

DAVLAT SUBSIDİYALARI ASOSIDA NODAVLAT NOTIJORAT TASHKILOTLARINING BARQAROR FAOLIYATINI QO‘LLAB-QUVVATLASH MEXANIZMLARI

Xolbekov Ulug‘bek Toshpulat o‘g‘li

Toshkent xalqaro universiteti

tadqiqotchisi

ORCID: 0009-0007-0516-6500

Annotatsiya

Mazkur maqolada davlat subsidiyalari asosida nodavlat notijorat tashkilotlarining barqaror faoliyatini qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari tahlil qilinadi. Tadqiqotda subsidiya NNTlarning maxsus loyihalardan tashqari ustav faoliyatini, institutsional imkoniyatlarini va uzluksiz ijtimoiy xizmat ko‘rsatish salohiyatini mustahkamlovchi moliyaviy instrument sifatida talqin etiladi. Maqolada subsidiyalash mexanizmining huquqiy, moliyaviy, institutsional, monitoring va ijtimoiy natija qatlamlari ajratib ko‘rsatilgan. Subsidiya ajratish jarayonida ehtiyojni aniqlash, mezonga asoslangan tanlov, shartnoma va KPI, bosqichma-bosqich moliyalashtirish, monitoring, audit va teskari aloqa bosqichlari asoslangan. Taklif etilgan model NNTlarning moliyaviy barqarorligini kuchaytirish, mablag‘larning shaffofligini ta‘minlash va davlat qo‘llab-quvvatlashining strategik ta‘sirini oshirishga xizmat qiladi.

Kalit so‘zlar: nodavlat notijorat tashkilotlari, davlat subsidiyasi, barqaror faoliyat, moliyaviy mexanizm, institutsional salohiyat, monitoring, KPI, shaffoflik, ijtimoiy natija.

Abstract

This article analyzes mechanisms for supporting the sustainable activities of non-governmental non-profit organizations through state subsidies. The study interprets subsidies as a financial instrument aimed at strengthening NGOs' statutory activities, institutional capacity and ability to provide continuous social services beyond specific projects. The article identifies the legal, financial, institutional, monitoring and social impact layers of the subsidy mechanism. It also substantiates a subsidy cycle based on needs assessment, criteria-based selection, contracts and KPIs, phased financing, monitoring, audit and feedback. The proposed model helps strengthen NGO financial sustainability, ensure transparency of funds and increase the strategic effect of state support.

Keywords: non-governmental non-profit organizations, state subsidy, sustainable activity, financial mechanism, institutional capacity, monitoring, KPI, transparency, social impact.

Аннотация

В статье анализируются механизмы поддержки устойчивой деятельности негосударственных некоммерческих организаций на основе государственных субсидий. Субсидия рассматривается как финансовый инструмент, направленный на укрепление уставной деятельности, институционального потенциала и способности ННО оказывать непрерывные социальные услуги вне рамок отдельных проектов. В статье выделены правовой, финансовый,

институциональный, мониторинговый и социальный уровни механизма субсидирования. Обоснован цикл субсидирования, включающий определение потребностей, отбор по критериям, договор и КРІ, поэтапное финансирование, мониторинг, аудит и обратную связь.

Ключевые слова: негосударственные некоммерческие организации, государственная субсидия, устойчивая деятельность, финансовый механизм, институциональный потенциал, мониторинг, КРІ, прозрачность, социальный результат.

KIRISH

Nodavlat notijorat tashkilotlari fuqarolik jamiyatining muhim instituti sifatida aholining ijtimoiy ehtiyojlarini aniqlash, jamoatchilik manfaatlarini ifodalash, ijtimoiy xizmatlar ko'rsatish, huquqiy madaniyatni oshirish, ekologik va ma'rifiy tashabbuslarni ilgari surish kabi vazifalarni bajaradi. Bunday vazifalarning samarali bajarilishi NNTlarning doimiy faoliyat yuritishi, tashkiliy barqarorligi va moliyaviy resurslardan oqilona foydalanishiga bevosita bog'liq. Shu nuqtai nazardan, davlat subsidiyalari NNTlarni qo'llab-quvvatlashda alohida ahamiyatga ega bo'lgan moliyaviy mexanizm sifatida qaraladi.

Subsidiyaning o'ziga xos jihati shundaki, u har doim ham ma'lum bir qisqa muddatli loyiha bilan cheklanmaydi. Aksincha, subsidiya NNTning ustav faoliyatini davom ettirish, ijtimoiy xizmatlarni uzluksiz ta'minlash, moddiy-texnik bazani saqlash, xodimlar faoliyatini qo'llab-quvvatlash va tashkilotning institutsional salohiyatini kuchaytirishda muhim rol o'ynaydi. Shu sababli subsidiyalash mexanizmini takomillashtirish masalasi nafaqat mablag' ajratish tartibini, balki rejalashtirish, tanlov, shartnoma, monitoring, audit, jamoatchilik nazorati va yakuniy natijalar tahlilini ham qamrab olishi kerak.

Amaliyotda subsidiyalash jarayonida uchraydigan asosiy muammolar sifatida ehtiyojlarni aniq asoslashning yetarli emasligi, tanlov mezonlarining umumiyligi, ajratilgan mablag'lardan foydalanish bo'yicha indikatorlar sustligi, hisobotlarning asosan moliyaviy xarajatlar bilan cheklanishi va natijalarni keyingi rejalashtirishga bog'lash mexanizmining zaifligi ko'rsatiladi. Bunday holatlar subsidiyaning strategik ta'sirini kamaytiradi va NNTlar barqarorligini uzoq muddatli asosda qo'llab-quvvatlash imkoniyatlarini cheklaydi.

Maqolaning maqsadi davlat subsidiyalari asosida NNTlarning barqaror faoliyatini qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini ilmiy-uslubiy jihatdan asoslash, subsidiyalash jarayonining asosiy bosqichlarini tizimlashtirish va O'zbekiston sharoitida qo'llash mumkin bo'lgan ko'p qatlamli modelni taklif etishdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

NNTlarni davlat tomonidan moliyaviy qo'llab-quvvatlash masalalari xalqaro ilmiy adabiyotlarda davlat-NNT hamkorligi, ijtimoiy xizmatlarni autsorsing qilish, grant va subsidiyalar samaradorligi, jamoatchilik nazorati hamda natijaga yo'naltirilgan moliyalashtirish kontekstida o'rganiladi. Salamon va Anheier notijorat sektorining davlat va bozor o'rtasidagi muhim institutsional makon sifatida

shakllanishini ko'rsatib, fuqarolik jamiyati institutlarini moliyalashtirishda davlat resurslari, xususiy donorlar va ixtiyoriy badallar muvozanatini ta'kidlaydi.

Froelich NNTlarning moliyaviy manbalari o'zgarishini tahlil qilib, davlat mablag'lari tashkilotlarga barqarorlik berishi mumkinligini, biroq ular qattiq hisobot talablarini ham yuzaga keltirishini qayd etadi. Bowman notijorat tashkilotlarining barqarorligini qisqa muddatli likvidlik va uzoq muddatli rivojlanish salohiyati orqali baholashni taklif qiladi. Renz esa notijorat tashkilotlarida boshqaruv kengashi, ijro apparati, hisobdorlik va strategik rejalashtirish mexanizmlari moliyaviy resurslarning samarali ishlatilishida muhim ekanini asoslaydi.

Davlat subsidiyalari bo'yicha zamonaviy yondashuvlarda subsidiyani passiv moliyaviy yordam sifatida emas, balki natijaga yo'naltirilgan institutsional instrument sifatida tushunish tendensiyasi kuchaymoqda. Bu yondashuvga ko'ra, subsidiya nafaqat xarajatlarni qoplashga, balki tashkilotda ichki nazorat, moliyaviy rejalashtirish, sifatli xizmat ko'rsatish, raqamli hisobot va ijtimoiy ta'sirni o'lchash madaniyatini shakllantirishga xizmat qilishi kerak.

O'zbekistonning normativ-huquqiy bazasida NNTlar faoliyati va davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash shakllari bir qator qonun va konseptual hujjatlar bilan tartibga solinadi. "Nodavlat notijorat tashkilotlari to'g'risida"gi Qonun NNTlarning huquqiy maqomini belgilasa, "Nodavlat notijorat tashkilotlari faoliyatining kafolatlari to'g'risida"gi Qonun davlat subsidiyasi, grantlar va boshqa qo'llab-quvvatlash shakllarining huquqiy asoslarini mustahkamlaydi. "Ijtimoiy sheriklik to'g'risida"gi Qonun esa davlat organlari va fuqarolik jamiyati institutlari o'rtasidagi hamkorlikning tashkiliy asoslarini belgilaydi.

2021-2025 yillarda fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi va fuqarolik jamiyati institutlarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash tizimini takomillashtirishga doir hujjatlar NNTlarni moliyaviy qo'llab-quvvatlashda ochiqlik, natijadorlik, ijtimoiy ahamiyat va institutsional barqarorlik mezonlarini kuchaytirish zaruratini ko'rsatadi. Shu bilan birga, subsidiyalash mexanizmlarini aynan barqaror faoliyatni ta'minlovchi ko'p bosqichli va ko'p qatlamli tizim sifatida tahlil qilish bo'yicha ilmiy ishlanmalarni yanada chuqurlashtirish ehtiyoji mavjud.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda institutsional tahlil, tizimli yondashuv, jarayonli modellashtirish, risk-tahlil, qiyosiy umumlashtirish va ekspert baholash usullaridan foydalanildi. Subsidiyalash mexanizmi bitta moliyaviy operatsiya emas, balki bir nechta bosqich va qatlamlardan iborat jarayon sifatida o'rganildi. Bunda subsidiyani rejalashtirish, ajratish, ishlatish, monitoring qilish va natijalar asosida takomillashtirish bosqichlari o'zaro bog'liq tizim sifatida qaraldi.

Metodologik jihatdan maqolada subsidiyalash mexanizmining ikki o'lchamli talqini ishlab chiqildi. Birinchi o'lcham - jarayon sikli bo'lib, unda ehtiyojni aniqlash, tanlov, shartnoma, bosqichma-bosqich moliyalashtirish, monitoring, audit va teskari aloqa ketma-ketligi ajratildi. Ikkinchi o'lcham - mexanizm qatlamlari bo'lib, huquqiy, moliyaviy, institutsional, monitoring va ijtimoiy natija qatlamlarining o'zaro uyg'unligi asoslandi.

Ushbu maqolada avvalgi integral indeksga o'xshash yagona formula qo'llanilmadi. Buning o'rniga mexanizm yetukligini baholashning besh pog'onali modeli taklif etildi: 1-pog'ona - tartibga solinmagan amaliyot; 2-pog'ona - hujjatlashtirilgan tartib; 3-pog'ona - mezonlarga asoslangan ajratish; 4-pog'ona - natijaga bog'langan monitoring; 5-pog'ona - strategik barqarorlikka yo'naltirilgan subsidiya tizimi. Bu yondashuv subsidiyalash mexanizmining faqat moliyaviy ko'rsatkichlarini emas, balki institutsional yetukligini ham baholash imkonini beradi.

Tadqiqotda risklarni boshqarish alohida metodik blok sifatida qaraldi. Subsidiyalash jarayonida moliyaviy risklar, maqsadli sarfdan chetlanish, natija indikatorlarining noaniqligi, hisobot sifati pastligi, manfaatlar to'qnashuvi va nazorat mexanizmlarining yetishmasligi kabi omillar NNT barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu sababli har bir bosqich uchun oldini olish, aniqlash va tuzatish choralari belgilash zarur.

TAHLIL VA NATIJALAR

Davlat subsidiyalari NNTlar faoliyatini qo'llab-quvvatlashda barqarorlikka yo'naltirilgan moliyaviy mexanizm sifatida qaralganda, uning asosiy vazifasi qisqa muddatli xarajatlarni qoplash bilan cheklanmaydi. U NNTning jamiyatdagi ijtimoiy rolini saqlab qolish, doimiy faoliyatni uzluksiz tashkil etish, xizmatlar sifatini barqarorlashtirish, kadrlar va tashkiliy salohiyatni mustahkamlash, shuningdek boshqa moliyalashtirish manbalarini jalb qilishga tayyorgarlikni kuchaytirishga xizmat qiladi.

Subsidiyalash mexanizmini takomillashtirishda birinchi muhim talab - ehtiyojlarni aniq aniqlashdir. Qaysi NNTga, nima sababdan, qancha miqdorda va qanday natija kutilgan holda subsidiya ajratilishi oldindan asoslanishi kerak. Bunda faqat tashkilotning murojaati emas, balki hududiy ijtimoiy muammo, maqsadli guruh ehtiyoji, NNTning tajribasi, ochiq hisobot tarixi va moliyaviy intizomi ham hisobga olinadi.

Ikkinchi talab - mezonlarga asoslangan tanlov mexanizmini kuchaytirishdir. Subsidiyaning barqarorlikka ta'siri NNTning institutsional salohiyati, ijtimoiy ahamiyatli faoliyat tajribasi, natijalarni o'lchash qobiliyati va jamoatchilik oldidagi hisobdorligi bilan bevosita bog'liq. Shu sababli tanlovda faqat hujjatlar to'plamining mavjudligi emas, balki tashkilotning real salohiyati va jamoatchilikka ta'siri ham baholanishi lozim.

1-jadvalda barqaror faoliyatni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan subsidiyalash mexanizmining asosiy elementlari va ularning vazifalari tizimlashtirilgan. Mazkur jadval subsidiyani moliyaviy ajratma sifatida emas, balki boshidan oxirigacha boshqariladigan, monitoring qilinadigan va natijalari asosida takomillashtiriladigan jarayon sifatida ko'rsatadi.

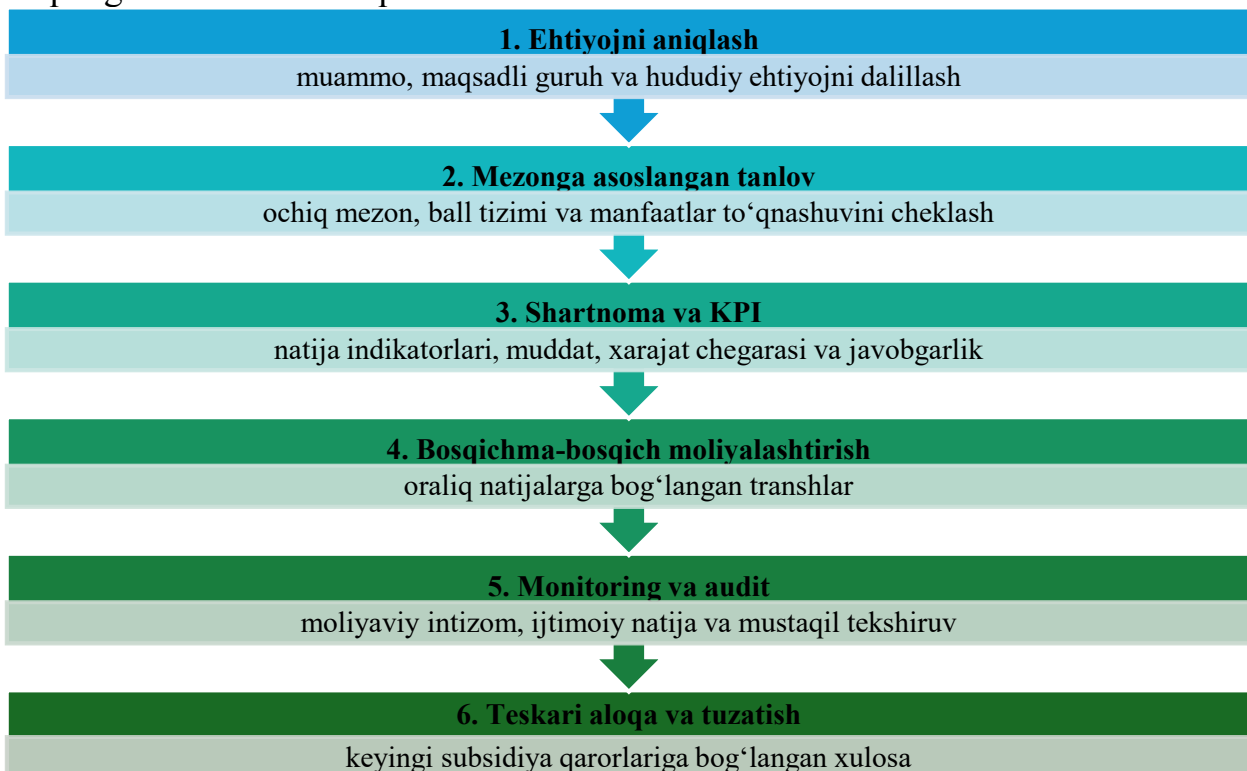
Subsidiyalash mexanizmining samaradorligi jarayon bosqichlari o'zaro uzviy ishlaganda oshadi. Agar ehtiyoj noto'g'ri aniqlansa, keyingi tanlov va monitoring ham kutilgan natijani bermaydi. Agar shartnoma va KPI aniq bo'lmasa, hisobotning mazmuni umumiy tavsiflar bilan cheklanadi. Agar monitoring faqat yakunda amalga oshirilsa, jarayondagi xatolarni vaqtida tuzatish imkoniyati kamayadi. Shu sababli subsidiya mexanizmi doimiy aylanma sikl sifatida tashkil etilishi zarur.

1-jadval

Subsidiyalash mexanizmining asosiy elementlari¹

Element	Mazmuni	Barqarorlikka ta'siri	Mas'ul yondashuv
Ehtiyojni aniqlash	Hududiy yoki ijtimoiy muammo va NNT ehtiyoji asoslanadi	Mablag' haqiqiy ehtiyojga yo'naltiriladi	Muammo xaritasi va dalillar
Mezonli tanlov	NNT salohiyati, tajribasi, hisobot tarixi va ijtimoiy ahamiyati baholanadi	Resurslar ishonchli tashkilotlarga yo'naltiriladi	Ekspert baholash
Shartnoma va KPI	Ajratilgan mablag' bo'yicha aniq ko'rsatkichlar belgilanadi	Natija va javobgarlik kuchayadi	O'lchanadigan indikatorlar
Bosqichma-bosqich moliyalashtirish	Mablag' oraliq natijalarga bog'langan holda ajratiladi	Risklar kamayadi	Tranch va monitoring
Audit va teskari aloqa	Moliyaviy va ijtimoiy natijalar tahlil qilinadi	Keyingi qarorlar asoslanadi	Hisobot, audit, jamoatchilik fikri

1-rasmda davlat subsidiyasini barqarorlikka yo'naltirish sikli ko'rsatilgan. Mazkur sikl subsidiya ajratish jarayonini bir martalik moliyaviy yordamdan tizimli qo'llab-quvvatlash mexanizmiga aylantirish imkonini beradi. Unda ehtiyojni aniqlashdan boshlab, teskari aloqa va tuzatishgacha bo'lgan har bir bosqich keyingi bosqichga bevosita ta'sir qiladi.



1-rasm. Davlat subsidiyasini barqarorlikka yo'naltirish sikli²

¹ Muallif ishlanmasi manbalar asosida

² Muallif ishlanmasi manbalar asosida

NNTlarning barqaror faoliyatini qo‘llab-quvvatlashda subsidiyaning ta’siri bir nechta yo‘nalishda namoyon bo‘ladi. Moliyaviy yo‘nalishda subsidiya doimiy xarajatlarni qoplash, xizmatlarni to‘xtatib qo‘ymaslik va qisqa muddatli likvidlikni ta’minlashga yordam beradi. Institutsional yo‘nalishda u xodimlar faoliyatini saqlash, ichki nazoratni kuchaytirish va tashkiliy boshqaruvni takomillashtirishga sharoit yaratadi. Ijtimoiy yo‘nalishda esa benefitsiarlar uchun xizmatlar uzluksizligi va sifatining oshishiga ta’sir qiladi.

2-jadvalda davlat subsidiyalarining NNTlar barqarorligiga ta’sir ko‘rsatish yo‘nalishlari tizimlashtirilgan. Jadvaldan ko‘rinadiki, subsidiya mablag‘lari NNTlar faoliyatiga nafaqat moliyaviy yordam sifatida, balki ularning institutsional salohiyatini oshirish, ijtimoiy loyihalar uzluksizligini ta’minlash, moddiy-texnik imkoniyatlarini kengaytirish va aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini yaxshilash vositasi sifatida ham ta’sir ko‘rsatadi. Biroq ushbu ta’sir o‘z-o‘zidan yuzaga kelmaydi; uning samaradorligi mablag‘larning aniq maqsadlarga yo‘naltirilishi, oldindan rejalashtirilgan natijalar bilan bog‘lanishi, ijro jarayonining muntazam monitoring qilinishi hamda ochiq va mas’uliyatli hisobdorlik mexanizmlarining to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilishiga bevosita bog‘liqdir.

2-jadval

Davlat subsidiyasining NNT barqarorligiga ta’sir yo‘nalishlari¹

Ta’sir yo‘nalishi	Subsidiyaning vazifasi	Kutiladigan natija	Baholash belgisi
Moliyaviy barqarorlik	Doimiy xarajatlar va ustav faoliyatini qo‘llab-quvvatlash	Faoliyat uzluksizligi	Xarajatlar qoplanishi va likvidlik
Institutsional barqarorlik	Kadrlar, ichki nazorat va hisob yuritish tizimini mustahkamlash	Tashkiliy salohiyat oshishi	Ichki hujjatlar, malaka, audit tayyorgarligi
Ijtimoiy barqarorlik	Benefitsiarlar bilan muntazam ishlash va xizmat sifati	Aholi ehtiyojlariga mos xizmatlar	Qamrov, qoniqish, xizmat sifati
Hamkorlik salohiyati	Davlat organlari, donorlar va xususiy sektor bilan aloqalarni kengaytirish	Qo‘shimcha resurs jalb qilish	Hamkorlik bitimlari va qo‘shma tashabbuslar
Raqamli hisobdorlik	Hisobot va monitoringni ochiq raqamli shaklga o‘tkazish	Shaffoflik va ishonch	Ochiq ma’lumotlar va elektron hisobot

Subsidiyalash mexanizmining muhim qismi risklarni boshqarishdir. Davlat mablag‘i bilan ishlashda kichik xatolar ham jamoatchilik ishonchiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shu bois moliyaviy sarf, hisobot, manfaatlar to‘qnashuvi, natija indikatorlari va audit bo‘yicha risklar oldindan aniqlanishi kerak. Risklarni faqat yakuniy tekshiruvda emas, balki subsidiya berilishidan oldin va mablag‘dan foydalanish davomida ham boshqarish zarur.

3-jadvalda subsidiyalash jarayonida uchrashi mumkin bo‘lgan asosiy risklar va ularni kamaytirish choralari keltirilgan. Ushbu jadval subsidiya mexanizmini

¹ Muallif ishlanmasi manbalar asosida

takomillashtirishda profilaktik yondashuv muhimligini ko'rsatadi. Ya'ni, nazorat faqat kamchilikni aniqlashga emas, balki uni oldindan bartaraf etishga xizmat qilishi kerak.

3-jadval

Subsidiyalash jarayonida risklarni boshqarish matritsasi¹

Risk turi	Namoyon bo'lish shakli	Oldini olish chorasi	Tuzatish chorasi
Maqsadli sarfdan chetlanish	Mablag' ustav faoliyatiga mos bo'lmagan xarajatga yo'naltiriladi	Aniq smeta va ruxsat etilgan xarajatlar ro'yxati	Xarajatni qayta tasniflash yoki qoplash
Hisobot sifati pastligi	Moliyaviy dalillar va natija hujjatlari yetarli emas	Yagona hisobot shakli va trening	Qo'shimcha dalil talab qilish
Natija indikatorlari noaniqligi	Tadbir soni bor, ijtimoiy o'zgarish o'lchanmagan	KPI va benefitsiar indikatorlarini oldindan belgilash	Indikatorlarni qayta ishlab chiqish
Manfaatlar to'qnashuvi	Tanlov yoki xarajatlarda shaffoflik pasayadi	Deklaratsiya va mustaqil ekspertiza	Mustaqil audit va qarorni qayta ko'rish
Barqarorlikka ta'sir pastligi	Subsidiya tugagach faoliyat to'xtab qoladi	Qo'shimcha manbalar rejasi	Diversifikatsiya dasturini talab qilish

Subsidiyalash mexanizmini ko'p qatlamli model asosida tashkil etish uning barqarorlikka ta'sirini yanada kuchaytiradi. Huquqiy qatlam aniq bo'lmasa, moliyaviy jarayonlar tartibsizlashadi. Moliyaviy qatlamda aniq smeta, shartnoma va ajratish tartibi bo'lmasa, institutsional qatlamdagi ichki nazorat ham samarali ishlamaydi. Monitoring qatlami zaif bo'lsa, ijtimoiy natija qatlami ishonchli baholanmaydi. Shu bois qatlamlar o'zaro moslashgan holda ishlab chiqilishi zarur.

4-jadvalda subsidiyalash mexanizmining ko'p qatlamli modeli tasvirlangan. Modelning pastki qismida huquqiy-me'yoriy asoslar joylashgan bo'lib, ular butun mexanizm uchun poydevor vazifasini bajaradi. Moliyaviy, institutsional va monitoring qatlamlari mazkur poydevor ustiga quriladi. Eng yuqori qatlam esa ijtimoiy natija bo'lib, barcha mexanizmlarning yakuniy maqsadini ifodalaydi.

4-jadval

Subsidiyalash mexanizmining ko'p qatlamli modeli

Qatlam	Asosiy mazmuni	Ta'sir yo'nalishi
Ijtimoiy natija qatlam	benefitsiar qamrovi, xizmat sifati, ta'sir barqarorligi	↑ barqarorlik
Monitoring qatlam	KPI, oraliq hisobot, audit, raqamli kuzatuv	↑ barqarorlik
Institutsional qatlam	ichki nazorat, buxgalteriya, kadrlar, tashkiliy intizom	↑ barqarorlik
Moliyaviy qatlam	subsidiya miqdori, ajratish tartibi, xarajatlar intizomi	↑ barqarorlik
Huquqiy-me'yoriy qatlam	qonunlar, nizomlar, vakolat va javobgarlik chegaralari	↑ barqarorlik

Subsidiyalash mexanizmini takomillashtirish uchun bosqichma-bosqich amalga oshiriladigan yo'l xaritasi zarur. Bunday yo'l xaritasi NNTlar, davlat organlari va

¹ Muallif ishlanmasi manbalar asosida

ekspert komissiyalari uchun bir xil tushunarli bo‘lishi kerak. 5-jadvalda subsidiyalash mexanizmini rivojlantirish bo‘yicha amaliy bosqichlar, ularning mazmuni va kutiladigan natijalari keltirilgan.

5-jadval

Subsidiyalash mexanizmini takomillashtirish bo‘yicha yo‘l xaritasi¹

Bosqich	Amalga oshiriladigan ish	Kutiladigan natija	Muddatli yondashuv
1-bosqich	Subsidiyaga ehtiyojni aniqlash va yo‘nalishlarni ustuvorlashtirish	Mablag‘ ijtimoiy ehtiyojga mos yo‘naltiriladi	Tanlovdan oldin
2-bosqich	NNTlar uchun mezonli baholash kartasini joriy etish	Tanlov shaffofligi va adolatligi oshadi	Tanlov jarayonida
3-bosqich	Shartnoma va KPI tizimini takomillashtirish	Natija bo‘yicha javobgarlik kuchayadi	Mablag‘ ajratishda
4-bosqich	Oraliq monitoring va raqamli hisobotni joriy etish	Risklar vaqtida aniqlanadi	Ijro davomida
5-bosqich	Yakuniy baholash va keyingi moliyalashtirish qarorlarini bog‘lash	Subsidiyalash tizimi o‘zini-o‘zi takomillashtiradi	Yakuniy bosqichda

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, davlat subsidiyalari NNTlarning barqaror faoliyatini qo‘llab-quvvatlashda muhim moliyaviy instrument hisoblanadi. Biroq uning samarasi ajratilgan mablag‘ hajmi bilan emas, balki subsidiyalash mexanizmining qanchalik aniq, shaffof, natijaga yo‘naltirilgan va institutsional barqarorlikni kuchaytirishga qaratilganligi bilan belgilanadi.

Maqolada taklif etilgan sikli va ko‘p qatlamli model subsidiyani bir martalik yordam shaklidan strategik qo‘llab-quvvatlash mexanizmiga aylantirish imkonini beradi. Ehtiyojni aniqlash, mezonli tanlov, shartnoma va KPI, bosqichma-bosqich moliyalashtirish, monitoring, audit va teskari aloqa bosqichlarining o‘zaro bog‘liqligi subsidiyalash jarayonida moliyaviy intizom va ijtimoiy natijadorlikni oshiradi.

Shundan kelib chiqib, quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ilgari suriladi: birinchidan, NNTlarga subsidiya ajratishda ehtiyoj va salohiyatni baholovchi mezonli karta joriy etilishi lozim; ikkinchidan, subsidiyalar bo‘yicha shartnomalarda aniq KPI va dalillash mexanizmlari belgilanishi kerak; uchinchidan, bosqichma-bosqich moliyalashtirish va oraliq monitoring mexanizmi kuchaytirilishi zarur; to‘rtinchidan, subsidiyadan foydalanish natijalari raqamli hisobot va ochiq ma‘lumotlar orqali jamoatchilikka taqdim etilishi maqsadga muvofiq; beshinchidan, subsidiya olgan NNTlarning keyingi moliyalashtirish imkoniyati oldingi natijalari va barqarorlikka qo‘shgan hissasi bilan bog‘lanishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi 1999-yil 14-aprel 763-I-son “Nodavlat notijorat tashkilotlari to‘g‘risida”gi Qonuni <https://lex.uz/docs/-11360>

¹ Muallif ishlanmasi manbalar asosida

2. O‘zbekiston Respublikasi 2007-yil 3-yanvar O‘RQ-76-son “Nodavlat notijorat tashkilotlari faoliyatining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonuni <https://lex.uz/docs/-1101278>

3. O‘zbekiston Respublikasi 2014-yil 25-sentabr O‘RQ-376-son “Ijtimoiy sheriklik to‘g‘risida”gi Qonuni <https://lex.uz/docs/-2468214>

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 4-mart PF-6181-son “2021-2025-yillarda fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-5319756>

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 26-avgustdagi PF-124-son “Fuqarolik jamiyati institutlarini davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-7083841>

6. Tuckman H.P., Chang C.F. A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1991. Vol. 20, No. 4. P. 445-460.

7. Froelich K.A. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1999. Vol. 28, No. 3. P. 246-268.

8. Carroll D.A., Stater K.J. Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? // Journal of Public Administration Research and Theory. 2009. Vol. 19, No. 4. P. 947-966.

9. Bowman W. Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits // Nonprofit Management and Leadership. 2011. Vol. 22, No. 1. P. 37-51.

10. Renz D.O. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

11. Salamon L.M., Anheier H.K. The Emerging Sector Revisited: A Summary; Revised Estimates. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

12. OECD. Managing for Development Results: Principles in Action. Paris: OECD Publishing, 2006.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhih:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, aprel, 4-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**