

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.9

УДК 336.61:378.4

JEL: I22, I23, G17

Юрчишена Л.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0002-5904-0758
l.yurchishena@donnu.edu.ua

**ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТАХ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

В статті закладена гіпотеза, що фінансове планування – це інструмент досягнення стратегічних напрямків розвитку та передбачає, як ініціативне, так і обов’язкове планування. Метою статті є обґрунтування ключових індикаторів, синтез основних класифікаційних ознак і видів фінансового планування, визначення чинників, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності. За результатами дослідження обґрунтовано ключові індикатори фінансового планування, такі як кадри, контингент і матеріально-технічна база, визначено обмеження щодо досягнення стратегії університету, що обумовлено рівнем фінансової стійкості, впливає на здатність ЗВО генерувати доходи та здійснювати видатки. Запропоновано класифікацію фінансового планування ЗВО, визначено ознаки та обґрунтовано види фінансового планування; систематизовано чинники, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності, базовими серед яких є зміна контингенту, нестійкість бюджетного та приватного фінансування, якість та структура кадрового потенціалу, матеріально-технічна база. В процесі фінансового планування чинники деталізуються, здійснюють прямий та опосередкований вплив на планові показники.

Ключові слова: фінансове планування, стратегічне планування, класифікація фінансового планування, фінансова стійкість, університет, ЗВО.

Рис. - 3, Літ. - 14

L. Yurchyshena

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Banking,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-5904-0758
l.yurchishena@donnu.edu.ua

**FINANCIAL PLANNING IN UNIVERSITIES UNDER CONDITIONS OF
INSTABILITY**

The article is based on the hypothesis that financial planning is a tool for achieving strategic directions of development and provides for both proactive and mandatory planning. The purpose of the article is to substantiate the key indicators, synthesized the main classification features and types of financial planning, and identify the factors that influence the process of developing and implementing a financial plan under conditions of instability. Based on the results of the study, the key indicators of financial planning, such as personnel,

contingent and material and technical base, are substantiated, limitations to the achievement of the university strategy are identified, which is due to the level of financial stability, affects the ability of the university to generate income and make expenditures. A classification of financial planning of higher education institutions is proposed, the signs and types of financial planning are defined and substantiated; the factors influencing the process of developing and implementing a financial plan under conditions of instability are systematized, the basic ones being the change in the contingent, instability of budgetary and private financing, quality and structure of human resources, material, and technical base. In the process of financial planning, the factors are detailed and have a direct and indirect impact on the planned indicators.

Keywords: financial planning, strategic planning, classification of financial planning, financial sustainability, university, higher education institution.

Fig. - 3, Ref. - 14

Постановка проблеми. Університети відіграють важливу роль в суспільстві, однак забезпечення їх фінансової стійкості є однією із ключових проблем. Одним із інструментів її досягнення є системне фінансове планування, що реалізується в умовах обмеженого бюджетного фінансування, пошуку і розширення альтернативних джерел доходів, доступність яких в умовах війни, з однієї сторони, зменшується за рахунок обмеженого попиту стейкхолдерів на додаткові освітні послуги, наявності безкоштовних освітніх курсів на міжнародних та національних освітніх платформах, а з іншої – розширюється за рахунок збільшення міжнародних наукових та освітніх грантів, проєктів тощо. Проте, можливість залучення додаткових коштів потребує від університетів гнучких рішень, кадрового ядра, що здатне реалізовувати міжнародні проєкти, є мотивованим та інтегрованим в сучасну проблематику наукових досліджень, що складно реалізовувати в умовах війни та невизначеності.

Наразі університетський менеджмент не достатньо приділяє уваги фінансовому плануванню, розробляючи лише плани, що визначені на державному рівні, ініціативне фінансове планування є трудомістким, потребує додаткових фінансових та людських ресурсів, тому в більшості випадків нівелюється з боку керівництва. Досягнення фінансової стійкості можливе за рахунок стратегічного планування, невід'ємною складовою якого є фінансове, що передбачає оцінку поточної та стратегічної потреби у фінансових ресурсах, визначення цілей та пріоритетність їх досягнення, узгодження фінансових планів з можливостями та потребами університету. Зазначена проблематика є актуальною і потребує подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В останні роки спостерігається збільшення публікацій в контексті забезпечення стійкості університетів, серед яких чільне місце займає проблематика стратегічного планування, як складова управлінських концепцій, невід'ємною частиною якої є фінансове планування. Так, Левицька С. О., Луцька Н. І. [1] досліджують систему фінансового планування з позиції оптимальності залучення та співвідношення між бюджетним та позабюджетним фінансуванням, визначають об'єкти, проте не в повній мірі обґрунтовують вимоги до фінансового планування. Павлушенко Т. А. [2] обґрунтовує особливості планування ЗВО з позиції раціонального розподілу бюджетних ресурсів із використанням методу бюджетування та застосування нормативного методу для розрахунку планових показників із застосуванням фінансових норм витрат.

Афріє А. О. [3] досліджує теорії фінансової стійкості для визначення взаємозв'язку темпів зростання університетів та факторів, що обумовлюють зростання їх фінансування. Науковець запропонував множинну регресію для моделі прогнозування фінансової стійкості ЗВО в основу якої закладені такі змінні, як:

автентичне лідерство, зв'язки з громадськістю та інвестиційний портфель. Важливо для досягнення фінансової стійкості керівництво знати й оцінювати сильні та слабкі сторони ЗВО.

Модифікація інструментів стратегічного планування застосовується для планування фінансової стійкості університетів, які визначають Ісам Й. Аль-Фіلالі, Реда М. С. Абдулаал, Суха М. Алаві, Анас А. Маккі [4] та виокремлюють три інструменти: стратегічна карта, збалансована система показників та бізнес-модель канва, остання була також запропонована в попередніх дослідженнях [5]. Саме зазначені інструменти сприяють досягненню результатів та є дієвими за умови, що університети застосовують інноваційні підходи до фінансування, є гнучкими у прийнятті фінансових рішень, відкритими до інновацій та прийняття рішень в умовах невизначеності, системному оновленні стратегічних моделей. Марухленко О. [6] визначає інструменти стратегічного планування, які забезпечують інтеграцію фінансового планування в стратегію ЗВО.

Білер Е., Маккензі М. [7] досліджують стійкість канадських ЗВО через призму стратегічного планування та наявності обмеженої уваги до реалізації стійкості, при цьому визначають фактори, що впливають на рівень її реалізації. Леал Фільо В., Паллант, Енетте А., Ріхтер Б., Брандлі Л. Л. [8] досліджують інтеграцію планування із компонентами сталого розвитку – економічний та соціальний розвиток, охорона навколишнього середовища. Серед основних причин, що унеможливають досягнення цілей сталого розвитку виділяють обмеженість ресурсів, відсутність або неякісне планування, низький рівень кадрів.

Кращими практиками реалізації стратегічного фінансового планування в ЗВО є розуміння кредитної позиції, оцінка наявних ресурсів відповідно до стратегічних вимог, розробка реалістичного фінансового плану, що забезпечить виконання стратегії, комунікація та контроль за реалізацією плану. При цьому автори [9], виокремлюють фінансові та нефінансові чинники, що впливають на досягнення місії та стратегії ЗВО, такі як: вплив ринку, що реалізується через попит вступників та підтримку донорів; потреба в капіталі, боргові та інші зобов'язання; фінансові ресурси та ліквідність; правова структура та наявність боргу; операційна діяльність та показники ефективності.

Хусейн А. М., Ахмед М. М., Хударі М. Я. М. [10] досліджують вплив стратегічного планування на конкурентоспроможність університету. Ліфнер І. [11] аналізує форми розподілу ресурсів в університетах та їх вплив на показники ефективності, поведінку університетів на макро і мікро рівні. Аналіз літературних джерел показує обмежену кількість публікацій, що прямо пов'язані із фінансовим плануванням закладів вищої освіти, визначення видів фінансового планування. В науковій спільноті досліджуються, в більшій мірі, дотичні питання планування, що підтверджують його необхідність як інструмент забезпечення фінансової стійкості.

Метою статті є обґрунтування ключових індикаторів, синтез основних класифікаційних ознак та видів фінансового планування, визначення чинників, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Фінансове планування в університетах включає в себе складний процес, що з однієї сторони регулюється з боку держави, в частині дотримання вимог до бюджетного планування, а з іншого спрямований на забезпечення ефективного використання наявних ресурсів для виконання місії та стратегічних пріоритетів розвитку. Фінансове планування (рис. 1) спрямоване на розвиток має ряд обмежень щодо обсягів фінансування та визначається ключовими індикаторами, такими як контингент, кадри, матеріально-технічна база.



Рисунок 1 – Ключові індикатори та обмеження фінансового планування університету

**розроблено автором*

Класифікація фінансового планування в ЗВО здійснюється за такими ознаками (рис. 2):



Рисунок 2 – Класифікація фінансового планування ЗВО

**розроблено автором*

1. За рівнями та строками фінансового планування:

I рівень – стратегічний (ініціативне планування), що реалізується на етапі розробки і затвердження стратегії університету в частині фінансової стратегії з терміном 4–10 років. Фінансове планування на даному етапі спрямоване на визначення: фінансової потреби університету для досягнення місії та стратегічних напрямків розвитку; індикаторів оцінки поточної та стратегічної фінансової стійкості університету; фінансових можливостей із врахуванням обмежень, що визначаються кадрами, контингентом, наявною матеріально-технічною базою; критеріїв формульного фінансування та розробку заходів, щодо його збільшення за рахунок зростання показників, що закладені в його методику розрахунку [12].

II рівень – середньострокове – 1–4 роки. Доцільним є запровадження в ЗВО ініціативного планування, що спрямоване на визначення розміру надходжень до спеціального фонду від плати за послуги згідно їх основної діяльності, адже це основне джерело фінансування. Даний показник розраховується із врахуванням контингенту

здобувачів, що вступили на певний освітній рівень (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук), коригуючого коефіцієнта, що враховує фінансові втрати ЗВО внаслідок відрахувань та офіційний рівень інфляції за попередній рік [13, ст. 73]. Даний показник має дві модифікації на початок 1-го року планування і коригуючий на наступні роки, що розраховується на 01.10 звітнього року. Період середньострокового планування до чотирьох років визначено із врахуванням максимального терміну навчання на освітньому ступені бакалавр і доктор філософії/доктор мистецтва. Розрахунок надходжень до спеціального фонду здійснюється на початок періоду ($D_{пп}$), тобто в перший рік планування та коригуються в наступні періоди (D_n) за формулами:

$$D_{пп} = \sum_{i=1}^n K_{Б/М/ДФ/ДН} \times \bar{K}_k \quad (1)$$

$$D_n = \sum_{i=1}^n K_{Б/М/ДФ/ДН} \times K_{КБ/М/ДФ/ДН} \times I_i \quad (2)$$

$K_{Б/М/ДФ/ДН}$ – контингент здобувачів на 01.10 звітнього року за відповідним ступенем вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук);

\bar{K}_k – середній коригуючий коефіцієнт рівня відрахувань здобувачів;

$K_{КБ/М/ДФ/ДН}$ – коригуючий коефіцієнт рівня відрахувань здобувачів за ступенем вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук);

I_i – індекс інфляції за попередній календарний рік.

Планові надходження плати за послуги згідно основної діяльності ЗВО здійснюються окремо за ступеня вищої освіти та зведений по всім.

II рівень – поточне до 1 року – обов'язкове планування, що передбачає планування бюджету ЗВО, кошторису, плану використання бюджетних коштів, калькуляції платних послуг, вартості навчання освітніх послуг на відповідний рік.

IV рівень – оперативне до 1 року з розбивкою по місяцях – обов'язкове планування, що включає розробку плану асигнувань загального та спеціального фондів, помісячний план використання бюджетних коштів, та ініціативне, що включає розробку платіжного календаря із врахуванням періоду надходження плати за навчання від здобувачів, що визначається на підставі укладених договорів.

2. Залежно від цілей фінансового планування поділяється на:

- обов'язкове – спрямоване на формування та затвердження бюджету ЗВО та складання супровідних форм звітності для деталізації планових показників в розрізі фондів (загального та спеціального) і програм класифікації видатків та кредитування. Цей вид планування здійснюється до одного року;

- ініціативне – спрямоване на розробку фінансового плану, що забезпечує реалізацію місії та стратегічних напрямків розвитку, враховує фінансові можливості та потенційні ризики щодо недоотримання потенційних доходів внаслідок ймовірності настання певних подій.

3. Залежно від наявних ресурсів ЗВО, процес фінансового планування здійснюється:

- від потреби, такий процес фінансового планування реалізують фінансово стійкі ЗВО, що визначають потреби всіх структурних підрозділів, оцінюють їх в грошовому еквіваленті, узагальнюють в цілому по ЗВО та узгоджують із стратегічними пріоритетами розвитку;

- від можливостей, тобто визначається потенційна сума надходження коштів за загальним та спеціальним фондом ЗВО, що в подальшому розділяється за принципом пріоритетності, тобто спочатку фінансуються захищені статті, такі як оплата праці та нарахування на неї, оплата комунальних послуг та енергоносіїв, забезпечення

продуктами харчування та інші, що визначені в ст. 55 Бюджетного кодексу України [14] та залежать від специфіки діяльності ЗВО, далі видатки спрямовані на розвиток соціального, наукового капіталу та матеріально-технічної бази;

- змішане (потреби і можливості) застосовують ЗВО, що прагнуть реалізувати стратегію за обмежених фінансових можливостей, даний вид планування передбачає дотримання принципу пріоритетності та раціональності в розподілі ресурсів.

4. Залежно від рівня фінансової стійкості ЗВО, фінансове планування поділяється на:

- планування розвитку (університети із високим рівнем фінансової стійкості) здійснюється із врахуванням місії і стратегії ЗВО, спрямоване на збільшення інвестицій в нові технології, дослідження, розширення і модернізацію інфраструктури, забезпечення фінансової підтримки та можливостей учасників академічної спільноти, включає розробку нових освітніх програм, комерціалізацію наукових досліджень, диверсифікацію джерел фінансування за рахунок, наприклад, грантів, проєктів, збільшення контингенту, збільшення ключових показників, що закладені у формульне фінансування та інші інструменти збільшення надходжень до загального і спеціального фонду ЗВО;

- забезпечення фінансової стійкості (університети із середнім рівнем фінансової стійкості), цей вид планування спрямований на оптимізацію витрат та ефективний розподіл ресурсів, збільшення та диверсифікацію джерел фінансування за рахунок розвитку приватного партнерства (додаткові надходжень до спеціального фонду), залучення грантів, коштів від проєктної діяльності;

- антикризове (університети із низьким рівнем фінансової стійкості) включає два етапи фінансового планування: перший – оцінка фінансових процесів, виявлення причин недофінансування та пошук можливостей щодо збільшення надходження коштів; другий – фінансування захищених статей та ключових напрямків, що забезпечать розвиток ЗВО для досягнення фінансової стійкості.

Отже, фінансове планування університетів повинно бути адаптивним до фінансових можливостей, враховувати обмеження та потреби, що визначаються індикаторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансове планування – це один із дієвих інструментів забезпечення та досягнення поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів.

Фінансове планування університетів в умовах невизначеності ускладнюється дією чинників, що можуть мати прямий або опосередкований вплив. Чинники, що впливають на розробку та реалізацію фінансового плану можна розділити на базові та похідні (рис. 3).

- нестійкість бюджетного фінансування обумовлено зміною підходів до визначення обсягів фінансування, політичною та економічною ситуацією в країні, а також прямо залежить від контингенту, що залежить від політики держави щодо виділення кількості бюджетних місць на пріоритетні спеціальності, зменшення випускників, показник якості здачі ЗНО, пріоритетність навчання у закордонних ЗВО. Даний чинник є одним із ключових, адже українські ЗВО фінансуються переважно за рахунок бюджетних коштів, навіть попри зміну структури контингенту, як наслідок зростання студентів-контрактників.

Невизначеність реалізується у нестійкій політиці фінансування з боку держави, так перехід на формульне фінансування у 2020 р. було шоковим для ЗВО, і тільки керівництво зрозуміло, які показники сприяють зростанню фінансуванню у 2022–2023 рр. воно було припинено, а розподіл здійснювався в ручному режимі. Крім того, у 2022

р. було два секвестри бюджету, що теж негативно вплинуло на здатність ЗВО здійснювати планові видатки.

Кінець 2023 р. МОН ініціює розширити інструменти державного фінансування через впровадження механізму співфінансування оплати навчання державою та фізичними (юридичними) особами, як буде працювати цей механізм фінансування не зрозуміло та як він вплине на фінансування регіональних ЗВО також. Наразі держава застосовує нетрадиційні інструменти до отримання бюджетного фінансування, що ставить певні виклики перед ЗВО;

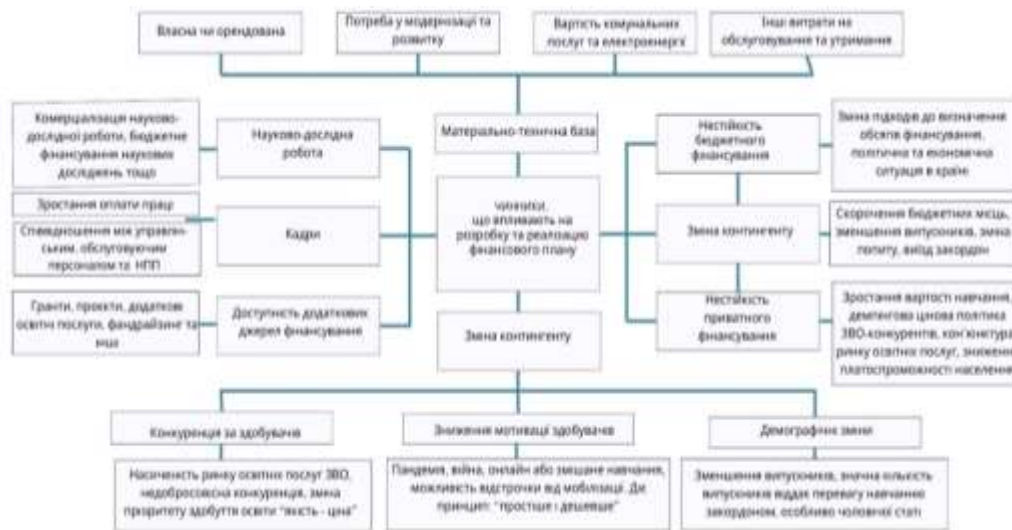


Рисунок 3 – Чинники, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності

**розроблено автором*

- нестійкість приватного фінансування обумовлено ціновою політикою й призупиненням дії індикативної собівартості, цінова політика більшості регіональних ЗВО є демпінговою і не відповідає вартості навчання, що створює недобросовісну конкуренцію між ЗВО за вступників. Нестійкість фінансування визначається кон'юктурою ринку освітніх послуг, зниженням платоспроможності населення та можливостями лояльного вступу у закордонні ЗВО в період війни;

- зміна контингенту – в період війни тенденції щодо приросту і структури контингенту в ЗВО є неоднозначними і обумовлені різними чинниками, серед яких можна виокремити цінову політику, доступність вступу, лояльність навчання. Не менш важливими чинниками є 1) конкуренція за здобувачів, що визначається насиченістю ринку освітніх послуг ЗВО, недобросовісна конкуренція, зміна пріоритету здобуття освіти «якість – ціна»; 2) зниження мотивації здобувачів внаслідок пандемії, війни, онлайн і змішаного навчання, вступу в ЗВО заради відстрочки від мобілізації, тобто діє принцип: «простіше і дешевше»; 3) демографічні зміни, а саме зменшення випускників, зміна пріоритетів вибору ЗВО, перевага навчання закордоном, виїзд вступників чоловічої статі закордон;

- кадри характеризуються кількісними та якісними показниками, характеризується певною структурою, що визначається співвідношенням між управлінським, обслуговуючим персоналом та НПП, що впливає на фонд оплати праці та нарахування на неї, здатність реалізовувати науково-дослідні роботи, тобто

здійснювати комерціалізацію науково-дослідної роботи, бюджетного фінансування наукових досліджень тощо. Кадри визначають доступність до додаткових джерел фінансування таких, як гранти, проекти, додаткові освітні послуги, фандрайзинг та інші;

- матеріально-технічна база витрати на яку під час планування визначаються такими характеристиками, як власна чи орендована, потребою у модернізації та розвитку, вартістю комунальних послуг та електроенергії, іншими витратами на обслуговування та утримання.

Висновки. Фінансове планування університету – це трудомісткий та комплексний процес перетворення кількісних та якісних показників у грошовий вимір, що реалізується як інструмент досягнення стратегічних пріоритетів розвитку університету із застосуванням принципу адаптивності, гнучкості, раціональності та ефективності. Цей процес заснований на ключових індикаторах, таких, як кадри, контингент та матеріально-технічна база університету, визначається рівнем фінансової стійкості та здатністю університету генерувати доходи в поточному та довгостроковому періоді, раціонально планувати та здійснювати видатки. В основу даного дослідження закладена гіпотеза, що фінансове планування – це інструмент досягнення стратегічних напрямків розвитку та передбачає ініціативне та обов'язкове планування. Відповідно до даної гіпотези запропоновано класифікацію фінансового планування, обґрунтовано ознаки та види планування. Систематизовано та визначено чинники, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності, ключовими серед яких є: зміна контингенту, нестійкість бюджетного та приватного фінансування, кадри та їх здатність і вмотивованість реалізовувати наукові дослідження, гранти, проекти, надавати додаткові освітні послуги тощо, а також наявність власної та/або орендованої матеріальної бази, її стан, потреби в оновленні, вартість комунальних послуг, електроенергії тощо. Всі ці процеси є комплексними і складними, потребують комунікації та обміну інформацією між структурними підрозділами ЗВО, залучення управлінців різного рівня, а також обґрунтування потреби від обслуговуючого персоналу. Тому, ефективність та дієвість фінансового планування в ЗВО можлива за рахунок впровадження автоматизованої системи планування всіх структурних підрозділів та ключових індикаторів. Подальші напрямки наукового дослідження будуть спрямовані на визначення методики бюджетування в університетах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левицька С. О., Луцька Н. І. Аналітичне забезпечення планування фінансування державних закладів вищої освіти. *Економічний простір*. 2018. № 140. С. 95–106. DOI: 10.30838/P.ES.2224.261218.95.341
2. Павлушенко Т. О. Особливості планування та використання бюджетних ресурсів вищими навчальними закладами. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 26(1). С. 211-217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26\(1\)_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26(1)_39).
3. Afriyie A. O. Financial sustainability factors of higher education institutions: a predictive model. *International Journal of Education Learning and Development*. 2015. № 2(3). С. 17–38.
4. Al-Filali I. Y., Abdulaal R. M., Alawi S. M., Makki A. A. Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*. 2023. DOI: 10.1016/j.jer.2023.11.015

5. Юрчишена Л. В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. №4, С. 271–284. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.25
6. Марухленко О. В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. *Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету»*. 2017. № 3. С. 256–265. DOI: [10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65](https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65)
7. Bieler M. McKenzie. Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*. 2017. № 9 (2). P. 161. DOI: 10.3390/su9020161
8. Leal Filho W., Pallant E., Enete A., Richter B., Brandli L. L. Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2018. № 25:8. Pp. 713–721. DOI: [10.1080/13504509.2018.1461707](https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1461707)
9. Sussman J. H., Hawat Ed. D. G., Mielke L., Kahill E. 4 Best Practices in Financial Planning for Higher Education, 2nd Edition. 2021. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.kaufmanhall.com/sites/default/files/2023-08/Best-Practices-Higher-Education-Financial-Planning.pdf>.
10. Hussein AM, Ahmed MM, Khudari MYM. The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2021. № 10 (5). С. 83. DOI: [10.36941/ajis-2021-0125](https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0125)
11. Liefner I. Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*. 2003. № 46. Pp. 469–489. DOI: 10.1023/A:1027381906977
12. Формула розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між закладами вищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1146. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>
13. Про вищу освіту України : Закон України від 01.07.2014. № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86#w1_1
14. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

REFERENCES

1. Levytska, S., & Lutsk, N. (2018). Analitichne zabezpechennia planuvannia finansuvannia derzhavnykh zakladiv vyschoi osvity [Analytical support for planning of financing of State higher education institutions]. *Ekonomichnyj prostir - Economic space*, 140, 95–106. DOI: 10.30838/P.ES.2224.261218.95.341.
2. Pavlushenko, T. (2015). Osoblyvosti planuvannia ta vykorystannia biudzhethnykh resursiv vyschymy navchal'nymy zakladamy [Planning and using of budgetary resources by higher education institutions and it's features]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu - University Economic Bulletin*, 26(1), 211-217. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26\(1\)_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26(1)_39).
3. Afriyie, A. O. (2015). Financial sustainability factors of higher education institutions: a predictive model. *International Journal of Education Learning and Development*, 2(3), 17–38.
4. Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M., Alawi, S. M., & Makki, A. A. (2023). Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*. DOI: 10.1016/j.jer.2023.11.015.
5. Yurchyshena, L. (2020). Vyznachennia biznes-modeli universytetu na osnovi syntezu

- pidkhodiv do biznes-modeli pidpriemstva [Defining the business model of the university based on a synthesis of approaches to the business model of the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and organization of management*, 4, 271–284. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.25.
6. Marukhlenko, O. (2017). Strategic Planning in Higher Educational Institutions. Electronic Scientific Professional Publication «Open Educational E-Environment of Modern University», 3, 256–265. DOI: [10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65](https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65).
7. Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*, 9(2), 161. DOI: 10.3390/su9020161
8. W. Leal Filho, E. Pallant, A. Enete, B. Richter & L. L. Brandli (2018). Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25:8, 713–721. DOI: [10.1080/13504509.2018.1461707](https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1461707).
9. Sussman, J. H., Hawat, Ed. D. G., Mielke, L., & Kahill, E. (2021). 4 Best Practices in Financial Planning for Higher Education, 2nd Edition. Retrieved from: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.kaufmanhall.com/sites/default/files/2023-08/Best-Practices-Higher-Education-Financial-Planning.pdf.
10. Hussein, AM, Ahmed, MM, & Khudari, MYM. (2021). The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10 (5), 83. DOI: [10.36941/ajis-2021-0125](https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0125).
11. Liefner, I. (2003). Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*. 46. Pp. 469–489. DOI: 10.1023/A:1027381906977 .
12. Formula rozpodilu vydatkiv derzhavnoho biudzhetu na vyschu osvitu mizh zakladamy vyschoi osvity : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 hrudnia 2019 r. № 1146. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>
13. Pro vyschu osvitu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014. № 1556-VII. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86#w1_1
14. Biudzhetnyj kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010. № 2456-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>