

ВПЛИВ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Петришина Дар'я,

Здобувач вищої освіти спеціальності 071 Облік і оподаткування

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Грицюк Тетяна,

Здобувач вищої освіти спеціальності D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

Анотація: Досліджено роль облікових даних у формуванні управлінських рішень підприємства та визначено чинники, що впливають на їх аналітичну цінність. Обґрунтовано значення якісної інформаційної бази, належної організації облікових процедур і структурованого подання показників для зниження управлінських ризиків. Проаналізовано вплив когнітивних, організаційних та технологічних аспектів на інтерпретацію фінансових даних керівниками. Показано, що інтеграція аналітичних інструментів, візуалізації та регламентованих методів оцінювання інформації підвищує обґрунтованість рішень. Визначено напрями вдосконалення використання облікової інформації в системі управління підприємством.

Ключові слова: облікові дані, управлінські рішення, інформаційне забезпечення, управлінський облік, аналітичні показники, якість інформації, когнітивні чинники, візуалізація даних, цифрові інструменти, ефективність управління.

Облікові дані є базовим ресурсом управління, бо вони фіксують факти господарської діяльності та задають межі економічної раціональності. Управлінське рішення завжди спирається на інтерпретацію показників, а не на самі показники. Через це якість рішення залежить від того, як сформовано дані, як їх подано і хто їх читає. У практиці часто переоцінюють «точність цифр» і недооцінюють контекст їх отримання. У результаті зростає ризик рішень, що виглядають обґрунтованими, але не дають очікуваного ефекту.

Продукт бухгалтерського обліку доцільно розглядати як інформаційний результат, що має споживача і управлінську цінність. Його корисність визначається не лише повнотою, а й здатністю підтримати вибір між альтернативами. Слабким місцем є ситуація, коли облік працює як «реєстратор минулого», а менеджмент потребує сценаріїв майбутнього. Це створює розрив між фінансовою звітністю та запитами оперативного управління. Вирівнювання цього розриву можливе через регламентацію аналітичних розрізів і правил формування релевантних показників [1].

Суттєвий вплив на рішення має організація інформаційного ланцюга всередині підприємства. Дані виникають у різних центрах відповідальності, а в управлінський контур потрапляють після відбору, узгодження та агрегування.

На кожному етапі можливі втрати якості, зміщення акцентів і затримки. Особливо проблемною є надмірна кількість повідомлень і показників, які не мають прямого відношення до конкретного управлінського запиту. Потрібні правила «просіювання» та чіткі вимоги до корисності інформації для рішень [2].

Важливо відрізнити достатність облікових даних від їх придатності для управління. Формальна повнота не гарантує релевантності, якщо не визначено, яке рішення підтримує показник. Менеджери часто користуються звичними метриками, навіть коли змінюється бізнес-модель або ризиковий профіль діяльності. Це призводить до інерційних рішень і запізнілих реакцій. Потрібне зіставлення облікових процедур із тактичними та стратегічними цілями. У цьому контексті критичною є роль управлінського обліку як системи внутрішнього доповнення фінансового обліку.

Не можна ігнорувати психологічний вимір роботи з обліковою інформацією. Когнітивні упередження впливають на те, які дані вважають важливими і як їх пояснюють. Емоційний стан керівника може змінювати оцінку ризику, навіть якщо цифри залишаються незмінними. За нестачі часу підсилюється схильність до спрощених моделей і швидких висновків. Це знижує якість рішень у ситуаціях невизначеності та високої варіативності результатів. Потрібні структуровані підходи, які зменшують частку суб'єктивного тлумачення [3].

З практичного погляду, небезпечно ототожнювати «об'єктивність даних» з об'єктивністю управлінського висновку. Облікова інформація може бути достовірною, але її використання залежить від рамки інтерпретації. Якщо керівник шукає підтвердження власної позиції, він схильний вибірково читати звіти. Якщо він орієнтується на першу отриману оцінку, виникає ефект «якоря» в плануванні. Якщо інформації забагато, рішення приймається на основі спрощеного набору сигналів. Тому контроль якості управлінських рішень має включати контроль логіки використання даних.

Окрему роль відіграє візуалізація облікових даних, яка змінює швидкість і спосіб сприйняття інформації. Графіки та діаграми спрощують виявлення тенденцій і відхилень, що важливо для оперативних дій. Водночас візуалізація може маскувати методологічні проблеми, якщо не розкрито джерела, правила агрегування і межі порівнянності показників. Є ризик, що «гарна форма» підмінить зміст і підвищить довіру до помилкових висновків. Потрібні принципи відбору форм подання, які відповідають меті аналізу та компетентності користувача [4].

Цифрові інструменти розширюють можливості аналізу, але не скасовують вимог до якості вихідних даних. Автоматизація прискорює обчислення, проте помилка в первинному відборі або класифікації масштабуються в усій системі. У таких умовах зростає значення єдиних правил даних, контрольних процедур і розподілу відповідальності. Практика потребує узгодження між бухгалтерськими регістрами, управлінськими звітами та показниками KPI. Без цього управління отримує різні «версії правди» і втрачає керованість.

Підвищення якості рішень можливе через поєднання трьох контурів: формування даних, їх подання та дисципліни інтерпретації. У першому контурі важливі стандарти документування і аналітичні розрізи, що відображають реальні процеси. У другому контурі потрібні зрозумілі форми звітності, де видно причинно-наслідкові зв'язки і відокремлено фактори впливу. У третьому контурі ключовими є критичне мислення, перевірка альтернатив і регулярний перегляд припущень. Такий підхід знижує ризик рішення, побудованого на формально правильних, але управлінські слабких даних.

Перспектива подальших досліджень пов'язана з оцінкою того, як поєднувати облікові дані з поведінковими факторами в управлінні. Потрібні методики, що виявляють типові помилки інтерпретації звітності в різних галузях. Важливо розвивати критерії «управлінської якості» показників, а не лише їх бухгалтерської коректності. Не менш актуальною є верифікація візуалізацій, щоб забезпечити порівнянність і відтворюваність висновків. Це підсилить роль обліку як інструмента, що не тільки описує стан підприємства, а й підтримує дію.

Список використаних джерел

1. Проданчук М. А. Продукт бухгалтерського обліку у системі прийняття управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 17.02.2026).

2. Макурін А. А. Формування інформації на підприємстві для прийняття управлінських рішень // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 26, ч. 2. – С. 125–127.

3. Марчишин Н. Я. Облікова інформація та її вплив на психологію прийняття управлінських рішень // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2025. – Вип. 1 (60). – С. 31–36. DOI: 10.26642/pbo-2025-1(60)-31-36.

4. Фатенок-Ткачук А. О., Януш Р. І., Гузьо М. С. Візуалізація облікових даних для прийняття ефективних управлінських рішень // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-174.

Abstract: *The study examines the role of accounting data in the formation of managerial decisions at the enterprise level and identifies factors influencing their analytical value. The importance of a high-quality information base, proper organization of accounting procedures, and structured presentation of indicators for reducing managerial risks is substantiated. The impact of cognitive, organizational, and technological aspects on managers' interpretation of financial data is analyzed. It is demonstrated that the integration of analytical tools, visualization techniques, and standardized methods of information evaluation enhances the validity of decisions. Directions for improving the use of accounting information within enterprise management systems are determined.*

Key words: *accounting data, managerial decisions, information support, management accounting, analytical indicators, information quality, cognitive factors, data visualization, digital tools, management efficiency.*

Науковий керівник:

Дубініна М.В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Миколаївський національний аграрний університет*