa hisobotlarni tayyorlashga ketadigan vaqtni qisqartirishga, moliyaviy oqimlarni samarali boshqarishga, shuningdek, omborlarni hisobga olish, sotib olish, sotish va bu borada avtomatik tarzda hisobot tayyorlashga, to‘lov topshiriqlarini shakllantirish, moliyaviy majburiyatlarning bajarilishini nazorat qilish va qarzdorlikni bartaraf etish uchun barcha choralarni zudlik bilan ko‘rishga erishish mumkinligi ko‘rsatib berildi.

2. Yirik korxonalarda g‘aznachilik tizimini raqamlashtirish va avtomatlashtirish orqali joriy etish pul mablag‘larini doimiy tanqisligiga barham berish, muhim resurslarga qilinadigan xarajatlarni kelishish tizimini takomillashtirish, moliyaviy manbaalardan samarali foydalanish va ularni to‘g‘ri boshqarish, noaniq ma‘lumotlar natijasida noto‘g‘ri qaror qabul qilish ehtimolini kamaytirish, moliyaviy ma‘lumotlar xavfsizligi darajasini oshirish, pul mablag‘larini boshqarishga sarflanadigan mehnat sig‘imi va vaqtini kamaytirish imkonini beradi.

3. Yirik korxonalarda g‘aznachilik tizimini moliyaviy va pul mablag‘lari oqimlarini samarali boshqarish maqsadida korxonaga tegishli xodimlarni “Moliyaviy boshqaruv”, “Raqamlashtirish” sohasida o‘qitish hamda rivojlantirish orqali korxonaga moliyaviy faoliyati rentabelligi va mehnat unumdorligini oshirish mumkin.

4. Davlat xaridlarini amalga oshirish sohasining raqamlashtirilishi g‘aznachilikning asosiy vazifalaridan biri hisoblangan korrupsiya xavfi darajasini minimallashtirish vazifasini inson omilini kamaytirgan holda amalga oshirilishiga asos yaratib, biznesni rivojlantirishda ma‘muriy to‘sqinliklarning oldini oladi hamda xaridlarning turli shakllarining joriy etilishida budget jarayonlarining shaffofligini oshiradi. Korrupsiyaga doir huquqbuzarliklarning oldini olish, mablag‘larning maqsadli sarflanishini, davlat xaridlarini amalga oshirilishida ularning shaffofligini ta‘minlash va bunda inson omilini kamaytirish, budget mablag‘lari ustidan samarali nazorat o‘rnatish maqsadida barcha turdagi xarid jarayonlarini korxonaga g‘aznachilik faoliyati bilan integratsiyalashgan holda raqamlashtirish maqsadga muvofiq.

5. Mamlakatimizda g'aznachilik tizimini raqamlashtirish dastlabki bosqichlardan o'tmoqda. Budget operatsiyalari hisobini avtomatlashtirish, elektron davlat xaridlari tizimini joriy etish, budgetlararo operatsiyalarni hisobga olish platformalarini yaratish bo'yicha loyihalar amalga oshirilmoqda. Biroq, ma'lumotlar integratsiyasi va turli tahlil tizimlari yanada rivojlanishni talab qilmoqda. Xorijiy davlatlar amaliyotida keng qo'llayotgan g'aznachilik nazorati institutlarining zamonaviy usullaridan foydalanish, uni yanada takomillashtirish rivojlanayotgan davlat sifatida O'zbekiston Respublikasida ham yirik korxonalarda g'aznachilik faoliyatini raqamlashtirish eng muhim ishlardan biri ekanligini ko'rsatmoqda.

6. Yirik korxonalarda samarali pul oqimi rejalarini tuzish, tashkilot bo'yicha to'lov grafiklarini shakllantirish va ularning ijro javobgarligini oshirish, pul oqimlarini onlayn tahlil qilish, debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini samarali boshqarishni "1C-Buxgalteriya" raqamli dasturiy platformasining o'zaro integratsiyalashgan moduli orqali amalga oshirish mumkin.

7. Yirik korxonalarining turli faoliyatiga doir barcha kerakli hisobotlar, to'lov topshiriqnomalari, shartnomalar va boshqa hujjatlarni qisqa vaqt ichida elektron shaklda yaratish hamda g'aznachilik va boshqa tegishli tashkilotlarga taqdim etish, katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash, ko'p sonli foydalanuvchilarning axborot resurslari bilan o'zaro aloqasini tashkil etish, moliyaviy ma'lumotlardan ruxsatsiz foydalanilishiga chek qo'yish, hisobdor shaxslar bilan hisob-kitoblarni onlayn amalga oshirishni g'aznachilik tizimini raqamli platformalar yordamida tashkil etish orqali amalga oshirish kerak.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ №DSc.19/04.07.2023.1.88.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА И
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ПРИ КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ПРИ
КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ЗУЛФИКАРОВ ФАРХОД ЮЛДАШХОДЖАЕВИЧ

**ПЕРСПЕКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАЗНАЧЕЙСКОЙ СИСТЕМЫ НА
КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ЭКОНОМИКИ**

08.00.16 – Цифровая экономика и международная цифровая интеграция

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

Ташкент – 2025 год

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за номером ВАК № В2023.2.PhD /Лqt3148.

Диссертация выполнена в Высшей школе бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан.

Автореферат диссертации подготовлен на трех языках (узбекском, русском и английском (резюме)) и опубликован на официальном сайте Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан (www.rgsbm.uz) и на информационно-образовательном портале "ZiyoNet" (www.ziynet.uz).

Научный руководитель: Бобокулов Тулкин Ибодуллаевич
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: Тешабоев Тулкин Закирович
доктор экономических наук, профессор
Иминова Наргиза Акрамовна
кандидат экономических наук, доцент

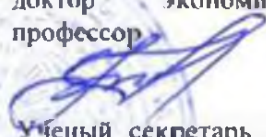
Ведущая организация: Банковско-финансовая академия Республики Узбекистан

Защита диссертации состоится в Высшей школе бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан на заседании Научного совета по присуждению ученых степеней за номером DSc.19/04.07.2023.1.88.01 «25» - 07 2025 года в 14⁰⁰ Ташкент, ул. Мирабадская, дом 25. Тел.: (99871) 239-03-05; факс: (99871) 239-03-03; e-mail: info@gsbe.uz


С диссертацией можно ознакомиться в Высшей школе бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан (регистрационный номер 7). Адрес: г. Ташкент, ул. Мирабад, 25. Тел.: (99871) 239-03-05; факс: (99871) 239-03-03; e-mail: info@gsbe.uz

Автореферат диссертации был выдан 07 «14» 2025 г.
(Регистрационный номер протокола «7» - 14,07 от 2025 г.).


Д.Х. Суюнов
Председатель Научного совета по
присуждению ученых степеней
доктор экономических наук,
профессор


Т.У. Калдыров
Ученый секретарь Научного совета
по присуждению ученых степеней,
кандидат экономических наук,
доцент


А.Т. Кенжабаев
Председатель Научного семинара
при Научном совете по присуждению
учёных степеней доктор
экономических наук профессор



ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В условиях глобального снижения наличных денег в обращении, роста процентных ставок рефинансирования и высокой экономической волатильности управление казначейством требует специальных навыков и дополнительных нагрузок на финансовый и риск-менеджмент. Основная цель управления казначейством — планирование необходимых денежных потоков для достижения будущих финансовых целей организации, правильная организация и контроль финансового менеджмента. Цифровое казначейство обеспечивает эффективное финансирование оборотного капитала, проактивно выявляет и снижает финансовые риски, поддерживает ликвидность для финансирования роста компании.¹ Согласно исследованию, проведенному Citi, компании с высокоэффективными казначейскими системами за последние 5 лет получили дополнительно 44 млрд долларов дохода.² Это, в свою очередь, привело к повышению эффективности финансовой деятельности предприятий.

Сегодня руководители стремятся минимизировать финансовые потери, выявляя риски, соответствующие внутренней политике компании на основе совершенствования системы управления казначейством. Управление казначейством позволяет эффективно управлять денежными средствами, минимизируя при этом операционные и финансовые риски. Видно, что возможности снижения финансовых рисков на предприятиях улучшились на 54% за счет цифровизации системы управления казначейством.³ Кроме того, показано, что за счет цифровизации казначейства финансовые сотрудники компании могут экономить до 30–40% рабочего времени⁴, сократить банковские сборы компании примерно на 10%, а также экономить в среднем 2 дня в месяц для каждой организации за счет эффективного учета внутрифирменных транзакций и управления спорами, а в 30 организациях системы это⁵ может сэкономить от 250 000 до 1 миллиона долларов годовых затрат (банковские комиссии, обмен валюты и т. д.).

В Республике Узбекистан цифровизация экономики также считается одной из основных задач, в том числе широкое внедрение цифровых информационно-коммуникационных технологий среди хозяйствующих субъектов. Цифровизация экономики Узбекистана, реализуемая по инициативе Президента Республики Узбекистан Ш.М. Мирзиёева, вызвала коренные изменения в железнодорожной отрасли как в системе мер, обеспечивающих экономическую безопасность субъектов предпринимательства, населения и всей республики. За последние годы

¹ Шахмир Халик. Citi global. Руководитель службы.

² Подготовлено на основе информации из интернет-ресурсов Ассоциации корпоративных казначеев (<https://www.treasurers.org/hub/treasurer-magazine/digital-investment-pays-dividends-for-leading-treasuries>).

³ Данные из интернет-публикации FISGlobal (<https://www.fisglobal.com/insights/digital-treasury-management-solutions-can-reduce-operational-costs>)

⁴ Информация о компании Treasury4 (<https://www.treasury4.com/the-digital-transformation-of-treasury>).

⁵ Elire's Founding Partners (<https://elire.com/understanding-the-value-of-a-treasury-management-system/>)

цифровизация железнодорожной отрасли и деятельности системных предприятий стала одной из важных задач экономической реформы нашего общества. «Укрепление финансового состояния железнодорожных предприятий, снижение себестоимости пассажирских и грузовых перевозок, создание подотчетной и стимулирующей среды для обеспечения эффективности деятельности»⁶ остается одной из самых актуальных задач в связи с нестабильной финансовой ситуацией в мире. В то же время Счетной палатой Республики Узбекистан⁷ посредством автоматизированной системы «Удаленный аудит» удалось провести проверки предприятий и организаций на сумму 443,5 млрд. сум. Предотвращены перерасходы средств на 85,2 млрд сумов и нарушения законодательства по государственным закупкам. Кроме того, в ходе предварительных испытаний по двум направлениям государственных закупок искусственный интеллект оценил 254 случая на общую сумму 6 млрд сумов как риски на предприятиях без участия человека.⁸

Диссертация будет полезна в реализации задач, обозначенных в Указе Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2020 года № УП-6079 «Об утверждении стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030» и мерах по ее эффективной реализации», Постановлении от 10 октября 2023 года № ПП-329 «О мерах по коренному реформированию отрасли железнодорожного транспорта Республики Узбекистан», Постановлении от 10 июля 2024 года № ПП-100 «О дополнительных мерах по усилению финансового контроля за использованием бюджетных средств», Постановлении от 3 декабря 2024 года № ПП-70 «Об ускорении преобразовательных процессов в отрасли железнодорожного транспорта», а также других нормативных документах, касающихся данной сферы.⁹

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и техники республики. Данное диссертационное исследование выполнено в рамках приоритетных направлений развития науки и техники республики I. «Приоритетные направления духовно-нравственного и культурного развития демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Уровень изученности проблемы. Казначейская система исполнения бюджета и ее регулирование, организация казначейской системы на крупных предприятиях, а также особенности эффективного управления

⁶Пункт 1 Постановления Президента Республики Узбекистан от 10 октября 2023 года № ПП-329 «О мерах по коренному реформированию железнодорожного транспорта Республики Узбекистан».

⁷Указ Президента Республики Узбекистан от 10 июля 2024 года № ПФ-100 «О дополнительных мерах по усилению финансового контроля за использованием бюджетных средств»

⁸Из отчета о деятельности Счетной палаты Республики Узбекистан за 2024 год. (<http://www.ach.gov.uz/uz/lists/view/439>)

⁹Указ Президента Республики Узбекистан от 05.10.2020 г. № ПФ-6079 «Об утверждении стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» и мерах по ее эффективной реализации», Указ от 31.12.2024 г. № ПФ-70 «Об ускорении преобразовательных процессов в железнодорожной отрасли», Указ от 10.10.2024 г. № ПФ-100 «О дополнительных мерах по усилению финансового контроля за использованием бюджетных средств», Постановление от 10.10.2023 г. № ПП-329 «О мерах по коренному реформированию отрасли железнодорожного транспорта Республики Узбекистан».

предприятиями в условиях цифровой экономики анализировались зарубежными учеными, такими как И.Г.Акпаров, И.Р.Зарипова, В.Хафизова, Н.Г.Иванова, Т.Д.Маковник, Х.Н.Гизатуллин, А.А.Королев, А.В.Ларин, И.Борисюк, О.Р.Недоспасова, Т.Е.Бакланова, Л.В.Бакулевская, В.В.Ковалев, Т.Сацук, J.Diamond, H.Barry, V.Potter, P.Polak, F.Masquelier, G.Michalski.¹⁰

Теоретические, правовые и организационные основы организации казначейства, казначейского управления государственным бюджетом, казначейской деятельности в зарубежных странах рассмотрены в научных исследованиях отечественных ученых-экономистов: Т.Ш.Эшназарова, Г.А.Косимовой, Т.С.Кочкорова, А.Ж.Туйчиева, Д.А.Ташмухмедовой, А.Джураева, Н.Джумаева, У.Бурхонова, А.Раззокова, Ш.Тошматова, Нурмонова и других.¹¹

Поскольку в исследованиях, проводимых в рамках данной темы, с учетом влияния современных изменений, особенно на крупных предприятиях, системно не изучались вопросы организации казначейской системы на основе цифровизации и проблемы и препятствия, которые могут возникнуть в связи с этим, в том числе при ее реализации на базе определенной программной платформы, проведение исследований в этом направлении является актуальным.

Соответствие темы диссертации планам научных исследований высшего учебного заведения, в котором выполнена диссертация. Данное диссертационное исследование выполнено в рамках темы «Перспективы организации казначейской системы на крупных предприятиях в условиях цифровой экономики» в соответствии с планом научных исследований

¹⁰Акпаров И.Г. Казначейская система исполнения бюджета в Российской Федерации. -М.: Финансы и статистика. 2002. 340с., Зарипова И.Р., Хафизова В.Р. История развития и современное состояние межбюджетных отношений в России. - 2- изд. Уфа, ГП «Принт», 2001. -181с. Иванова Н.Г. Маковник Т.Д. Казначейская система исполнения бюджетов. -СПб: Питер, 2001. 208 с.,Гизатуллин Х.Н., Зарипова И.Р. Формирование и решение проблем самообеспеченности местных бюджетов и условия их обеспечения. - 2-е изд. Уфа, Институт экономики УрО РАН, 2001. -248с., Королев А.А., Ларин А.В. Банковские расчетные продукты для современного казначейства. // Расчеты и оперативная работа в коммерческом банке. 2009, Борисюк И.А., Недоспасова О.П. Корпоративное казначейство: новые возможности повышения эффективности финансовых потоков // Известия УрГЭУ. - Екатеринбург, 2011. - №1(33). - С. 5-9.; Бакланова Т. Е. Казначейская служба корпорации: ее функции и роль в централизованном управлении денежными потоками // Московский экономический журнал . – Москва, 2020. – №5. - С. 409-415.; Бакулевская Л. В. Управление денежными потоками: теоретические и методические аспекты. Монография. Йошкар-Ола: ООО «Струна», 2011.-161 с.; Ковалев В. В. Управление денежными потоками, прибылью и относительностью: учеб.-практ. пособие. М.: Проспект, 2008-243 с.; Сацук Т.П. Преобразование учетно-аналитической информации в казначейской службе предприятия // Вестник Сибгау. – Красноярск, 2013. – № 2(48). - С. 11-19.; Diamond J., Barry H Potter V. Building Treasury Systems//Finance & Development / September, 2000. – P. 36-39.; Polak P. Masquelier F., Michalski G. Towards treasury 4 / The evolving role of corporate treasury management for 2020//Journal of Contemporary Management Issues, 2018 – № 23(2). – P. 189–197.

¹¹Эшназаров Т. Казначейские отношения. - Т.: «Фан», 2008. -303-с, Косимова Г.А. «Организация казначейской деятельности». Учебное пособие. «Экономика-Финансы». Т., 2005., Кучкаров Т.С. «Перспективы инновационного развития казначейской информационной системы Узбекистана в условиях перехода к «цифровой экономике»» Сборник тезисов докладов Международной научно-практической конференции Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан. 27 апреля 2018 г. Туйчиев А.Ж., Ташмухмедова Д.А. Казначейство. Учебное пособие. – Т.: «ЭКОНОМИКА ФИНАНСЫ» 2019. - 834 с. Джураев А. Эффективные пути формирования доходов государственного бюджета. Ташкент. Научное издательство Академии наук Республики Узбекистан. 2004.-244с., Джумаев Н., Бурхонов У. «Актуальные проблемы финансов» Ташкент. 2003. , Раззаков А., Тошматов Ш., Ормонов Н. История экономических учений. Ташкент. Финансы. 2002. -492с.

Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан.

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию практики организации казначейской системы на крупных предприятиях в условиях цифровой экономики.

Задачи исследования:

исследование научно-теоретических взглядов на организацию казначейской системы в цифровой экономике;

исследование и практическая оценка роли систем казначейского контроля в организации учета затрат;

провести анализ теоретических основ и выявить практическое значение организации казначейской деятельности в зарубежных странах;

провести анализ текущего состояния казначейской системы Республики Узбекистан и определить приоритетные направления ее развития;

исследовать передовой зарубежный опыт механизмов и правовых основ организации государственных закупок в рамках создания системы цифрового казначейства на предприятиях и обосновать возможности их применения в узбекской практике;

выявление актуальных проблем, возникающих при внедрении и совершенствовании системы цифрового казначейства на крупных предприятиях, и разработка предложений и рекомендаций по их решению для повышения эффективности использования денежных средств предприятий.

Объектом исследования выбрана финансовая деятельность Акционерного общества «Темирйулинфратузилма», подведомственного Акционерному обществу «Узбекистон темир йуллари».

Предметом исследования являются финансово-экономические отношения, связанные с организацией казначейской системы на крупных предприятиях в условиях цифровой экономики.

Методы исследования. В процессе исследования использовались такие методы, как анализ литературы, статистический анализ, прогнозирование, перспективный анализ, экспертная оценка, прогнозирование и математическое моделирование.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

Предлагается эффективное управление казначейской системой и финансовыми потоками на крупных предприятиях и производительность труда за счет обучения и развития соответствующих сотрудников по направлениям «Финансовый менеджмент» и «Цифровизация»;

Предложение основано на минимизации уровня коррупционных рисков в сфере государственных закупок путем организации казначейской системы на основе цифровизации;

Для создания эффективных планов движения денежных средств на крупных предприятиях, формирования платежных календарей организации, анализа денежных потоков в режиме онлайн, эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностью разработаны предложения по

сокращению издержек за счет организации казначейства с использованием комплексных модульных решений цифровой программной платформы «1С-Бухгалтерия»;

Целью является создание в короткие сроки всех необходимых отчетов, платежных поручений, договоров и других документов, связанных с различными видами деятельности предприятий, в электронном виде, а также организация системы казначейства с использованием цифровых платформ для проведения расчетов в режиме онлайн, тем самым повышая качество и безопасность отчетов предприятий.

Практические результаты исследования :

разработано предложение по развитию внедрения системы казначейства с использованием цифровых технологий, применив передовой зарубежный опыт, добившийся успеха в этой области;

изучены проблемы и препятствия, которые могут возникнуть при внедрении системы казначейства на крупных предприятиях в условиях цифровизации, и разработаны предложения по их преодолению;

контроль финансовых результатов казначейского исполнения, совершенствование порядка исполнения контрактов, целевого расходования финансовых средств, снижение коррупционных рисков, возникающих при осуществлении государственных закупок, могут быть достигнуты путем обеспечения предприятия автоматизированной единой информационной системой осуществления государственных закупок;

возможности использования программной платформы «1С:Бухгалтерия» основаны на внедрении казначейской системы в деятельность крупных предприятий и ее соответствии стандартам бухгалтерского учета, их интеграции между собой, а также подготовке отчетов и другой аналитической информации соответствующих организаций.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что они могут быть использованы в качестве источника для проведения научных исследований по вопросам организации системы казначейства на основе цифровых технологий в деятельности крупных предприятий, расширения круга экономических знаний специалистов и студентов, работающих в системе казначейства.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные предложения и рекомендации могут быть использованы при разработке комплекса мероприятий и внутренних нормативных документов, направленных на организацию казначейской системы в финансовой системе и крупных предприятиях в условиях цифровой экономики, а материалы исследования могут быть использованы при преподавании таких дисциплин, как «Казначейство», «Бюджетная система», «Финансовый менеджмент», «Цифровизация» в высших учебных заведениях экономического профиля.

Достоверность результатов исследования определяется тем, что использованный подход, методы и теоретические данные взяты из

официальных источников, эффективность представленных анализов и экспериментальных проверок проверена в пределах математико-статистического интервала достоверности, требованиями к достоверности, установленными статистическими и фактическими законами, изучением научно-теоретических основ внедрения казначейской системы на крупных предприятиях в условиях цифровизации, результатами изучения и обобщения передового зарубежного опыта, статистическими данными.

Внедрение результатов НИР. На основе полученных научных результатов по приоритетным направлениям организации казначейской системы на крупных предприятиях в условиях цифровой экономики:

предложение по организации казначейской системы на крупных предприятиях путем цифровизации с использованием модульных решений программной платформы «1С-Бухгалтерия» на основе разработанного в ходе НИР алгоритма управления финансовыми и денежными потоками было реализовано на практике АО «Темирйулинфратузилма» АО «Узбекистон темир йуллари» (Справка №01/39 АО «Темирйулинфратузилма» АО «Узбекистон темир йуллари» от 15.04.2025 г.). В результате внедрения данного предложения на практике рентабельность и производительность деятельности Общества возросли на 7-8 процентов, а скорость документооборота – на 10-15 процентов;

в целях профилактики коррупционных правонарушений, обеспечения целевого расходования средств, обеспечения прозрачности при осуществлении государственных закупок и снижения человеческого фактора в них, установления эффективного контроля за бюджетными средствами, АО «Темирйулинфратузилма» АО «Узбекистон темир йуллари» реализовано предложение по цифровизации всех видов процессов закупок (справка №01/39 АО «Темирйулинфратузилма» АО «Узбекистон темир йуллари» от 15 апреля 2025 года). В результате реализации данного предложения автоматизирован ряд процессов закупок, существенно снижены риски коррупции при осуществлении закупок в обществе, повышена прозрачность процессов закупок, примерно на 30 процентов сокращены коррупционные правонарушения при снижении уровня человеческого фактора;

предложение по организации казначейской системы на крупных предприятиях с использованием комплексных модульных решений программной платформы «1С-Бухгалтерия» в целях создания эффективных планов движения денежных средств, формирования графиков платежей организации и повышения ответственности за их исполнение, проведения онлайн-анализа движения денежных средств, эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностью было реализовано на практике АО «Темирйулинфратузилма» АО «Узбекистон темир йуллари» (справка №01/39 АО «Темирйулинфратузилма» АО «Узбекистон темир йуллари» от 15.04.2025 г.). В результате реализации данного предложения были усовершенствованы бизнес-процессы, связанные с платежами, а внедренная система автоматизировала заключение, исполнение и расторжение договоров. В результате систематизации информации по взаиморасчетам

между контрагентами, дебиторами и кредиторами, работы с ответственными лицами, создания возможности мониторинга их изменения в течение операционного периода финансовая устойчивость предприятия возросла на 10-15 процентов, сокращены 2 штатные единицы, создана возможность экономии около 230 млн. сумов в год;

Предложение по организации системы казначейства с использованием цифровых платформ в целях формирования в короткие сроки в электронном виде всех необходимых отчетов, платежных поручений, договоров и других документов по различным направлениям деятельности крупных предприятий и предоставления их в Казначейство и другие соответствующие организации, обработки больших объемов данных, организации взаимодействия большого количества пользователей с информационными ресурсами, предотвращения несанкционированного использования финансовой информации, проведения расчетов с подотчетными лицами в режиме онлайн было внедрено в практику АО «Темирйулинфратузилма» ГАЖК «Узбекистон темир йуллари» (Справка №01/39 АО «Темирйулинфратузилма» ГАЖК «Узбекистон темир йуллари» от 15 апреля 2025 года). В результате внедрения данного предложения в организации создана автоматизированная система формирования отчетов, сокращены системные цепочки обмена информацией между пользователями, повышены качество и уровень отчетности предприятия, оцифрованы расчеты с подотчетными лицами, обеспечена безопасность соответствующих источников информации.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационной работы обсуждались на 1 международной и 5 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследований. Всего по теме диссертации 12 научных работ, в том числе 6 научных статей в научных изданиях, рекомендованных к публикации ВАК Республики Узбекистан по основным научным результатам диссертаций, из которых 2 опубликованы в зарубежных и 4 в республиканских журналах, а также 6 докладов и тезисов на международных и республиканских конференциях.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, общим объемом 140 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении диссертации устанавливается актуальность и необходимость темы исследования, описываются цель, задачи, объект и предмет исследования, указывается его соответствие приоритетным направлениям развития науки и техники республики, описывается научная новизна и практические результаты исследования, поясняется научно-практическая значимость полученных результатов, приводятся сведения о внедрении результатов исследования в практику, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе: «Теоретические основы организации казначейской системы в цифровой экономике» рассматриваются понятие и определение казначейства, его роль в управлении финансовыми потоками государства, этапы развития и изменения его задач, аспекты исполнения бюджета казначейской системой и виды ее контроля, зарубежный опыт организации корпоративного казначейства, а также изменение резульатиных показателей под воздействием различных факторов, влияющих на финансовые потоки на примере крупного предприятия.

Этапы развития корпоративного казначейства можно разделить на 3 этапа в зависимости от функций, которые оно выполняет в системе (рисунок 1).



Рисунок 1. Корпоративное казначейство и трансформация его функций

Казначейский контроль за исполнением бюджета обеспечивает кассовое исполнение расходов бюджетной системы страны, управляет единым бюджетным счетом страны, организует эффективный бухгалтерский учет и профилактический государственный казначейский контроль, формирует достоверную и прозрачную консолидированную бюджетную отчетность.

Трансформация моделей и возможностей казначейства в результате технологических факторов была перечислена за последние 20 лет. Расширение иконок цифровизации и развитие промышленности и

производства, увеличение типов фондов и форм бизнеса на мировых финансовых и фондовых рынках, а также текущие международные конфликты и влияние на них человеческого фактора, как ожидается, приведут к этапу развития «Казначейства 5.0» в азиатских странах в ближайшие 5 лет.

Исполнение бюджета с помощью казначейской системы имеет следующие преимущества и недостатки.

Таблица 1.

Преимущества и недостатки исполнения бюджета с казначейской системой¹²

Преимущества	Недостатки
Расчет реального размера финансовых ресурсов государства и показателей его роста за короткий период времени	Для осуществления любой сделки необходимо доказать, что деньги используются по целевому назначению.
Анализ, обработка и сбор оперативных данных о состоянии государственных финансов	Каждая транзакция строго регулируется и проверяется казначейской системой.
Проведение постоянного, детального контроля за исполнением доходной и расходной частей государственного бюджета	Невозможность осуществления всех платежей с казначейского счета, как если бы они осуществлялись с банковского счета
Возможность постоянного контроля эффективности деятельности финансовых органов по предупреждению злоупотреблений и нецелевого использования бюджетных средств со стороны вышестоящих распорядителей при своевременном и целевом финансировании бюджетных расходов	Контрагенты будут вынуждены открывать соответствующие счета в казначействе для взаиморасчетов, что увеличит уровень бюрократии и сроки реализации сделок, а также риск несоблюдения финансовых нормативов затрат при предоставлении финансовых и государственных услуг.
Возможность предварительного контроля бюджетных организаций при принятии обязательств от поставщиков товаров и услуг (заключении договоров и соглашений) в рамках утвержденных бюджетных средств	Все операции по государственным контрактам должны быть четко отделены от других операций организации, чтобы исключить риск несвоевременной подготовки проектов бюджетов и отчетов об их исполнении, платежных документов на перечисление средств.
Сокращение денежных потоков за счет перечисления денежных средств, предусмотренных договором, с казначейского счета непосредственно на счета поставщиков после получения обязательств бюджетных предприятий	Риск несвоевременного и полного перечисления бюджетных средств получателям, а также несвоевременного уведомления получателей о лимитах бюджета
Возможность более эффективного расходования бюджетных средств в казначейской системе за счет упрощения перевода средств с одного звена казначейской системы на другое	Модернизация и интеграция казначейских операций в контексте цифровизации потребует много времени и денег, а пользователей придется переучивать, что приведет к их сопротивлению изменениям.

¹²Разработано автором.

На ранних этапах корпоративное казначейство представлялось как центр прибыли компании, ориентированный в основном на организационные задачи, в частности, обеспечение своевременных платежей и взаимодействия с банками, а также выполнение аналитических функций, таких как краткосрочное прогнозирование ликвидности. В период, когда корпоративное казначейство стало центром прибыли, его задачей стало управление резервами, дебиторской и кредиторской задолженностью в соответствии с кредитной политикой организации путем оптимального формирования отсрочки сроков платежей, их анализа, управления финансовыми рисками посредством операций хеджирования. Его деятельность была направлена на реализацию спекулятивных (все виды сделок, осуществляемых с увеличением или уменьшением стоимости актива с целью получения дополнительного дохода на валютном и кредитном рынках) контрактов.

Таблица 2.

Последовательность целевых процессов при реализации финансовых задач на крупных предприятиях при выходе на этап развития «Казначейство 5.0».¹³

Т/р	Название процесса	Содержание процесса
1	Выбор подходящих технологий	Необходимо определить, какие технологии и инструменты помогут оптимизировать текущие казначейские процессы и повысить операционную эффективность.
2	Развитие цифровой зрелости	Чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, компании должны активно внедрять цифровые технологии и инновации.
3	Обеспечение информированности общественности о сотрудниках	Сотрудники компании должны быть обучены работе с новыми технологиями и инструментами, а также должны понимать стратегию компании и свою роль в ее реализации.
4	Участие высшего руководства	Руководство компании должно активно поддерживать внедрение новых технологий и изменение процессов, предоставляя необходимую поддержку и ресурсы.
5	Планирование бюджета цифровизации казначейства и разработка дорожной карты проекта	Согласовывать бюджет и иметь готовую Дорожную карту проекта, включая информацию о спонсорах, руководителях, экспертах и исполнителях, показывать альтернативные пути реализации различных частей проекта в Дорожной карте

После 2017 года корпоративное казначейство стало выступать в качестве стратегического партнера, участвующего в принятии управленческих решений. Кроме того, это организация, ответственная за определение лимитов товарных кредитов контрагентам и продление сроков оплаты, а также за разработку страховой и финансовой политики. В этой связи казначей играет роль советника руководства компании, устанавливая и

¹³Разработано автором.

поддерживая отношения с инвесторами, разрабатывая и представляя стратегии финансирования с глубоким пониманием рисков системы налогообложения и страхования.

Основными задачами Казначейского аудита являются реализация бюджетной политики страны и обеспечение целевого и эффективного использования средств страны.

В этом контексте способ реализации казначейства изменится из-за роботизированной автоматизации процессов, улучшенного сбора данных с использованием цифровых технологий и инструментов (например, API (интерфейс прикладного программирования), искусственный интеллект, блокчейн). Для успешного решения проблем казначейства, которые могут возникнуть, необходимо обратить внимание на следующие аспекты. (Таблица 2) Одной из компаний, которая добилась успеха, продвигая прибыльные операции и бизнес-стратегии, направленные на устойчивое развитие, обеспечивая при этом дисциплинированное финансовое управление и полностью прозрачную отчетность, является Coca-Cola Company. Она включает в себя 8 региональных управлений крупных компаний в разных регионах и странах.

Coca-Cola представляет свои финансовые результаты в соответствии с общепринятыми в США принципами бухгалтерского учета («GAAP» или «отчет»). Кроме того, Компания представляет консолидированную финансовую отчетность по-GAAP в дополнение к своей финансовой отчетности GAAP. Руководство считает, что эта финансовая отчетность по-GAAP предоставляет инвесторам дополнительную, значимую финансовую информацию, которую им следует учитывать при оценке основных показателей и тенденций Компании.

За последние годы Coca-Cola радикально трансформировала свой бизнес, консолидировав портфель франчайзинговых и розливочных активов в США, создав новые системы продаж и реструктурировав бизнес для сокращения коммерческих, административных и операционных расходов относительно прибыли. Видно, что почти все перечисленные выше показатели выросли из года в год за последние 5 лет (рисунок 2). Только в 2020 году эти показатели снизились, что совпало с периодом пандемии коронавируса. К 2021 году компания, оправившись от осложнений пандемии, увеличила прибыль на 3,73% по сравнению с 2019 годом и на 17% по сравнению с 2020 годом. Это изменение произошло из-за среднего роста цен на продукцию на 6% в условиях высокой инфляции и роста продаж смесей концентратов для напитков на 9%.

Деятельность Компании подвергает ее различным финансовым рискам: рыночному риску (включая валютный риск, риск изменения цен на сырьевые товары и риск изменения процентной ставки), кредитному риску, риску ликвидности и риску изменения акций. Общая программа управления рисками Компании фокусируется на волатильности финансовых рынков и стремится минимизировать неблагоприятное влияние на денежные потоки Группы. Компания использует хеджирующие финансовые инструменты для хеджирования определенных рисков. Управление рисками осуществляется Казначейством Компании в соответствии с политикой, утвержденной Советом директоров. Казначейство Компании в тесном сотрудничестве с

дочерними компаниями Группы выявляет, оценивает и хеджирует финансовые риски. Совет директоров разработал Политику казначейства, которая обеспечивает основу для контроля всех операций, связанных с казначейством.

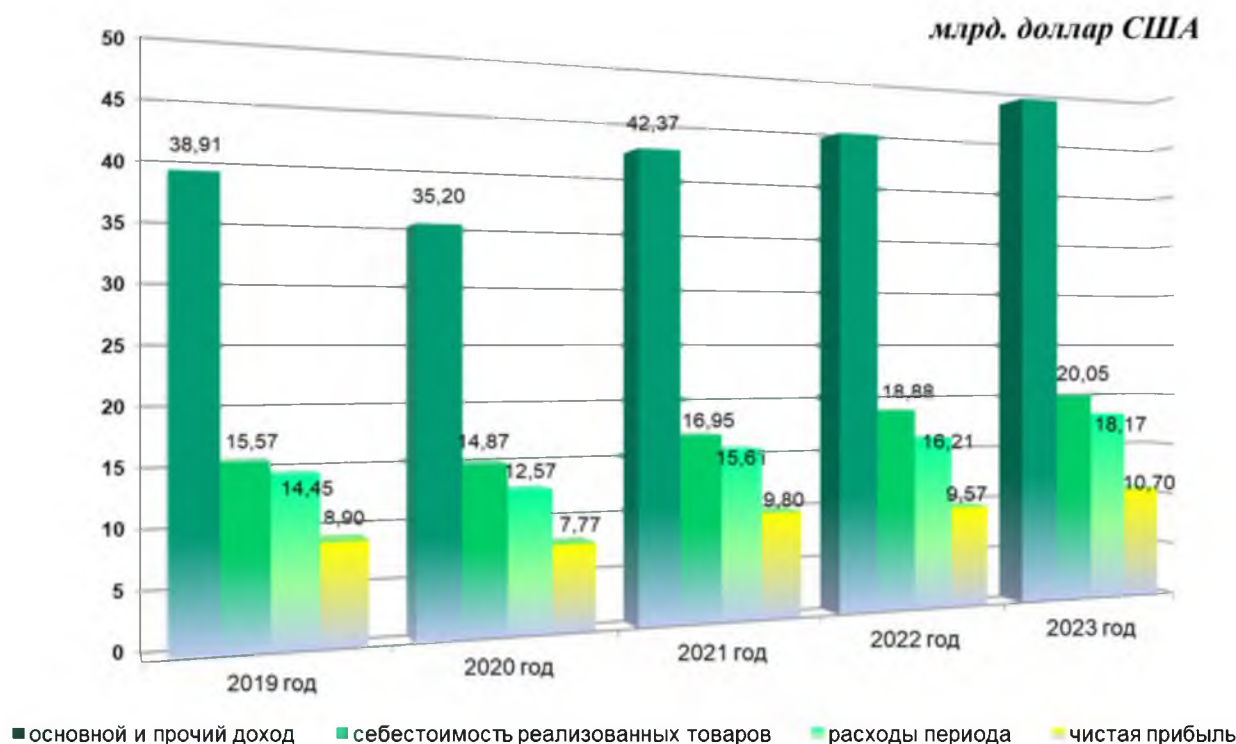


Рисунок 2. Динамика финансовых показателей компании Coca-Cola за 2019-2023 гг

Чтобы повысить способность Coca-Cola достигать целей своих ИТ-инвестиций путем поддержания потока информации, важно рассмотреть некоторые особенности или функции программного обеспечения для нее. Информационная система бухгалтерского учета требует все важные цифры и данные из финансовых записей организации и организует данные структурированным образом. Эта система собирает данные, обрабатывает их и предоставляет полезную информацию руководству или лицам, принимающим решения в организации. Это делает важным обеспечение того, чтобы информационная система бухгалтерского учета могла точно регистрировать данные и защищать данные.

Система казначейства компании Coca-Cola прошла долгий путь от отдела бэк-офиса до полноценного консультанта, который может вносить вклад в бизнес и участвовать в формировании стратегии компании. Это было достигнуто за счет обеспечения достаточного уровня автоматизации традиционных процессов казначейства, таких как учет казначейских операций и управление денежными средствами.

Во второй главе: **«Анализ современного состояния системы казначейства при осуществлении государственных закупок в Республике Узбекистан»** освещаются поэтапные реформы, проводимые в системе государственного управления в Республике Узбекистан, изменения в государственном устройстве в результате эффективной реализации

казначейского исполнения текущего государственного бюджета, анализируется применение системы казначейства при управлении государственным бюджетом в зарубежных странах, задачи органов казначейства, правовые основы регулирования государственных закупок в условиях казначейства. Кроме того, на примере зарубежного опыта представлены предложения по применению механизмов осуществления государственных закупок в Российской Федерации к деятельности предприятий в целях предотвращения и минимизации потерь в результате экономических и правовых нарушений, а также коррупционных рисков в нашей стране, максимального сокращения ошибок в процессе осуществления государственных закупок.

Эффективное осуществление казначейского исполнения государственного бюджета в нашей республике стало возможным только после достижения показателей устойчивого развития. Положительные результаты реформ мы видим в успешном осуществлении казначейского исполнения государственного бюджета.



Рисунок 3. Функции Казначейства Министерства государственных финансов

В современных условиях нашего развития, структурные изменения, происходящие в экономике страны, реформы, проводимые во всей финансовой системе и в ее центральном звене – государственных финансах, требуют приобретения определенных знаний и навыков в области управления государственными финансами.

В последние годы стратегическое значение казначейских организаций возрастает, что приводит к увеличению их структуры и сферы деятельности.

Нахождение правильных ответов на вопросы, поставленные перед казначейской системой, значительно поможет организациям и компаниям, борющимся с ликвидностью или кредитными уровнями. Поэтому казначейская система с четко определенными задачами имеет решающее значение для государства.

Одним из основных направлений реформирования управления государственными финансами является внедрение механизма казначейского исполнения государственного бюджета в стране. С принятием Конституции Республики Узбекистан 8 декабря 1992 года были созданы правовые основы финансовой политики страны, обозначены направления развития финансов и финансовой системы. Разработка и принятие Закона Республики Узбекистан «О казначейском исполнении Государственного бюджета» стало еще одним важным шагом в регулировании распределения и использования государственных средств. Вместе с тем, в 2020 году в рамках Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан была принята стратегия «Цифровой Узбекистан – 2030», направленная на совершенствование системы электронного правительства, дальнейшее развитие программных продуктов и информационных технологий, создание IT-парков во всех регионах республики, цифровую трансформацию территорий и сетей. В данной стратегии также определены приоритетные проекты по цифровой трансформации в финансовой системе.

В процессе дальнейшего совершенствования казначейской деятельности в Республике Узбекистан одним из актуальных вопросов на сегодняшний день является акцент на эффективном использовании преимуществ контроля и положительных сторон международного опыта, поиск перспективных направлений дальнейшего совершенствования процедур контроля, анализа и мониторинга казначейских операций.

В настоящее время существует несколько документов, которые служат нормативной базой для государственных закупок в разных странах. Закон ЮНСИТРАЛ о закупках товаров (работ) и услуг, принятый в 1994 году на 27-й сессии Комиссии ООН по праву международной торговли, является документом, который объединяет весь существующий международный опыт и практические наработки в области как государственных, так и корпоративных закупок в условиях рыночной экономики. Данный закон был разработан Организацией Объединенных Наций в качестве образца для создания современной эффективной рыночной модели государственных закупок и предназначен в первую очередь для стран с переходной экономикой Восточной Европы, а также развивающихся стран.

В Соединенных Штатах общая координация деятельности по государственным закупкам осуществляется Управлением по федеральной закупочной политике, которое было создано в 1974 году как консультативный орган Департамента управления и бюджета и стало независимым постоянным государственным агентством в 1988 году. Все закупки, осуществляемые федеральными закупочными агентствами, регулируются Федеральными правилами закупок (FPRs) 1984 года, которые описывают все этапы закупок, от планирования до управления государственными контрактами (до их завершения). Заявленная цель FPRs — гарантировать, что все агентства, осуществляющие закупки для нужд

федерального правительства, придерживаются единой политики закупок и используют единый набор правил закупок. Миссия FPRs — предоставить всем государственным заказчикам наилучшее соотношение цены и качества (цена/стоимость), принимая во внимание ограниченное время на закупку.

Сегодня государственные закупки в Европейском союзе регулируются тремя направлениями законодательства в зависимости от размера и других условий: международным, законодательством ЕС и национальным. Регламент ЕС о международных закупках в первую очередь включает требования Соглашения Всемирной торговой организации о государственных закупках. При регулировании на уровне ЕС существует набор правовых инструментов, которые обеспечивают единые условия государственных закупок. Закупки в государствах-членах ЕС по-прежнему осуществляются государственными органами в соответствии с национальным законодательством. Однако при этом учитываются не только национальные правила закупок, но и законодательство Европейского сообщества и рекомендации, изложенные в вышеупомянутых директивах.

Таблица 3.
Тенденции развития казначейской системы Российской Федерации¹⁴

Периодическая стадия	Реформы, характерные для этого периода	Год реформ
1-й период	Формирование законодательства, регулирующего деятельность Казначейства России	2004 – 2016
2-й период	Расширение финансового юридического лица Казначейства России путем наделения его полномочиями упраздняемого Росфиннадзора, придание Казначейству России статуса «системы управления»	2016-2020
3-й период	Финансовое юридическое лицо Казначейства России уполномочено осуществлять функции оператора казначейской платежной системы, осуществлять казначейское сопровождение, оказывать казначейские услуги, осуществлять контроль за трансформацией казначейской платежной системы, а также получить статус «расчетной системы» Казначейства России.	2020 и настоящее время

Проведен сравнительный анализ систем государственных закупок вышеуказанных и других зарубежных стран с различным уровнем социально-экономического развития.

Казначейская система Российской Федерации прошла этапы эволюции, имеющие свою специфику: от времен Древней Руси до революционного периода, затем советского и постсоветского периодов. Тенденции ее становления и развития в современный период следующие.

Системы государственных закупок в развитых странах характеризуются качественно иным концептуальным подходом, который в большей степени

¹⁴Разработано автором.

связан с решением глобальных проблем цифрового развития и безопасности, совершенствованием производства и управления, обеспечением нового уровня взаимодействия ключевых субъектов и удовлетворением их интересов. Развивающиеся страны решают тактические задачи, возникающие из-за коррупции, уровня бедности, проблем предоставления базовых услуг и товаров населению, поэтому механизмы и инструменты в большой степени зависят от имеющегося финансового, производственного и технологического потенциала.

Международный опыт может быть полезен для успешного функционирования системы закупок в нашей стране. Мировая практика показывает, что государственный заказ является мощным фактором, влияющим на уровень экономического развития любой страны, независимо от степени вовлеченности государства в рыночные отношения. В этой связи нами была изучена система закупок Российской Федерации как развитой страны, из опыта которой можно черпать модель, и возможности внедрения ее опыта в нашей стране.

Новая правовая система закупок в Российской Федерации началась с принятия в 2013 году Закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». В нем вопрос эффективного обеспечения нашел отражение в принципах контрактной системы в сфере закупок (рисунок 4).

Система контрактных закупок определяет принципы и правила взаимоотношений государства и бизнеса, в процессе которых формируются открытые, гармоничные и справедливые деловые отношения. Многочисленные договоры, заключаемые на закупку товаров и услуг, социально значимой продукции, а также на реализацию государственных функций, способствуют развитию сферы гражданского права.

В Российской Федерации контрактная система в сфере закупок выполняет государственные функции государства и муниципалитетов перед населением, то есть в такой ситуации вопрос борьбы с коррупционными факторами ставится крест-накрест. Контрактная система имеет большое значение для развитых стран, а также для России, как средство развития и поддержки малого бизнеса. Для государства закупки являются важным ресурсом, который необходимо рационально использовать в кризисных ситуациях для преодоления цикличности экономики.

Российской Федерации от 29 июня 2018 г. № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018–2020 годы» Правительству Российской Федерации с участием представителей предпринимательских объединений поручено рассмотреть механизмы и условия внедрения антикоррупционных стандартов в организациях и на предприятиях, изучить практику их применения, в частности, сферу закупок в отдельных сферах экономической деятельности, подверженных коррупционному риску при установлении деловых отношений с контрагентами. Указом также поручено Министерству труда и социальной защиты населения Российской Федерации с участием заинтересованных федеральных государственных органов разработать методические рекомендации по выявлению и минимизации коррупционного риска в сфере государственных и муниципальных закупок.

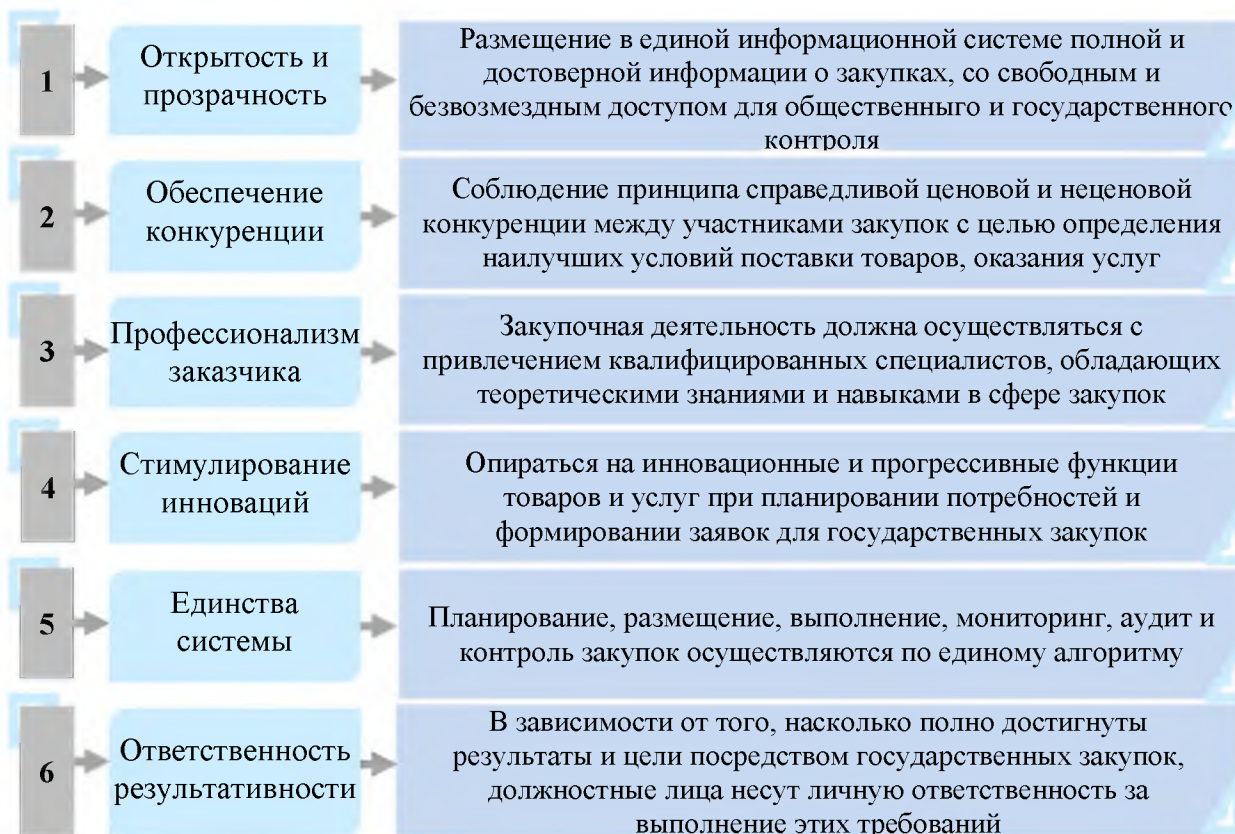


Рисунок 4. Принципы контрактной системы государственных закупок крупных предприятий

Выявление и минимизация коррупционных рисков рассматриваются в качестве основных направлений работы по нормализации функционирования системы государственных закупок в Национальном плане противодействия коррупции, что является вполне обоснованной позицией. Система государственных закупок является сферой, где риск возникновения коррупции обусловлен сложностью правового регулирования и наличием правовых коллизий. В рамках противодействия коррупции большое внимание уделяется выявлению и предупреждению коррупционных рисков в целях предупреждения коррупционных правонарушений.

Согласно нормативному определению, данному в Общих методических рекомендациях Министерства труда и социальной защиты населения Российской Федерации, риском коррупции являются «действия (бездействие) лиц, замещающих должности федеральной гражданской службы, и условия замещения должностей в государственных корпорациях (казенных организациях), а также ситуации, направленные на получение неправомерной выгоды при исполнении ими должностных обязанностей».

На качественную трансформацию финансово-правового аппарата Казначейства России оказали влияние следующие факторы.

Следует отметить, что данные реформы фокусируются на функциях закупок товаров, выполнения работ и оказания услуг для государственных нужд, которые представляют наибольший риск в предотвращении коррупции. Поэтому всем субъектам, перечисленным в концепции коррупционных рисков, необходимо будет разработать механизмы

противодействия и минимизации коррупционных рисков , провести оценку коррупционных рисков и разработать ряд мер по снижению уровня коррупционных рисков.

Таблица 4.

Факторы, повлиявшие на казначейскую систему в ходе ее качественной трансформации¹⁵

Т/р	Факторы влияния	Период трансформации (оценочный)
1	Административные реформы	2 года
2	Создание, ввод в эксплуатацию, развитие и использование государственных информационных систем, находящихся в ведении Федерального казначейства	10 лет
3	Реформа нормативно-правовой базы осуществления государственного контроля	3 года
4	Упразднение Федеральной службы финансово-бюджетного контроля в составе Министерства финансов Российской Федерации	5 лет
5	Реформа системы исполнения бюджета и бюджетной системы Российской Федерации	2 года
6	Процесс цифровизации российской экономики и государственного управления	3 года

Российский опыт показывает, что для минимизации или устранения риска коррупции следует использовать следующие методы:

установить барьеры, препятствующие реализации коррупционных схем; четко регламентировать административные процедуры при осуществлении полномочий по выполнению коррупционно-опасных функций;

устранение коррупционных рисков (известных);

Необходимо организовать внутренний контроль за исполнением должностных обязанностей должностными лицами по поручению ответственных лиц, осуществляющих внутренний контроль, с установленной периодичностью (1 раз в месяц, 1 раз в квартал). Необходимо предусмотреть плановый и внеплановый контроль (например, по жалобе или установленному факту).

использование аудио- и видеозаписывающей аппаратуры в помещениях организации;

Проведение учебно-методической работы, направленной на искоренение коррупционных проявлений.

В третьей главе диссертации: **«Пути внедрения и совершенствования казначейского обслуживания на предприятиях Республики Узбекистан»** рассматриваются проблемы, которые могут возникнуть в процессе эффективной организации казначейской системы на предприятиях и аспекты, на которые следует обратить внимание. Кроме того, разработаны

¹⁵Разработано автором.

предложения по повышению эффективности использования финансовых ресурсов предприятия в результате трансформации казначейской системы предприятия с применением цифровых технологий и других средств автоматизации.

В период нестабильных финансовых условий одним из самых актуальных вопросов для руководства многих крупных предприятий становится повышение эффективности работы, связанной с управлением финансами. Особое значение контроль за движением финансовых потоков имеет на крупных предприятиях. Ведь не секрет, что бессистемное финансирование, не связанное со стратегией развития предприятий, приводит к «пустой трате» средств и снижению темпов роста.

При выборе системы автоматизации казначейских процессов рекомендуется ориентироваться на следующие критерии:

- возможность моделирования перспективных финансовых условий с учетом имеющихся ресурсов и возможностей привлечения дополнительного капитала;

- возможность включения сведений о филиалах и подразделениях в процесс планирования;

- создание условий для индивидуальной корректировки каждой модели с использованием подчиненных бюджетов любого уровня сложности;

- возможность планирования платежей по планам продаж и закупок на основе внешних источников данных, а также оперативного контроля расходования средств при формировании заявки на их оплату;

- возможность сопоставления прогнозных и фактических данных финансового состояния с использованием различных сценариев, а также планирование с учетом последовательных изменений в плановом периоде;

Разработана мера, позволяющая проводить анализ бизнес-модели только на основе плановых данных, план-действие и сравнение нескольких планов, формировать задания ответственным исполнителям в соответствии с бюджетным регламентом и контролировать их выполнение.

Процесс создания казначейской системы на крупных предприятиях можно разделить на 2 основных этапа:

- создание модели казначейских операций: подготовительный этап, на котором теоретически «отрабатываются» все основные моменты работы новой для предприятия структуры;

- практику деятельности компании.

Кроме того, для минимизации рисков и обеспечения эффективного использования системы в ходе успешной реализации программы важно своевременно выявлять и решать следующие проблемы:

Если сотрудники не готовы работать с программным обеспечением для оцифровки, это может проявиться в снижении производительности, трудностях с поиском информации и ошибках.

Если система не вписывается в конкретные бизнес-процессы, это может привести к трудностям в использовании.

Если уровень технической поддержки слишком высок, это может привести к задержкам и недовольству сотрудников.

Если система настроена неправильно, это может привести к угрозе безопасности данных.

Для решения этих проблем целесообразно следовать следующим рекомендациям:

Подготовка необходимых материалов, таких как видеоуроки и инструкции для сообщества автоматизацией и необходимыми изменениями процессов.

Координировать и документировать ожидания в отношении технической поддержки всей системы на наличие уязвимостей и немедленно устранять их.

Повышать осведомленность о безопасности и обучать правилам работы с данными.

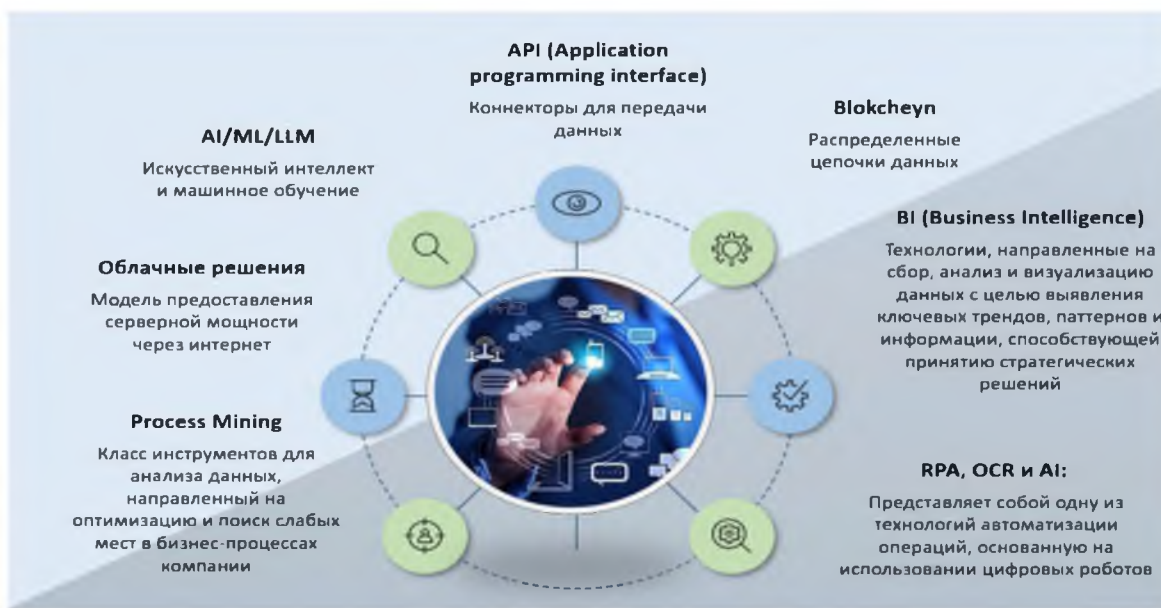


Рисунок 5. Технологии, используемые для оцифровки финансовых функций казначейской системы организации.¹⁶

Уметь четко объяснить, что ожидается от системы, чтобы избежать ненужных затрат.

В условиях, созданных цифровизацией, актуальной остается подготовка современных специалистов, не только обладающих определенными теоретическими знаниями о государственных финансах, но и понимающих ситуации, возникающие в процессах исполнения государственного бюджета, являющихся участниками исполнения бюджета – финансовыми органами, казначейскими управлениями, бюджетными организациями и получателями бюджетных средств, умеющих эффективно организовывать их практическую деятельность, а также умеющих принимать управленческие решения, направленные на эффективное управление государственными средствами.

Профессиональное внедрение системы казначейства снижает риск потерь, ущерба и несвоевременных платежей. Это позволяет эффективно использовать ресурсы компании, заранее планировать доходы и расходы, предотвращать различные опасные ситуации.

В настоящее время одной из самых болезненных проблем внедрения казначейской системы остается поиск кадров, владеющих цифровыми

¹⁶Разработано автором.

технологиями и понимающих их суть с точки зрения информационной безопасности.

Совокупность технологий и каждая из них в отдельности оказывают существенное влияние на автоматизацию, но этим успех цифровой трансформации не ограничивается. Компаниям следует, прежде всего, выбирать профессиональное решение, исходя из текущего уровня автоматизации финансового блока, учитывая индивидуальные потребности. Основные технологии, помогающие решать текущие задачи казначейства и способствующие выводу организаций на новый технологический уровень, представлены на рисунке 5.

Исполнение бюджета движения денежных средств (Выводить корректировки бюджета отдельно)

С@сервисы | Выбрать вариант | Настройки | Выбрать настройки | Сохранить настройки

Корректировка БДДС

Параметры: Период 01.01.2018 - 31.12.2018
Сценарий 1: Квартальный (по месяцам)
Статус документа: Все

Организация	Январь 2018 г.			Февраль 2018 г.			Март 2018 г.		
	Квартальный (по месяцам) (без учета корректировок)	Квартальный (по месяцам) (с учетом корректировок)	Отклонение по корректировкам	Квартальный (по месяцам) (без учета корректировок)	Квартальный (по месяцам) (с учетом корректировок)	Отклонение по корректировкам	Квартальный (по месяцам) (без учета корректировок)	Квартальный (по месяцам) (с учетом корректировок)	Отклонение по корректировкам
Статья оборотов	сумма в валюте: упр. учета	сумма в валюте: упр. учета	сумма в валюте: упр. учета	сумма в валюте: упр. учета	сумма в валюте: упр. учета	сумма в валюте: упр. учета	сумма в валюте: упр. учета	сумма в валюте: упр. учета	сумма в валюте: упр. учета
Торговый дом ООО	487 000.00	487 000.00		1 200 000.00	1 200 000.00		1 800 000.00	1 800 000.00	
Авансы полученные от покупателей	1 350 000.00	1 350 000.00		1 350 000.00	1 350 000.00		1 350 000.00	1 350 000.00	
Административные расходы	-375 000.00	-375 000.00		-375 000.00	-375 000.00		-375 000.00	-375 000.00	
Аренда	-47 500.00	-47 500.00		-225 000.00	-225 000.00		-225 000.00	-225 000.00	
Выдача год авансовый отчет	-185 000.00	-185 000.00		-185 000.00	-185 000.00		-185 000.00	-185 000.00	
Выручка от реализации продукции	7 000 000.00	7 000 000.00		7 900 000.00	7 900 000.00		8 200 000.00	8 200 000.00	
Командиро-вочные расходы	-200 000.00	-200 000.00		-200 000.00	-200 000.00		-200 000.00	-200 000.00	
Материальная помощь	-190 000.00	-190 000.00		-190 000.00	-190 000.00		-190 000.00	-190 000.00	
Оплата поставщикам подрядчикам	-2 050 000.00	-2 050 000.00		-2 050 000.00	-2 050 000.00		-2 050 000.00	-2 050 000.00	
Оплата труда	-2 750 000.00	-2 750 000.00		-2 750 000.00	-2 750 000.00		-2 750 000.00	-2 750 000.00	
Отпускные	-615 000.00	-615 000.00		-615 000.00	-615 000.00		-615 000.00	-615 000.00	
Приобретено объектов недвижимости	-550 000.00	-550 000.00		-550 000.00	-550 000.00		-550 000.00	-550 000.00	
Прочие выплаты и перечисления	-170 000.00	-170 000.00		-170 000.00	-170 000.00		-170 000.00	-170 000.00	
Прочие поступления	400 000.00	400 000.00		400 000.00	400 000.00		400 000.00	400 000.00	
Телекомму-никации	-130 000.00	-130 000.00		-130 000.00	-130 000.00		-130 000.00	-130 000.00	
Электроэнергия	-150 000.00	-150 000.00		-150 000.00	-150 000.00		-150 000.00	-150 000.00	
Итого:	487 000.00	487 000.00		1 200 000.00	1 200 000.00		1 800 000.00	1 800 000.00	

Рисунок 6. Вид исполнения бюджета денежных средств в программной платформе «1С:Бухгалтерия».

Казначейский контроль за исполнением бюджета обеспечивает кассовое исполнение расходов бюджетной системы страны, управляет единым бюджетным счетом страны, организует эффективный бухгалтерский учет и профилактический государственный казначейский контроль, формирует достоверную и прозрачную консолидированную бюджетную отчетность.

В последние годы все больше предприятий различных форм собственности выбирают программу «1С:Бухгалтерия» в качестве автоматизированной системы управления предприятием. При этом спектр решений, разрабатываемых на платформе 1С для различных видов хозяйственной деятельности, постоянно расширяется. Средства автоматизации бюджетирования 1С подходят любому предприятию благодаря своей гибкости и сфере применения, настраиваемым бюджетным формам и удобному механизму финансовой отчетности.

При внедрении фирменного программного продукта «1С:Бухгалтерия» практически не существует различий в реализации программы на предприятиях разных отраслей, будь то торговля, сфера услуг или

производство, так как процесс казначейства примерно одинаков на всех предприятиях. Однако на начальном этапе важно четко понимать, какая система нужна для автоматизации казначейства на предприятии.

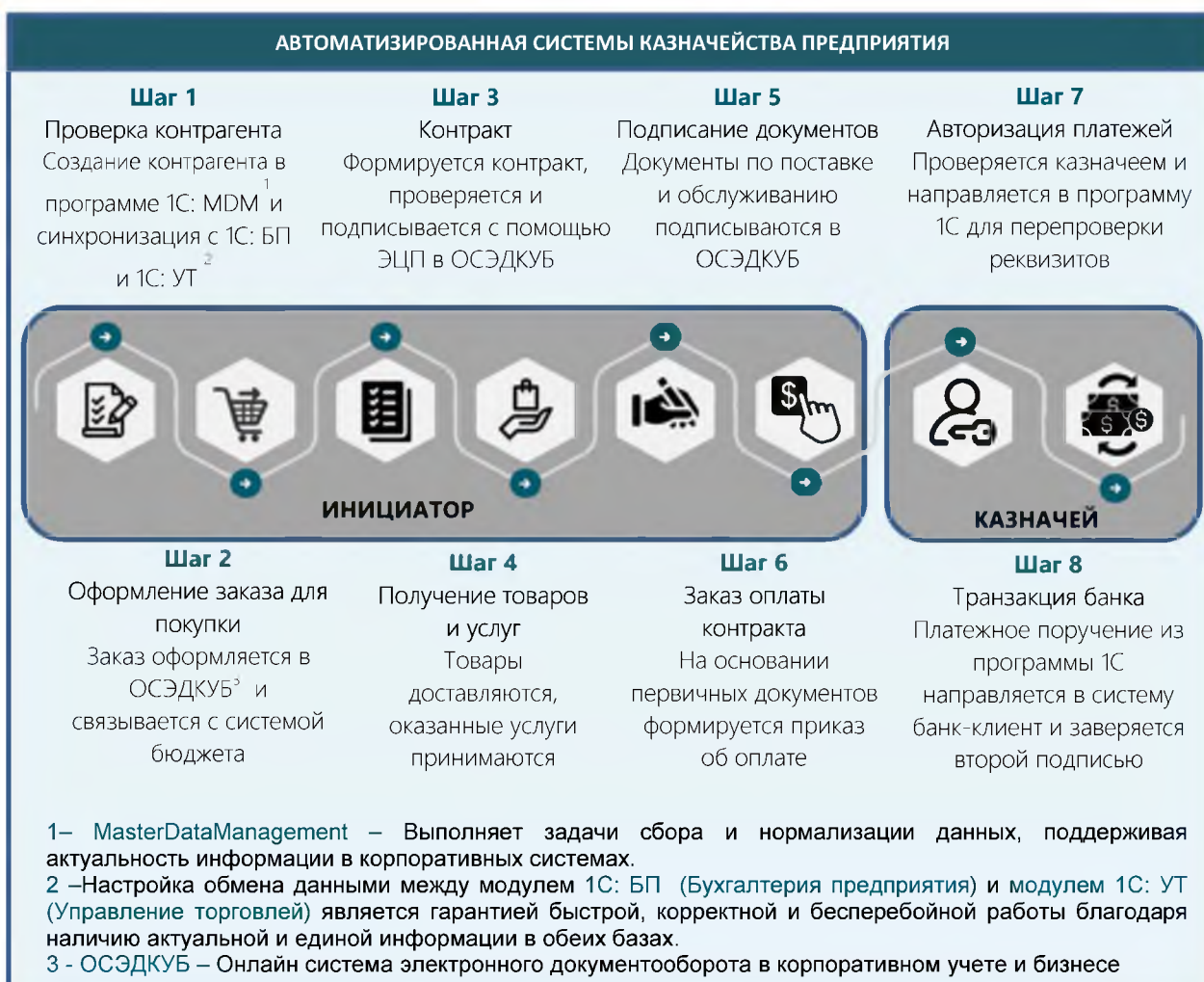


Рисунок 7. Изменение процесса осуществления платежей в результате автоматизации¹⁷

На крупных предприятиях необходимо придерживаться определенной последовательности действий:

- разработка финансовой структуры компании;
- разработать структуру движения денежных потоков (ДП) по центрам финансовой ответственности;
- разработать порядок координации процессов регистрации плановых показателей и внесения в них изменений;
- разработать правила управления платежами;
- разработка методических рекомендаций по утверждению документов на отток денежных средств;
- разработать порядок утверждения внебюджетных/внеплановых платежей;

¹⁷ Разработано автором

определение набора контрольных показателей;
разрабатывать отчеты, которые генерируют необходимые образцы данных и правильные процедуры;

Проведение большого объема работ, связанных с подготовкой нормативно-информационных данных и процедур;

подготовка большого количества специалистов;

система, ее совершенствование и техническая поддержка.

Другими словами, все довольно стандартно: если вы можете написать заявку на расходование денег вручную, то вы также можете создать ее в системе. При этом вы получаете ряд сервисов, которые уведомят вас об одобрении заявки или истечении срока рассмотрения, вы можете быстро посмотреть бюджеты каждого конкретного подразделения (если они включены), или можете воспользоваться аналитическими данными.

Исходя из вышеизложенной последовательности, можно увидеть, что процесс оплаты изменится в результате внедрения казначейской системы на крупных предприятиях по модели «1С:Бухгалтерия» следующим образом.

После автоматизации процесса оплаты сокращается документооборот, а платежи не производятся до получения платежного поручения. Платежные поручения формируются автоматически, а авторизация менеджера осуществляется в режиме онлайн. Это позволяет обрабатывать все документы в одной системе, предотвращая финансовые ошибки и снижая уровень различных рисков.

После внедрения, как и в любом проекте, самое сложное — преодолеть инертность будущих пользователей. Руководству организации, где автоматизируется казначейская система, придется запустить систему, чтобы сломать внутреннее сопротивление сотрудников и объяснить, что они приняли решение, что платежи не будут проходить иначе, чем по новым типовым процедурам согласования, которые им назначены. Руководству также придется быть требовательным и, как следствие, донести до пользователей системы, что иного пути нет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования перспектив организации казначейской системы на крупных предприятиях в условиях цифровой экономики сделаны следующие выводы:

1. Показано, что путем внедрения казначейской системы на базе модулей программной платформы «1С:Бухгалтерия» на крупных предприятиях, работающих с большими базами данных, можно сократить трудозатраты на ведение бухгалтерского учета, сократить время на подготовку управленческой и иной отчетности, эффективно управлять финансовыми потоками, а также автоматически вести учет складских запасов, закупок, продаж и составлять отчеты по этому поводу, формировать платежные поручения, контролировать выполнение финансовых обязательств, оперативно принимать все меры по ликвидации задолженности.

2. Внедрение цифровизации и автоматизации казначейской системы на крупных предприятиях позволит устранить постоянную нехватку денежных

средств, усовершенствовать систему согласования расходов на важные ресурсы, эффективно использовать и правильно управлять финансовыми ресурсами, снизить вероятность принятия неверных решений вследствие недостоверной информации, повысить уровень защищенности финансовой информации, сократить трудозатраты и временные затраты на управление денежными средствами.

3. В целях эффективного управления финансовыми и денежными потоками казначейской системы крупных предприятий, повышения рентабельности и производительности труда финансовой деятельности предприятия можно осуществить путем обучения и развития соответствующих сотрудников по направлениям «Финансовый менеджмент» и «Цифровизация».

4. Цифровизация сферы осуществления государственных закупок создает основу для реализации задачи минимизации уровня коррупционного риска, что является одной из основных задач казначейства, при снижении человеческого фактора, предотвращении административных препятствий развитию бизнеса, повышении прозрачности бюджетных процессов при осуществлении различных форм закупок. В целях предупреждения правонарушений коррупционной направленности, обеспечения целевого расходования средств, обеспечения их прозрачности при осуществлении государственных закупок и тем самым снижения человеческого фактора, установления эффективного контроля за бюджетными средствами целесообразно осуществить цифровизацию всех видов процессов закупок, интегрированных с казначейской деятельностью предприятия.

5. Цифровизация казначейской системы в нашей стране находится на начальном этапе. Реализуются проекты по автоматизации учета бюджетных операций, внедрению электронной системы государственных закупок, созданию платформ для учета межбюджетных операций. Однако интеграция данных и различные аналитические системы требуют дальнейшего развития. Использование современных методов контроля за деятельностью учреждений казначейства, широко применяемых в практике зарубежных стран, и их дальнейшее совершенствование показывают, что цифровизация казначейской деятельности на крупных предприятиях является одной из важнейших задач в Республике Узбекистан, как развивающейся стране.

6. На крупных предприятиях создавать эффективные планы движения денежных средств, формировать платежные графики организации и повышать ответственность за их выполнение, анализировать денежные потоки в режиме онлайн, эффективно управлять дебиторской и кредиторской задолженностью можно с помощью интегрированных модулей цифровой программной платформы «1С-Бухгалтерия».

7. Необходимо в сжатые сроки сформировать все необходимые отчеты, платежные поручения, договоры и другие документы по различным направлениям деятельности крупных предприятий в электронном виде и предоставить их в казначейство и другие заинтересованные организации, обрабатывать большие объемы данных, организовать взаимодействие большого количества пользователей с информационными ресурсами, пресечь несанкционированное использование финансовой информации, проводить расчеты с подотчетными лицами в режиме онлайн, организовав систему казначейства с использованием цифровых платформ.

**THE HIGHER SCHOOL OF BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
UNDER THE CABINET OF MINISTERS OF THE REPUBLIC OF
UZBEKISTAN DIGITAL SCIENTIFIC COUNCIL OF
DSc.19/04.07.2023.1.88.01**

**THE HIGHER SCHOOL OF BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
UNDER THE CABINET OF MINISTERS OF THE REPUBLIC OF
UZBEKISTAN**

ZULFIKAROV FARKHOD YULDASHKHODJAEVICH

**PROSPECTS FOR THE CREATION OF A TREASURY SYSTEM AT
LARGE ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY**

08.00.16 – Digital economy and international digital integration

ABSTRACT

Doctor of Philosophy (PhD) dissertations in economic sciences

Tashkent – 2025 year

The topic of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation is registered with the Higher Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under number B2023.2. PhD/Iqt3148.

The dissertation was completed at the Higher School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

The abstract of the dissertation in three languages (Russian, English and Uzbek (summary)) is posted on the websites at: Information and educational portal www.ziyonet.uz and the Higher School of Business and Entrepreneurship under the Ministry of Economic Development and Poverty Reduction of the Republic of Uzbekistan - <https://www.rgsbm.uz>

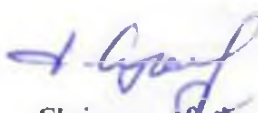
Scientific adviser:	Bobakulov Tulkin Ibodullaevich Doctor of Economics (DSc), professor
Official opponents:	Teshaboev Tulkin Zakirovich Doctor of Economics (DSc), professor Iminova Nargiza Akramovna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Lead organization:	The Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan


The dissertation defense will take place in «15» 07 2025 at 14⁰⁰ at the meeting of the Scientific Council DSc.19/04.07.2023.1.88.01 for the awarding of academic degrees at the Higher School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan at 100003, Tashkent, Mirabad district, st. Mirabadskaya, 25. tel.: (99871) 239-03-05; fax: (99871)239-03-05, e-mail: info@rgsbm.uz.

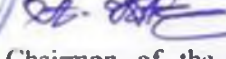
The dissertation can be found at the Information and Resource Center of the Higher School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan. (registered under No. 4). Address: 100003, Tashkent, Mirabad district, st. Mirabadskaya, 25. Tel.: (99871) 239-03-05; fax: (99871) 239-03-05, e-mail: info@rgsbm.uz.

The abstract of the dissertation was sent out «14» 07 2025 y.
(Mailing registry protocol 7 dated «14» 07 2025).




D.X. Suyunov
Chairman of the academic council
awarding academic degrees, Doctor of
economic sciences, Professor


T.U. Kadirov
Scientific secretary of the scientific
council that grants scientific degrees.
Candidate of economic sciences,
associate professor.


A.T. Kenjabaev
Chairman of the scientific seminar
under the scientific council that
awards scientific degrees, Doctor of
economic sciences, Professor
professor

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

The relevance and necessity of the dissertation topic. In the context of global cash shortages, rising interest rates, and high economic volatility, treasury management requires specialized skills and additional burdens on financial and risk management. The main goal of treasury management is to plan, organize, and control the necessary cash flows to achieve the organization's future financial goals. Digital treasury ensures effective financing of working capital, proactively identifies and mitigates financial risks, and supports liquidity to finance company growth. According to a study conducted by Citi, companies with highly effective treasury systems have generated an additional \$44 billion in revenue over the past 5 years. This, in turn, has led to an increase in the efficiency of financial activities of enterprises.

Today, managers strive to minimize financial losses by identifying risks that are consistent with the company's internal policy based on improving the treasury management system. Treasury management makes it possible to effectively manage funds, while minimizing operational and financial risks. It can be seen that the ability to reduce financial risks in enterprises has improved by 54% due to the digitalization of the treasury management system. In addition, it is shown that by digitalizing the treasury, the company's finance staff can save up to 30–40% of working hours, reduce the company's banking fees by about 10%, and save an average of 2 days per month for each organization due to the effective accounting of intercompany transactions and dispute management, and in 30 system organizations, it can save from 250,000 to 1 million dollars in annual costs (bank commissions, currency exchange, etc.).

In the Republic of Uzbekistan, the digitalization of the economy is also considered one of the main tasks, including the widespread introduction of digital information and communication technologies among economic entities. The digitalization of the economy of Uzbekistan, which is being implemented at the initiative of the President of the Republic of Uzbekistan Sh.M. Mirziyoyev, has caused fundamental changes in the railway sector as a system of measures ensuring the economic security of business entities, the population and the entire republic. In recent years, the digitalization of the railway sector and the activities of system enterprises has become one of the important tasks of the economic reform of our society. “Strengthening the financial condition of railway enterprises, reducing the cost of passenger and freight transportation, creating an accountable and stimulating environment for ensuring operational efficiency” remains one of the most urgent tasks due to the unstable financial situation in the world. At the same time, the Accounts Chamber of the Republic of Uzbekistan, through the automated system “Remote Audit”, has been able to audit 443.5 billion UZS of enterprises and organizations. Sums of overspending and 85.2 billion soums of violations of public procurement laws were prevented. In addition, in preliminary tests in two areas of public procurement, artificial intelligence assessed 254 cases worth a total of 6 billion soums as risks at enterprises without human intervention.

This dissertation research will be of some use in implementing the tasks set out in the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-6079

dated October 5, 2020 “On approval of the “Digital Uzbekistan—2030” strategy and measures for its effective implementation”, the Resolution No. PQ-329 dated October 10, 2023 “On measures to radically reform the railway transport sector of the Republic of Uzbekistan”, the Decree No. PF-100 dated July 10, 2024 “On additional measures to strengthen financial control over the use of budget funds”, the Decree No. PF-70 dated December 3, 2024 “On acceleration of transformation processes in the railway sector”, as well as other regulatory documents related to this area. does.

Compliance of the research with the priority areas of the development of science and technology of the republic. This dissertation research was carried out within the framework of the priority areas of the development of science and technology of the republic "Priority areas of spiritual, moral and cultural development of a democratic and legal society, the formation of an innovative economy."

The level of study of the problem. The treasury system of budget execution and its regulation, the organization of the treasury system in large enterprises, the specific aspects of effective enterprise management in the digital economy, such as Jeffrey C. Laurello, Andrew Fight, I.G. Akparov, I.R. Zaripova, N.G. Ivanova, H.N. Gizatullin, A.A. Korolev , A.V. Larin analyzed by foreign scholars.

The theoretical, legal, and organizational foundations of treasury organization, treasury management of the state budget, and treasury activities in foreign countries have been examined in the scientific research of our country's economists T.Sh. Eshnazarov, GA Qosimova , TS Qo‘chqorov, AJ Tuychiyev, DATashmukhmedova, A. Jurayevlar, N. Jumayev, U. Burkhonov, A. Razzokov, Sh. Toshmatov, Nurmonov, and others.

Since the research carried out within the framework of this topic, taking into account the impact of modern changes, especially in large enterprises, has not systematically studied the issues of organizing the treasury system based on digitalization and the problems and obstacles that may arise in this regard, including its implementation on the basis of a specific software platform, it is urgent to conduct research in this direction.

The relevance of the dissertation topic to the research plans of the higher educational institution where the dissertation was completed. This dissertation research was carried out within the framework of the topic “Prospects for organizing a treasury system in large enterprises in the digital economy” in accordance with the research plan of the Higher School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

The purpose of the study is to develop proposals and recommendations for improving the practice of organizing the treasury system in large enterprises in the digital economy.

The objectives of the study are as follows:

research into scientific and theoretical views on the organization of the treasury system in the digital economy;

Research and practical assessment of the role of treasury control systems in organizing cost accounting;

the theoretical foundations and practical significance of organizing treasury activities in foreign countries perform the analysis;

To analyze the current state of the treasury system of the Republic of Uzbekistan and identify priority areas for its development;

To study the mechanisms for organizing public procurement and the legal framework for their improvement within the framework of establishing a digital treasury system at enterprises, based on advanced foreign experience, and to substantiate the possibilities of their application in Uzbek practice;

Identifying current problems arising in the implementation and improvement of a digital treasury system in large enterprises and developing proposals and recommendations for their solutions to increase the efficiency of using enterprise funds.

The object of the study. The financial activities of the Temiryo‘linfratuzilma Joint Stock Company, which is subordinate to the Uzbekistan Railways Joint Stock Company, are the object of research.

Subject of research. The subject of research is financial and economic relations related to the organization of the treasury system in large enterprises in the digital economy.

Research methods. The dissertation used induction and deduction, expert assessment, economic-statistical, statistical grouping, empirical assessment, econometric, comparative, trend analysis, and monographic study methods.

The scientific novelty of the study is as follows:

It is proposed that in order to effectively manage the treasury system and financial flows in large enterprises, labor productivity can be increased by training and developing relevant employees in the areas of "Financial Management" and "Digitalization";

The proposal is based on minimizing the level of corruption risks in public procurement by organizing the treasury system based on digitalization;

In order to create effective cash flow plans in large enterprises, form payment schedules for the organization, analyze cash flows online, and effectively manage receivables and payables, proposals have been developed to reduce costs by organizing treasury using the integrated modular solutions of the "1S-Accounting" digital software platform;

The quality and security of enterprise reporting is improved by organizing the treasury system using digital platforms to create all necessary reports, payment orders, contracts, and other documents related to various activities of enterprises in electronic form in a short time, and to make calculations online.

The practical results of the research are as follows:

The proposal to develop the treasury system using digital technologies, using advanced foreign experience that has achieved success in this area, is based on;

Problems and obstacles that may arise during the implementation of the treasury system in large enterprises in the context of digitalization were studied and proposals were developed to overcome them;

Monitoring the financial results of treasury execution, improving the procedure for executing contracts, targeted spending of financial resources, and reducing corruption risks that may arise in the implementation of public procurement can be achieved by providing the enterprise with an automated unified information system for the implementation of public procurement;

the implementation of the treasury system in the activities of large enterprises and its compliance with accounting standards, their integration with each other, and the preparation of reports and other analytical information of relevant organizations.

Scientific and practical significance of the research results. The scientific significance of the research results is explained by the fact that they can be used as a source for conducting scientific research on the organization of the treasury system based on digital technologies in the activities of large enterprises, and expanding the scope of economic knowledge of specialists and students working in the treasury system.

The practical significance of the research results is that the developed proposals and recommendations can be used in the development of a set of measures and internal regulatory documents aimed at organizing the treasury system in the financial system and large enterprises in the digital economy, and the research materials can be used in teaching such subjects as "Treasury", "Budget System", "Financial Management", "Digitalization" in higher education institutions of economics.

The reliability of the research results is determined by the fact that the approach, methods and theoretical data used are taken from official sources, the effectiveness of the presented analyses and experimental tests has been verified within the mathematical-statistical reliability interval, the reliability requirements set forth in statistical and factual laws, the study of the scientific and theoretical foundations of the implementation of the treasury system in large enterprises in the context of digitalization, the results of the study and generalization of advanced foreign experience, and statistical data.

Implementation of research results. Based on the scientific results obtained on the priority areas of organizing the treasury system in large enterprises in the digital economy:

The proposal to organize the treasury system in large enterprises through digitalization using modular solutions of the "1S-Accounting" software platform based on the algorithm developed during the research to manage financial and cash flows was implemented in practice by "Temiryo'linfratuzilma" JSC of "Uzbekistan Railways" (Reference No. 01/39 of "Temiryo'linfratuzilma" JSC of "Uzbekistan Railways" JSC dated April 15, 2025). As a result of the implementation of this proposal into practice, the profitability and labor productivity of the Company's activities increased by 7-8 percent, and the speed of document turnover increased by 10-15 percent;

In order to prevent corruption-related offenses, ensure targeted spending of funds, ensure transparency in the implementation of public procurement and reduce the human factor in this, and establish effective control over budget funds, the proposal to digitize all types of procurement processes was implemented by the JSC "Temiryo'linfratuzilma" of the JSC "Uzbekistan Railways" (Reference No.

01/39 of the JSC “Temiryo‘linfratuzilma” of the JSC “Uzbekistan Railways” dated April 15, 2025). As a result of the implementation of this proposal, several procurement processes were automated, the risks of corruption in the implementation of procurement in society were significantly reduced, the transparency of procurement processes was increased, and corruption-related offenses were reduced by about 30 percent while the level of the human factor was reduced;

The proposal to organize a treasury system in large enterprises using the integrated modular solutions of the “1S-Accounting” software platform in order to create effective cash flow plans, form payment schedules for the organization and increase responsibility for their execution, conduct online analysis of cash flows, and effectively manage receivables and payables was implemented in practice by “Temiryo‘linfratuzilma” JSC of “Uzbekistan Railways” (Reference No. 01/39 of “Temiryo‘linfratuzilma” JSC of “Uzbekistan Railways” JSC dated April 15, 2025). As a result of the implementation of this proposal, business processes related to payments were improved, and the implemented system automated the conclusion, execution, and termination of contracts. As a result of systematization of information on mutual settlements between counterparties, debtors and creditors, work with responsible persons, and the creation of the opportunity to monitor their changes during the operating period, the financial stability of the enterprise increased by 10-15 percent, 2 staff units were reduced, and an opportunity was created to save about 230 million soums per year;

The proposal to organize the treasury system using digital platforms in order to create all necessary reports, payment orders, contracts and other documents on various activities of large enterprises in a short time in electronic form and submit them to the Treasury and other relevant organizations, process large amounts of data, organize interaction of a large number of users with information resources, prevent unauthorized use of financial information, and conduct online settlements with accountable persons was implemented in the practice of Temiryo‘linfratuzilma JSC of Uzbekistan Railways (Reference No. 01/39 of Temiryo‘linfratuzilma JSC of Uzbekistan Railways dated April 15, 2025). As a result of the implementation of this proposal, an automated system for generating reports was created in society, the system chains for exchanging information between users were shortened, the quality and level of accountability of the enterprise increased, settlements with accountable persons were digitized, and the security of relevant information sources was ensured.

Approbation of research results. The results of the dissertation work were discussed at 1 international and 5 Republican scientific and practical conferences.

Publication of research results. A total of 12 scientific works on the topic of the dissertation, including 6 scientific articles in scientific publications recommended for publication by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan on the main scientific results of dissertations, 2 of which were published in foreign and 4 in republican journals, as well as 6 reports and abstracts at international and republican conferences.

Structure and size of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of references, with a total size of 140 pages.

E'LON QILINGAN ILMIY ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ НАУЧНЫХ РАБОТ
LIST OF SCIENTIFIC PUBLICATIONS

I bo'lim (I раздел; I part)

1. Зулфикаров Ф.Ю., «Йирик корхоналарда ғазначилик тизимининг ташкил этиш истикболлари» «Образование и наука в XXI веке» \Международный научно-образовательный электронный журнал \ Выпуск №14 (том 2) (май, 2021), стр. 651-655.
2. Zulfikarov F.Y., «Budjet xarajatlari hisobini tashkil etishda g'aznachilik nazorati» O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi huzuridagi O'quv markazi\Moliyachi ma'lumotnomasi blyuteni\ 2 (134) 2023y. 42-48 betlar.
3. Zulfikarov F.Y., «Budjet xarajatlarini tashkil etishda g'aznachilik nazorati» \Xorazm Ma'mun akademiyasi axborotnomasi: ilmiy jurnal. \-№4/2 (100), Xorazm Ma'mun akademiyasi, 2023 yil. – 117-123-betlar.
4. Zulfikarov F.Y., «G'aznachilik xizmatining markazlashgan boshqaruv kompaniyalaridagi o'rni va funksiyalari» Toshkent iqtisodiyot universiteti ilmiy elektron jurnali. \Iqtisodiyot va Ta'lim jurnali\ 2023 yil 3 son. 305-309-betlar.
5. Zulfikarov F.Y., «Markazlashgan va raqamlashtirilgan g'aznachilik boshqaruvining afzalliklari» O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi huzuridagi O'quv markazi\Moliyachi ma'lumotnomasi blyuteni\ 9 (141) 2023y. 24-30-betlar.
6. Zulfikarov F.Y., « Organizational and legal bases of treasury system activity» Journal of Management Value & Ethics. ISSN-2249-9512; Vol. 13 No. 04 Oct-Dec. 23, p.122–126.

II bo'lim (II раздел; II part)

7. Zulfikarov F.Y., «G'aznachilik tizimining tarixi va uning bugungi kundagi o'rni» Raqamli iqtisodiyot: O'zbekistonda rivojlantirish istiqbollari va jahon amaliyoti. Xalqaro ilmiy-amaliy onlayn konferensiya. - Toshkent: Binzes va tadbirkorlik oliy maktabi 2020. 851-854-betlar.
8. Zulfikarov F.Y., «Xorijiy mamlakatlarda g'aznachilik faoliyatini tashkil etish asoslari » Korporativ va loyihaviy boshqaruvi: joriy holat, muammolar va zamonaviy mexanizmlari. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. - Toshkent: Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi 2021. 390-394-betlar.
9. Zulfikarov F.Y., «Raqamli texnologiyalar orqali g'aznachilik nazorati samaradorligini oshirish» Kapital bozorini rivojlantirish va xususiylashtirish sharoitida korporativ boshqaruvni takomillashtirishning dolzarb masalalari. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. - Toshkent: Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi 2022. 188 – 192-betlar.
10. Zulfikarov F.Y., «Xorijiy mamlakatlarda g'aznachilik faoliyatini tashkil etish asoslari» Raqamli iqtisodiyot sharoitida biznes va tadbirkorlikni rivojlantirishning dolzarb muammolari. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. - Toshkent: Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi 2022. 219-223-betlar.
11. Zulfikarov F.Y., «Davlat xaridlarini amalga oshirishda xorijiy malakatlar tajribasi» Impact of the modernization process on sectors and industries. //LOGEEKA SCIENCE// International scientific conference. March 15th, 2023 / Samarkand / Republic of Uzbekistan. 11-14-betlar.
12. Zulfikarov F.Y., «Davlat xaridlarini amalga oshirishda xorijiy malakatlar tajribasi» Biznes va iqtisodiyotda raqamli transformatsiya. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. - Toshkent: Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi 2023. 72-77-betlar.

Avtoreferat “IQTISOD-MOLIYA” nashriyotida tahrirdan o‘tkazildi

Bosishga ruxsat etildi: 04.07.2025 y.
Bichimi: 60x84 1/8 “Times New Roman”
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog‘i: 3,0. Adadi: 100. Buyurtma: № 88.

“DAVR MATBUOT SAVDO” MCHJ
bosmaxonasida chop etildi.
100198, Toshkent, Qo‘yliq, 4-mavze, 46.