

Наталія Д. Бабяк¹, Олексій В. Туманов²

ПОВЕДІНКОВИЙ КОНТРОЛІНГ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ПОКРАЩЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЧАСИ ВІЙНИ

У статті досліджується поведінковий контролінг як інструмент покращення прийняття фінансових та управлінських рішень під час криз, зокрема в умовах війни. Війна в Україні стала прикладом надзвичайного тиску та невизначеності, що впливає на бізнес, виявляючи обмеження традиційних фінансових моделей. Дослідження фокусується на таких поведінкових факторах, як стрес, когнітивні упередження та емоційні впливи, що змінюють процеси прийняття рішень. Розроблені стратегії поведінкового контролінгу включають сценарне планування, стрес-тестування та методи усунення упереджень, що допомагають підприємствам підтримувати фінансову стабільність та адаптуватися до кризових умов.

Ключові слова: поведінковий контролінг, прийняття рішень у кризових ситуаціях, фінансовий менеджмент, когнітивні упередження, невизначеність, культурна чутливість, фінансові рішення, поведінкові фінанси.

Лит. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-275-223-233

Nataliia Babiak, Oleksii Tumanov

BEHAVIORAL CONTROLLING IN CRISIS SITUATIONS: IMPROVING OF FINANCIAL AND MANAGERIAL DECISION-MAKING DURING WARTIME

The article explores behavioral controlling as a tool for improving financial and managerial decision-making during crises, particularly in wartime conditions. The ongoing war in Ukraine exemplifies the extreme pressure and uncertainty faced by businesses, exposing the limitations of traditional financial models. The research focuses on behavioral factors such as stress, cognitive biases, and emotional influences that alter decision-making processes. Developed behavioral controlling strategies include scenario planning, stress testing, and debiasing techniques, which assist businesses in maintaining financial stability and adapting to crisis conditions.

Keywords: behavioral controlling, decision-making in crisis situations, financial management, cognitive biases, uncertainty, cultural sensitivity, financial decisions, behavioral finance.

Постановка проблеми. У сучасному складному глобальному середовищі прийняття фінансових рішень в організаціях дедалі більше стикається з різними кризами, включаючи економічні спади, пандемії та, зокрема, військові конфлікти. Війна, що триває в Україні, є прикладом надзвичайного тиску та невизначеності, з якими стикаються підприємства під час таких конфліктів. Війна не тільки порушує ланцюжки поставок, ринки та операції, але й створює значний психологічний стрес для тих, хто приймає рішення. У таких ситуаціях традиційні моделі прийняття фінансових та управлінських рішень, які передбачають раціональну поведінку, часто виявляються неадекватними. Поведінкові фінанси виникли як сфера, яка визнає вплив

¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

² Institute of Business Education named after Anatoliy Poruchnyk. Ukraine.

психологічних факторів, таких як стрес, емоції та когнітивні упередження, на фінансові рішення. Однак залишається критична потреба перетворити ці ідеї на практичні інструменти, які бізнес-організації можуть використовувати в умовах криз, зокрема в часи війни.

У цьому контексті поведінковий контролінг набув популярності як цілеспрямована система, що спрямована на інтеграцію поведінкових ідей у фінансовий менеджмент. Цей підхід спрямований на скерування процесів прийняття рішень шляхом розуміння та пом'якшення наслідків стресу та когнітивних упереджень, гарантуючи, що рішення узгоджуються зі стратегічними цілями компаній навіть у найскладніших умовах воєнного стану в Україні.

Незважаючи на дедалі більше визнання важливості поведінкових факторів у прийнятті фінансових рішень, у літературі існує значна прогалина щодо їх застосування в системі контролінгу, особливо під час екстремальних криз, таких як війна. Хоча поведінкові фінанси забезпечили теоретичну основу, недостатньо досліджень щодо того, як ці ідеї можна практично застосувати в організаціях для покращення прийняття фінансових рішень під час таких конфліктів. Проте потенційні переваги впровадження цих ідей, як-от більш обґрунтоване та стратегічне прийняття рішень, дають промінь надії перед обличчям унікального та невідкладного контексту, який представляє війна в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поведінковий фінансовий контролінг є важливою областю дослідження, яка поєднує в собі знання психології, фінансів та менеджменту, щоб зрозуміти, як когнітивні упередження та психологічні фактори впливають на прийняття фінансових рішень і поведінку на ринку. У цьому огляді синтезовано ключові висновки нещодавніх досліджень, щоб забезпечити всебічний огляд галузі, наголошуючи на важливості інтеграції аналізу поведінки у фінансові моделі для кращого прогнозування та управління ринковими аномаліями.

Поле-Віанес та ін. [7] провели бібліометричний аналіз, щоб скласти карту інтелектуальної структури та еволюції сфери поведінкових фінансів. Автори виявили критичні теми в рамках поведінкових фінансів, такі як настрої інвесторів, ефект диспозиції, надмірна впевненість і очікувана прибутковість акцій, підкреслюючи їхні розвиток і взаємозв'язок. Чобі та Ентоні Радж досліджують перетин психології та фінансів у своєму дослідженні [4], підкреслюючи важливу роль психологічних факторів у прийнятті фінансових рішень. Автори виступають за інтеграцію психологічних принципів у фінансовий аналіз для покращення управління ризиками та ефективності інвестицій. У дослідженні Саттар та ін. [9] використовується опитування та регресійний аналіз, щоб дослідити, як різноманітні упередження, такі як надмірна впевненість, репрезентативність, прихильність і відраза до жалю, впливають на поведінку інвестора. Висновки показують, що евристична поведінка суттєво впливає на інвестиційні рішення, більше, ніж характеристики особистості чи теорія перспектив.

Рашид та ін. [8] аналізують перехід від традиційних фінансів до поведінкових та нейрофінансів, наголошуючи на обмеженнях класичних

фінансових моделей у прогнозуванні економічних подій. Автори представляють нейрофінанси, які використовують нейротехнології для розуміння та прогнозування прийняття фінансових рішень шляхом спостереження за мозковою та гормональною активністю. Цей міждисциплінарний підхід пропонує більш глибоке розуміння поведінки інвесторів, підкреслюючи значну роль емоцій і когнітивних упереджень на фінансових ринках. Дослідження підкреслює необхідність включення поведінкових і неврологічних ідей для вдосконалення фінансових теорій і інвестиційних стратегій.

Бансал [3] досліджує вплив когнітивних помилок і упереджень у контексті пандемії COVID-19, підкреслюючи їх роль у прийнятті фінансових рішень і поведінці на ринку. Дослідження визначає критичні упередження, такі як надмірна впевненість, упередженість представництва, уникнення ризику, стадна поведінка та евристика доступності. Цей аналіз підкреслює важливість розуміння поведінкових фінансів для ефективної навігації на фінансових ринках під час глобальних криз.

Вейд і Чаудхарі [12] пропонують комплексний огляд того, як поведінкові упередження впливають на прийняття фінансових рішень. У дослідженні критикуються традиційні фінансові принципи, такі як запропоновані Марковцем, Міллером, Модільяні, Шарпом, Лінтнером, Блеком, Шоулзом і Мертоном, які передбачають ефективність ринку та раціональну поведінку інвесторів. Автори стверджують, що ці моделі не враховують психологічних факторів, які часто спонукають інвесторів приймати нераціональні рішення.

Альмансур та ін. [1] досліджують роль поведінкових упереджень, таких як стадність, ефект диспозиції, упередження «блакитних фішок» і надмірна впевненість у впливі на інвестиційні рішення, головним чином через посередницький ефект сприйняття ризику. Дослідження підкреслює важливість управління сприйняттям ризику для пом'якшення несприятливих наслідків цих упереджень і покращення інвестиційних результатів, що є критично важливим для контролінгу поведінки під час криз.

Седлячікова та ін. [10] досліджують вплив емоційних факторів, зокрема любові, ненависті та смутку, на прийняття управлінських і фінансових рішень на підприємствах у країнах Вишеградської четвірки (V4). Їхнє дослідження показує, як ці емоції можуть призвести до систематичних помилок, що впливає на конкурентоспроможність і фінансове здоров'я бізнесу. Пропонуючи концептуальну основу для усунення емоційних упереджень під час прийняття рішень, автори роблять свій внесок у сферу поведінкового контролінгу, пропонуючи практичні інструменти для вдосконалення процесів прийняття рішень і підвищення ефективності організації в умовах кризи.

Трутман та ін. [11] досліджують вплив особистої відповідальності на інвестиційні рішення, зокрема ймовірність відмови від інвестицій після збитку. Їх лабораторний експеримент із професіоналами з фінансового та контролінгового відділів великої швейцарської інфраструктурної компанії демонструє, що нижча особиста відповідальність збільшує тенденцію до зміни інвестиційної стратегії після збитку.

Поведінкові фінанси та поведінковий контролінг стали ключовими напрямками, що поєднують психологічні інсайти з традиційними

фінансовими теоріями, підкреслюючи, як людська поведінка впливає на прийняття фінансових рішень. Порівняльний аналіз різних підходів, розглянутих у наведених статтях, показує різні точки зору на те, як психологічні фактори впливають на фінансові рішення, особливо в контексті інвестицій та управлінських рішень.

Автори розглянутих публікацій пропонують різні унікальні практичні інсайти та рекомендації, засновані на своєму фокусі. Зокрема, дослідження сприйняття ризику та інвестиційних рішень [2] пропонує, що, розуміючи та керуючи поведінковими упередженнями, інвестори можуть покращити свої процеси прийняття рішень та досягти кращих фінансових результатів. Воно закликає до підвищення обізнаності серед інвесторів та фінансових консультантів, щоб зменшити вплив цих упереджень.

Аналогічно, дослідження відповідальності в прийнятті рішень [11] рекомендують структуровані рамки прийняття рішень та просування культури навчання в організаціях. Ці рамки можуть допомогти молодшим або менш досвідченим професіоналам зменшити вплив емоційних упереджень на їхні рішення. Крім того, стаття про управлінські рішення в підприємствах [10] пропонує концептуальні рамки для систематичного вирішення емоційних упереджень під час процесу прийняття рішень, тим самим покращуючи як фінансову ефективність, так і конкурентоспроможність.

Підсумовуючи, варто зазначити, що інтеграція психологічних і поведінкових даних у процеси прийняття фінансових рішень пропонує значний потенціал для покращення ринкових прогнозів і результатів для інвесторів. Визнаючи та усуваючи когнітивні упередження та емоційні фактори, які впливають на фінансову поведінку, дослідники та практики можуть розробити більш ефективні стратегії для навігації у складних ситуаціях фінансових ринків.

Мета дослідження. Основна мета цієї статті полягає в тому, щоб дослідити теоретичні основи поведінкового контролінгу та розробити стратегії його застосування в процесі прийняття фінансових та управлінських рішень в умовах кризи, з особливим акцентом на контексті війни. Для досягнення даної мети передбачається: визначити важливі поведінкові фактори, які впливають на прийняття фінансових рішень в кризових умовах; окреслити напрями інтеграції стратегій поведінкового контролінгу в систему управління фінансами, спеціально розроблену для вирішення проблем, пов'язаних з веденням бізнесу в умовах війни; а також розробку практичних рекомендацій для підприємств щодо впровадження практик поведінкового контролінгу для підвищення ефективності прийняття фінансових та управлінських рішень в серйозних економічних викликах, спричинених війною, забезпечуючи компанії довгострокову стабільність і стійкість.

Основні результати дослідження. Поведінкові фінанси та поведінковий контролінг представляють собою два тісно пов'язані, але різні напрями, що досліджують взаємозв'язок психології та процес прийняття фінансових рішень. У той час як поведінкові фінанси традиційно зосереджуються на впливі когнітивних упереджень та емоцій на індивідуальні та ринкові фінансові рішення, поведінковий контролінг розширює ці інсайти на управлінські рішення в організаціях.

Поведінкові фінанси розвинулися від критики традиційних фінансових моделей, таких як гіпотеза ефективного ринку, що припускають раціональних гравців, до більш нюансованого розуміння, яке включає людську психологію. Ключові концепції, такі як теорія перспектив, ментальний облік та емоційний розрив, підкреслюють, як інвестори часто відхиляються від раціональної поведінки, що призводить до неефективності ринку та субоптимальних фінансових результатів.

З іншого боку, поведінковий контролінг застосовує ці психологічні принципи до рішень, які приймають керівники в межах підприємств. Тут емоції, такі як любов, ненависть і смуток, відіграють значну роль, впливаючи на те, як керівники сприймають і реагують на інформацію, приймають рішення та зрештою визначають успіх своїх підприємств. Вплив цих емоцій на конкурентоспроможність та фінансове здоров'я підкреслює важливість інтеграції емоційної усвідомленості в процеси прийняття управлінських рішень.

Обидва напрями пропонують цінні інсайти та практичні рекомендації для покращення процесів прийняття фінансових рішень. Поведінкові фінанси закликають до підвищення обізнаності про когнітивні упередження та розробку стратегій для зменшення їхнього впливу на інвестиційні рішення. Поведінковий контролінг, в свою чергу, наголошує на необхідності структурованих рамок прийняття рішень та зосередженні на емоційній самосвідомості серед керівників для покращення ефективності бізнесу.

Разом ці напрями надають всебічне уявлення про те, як психологічні фактори впливають на фінансові рішення, будь то на рівні окремих інвесторів або в межах складної динаміки організаційного управління. З розвитком обох напрямів вони обіцяють надати ще глибші інсайти у взаємодію між людською поведінкою та прийняттям фінансових рішень, з суттєвими наслідками для інвесторів, керівників та менеджерів.

Під час кризи, особливо під час екстремальних ситуацій, таких як війна, поведінкові фактори, що впливають на прийняття рішень, стають ще більш помітними. Ці фактори часто відхиляються від раціональних припущень традиційних фінансових теорій, що призводить до рішень, які можуть не відповідати довгостроковим стратегічним цілям організації. Розуміння та визначення цих життєво важливих поведінкових факторів має важливе значення для розробки ефективних стратегій контролінгу поведінки, які можуть пом'якшити їхній негативний вплив.

Одним із найважливіших поведінкових факторів під час кризи є підвищений рівень стресу та невизначеності, які відчувають особи, що приймають рішення. У такому воєнному середовищі, як в Україні, непередбачуваність подій у поєднанні з безпосередніми загрозами особистій безпеці та безперервності бізнесу призводить до сильного стресу. Цей стрес часто викликає реакцію «бийся або тікай», що може порушити такі когнітивні функції, як вирішення проблем, критичне мислення та здатність об'єктивно оцінювати ризики.

Невизначеність, побічний продукт кризи, посилює цей стрес. Відсутність достовірної інформації та мінливий характер умов війни ускладнюють тим,

хто приймає рішення, передбачити результати, що призводить до спирання на евристичні методи чи розумові скорочення. Хоча ці евристики іноді можуть бути корисними, вони часто призводять до упереджень, які спотворюють судження та призводять до неоптимальних фінансових рішень. Наприклад, особи, які приймають рішення, можуть або стати надто обережними, накопичуючи ресурси, щоб уникнути втрат, або надмірно прагнути до ризику, роблячи відчайдушні кроки, щоб відновити стабільність.

Когнітивні упередження — це систематичні моделі відхилень від норми чи раціональності суджень, які стають особливо помітними під час криз. В умовах війни на прийняття фінансових рішень найбільший вплив можуть чинити такі когнітивні упередження, як неприйняття втрат, упередження підтвердження, надмірна самовпевненість та упередженість статус-кво.

Згідно з Теорією перспектив, люди більш чутливі до втрат, ніж до прибутків. Під час війни страх втрати активів, позицій на ринку чи навіть людських ресурсів може призвести до надто консервативного прийняття рішень. Це упередження може змусити підприємства втратити потенційні можливості, які могли б допомогти їм адаптуватися до нових ринкових умов. Упередження підтвердження виникає, коли люди віддають перевагу інформації, яка підтверджує їхні попередні переконання чи рішення. У ситуації війни особи, які приймають рішення, можуть применшувати або ігнорувати докази, які суперечать їхнім стратегіям, що призводить до повторних помилок і нездатності адаптуватися до середовища, що швидко змінюється.

Ілюзія контролю може змусити осіб, які приймають рішення, переоцінювати свою здатність впливати на результати в дуже нестабільному середовищі, як війна. Така надмірна впевненість може призвести до ризикованих фінансових рішень, таких як надмірне залучення коштів або здійснення значних незворотних інвестицій на основі оптимістичних прогнозів. В той же час, особи, які приймають рішення, можуть віддати перевагу збереженню поточного стану справ, протидіючи необхідним змінам через уявні ризики, пов'язані з новими стратегіями. Під час війни це упередження може перешкодити бізнес-структурам вчасно внести зміни, які є вирішальними для виживання.

Значущу роль у прийнятті фінансових рішень, особливо під час криз, відіграють емоції. Емоційні наслідки війни, включаючи страх, гнів і відчай, можуть затьмарити судження та призвести до рішень, керованих більше негайними емоційними реакціями, ніж раціональним аналізом. Наприклад, страх може змусити осіб, які приймають рішення, передчасно ліквідувати активи, тоді як гнів може призвести до агресивних, але непродуманих фінансових кроків.

У контексті війни на емоційний стан осіб, які приймають рішення, також можуть впливати фактори поза межами безпосереднього ділового оточення, такі як турбота про особисту безпеку чи добробут близьких. Ці емоційні відволікання можуть ще більше погіршити здатність приймати обґрунтовані фінансові рішення, підкреслюючи потребу в механізмах поведінкового контролінгу, які можуть допомогти пом'якшити ці наслідки.

Під час кризи на прийняття фінансових рішень також можуть впливати групове мислення та соціальна динаміка в організаціях. Тиск з метою підкоритися поглядам більшості, особливо в такому стресовому та невизначеному середовищі, як війна, може призвести до колективних помилок у прийнятті рішень. Це явище, відоме як групове мислення, може пригнічувати різні думки та призводити до рішень, які не були ретельно оцінені або які не враховували альтернативні стратегії.

Соціальна динаміка також відіграє певну роль у тому, як інформація обмінюється та обробляється всередині організації. Під час кризи ієрархічні структури можуть стати більш жорсткими, а співробітники нижчого рівня не вагаються ділитися важливою інформацією або альтернативними точками зору, які можуть оскаржити рішення вищого керівництва. Це може призвести до інформаційної асиметрії, коли життєво важливі відомості не враховуються в процесі прийняття рішень, що ще більше погіршує якість фінансових рішень.

У зруйнованому війною середовищі також значно впливають на прийняття фінансових рішень культурні чинники. В Україні, де культурна ідентичність і національна гордість тісно пов'язані з триваючою військовою агресією росії, особи, які приймають рішення, можуть віддавати пріоритет рішенням, які відповідають культурним цінностям, навіть якщо вони суперечать економічній раціональності. Це може проявлятися в рішеннях, які віддають перевагу місцевим постачальникам перед більш економічно ефективними міжнародними варіантами або які зберігають рівень зайнятості, незважаючи на фінансову напругу, щоб підтримувати стабільність громади.

Виявлення цих критичних поведінкових факторів — стресу та невизначеності, когнітивних упереджень, емоційних впливів, соціальної динаміки та культурних міркувань — має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій контролінгу поведінки. Розуміючи, як ці фактори впливають на прийняття фінансових рішень під час таких криз, як війна в Україні, організації можуть розробляти систему контролінгу, яка пом'якшує їх негативний вплив і забезпечує узгодженість рішень із довгостроковими стратегічними цілями.

Першим кроком у розробці стратегій поведінкового контролінгу є створення надійного підґрунтя, яке об'єднує поведінкові дані в існуючу систему управління фінансами компанії. Ця структура має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до конкретних викликів, викликаних кризами, такими як війна, і водночас бути комплексною для вирішення різноманітних поведінкових факторів, визначених вище. Процесами прийняття рішень, адаптованими до кризових умов, можуть стати сценарне планування та стрес-тестування. За допомогою сценарного планування можна передбачити різні потенційні наслідки кризи, що допоможе менеджерам підготуватися до різних непередбачених ситуацій і зменшить залежність від інстинктивних, емоційно керованих рішень. В свою чергу, стрес-тестування стане в нагоді для оцінки фінансової стійкості організації за різних кризових сценаріїв. Ці тести мають враховувати психологічний стрес осіб, які приймають рішення, і те, як це може вплинути на їхні судження.

Дієвими механізмами, які допоможуть контролювати і спрямовувати поведінку менеджерів під час криз, можуть стати контрольні списки рішень, які нагадуватимуть критичні фактори, які слід враховувати, допомагаючи протидіяти когнітивним упередженням, таким як надмірна впевненість і упередженість підтвердження.

Враховуючи значний вплив стресу та невизначеності на прийняття фінансових рішень, життєво важливо розробити стратегії, які допоможуть пом'якшити ці наслідки. Серед них створення таких систем підтримки, які відповідали б потребам психічного здоров'я тих, хто приймає рішення. Зокрема, програми подолання стресу, наприклад, навчання уважності, консультаційні послуги та семінари з комунікації в кризових ситуаціях. А також інструменти для прийняття рішень, які спростують складну інформацію, допомагають зменшити когнітивне перевантаження та полегшити втому від прийняття рішень під час криз.

Важливим також є покращення спілкування всередині організації, щоб зменшити невизначеність. Розробка і підтримка плану комунікації в кризових ситуаціях, який забезпечує своєчасний і точний потік інформації. Цей план має включати протоколи для обміну інформацією про зовнішнє середовище, наприклад про розвиток війни, а також внутрішні оновлення щодо реагування організації.

Створення середовища, яке підтримує структуроване прийняття рішень. Встановлення протоколів, які керують тиском часу, який часто пов'язаний із прийняттям кризових рішень, дозволяючи приймати більш обдумані та зважені рішення, незважаючи на терміновість.

Щоб усунути емоційний вплив на прийняття виважених рішень в часи війни в нагоді може стати розробка стратегій, які сприятимуть емоційному регулюванню менеджерів, а саме навчання емоційній обізнаності та підтримуючій практиці лідерства. Існують різні навчальні програми, які допомагають управлінцям розпізнавати свої емоційні реакції та керувати ними, за допомогою розвитку навичок емоційного інтелекту (EQ) - самосвідомість, емпатія та емоційна регуляція. Потрібно заохочувати лідерів застосовувати емпатійні підходи, усвідомлюючи емоційний вплив кризи на їхні команди. Це включає надання емоційної підтримки та забезпечення того, щоб процес прийняття рішень враховував благополуччя всіх співробітників.

Враховуючи потенціал групового мислення та іншої соціальної динаміки спотворювати процес прийняття рішень під час криз, важливо впроваджувати стратегії, які сприяють здоровій груповій динаміці, серед яких:

- 1) Заохочення різноманітних точок зору в процесі прийняття рішень за рахунок міжфункціональних команд, що об'єднують працівників з різних відділів та рівнів організації. Ця різноманітність думок допомагає протистояти груповому мисленню та забезпечує більш комплексну оцінку рішень.

- 2) Створення організаційної культури відкритого діалогу шляхом визначення психологічно безпечного середовища, де члени команди почуватимуться комфортно, висловлюючи незгодні думки, не боячись покарання. Цього можна досягти за допомогою регулярних сеансів зворотного зв'язку та посилення цінності різноманітних думок.

3) Формалізовані протоколи прийняття рішень для мінімізації впливу соціальної динаміки за рахунок впровадження інструментів анонімного голосування або прийняття рішень, які дозволяють людям висловлювати свою думку без впливу групової динаміки чи ієрархічного тиску.

Розробка ефективної системи прийняття рішень має вирішальне значення для того, щоб організації могли справлятися з фінансовими проблемами під час війни, що триває в Україні. Ці рамки повинні інтегрувати поведінкові ідеї, забезпечуючи структуровані підходи для пом'якшення впливу стресу, когнітивних упереджень, емоційного впливу та соціальної динаміки на фінансові рішення. Мета полягає в тому, щоб створити адаптивні, стійкі структури, які направлятимуть організації через складні умови кризи, зберігаючи узгодженість зі стратегічними цілями.

При цьому серед основних поведінкових моделей, які враховують ірраціональні моделі поведінки під час криз, є Теорія перспектив, яку можна використати для усунення неприйняття втрат та інших упереджень, що впливають на прийняття рішень в ризикових умовах. Структура прийняття рішень повинна наголошувати на сценаріях, коли уникнення втрат може мати непропорційний пріоритет над досягненням прибутків, допомагаючи протидіяти цьому упередженню.

Важливим є встановлення чітких шляхів прийняття рішень, які включають контрольні точки для перегляду рішень у світлі нової інформації чи обставин, що змінюються. Розбивка процесу прийняття рішення на більш дрібні кроки, які можна контролювати, з періодичними переглядами для переоцінки ситуації та коригування курсу дій за потреби. Такий підхід допомагає зменшити вплив стресу та запобігає поспішним, емоційно спричиненим рішенням.

Структура прийняття рішень має бути спеціально розроблена для ефективного функціонування в кризових умовах, і повинна бути як гнучкою, так і міцною. В нагоді може стати такий інструмент фінансового контролінгу, як планування на основі сценаріїв, що передбачатиме розробку кількох сценаріїв на основі потенційних кризових подій (наприклад, ескалація війни, економічні санкції, збої в ланцюзі поставок) і підготовку відповідних планів дій. Щоб виявити слабкі місця та потенційні недогляди в запланованому реагуванні, доречно використовувати завдання червоної команди, де група всередині організації відіграє роль супротивника або кризового сценарію, щоб перевірити та вдосконалити систему прийняття рішень.

Перед прийняттям певних рішень під час кризи важливо встановити попередньо визначені порогові значення ризику, які активують різні рівні повноважень щодо прийняття рішень або передають рішення на вищі рівні управління. Це допомагає досягти балансу між швидкими діями та ретельним розглядом під час криз. При цьому критерії прийняття рішень мають узгоджуватися з кризовими пріоритетами організації, такими як захист критично важливих активів, підтримка безперервності роботи та підтримка добробуту співробітників.

Ключовим компонентом ефективної системи прийняття рішень є інтеграція циклів зворотного зв'язку в реальному часі, які дозволяють

безперервно навчатися та адаптуватися під час кризи, коригувати свої стратегії на основі негайних результатів. Запровадження процесу постійного вдосконалення, у якому система прийняття рішень регулярно оновлюється на основі нових ідей і досвіду, отриманого під час кризи. Це гарантуватиме, що рамки для включення регулярних циклів навчання та адаптації залишаться актуальними та практичними в міру розвитку кризи.

Висновки та напрями подальших досліджень. Дослідження, представлене в цій статті, підкреслює критичну роль поведінкового контролінгу в прийнятті рішень під час кризових умов, з особливим акцентом на триваючій війні в Україні. У дослідженні розглядається певна прогалина в традиційних фінансових теоріях, які часто ігнорують психологічні та поведінкові фактори, що впливають на рішення в екстремальних ситуаціях. Завдяки інтеграції розуміння поведінкових фінансів у практику контролінгу, це дослідження забезпечує комплексну основу для організацій, щоб покращити процеси прийняття рішень під час криз.

Не дивлячись на те, що це дослідження забезпечує міцну основу для розуміння та впровадження поведінкового контролінгу в умовах кризи, подальша емпірична перевірка, дослідження міжкультурних застосувань та інтеграція технологій можуть підвищити ефективність висвітлених положень. Крім того, вивчення довгострокового впливу контролінгу поведінки на фінансову стійкість підприємства дасть цінну інформацію про його роль у підтримці успіху після безпосередньої кризи.

На завершення слід зауважити, що дане дослідження, звертаючись до психологічних факторів, які впливають на рішення, і пропонуючи практичні, адаптивні стратегії, робить значний внесок як у теоретичне, так і в практичне розуміння антикризового менеджменту у сфері фінансів. Оскільки організації продовжують стикатися з дедалі складнішими проблемами, висновки проведеного дослідження матимуть вирішальне значення, щоб допомогти їм зорієнтуватися та вийти сильнішими з кризи, до якої призвела війна в Україні.

1. Almansour B. Y., Elkrghli S., Almansour A. Y. Behavioral finance factors and investment decisions: A mediating role of risk perception. *Cogent Economics & Finance*. 2023. 11(2). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2239032>

2. Arora M., Gupta A., Sharma, V. Evolution and Current State of Behavioral Finance. *Journal of Financial Studies*. 2021. 15(3), 45-62.

3. Bansal T. Behavioral finance and COVID-19: Cognitive errors that determine the financial future. Cornell University, Preprint. Retrieved from. 2020 <https://ssrn.com/abstract=3595749>.

4. Chaubey D. S., Antony Raj M. Psychological Factors in Financial Decision-Making: Insights from Behavioral Finance. *Journal of Behavioral Finance Research*. 2024. 18(1), 23-41.

5. Kumar S., Gupta R., Sinha P. A Bibliometric Analysis of the Journal of Behavioral and Experimental Finance. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 2021. 9(2), 11-27.

6. Dr. MANISHA, Dr. MANISH DIDWANIA, and Dr. MEENA SHARMA. BEHAVIORAL FINANCE: DELINEATION AND COALESCENCE OF HUMAN BEHAVIOR & INVESTMENT DECISIONS. 2023. Vol 18. No 03. P. 1291-1301 DOI: 10.17605/OSF.IO/4T8Z7

7. Paule-Vianez J., Gyme-Marthnez R., Plaza-Campanera L. Mapping the Intellectual Structure of Behavioral Finance (1987–2017): A Bibliometric Analysis. *Journal of Financial Psychology*. 2020. 34(1), 76-99.

8. Rashid, M., Ahmad, R., & Tariq, S. Financial Revolution: From Traditional Finance to Behavioral and Neuro-finance. *South Asian Journal of Social Science and Humanities*. 2022. 3(4), 95-108.

9. Sattar, A., Khalid, H., & Saeed, M. Influence of Behavioral Finance Biases on Investment Decision-making under Uncertainty. *International Journal of Advanced Financial Research*, 2020. 5(2), 55-72.
10. Sedliacikova M., Moresova M., Alac P., Drabek J. How Do Behavioral Aspects Affect the Financial Decisions of Managers and the Competitiveness of Enterprises? *Journal of Competitiveness*. 2021. 13(2), 99–116. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.06>
11. Trutmann K., Heinke S., Rudin C. Degree of Personal Responsibility in Decisions and the Likelihood to Abandon an Investment among Professionals: Evidence from a Lab-in-the-Field Experiment. *Journal of Behavioral Finance*. 2023. 1–18. <https://doi.org/10.1080/15427560.2023.2228549>
12. Vaid A. J., Chaudhary R. Review paper on the impact of behavioral biases in financial decision-making. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2022. 16(2), 989-997.

1. Almansour B. Y., Elkrggli S., Almansour A. Y. Behavioral finance factors and investment decisions: A mediating role of risk perception. *Cogent Economics & Finance*. 2023. 11(2). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2239032>
2. Arora M., Gupta A., Sharma, V. Evolution and Current State of Behavioral Finance. *Journal of Financial Studies*. 2021. 15(3), 45-62.
3. Bansal T. Behavioral finance and COVID-19: Cognitive errors that determine the financial future. Cornell University, Preprint. Retrieved from. 2020 <https://ssrn.com/abstract=3595749>.
4. Chaubey D. S., Antony Raj M. Psychological Factors in Financial Decision-Making: Insights from Behavioral Finance. *Journal of Behavioral Finance Research*. 2024. 18(1), 23-41.
5. Kumar S., Gupta R., Sinha P. A Bibliometric Analysis of the Journal of Behavioral and Experimental Finance. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 2021. 9(2), 11-27.
6. Dr. MANISHA, Dr. MANISH DIDWANIA, and Dr. MEENA SHARMA. BEHAVIORAL FINANCE: DELINEATION AND COALESCENCE OF HUMAN BEHAVIOR & INVESTMENT DECISIONS. 2023. Vol 18, No 03. P. 1291-1301 DOI: 10.17605/OSF.IO/4T8Z7
7. Paule-Vianez J., Gyme-Martinez R., Plaza-Campanera L. Mapping the Intellectual Structure of Behavioral Finance (1987–2017): A Bibliometric Analysis. *Journal of Financial Psychology*. 2020. 34(1), 76-99.
8. Rashid, M., Ahmad, R., & Tariq, S. Financial Revolution: From Traditional Finance to Behavioral and Neuro-finance. *South Asian Journal of Social Science and Humanities*. 2022. 3(4), 95-108.
9. Sattar, A., Khalid, H., & Saeed, M. Influence of Behavioral Finance Biases on Investment Decision-making under Uncertainty. *International Journal of Advanced Financial Research*, 2020. 5(2), 55-72.
10. Sedliacikova M., Moresova M., Alac P., Drabek J. How Do Behavioral Aspects Affect the Financial Decisions of Managers and the Competitiveness of Enterprises? *Journal of Competitiveness*. 2021. 13(2), 99–116. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.06>
11. Trutmann K., Heinke S., Rudin C. Degree of Personal Responsibility in Decisions and the Likelihood to Abandon an Investment among Professionals: Evidence from a Lab-in-the-Field Experiment. *Journal of Behavioral Finance*. 2023. 1–18. <https://doi.org/10.1080/15427560.2023.2228549>
12. Vaid A. J., Chaudhary R. Review paper on the impact of behavioral biases in financial decision-making. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2022. 16(2), 989-997.