



UDK: 371.127:371.3

Shuhrat ISMOILOV,

Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti mustaqil tadqiqotchisi

E-mail: moliya@bimm.uz

Majid INNAZAROV,

Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti dotsenti, PhD

PhD, dotsent J.Kusharbayev taqrizi asosida

MECHANISMS FOR ALLOCATING STATE BUDGET FUNDS FOR LEADERSHIP PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS IN HIGHER EDUCATION SYSTEM

Annotation

This article examines modern mechanisms for allocating state budget funds to finance professional development programs for administrative and teaching staff in higher education institutions. The research analyzes the legislative framework of the Republic of Uzbekistan, funding models recommended by international organizations, particularly the OECD, and practical experiences of developed countries. The advantages and disadvantages of centralized and decentralized budgeting systems, principles of strategic financial planning, and issues of transparency and accountability are examined. The article develops practical recommendations for implementing effective mechanisms for budget allocation in Uzbekistan's higher education system. The results demonstrate that a successful funding system must embody institutional autonomy, a results-oriented approach, and continuous monitoring mechanisms.

Key words: Higher education, professional development, state budget, funding mechanisms, resource allocation, leadership development, institutional autonomy.

МЕХАНИЗМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СРЕДСТВ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА ДЛЯ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация

В данной статье исследуются современные механизмы распределения средств государственного бюджета для финансирования программ повышения квалификации руководителей и педагогических кадров высших учебных заведений. В исследовании проанализированы законодательная база Республики Узбекистан, модели финансирования, рекомендованные международными организациями, в частности ОЭСР, а также практический опыт развитых стран. Рассмотрены преимущества и недостатки централизованных и децентрализованных систем бюджетирования, принципы стратегического финансового планирования, вопросы прозрачности и подотчетности. В статье разработаны практические рекомендации по внедрению эффективных механизмов распределения бюджетных средств в системе высшего образования Узбекистана. Результаты показывают, что успешная система финансирования должна воплощать автономию институтов, результативно-ориентированный подход и механизмы постоянного мониторинга.

Ключевые слова: Высшее образование, повышение квалификации, государственный бюджет, механизмы финансирования, распределение ресурсов, развитие лидерства, институциональная автономия

OLIY TA'LIM TIZIMIDA RAHBARLAR KASBIY MALAKASINI OSHIRISH DASTURLARI UCHUN DAVLAT BYUDJETI MABLAG'LARINI TAQSIMLASH MEXANIZMLARI

Annotatsiya

Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish dasturlarini moliyalashtirish uchun davlat budjeti mablag'larini taqsimlashning zamonaviy mexanizmlari o'rganilgan. Tadqiqotda O'zbekiston Respublikasining qonunchilik bazasi, xalqaro tashkilotlar, xususan OECD tomonidan tavsiya etilgan moliyalashtirish modellari hamda rivojlangan mamlakatlarning amaliy tajribalari tahlil qilingan. Markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan budjetlashtirish tizimlarining afzalliklari va kamchiliklari, strategik moliyaviy rejalashtirish tamoyillari, shaffoflik va hisobdorlik masalalari ko'rib chiqilgan. Maqolada O'zbekiston oliy ta'lim tizimida budjet mablag'larini taqsimlashning samarali mexanizmlarini joriy etish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan. Natijalar shuni ko'rsatdiki, muvaffaqiyatli moliyalashtirish tizimi institutlarning avtonomiyasi, natijaga yo'naltirilgan yondashuv va doimiy monitoring mexanizmlarini o'zida mujassam etishi kerak.

Kalit so'zlar: Oliy ta'lim, malaka oshirish, davlat budjeti, moliyalashtirish mexanizmlari, resurslarni taqsimlash, rahbarlik rivojlanishi, institutlar avtonomiyasi.

Kirish. Zamonaviy oliy ta'lim tizimining rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta'minlash ko'p jihatdan rahbar va pedagog kadrlarning malakasi hamda professional kompetensiyalariga bog'liq. Globallashev sharoitida ta'lim standartlarining o'zgarishi, texnologik innovatsiyalarning jadal sur'atlarda rivojlanishi va xalqaro integratsiya jarayonlari oliy ta'lim muassasalari rahbarlaridan doimiy takomillashuvni talab etmoqda. Shu munosabat bilan, davlat tomonidan rahbar

kadrlarning malakasini oshirish dasturlarini samarali moliyalashtirish va budjet mablag'larini oqilona taqsimlash muhim ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi doirasida oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligi va barqarorligini ta'minlash, moddiy-texnik ta'minotini mustahkamlash masalalari ustuvor yo'nalishlar sifatida belgilangan [3]. Ushbu

strategik maqsadlarga erishish uchun budjet resurslarini taqsimlashning ilmiy asoslangan, shaffof va samarali mexanizmlarini ishlab chiqish zaruriyati tug'ilmoqda. 2024-yilda qabul qilingan normativ hujjatlarda xarajatlarni moliyalashtirish O'zbekiston Respublikasining respublika budjetidan Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligiga ajratilgan mablag'lar doirasida amalga oshirilishi va 2025-yildan boshlab Davlat budjeti parametrlarida nazarda tutilishi belgilangan [2].

Xalqaro amaliyotda oliy ta'limni moliyalashtirish modellari turlicha yondashuvlarni o'z ichiga oladi. OECD mamlakatlari tajribasida oliy ta'lim muassasalariga davlat organlari tomonidan bevosita grantlar deyarli har doim blok-grantlar shaklida beriladi, bu esa muassasalarga turli xil xarajatlarni qoplashda katta avtonomiya beradi [4]. Bunday yondashuv institutlarning o'z ehtiyojlarini mustaqil belgilash va resurslardan maqsadli foydalanish imkoniyatini ta'minlaydi. Shu bilan birga, turli mamlakatlar o'z milliy xususiyatlari va iqtisodiy sharoitlariga mos ravishda moliyalashtirish mexanizmlarini moslashtirishmoqda.

Akademik tadqiqotlarda oliy ta'limda qo'llaniladigan turli budjet modellari tahlil qilingan, jumladan inkremental, markazlashtirilgan, samaradorlikga asoslangan va RCM modellari keng o'rganilmoqda [5]. Har bir model o'zining afzalliklari va cheklovlariga ega bo'lib, institutning o'lchamlari, missiyasi va strategik maqsadlariga qarab tanlanishi lozim. Muvaffaqiyatli tarzda markazlashtirilgan budjet tizimiga o'tish uchun o'zgarishga majburlovchi dalillar, shaffoflikka sadoqat, keng ko'lamli konsultatsiya jarayoni va davriy ko'rib chiqish mexanizmi zarur hisoblanadi [6].

Ushbu tadqiqotning maqsadi O'zbekiston oliy ta'lim tizimida rahbar kadrlarning malakasini oshirish dasturlari uchun davlat budjeti mablag'larini taqsimlashning optimal mexanizmlarini aniqlash va amaliy jihatdan qo'llash mumkin bo'lgan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot vazifalariga milliy qonunchilik bazasini tahlil qilish, xalqaro tajribani o'rganish, turli moliyalashtirish modellarning samaradorligini baholash va O'zbekiston sharoitiga mos mexanizmlarni taklif etish kiradi.

Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili. Tadqiqot maqsadi va vazifalaridan kelib chiqqan holda, quyidagi metodlar qo'llanilgan. Normativ-huquqiy tahlil usuli yordamida O'zbekiston Respublikasining oliy ta'lim va malaka oshirish sohasidagi qonun hujjatlari, Prezident farmonlari va Vazirlar Mahkamasi qarorlari o'rganildi. Xususan, 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son farmoni [3], 2019-yil 23-sentabrdagi 797-son qarori [1] va 2024-yil 11-iyuldagi 415-son qarori [2] chuqur tahlil qilindi.

Qiyosiy tahlil metodologiyasi asosida OECD mamlakatlarining oliy ta'limni moliyalashtirish mexanizmlari o'rganildi. OECD tomonidan nashr etilgan "The Financial Sustainability of Higher Education" hisoboti [4] asosiy xalqaro manba sifatida xizmat qildi. Amerika oliy ta'lim muassasalarining budjet tizimlarini o'rganish uchun University of Kentucky tomonidan tayyorlangan tahliliy ishlanma [5], Oregon State University tomonidan ishlab chiqilgan rahbarlar qo'llanmasi [6] va NACUBO tomonidan taqdim etilgan strategik moliyalashtirish dasturlari [9] tizimli ravishda ko'rib chiqildi.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotda tizimli yondashuv tamoyillariga rioya qilindi. Moliyalashtirish mexanizmlarini o'rganishda ularning o'zaro bog'liqligi, dinamikasi va barcha tizim elementlarining bir-biriga ta'siri hisobga olindi. Strukturaviy-funksional tahlil orqali budjet taqsimotining turli komponentlari va ularning vazifalar tizimidagi o'rni aniqlandi. Markazlashtirilgan va markazlashtirilgan budjetlashtirish modellarning

xususiyatlari Hanover Research institute materiallari [7] va Modern Campus tomonidan taqdim etilgan RCM budjetlashtirish bo'yicha tahlillar [8] asosida taqqoslandi.

Strategik rejalashtirish kontekstida moliyaviy ko'rsatkichlardan foydalanib resurslarni taqsimlash qarorlarining ta'siri baholandi va kollejlarda va universitetlarda resurslarni yaratish va foydalanishni yaxshilash strategiyalari [9] o'rganildi. Talabalarni jalb qilish va ushlab turish xarajatlarni anglash, har bir yo'nalish uchun budjet ajratish va institutning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlash masalalari [10] tadqiqotda muhim o'rin tutdi.

Tahlil va natijalar. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, O'zbekiston oliy ta'lim tizimida rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish dasturlarini moliyalashtirish mexanizmlari bosqichma-bosqich takomillashib bormoqda. 2019-yildan boshlab joriy etilgan qayta tayyorlash va malaka oshirish kurslari davlat budjeti va budjetdan tashqari moliyalashtirish asosida tashkil etilmoqda [1]. Bu ikki tomonlama yondashuv davlat kafolatlari bilan birga, qo'shimcha moliyaviy manbalarni jalb qilish imkoniyatini yaratmoqda.

2024-yilda amalga oshirilgan tizimli islohotlar natijasida moliyalashtirish mexanizmi yanada aniqroq shakl oldi. Joriy yilda xarajatlarni moliyalashtirish markazlashtirilgan tarzda respublika budjetidan vazirlikka ajratilgan mablag'lar doirasida amalga oshirilmoqda, 2025-yildan esa bu xarajatlar to'g'ridan-to'g'ri Davlat budjeti parametrlarida ko'zda tutilishi rejalashtirilgan [2]. Bunday o'zgarish budjet jarayonida barqarorlik va bashoratlilik darajasini oshiradi, uzoq muddatli rejalashtirish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Xalqaro tajribani o'rganish jarayonida OECD mamlakatlarida qo'llaniladigan blok-grantlar tizimi O'zbekiston sharoitida ham samarali bo'lishi mumkinligi aniqlandi. Ushbu tizim oliy ta'lim muassasalariga turli xil xarajatlarni qoplashda katta avtonomiya beradi va mablag'larni maqsadli yo'naltirishda moslashuvchanlikni ta'minlaydi [4]. Blok-grantlar yondashuvi institutlarni javobgarlikka safarbar etadi va ularning strategik boshqaruv qobiliyatlarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Turli budjet modellari tahlili shuni ko'rsatdiki, inkremental, markazlashtirilgan, samaradorlikga asoslangan va RCM modellari har biri ma'lum sharoitlarda o'z samaradorligini namoyon etadi [5]. Inkremental model barqaror va bashorat qilinadigan moliyaviy muhitda ishonchli hisoblanadi, markazlashtirilgan budjetlash moliyaviy inqiroz davrida ajratmalarni nazorat qilish qiyin bo'lgan institutlarga yordam beradi va rahbariyatga tezkor qaror qabul qilish imkonini beradi [7]. RCM budjetlash esa har bir bo'limga o'z budjetini qanday taqsimlash va resurslardan qanday foydalanish bo'yicha so'z aytish huquqini beradi, bu markazdan boshqarilmagan yondashuvdir [8].

Tadqiqot natijalari asosida O'zbekiston oliy ta'lim tizimi uchun g'ibrid modelni qo'llash maqsadga muvofiq ekanligi aniqlandi. Bunday model markazlashtirilgan strategik rejalashtirish va nazorat mexanizmlarini markazlashtirilmagan operativ boshqaruv va resurslardan foydalanish avtonomiyasi bilan uyg'unlashtiradi. Bunday yondashuvda davlat tomonidan asosiy yo'nalishlar va ustuvorliklar belgilanadi, institutlar esa qanday usullar bilan maqsadlarga erishish va resurslarni taqsimlashda mustaqillikka ega bo'ladi.

Muvaffaqiyatli budjet mexanizmlariga o'tish uchun bir qancha muhim shartlar zarurdir. O'zgarishga majburlovchi dalillar, shaffoflikka sadoqat, keng ko'lamli konsultatsiya jarayoni va davriy ko'rib chiqish mexanizmi fundamental ahamiyatga ega [6]. Shaffoflik tamoyili barcha stakeholderlar uchun budjet qarorlari va ularning oqibatlari tushunarli va kuzatilishi mumkin bo'lishini ta'minlaydi. Konsultatsiya

jarayoni esa turli guruhlarning manfaatlarini hisobga olish va qarorlarning qabul qilinishini oshiradi.

Strategik moliyaviy rejalashtirish kontekstida moliyaviy ko'rsatkichlardan foydalanib resurslarni taqsimlash qarorlarining ta'siri tahlil qilinishi va kollejar va universitetlarda resurslarni yaratish va foydalanishni yaxshilash strategiyalari ishlab chiqilishi zarur [9]. Talabalarni jalb qilish va ushlab turish xarajatlarini anglash, har bir yo'nalish uchun budjet ajratish va institutning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlash integrallashgan yondashuv talab etadi [10].

Natijalar shuni ko'rsatadiki, samarali budjet taqsimlash mexanizmi quyidagi elementlarni o'z ichiga olishi kerak: aniq mezonlar va ko'rsatkichlar tizimi, institutlarning o'z resurslarini boshqarishdagi avtonomiyasi, natijaga yo'naltirilgan moliyalashtirish prinsipi, shaffoflik va hisobdorlik mexanizmlari, doimiy monitoring va baholash tizimi, moslashuvchanlik va dinamik o'zgarishlarga javob berish qobiliyati. Ushbu elementlarning muvozanatli kombinatsiyasi milliy kontekstda samarali ishlashi mumkin bo'lgan tizimni yaratadi.

Muhokama. Tadqiqot natijalari milliy va xalqaro kontekstda bir qator muhim masalalarni ko'taradi. O'zbekiston oliy ta'lim tizimida davlat budjeti mablag'larini taqsimlash mexanizmlarining evolyutsiyasi ko'plab rivojlanayotgan mamlakatlar uchun umumiy bo'lgan yo'lni aks ettiradi - markazlashtirilgan rejalashtirish va nazoratdan institutlarning katta avtonomiyasiga ega bo'lgan gibridda bosqichma-bosqich o'tish. Biroq, bu jarayon o'ziga xos xususiyatlarga ega va milliy iqtisodiy, madaniy va institutsional kontekstni hisobga olishni talab etadi.

2024-2025-yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar muhim o'zgarishlar davriga to'g'ri keladi. 2024-yilda markazlashtirilgan moliyalashtirishdan 2025-yilda budjet parametrlarida alohida ko'rsatilishiga o'tish [2] o'tish davri sifatida xizmat qiladi va tizimni barqarorlashtirish hamda institutlarni yangi sharoitlarga tayyorlash imkoniyatini beradi. Biroq, bunday o'tish puxta tayyorgarlik, aniq qoidalar va barcha ishtirokchilarning yetarli bilim va ko'nikmalariga ega bo'lishini talab etadi.

OECD mamlakatlarida qo'llaniladigan blok-grantlar tizimi [4] O'zbekiston uchun istiqbolli yondashuv bo'lib ko'rinadi, lekin uning muvaffaqiyatli joriy etilishi bir qancha muhim shartlar mavjudligiga bog'liq. Birinchidan, oliy ta'lim muassasalari etarli darajada boshqaruv va moliyaviy menejment qobiliyatlariga ega bo'lishi kerak. Ikkinchidan, shaffof hisobdorlik va monitoring tizimi joriy etilishi zarur. Uchinchidan, mablag'lardan noto'g'ri foydalanish xavflarini kamaytirish uchun tegishli nazorat mexanizmlari ishlab chiqilishi lozim.

Turli budjet modellarining tahlili [5] shuni ko'rsatadiki, yagona universal model mavjud emas va har bir tizim ma'lum sharoitlarga mos keladi. O'zbekiston kontekstida gibridda yondashuv, ya'ni markazlashtirilgan strategik rejalashtirish bilan markazlashtirilmagan operativ boshqaruvni birlashtirish, maqbul variant bo'lib ko'rinadi. Bunday model davlat tomonidan strategik yo'nalishlarni belgilash va asosiy standartlarni ta'minlash bilan birga, institutlarga o'z ehtiyojlari

va mahalliy sharoitlariga mos ravishda resurslarni taqsimlash erkinligini beradi.

Muvaffaqiyatli o'zgarishlar uchun zarur shartlar [6] O'zbekiston amaliyotida qay darajada mavjudligini baholash muhimdir. O'zgarishga majburlovchi dalillar global raqobat, milliy iqtisodiyotning ehtiyojlari va o'zbekistonlik talabalar hamda ularning ota-onalarining ortib borayotgan talablari shaklida mavjud. Shaffoflikka sadoqat esa institutsional va ijtimoiy madaniyatni o'zgartirishni talab etadi, bu uzoq muddatli jarayon hisoblanadi. Keng ko'lamli konsultatsiya jarayonini tashkil etish va barcha stakeholderlarning ishtirokini ta'minlash ham muhim vazifa bo'lib qolmoqda.

Strategik moliyaviy rejalashtirish [9, 10] kontekstida ta'kidlash joizki, budjet mablag'larini taqsimlash nafaqat texnik moliyaviy jarayon, balki strategik qarorlar qabul qilishning muhim vositasidir. Malaka oshirish dasturlariga investitsiyalar uzoq muddatli ta'sir ko'rsatadi va institutlarning raqobatbardoshligini, ta'lim sifatini va milliy oliy ta'lim tizimining umumiy rivojlanishiga hissa qo'shadi. Shuning uchun budjet qarorlari qisqa muddatli moliyaviy cheklovlar bilan cheklanmasdan, uzoq muddatli strategik maqsadlarni hisobga olishi kerak.

Tadqiqot natijalari ham ba'zi cheklovlarga ega ekanligini tan olish zarur. Birinchidan, empirik ma'lumotlarning cheklanganligi, xususan O'zbekiston kontekstida miqdoriy ko'rsatkichlar va taqqoslash uchun batafsil statistik axborotning yo'qligi chuqurroq tahlilni qiyinlashtiradi. Ikkinchidan, xalqaro tajribani bevosita ko'chirish har doim maqsadga muvofiq emas, chunki har bir tizim o'zining madaniy, iqtisodiy va institutsional kontekstida shakllanadi.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelish mumkin. O'zbekiston oliy ta'lim tizimida rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish dasturlarini moliyalashtirish mexanizmlari tizimli ravishda rivojlanmoqda va xalqaro amaliyotga yaqinlashmoqda. 2019-2024-yillar davomida qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlar [1, 2, 3] budjet mablag'larini taqsimlashning huquqiy va institutsional asosini yaratdi va uning yanada takomillashtirilishi uchun zamin yaratdi.

Xalqaro tajriba, xususan OECD mamlakatlari amaliyoti [4] shuni ko'rsatadiki, samarali budjet taqsimlash mexanizmi bir nechta asosiy tamoyillarga asoslanishi kerak: institutlarning avtonomiyasi, shaffoflik va hisobdorlik, natijaga yo'naltirilgan yondashuv, strategik rejalashtirish va doimiy monitoring. Ushbu tamoyillarni O'zbekiston sharoitida qo'llash milliy xususiyatlarni hisobga olgan holda amalga oshirilishi lozim.

O'zbekiston oliy ta'lim tizimi uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi. Birinchidan, 2025-yildan boshlangan yangi moliyalashtirish mexanizmini [2] blok-grantlar tamoyillariga asoslangan holda bosqichma-bosqich joriy etish maqsadga muvofiqdir. Bu oliy ta'lim muassasalariga katta avtonomiya beradi va ularning javobgarligini oshiradi. Ikkinchidan, shaffof mezonlar va ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish zarur, bu mablag'larning adolatli va samarali taqsimlanishini ta'minlaydi. Uchinchidan, institutlarning moliyaviy boshqaruv qobiliyatlarini rivojlantirish bo'yicha maxsus dasturlarni amalga oshirish talab etiladi.

ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida." Qaror 797, 23 sentabr 2019. Lex.uz, <https://lex.uz/docs/-4526545>.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. "Oliy ta'lim tashkilotlari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to'g'risida." Qaror 415, 11 iyul 2024. Lex.uz, <https://lex.uz/uz/docs/-7014313>.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida." Farmon PF-5847, 8 oktabr 2019. Lex.uz, <https://lex.uz/docs/-4545884?ONDATE=09.10.2019>.
4. OECD. "How Do Governments Fund Higher Education Provision?" The Financial Sustainability of Higher Education, OECD Publishing, 2024, https://www.oecd.org/en/publications/the-financial-sustainability-of-higher-education_f544ccfe-en/full-report/how-do-governments-fund-higher-education-provision_9525a149.html.
5. West, Brad. Budget Models and Methods Used in Higher Education. University of Kentucky, 2023. MPA/MPP Capstone Projects, Paper 440, https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1440&context=mpampp_etds.
6. "Budgeting Strategically." A Handbook of Higher Education Leadership, Oregon State University, <https://open.oregonstate.edu/handbookhighereducationleadership/chapter/budgeting-strategically/>.
7. Hanover Research. "6 Alternative Budget Models for Colleges and Universities." Hanover Research Insights Blog, <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/higher-education/6-alternative-budget-models-for-colleges-and-universities/>.
8. "Understanding RCM Budgeting in Higher Education." Modern Campus Blog, Modern Campus, <https://moderncampus.com/blog/rcm-budgeting-in-higher-education.html>. Kirish sanasi: 30 noyabr 2025.
9. "Strategic Higher Education Finance and Planning." NACUBO Learning, National Association of College and University Business Officers, <https://learn.nacubo.org/products/strategic-higher-education-finance-and-planning>.
10. "Higher Education Budgeting Best Practices: A Guide for Enrollment Leaders." LiaisonEdu Resources, LiaisonEdu, <https://www.liaisonedu.com/resources/blog/higher-education-budgeting-best-practices-a-guide-for-enrollment-leaders/>.