

УДК 657.47:336:378

JEL M41, I23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-31>**Штець Т.Ф.**

доктор філософії з економіки, доцент,
доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9468-7218>

Tetiana Shtets

Robert Elvorti Economics and Technology Institute

Цалко Т.Р.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4609-8846>

Tetiana Tsalko

Kyiv National University of Technologies and Design

Кирилко Н.М.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9099-5229>

Natalia Kyrylko

Kyiv National University of Technologies and Design

ІНТЕГРОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

INTEGRATED BUDGETING AND CASH FLOW FORECASTING OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE SYSTEM OF ENSURING FINANCIAL RESILIENCE

Анотація. У статті систематизовано розвиток управлінського обліку і контролю в закладах вищої освіти за предметними, інституційними, методологічними та теоретичними напрямками. Встановлено поступове розширення функціонального поля management accounting and control (управлінського обліку і контролю) від обліку витрат і бюджетування до систем управлінського контролю, оцінювання результативності та стратегічного використання інформації. Виявлено недостатню інтегрованість прогнозування грошових потоків із бюджетуванням і управлінським контролем. Розмежовано бюджетне відхилення та прогнозований фінансовий розрив. Обґрунтовано функціональне місце прогностичної складової між плануванням, контролем і управлінським реагуванням та запропоновано логіку їх інтеграції, орієнтовану на раннє виявлення фінансових ризиків і підтримання фінансової резильєнтності ЗВО.

Ключові слова: management accounting and control (управлінський облік і контроль); budgeting (бюджетування); Cash Flow Forecast (прогнозування грошових потоків); management control (управлінський контроль); прогнозований фінансовий розрив; превентивне управління; фінансова резильєнтність; заклад вищої освіти.

Abstract. Introduction. Higher education institutions operate under growing financial uncertainty, while management accounting and control research has mainly concentrated on cost accounting, budgeting, management control systems, performance measurement and strategic uses of accounting information. The forecasting component that updates expectations about future cash availability during budget execution remains less systematically integrated into this framework. **Purpose.** The study aims to systematise the evolution of management accounting and control research in higher education and to substantiate the functional place of cash flow forecasting between budgeting, management control and managerial response. **Methods.** A structured review and comparative analysis of publications on management accounting and control in higher education were combined with subject, institutional, methodological and theoretical classification. Structural-functional analysis was used to distinguish planning, forecasting, control and response functions and to develop an integrated information cycle. **Results.** The study shows that the research field has expanded from cost allocation and budgetary control towards management control systems, performance measurement, strategic management accounting and behavioural-institutional explanations. At the same time, cash flow forecasting has not achieved a comparable level of theoretical and methodological integration. Budget variance is distinguished from a forecast financial gap: the former reflects a difference between planned and actual indicators, whereas the latter signals an expected shortage of available cash for future payments. The functional sequence Budgeting → Cash Flow

Forecast → Gap Analysis → Management Control → Management Response → Budget and Forecast Update is proposed as an iterative management cycle. Conclusion. Integrating a regularly updated cash flow forecast into management accounting and control shifts the information focus from retrospective explanation of deviations towards early warning and preventive managerial response. The proposed approach provides a theoretical and methodological basis for further development and empirical testing of forecasting tools adapted to higher education institutions of different ownership and funding models, with particular attention to liquidity and financial resilience.

Keywords: management accounting and control; budgeting; cash flow forecast; management control; forecast financial gap; preventive management; financial resilience; higher education institution.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується посиленням фінансової невизначеності, трансформацією механізмів фінансування, зміною контингенту здобувачів та зростанням вартості ресурсів. За таких умов фінансова стійкість закладу вищої освіти (ЗВО) залежить не лише від обсягу доступних ресурсів, а й від здатності системи управління своєчасно формувати інформацію про майбутні фінансові ризики. Традиційна орієнтація обліку на реєстрацію здійснених операцій є необхідною, але недостатньою для рішень, що мають прийматися до моменту фактичного виникнення дефіциту ліквідності.

Розвиток management accounting and control (управлінський облік і контроль, MAC) у ЗВО відображає розширення цих управлінських потреб від обліку витрат і бюджетного контролю до системи управлінського контролю (management control systems), оцінювання результативності (performance measurement), стратегічного управлінського обліку (strategic management accounting) та інституційно-поведінкових аспектів використання інформації. Систематичний огляд J. Vale та співавторів, що охоплює 50 публікацій 1981–2020 рр., підтверджує розширення предметного поля MAC, але водночас його фрагментарність і частковий характер упровадження окремих інструментів [12, с. 1–22].

Особливого значення набуває співвідношення планової, прогнозної та контрольної функцій. Бюджетування встановлює планові параметри, управлінський контроль зіставляє їх із фактичними або очікуваними результатами, однак між формуванням бюджету та появою фактичного відхилення існує часовий інтервал, у якому первісні припущення змінюються. Для руху грошових коштів це критично адже збалансованість доходів і витрат за період не гарантує достатності коштів у конкретний момент виконання зобов'язань. У сформованому масиві досліджень прогнозування майбутнього стану грошових ресурсів не було такого самого рівня системного теоретико-методичного опрацювання, як бюджетування, облік витрат, management control systems (системи управлінського контролю) або performance measurement (оцінювання результативності) [12, с. 5–17]. В українських працях ґрунтовно розкрито бюджетування, кошторисне планування, центри відповідальності, управлінську звітність і план-факт контроль [1, с. 75–88; 2, с. 92–102; 3, с. 21–26; 4, с. 54–61], однак інтеграція регулярно оновлюваного прогнозу грошових потоків у єдиний контур MAC потребує подальшого опрацювання.

Отже, наукова проблема полягає не у відсутності окремих інструментів фінансового управління, а в нерівномірності їх розвитку та недостатній визначеності функціонального місця прогнозної інформації між бюджетним плануванням, управлінським контролем і коригувальним рішенням адже її розв'язання створює підґрунтя для переходу від переважно ретро-

спективного оцінювання до превентивного управлінського реагування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження MAC у вищій освіті сформували кілька взаємопов'язаних напрямів. Питання витрат і розподілу ресурсів представлені, зокрема, працею S. Modell, який показав інституційну обумовленість cost allocation (розподіл витрат) у шведському університетському секторі [10, с. 219–251]. Бюджетування та бюджетні трансформації досліджували S. A. Kenno і B. Sainty [9, с. 496–510], E. Ozdil і Z. Noque [11, с. 316–328], а в українському контексті – Л. П. Коритник, І. М. Парасій-Вергуненко та С. В. Свірко [1, с. 75–88; 2, с. 92–102; 3, с. 21–26; 4, с. 54–61].

Стратегічне розширення управлінського обліку простежується у T. Agasisti, M. Arnaboldi і G. Azzone [5, с. 1–15]. Найбільш представлений міжнародний напрям охоплює management control systems та performance measurement, де G. Agyemang і J. Broadbent аналізують контроль університетської наукової діяльності [6, с. 1018–1046], D. Dobija та співавтори – раціональне й символічне використання показників результативності [8, с. 750–781], B. J. Bobe і R. Kober – взаємозв'язок характеристик керівників зі способом використання систем контролю [7, с. 235–257].

Систематизація J. Vale та співавторів підтверджує домінування management control systems (системи управлінського контролю) і performance evaluation (оцінювання результативності), поширеність case study (досліджень окремих випадків) методології та значну роль інституційної теорії [12, с. 5–18]. Водночас прогнозна складова, яка пов'язувала б установлені бюджетні параметри з очікуваним станом фінансових ресурсів до моменту виникнення фактичного відхилення, представлена значно менш системно, тому саме зазначена функціональна прогалина визначає напрям подальшого дослідження.

Мета статті. Метою статті є систематизація еволюції досліджень управлінського обліку і контролю в закладах вищої освіти за предметними, інституційними, методологічними та теоретичними напрямками, узагальнення підходів до використання інструментів MAC у фінансовому управлінні ЗВО та обґрунтування місця прогнозної складової як функціональної ланки між бюджетним плануванням, управлінським контролем і превентивним управлінським реагуванням.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на систематизації наукових публікацій з management accounting and control у закладах вищої освіти. Базовим інформаційним масивом слугував систематичний огляд J. Vale та співавторів, що охоплює 50 статей 1981–2020 рр. [12, с. 3–8], доповнений цільовим аналізом праць [1–11]. Застосовано методи система-

тизації та класифікації для групування досліджень за предметним, інституційним, методологічним і теоретичним критеріями; порівняльний аналіз – для зіставлення функцій бюджетування, прогнозування й управлінського контролю; структурно-функціональний аналіз – для визначення місця прогнозової складової в інформаційному контурі MAC; логічне узагальнення – для формування авторської послідовності *Budgeting* (бюджетування) → *Cash Flow Forecast* (прогнозування грошових потоків) → *Gap Analysis* (аналіз фінансового розриву) → *Management Control* (управлінський контроль) → *Management Response* (управлінське реагування) → *Budget and Forecast Update* (оновлення бюджету та прогнозу). Дослідження має теоретико-методичний характер; емпірична апробація прогнозової моделі визначена напрямом подальшої роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування сучасного наукового уявлення про управлінський облік і контроль у закладах вищої освіти відбувалося поступово та значною мірою визначалося змінами самого інституційного середовища функціонування університетів. Розширення фінансової та управлінської автономії, посилення вимог до підзвітності, трансформація моделей державного фінансування, поширення принципів New Public Management та необхідність обґрунтування ефективності використання ресурсів зумовили перехід від переважно обліково-калькуляційного трактування управлінської інформації до її використання як складової планування, контролю, оцінювання результативності і стратегічного управління.

Для встановлення закономірностей такої трансформації за основу дослідження взято масив наукових публікацій, систематизований J. Vale, J. Amaral, L. Abrantes, C. Leal та R. Silva, який охоплює 50 статей із проблематики *management accounting and control* у ЗВО, опублікованих упродовж 1981–2020 рр. [12, с. 3–6]. Водночас використання зазначеного огляду в цьому дослідженні не обмежувалося відтворенням сформованої авторами класифікації, де окремі праці було розглянуто з позиції їх предметної спрямованості, інституційного контексту, форми власності досліджуваних ЗВО, застосованої методології та теоретичної основи, що дозволило простежити не лише структуру сформованого наукового поля, а й логіку зміни дослідницьких пріоритетів.

Систематизація предметного поля засвідчує не заміну одних інструментів іншими, а поступове нашарування управлінських функцій. Ранні дослідження концентрувалися на *cost accounting* і *budgetary control*; надалі бюджетування стало пов'язуватися з розподілом відповідальності та організаційними змінами [9, с. 496–510; 10, с. 219–251; 11, с. 316–328]. Стратегічне розширення MAC відображене у використанні обліково-аналітичної інформації для розподілу ресурсів і підтримки стратегічних рішень [5, с. 1–15].

Подальший розвиток пов'язаний із *management control* (системи управлінського контролю) та *performance measurement* (оцінювання результативності). Дослідження показують взаємозв'язок внутрішнього контролю із зовнішнім оцінюванням [6, с. 1018–1046], можливість раціонального й символічного використання показників результативності [8, с. 750–781], а також залежність способів застосування систем контролю від характеристик

керівників [7, с. 235–257]. Отже, предмет аналізу змістився від наявності інструменту до умов і способів використання сформованої ним інформації.

Інституційно дослідження зосереджені переважно на державних і публічно фінансованих університетах [12, с. 10–16], а це обмежує безпосереднє перенесення висновків на приватні ЗВО, де ліквідність сильніше залежить від строків оплати навчання, структури контингенту та синхронності надходжень і постійних платежів. Відповідно, приватний сектор є важливим напрямом подальшої емпіричної апробації прогнозного інструментарію. Методологічною особливістю поля є домінування *case study* (досліджень окремих випадків): у систематичному огляді J. Vale та співавторів такий дизайн ідентифіковано у 44 із 50 публікацій [12, с. 6–8], що забезпечило глибоке пояснення організаційних та інституційних трансформацій, але сформувало менше передумов для розроблення універсалізованих модельно-прогностичних рішень. Теоретично значну роль відіграють інституційна перспектива, підходи результативності та підзвітності, *strategic management accounting* (стратегічний управлінський облік) і поведінкові пояснення [5–12].

Узагальнення даних характеристик виявляє функціональну асиметрію де наукове поле MAC у ЗВО достатньо ґрунтовно пояснює планування, використання ресурсів, контроль і оцінювання результатів, тоді як регулярна трансформація поточної інформації у прогноз майбутнього стану грошових ресурсів не утворює співмірно розвиненого напрямку, що дає підстави перейти від класифікації досліджень до визначення функціонального місця прогнозування в управлінському циклі.

Проведена систематизація предметних, методологічних та теоретичних напрямів досліджень дозволяє розглядати розвиток *management accounting and control* (MAC) у закладах вищої освіти не лише як розширення набору окремих обліково-аналітичних інструментів, а як поступове ускладнення функцій інформації, що використовується в управлінні. Від обліку витрат і контролю використання ресурсів дослідницький інтерес послідовно поширювався на бюджетне планування, оцінювання результативності, стратегічне управління та поведінкові аспекти використання інформації, внаслідок чого сформувалася система, у якій окремі інструменти виконують різні, але взаємопов'язані управлінські функції.

Облікова складова такої системи забезпечує формування інформації про ресурси, витрати, доходи та результати діяльності; планова – визначення цільових параметрів і розподіл ресурсів між структурними підрозділами та напрямками діяльності; контрольна – зіставлення встановлених параметрів із фактичними результатами, ідентифікацію відхилень, оцінювання результативності.

У межах традиційної логіки управлінського циклу зазначені функції утворюють достатньо послідовний зв'язок: *облік* → *планування* → *виконання* → *контроль* → *коригування*. Однак така конструкція переважно передбачає управлінську реакцію після отримання інформації про фактичний результат або вже сформоване відхилення. Саме часовий розрив між формуванням планових параметрів і отриманням фактичних результатів дає підстави виокремити прогнозову скла-

дову як функціонально відмінний елемент інформаційного забезпечення управління. Таке призначення полягає не у встановленні нового планового орієнтира та не в оцінюванні вже досягнутого результату, а в актуалізації очікуваного фінансового стану ЗВО з урахуванням інформації, що виникає у процесі виконання бюджету. Таким чином, прогнозування займає проміжне положення між плануванням і контролем та забезпечує перенесення частини управлінської уваги з фактичного відхилення на ймовірність його виникнення в майбутньому.

Функціональне розмежування складових системи полягає в різному часовому горизонті та управлінському призначенні інформації. Облік формує фактичну базу; планування і бюджетування встановлюють цільові параметри; прогнозування регулярно актуалізує очікувані надходження, платежі та залишки коштів; управлінський контроль оцінює фактичні й прогнозовані відхилення від установлених орієнтирів; управлінське реагування трансформує отриманий сигнал у коригувальне рішення. Отже, прогноз створює інформаційний сигнал про можливу проблему, контроль інтерпретує його відносно встановлених параметрів, а management response (управлінське реагування) визначає необхідну дію.

Представлене в табл. 1 розмежування є принциповим, оскільки дозволяє уникнути ототожнення бюджетування та прогнозування. Бюджет формується на основі визначених на момент планування припущень і встановлює фінансові орієнтири діяльності, тоді як прогноз має враховувати інформацію, яка стає доступною вже в процесі реалізації бюджету.

Відповідно, прогноз не замінює бюджет, а актуалізує очікуваний результат його виконання, відображаючи вплив фактичної динаміки доходів, платежів, контингенту здобувачів освіти, дебіторської заборгованості, зміни вартості ресурсів та інших чинників. Що особливо важливо щодо руху грошових коштів, адже визнання доходу та фактичне надходження коштів, так само як визнання витрат і здійснення відповідного платежу, можуть не збігатися у часі.

Тому навіть бюджет, збалансований за доходами та витратами протягом року, не виключає виникнення окремих періодів, у яких обсяг платежів перевищуватиме доступні грошові ресурси. Саме в цій площині прогнозування грошових потоків набуває самостійного інформаційного значення.

Для подальшого розвитку запропонованої логіки необхідно розмежувати два поняття, які характеризують різні сторони фінансового управління – бюджетне відхилення та фінансовий розрив. Ототожнення даних напрямів може призводити до хибної оцінки фінансового стану, оскільки дотримання бюджетних параметрів за певний період не означає автоматичної синхронізації грошових надходжень і платежів усередині цього періоду.

Бюджетне відхилення виникає внаслідок розбіжності між плановим і фактичним значенням відповідного показника та є традиційним об'єктом план-факт аналізу, що може стосуватися доходів, витрат, чисельності здобувачів, вартості окремих ресурсів або інших параметрів діяльності та встановлюється шляхом зіставлення фактичного результату із затвердженим бюджетним орієнтиром.

Фінансовий розрив має іншу природу тому що він характеризує ситуацію, за якої на певну дату або в певному часовому інтервалі прогнозований обсяг доступних грошових коштів є недостатнім для здійснення очікуваних платежів. Причиною такого розриву може бути не лише недоотримання доходів, але й несинхронність грошових потоків, перенесення строків надходження коштів, прискорення окремих платежів, накопичення дебіторської заборгованості або одночасна дія декількох факторів. Отже, ці категорії відрізняються не лише за способом визначення, а й за моментом отримання управлінського сигналу.

Розмежування, представлене у табл. 1, дозволяє уточнити характер виявленої наукової прогалини, яка полягає не в недостатньому розвитку бюджетування або план-факт контролю як таких, а в тому, що між ними залишається менш формалізована прогнозна інформаційна ланка, яка повинна забезпечувати раннє виявлення потенційної недостатності фінансових ресурсів. Якщо бюджетування розглядати як процес формування початкової фінансової траєкторії діяльності ЗВО, а управлінський контроль – як механізм оцінювання її фактичної реалізації, то прогнозування має забезпечувати регулярне уточнення цієї траєкторії в міру надходження нової інформації. Відповідно, інформаційний цикл перестає бути лінійним і набуває ітеративного характеру, оскільки результати прогнозування та контролю повинні повертатися до планової складової й використовуватися для коригування управлінських рішень. Логіку такого взаємозв'язку доцільно представити на рис. 1.

Принциповою особливістю запропонованої на рис. 1 конструкції є те, що прогнозування включається не після завершення бюджетного періоду, а в процес його виконання, коли управлінське рішення ще може вплинути на майбутній стан фінансових ресурсів, тому прогнозна складова змінює часову спрямованість управлінського контролю коли інформація про можливу проблему формується не лише після виникнення відхилення, а до моменту, коли воно набуває критичного характеру. Водночас запропонована схема не передбачає механічного перенесення Cash Flow Forecast із корпоративного фінансового менеджменту до системи управління ЗВО. Специфіка закладу вищої освіти потребує врахування особливостей формування його доходів і витрат, академічного циклу, структури контингенту, строків оплати навчання, бюджетного або іншого цільового фінансування, грантових надходжень, оплати праці, стипендіального забезпечення, енергетичних та інших витрат, які можуть мати різну періодичність тому конкретна методика прогнозування повинна залежати від моделі фінансування та типу ЗВО.

Зв'язок прогнозно-складової з фінансовою резильєнтністю ЗВО проявляється у здатності системи управління завчасно ідентифікувати зміну фінансових умов, оцінювати її наслідки та адаптувати рішення до того, як ризик порушить виконання зобов'язань і безперервність основної діяльності. Зазначений підхід узгоджується з трактуванням фінансової стійкості університету як здатності підтримувати стабільність за зміни умов функціонування та з необхідністю розвитку методичного інструментарію її оцінювання [13, с. 22–37]. У цьому контексті прогноз грошових потоків виконує

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бюджетного відхилення та прогнозованого фінансового розриву

Ознака	Бюджетне відхилення	Прогнозований фінансовий розрив
Економічний зміст	Бюджетне відхилення характеризує різницю між установленим плановим (бюджетним) та фактичним значенням відповідного показника діяльності ЗВО.	Прогнозований фінансовий розрив характеризує очікувану недостатність доступних грошових коштів для здійснення передбачених платежів у визначений момент часу або протягом певного прогностичного періоду.
База визначення	Базою визначення є зіставлення затверджених бюджетних параметрів із фактичними показниками доходів, витрат та інших складових діяльності ЗВО.	Базою визначення є актуалізований прогноз грошових надходжень, платежів і залишків коштів, сформований з урахуванням фактичної інформації та очікуваних змін.
Часова орієнтація	Бюджетне відхилення має переважно ретроспективну або поточну часову орієнтацію, оскільки встановлюється на основі вже сформованих фактичних показників.	Прогнозований фінансовий розрив має перспективну часову орієнтацію, оскільки характеризує можливу недостатність грошових ресурсів у майбутньому періоді.
Момент виявлення	Бюджетне відхилення виявляється у процесі або після формування фактичного результату шляхом його зіставлення з установленими бюджетними параметрами.	Прогнозований фінансовий розрив виявляється до моменту очікуваного дефіциту грошових коштів, що створює часовий резерв для прийняття коригувальних управлінських рішень.
Основне управлінське питання	Основне управлінське питання полягає у визначенні того, чому фактичний результат відрізняється від установленного бюджетного показника.	Основне управлінське питання полягає у визначенні того, чи буде достатньо доступних грошових коштів для своєчасного виконання майбутніх фінансових зобов'язань.
Управлінська реакція	Управлінська реакція передбачає встановлення факторів і причин відхилення, оцінювання їх впливу та, за необхідності, коригування бюджетних параметрів і подальших управлінських дій.	Управлінська реакція має превентивний характер і передбачає коригування строків та обсягів платежів і надходжень, перегляд окремих витрат, прискорення надходження коштів або пошук додаткових джерел фінансування.
Місце у системі МАС	Бюджетне відхилення є інформаційним результатом план-фактного зіставлення та використовується в системі управлінського контролю для оцінювання виконання встановлених параметрів.	Прогнозований фінансовий розрив є результатом прогнозування грошових потоків і виконує функцію раннього попередження про потенційну недостатність фінансових ресурсів.

Джерело: сформовано авторами



Рис. 1. Місце прогнозової складової в інформаційно-аналітичному контурі управлінського обліку і контролю ЗВО

Джерело: сформовано авторами

функцію раннього попередження, а не замінює бюджетування чи управлінський контроль.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу систематизувати розвиток management accounting and control у закладах вищої освіти за предметними, інституційними, методологічними та теоретичними орієнтирами. Встановлено, що еволюція MAC відбувалася через розширення функціонального призначення від обліку витрат, бюджетування і контролю ресурсів, до management control systems (системи управлінського контролю), performance measurement (оцінювання результативності), strategic management accounting (стратегічний управлінський облік) і врахування поведінкових й інституційних чинників. Водночас міжнародні дослідження переважно зосереджені на державних і публічно фінансованих університетах, що актуалізує подальшу апробацію підходів у приватних ЗВО.

За результатами функціональної систематизації встановлено, що однією з недостатньо опрацьованих ланок сформованого інформаційного контуру є взаємозв'язок між установленими бюджетними параметрами, їх фактичним виконанням та регулярно оновлюваною інформацією про очікуваний стан фінансових ресурсів, але при цьому наукова прогалина полягає не у відсутності прогнозування грошових потоків як такого, а в недостатній методичній інтеграції прогнозування з бюджетуванням, управлінським контролем та процесом прийняття коригувальних рішень у системі MAC ЗВО. На відміну від бюджету, який відображає параметри діяльності, визначені на момент планування, Cash Flow Forecast має забезпечувати їх актуалізацію з урахуванням фактичної динаміки надходжень і платежів та дозволяти оцінювати ймовірний стан грошових ресурсів до моменту формування фактичного результату.

У роботі обґрунтовано необхідність розмежування бюджетного відхилення та прогнозованого фінансового розриву. Бюджетне відхилення характеризує різницю між установленим плановим і фактичним показником, тоді як прогнозований фінансовий роз-

рив відображає очікувану недостатність доступних грошових коштів для виконання майбутніх платежів у певному часовому інтервалі. Таке розмежування має не лише термінологічне, а й управлінське значення, оскільки зміщує момент формування інформаційного сигналу – від пояснення вже сформованого відхилення до завчасного виявлення потенційної недостатності фінансових ресурсів. На цій основі обґрунтовано функціональне місце прогностичної складової в системі управлінського обліку і контролю ЗВО та запропоновано логіку її інтеграції за послідовністю *Budgeting* → *Cash Flow Forecast* → *Gap Analysis* → *Management Control* → *Management Response* → *Budget and Forecast Update*. Принциповою характеристикою запропонованого підходу є циклічність інформаційного процесу коли результати прогнозування та контролю не завершують управлінський цикл, а стають інформаційною основою коригувального рішення і подальшого оновлення бюджету та прогнозу. За відповідного підходу прогнозування не замінює бюджетування або управлінський контроль, а формує функціональний зв'язок між плановою, контрольною та регулювальною складовими MAC, забезпечуючи їх перспективну орієнтацію.

Водночас отримані результати визначають межі проведеного дослідження та напрями його продовження. Обґрунтування функціонального місця прогнозування в системі MAC ще не підтверджує ефективності конкретної моделі Cash Flow Forecast, тому подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики інтегрованого прогнозування грошових потоків ЗВО, визначення оптимального горизонту й періодичності прогнозу, систематизацію факторів виникнення фінансових розривів, формування індикаторів раннього попередження та апробацію запропонованої моделі на фактичних даних закладів вищої освіти різних форм власності, що дозволить перейти від сформованого у статті теоретико-методичного обґрунтування прогностичної складової до емпіричної оцінки її можливостей як інструменту підтримання ліквідності та посилення фінансової резильєнтності ЗВО.

Бібліографічний список:

1. Коритник Л.П. Концептуальні засади формування бюджетів в управлінському обліку вищих навчальних закладів. *Фінанси України*. 2019. № 8. С. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.08.075>
2. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційний механізм впровадження бюджетування в закладах вищої освіти. *Фінанси України*. 2019. № 3. С. 92–102. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.03.092>
3. Свірко С.В. Кошторисне планування як важливий елемент управлінського обліку державних вищих навчальних закладів України. *Державна політика та бухгалтерський облік*. 2025. № 1 (11). С. 21–26. DOI: [https://doi.org/10.26642/prra-2025-1\(11\)-21-26](https://doi.org/10.26642/prra-2025-1(11)-21-26)
4. Свірко С.В. Завдання управлінського обліку в державних закладах вищої освіти України в контексті сучасних запитів державного управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2025. № 2(61). С. 54–61. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-54-61](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-54-61)
5. Agasisti, T., Arnaboldi, M. & Azzone, G. Strategic management accounting in universities: the Italian experience. *High Educ.* 2008. № 55, pp.1–15. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9032-6>
6. Agyemang G, Broadbent J. Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2015. Vol. 28. No. 7 pp. 1018–1046, DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
7. Bohe B. J., & Kober R. University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 2020. № 45 (2), pp. 235–257. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1504911>
8. Dobija D., Górka A.M., Grossi G., Strzelczyk W. Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2019. Vol. 32, No. 3. P. 750–781. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106>
9. Kenno S.A., Sainty B. Revising the budgeting model: Challenges of implementation at a university. *Journal of Applied Accounting Research*. 2017. Vol. 18, No. 4. P. 496–510. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2015-0031>
10. Modell, S. Institutional and negotiated order perspectives on cost allocations: The case of the Swedish university sector. *European Accounting Review*, 2006. 15 (2), 219–251. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180500252144>

11. Ozdil E., Hoque Z. Budgetary change at a university: A narrative inquiry. *The British Accounting Review*. 2017. Vol. 49, No. 3. P. 316–328. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.09.004>
12. Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (). Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 2022. № 12(1), P. 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12010014>
13. Юрчишена Л. Теоретичні основи фінансової стійкості університетів. *Вісник економіки*. 2022. № 1. С. 22–37, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.022>

References:

1. Korytnyk L.P. (2019) Kontseptualni zasady formuvannia biudzhetyv v upravlinskomu obliku vyshchykh navchalnykh zakladiv [Conceptual principles of forming budgets in management accounting of higher education institutions]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 8, pp. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.08.075>.
2. Parasi-Verhunen I.M. (2019) Organizational mechanism of the budgeting implementation in the universities [Organizational mechanism for implementing budgeting in higher education institutions]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 3, pp. 92–102. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.03.092>.
3. Svirko S.V. (2025) Koshtorysne planuvannia yak vazhlyvyi element upravlinskoho obliku derzhavnykh vyshchykh navchalnykh zakladiv Ukrainy [Budget planning as an important element of management accounting in state higher education institutions of Ukraine]. *Derzhavna polityka ta bukhgalterskyi oblik. – Public Policy and Accounting*, no. 1 (11), pp. 21–26. DOI: [https://doi.org/10.26642/ppa-2025-1\(11\)-21-26](https://doi.org/10.26642/ppa-2025-1(11)-21-26)
4. Svirko S.V. (2025) Zavdannia upravlinskoho obliku v derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy v konteksti suchasnykh zapytiv derzhavnoho upravlinnia [The role of management accounting in Ukrainian public higher education institutions within the context of modern public administration demands]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, no. 2(61), pp. 54–61. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-54-61](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-54-61)
5. Agasisti T., Arnaboldi M., Azzone G. (2008) Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education*, vol. 55, no. 1, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9032-6>
6. Agyemang G, Broadbent J (2015), Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 No. 7 pp. 1018–1046, DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
7. Bobe, B. J., & Kober, R. (2020). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45 (2), 235–257. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1504911>
8. Dobija D., Górka A.M., Grossi G., Strzelczyk W. (2019) Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 750–781. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106>.
9. Kenno S.A., Sainty B. (2017) Revising the budgeting model: Challenges of implementation at a university. *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 18, no. 4, pp. 496–510. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2015-0031>.
10. Modell, S. (2006). Institutional and negotiated order perspectives on cost allocations: The case of the Swedish university sector. *European Accounting Review*, 15 (2), 219–251. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180500252144>
11. Ozdil E., Hoque Z. (2017) Budgetary change at a university: A narrative inquiry. *The British Accounting Review*, vol. 49, no. 3, pp. 316–328. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.09.004>
12. Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (2022). Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 12 (1), 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12010014>
13. Yurchyshena L.V. (2022) Teoretychni osnovy finansovoi stiiikosti universytetiv [Theoretical Foundations of University Financial Sustainability]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, no. 1, pp. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.022>

Дата надходження статті: 26.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026

Дата публікації статті: 30.09.2026