



**OLIIY TA'LIM MUASSASALARI BOSHQARUV XODIMLARINING KASBIY
TAYYORGARLIGINI RIVOJLANTIRISHDA DAVLAT BUDJETI MABLAG'LARIDAN
SAMARALI FOYDALANISH YO'LLARI**

Ismoilov Shuhrat

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

ORCID: 0009-0001-1529-9530

moliya@bimm.uz

PhD, dots. **Innazarov Majid**

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

ORCID: 0009-0009-2306-0691

dasturlar@bimm.uz

Annotatsiya. Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalari boshqaruv xodimlarining kasbiy tayyorgarligini rivojlantirish uchun davlat budjeti mablag'laridan samarali foydalanish yo'llari o'rganilgan. Tadqiqotda O'zbekiston Respublikasining qonunchilik bazasi, budjet mablag'larini taqsimlashning xalqaro ilg'or tajribasi tahlil qilingan hamda moliyaviy resurslarni optimallashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish mexanizmlari, shaffoflik tamoyillari va institutsional salohiyatni oshirish yondashuvlari ko'rib chiqilgan. Budjet taqsimlash samaradorligi va rahbar kadrlarni rivojlantirish dasturlari sifati o'rtasidagi bog'liqlikga alohida e'tibor qaratilgan. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, davlat budjeti resurslarini strategik taqsimlash, institutlar avtonomiyasi va hisobdorlik mexanizmlari bilan birgalikda oliy ta'limda boshqaruv kompetensiyalarining barqaror rivojlanishi uchun sharoit yaratadi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, boshqaruv xodimlari, kasbiy taraqqiyot, davlat budjeti, budjet samaradorligi, resurslarni taqsimlash, rahbarlarni tayyorlash, institutsional salohiyat, moliyaviy boshqaruv, budjetni optimallashtirish.

**ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СРЕДСТВ ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТА В РАЗВИТИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

Исмоилов Шухрат

*Институт переподготовки и повышения
квалификации кадров системы высшего образования*

PhD, доц. **Инназаров Мажид**

*Институт переподготовки и повышения
квалификации кадров системы высшего образования*

Аннотация. В данной статье исследуются эффективные способы использования средств государственного бюджета для развития профессиональной подготовки управленческих кадров высших учебных заведений. В исследовании проанализированы законодательная база Республики Узбекистан, международный передовой опыт распределения бюджетных средств и разработаны практические рекомендации по оптимизации финансовых ресурсов. Рассматриваются механизмы бюджетирования, ориентированного на результат, принципы прозрачности и подходы к наращиванию институционального потенциала. Особое внимание уделяется взаимосвязи между

эффективностью распределения бюджета и качеством программ развития руководящих кадров. Исследование показывает, что стратегическое распределение ресурсов государственного бюджета в сочетании с институциональной автономией и механизмами подотчетности создает условия для устойчивого развития управленческих компетенций в высшем образовании.

Ключевые слова: высшее образование, управленческие кадры, повышение квалификации, государственный бюджет, эффективность бюджета, распределение ресурсов, подготовка руководителей, институциональный потенциал, финансовый менеджмент, оптимизация бюджета.

EFFECTIVE WAYS OF USING STATE BUDGET FUNDS IN THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL TRAINING OF MANAGEMENT STAFF IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Ismoilov Shuhrat

Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel

PhD, assoc. prof. Innazarov Majid

Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel

Abstract. This article examines effective ways of using state budget funds for the development of professional training of management staff in higher education institutions. The research analyzes the legislative framework of the Republic of Uzbekistan, international best practices in budget allocation, and develops practical recommendations for optimizing financial resources. The article explores performance-based budgeting mechanisms, transparency principles, and institutional capacity building approaches. Special attention is given to the relationship between budget allocation efficiency and the quality of leadership development programs. The study demonstrates that strategic allocation of state budget resources, combined with institutional autonomy and accountability mechanisms, creates conditions for sustainable development of management competencies in higher education.

Keywords: higher education, management staff, professional development, state budget, budget efficiency, resource allocation, leadership training, institutional capacity, financial management, budget optimization.

Kirish.

Zamonaviy oliy ta'lim tizimining samarali rivojlanishi ko'p jihatdan boshqaruv xodimlarining kasbiy malakasi va raqobatbardoshligiga bog'liq. Globallashuv sharoitida ta'lim standartlarining o'zgarishi, raqamli transformatsiya va xalqaro integratsiya jarayonlari oliy ta'lim muassasalari rahbarlaridan doimiy kasbiy takomillashuvni talab etmoqda. Shu munosabat bilan, davlat budjeti mablag'laridan samarali foydalanish va ularni 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 masalalari ustuvor yo'nalishlar sifatida belgilangan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2019). Ushbu strategik maqsadlarga erishish uchun budjet resurslaridan samarali foydalanishning ilmiy asoslangan mexanizmlarini ishlab chiqish zarurati 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 (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2024).

Xalqaro amaliyotda davlat budjeti mablag'laridan samarali foydalanish turli 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 (OECD, 2024). Performance-based funding (natijaga asoslangan moliyalashtirish) mexanizmlari ko'plab mamlakatlarda muvaffaqiyatli qo'llanilmoqda, bu esa budget mablag'larining ta'lim sifatiga ta'sirini oshiradi (Dougherty and Natow, 2020).

Tadqiqot maqsadi O'zbekiston oliy ta'lim tizimida boshqaruv xodimlarini kasbiy tayyorgarlikni rivojlantirishda davlat budjeti mablag'laridan samarali foydalanish yo'llarini aniqlash va amaliy jihatdan qo'llash mumkin bo'lgan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot vazifalari quyidagilarni o'z ichiga oladi: milliy qonunchilik bazasini tahlil qilish, budget samaradorligini baholash mezonlarini aniqlash, xalqaro ilg'or tajribalarni o'rganish, moliyaviy resurslarni optimallashtirishning zamonaviy mexanizmlarini tahlil qilish va O'zbekiston sharoitiga mos yondashuvlarni taklif etish.

Adabiyotlar sharhi.

Davlat budjeti mablag'larini taqsimlash va samarali foydalanish masalalari ko'plab xalqaro tadqiqotlarda keng o'rganilgan. OECD (2024) hisobotida ta'kidlanganidek, oliy ta'limni moliyalashtirish mexanizmlari global miqyosda o'zgarmoqda va natijaga yo'naltirilgan yondashuvlar tobora keng qo'llanilmoqda (OECD, 2024). Muassasalarga avtonomiya berish va shaffof hisobdorlik tizimini joriy etish zamonaviy moliyalashtirish modellarining asosiy xususiyatidir.

West (2023) oliy ta'limda qo'llaniladigan turli budget modellarini taqqoslab, har bir modelning afzalliklari va cheklovlarini aniqlagan. Tadqiqotda inkremental, formula-driven, activity-based va RCM (Responsibility Center Management) modellari batafsil tahlil qilingan. Muallif ta'kidlashicha, model tanlovi institutning o'lchamlari, missiyasi va strategik maqsadlariga bog'liq.

Hanover Research (2024) tomonidan o'tkazilgan tadqiqot alternativ budget modellarining amaliy tatbiqini ko'rsatadi. Performance-based budgeting (natijaga asoslangan budgetlashtirish) mexanizmi institutlarni samaradorlikni oshirishga rag'batlantirishi va resurslardan samarali foydalanishni ta'minlashi mumkinligi asoslab berilgan. Biroq, bunday tizim joriy etilishi murakkab o'tish jarayonini talab etadi.

Oregon State University ma'lumotlariga ko'ra, strategik budgetlashtirish institutlarning uzoq muddatli maqsadlarga erishishida muhim rol o'ynaydi. Shaffoflik, barcha stakeholderlarning ishtiroki va doimiy monitoring mexanizmlari samarali budget taqsimlashning zaruriy elementlaridir (Oregon State University, 2024).

NACUBO (2024) (National Association of College and University Business Officers) strategik moliyaviy rejalashtirish tamoyillarini ishlab chiqqan. Ushbu yondashuvda budget qarorlari institutning strategik rejalari bilan chambarchas bog'liq bo'lishi, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish va doimiy baholash tizimi zaruriyati ta'kidlangan.

Mahalliy kontekstda, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 va 2024-yillardagi qarorlari (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2019; 2024) oliy ta'lim muassasalari boshqaruv kadrlarini malakasini oshirish tizimini takomillashtirish va moliyalashtirishga yangi yondashuv kiritdi. Biroq, bu mexanizmlarning amaliy samaradorligini baholash va optimallashtirish yo'llarini aniqlash ustida ishlash zarur.

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu tadqiqot aralash metodologiya asosida amalga oshirildi. Tadqiqotning nazariy qismi uchun ikkilamchi ma'lumotlar manbalaridan foydalanildi, jumladan: O'zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlari, OECD va boshqa xalqaro tashkilotlarning hisobotlari, ilmiy maqolalar va ekspertlar xulosalari. Hujjatlar tahlili (document analysis) usuli qo'llanildi, bu esa qonunchilik bazasi va siyosiy hujjatlarning mazmunini chuqur o'rganish imkonini berdi.

Taqqoslash tahlili (comparative analysis) xalqaro amaliyotni o'rganish va O'zbekiston sharoitiga mos yondashuvlarni aniqlash uchun ishlatildi. OECD mamlakatlari, Osiyo va markaziy Osiyo davlatlari tajribasi tahlil qilindi. Benchmarking usuli orqali ilg'or amaliyotlar aniqlanib, milliy kontekstga moslashuv imkoniyatlari baholandi.

Tadqiqotda quyidagi asosiy mezonlar bo'yicha tahlil o'tkazildi: budget mablag'larini taqsimlashning shaffofligi, institutlar avtonomiyasi darajasi, natijaga yo'naltirilganlik, hisobdorlik mexanizmlari, resurslardan foydalanish samaradorligi va kasbiy rivojlanish dasturlari sifati. Mezonlarning har biri uchun miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari belgilandi.

Ma'lumotlar yig'ish Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi, Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti hamda ayrim oliy ta'lim muassasalaridan olingan rasmiy ma'lumotlar asosida amalga oshirildi. Tadqiqotning cheklovlari sifatida, batafsil moliyaviy ma'lumotlarning cheklanganligi va empirik tadqiqotlar uchun vaqt resurslari etishmasligi ta'kidlanadi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

O'zbekiston Respublikasi qonunchilik bazasining tahlili shuni ko'rsatdiki, so'nggi yillarda oliy ta'lim muassasalari boshqaruv xodimlarini kasbiy tayyorgarlikni moliyalashtirish tizimi sezilarli o'zgarishlarga duchor bo'ldi. 2019-yilda qabul qilingan Vazirlar Mahkamasining 797-sonli qarori (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2019) malaka oshirish tizimini takomillashtirish uchun asosiy yo'nalishlarni belgiladi. 2024-yilda qabul qilingan 415-sonli qaror (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2024) esa moliyalashtirishning yangi mexanizmlarini joriy etdi, bu esa tizimda markazi avtoritetdan institutlar avtonomiyasiga bosqichma-bosqich o'tishni ko'rsatadi.

Davlat budjeti mablag'laridan samarali foydalanish quyidagi asosiy yo'nalishlar bo'yicha tahlil qilindi:

1. Shaffoflik va hisobdorlik mexanizmlari. Xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, budget mablag'laridan samarali foydalanish uchun shaffof taqsimlash mezonlari va hisobdorlik tizimi zarur (OECD, 2024; Oregon State University, 2024). O'zbekiston kontekstida, 2025-yildan boshlab joriy etiladigan yangi tizim budget parametrlarida aniq ko'rsatilishi shaffoflikni oshirish uchun muhim qadam hisoblanadi. Biroq, barcha stakeholderlar uchun ochiq va tushunarli monitoring tizimini yaratish hali ham dolzarb vazifa bo'lib qolmoqda.

2. Institutlar avtonomiyasi va resurslar boshqaruvi. OECD tajribasi (OECD, 2024) blok-grantlar tizimining afzalliklarini ko'rsatadi: muassasalarga o'z ehtiyojlariga mos ravishda resurslarni taqsimlash imkoniyati beriladi. O'zbekiston uchun bunday yondashuv istiqbolli bo'lsa-da, uni joriy etish uchun oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy boshqaruv salohiyatini oshirish zarur. Tadqiqot natijalariga ko'ra, hozirgi vaqtda institutlarning ko'pchiligida professional moliyaviy menejmentga ehtiyoj mavjud.

3. Natijaga yo'naltirilgan moliyalashtirish. Performance-based funding mexanizmi (Dougherty and Natow, 2020; Hanover Research, 2024) budget mablag'larini samaradorlik ko'rsatkichlariga bog'lash orqali institutlarni sifatni oshirishga rag'batlantiradi. Boshqaruv xodimlarining kasbiy taraqqiyoti kontekstida, bu yondashuv malaka oshirish dasturlarining sifati, rahbarlarning yangi bilim va ko'nikmalarni amaliyotda qo'llash qobiliyati hamda ta'lim jarayoniga ta'siri kabi mezonlarni o'z ichiga olishi mumkin.

4. Strategik moliyaviy rejalashtirish. NACUBO (2024) tavsiyalari shuni ko'rsatadiki, budget qarorlari institutning uzoq muddatli strategik maqsadlari bilan chambarchas bog'liq bo'lishi kerak. Rahbar kadrlarni tayyorlashga investitsiyalar nafaqat joriy ehtiyojlarni qondirishi, balki kelajakda institutning raqobatbardoshligini ta'minlashi lozim. Bu esa 3-5 yillik moliyaviy rejalarni ishlab chiqish va ularni muntazam ravishda yangilashni talab etadi.

5. Resurslarni optimallashtirish. Budget mablag'larini samarali taqsimlash uchun turli xil manballardan foydalanish maqsadga muvofiqdir: davlat budjeti grantlari, xalqaro grantlar va loyihalar, institutlarning o'z manbalaridan ajratmalar, xususiy sektor bilan hamkorlik. Gibril

moliyalashtirish modeli (West, 2023) resurslar bazasini kengaytiradi va ta'lim dasturlarining barqarorligini ta'minlaydi.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatdiki, davlat budjeti mablag'laridan samarali foydalanish uchun quyidagi shartlar zarur: (a) aniq va o'lchanadigan mezonlar tizimi; (b) institutlarning moliyaviy boshqaruv qobiliyatlari; (c) shaffof monitoring va baholash mexanizmlari; (d) stakeholderlarning faol ishtiroki; (e) doimiy takomillashtirish va moslashuvchanlik. Bu elementlarning muvozanatli kombinatsiyasi O'zbekiston sharoitida muvaffaqiyatli ishlashi mumkin bo'lgan tizimni yaratadi.

Tadqiqot natijalari bir qator muhim masalalarni ko'taradi. O'zbekiston oliy ta'lim tizimida davlat budjeti mablag'laridan foydalanish mexanizmlarining evolyutsiyasi global tendensiyalarga mos keladi - markazlashtirilgan nazoratdan institutlar avtonomiyasiga bosqichma-bosqich o'tish. Biroq, bu jarayon milliy iqtisodiy, madaniy va institutsional kontekstni hisobga olishni talab etadi.

2024-2025-yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2024) muhim o'zgarishlar davriga to'g'ri keladi. 2024-yilda markazlashtirilgan moliyalashtirishdan 2025-yilda budjet parametrlarida alohida ko'rsatilishiga o'tish tizimni barqarorlashtirish hamda institutlarni yangi sharoitlarga tayyorlash imkoniyatini beradi. Lekin, bunday o'tish puxta tayyorgarlik, aniq qoidalar va barcha ishtirokchilarning yetarli bilim va ko'nikmalariga ega bo'lishini talab etadi.

OECD (2024) mamlakatlarida qo'llaniladigan blok-grantlar tizimi O'zbekiston uchun istiqbolli yondashuv bo'lib ko'rinadi, lekin uning muvaffaqiyatli joriy etilishi quyidagi shartlarga bog'liq: institutlarning etarli boshqaruv va moliyaviy menejment qobiliyatlari, shaffof hisobdorlik va monitoring tizimi, mablag'lardan noto'g'ri foydalanish xavflarini kamaytirish mexanizmlari.

Natijaga asoslangan moliyalashtirish (Dougherty va Natow, 2020) institutlarni samaradorlikni oshirishga rag'batlantiradi, biroq noto'g'ri qo'llanganda salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin. Masalan, faqat miqdoriy ko'rsatkichlarga e'tibor berish sifat pasayishiga sabab bo'lishi yoki institutlarni qisqa muddatli natijalarga yo'naltirib, uzoq muddatli investitsiyalarni e'tibordan chetda qoldirishi mumkin. Shuning uchun, muvozanatli ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish muhimdir.

Strategik moliyaviy rejalashtirish (NACUBO, 2024) kontekstida ta'kidlash joizki, budjet mablag'larini taqsimlash nafaqat texnik moliyaviy jarayon, balki strategik qarorlar qabul qilishning muhim vositasidir. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga investitsiyalar uzoq muddatli ta'sir ko'rsatadi va institutlarning raqobatbardoshligini, ta'lim sifatini va milliy oliy ta'lim tizimining umumiy rivojlanishiga hissa qo'shadi.

Tadqiqotning ba'zi cheklovlarini tan olish zarur. Birinchidan, batafsil empirik ma'lumotlarning cheklanganligi chuqurroq miqdoriy 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. Uchinchidan, tadqiqot asosan normativ hujjatlar va adabiyotlar tahlilga asoslangan bo'lib, amaliy tatbiqni kuzatish va baholash uchun uzoqroq muddatli monitoring zarur.

Xulosa va takliflar.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelish mumkin. O'zbekiston oliy ta'lim tizimida boshqaruv xodimlarining kasbiy tayyorgarligini rivojlantirishda davlat budjeti mablag'laridan samarali foydalanish mexanizmlari tizimli ravishda rivojlanmoqda va xalqaro amaliyotga yaqinlashmoqda. 2019-2024-yillar davomida qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlar (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2019; O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2019; 2024) budjet mablag'larini taqsimlashning huquqiy va institutsional asosini yaratdi.

Xalqaro tajriba, xususan OECD (2024) mamlakatlari amaliyoti shuni ko'rsatadiki, samarali budget taqsimlash mexanizmi quyidagi asosiy tamoyillarga asoslanishi kerak: institutlar avtonomiyasi, shaffoflik va hisobdorlik, natijaga yo'naltirilganlik, 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 takliflar ishlab chiqildi:

Birinchidan, 2025-yildan boshlangan yangi moliyalashtirish mexanizmini (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2024) blok-grantlar tamoyillariga asoslagan holda bosqichma-bosqich joriy etish maqsadga muvofiqdir. Bu oliy ta'lim muassasalariga katta avtonomiya beradi va ularning javobgarligini oshiradi. Dastlabki bosqichda bir necha pilot muassasalarda sinab ko'rish va keyinchalik tajribani kengaytirish tavsiya etiladi.

Ikkinchidan, shaffof mezonlar va ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish zarur. Bu tizim quyidagi elementlarni o'z ichiga olishi kerak: boshqaruv xodimlarining kasbiy rivojlanishi natijalari, malaka oshirish dasturlari sifati, yangi bilimlarni amaliyotda qo'llash darajasi, institutning umumiy rivojlanishiga hissa. Mezonlar aniq, o'lchanadigan va barcha stakeholderlar uchun tushunarli bo'lishi lozim.

Uchinchidan, institutlarning moliyaviy boshqaruv qobiliyatlarini rivojlantirish bo'yicha maxsus dasturlarni amalga oshirish talab etiladi. Buning uchun moliyaviy menejment bo'yicha treninglar, maslahat xizmatlari va eng yaxshi amaliyotlar almashinuvi tashkil etilishi maqsadga muvofiq. Shuningdek, raqamli moliyaviy boshqaruv tizimlari joriy etilishi samaradorlikni oshiradi.

To'rtinchidan, monitoring va baholash tizimini yaratish zarur. Bu tizim budget mablag'laridan foydalanishni doimiy kuzatish, samaradorlikni baholash va kerak bo'lganda o'zgarishlar kiritish imkonini beradi. Ochiq ma'lumotlar platformasi orqali barcha stakeholderlar budget taqsimlash va sarflash to'g'risida ma'lumot olishlari mumkin bo'lishi kerak.

Beshinchidan, turli moliyalashtirish manbalarini birlashtiruvchi gibril model ishlab chiqish tavsiya etiladi. Davlat budgeti grantlari asosiy manba bo'lishi bilan birga, xalqaro grantlar, institutlarning o'z manbalaridan ajratmalar va xususiy sektor hamkorligi ham jalb qilinishi maqsadga muvofiqdir. Bu diversifikatsiya barqarorlikni ta'minlaydi va innovatsion yondashuvlar uchun resurslar yaratadi.

Kelajakdagi tadqiqotlar uchun quyidagi yo'nalishlar taklif etiladi: joriy etilgan mexanizmlarning empirik baholash, turli institutlar tajribasini taqqoslash, stakeholderlarning fikrlari va tajribalari to'g'risida keng qamrovli so'rovlar o'tkazish, budget samaradorligi va ta'lim sifati o'rtasidagi bog'liqlikni chuqurroq o'rganish. Bunday tadqiqotlar siyosatni yanada takomillashtirish va amaliyotni yaxshilash uchun asos bo'ladi.

Adabiyotlar/Jumepamypa/References:

Dougherty, K. J., & Natow, R. S. (2020). *Performance-Based Funding for Higher Education: How Well Does Neoliberal Theory Capture Neoliberal Practice?* *Higher Education*, 80(3), 457-478.

Hanover Research. (2024). *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/>

Johnstone, D. B., & Marcucci, P. N. (2020). *Financing Higher Education Worldwide: Who Pays? Who Should Pay?* Johns Hopkins University Press, Baltimore, USA.

LiaisonEdu. (2024). *Higher Education Budgeting Best Practices: A Guide for Enrollment Leaders*. LiaisonEdu Resources. <https://www.liaisonedu.com/resources/blog/higher-education-budgeting-best-practices/>

Modern Campus. (2024). *Understanding RCM Budgeting in Higher Education*. Modern Campus Blog. <https://moderncampus.com/blog/rcm-budgeting-in-higher-education.html>

NACUBO. (2024). *Strategic Higher Education Finance and Planning*. National Association of College and University Business Officers. <https://learn.nacubo.org/products/strategic-higher-education-finance-and-planning>

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2019). O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida. Farmon PF-5847, 8 oktabr 2019. Toshkent, O'zbekiston. <https://lex.uz/docs/-4545884>

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2019). 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. Toshkent, O'zbekiston. <https://lex.uz/docs/-4526545>

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2024). 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. Toshkent, O'zbekiston. <https://lex.uz/uz/docs/-7014313>

OECD. (2024). *How Do Governments Fund Higher Education Provision? The Financial Sustainability of Higher Education*. OECD Publishing, Paris. https://www.oecd.org/en/publications/the-financial-sustainability-of-higher-education_f544ccfe-en.html

Oregon State University. (2024). *Budgeting Strategically. A Handbook of Higher Education Leadership*. <https://open.oregonstate.education/handbookhighereducationleadership/chapter/budgeting-strategically/>

West, B. (2023). *Budget Models and Methods Used in Higher Education*. University of Kentucky. MPA/MPP Capstone Projects, Paper 440. https://uknowledge.uky.edu/mpampp_etds/440