

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-107>

УДК 336:005.311.6:330.16

Давиденко Надія Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
декан факультету фінансів та цифрових технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>

Буряк Аліна Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0886-317X>

Nadiia Davydenko, Alina Buriak

State Tax University

**ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ В СИСТЕМІ
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ****BEHAVIOURAL FINANCE
IN CORPORATE DECISION-MAKING**

Анотація. У статті досліджено роль поведінкових фінансів у системі прийняття рішень на підприємствах в умовах сучасної економічної нестабільності, цифрової трансформації та зростання рівня невизначеності. Встановлено, що фінансові рішення підприємств часто приймаються під впливом психологічних, емоційних та когнітивних чинників. До найбільш поширених із них належать надмірна впевненість управлінців, ефект підтвердження власної позиції, небажання фіксувати втрати, різна схильність до ризику, інтуїтивний вибір та обмежена раціональність. Визначено, що такі поведінкові особливості можуть суттєво впливати на вибір джерел фінансування, інвестиційну активність, структуру капіталу, політику бюджетування та управління ризиками. Доведено, що урахування поведінкових аспектів у системі фінансового менеджменту сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Ключові слова: поведінкові фінанси, фінансові рішення, підприємство, когнітивні викривлення, фінансовий менеджмент, ризик, фінансова стратегія, корпоративні фінанси.

Summary. This article examines the role of behavioural finance in corporate decision-making processes against the backdrop of contemporary economic instability, digital transformation and rising levels of uncertainty. It is argued that traditional financial approaches, which are based on the assumption of complete rationality on the part of economic agents, are not always capable of explaining the actual mechanisms underlying financial decision-making in business operations. It has been established that enterprises' financial decisions are often influenced by psychological, emotional and cognitive factors. The most common of these include overconfidence among managers, the confirmation bias, loss aversion, varying risk appetites, intuitive choice and bounded rationality. It has been determined that such behavioural characteristics can significantly influence the choice of funding sources, investment activity, capital structure, budgeting policy and risk management. It has been demonstrated that a key factor influencing the quality of financial decisions is the level of cognitive load on managers, which increases as a result of the growing complexity of financial calculations, the rising volume of information, and the need to respond promptly to changes in the market environment. In this regard, the feasibility of using modern decision-making support tools, in particular digital dashboards, automated budgeting systems, scenario analysis and business frameworks, is substantiated. Particular attention is paid to the impact of digitalisation on the financial management system of enterprises. It is noted that digital technologies, on the one hand, create new opportunities for rapid data analysis and improved accuracy of management decisions, whilst on the other hand, they may lead to information overload and an increased risk of erroneous conclusions. It has been established that behavioural finance takes on particular significance for Ukrainian enterprises in the context of war-related risks, inflationary pressures and limited access to financial resources. Taking behavioural aspects into account within the financial management system will help to improve the efficiency of resource utilisation, strengthen financial stability and foster long-term competitive advantages for enterprises.

Keywords: behavioural finance, financial decisions, business, cognitive biases, financial management, risk, financial strategy, corporate finance.



Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств фінансові рішення набувають стратегічного значення, оскільки саме вони визначають можливості розвитку, рівень фінансової стійкості, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Формування оптимальної структури капіталу, вибір джерел фінансування, управління грошовими потоками, ризиками та інвестиційними ресурсами безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємств у короткостроковій і довгостроковій перспективах [4].

Разом із тим традиційні фінансові концепції переважно базуються на припущенні про раціональність економічних агентів та їх здатність приймати рішення на основі повної й достовірної інформації. Однак реальна практика господарювання свідчить, що фінансові рішення часто ухвалюються в умовах невизначеності, дефіциту часу, інформаційної асиметрії та під впливом суб'єктивних чинників. Значну роль у цьому процесі відіграють емоції, попередній досвід, схильність до ризику, інтуїтивні оцінки, когнітивні упередження та психологічні установки керівників [7].

Саме тому зростає науковий інтерес до концепції поведінкових фінансів, яка поєднує фінансову теорію з психологічними аспектами економічної поведінки та дозволяє глибше пояснити механізми прийняття фінансових рішень. Поведінковий підхід дає змогу виявити причини неефективних управлінських дій, помилок у фінансовому плануванні, нераціонального ставлення до ризику та відхилення від економічно обґрунтованих моделей вибору [6].

Попри значний розвиток поведінкової економіки, питання застосування інструментів поведінкових фінансів у системі фінансового менеджменту підприємств залишаються недостатньо дослідженими, особливо в умовах трансформації економіки України. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення впливу поведінкових факторів на фінансові рішення підприємств та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення їх якості й ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади поведінкового підходу до прийняття економічних рішень були сформовані у працях Г. Саймона, який розробив концепцію обмеженої раціональності та довів, що економічні суб'єкти здійснюють вибір в умовах інформаційної недостатності й когнітивних обмежень. Подальший розвиток ці ідеї отримали у дослідженнях Д. Канемана та А. Тверські [13], які обґрунтували роль евристик, когнітивних викривлень і психологічних чинників у процесі прийняття рішень.

Особливе значення для розвитку поведінкових фінансів мають «Теорія перспектив» та

«Теорія кумулятивної перспективи» Д. Канемана й А. Тверські, у межах яких розкрито особливості сприйняття ризику та ймовірностей економічними агентами. Вказані положення стали підґрунтям для подальших досліджень фінансової поведінки суб'єктів господарювання. Зокрема, М. Кужелев [7] у своїх працях аналізує психологічні аспекти сприйняття ймовірностей та досліджує вплив поведінкових факторів на різні напрями управління фінансовими відносинами, у тому числі на рівні підприємств.

Значний внесок у розвиток сучасної поведінкової економіки зробив Р. Талер, який обґрунтував концепцію «поштовхів» (nudge) як інструменту коригування економічної поведінки та підвищення якості управлінських рішень.

Серед українських науковців окремі аспекти поведінкового підходу в економіці досліджували Т. Меркулова [9], Р. Луценко [8], Н. Грущинська [2], М. Гудзь [3] та інші. У їх наукових працях висвітлено вплив соціальних, емоційних і когнітивних факторів на поведінку економічних агентів та результати господарської діяльності.

Практичні аспекти застосування поведінкових моделей у бізнес-середовищі знайшли відображення у дослідженнях Т. Меркулової та М. Максимова [9], де обґрунтовано роль когнітивного навантаження, бізнес-фреймворків та інструментів підтримки прийняття рішень у діяльності підприємств.

Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених, недостатньо дослідженими залишаються питання імплементації концепції поведінкових фінансів у систему прийняття фінансових рішень на підприємствах, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження впливу поведінкових чинників на процес прийняття фінансових рішень на підприємствах та обґрунтування напрямів підвищення ефективності фінансового менеджменту в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція поведінкових фінансів є відносно новим напрямом економічної науки, який поєднує положення класичної фінансової теорії з досягненнями психології, когнітивної науки та теорії прийняття рішень. На відміну від традиційного підходу, де суб'єкти господарювання розглядаються як повністю раціональні учасники ринку, поведінкові фінанси виходять із того, що фінансові рішення часто приймаються під впливом емоцій, інтуїції, упереджень, обмеженого часу та дефіциту інформації. Для підприємств це має особливе значення, оскільки фінансові рішення визначають напрями розвитку, інвестиційну активність, рівень ризику та фінансову стійкість.

У системі управління підприємством фінансові рішення охоплюють широкий спектр питань: формування структури капіталу, управління грошовими потоками, визначення джерел фінансування, інвестування в нові проєкти, кредитну політику, бюджетування, дивідендну політику та управління ризиками. Формально ці рішення мають ґрунтуватися на об'єктивних розрахунках, оцінці альтернатив та максимізації економічної вигоди. Однак на практиці управлінці нерідко відхиляються від раціональних моделей поведінки, що зумовлено особливостями людського мислення та психологічними реакціями на невідомість.

Однією з ключових категорій поведінкових фінансів є обмежена раціональність, відповідно до якої особа, що приймає рішення, не здатна обробити весь масив інформації та обрати абсолютно оптимальний варіант [1]. У реальній діяльності керівники підприємств частіше використовують не оптимальні, а достатньо прийнятні рішення. Це пояснюється браком часу, складністю інформації, високим рівнем відповідальності та необхідністю швидкої реакції на зміни ринку [12]. Саме тому управлінські рішення у сфері фінансів часто мають компромісний характер.

Важливий вплив на фінансову поведінку підприємств здійснюють когнітивні викривлення. Одним із найпоширеніших є надмірна впевненість керівників у правильності власних оцінок. Це може призводити до завищених очікувань щодо прибутковості інвестиційних проєктів, недооцінки ризиків або ігнорування негативних сигналів ринку. Іншим поширеним викривленням є ефект підтвердження, коли особа схильна звертати увагу лише на ту інформацію, яка підтримує вже сформовану позицію. У результаті підприємство може продовжувати фінансування збиткових напрямів діяльності або затримувати необхідні структурні зміни [2].

Суттєве значення має також ефект втрат, згідно з яким люди психологічно сильніше реагують на втрати, ніж на аналогічні за величиною вигоди. Для підприємств це проявляється у небажанні відмовлятися від неефективних активів, збиткових проєктів або застарілих бізнес-моделей. Керівники можуть утримувати такі активи в надії на майбутнє покращення ситуації, хоча економічно доцільним є припинення фінансування та перерозподіл ресурсів.

Окрему роль у системі поведінкових фінансів відіграє ставлення до ризику. Умови невизначеності змушують підприємства постійно балансувати між безпекою та можливістю отримання додаткового прибутку. Частина керівників схильна уникати ризику навіть тоді, коли інвестиційний проєкт має позитивну очікувану дохідність [3]. Інші, навпаки, можуть демонструвати надмірну

схильність до ризикових рішень, особливо після попередніх успіхів. Такі поведінкові коливання нерідко пояснюють нестабільність фінансової стратегії підприємств (рис. 1).

У процесі прийняття фінансових рішень важливим є і когнітивне навантаження, тобто обсяг інформації та складність завдань, які повинен опрацювати менеджер. Чим складнішими є фінансові розрахунки, прогнози чи альтернативи, тим вищою стає ймовірність помилок або використання спрощених евристик. Саме тому сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують системи підтримки прийняття рішень, цифрові аналітичні панелі, автоматизоване бюджетування та бізнес-фреймворки, що спрощують процес вибору [9].

Одним із перспективних інструментів удосконалення фінансових рішень є використання бізнес-фреймворків – структурованих моделей аналізу, які дозволяють систематизувати інформацію та знизити когнітивне навантаження. До таких інструментів можуть належати SWOT-аналіз, TOWS-модель, cash-flow моделі, dashboards, сценарний аналіз, unit economics та інші. Їх застосування допомагає підприємствам переходити від інтуїтивних рішень до більш обґрунтованих управлінських дій (рис. 2).

У сучасних умовах цифрової трансформації поведінкові фінанси набувають нового змісту. З одного боку, цифрові технології розширюють доступ до даних, автоматизують фінансовий аналіз та підвищують швидкість ухвалення рішень. З іншого боку, надлишок інформації, швидкість змін та постійний інформаційний тиск можуть посилювати когнітивне перевантаження керівників. Тому ключовим завданням є не лише накопичення даних, а й створення зрозумілих механізмів їх інтерпретації.

Для українських підприємств значення поведінкових фінансів особливо зростає в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків, інфляційних коливань та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. У таких умовах ціна помилкового фінансового рішення значно зростає. Підприємствам необхідно не лише оцінювати фінансові показники, а й враховувати поведінкові особливості управлінців, корпоративну культуру, рівень готовності до змін та здатність працювати в кризових умовах.

Важливим напрямом розвитку системи прийняття рішень на підприємствах є поєднання класичних фінансових методів із поведінковими інструментами. Це передбачає використання регламентів прийняття рішень, колективного обговорення альтернатив, сценарного аналізу, попереднього тестування інвестиційних рішень, контролю емоційних реакцій, а також навчання керівників розпізнаванню когнітивних

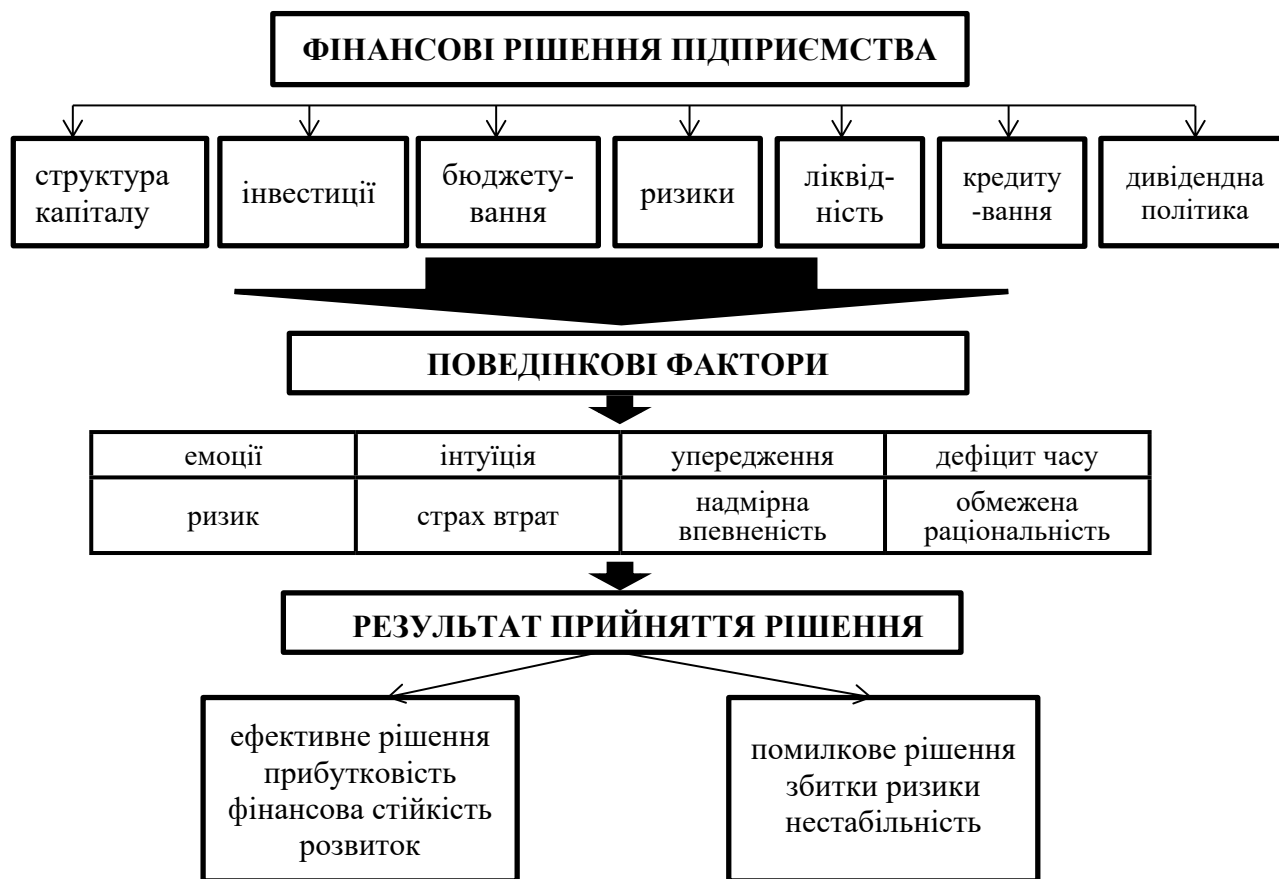


Рисунок 1 – Вплив поведінкових факторів на прийняття фінансових рішень підприємства

Джерело: складено авторами за [10, 11]

викривлень [10]. Такий підхід дозволяє знизити суб'єктивність та підвищити якість фінансового менеджменту.

Отже, поведінкові фінанси в системі прийняття рішень на підприємствах є важливим інструментом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Врахування психологічних і когнітивних чинників дає можливість глибше зрозуміти причини неефективних рішень, своєчасно виявляти ризики та формувати більш стійку фінансову стратегію розвитку підприємства. Поєднання економічної раціональності з поведінковим підходом створює підґрунтя для сучасної моделі фінансового управління, адаптованої до умов невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що концепція поведінкових фінансів суттєво розширює можливості традиційного фінансового менеджменту, оскільки дозволяє враховувати не лише економічні параметри, а й психологічні особливості осіб, які приймають фінансові рішення на підприємствах. Доведено, що у практичній діяльності управлінські рішення часто формуються в умовах неповної інформації,

дефіциту часу, ризику та високого рівня відповідальності, що обумовлює відхилення від моделей повної раціональності.

Визначено, що найбільший вплив на якість фінансових рішень здійснюють такі поведінкові чинники, як надмірна впевненість, ефект підтвердження, уникнення втрат, інтуїтивність вибору, різний рівень схильності до ризику та обмежена раціональність. Саме ці фактори можуть спричинити помилки у виборі джерел фінансування, інвестиційній політиці, бюджетуванні та управлінні активами підприємства.

Обґрунтовано, що важливим елементом сучасної системи фінансових рішень є зниження когнітивного навантаження менеджерів шляхом використання структурованих аналітичних інструментів, цифрових панелей управління, автоматизованого бюджетування та бізнес-фреймворків. Їх застосування сприяє систематизації інформації, зменшенню суб'єктивності та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Встановлено, що в умовах цифрової трансформації підприємств одночасно зростають як можливості для якісного фінансового аналізу, так і ризики інформаційного перевантаження управ-

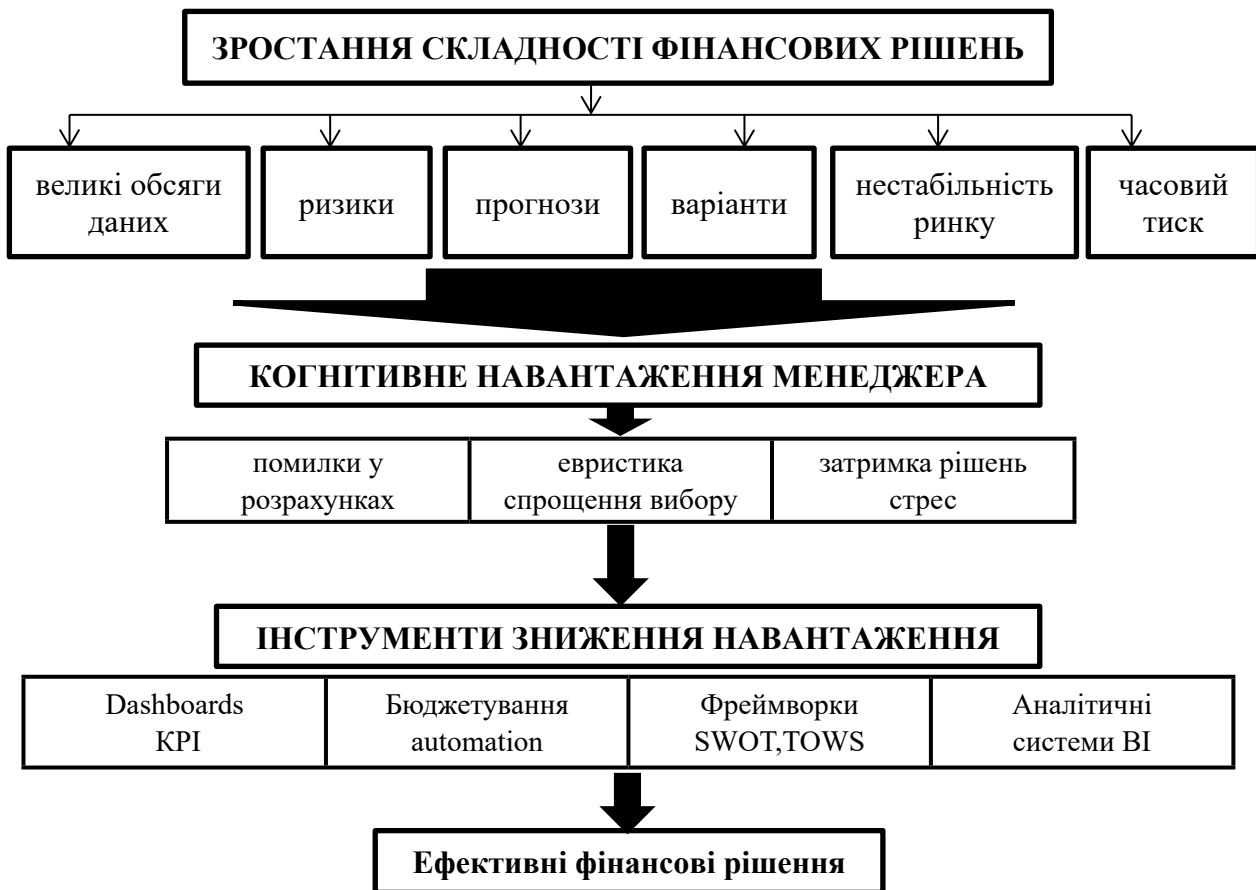


Рисунок 2 – Інструменти зниження когнітивного навантаження у системі фінансових рішень підприємства

Джерело: сформовано авторами [5, 8, 9]

лінського персоналу. Це потребує переходу від простого накопичення даних до впровадження ефективних механізмів їх інтерпретації та використання у процесі прийняття рішень.

Для українських підприємств значення поведінкових фінансів особливо посилюється в умо-

вах економічної нестабільності, воєнних загроз, інфляційного тиску та ресурсних обмежень. За таких обставин урахування поведінкових аспектів дозволяє підвищити адаптивність підприємств, мінімізувати фінансові ризики та формувати більш стійку стратегію розвитку.

Список використаних джерел:

1. Баранов В. Роль поведінкової економіки в розумінні прийняття економічних рішень. *Академічні візії*. 2024. № 28. С. 1–14.
2. Грущинська Н. М. Економічна поведінка та емоційний інтелект в сучасних умовах зміни технологічних укладів. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 27–30. URL: https://www.bsес.in.ua/journals/2018/33_2018/7.pdf
3. Гудзь М.В. Поведінкова економіка в умовах війни: вплив емоцій на економічні рішення громадян. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27>
4. Давиденко Н.М., Буряк А.В., Ключка О.В. Поведінкові аспекти прийняття інвестиційного рішення. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип.85. С. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsес.85-17>
5. Давиденко Н.М., Гордей О.Д., Новицька С.В. Поведінкові фінанси та їх вплив на споживчі вподобання різних поколінь. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2025. Вип. 31 (60). С. 158–174. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-158-173](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-158-173)
6. Кваша О. В. Основні положення та гіпотези поведінкових фінансів. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 225–231. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.225>
7. Кужелев М. О., Нечипоренко А. В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. Електронне наукове видання*. 2018. № 2. С. 154–168.

8. Луценко Р. Аналіз поведінкових факторів стейкхолдерів ринку криптовалют серед користувачів соціальних мереж. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 172–182
9. Меркулова Т., Максимов М. Прийняття рішень у малому підприємстві: поведінкові аспекти. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 10. С. 144–151. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-144-151>
10. Талер Річард. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / пер. Світлана Крикуненко. К.: Наш Формат, 2018. 464 с
11. Davydenko N., Wasilewska N., Kliuchka O. The influence of behavioral biases on financial managers' decision making. *Economics and Business Management*. 2023. № 14 (1). С. 24–37. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics14\(1\).2023.002](https://doi.org/10.31548/economics14(1).2023.002)
12. Dimitrov I., Davydenko N., Lotko A., Dimitrova A. Comparative study of environmental determinants of entrepreneurship intentions of business students. In Proceedings of the 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS). 2019. pp. 1–5. IEEE. DOI: <https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840056>
13. Tversky A., Kahneman D. Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*. 1986. Vol. 59(4). Pt. 2. P. 251–278.

References:

1. Baranov V. (2024). Rol povedinkovoi ekonomiky v rozuminni pryiniattia ekonomichnykh rishen [The role of behavioural economics in understanding economic decision-making]. *Akademichni vizii – Academic visions*, Vol. 28, pp. 1–14. (in Ukrainian)
2. Hruschynska N. M. (2018). Ekonomichna povedinka ta emotsiyni intelekt v suchasnykh umovakh zminy tekhnolohichnykh ukladiv [Economic behaviour and emotional intelligence in the current context of changing technological paradigms]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, Vol. 33, pp. 27–30. Available at: https://www.bses.in.ua/journals/2018/33_2018/7.pdf (in Ukrainian)
3. Gudz M.V. (2023). Povedinkova ekonomika v umovakh viiny: vplyv emotsii na ekonomichni rishennia hromadian [Behavioural economics in times of war: the influence of emotions on citizens' economic decisions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, Vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27> (in Ukrainian)
4. Davydenko N.M., Buryak A.V., Klyuchka O.V. (2024). Povedinkovi aspekty pryiniattia investytsiinoho rishennia [Behavioural aspects of investment decision-making]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, Vol. 85, pp. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-17> (in Ukrainian)
5. Davydenko N.M., Gordei O.D., Novytska S.V. (2025). Povedinkovi finansy ta yikh vplyv na spozhyvchi vpodobannia riznykh pokolin [Behavioural finance and its impact on the consumer preferences of different generations]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity: zb. nauk. prats. Seriiia "Sotsialni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia" – Journal of Postgraduate Education: Collection of Scientific Papers. Series: 'Social and Behavioural Sciences; Management and Administration'*, Vol. 31 (60), pp. 158–174. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-158-173](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-158-173) (in Ukrainian)
6. Kvasha O. V. (2020). Osnovni polozhennia ta hipotezy povedinkovykh finansiv [Key principles and hypotheses of behavioural finance]. *Ekonomika ta derzhava – The Economy and the State*, Vol. 5, pp. 225–231. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.225> (in Ukrainian)
7. Kuzhelev M. O., Nechyporenko A. V. (2018). Vplyv povedinkovykh faktoriv na upravlinnia finansovoiu diialnistiu korporatsii: teoretychni aspekty [The influence of behavioural factors on the management of a corporation's financial activities: theoretical aspects]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy. Elektronne naukove vydannia – Collection of Academic Papers of the University of the State Fiscal Service of Ukraine. Electronic academic publication*, Vol. 2, pp. 154–168. (in Ukrainian)
8. Lutsenko R. (2024). Analiz povedinkovykh faktoriv steikkholderiv rynku kryptovaliut sered korystuvachiv sotsialnykh merezh [An analysis of behavioural factors among cryptocurrency market stakeholders on social media]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK" – Scientific Papers of KROK University*, Vol. 3 (75), pp. 172–182. (in Ukrainian)
9. Merkulova T., Maksimov M. (2024). Pryiniattia rishen u malomu pidpriemnytstvi: povedinkovi aspekty [Decision-making in small businesses: behavioural aspects]. *Biznes Inform – Business Info*. Vol. 10, pp. 144–151. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-144-151> (in Ukrainian)
10. Richard Thaler (2018). Povedinkova ekonomika. Yak emotsii vplyvaiut na ekonomichni rishennia [Behavioural economics. How emotions influence economic decisions]. Kyiv: Our Format (in Ukrainian)
11. Davydenko N., Wasilewska N., Kliuchka O. (2023). The influence of behavioral biases on financial managers' decision making. *Economics and Business Management*, Vol. 14(1), pp. 24–37. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics14\(1\).2023.002](https://doi.org/10.31548/economics14(1).2023.002)
12. Dimitrov I., Davydenko N., Lotko A., Dimitrova A. (2019). Comparative study of environmental determinants of entrepreneurship intentions of business students. In Proceedings of the 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS), pp. 1–5. IEEE. DOI: <https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840056>
13. Tversky A., Kahneman D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*. 1986. Vol. 59(4). Pt. 2. pp. 251–278.

Дата надходження статті: 14.04.2026

Дата прийняття статті: 05.05.2026

Дата публікації статті: 20.05.2026