KOKAND UNIVERSITY HERALD SCIENTIFIC E-JOURNAL
ISSN: 2181-1695

QO‘QON UNIVERSITETI XABARNOMASI
KOKAND UNIVERSITY HERALD
ВЕСТНИК КОКАНДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

OAK: 01-08/1819/6

www.herald.kokanduni.uz

MAHALLA INSTITUTLARI BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING STRATEGIK MEXANIZMLARI: FARG‘ONA VILOYATI MISOLIDA

Otabek Rasulov,
Farg‘ona davlat universiteti, Sport faoliyati fakulteti,
Jismoniy tarbiya va adaptiv sport nazariyasi kafedrasi dotsenti.
otabekrasulov8400@gmail.com
DOI: https://doi.org/10.54613/w4m7hz64

MAQOLA HAQIDA/ О СТАТЬЕ

Qabul qilindi: 2-oktabr 2026-yil
Tasdiqlandi: 5-oktabr 2026-yil
Jurnal soni: 19-B
Maqola raqami: 36

KALIT SO‘ZLAR/ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

mahalla instituti, strategik boshqaruv, boshqaruv samaradorligi, hududiy rivojlanish, kichik biznes, davlat dasturlari, moliyalashtirish intensivligi, “5K” modeli, KPI, raqamli monitoring

ANNOTATSIYA/ АННОТАЦИЯ

Maqolada mahalla institutlarining hududiy iqtisodiy rivojlanish, aholi bandligi va kichik tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashdagi boshqaruv samaradorligini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari o‘rganilgan. Empirik asos sifatida Farg‘ona viloyatida 2026-yilning yanvar–iyun oylarida kichik va o‘rta tadbirkorlik loyihalari hamda davlat dasturlari bo‘yicha taqdim etilgan jamlanma ko‘rsatkichlardan foydalanilgan. Moliyalashtirishning dasturlar va ayrim hududlar bo‘yicha taqsimoti, bir loyihaga to‘g‘ri keladigan mablag‘ miqdori hamda boshqaruv natijalarini baholashdagi axborot cheklovlari tahlil qilingan. Tadqiqotda “5K” — kartalashtirish, klassifikatsiya, kredit va kapital, koordinatsiya, kontrol — bosqichlariga asoslangan strategik boshqaruv mexanizmi hamda olti yo‘nalishli KPI indeksi taklif etiladi. Bunda ajratilgan resurs hajmi yakuniy ijtimoiy-iqtisodiy natijaga tenglashtirilmaydi; loyiha yashovchanligi, bandlik, daromad, kapital qaytimi va soliq bazasi bo‘yicha keyingi kuzatuv talab etilishi asoslanadi. Mazkur model konseptual taklif bo‘lib, uning amaliy ta’siri hali mustaqil empirik baholanmagan.

ABOUT THE PAPER

Accepted: 2 October 2026
Approved: 5 October 2026
Volume: 19-B
Paper number: 36

KEYWORDS

mahalla institute, strategic governance, governance efficiency, regional development, small business, state programs, financing intensity, "5C" model, KPI, digital monitoring

ANNOTATION

The article examines the organizational and economic mechanisms for enhancing governance efficiency within mahalla institutions to promote regional economic development, population employment, and small business support. The empirical framework utilizes composite data from Fergana Region for January–June 2026, covering small and medium enterprise (SME) projects and state-funded programs. The study analyzes the distribution of financing across various programs and specific districts, the funding intensity per project, and information constraints in evaluating governance outcomes. The research proposes a strategic governance mechanism based on the "5C" framework—mapping (cartography), classification, credit and capital, coordination, and control—along with a six-dimensional KPI index. Under this model, allocated resource volumes are not equated with final socioeconomic outcomes; instead, the necessity for continuous follow-up monitoring regarding project viability, employment generation, income growth, return on capital, and tax base expansion is justified. This model serves as a conceptual proposal, and its practical impact has yet to be independently evaluated through empirical research.

Kirish

Mahalla instituti mahalliy ehtiyojlarni aniqlash, aholining iqtisodiy faolligini qo‘llab-quvvatlash va davlat xizmatlarini fuqarolarga yaqinlashtirishda muhim institutsional bo‘g‘in hisoblanadi. Bunda hududiy boshqaruvning iqtisodiy ahamiyati faqat ijtimoiy yordamni yetkazish bilan chegaralanmaydi: bandlik imkoniyatlarini izlash, tadbirkorlik tashabbuslarini shakllantirish, loyihalarni moliyaviy manbalarga bog‘lash va mavjud resurslardan foydalanish darajasini kuzatish ham uning samaradorligiga ta’sir qiladi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 21-dekabrdagi PF-209-son Farmonida mahalla mas’ullari faoliyatini muvofiqlashtirish, ichki resurslarni aniqlash va mablag‘larning manzilli yo‘naltirilishini ta’minlash vazifalari belgilangan [2].

Biroq mahalla darajasida amalga oshiriladigan dasturlarning ko‘lamini baholash bilan ularning samaradorligini baholash bir xil vazifa emas. Loyihalar soni yuqori bo‘lishi ko‘proq tadbirkorlik tashabbuslari qo‘llab-quvvatlanganini ko‘rsatishi mumkin, lekin bu ko‘rsatkichning o‘zi doimiy ish o‘rinlari yaratilgani, daromad oshgani yoki kreditlarning qaytimi yaxshilangani haqidagi xulosaga asos bo‘la olmaydi. Shuning uchun boshqaruv amaliyotida “resurs ajratildi — loyiha ro‘yxatga olindi” mantiqidan “resurs ajratildi — loyiha ishladi — barqaror natija olindi” mantiqiga o‘tish zarurati yuzaga keladi. Natijaga yo‘naltirilgan monitoring yondashuvi xalqaro tadqiqotlarda ham resurs, mahsulot va yakuniy natijani alohida kuzatishni talab qiladi [3, 4-b].

Farg‘ona viloyati bo‘yicha taqdim etilgan ma’lumotlarda 2026-yil yanvar–iyun davrida kichik va o‘rta tadbirkorlik yo‘nalishida 40 381 ta loyiha hamda 6 878 192 mln so‘m, davlat dasturlari kesimida 31 575 ta loyiha va 1 334 213 mln so‘m ko‘rsatilgan [1]. Mazkur ko‘lam mablag‘lar portfelini tarkibiy tahlil qilish, hududlar o‘rtasidagi tafovutlarni aniqlash va loyihalar natijadorligini nazorat qilishning yagona mezonlarini ishlab chiqish uchun amaliy asos yaratadi. Shu bilan birga, ko‘rsatilgan ikki to‘plam o‘zaro to‘liq mustaqil ekani haqidagi ma’lumot mavjud emas; shu bois ularni qo‘shib umumiy loyiha soni yoki yagona moliyalashtirish hajmi sifatida talqin qilish to‘g‘ri bo‘lmaydi.

Tadqiqotning maqsadi — taqdim etilgan koʻrsatkichlar asosida mahalla institutlari boshqaruvidagi moliyalashtirish tarkibi va hududiy nomutanosibliklarni tahlil qilish, shuningdek, qaror qabul qilish, resurslarni manzilli taqsimlash va iqtisodiy natijalarni oʻlchashni birlashtiruvchi strategik mexanizmni ishlab chiqishdir. Tadqiqotning asosiy savoli quyidagicha qoʻyiladi: mahalladagi loyiha va moliyaviy resurslar haqidagi axborot qanday qilib bandlik, daromad, tadbirkorlik barqarorligi va hududiy oʻsishga yoʻnaltirilgan boshqaruv qaroriga aylantirilishi mumkin?

Adabiyotlar tahlili

Mahalliy boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy asoslarini izohlashda A.Sh. Bekmurodovning menejmentga oid ishlari [3] va N.K. Yoʻldoshev hamda G.E. Zaxidovning «Menejment» darsligi [4] metodologik tayanch vazifasini bajaradi. Menejmentning rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat funksiyalari mahalla darajasida dasturlar ijrosini tashkil qilish uchun nazariy asos boʻlsa-da, ularni bevosita koʻchirish yetarli emas. Chunki mahallada iqtisodiy maqsadlar aholining turli ehtiyojlari, jamoatchilik ishtiroki va davlat idoralari vakolatlari bilan uygʻunlashtirilishi lozim. Mazkur tadqiqotda boshqaruv jarayoni faqat tadbirlar ijrosi emas, balki resurslarni aniq iqtisodiy natijalar bilan bogʻlovchi tizim sifatida qaraladi.

A. Toʻlaganov va B. Ergashevning mahalla institutining huquqiy asoslariga bagʻishlangan ishlari [5] fuqarolarning oʻzini oʻzi boshqarish organlari vakolatlari, mas'uliyat va huquqiy chegaralarni aniqlashtirish zaruratiga e'tibor qaratish imkonini beradi. Huquqiy yondashuv mahalla, hokimlik va boshqa idoralar oʻrtasidagi vazifalar takrorlanishini kamaytirish uchun muhim, ammo huquqiy normalarning mavjudligi moliyaviy resurslar va loyihalar natijadorligini mustaqil ravishda kafolatlamaydi. Shu sababli vakolatlarni belgilash natijaviy indikatorlar, axborot almashinuvi va ijro monitoringi bilan toʻldirilishi zarur.

S.T. Turgʻunov, Sh. Asadov, D. Bekchanov va O. Gʻaybullayevning mahalliy boshqaruvga oid tadqiqotlari [6,] idoralararo muvofiqlashtirishni institutsional samaradorlikning muhim sharti sifatida tahlil qilishga asos beradi. Mahalla, bank, tadbirkor va hokimlik oʻrtasidagi oʻzaro bogʻliqlikni hisobga olish loyiha tanlash, moliyalashtirish va keyingi kuzatuv jarayonlarini yagona axborot zanjiriga birlashtirishni talab etadi. Bunda hamkorlikni faqat yigʻilishlar yoki kelishuvlar soni bilan emas, qaror qabul qilish muddati, loyiha ishga tushishi va yakuniy natijalarga koʻra baholash maqsadga muvofiq.

R. Joʻrayevning «Manfaatlar mutanosibligi: nazariya va amaliyot» asari [7], shuningdek R. Joʻrayev va B. Karimovning fuqarolar oʻzini oʻzi boshqarish organlariga bagʻishlangan tadqiqoti [8] mahalla boshqaruvida shaxsiy, jamoaviy va davlat manfaatlari uygʻunligini tahlil qilish uchun muhimdir. Mazkur yondashuvdan kelib chiqib, loyihalarning miqdoriy koʻrsatkichlarini aholining iqtisodiy imkoniyatlari va ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish darajasidan ajratib baholash ilmiy jihatdan cheklangan hisoblanadi. Shu bilan birga, manfaatlar mutanosibligi tamoyilini amaliy indikatorga aylantirish uchun fuqarolar ishtiroki, murojaatlarning hal etilishi va resurslar taqsimotining ochiqligi kabi oʻlchovlar talab etiladi.

F. Nishonovning oʻzini oʻzi boshqarish organlarining boshqaruv tizimidagi oʻrniga oid ishi [9] va A. Rahimovning «Mahalla institutining zamonaviy boshqaruvdagi oʻrni: ijtimoiy-siyosiy tahlil» nomi bilan koʻrsatilgan tadqiqoti [10] mahallaning aholi bilan davlat tuzilmalari oʻrtasidagi institutsional vositachilik funksiyasini koʻrib chiqishga imkon beradi. Ushbu yoʻnalishda mahallaning fuqarolarga yaqinligi muhim ustunlik boʻlsa-da, bu afzallik boshqaruv samaradorligiga aylanishi uchun aniq javobgarlik, tekshiriladigan natija va jamoatchilik oldida hisobdorlik mexanizmlari bilan mustahkamlanishi lozim.

M. Sharifxoʻjayev va Yo. Abdullayevning «Menejment» darsligi [11] hamda N.M. Rasulov va Sh.N. Zaynutdinovning «Innovatsion menejment» asari [12] boshqaruvning funksional va innovatsion jihatlarini birgalikda koʻrib chiqishga asos yaratadi. An'anaviy menejment qaror va ijroning tashkiliy izchilligini ta'minlashga xizmat qilsa, innovatsion yondashuv mahalla iqtisodiy pasporti, loyiha segmentatsiyasi va raqamli monitoring kabi vositalarni joriy qilish imkoniyatlarini ochadi. Biroq raqamlashtirishning oʻzi iqtisodiy samara emas: tizimning natijadorligi ma'lumotlar sifati, mas'ullar malakasi va qayta aloqa asosida qabul qilinadigan qarorlar bilan belgilanadi.

Mahalliy va munitsipal boshqaruv masalalariga bevosita oid O.S. Rasulovning ishlari mahalliy ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni boshqarishning nazariy asoslari [13, 148–153-b.], boshqaruv mexanizmlari transformatsiyasi [14, 116–122-b.], oʻzini oʻzi boshqarish organlari rivojlanishini baholash [15, 70–73-b.] hamda strategik boshqaruvni kompleks baholash uslubiyati [16, 137–140-b.] yoʻnalishlarini qamrab oladi. Ushbu tadqiqotda mazkur yoʻnalishlar moliyalashtirish intensivligi, loyihalarning keyingi yashovchanligi va hududiy natijadorlikni ajratib kuzatish gʻoyasi bilan davom ettiriladi. Adabiyotlar qiyosiy tahlili shuni koʻrsatadiki, mavjud nazariy qarashlarni mahalla darajasidagi resurs–jarayon–natija bogʻlanishini oʻlchaydigan operatsion boshqaruv tizimiga aylantirish masalasi alohida tadqiqotni talab etadi. Shundan kelib chiqib, maqolada «5K» strategik mexanizmi va olti yoʻnalishli KPI indeksi taklif qilinadi; ular konseptual yechim boʻlib, empirik sinovdan oʻtkazilishi zarur.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda tavsifiy-statistik, tarkibiy, qiyosiy, institutsional va strategik tahlil usullari uygʻunlashtirildi. Asosiy ma'lumotlar bazasini Fargʻona viloyati boʻyicha 2026-yilning birinchi yarmiga doir jamlanma koʻrsatkichlar tashkil etadi [1]. Dasturlar kesimida loyiha sonining ulushi, mablagʻ ulushi va har bir loyihaga toʻgʻri keladigan oʻrtacha moliyalashtirish miqdori hisoblandi. Alohida hududlar boʻyicha mavjud loyiha sonlari solishtirildi, moliyaviy hajmi ham koʻrsatilgan ikki hudud uchun oʻrtacha loyiha qiymati baholandi. Ma'lumotlar individual korxonalar kesimida emasligi sababli regressiya, sabab-oqibat yoki dastur ta'sirining kontrfaktik bahosi hisoblanmadi.

Moliyalashtirish intensivligi har bir dastur yoki hudud uchun $M_i = F_i / N_i$ formulasi bilan aniqlanadi; bunda F_i — tegishli toifadagi mablagʻlar hajmi (mln soʻm), N_i — loyihalar soni, M_i — bir loyihaga toʻgʻri keladigan oʻrtacha mablagʻ (mln soʻm). Mazkur nisbat kapital sigʻimi yoki resurs taqsimotidagi farqni ifodalaydi, ammo loyihalarning rentabelligi, kredit qaytimi yoki umumiy iqtisodiy samaradorligini bevosita oʻlchamaydi. Shu sababli hisoblangan nisbatlar keyingi baholash uchun diagnostik indikator sifatida talqin qilindi.

Tashkiliy mexanizm PF-209-son Farmonda belgilangan koordinatsiya vazifalari, natijaga asoslangan monitoring tamoyillari hamda mahalliy boshqaruvda manfaatdor tomonlarning hamkorligiga oid institutsional yondashuv asosida shakllantirildi [2, 5-b.]. Taklif qilinayotgan olti koʻrsatkichli integral indeks dastlabki normativ model hisoblanadi: undagi vaznlar muallif taklifi boʻlib, ekspert baholashi, ma'lumotlar qatori va sezgirlik tahlili bilan empirik tasdiqlashni talab qiladi. Tadqiqotdan chiqarilgan xulosalar moliyalashtirishning tarkibi va boshqaruv dizayni bilan chegaralanadi; real bandlik va daromadga ta'sirini baholash alohida kuzatuvni talab etadi.

Natijalar

Birinchi natija moliyaviy resurslarning turli dasturlar boʻyicha bir xil taqsimlanmaganiga taalluqlidir. Davlat dasturlari doirasidagi 31 575 ta loyihaning aksariyati oilaviy tadbirkorlik va “Biznesga birinchi qadam” dasturlariga tegishli. Lekin mablagʻlarning eng katta qismi “Mahalla loyihasi” yoʻnalishiga toʻgʻri keladi. Bu holat loyiha soni bilan moliyaviy intensivlikning boshqaruv nuqtayi nazaridan mustaqil koʻrsatkichlar ekanini namoyish etadi. Ularni birgalikda baholash dastur portfelining ijtimoiy qamrovi va kapital sigʻimi oʻrtasidagi farqni aniqlashga xizmat qiladi.

1-jadval[1]

Farg‘ona viloyatida davlat dasturlari bo‘yicha moliyalashtirish tarkibi (2026-yil yanvar–iyun)

Dastur	Loyihalar soni	Mablag‘, mln so‘m	Loyiha ulushi, %	O‘rtacha, mln so‘m
Oilaviy tadbirkorlik	12 003	222 600	38,0	18,5
Kichik biznesni uzluksiz qo‘llab-quvvatlash	1 562	198 210	4,9	126,9
Biznesga birinchi qadam	10 247	256 131	32,5	25,0
Mahalla loyihasi	7 763	657 273	24,6	84,7
Manbadagi jami	31 575	1 334 213	100,0	42,3

Hisob-kitoblarga ko‘ra, “Mahalla loyihasi” dasturi umumiy dastur mablag‘larining taxminan 49,3 foizini tashkil qiladi, biroq loyihalarning atigi 24,6 foizini qamrab oladi. Aksincha, oilaviy tadbirkorlik yo‘nalishi loyihalarning 38,0 foiziga ega bo‘lsa-da, mablag‘larning taxminan 16,7 foizini jalb qiladi. “Kichik biznesni uzluksiz qo‘llab-quvvatlash” yo‘nalishida bir loyihaga o‘rtacha 126,9 mln so‘m, oilaviy tadbirkorlikda esa 18,5 mln so‘m to‘g‘ri keladi. Bu nisbat qariyb 6,9 baravar farqni anglatadi. Farqning o‘zi boshqaruvdagi kamchilikni isbotlamaydi: dasturlar maqsadi, kredit shartlari, tarmoq va loyiha bosqichlari turlicha bo‘lishi mumkin. Shu bilan birga, yuqori mablag‘li loyihalar uchun chuqurroq biznes-reja ekspertizasi va bosqichli monitoring zarurligini ko‘rsatadi.

Dasturlar bo‘yicha boshqaruvning maqbul differensiallashuvi ham ayni xulosadan kelib chiqadi. Kichik hajmdagi boshlang‘ich va oilaviy loyihalarda ro‘yxatdan o‘tish, buxgalteriya ko‘nikmasi, bozor kanallariga chiqish va soddalashtirilgan monitoringga ustuvorlik berilishi mumkin. Katta mablag‘ jalb qiladigan loyihalarda esa pul oqimi prognozi, mahsulot sotish bozori, kredit to‘lov jadvali, investitsiya bosqichlari va loyihaning iqtisodiy qaytimi sinchiklab o‘rganilishi lozim. Boshqaruvning bir xil nazorat usulini barcha loyihalarga qo‘llashi tashkiliy xarajatlarni oshirishi yoki xavfli loyihalarni yetarli nazoratsiz qoldirishi mumkin.

Ikkinchi natija hududiy taqsimotdagi farqlar bilan bog‘liq. Taqdim etilgan ma’lumotlarda loyiha soni bo‘yicha Farg‘ona shahri (3 175 ta), Rishton tumani (3 149 ta) va Uchko‘prik tumani (3 048 ta) yuqori o‘rinlarda. Soh tumani (947 ta), Quvasoy shahri (1 173 ta) va Yozyovon tumani (1 361 ta) esa keltirilgan ko‘rsatkichlar orasida nisbatan past darajaga ega [1]. Bu farqni avtomatik ravishda boshqaruv samaradorligi darajasidagi tafovut deb hisoblash mumkin emas: hududlarning aholisi, iqtisodiy tarkibi, korxonalar soni va kreditga talab hajmi bir xil emas.

2-jadval

Tanlangan hududlarda loyiha soni va moliyalashtirish intensivligi[2]

Hudud	Loyihalar soni	Mablag‘, mln so‘m	O‘rtacha, mln so‘m
Farg‘ona shahri	3 175	801 631	252,5
Uchko‘prik tumani	3 048	1 719 000	564,0
Rishton tumani	3 149	Ma’lumot berilmagan	—
Soh tumani	947	Ma’lumot berilmagan	—
Quvasoy shahri	1 173	Ma’lumot berilmagan	—
Yozyovon tumani	1 361	Ma’lumot berilmagan	—

Jadvaldan ko‘rinadiki, Uchko‘prik tumanidagi loyihalar soni Farg‘ona shahridan 127 taga kam bo‘lsa-da, ajratilgan mablag‘ qariyb 2,14 baravar ko‘p. Bir loyihaga o‘rtacha mablag‘ ham mos ravishda 564,0 va 252,5 mln so‘mni, ya’ni qariyb 2,23 baravar farqni tashkil etadi. Bunday tafovutlar loyiha portfelining ishlab chiqarish yoki xizmatlar tarkibi, kapital talabchanligi hamda moliyalashtirish parametrlarini qo‘shimcha o‘rganishga ehtiyoj borligini bildiradi. Aholi soni va iqtisodiy subyektlar bazasi taqdim etilmagani sababli hududlar aholi jon boshiga yoki faol korxona hisobiga nisbatan taqqoslanmadi.

Uchinchi natija boshqaruv tizimining loyihalar soniga tayanadigan an’anaviy qayd etish uslubidan integral ma’lumotlarga tayanuvchi strategik koordinatsiya tizimiga o‘tish zaruratini asoslaydi. Buning uchun “5K” modeli taklif etiladi: kartalashtirish — hudud iqtisodiy resurslari va bandlik ehtiyojlarini ma’lumotlar bazasiga kiritish; klassifikatsiya — loyiha tashabbuskorlarini salohiyati va yordam ehtiyojiga qarab segmentlash; kredit va kapital — moliyaviy resurslarni loyihaning kutilayotgan qaytimi va ijtimoiy natijasiga mos ajratish; koordinatsiya — mahalla, bank, tadbirkor, hokimlik va tegishli davlat idoralari o‘rtasida vazifalarni bog‘lash; kontrol — loyiha bosqichlari va yakuniy natijalarni uzluksiz monitoring qilish.

Kartalashtirish bosqichida mahalla iqtisodiy pasporti shakllantirilib, unda mehnatga layoqatli aholi, kasbiy ko‘nikmalar, bo‘sh ishlab chiqarish maydonlari, mavjud tadbirkorlar, mahsulot bozorlari va infratuzilma cheklovlari qayd etiladi. Klassifikatsiyada tashabbuskorlar yuqori salohiyatli, rivojlanayotgan, boshlang‘ich va qo‘shimcha qo‘llab-quvvatlashga muhtoj guruhlarga ajratilishi mumkin. Mazkur segmentlar qat’iy ijtimoiy yorliq emas, xizmat turini tanlashga yordam beruvchi vaqtinchalik ishchi tasnif sifatida qo‘llanadi. Segmentlash mezonlari oshkora, tushunarli va qayta ko‘rib chiqiladigan bo‘lishi zarur.

Kredit va kapital bosqichida mablag‘ ajratish mezoni sifatida faqat ariza kelib tushgan tartib emas, balki loyiha tayyorligi, rejalashtirilgan sotuv, xarajat, bandlik va qaytarish imkoniyati tekshiriladi. Koordinatsiyada har bir ishtirokchining javobgarligi aniq belgilanadi: mahalla ehtiyoj va muammolarni identifikatsiya qiladi, bank moliyaviy ekspertiza va kredit xizmatlarini ko‘rsatadi, tadbirkor rejalashtirilgan faoliyatni amalga oshiradi, hokimlik va tegishli idoralar infratuzilma hamda ma’muriy to‘siqlar bo‘yicha muvofiqlashtirishni ta’minlaydi. Bunday mexanizm mahallani alohida idoralarning vakolatini takrorlovchi tuzilmaga emas, axborot va tashabbuslarni bog‘lovchi koordinatsiya nuqtasiga aylantirishni ko‘zda tutadi.

Kontrol bosqichida “mablag‘ ajratildi”, “ishga tushdi”, “faol ishlamoqda” va “barqaror iqtisodiy natija berdi” holatlari alohida qayd qilinishi lozim. Elektron monitoringda muddatidan ortda qolish, rejalashtirilgan bandlikni yaratmaslik va kredit to‘lovlaridagi kechikishlar kabi kuzatiladigan belgilar asosida risk signallari shakllanishi mumkin. Biroq monitoring signali sanksiya uchun avtomatik asos bo‘lmasligi, ma’lumotdagi xatolar va biznesning mavsumiy xususiyatlari inson tomonidan tekshirilishi zarur. Shu tarzda tashkiliy mexanizm

[1] Muallif hisob-kitoblari
[2] Muallif ishlanmasi

ma’lumotlarni yig‘ishdan ma’lumot asosida mas’uliyatli boshqaruv qarorini qabul qilishga o‘tadi.

To‘rtinchi natija samaradorlikni o‘lchash mezonlarini aniqlashtirishdan iborat. Manbada taklif etilgan KPI tarkibi yangi ish o‘rinlari, aholi daromadlarining o‘sishi, loyihalar yashovchanligi, moliyaviy resurslardan foydalanish, yangi tadbirkorlar va soliq bazasining kengayishini qamrab oladi [1]. Ushbu ko‘rsatkichlar natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv uchun mos kelishi mumkin, biroq ularni operatsion hisoblash usuli oldindan tasdiqlanmasa, reytinglar subyektiv bo‘lib qoladi. Shuning uchun har bir KPI bo‘yicha hisoblash davri, ma’lumot manbasi, maqsadli daraja va tekshirish tartibini belgilash taklif etiladi.

3-jadval

Mahalla boshqaruvi uchun taklif etilayotgan natijaviy KPI tizimi[3]

Ko‘rsatkich	Vazn, %	Operatsion o‘lchov (taklif)
Yangi ish o‘rinlari	25	Rasmiy tasdiqlangan barqaror ish o‘rinlari
Aholi daromadlari o‘sishi	20	Bazisga nisbatan real daromad dinamikasi
Loyihalar yashovchanligi	20	12 oy faol qolgan loyihalar ulushi
Kapitaldan foydalanish samaradorligi	15	Kapital qaytimi yoki kelishilgan natija/xarajat
Yangi tadbirkorlik subyektlari	10	Yangi va faoliyatini davom ettirayotgan subyektlar
Soliq bazasi kengayishi	10	Deklaratsiya qilinadigan faoliyat yoki soliq bazasi o‘sishi
Jami	100	Barcha ko‘rsatkichlar tekshirilishi shart

Integral baholashni $MI = 0{,}25I_1 + 0{,}20I_2 + 0{,}20I_3 + 0{,}15I_4 + 0{,}10I_5 + 0{,}10I_6$ ko‘rinishida ifodalash mumkin. Bunda I_1–I_6 jadvaldagi ketma-ket ko‘rsatkichlarning taqqoslanadigan 0–1 oraliqqa keltirilgan qiymatlari; MI esa umumlashtirilgan natijaviy indeksdir. Ijobiy yo‘nalishli ko‘rsatkichlar uchun me’yorlashtirishning oddiy varianti $I_i = \min(1; X_i/T_i)$ bo‘lib, X_i — amaldagi natija, T_i — oldindan belgilangan maqsadli qiymat. Mazkur formula maqsadli qiymat $T_i > 0$ bo‘lgandagina qo‘llanadi; o‘sish sur’atlari yoki xarajat ko‘rsatkichlari uchun moslashgan me’yorlashtirish talab etiladi. Barcha mahallalarda bir xil ma’lumot sifati bo‘lmagan sharoitda indeksni qat’iy reytingga aylantirish shoshilinch bo‘ladi.

Indeksning ilmiy va amaliy ishonchliligini oshirish uchun kamida uchta tekshiruv zarur: birinchidan, ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi takrorlanishni baholash; ikkinchidan, vaznlarni ±10–20 foiz shartli o‘zgartirishda mahallalar reytingi qanchalik o‘zgarishini tekshirish; uchinchidan, hududning boshlang‘ich sharoitlarini — aholi soni, bandlik tarkibi va ishlab chiqarish salohiyatini — taqqoslashda hisobga olish. Aks holda resursi ko‘p hudud yuqori mutlaq natijasi tufayli ustun ko‘rinishi, kam resursli, ammo sezilarli rivojlanayotgan mahalla esa asossiz ravishda past baholanishi mumkin.

Muhokama

Olingan natijalar mahalla boshqaruvini baholashdagi asosiy metodologik muammoni ochib beradi: moliyalashtirish va loyiha qamrovi haqidagi ma’lumotlar natijaviylikning zaruriy, biroq yetarli bo‘lmagan axborot qatlamidir. Mazkur materiallardagi tafovutlardan resurs taqsimlash strategiyasi haqida xulosa chiqarish mumkin, ammo mablag‘ning iqtisodiy samarasi, kredit portfeli sifati yoki mahalla boshqaruvi sababli yuzaga kelgan daromad o‘sishini baholash uchun individual loyiha darajasidagi vaqt qatori kerak. Xalqaro institutsional tadqiqotlarda ham boshqaruvning real samarasi formal tuzilma mavjudligiga emas, ishtirokchilar o‘rtasidagi koordinatsiya, hisobdorlik va ijro mexanizmlariga bog‘liqligi ta’kidlanadi [3, 5-b.].

Taklif etilayotgan “5K” modeli nazariy jihatdan uch xil boshqaruv uzilishini kamaytirishga qaratilgan. Birinchi uzilish — ehtiyoj bilan ajratilgan yordam o‘rtasidagi nomuvofiqlik: hudud iqtisodiy pasporti orqali loyihaga mos real bozor va mehnat imkoniyatlari aniqlanadi. Ikkinchi uzilish — moliyalashtirish qarori bilan loyiha ijrosi o‘rtasidagi axborot bo‘shlig‘i: bank va mahalla kesimida yagona holat identifikatori yordamida kuzatuv izchil yuritiladi. Uchinchi uzilish — hisobotdagi loyiha soni bilan aholi farovonligiga ta’sir o‘rtasidagi masofa: KPI tarkibiga 12 oylik yashovchanlik, ish o‘rni va deklaratsiya qilingan faoliyat kiritiladi. Bu afzalliklar hozircha konseptual kutilmalar bo‘lib, amalda isbotlangan ta’sir sifatida taqdim etilmaydi.

Boshqaruv arxitekturasida “mahalla–bank–tadbirkor–hokimlik” hamkorligi har bir bo‘g‘inning axborot va vakolat chegaralarini belgilash orqali ish berishi mumkin. Xususan, turli axborot tizimlarini ulashda fuqaroning shaxsiy ma’lumotlarini himoya qilish, ma’lumotdan faqat qonuniy maqsadda foydalanish, takror hisobni bartaraf etish va xatoni tuzatish imkoniyatini berish shart. Jamoatchilik nazorati ham loyiha qo‘llab-quvvatlanishida faqat moliyaviy hajmni emas, e’lon qilingan tanlov mezonlari, ko‘rsatilgan xizmat turi va natijaning umumlashtirilgan hisobini ko‘rishi kerak. Mahalla mas’ullarining ish yuklamasi hisobga olinmasa, elektron platforma boshqaruvni soddalashtirish o‘rniga qo‘shimcha hisobot yukiga aylanishi mumkin.

Amaliy joriy etish ketma-ket bosqichlarga ajratilishi maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda mavjud loyiha ma’lumotlari tozalanib, yagona ta’riflar va boshlang‘ich davr ko‘rsatkichlari belgilanadi. Ikkinchi bosqichda ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlari taqqoslanadigan ayrim mahallalarda 5K va KPI tizimi pilot tarzda sinovdan o‘tkaziladi. Uchinchi bosqichda ishtirokchi hamda taqqoslash guruhlarida olti va o‘n ikki oylik natijalar kuzatiladi. To‘rtinchi bosqichda dastur xarajatlari, yangi ish o‘rinlari, loyihalar yashovchanligi va manfaatdor tomonlarning qoniqishi birgalikda baholanadi; shundan keyingina kengaytirish to‘g‘risida qaror qabul qilinadi. Bu ketma-ketlik natijaga yo‘naltirilgan monitoringning bosqichli joriy etish tamoyillariga mos keladi [4].

Tadqiqotning asosiy cheklovlari uchta: 2026-yilning faqat birinchi yarmi qamrab olingani sababli mavsumiy va yillik o‘sish baholanmagan; ayrim hududlar uchun mablag‘lar hajmi yetishmagani sababli to‘liq hududlararo reyting tuzilmagan; dasturlarning keyingi ishlab chiqarish, bandlik va soliq natijalari berilmagani tufayli boshqaruv mexanizmining real ta’siri o‘lchanmagan. Shuningdek, dastur kesimidagi jamlanma mablag‘da 1 mln so‘mlik arifmetik tafovut kuzatildi. Kelgusi ilmiy izlanishlarda ushbu cheklovlarni bartaraf etish ma’lumotlar sifatini oshiradi va taklif etilgan indeksni ekonometrik yoki kvazi-eksperimental tekshirish imkonini yaratadi.

Xulosa va takliflar

Farg‘ona viloyatining 2026-yil yanvar–iyun davriga oid taqdim etilgan ma’lumotlari mahalla institutlari bilan bog‘liq tadbirkorlik tashabbuslarini moliyalashtirish keng ko‘lamli va tarkiban turlicha ekanini ko‘rsatdi. Davlat dasturlari bo‘yicha loyihalar sonida oilaviy tadbirkorlik yetakchi bo‘lsa, mablag‘ hajmida “Mahalla loyihasi” ustunlik qiladi. Ayrim hududlarda bir loyihaga to‘g‘ri

[3] Muallif ishlanmasi

keladigan mablag‘ bir necha baravar farqlanishi boshqaruv qarorlarida loyiha soni, kapital intensivligi va iqtisodiy natijani alohida ko‘rib chiqish kerakligini asoslaydi. Bu tafovutlar mavjud resurs taqsimotining o‘z-o‘zidan samarali yoki samarasizligini isbotlamaydi.

Ilmiy-amaliy jihatdan mahalla boshqaruvi samaradorligini oshirish uchun “5K” modelining bosqichlarini yagona ma’lumot oqimiga birlashtirish va baholashning olti yo‘nalishli KPI tizimini joriy etish taklif etiladi. Tizimning maqsadi moliyaviy resurslarni mexanik taqsimlashdan ish o‘rni, daromad, faol tadbirkorlik subyekti, loyiha yashovchanligi va soliq bazasida namoyon bo‘ladigan natijaga qarab boshqarishga o‘tishdir. Bu yerda integral indeks qaror qabul qilishni qo‘llab-quvvatlovchi vosita bo‘lib, joylardagi real iqtisodiy sharoit va ekspert bahosini almashtirmaydi.

Amaliyot uchun ustuvor takliflar quyidagilar: har bir mahalla uchun yangilanadigan iqtisodiy pasport yaratish; dasturlarga kirish va loyiha tanlash mezonlarini shaffoflashtirish; moliyalashtirish intensivligiga mos differensial monitoring joriy etish; bank va mahalla ma’lumotlarini qonuniy, takrorlanmaydigan tartibda muvofiqlashtirish; loyiha ishga tushganidan keyin kamida 12 oylik kuzatuv olib borish; KPI vaznlari va mezonlarini ekspertlar ishtirokida tekshirish; samaradorlikni baholashda aholi ehtiyojlari va hududiy tenglikni hisobga olish. Natijalarni qat’iy empirik tasdiqlash uchun kelgusida loyiha darajasidagi ma’lumotlarni to‘plash va nazorat guruhli pilot baholash o‘tkazish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Farg‘ona viloyatida 2026-yil yanvar–iyun davrida kichik va o‘rta tadbirkorlik loyihalari hamda davlat dasturlari bo‘yicha jamlanma ko‘rsatkichlar. Tadqiqot uchun taqdim etilgan qo‘lyozma material. – 2026.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 21-dekabrdagi PF-209-son «Mahalla institutining jamiyatdagi rolini tubdan oshirish va uning aholi muammolarini hal etishda birinchi bo‘g‘in sifatida ishlashini ta’minlashga qaratilgan chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Farmoni. – https://lex.uz/uz/acts/-6705763
3. Bekmurodov A.Sh., Qosimova M.S., Ergashxo‘jayeva Sh.J. Strategik marketing (O‘quv qo‘llanma). – Toshkent: TDIU, 2010.
4. Yo‘ldoshev N.K., Zaxidov G.E. Menejment: darslik. – Toshkent: O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2018. – 392 b.
5. To‘laganov A., Ergashev B. Mahalla institutining huquqiy asoslari. – Toshkent: “Adolat”, 2018. – 160 b.
6. Turg‘unov S.T., Asadov Sh., Bekchanov D., G‘aybullayev O. Mahalliy boshqaruv. Darslik. – Toshkent: “Barkamol fayz media”, 2018. – 280 b.
7. Jo‘rayev R. Manfaatlar mutanosibligi: nazariya va amaliyot. Monografiya. – Toshkent: “Fan va texnologiya”, 2017. – 184 b.
8. Jo‘rayev R., Karimov B. Fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlarining boshqaruv tizimidagi o‘rni. Monografiya. – Toshkent: “Yangi asr avlodi”, 2019.
9. Nishonov F. Fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlarining jamiyatni demokratlashtirish va boshqaruv tizimidagi o‘rni. Monografiya. – Toshkent: “Yangi asr avlodi”, 2020.
10. Rahimov A. Mahalla institutining zamonaviy boshqaruvdagi o‘rni: ijtimoiy-siyosiy tahlil // "Falsafa va hayot" xalqaro jurnali. – Toshkent, 2021. – № 3 (14). – B. 88–96.
11. Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Yo. Menejment: darslik. – Toshkent: O‘qituvchi, 2001.
12. Rasulov N.M., Zaynutdinov Sh.N. Innovatsion menejment: darslik. – Toshkent: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi, 2020. – 540 b.
13. Rasulov O.S. Theoretical basis of organization of management system of socio-economic development of municipal structure // World Bulletin of Management and Law. – 2022. – Vol. 17. – P. 148–153.
14. Rasulov O.S. Munitsipal darajada ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni boshqarish mexanizmlari transformatsiyasi // Scientific-Technical Journal (FerPI). – 2022. – T. 26. – Maxsus son, № 14. – B. 116–122.
15. Rasulov O.S. O‘zini o‘zi boshqarish organlarining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini boshqarishni baholash masalalari // Qo‘qon universiteti xabarnomasi. – 2023. – B. 70–73.
16. Rasulov O.S. Методика комплексной оценки стратегического управления органами самоуправления на основе принципов общественности. – 2023. – С. 137–140