



MOLIYALASHTIRISH MANBALARINI TANLASHDA NOTIJORAT TASHKILOTLARI UCHUN MOLIYAVIY MEZONLARNI TAKOMILLASHTIRISH

IMPROVING FINANCIAL CRITERIA FOR SELECTING FUNDING SOURCES IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

**¹Toshpulatov Farruxbek
Asronbek o'g'li**

¹TDIU huzuridagi "O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy
asoslari va muammolari" ilmiy-tadqiqot markazi mustaqil tadqiqotchisi.

ORCID: 0009-0008-2994-3308

Annotatsiya Annotation

Uzb. - Maqolada notijorat tashkilotlarida moliyaviy resurslarni shakllantirish jarayonida moliyalashtirish manbalarini tanlashning moliyaviy mezonlari tadqiq etilgan. Manbalarni faqat mavjudligi yoki nominal hajmi bo'yicha emas, balki barqarorligi, jalb qilish qiymati va amaliy kirish imkoniyati asosida baholash zarurligi asoslangan. 2025-yilda Yagona elektron platformada yakunlangan sakkizta davlat granti tanlovi ma'lumotlari asosida grant resurslariga kirish darajasi, tanlov bosimi va bir birlik budjetga to'g'ri keladigan arizalar soni hisoblangan. Natijalarga ko'ra, tanlovlar kesimida qo'llab-quvvatlash darajasi 4,64 foizdan 35,71 foizgacha, 1 mlrd so'm budjetga to'g'ri keladigan arizalar soni esa 16,67 tadan 172,5 tagacha farqlanadi. Muallif tomonidan moliyalashtirish manbasini tanlashda uchta mustaqil blok – barqarorlik, qiymat va jalb qilish imkoniyatini birgalikda qo'llashga asoslangan mezonlar tizimi taklif etilgan.

Eng. - pThis article examines the financial criteria for selecting funding sources in the process of forming financial resources in non-profit organizations. It substantiates the need to assess funding sources not only in terms of their availability or nominal volume, but also based on their stability, cost of attraction, and practical accessibility. Using data from eight completed public grant competitions conducted through the Unified Electronic Platform in 2025, the study calculates the level of access to grant resources, competition intensity, and the number of applications per unit of budget. The results show that the support rate across the competitions ranges from 4.64 percent to 35.71 percent, while the number of applications per UZS 1 billion of budget varies from 16.67 to 172.5. The author proposes a system of criteria for selecting funding sources based on the joint application of three independent blocks: stability, cost, and accessibility.

Kalit so'zlar: Keywords:

❖ notijorat tashkilotlari, moliyaviy resurslar, moliyalashtirish manbalari, barqarorlik, jalb qilish qiymati, grant, tanlov bosimi, moliyaviy mezonlar.

❖ non-profit organizations, financial resources, funding sources, stability, acquisition cost, grants, competition intensity, financial criteria.

Kirish.

Notijorat tashkilotlarining moliyaviy faoliyati tijorat subyektlaridan farqli ravishda foydani taqsimlashga emas, ijtimoiy, madaniy,

ma'rifiy va boshqa jamoat manfaatlariga yo'naltirilgan missiyani moliyaviy jihatdan ta'minlashga qaratiladi. Shu sababli ular uchun moliyalashtirish manbasini tanlash masalasi

oddiy "eng katta mablag'ni topish" vazifasi bilan cheklanmaydi. Tanlangan manba tushumning barqarorligiga, loyiha shartlariga, hisobot yukiga, pul oqimining vaqt bo'yicha taqsimlanishiga hamda tashkilotning o'z faoliyatini uzluksiz davom ettirish imkoniyatiga ta'sir ko'rsatadi [9, 10].

Xalqaro adabiyotlarda notijorat tashkilotlarining moliyaviy zaifligi, daromadlarni diversifikatsiyalash va resurslarning barqarorligi keng o'rganilgan bo'lsa-da, amaliy boshqaruv nuqtai nazaridan "qaysi manbani tanlash kerak?" degan savol ko'pincha umumiy tavsiyalar darajasida qoladi. Ayrim manbalar nisbatan barqaror bo'lsa-da, ulardan foydalanish qimmatga tushishi mumkin; boshqa manbalar esa arzon bo'lsa-da, ularga kirish ehtimoli past yoki tanlov jarayoni yuqori raqobatli bo'ladi. Demak, manba tanlashda moliyaviy qarorni ko'p mezonli shaklda tashkil etish zarur [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

O'zbekistonda fuqarolik jamiyati institutlarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash tizimida 2024-yildan boshlab institutsional yangilanishlar amalga oshirildi. PF-124-son Farmon bilan davlat ko'magining shaffofligi, sog'lom raqobat tamoyillari va ijtimoiy foydali dasturlar samaradorligini oshirish ustuvor yo'nalish sifatida belgilandi. Yagona elektron platformada grant tanlovlari, arizalar va ularning holati bo'yicha ochiq ma'lumotlarning shakllanishi moliyalashtirish manbalariga kirish imkoniyatini empirik baholash uchun yangi axborot bazasini yuzaga keltirdi [11, 12].

Mazkur maqolaning maqsadi notijorat tashkilotlarida moliyalashtirish manbalarini tanlash uchun barqarorlik, qiymat va jalb qilish imkoniyatini birgalikda hisobga oluvchi moliyaviy mezonlar tizimini shakllantirish hamda ushbu yondashuvni davlat granti tanlovlari ma'lumotlari bilan asoslashdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

Tuckman va Chang notijorat tashkilotlarining moliyaviy zaifligini baholashda daromadlar konsentratsiyasi, ma'muriy xarajatlar va kapital tarkibiga e'tibor qaratgan. Ularning yondashuvi resurslar hajmi bilan bir qatorda manbalar sifati ham moliyaviy barqarorlikka ta'sir etishini ko'rsatadi. Bowman moliyaviy salohiyat tushunchasini qisqa va uzoq muddatli imkoniyatlar bilan bog'lab, tashkilotning vazifalarni bajarish uchun yetarli moliyaviy moslashuvchanlikka ega bo'lishini muhim deb hisoblaydi [1, 3].

Carroll va Stater daromadlarni diversifikatsiyalash daromad tebranishlarini yumshatishi mumkinligini aniqlagan, biroq diversifikatsiya avtomatik ravishda barcha tashkilotlar uchun bir xil natija bermaydi. Qu zamonaviy portfel nazariyasi elementlarini notijorat daromadlariga tatbiq qilib, risk va manbalar o'rtasidagi nisbatni birgalikda ko'rib chiqish zarurligini ta'kidlaydi. Lu, Lin va Wang ham daromad tarkibining moliyaviy salohiyat bilan bog'liqligini qayd etadi [2, 5, 6].

Moliyalashtirish manbasining "narxi" ko'pincha foiz stavkasi kabi aniq ko'rsatkichga ega emas. Grant, xayriya yoki ijtimoiy buyurtmada narx ariza tayyorlash, loyiha yozish, monitoring, alohida hisob yuritish, audit va hisobot xarajatlari ko'rinishida namoyon bo'ladi. Thorntonning tranzaksiya xarajatlari yondashuvi xayriya va grant resurslarini jalb qilishda aynan shu yashirin xarajatlarning ahamiyatini ochib beradi [7].

Benjamin moliyalashtiruvchi va notijorat tashkiloti o'rtasidagi munosabatlarda natijadorlikni o'lchash hamda hisobot talablarining boshqaruv qarorlariga ta'sirini ko'rsatadi. Shu jihatdan, manba tanlash faqat daromad olish emas, balki unga xizmat qiluvchi tashkiliy xarajatlar bilan ham bog'liq. Adabiyotlar tahlili barqarorlik, qiymat va kirish imkoniyati mezonlarini bir tizimda ko'rish uchun nazariy asos mavjudligini ko'rsatadi, ammo ularni O'zbekiston NNTlari amaliyotiga

mos ravishda soddalashtirilgan moliyaviy qaror mezonlariga aylantirish zarur [8].

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, iqtisodiy-statistik hisob-kitob, nisbatlar usuli va ssenariyli baholashdan foydalanildi. Empirik baza sifatida Oliy Majlis huzuridagi Fuqarolik jamiyati institutlarini qo'llab-quvvatlash jamoat fondining Yagona elektron platformasida 2025-yilda yakunlangan sakkizta

grant tanlovi bo'yicha e'lon qilingan budget, arizalar va qo'llab-quvvatlangan loyihalar soni olindi [12].

Jalb qilish imkoniyatini ifodalash uchun uchta amaliy ko'rsatkich hisoblandi: muvaffaqiyat darajasi (MD), raqobat intensivligi (RI) va bir arizaga to'g'ri keladigan e'lon qilingan budget (BAB). Mazkur ko'rsatkichlar grantning tashkilot uchun "kirish mumkin bo'lgan manba" sifatidagi real xususiyatini yaxshiroq ochadi.

$$MD = \text{Qo'llab-quvvatlangan arizalar} / \text{Jami arizalar} \times 100$$

$$RI = \text{Jami arizalar} / \text{E'lon qilingan budget (mlrd so'm)}$$

$$BAB = \text{E'lon qilingan budget (mln so'm)} / \text{Jami arizalar}$$

Barqarorlik va moliyaviy qiymat mezonlari bo'yicha 5 pog'onali sifat shkalasidan foydalanish taklif etiladi. Mazkur shkala har bir moliyalashtirish manbasining kuchli va zaif jihatlarini alohida aniqlash, ularni qiyosiy baholash hamda boshqaruv qarorini asoslashga xizmat qiladi. Ushbu yondashuv statistik "integral indeks" shakllantirishni nazarda tutmaydi, chunki turli manbalarning xususiyatlarini bitta umumiy ballga birlashtirish ularning real moliyaviy farqlarini yashirib qo'yishi mumkin. Shu sababli mezonlar o'zaro qo'shilmaydi, balki mustaqil baholash yo'nalishlari sifatida talqin qilinib,

moliyalashtirish manbasini tanlashda alohida cheklov va mezon vazifasini bajaradi [1, 3, 7, 8].

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Tadqiqot natijalarini tizimlashtirish maqsadida moliyalashtirish manbalarini tanlashga ta'sir etuvchi asosiy moliyaviy mezonlar alohida guruhlandi. Bunda manbaning barqarorligi, uni jalb qilish bilan bog'liq moliyaviy qiymat hamda amaliy kirish imkoniyati bir-birini to'ldiruvchi, biroq mustaqil baholanishi lozim bo'lgan mezonlar sifatida qaraladi. Mazkur mezonlarning tarkibi va ularning moliyaviy mazmuni 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval

Moliyalashtirish manbasini tanlashning asosiy moliyaviy mezonlari [1, 3, 7, 8]

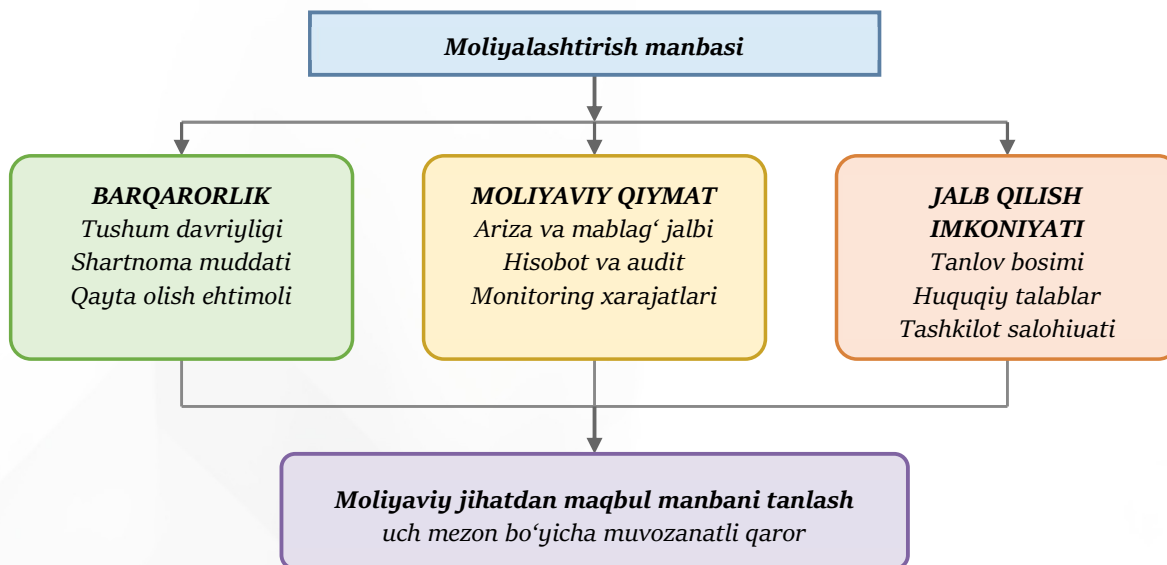
Mezon	Baholash tarkibi	Moliyaviy mazmuni
Barqarorlik	Tushumning davriyligi, shartnoma muddati, qayta olish ehtimoli	Pul oqimining uzluksizligi va rejalashtirish imkoniyatini baholaydi
Moliyaviy qiymat	Ariza, mablag' jalb qilish, hisobot, audit va monitoring bilan bog'liq xarajatlar	Nominal mablag' va amalda foydalaniladigan resurs o'rtasidagi farqi ochadi
Jalb qilish imkoniyati	Tanlov bosimi, huquqiy talablar, tashkilot salohiyati va muvaffaqiyat ehtimoli	Manbaga kirishning real amaliy imkoniyatini ko'rsatadi

1-jadvalda keltirilgan barqarorlik, moliyaviy qiymat va jalb qilish imkoniyati mezonlari moliyalashtirish manbasini tanlash jarayonida bir-birini to'ldiruvchi, biroq mazmunan mustaqil bo'lgan uchta asosiy baholash bloki sifatida qaraladi. Ushbu

mezonlarning har biri manbaning alohida moliyaviy xususiyatini ifodalasa-da, ularni o'zaro bog'liq holda tahlil qilish manbaning umumiy maqbulligini yanada aniqroq baholash imkonini beradi. Bunday yondashuv moliyalashtirish manbasining nafaqat

mavjudligini, balki uning tashkilotning moliyaviy ehtiyojlari va imkoniyatlariga qay darajada mos kelishini ham aniqlashga xizmat qiladi. Shu asosda mezonlarning o'zaro aloqasi,

baholash ketma-ketligi va yakuniy moliyaviy qarorga olib keluvchi mantiqiy bog'lanish 1-rasmda aks ettirilgan.



1-rasm. Notijorat tashkilotlarida moliyalashtirish manbasini tanlashning uch blokli moliyaviy mezonlar modeli [1, 3, 7, 8]

Taklif etilgan uch blokli modelda moliyalashtirish manbasini tanlash faqat uning nominal hajmi bilan emas, balki barqarorligi, moliyaviy qiymati va jalb qilish imkoniyati bilan birgalikda baholanadi. Mazkur yondashuv moliyalashtirish manbasining tashkilot ehtiyojlariga qay darajada mos kelishini kompleks tarzda aniqlashga xizmat qiladi. Ayniqsa, jalb qilish imkoniyatini amaliy jihatdan baholashda grant tanlovlaridagi raqobat darajasi, arizalar soni, qo'llab-

quvvatlangan loyihalar ulushi hamda mavjud resurslarga talab intensivligini hisobga olish muhim ahamiyatga ega. Ushbu ko'rsatkichlar manbaga kirishning real shart-sharoitlarini tavsiflab, moliyaviy qaror qabul qilishda qo'shimcha axborot bazasini shakllantiradi. Shu nuqtai nazardan, 2025-yilda tanlangan davlat granti tanlovlari bo'yicha resursga kirish ko'rsatkichlari quyidagi jadvalda tizimlashtirilgan.

2-jadval

2025-yil tanlangan davlat granti tanlovlarida resursga kirish ko'rsatkichlari [12]

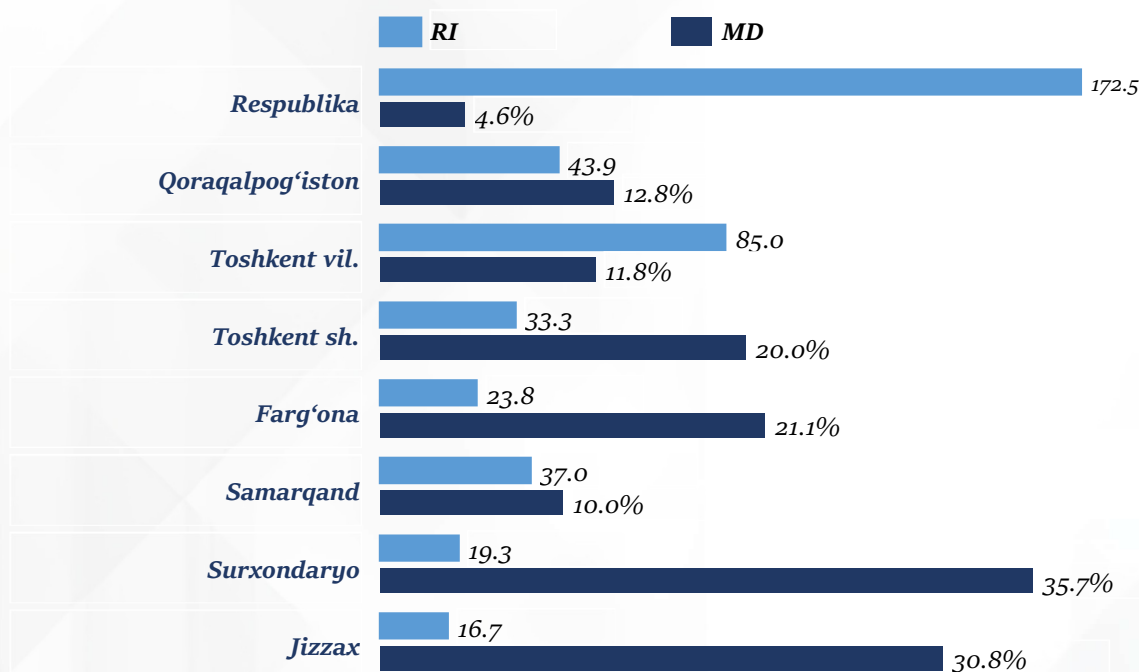
Hudud	Budjet, mln so'm	Arizalar	Qo'llab-quvvatlandi	MD, %	RI, ariza / 1 mlrd so'm
Respublika	2000	345	16	4,64	172,50
Qoraqalpog'iston	1070	47	6	12,77	43,93
Toshkent viloyati	400	34	4	11,76	85,00
Toshkent shahri	750	25	5	20,00	33,33
Farg'ona	800	19	4	21,05	23,75
Samarqand	540	20	2	10,00	37,04
Surxondaryo	725	14	5	35,71	19,31
Jizzax	780	13	4	30,77	16,67

Hisob-kitoblar grant resursiga kirish sharoitlari hududlar va tanlovlar kesimida keskin farq qilishini ko'rsatdi. Respublika darajasidagi 15/1-G/26 tanlovda 345 ta arizadan 16 tasi qo'llab-quvvatlangan bo'lib, muvaffaqiyat darajasi 4,64 foizni tashkil etdi. Shu tanlovda 1 mlrd so'm e'lon qilingan mablag'ga 172,5 ta ariza to'g'ri keladi. Bu grantni nominal jihatdan katta, biroq kirish ehtimoli past manba sifatida tavsiflaydi [12].

Aksincha, Jizzax bo'yicha tanlovda 13 arizadan 4 tasi qo'llab-quvvatlangan, muvaffaqiyat darajasi 30,77 foizni tashkil etgan va 1 mlrd so'm budjetga 16,67 ta ariza to'g'ri kelgan. Surxondaryoda esa 14 arizadan 5 tasi

qo'llab-quvvatlanib, muvaffaqiyat darajasi 35,71 foizni tashkil etgan. Demak, bir xil turdagi davlat granti ham turli tanlovlarda turlicha "kirish narxi" va raqobat muhitiga ega [12].

Mazkur natija manba tanlash jarayonida grant miqdorini yagona mezon sifatida qo'llash noto'g'ri ekanini ko'rsatadi. Tashkilot ariza tayyorlash uchun mehnat va vaqt sarflaydi. Muvaffaqiyat ehtimoli juda past bo'lgan tanlovga ko'p resurs sarflash, ayniqsa kichik NNTlar uchun, moliyaviy samaradorlikni pasaytirishi mumkin. Shuning uchun jalb qilish imkoniyati mezoni moliyaviy qarorga alohida kiritilishi kerak.



2-rasm. Tanlov bosimi va grant resursiga kirish darajasi o'rtasidagi nisbat [12]

2-rasmda grant resurslariga kirish sharoitlarini tavsiflovchi raqobat intensivligi va muvaffaqiyat darajasi o'zaro bog'liq ko'rsatkichlar sifatida birgalikda aks ettirilgan. Mazkur ko'rsatkichlarning qiyosiy tahlili moliyalashtirish manbalariga kirish imkoniyati barcha tanlovlarda bir xil emasligini, raqobat kuchaygan sari resursni jalb qilish bilan bog'liq vaqt, mehnat va tashkiliy xarajatlar ham ortib borishini ko'rsatadi. Shu bois ushbu nisbatlarni faqat statistik tavsif sifatida emas, balki

moliyaviy qaror qabul qilish mezoni sifatida talqin etish maqsadga muvofiq. Bunda har bir moliyalashtirish manbasini barqarorlik, moliyaviy qiymat va jalb qilish imkoniyati bo'yicha alohida baholab, ularni tegishli qaror darajalariga ajratish tashkilot uchun maqbul manbani aniqlash imkonini beradi. Mazkur yondashuv moliyalashtirish manbasining nafaqat mavjudligini, balki undan foydalanishning amaliy va moliyaviy jihatdan qanchalik maqsadga muvofiqligini ham hisobga

olishga xizmat qiladi. Ushbu qaror darajalari va ularga mos boshqaruv yondashuvlari 3-jadvalda umumlashtirilgan.

3-jadval

Moliyalashtirish manbalarini qaror darajalari bo'yicha talqin qilish [1, 3, 7, 8]

Daraja	Moliyaviy tavsif	Boshqaruv qarori
5 – yuqori	<i>Tushum muntazam yoki shartnoma aniq; qo'shimcha xarajatlar past; kirish shartlari tashkilot salohiyatiga mos</i>	<i>Asosiy moliyalashtirish manbalari qatoriga kiritish mumkin</i>
3 – o'rta	<i>Tushum davriy; qo'shimcha xarajatlar sezilarli; tanlov yoki huquqiy cheklovlar mavjud</i>	<i>Qo'shimcha manba sifatida, risk cheklovlar bilan foydalanish</i>
1 – past	<i>Tushum noaniq; jalb qilish xarajati yuqori; muvaffaqiyat ehtimoli past yoki shartlar mos emas</i>	<i>Manbani cheklash yoki muqobil manba bilan almashtirish</i>

Taklif etilayotgan yondashuvning asosiy farqi shundaki, u manbani "yaxshi" yoki "yomon" deb bir umumiy ball orqali baholamaydi. Masalan, grant manbasi qiymat bo'yicha qulay, lekin kirish imkoniyati bo'yicha past bo'lishi mumkin; a'zolik badallari barqaror, biroq hajm jihatidan cheklangan bo'lishi mumkin; xizmatlardan tushum esa moslashuvchan, lekin bozor talabiga bog'liq. Shu bois, moliyaviy qaror uchta mezonning alohida holatini ko'rib chiqish orqali qabul qilinadi.

Amaliyotda mazkur mezonlar yillik budjet tuzishdan oldin manbalar xaritasini shakllantirishda qo'llanishi mumkin. Har bir manba uchun tushum davri, huquqiy majburiyatlar, talab etiladigan xodim va vaqt, hisobot hajmi, muvaffaqiyat ehtimoli va pul tushish muddati qayd etiladi. Natijada tashkilot nominal mablag'ni emas, real foydalanish mumkin bo'lgan moliyaviy imkoniyatni ko'ra boshlaydi.

PF-124 doirasida grant va ijtimoiy buyurtmalarni yagona platformada yuritish moliyalashtirishga kirishning axborot xarajatlarini kamaytiradi. Biroq tanlovlar kesimidagi farq shuni ko'rsatadiki, raqamlashtirish barcha moliyaviy risklarni avtomatik tarzda bartaraf etmaydi. Tashkilotlar baribir tanlov bosimi, loyiha shartlari va o'z ichki salohiyatini hisobga olgan holda manba tanlashi lozim [11, 12].

Taklif etilayotgan mezonlarni amaliyotga joriy etishda eng muhim masala ularni tashkilotning yillik budjet jarayoni bilan bog'lashdir. Buning uchun moliyalashtirish rejasini tuzishdan oldin mavjud va potensial manbalar ro'yxati shakllantiriladi. Har bir manba bo'yicha kutilayotgan tushum muddati, ariza yoki muzokara xarajatlari, hisobot talablari, foydalanish cheklovlari va tashkilot faoliyatiga mosligi alohida qayd etiladi. Ushbu ma'lumotlar asosida rahbariyat qaysi manbalar asosiy, qaysilari qo'shimcha va qaysilari faqat muayyan loyiha uchun mos ekanini oldindan belgilashi mumkin. Bunday yondashuv mablag' yetishmovchiligi yuzaga kelgandan keyin shoshilinch mablag' jalb qilish o'rniga resurslarni rejalashtirishni oldindan tashkil etishga yordam beradi [1, 3, 7, 8].

Moliyaviy mezonlarning ikkinchi amaliy afzalligi — ular manbalar o'rtasida bir xil o'lchovdan foydalanishni emas, balki manbaning o'z tabiatiga mos baholashni ta'minlaydi. Masalan, a'zolik badallari uchun tanlov bosimi mavjud emas, biroq to'lov intizomi va a'zolar sonining barqarorligi muhim. Xususi homiylikda esa donor bilan aloqalar, shartnoma muddati va mablag'ning takroriy kelish ehtimoli ko'proq ahamiyat kasb etadi. Davlat grantida tanlov bosimi va hisobot yuki, xizmatlardan tushumda esa talab hajmi va xizmat ko'rsatish xarajatlari asosiy omil bo'lishi mumkin. Shu sababli barqarorlik,

qiymat va kirish imkoniyati barcha manbalar uchun umumiy "doira" bo'lib xizmat qiladi, ularning ichki ko'rsatkichlari esa manba turiga qarab aniqlanadi [2, 5, 6, 7, 8].

Yana bir muhim masala – mezonlarni tashkilotning ichki risk siyosati bilan bog'lashdir. Agar moliyalashtirish manbasi barqaror, lekin undan foydalanish qat'iy cheklangan bo'lsa, tashkilot umumiy xarajatlarini qoplash uchun qo'shimcha erkin mablag'ga ehtiyoj sezadi. Aksincha, erkin xayriya tushumlari moslashuvchan bo'lsa-da, ularning davriyligi noaniq bo'lishi mumkin. Moliyaviy qaror mana shu ikki holatni birgalikda ko'rishi kerak. Shu tariqa mezonlar tizimi faqat manbani tanlash emas, balki resurslarning o'zaro to'ldiruvchanligini baholashga ham xizmat qiladi [3, 4, 7].

Mazkur metodikani qo'llashda ma'lumotlarni muntazam yangilab borish zarur. Bir yilda yuqori muvaffaqiyat darajasiga ega grant tanlovi keyingi yilda ko'proq talabgorlarni jalb qilishi mumkin; donor siyosati, hisobot talablari yoki loyiha davomiyligi ham o'zgaradi. Shuning uchun moliyaviy mezonlar statik jadval emas, yillik yoki choraklik qayta ko'rib chiqiladigan boshqaruv vositasi bo'lishi kerak. Bu yondashuv tashkilotga o'z tajribasidan kelib chiqib, qaysi manbalar amalda eng samarali ekanini vaqt o'tishi bilan aniqroq belgilash imkonini beradi [5, 6, 8, 12].

Xulosa va takliflar.

Tadqiqot natijalari notijorat tashkilotlarida moliyalashtirish manbasini tanlashda nominal mablag' hajmi bilan cheklanib qolish moliyaviy boshqaruvning haqiqiy sifatini aks ettirmasligini ko'rsatdi. Manbaning barqarorligi, uni jalb qilish bilan bog'liq moliyaviy va tashkiliy xarajatlar hamda real kirish imkoniyati birgalikda ko'rib chiqilishi lozim.

Birinchidan, NNTlarda moliyalashtirish manbalari bo'yicha yillik "moliyaviy pasport" yuritish, unda har bir manbaning tushum davriyligi, xizmat ko'rsatish xarajatlari va cheklovlarini qayd etish taklif etiladi. Ikkinchidan, grant va tanlov manbalari uchun muvaffaqiyat darajasi va raqobat intensivligi hisoblanishi maqsadga muvofiq. Uchinchidan, manba tanlashda barqarorlik, qiymat va kirish imkoniyatini bitta indeksga mexanik birlashtirishdan ko'ra, ularni mustaqil qaror mezonlari sifatida qo'llash tavsiya etiladi. To'rtinchidan, tanlov bosimi juda yuqori bo'lgan manbalarga ketadigan ariza tayyorlash xarajatlarini ichki budjetda alohida ko'rsatish moliyaviy intizomni kuchaytiradi.

Mazkur yondashuv NNTning qaysi manbaga qancha vaqt va mablag' sarflashini asosli belgilashga, resurslarni shakllantirishdagi samarasiz xarajatlarni qisqartirishga va moliyaviy manbalar tarkibini tashkilotning real faoliyat yo'nalishiga moslashtirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. 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. – DOI: 10.1177/089976409102000407.
2. 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. – DOI: 10.1093/jopart/mun025.
3. Bowman W. *Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits* // *Nonprofit Management and Leadership*. – 2011. – Vol. 22, No. 1. – P. 37–51. – DOI: 10.1002/nml.20039.
4. Calabrese T. D. *Running on empty: The operating reserves of U.S. nonprofit organizations* // *Nonprofit Management and Leadership*. – 2013. – Vol. 23, No. 3. – P. 281–302. – DOI: 10.1002/nml.21064.

5. Qu H. Risk and diversification of nonprofit revenue portfolios: Applying modern portfolio theory to nonprofit revenue management // *Nonprofit Management and Leadership*. – 2019. – Vol. 30, No. 2. – P. 193–212. – DOI: 10.1002/nml.21385.

6. Lu J., Lin W., Wang Q. Does a more diversified revenue structure lead to greater financial capacity and less vulnerability in nonprofit organizations? A bibliometric and meta-analysis // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. – 2019. – Vol. 30, No. 3. – P. 593–609. – DOI: 10.1007/s11266-019-00093-9.

7. Thornton J. P. Explaining unrestricted giving by charitable foundations: A transaction cost approach // *International Journal of Industrial Organization*. – 2010. – Vol. 28, No. 1. – P. 44–53. – DOI: 10.1016/j.ijindorg.2009.06.001.

8. Benjamin L. M. Funders as principals: Performance measurement in philanthropic relationships // *Nonprofit Management and Leadership*. – 2010. – Vol. 20, No. 4. – P. 383–403. – DOI: 10.1002/nml.20001.

9. Anheier H. K. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. – 2nd ed. – London: Routledge, 2014. – 594 p.

10. Salamon L. M., Anheier H. K. Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. – 1998. – Vol. 9, No. 3. – P. 213–248. – DOI: 10.1023/A:1022058200985.

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

12. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi huzuridagi Fuqarolik jamiyati institutlarini qo'llab-quvvatlash jamoat fondi. Fuqarolik jamiyati institutlarini qo'llab-quvvatlash bo'yicha yagona elektron platforma: 2025-yil grant tanlovlari ma'lumotlari. – URL: <https://ngo.gov.uz/contests/grant>