

УДК 336.61:378.4
JEL: H52; I22; I23; I28
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-316-322>

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ ДО СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТІВ

©2024 ЮРЧИШЕНА Л. В.

УДК 336.61:378.4
JEL: H52; I22; I23; I28

Юрчишена Л. В. Адаптація системи фінансового планування та бюджетування до сучасної моделі розвитку університетів

Метою статті є розробка адаптованої системи фінансового планування та бюджетування до сучасної моделі розвитку університету, орієнтованої на досягнення стратегічних пріоритетів розвитку в умовах розширення фінансової автономії закладів вищої освіти (ЗВО). На підставі визначеної мети виконано такі завдання: здійснено критичний аналіз літературних джерел з позиції виявлення традиційних і підходів, що засновані на результатах діяльності до бюджетування університетів; визначено традиційну модель фінансового планування та бюджетування університету; розроблено адаптовану систему фінансового планування та бюджетування до сучасної моделі розвитку університету. У роботі застосовано такі методи дослідження, як аналіз, синтез, систематизація, коефіцієнтний і метод візуалізації для розробки традиційної та адаптованої системи фінансового планування та бюджетування. Основними результатами дослідження є: визначення традиційної моделі фінансового планування та бюджетування університету, пояснення взаємозв'язку між її компонентами, обґрунтування її неефективності в умовах переходу до нової економічної моделі розвитку університету, орієнтованої на розширення фінансової автономії. Зазначена гіпотеза стала підґрунтям для розробки адаптованої системи фінансового планування та бюджетування, в основу якої покладено орієнтацію на результат, досягнення стратегічних пріоритетів розвитку ЗВО, визначення центрів відповідальності, які відповідають за диверсифікацію і зростання доходів бюджету, за одночасної можливості брати участь у їх розподілі для мотивування кадрового потенціалу, створення комфортних умов праці та відповідного матеріально-технічного забезпечення. Цей підхід інтегровано поєднує всі види фінансового планування, при цьому в основу закладено стратегічне фінансове планування як вектор розвитку університету. Результати дослідження є більш релевантними для державних університетів.

Ключові слова: фінансове планування, бюджетування, університет, ЗВО, центри відповідальності, фінансова стійкість.

Рис.: 3. Бібл.: 13.

Юрчишена Людмила Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри фінансів і банківської справи, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: l.yurchishena@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEQ-8743-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57288725400>

UDC 336.61:378.4
JEL: H52; I22; I23; I28

Yurchyshena L. V. Adaptation of the Financial Planning and Budgeting System to the Modern Model of University Development

The aim of the article is to develop an adapted system of financial planning and budgeting to the modern model of university development, focused on achieving strategic development priorities in the context of expanding the financial autonomy of higher education institutions (HEIs). On the basis of the above defined aim, the following tasks were performed: a critical analysis of literary sources was carried out from the position of identifying traditional and results-based approaches to university budgeting; the traditional model of financial planning and budgeting of the university is defined; a system of financial planning and budgeting adapted to the modern model of university development was elaborated. The work uses such research methods as analysis, synthesis, systematization, coefficient and visualization methods for the development of both the traditional and the adapted system of financial planning and budgeting. The main results of the study are: definition of the traditional model of financial planning and budgeting of the university, explanation of the relationship between its components, substantiation of its ineffectiveness in the conditions of transition to a new economic model of university development, focused on expanding financial autonomy. The specified hypothesis became the basis for the development of an adapted system of financial planning and budgeting, which is based on orientedness towards results, achievement of strategic priorities for the development of higher education institutions, identification of responsibility centers responsible for the diversification and growth of budget revenues, with the simultaneous opportunity to participate in their distribution for motivation personnel potential, creation of comfortable working conditions along with an appropriate material and technical support. This approach integrates all types of financial planning in an integrated manner, while strategic financial planning as a vector of the university's development is based on it. The results of the study are more relevant for public universities.

Keywords: financial planning, budgeting, university, HEIs, centers of responsibility, financial sustainability.

Fig.: 3. Bibl.: 13.

Yurchyshena Liudmyla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Finance and Banking, Vasyl Stus Donetsk National University (21 600-richchia Str., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: l.yurchishena@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEQ-8743-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57288725400>

В умовах обмеженості та скорочення бюджетного фінансування державним університетам необхідно розробляти ефективні механізми формування та розподілу фінансових ресурсів, що спрямовані на збереження фінансової стійкості та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку.

Трансформаційні процеси та інтернаціоналізація вищої освіти в Україні супроводжується певними викликами та гібридними інструментами фінансування. Якщо ще декілька років тому, вживаючи термін «диверсифікація», більшість ототожнювала його із додатковими освітніми послугами, то сьогодні це – кошти, залучені від грантів, проєктів, наукових досліджень, фандрайзингу, краундфандингу тощо. Проте ці джерела фінансування потребують інтелектуального капіталу, вмотивованого кадрового ядра, що здатне продукувати та реалізовувати нові ціннісні пропозиції. Тому традиційні підходи до бюджетування стають неефективними, адже вони не залежать від результатів не лише в частині формування доходів, але й, що найважливіше, – за розподілу витрат, перенесенні рівня відповідальності на центри відповідальності, якими є інститути, факультети, інші структурні підрозділи. Наповнення спеціального фонду за рахунок доходів, окрім освітньої діяльності, позитивно впливає на збільшення індикаторів, що закладені у формульне фінансування, і, як наслідок, приводить до збільшення бюджетного фінансування.

Проблема скорочення бюджетного фінансування зумовлює університетський менеджмент до розширення фінансової автономії, прийняття нетрадиційних та ефективних рішень при розробці бюджетів з метою стимулювання та збільшення результативності структурних підрозділів для забезпечення фінансової стійкості ЗВО.

Висвітлення проблеми бюджетування в наукових дослідженнях є обмеженим з точки зору кількості праць і нетиповим за представленими результатами. Так, Д. Циганюк [1] досліджує бюджетування з позиції стандартизованих вихідних факторів, що закладаються в бюджет за формулою для розподілу державних видатків на вищу освіту. Фінансування ЗВО за формульним підходом представлено в праці М. Р. Мскеown [2], який визначає їх відмінність залежно від показників, що закладені в нього, та мети подальшого розвитку ЗВО. J. Miller [3] обґрунтовує критерії ефективності формули: розробка має бути гнучкою; призначення – розробка бюджету, а не контроль; враховує кількісно вимірвальні показники; узгодженість даних між установами; нормативи мають відображати місцеві та національні тенденції; корисність. S. Kenno, M. Lau, B. Sainty, B. Boles [4] досліджують бюджетування та стратегічне планування в університетах Кана-

ди, визначають неоднозначність практик і застосування бюджетування для контролю, стратегічного планування, комунікації та нормативних обмежень. A. Hauptman, J. Salmi [5] досліджують інноваційні механізми розподілу бюджетних коштів на фінансування приватних і бюджетних ЗВО, при цьому визначають, що постатейне фінансування обмежує автономію університетського менеджменту щодо їх розподілу. Наразі така проблема спостерігається для українських ЗВО, оскільки «ручний режим» розподілу бюджетних коштів на освіту, що зумовлений припиненням дії Постанови КМУ від 24 грудня 2019 р. № 1146 [6] у 2022–2023 рр., три секвестри бюджету, скорочення або відсутність видатків на оренду корпусів, водопостачання та тепlopостачання, електроенергію для деяких ЗВО у 2023 р., порушує баланс між джерелами та статтями фінансування. Обмежене фінансування змушує керівництво ЗВО приймати нетипові та нетрадиційні рішення щодо перерозподілу видатків між загальним і спеціальним фондом для погашення поточних зобов'язань за захищеними статтями видатків.

Такі висновки підтверджені більш ранніми публікаціями P. Van der Laan [7], який зазначав, що постатейне бюджетування посилює державний контроль за цільовим використанням бюджетних коштів, проте не сприяє довгостроковому фінансовому плануванню.

Формульне фінансування для ЗВО в США [8] запроваджено більше 70 років, при цьому постійно змінюється. З одного боку, це механізм справедливого розподілу коштів за заданими критеріями між ЗВО, а з іншого – компромісне рішення та інструмент реалізації політичних процесів у країні.

Враховуючи різноманітність наукових досліджень, можна сформулювати невирішені проблеми, що стосуються ефективності формування та розподілу бюджету університету із урахуванням кадрового потенціалу, їх здатності створювати ціннісні пропозиції та досягати стратегічних пріоритетів розвитку. Це дослідження враховує той факт, що формування бюджету приватних університетів є відмінним від державних, що обумовлено відсутністю прямих регуляторних обмежень у частині бюджетного фінансування за умови, якщо вони його не отримують, тому результати дослідження є більш релевантними для державних ЗВО.

Метою статті є розробка адаптованої системи фінансового планування та бюджетування до сучасної моделі розвитку університету, орієнтованої на досягнення стратегічних пріоритетів розвитку в умовах розширення фінансової автономії ЗВО.

У статті досліджено проблему бюджетування у взаємозв'язку із фінансовим плануванням, ви-

явлено багатогранність і одночасно обмеженість підходів до формування бюджету університету. Застосовано методи аналізу, синтезу, систематизації, коефіцієнтний і метод візуалізації для розробки традиційної та адаптованої системи фінансового планування та бюджетування.

Наразі в Україні більшість ЗВО застосовує традиційну, змішану модель фінансового планування та бюджетування (рис. 1), яка фрагментарно, не завжди системно охоплює стратегічне, середньострокове та оперативне фінансове планування. Стратегічне фінансове планування передбачає розробку функціональної фінансової стратегії та визначення стратегічних фінансових завдань, що корелюють зі стратегією та стратегічними пріоритетами розвитку ЗВО. Функціональна фінансова стратегія є інструментом оцінки реальних і потенційних можливостей ЗВО, що оцінюються за системою інструментів та оцінних показників.

Пріоритетним джерелом фінансування бюджетних ЗВО є державне, тому до процесу бюджетування застосовується централізований і де-

централізований підходи з використанням середньострокового та оперативного планування. Для отримання фінансування за формулою використовується регресійний аналіз, що включає визначені оцінні показники, їх зміну із ретроспективою в чотири роки та врахування змін перших трьох послідовних періодів надходжень до спеціального фонду від наукової та проектної міжнародної діяльності, зміну кількості НПП за основним місцем роботи. Формульний підхід враховує зміну показників фінансування та контингенту відносно попереднього року, показники діяльності ЗВО та інші, що закладені у формулу [6]. Така методика передбачає застосування середньострокового фінансового планування для забезпечення позитивного приросту показників для збільшення планових обсягів бюджетних асигнувань. Одночасно із централізованим реалізується децентралізований підхід, який передбачає залежність результативних показників від показників діяльності структурних підрозділів, їх здатність створювати ціннісні пропозиції, залучати додаткове фінансування від освітньої діяльності, в т. ч. додаткових освітніх послуг, про-

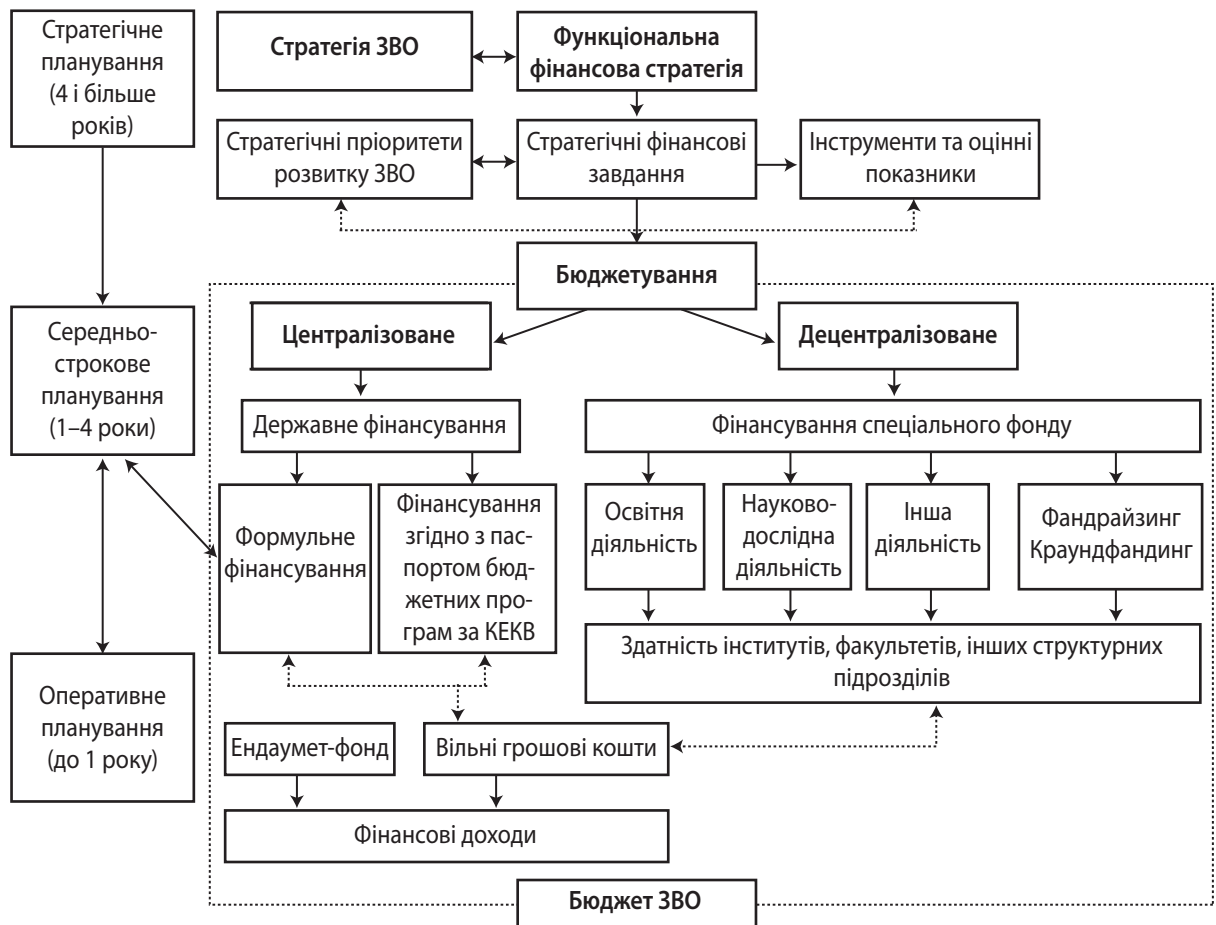


Рис. 1. Традиційна модель фінансового планування та бюджетування університету

Джерело: складено та запропоновано автором.

дуктів науково-дослідної діяльності, грантів, проєктів, фандрайзингу, краундфандингу тощо. Тому наявність кадрового ядра створює можливості до збільшення фінансування. Прогресивні ЗВО розробляють ключові показники ефективності топ-менеджменту та НПП, що дає можливість реалізувати стратегічні пріоритети розвитку ЗВО через диверсифікацію джерел фінансування. Планування доходів від освітньої діяльності залежить від контингенту здобувачів, при цьому ЗВО доцільно застосовувати динамічну систему фінансового планування, що враховувала б контингент за всіма ОП, вартість і термін навчання (за ОС «Бакалавр» – 3 роки 10 місяців, ОС «Магістр» – 1 рік 4 місяці або 1 рік 10 місяців для ОНП, аспірантура – 4 роки, докторантура – 2 роки), а також відсоток втрат потенційних доходів внаслідок відрахувань.

Фінансова стійкість ЗВО, як зазначалося вище, забезпечується за рахунок здатності університету отримувати вільні грошові кошти, розміщувати їх на депозитних рахунках у банках, а також формувати ендаумент-фонд за рахунок спонсорських внесків, отримувати благодійні внески.

Недоліком такого підходу є формування централізованого бюджету ЗВО, витратна частина якого не залежить від внеску структурних підрозділів у доходи, тобто фактично відбувається співфінансування дефіцитних структурних підрозділів за рахунок профіцитних, бюджетоутворювальних. Як наслідок, такий підхід не стимулює НПП, що є кадровим ядром, до зростання показників ефективності їх діяльності, що прямо або опосередковано впливають на потенційні доходи ЗВО.

Сучасну бюджетну модель фінансування, що заснована на децентралізованому управлінні із центрами відповідальності (RCM), пропонують Y. Soojin, L. Choungryeol, N. Nader, H. Makarand [9]. Модель заснована на теорії реальних опціонів, відображає потреби в управлінні ризиками й оцінює бюджетні потреби, включаючи три етапи: оцінка вартості, модель опціону та вигоду від фінансування. Такий підхід до бюджетування розширює автономію структурних підрозділів ЗВО в частині формування доходів і розподілу витрат.

R. W. Aziz, A. Shuib, W. N. Aziz та ін. [10] досліджують інструмент бюджетування з позиції оптимальної ефективності розподілу бюджету за всіма рівнями, доводять ефективність використання аналізу Парето для розподілу коштів між структурними підрозділами ЗВО із урахуванням їх внесків і значущих факторів розподілу бюджету. Автори визначають, що бюджетне планування є інструментом розподілу ресурсів, що дає можливість

ЗВО досягати своїх цілей, ранжуючи витрати за пріоритетністю. Процес фінансового планування ґрунтується на показниках минулих періодів, можливостях, поточних і стратегічних потребах.

Вважаємо, що принцип Парето для державних ЗВО України не доцільно застосовувати, адже, враховуючи їх тип, структуру та місію, в більшості з них є престижні, іміджеві освітні програми, на яких навчається незначна кількість здобувачів, і вони потребують додаткового співфінансування.

О. Feicher [11] визначає бюджет університету як фінансовий план, що комплексно охоплює напрямки діяльності із чітко визначеними умовами прогнозних значень надходження фінансових ресурсів. Авторка запропонувала універсальну модель бюджетування університетів, що включає три блоки: бюджетне планування, управлінський моніторинг та облік, бюджетний контроль. Наскрізно ці блоки реалізуються через облік і аудит, організаційний та економічний менеджмент університету. Проте, на нашу думку, запропонована модель не сприяє розвитку підприємницько-орієнтованого вектора розвитку ЗВО, адже не враховує ключові показники ефективності діяльності структурних підрозділів, що впливають на здатність залучати додаткове фінансування та розподіляти кошти відповідно до внеску.

І. Лютий, О. Білявська [12] обґрунтували технологію бюджетування в класичному університеті, що орієнтована на результат і передбачає процес розподілу фінансових повноважень за центрами відповідальності (факультетами, кафедрами). Пропонують оцінювати ступінь виконання бюджету структурних підрозділів за такими напрямками: соціальний блок, інноваційний та технічний розвиток, комунікація та мобільність співробітників, інші поточні витрати. Аналітичні звіти не є формальними, а передаються в службу внутрішнього фінансового аудиту для критичної оцінки та розробки заходів щодо усунення негативних чинників їх діяльності, що впливають в цілому на університет. Такий підхід до бюджетування є сучасним інструментом розширення фінансової автономії університету, що стимулює і забезпечує досягнення фінансової стійкості за рахунок збільшення показників, закладених у формульне фінансування, диверсифікації доходів і збільшення рейтингових позицій за всіма напрямками роботи. Проте для університетів, які не мають розгалуженої структури адміністративно-управлінського персоналу та реально впроваджених принципів корпоративного управління, що спрямовані на результат, цей підхід не буде дієвим.

Синтез вищезазначених підходів та гіпотеза переходу до нової економічної моделі розвитку

університету, що орієнтована на розширення фінансової автономії, обумовили побудову адаптованої системи фінансового планування та бюджетування (рис. 2). Цей підхід інтегровано поєднує всі види фінансового планування [13], при цьому в основу закладено стратегічне фінансове планування, що є інструментом реалізації місії та стратегії, що визначають вектор розвитку університету. Реальність і досяжність стратегічних завдань мають бути підкріплені фінансовими можливостями ЗВО та забезпечувати досягнення фінансової стійкості у поточному та стратегічному періодах. Усі стра-

тегічні фінансові завдання мають бути підкріплені інструментами, оцінними показниками та відповідальними особами за їх досягненням.

Важливим інструментом стратегічного планування є здатність університетського менеджменту створювати ендаумент-фонд, що дасть можливість інвестувати, отримувати додаткові фінансові доходи, забезпечувати довгострокову фінансову стійкість університету та формувати фінансовий простір за рахунок накопичення вільних грошових коштів.

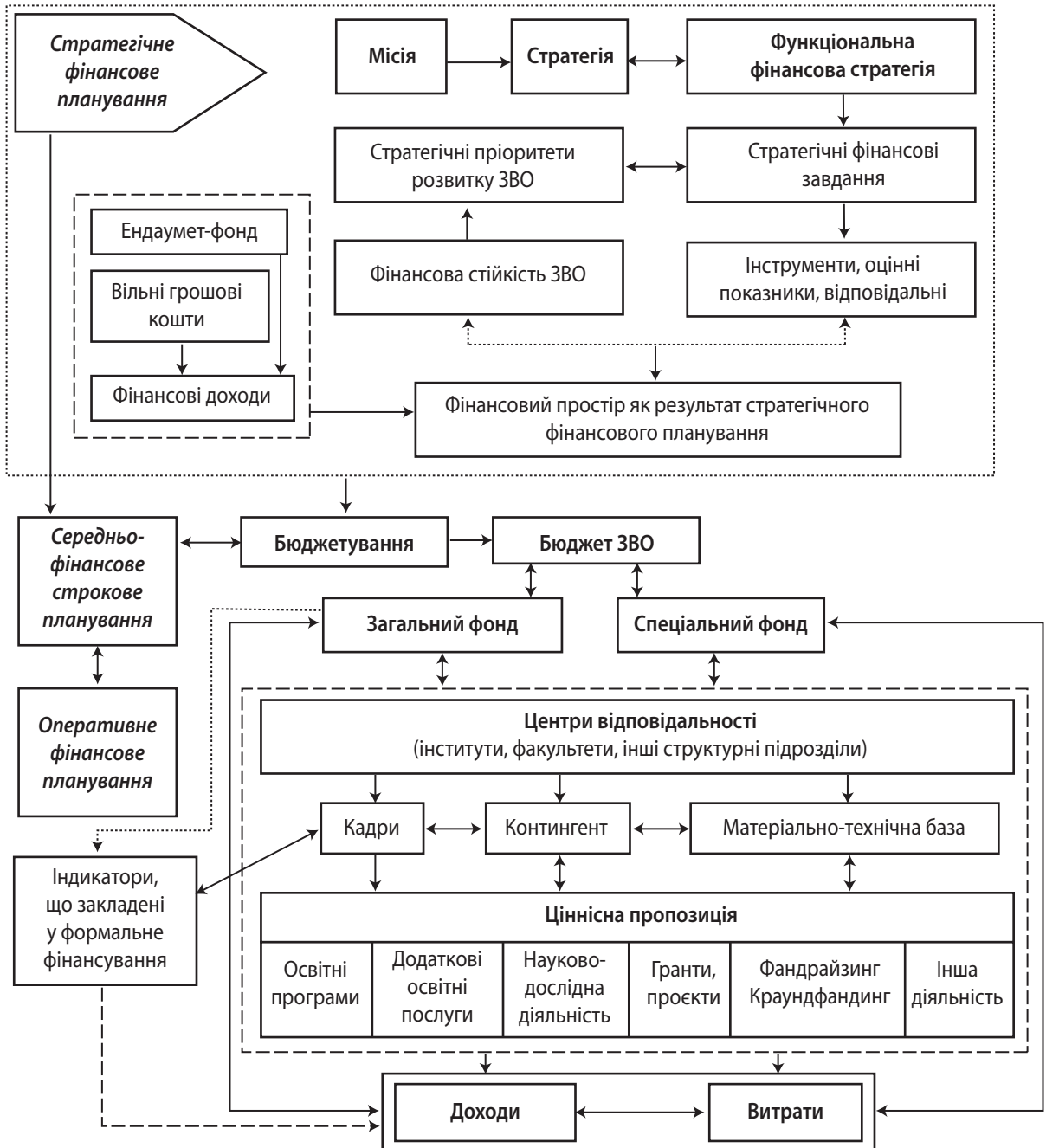


Рис. 2. Адапована система фінансового планування та бюджетування до сучасної моделі розвитку університету

Джерело: складено та запропоновано автором.

На рівні середньострокового та поточного фінансового планування здійснюється бюджетування та формується зведений бюджет як сукупність бюджетів загального та спеціального фондів. Підхід до бюджетування університетів, що застосовують сучасну модель розвитку, ґрунтується на створенні центрів відповідальності (інститутів, факультетів, інших структурних підрозділів), що відповідають за індикатори, закладені у формульне фінансування для отримання бюджетних асигнувань і за рахунок кадрового потенціалу здатні створювати ціннісні пропозиції для отримання додаткових доходів і диверсифікації джерел фінансування ЗВО. Тобто центри відповідальності відповідають за доходи університету і, як результат, мають власні бюджети щодо витратної частини. Політика формування доходів і розподілу витрат за центрами відповідальності може бути відмінною у ЗВО та визначається очікуваннями та їх потенціалом, що підтверджується розрахунками частки витрат на оплату праці та нарахувань на неї в сукупних доходах для досліджуваних ЗВО України за 2018–2022 рр. (рис. 3), значення яких коливаються в межах 37,7–91,6%, при середньому показнику 73,7%.

Тобто об'єктом розподілу між центрами відповідальності та університетським фондом є доходи, що залишаються після виплати заробітної плати та сплати ЄСВ, що не є стандартизованим показником для ЗВО.

ВИСНОВКИ

Основними науковими результатами, що представлені в цій статті, є зміна підходу, яка ви-

значає систему компонентів фінансового планування та бюджетування університетів. Більшість ЗВО використовують традиційну, централізовану модель бюджетування, що охоплює всі рівні планування (стратегічне, середньострокове та оперативне), проте не стимулює до збільшення показників ефективності структурних підрозділів ЗВО, які забезпечують формування дохідної бази та враховуються у формульному фінансуванні.

Визначено, що більш прогресивним, адаптованим підходом до сучасної моделі розвитку університету є система фінансового планування та бюджетування, орієнтована на досягнення стратегічних пріоритетів розвитку. Бюджетування за такого підходу передбачає формування бюджетів за центрами відповідальності, адже наявність кадрового ядра дає можливість створювати ціннісні пропозиції для диверсифікації доходів від освітньої, наукової діяльності та гібридних інструментів фінансування. Одночасно такий підхід збільшує показники, що закладені у формульний підхід для отримання бюджетних асигнувань.

Перспективи подальших досліджень визначають необхідність пошуку комплексного механізму взаємодії фінансового та управлінського обліку, КПЕ науково-педагогічних працівників, топ-менеджменту університету й індикаторів діяльності структурних підрозділів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Tsyhaniuk D. Examining Budgeting and Fund Allocation in Higher Education. *Financial Markets, Insti-*

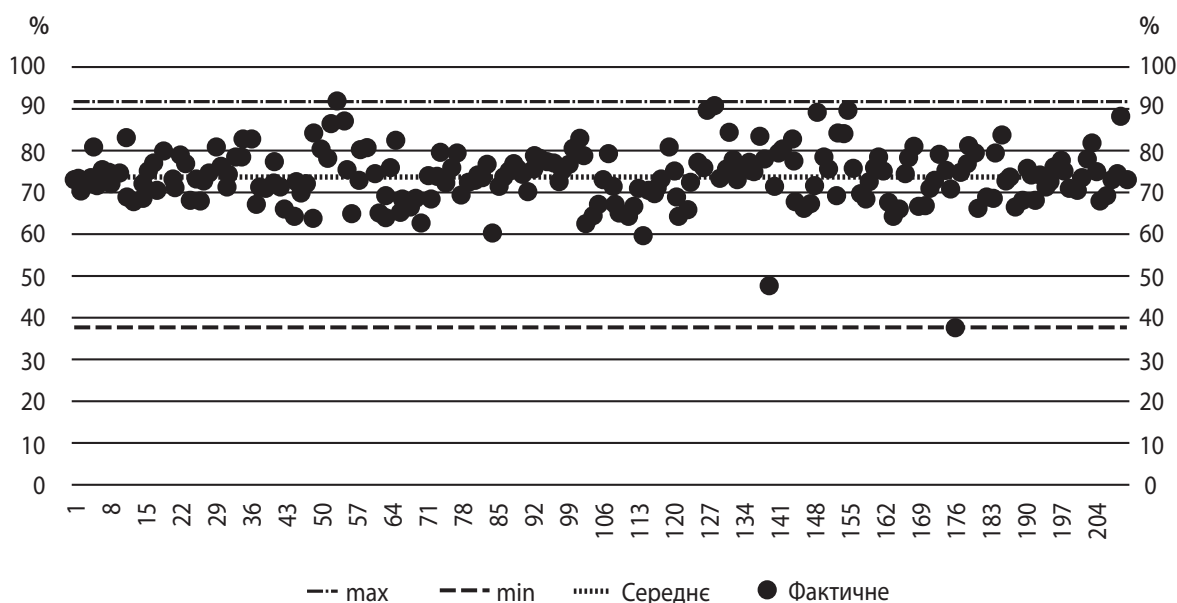


Рис. 3. Частка витрат на оплату праці та нарахування на неї в сукупних доходах ЗВО України

Джерело: розраховано автором.

- tutions and Risks. 2021. Vol. 5. Iss. 4. P. 128–138.
DOI: [https://doi.org/10.21272/fmir.5\(4\).128-138.2021](https://doi.org/10.21272/fmir.5(4).128-138.2021)
2. Mckeown M. P. State Funding Formulas for Public Four-Year Institutions, *Journal of Education Finance*. 1994. Vol. 19. No. 3. P. 319–346. URL: <http://www.jstor.org/stable/40703858>
 3. Miller J. L., Jr. State Budgeting for Higher Education: The Use of Formulas and Cost Analysis. University of Michigan, 1964. 419 p.
 4. Kenno S., Lau M., Sainty B., Boles B. Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education. *Studies in Higher Education*. 2021. Vol. 46 Iss. 9. P. 1919–1933.
DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711045>
 5. Hauptman A. M., Salmi J. Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms. *World Bank Working Papers*. 2006. No. 4. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/965151468314986713/Innovations-in-tertiary-education-financing-a-comparative-evaluation-of-allocation-mechanisms>
 6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» від 24.12.2019 р. № 1146 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-п#Text>
 7. Van der Laan P. Aligning Incentives with Efficiency and Effectiveness Outcomes. Investing in Students Task Force. 2000. P. 1–49.
 8. Funding Formula Use in Higher Education. *MGT of America. Discussion Paper*. 2001. URL: https://www.hawaii.edu/act188/docs/MGTAmer-funding_formula_use.pdf
 9. Soojin Y., Choungryeol L., Nader N., Makarand H. A real option budget framework for asset management funding models in higher education institutions. *Journal of Building Engineering*. 2023. Vol. 80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2023.107719>
 10. Aziz R. W., Shuib A., Aziz W. N. et al. Pareto Analysis on Budget Allocation for Different Categories of Faculties in Higher Education Institution. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 90. P. 686–694.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.141>
 11. Feicher O. Budgeting as a Key Component of University Management Success. *Socio-Cultural Management*. 2022. Vol. 5. No. 1. P. 105–125.
DOI: <https://doi.org/10.31866/2709-846x.1.2022.257685>
 12. Лютий І., Білявська О. Особливості бюджетування в класичному університеті як умова фінансової автономії. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 39–53.
DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.039>
 13. Юрчишена Л. В. Фінансове планування в університетах в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 82–91.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.9>
- REFERENCES**
- Aziz, R. W. et al. "Pareto Analysis on Budget Allocation for Different Categories of Faculties in Higher Education Institution". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 90 (2013): 686-694.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.141>
- "Funding Formula Use in Higher Education. MGT of America". *Discussion Paper*. 2001. https://www.hawaii.edu/act188/docs/MGTAmer-funding_formula_use.pdf
- Feicher, O. "Budgeting as a Key Component of University Management Success". *Socio-Cultural Management*, vol. 5, no. 1 (2022): 105-125.
DOI: <https://doi.org/10.31866/2709-846x.1.2022.257685>
- Hauptman, A. M., and Salmi, J. "Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms". *World Bank Working Papers*. 2006. <http://documents.worldbank.org/curated/en/965151468314986713/Innovations-in-tertiary-education-financing-a-comparative-evaluation-of-allocation-mechanisms>
- Kenno, S. et al. "Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education". *Studies in Higher Education*, vol. 46, no. 9 (2021): 1919-1933.
DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711045> [Legal Act of Ukraine] (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-п#Text>
- Liutyi, I., and Biliavska, O. "Osoblyvosti biudzhetuвання v klasychnomu universyteti yak umova finansovoi avtonomii" [Peculiarities of Budgeting in a Classical University as a Condition of Financial Autonomy]. *Visnyk ekonomiky*, no. 2 (2021): 39-53.
DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.039>
- Mckeown, M. P. "State Funding Formulas for Public Four-Year Institutions". *Journal of Education Finance*, vol. 19, no. 3 (1994): 319-346. <http://www.jstor.org/stable/40703858>
- Miller, J. L. Jr. *State Budgeting for Higher Education: The Use of Formulas and Cost Analysis*. University of Michigan, 1964.
- Soojin, Y. et al. "A real option budget framework for asset management funding models in higher education institutions". *Journal of Building Engineering*, vol. 80 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2023.107719>
- Tsyhaniuk, D. "Examining Budgeting and Fund Allocation in Higher Education". *Financial Markets, Institutions and Risks*, vol. 5, no. 4. (2021): 128-138.
DOI: [https://doi.org/10.21272/fmir.5\(4\).128-138.2021](https://doi.org/10.21272/fmir.5(4).128-138.2021)
- Van der Laan, P. "Aligning Incentives with Efficiency and Effectiveness Outcomes". *Investing in Students Task Force* (2000): 1-49.
- Yurchyshena, L. V. "Finansove planuvannya v universytetakh v umovakh nevyznachenosti" [Financial Planning in Universities under Conditions of Instability]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (2023): 82-91.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.9>