

УДК 35.01:159.9.019.4(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.11>

ПОВЕДІНКОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК НОВІТНЯ ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Дяченко Михайло Валентинович,

доктор філософії,

доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права

Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

ORCID ID: 0000-0001-9887-7043

У статті обґрунтовано поведінкове врядування як новітню парадигму розвитку системи публічного управління, що виходить за межі епізодичного застосування технологій підштовхування та передбачає системне врахування фактичної поведінки громадян, публічних службовців, політичних керівників, організацій і мереж взаємодії на всіх стадіях публічної політики. Розмежовано поведінкову публічну політику, поведінкове публічне адміністрування, поведінковий уряд і поведінкове врядування. Останнє визначено як міждисциплінарну, людиноцентричну, доказову й етично обмежену систему формування правил, процесів, сервісів, комунікацій та механізмів підзвітності, у якій поведінкові закономірності використовуються не лише для зміни індивідуального вибору, а й для вдосконалення інституційного середовища та самокорекції публічної влади. Методологічну основу становлять системний, інституційний, структурно-функціональний, порівняльний і процесний підходи, методи аналізу, синтезу, типологізації та концептуального моделювання. Обґрунтовано сім контурів парадигми: епістемологічно-діагностичний; політико-проектний; організаційно-адміністративний; сервісно-цифровий; партисипативно-комунікаційний; експериментально-оцінювальний; етико-правовий та інституційний. Розроблено цикл поведінково обґрунтованого рішення, паспорт поведінкового втручання й індекс інституційної готовності. Визначено принципи прозорості, пропорційності, збереження автономії, недискримінації, захисту даних, доказової достатності та оскаржуваності. Доведено, що поведінкова парадигма не замінює правове регулювання, ресурсне забезпечення чи структурні реформи, а підвищує їхню дієвість через точніше визначення бар'єрів, адаптацію управлінських процесів і постійне навчання інституцій. Запропоновані положення можуть бути використані для модернізації публічних послуг, регуляторної політики, комунікації, управління персоналом, доброчесності та участі громадян в Україні.

Ключові слова: поведінкове врядування, публічне управління, поведінкові інсайти, доказова політика, інституційна спроможність, етика.

Diachenko Mykhailo. BEHAVIOURAL GOVERNANCE AS A NEW PARADIGM FOR THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The article substantiates behavioural governance as a new paradigm for the development of the public administration system. It goes beyond the occasional use of nudges and requires systematic consideration of the actual behaviour of citizens, public servants, political leaders, organisations, and governance networks throughout the policy cycle. Behavioural public policy, behavioural public administration, behavioural government, and behavioural governance are distinguished. Behavioural governance is defined as an interdisciplinary, human-centred, evidence-informed, and ethically bounded system for shaping rules, processes, services, communications, and accountability mechanisms in which behavioural regularities are used both to influence individual choice and to improve the institutional environment and the capacity of public authorities for self-correction. The methodology combines systemic, institutional, structural-functional, comparative, and process approaches with analysis, synthesis, typology, and conceptual modelling. Seven contours are substantiated: epistemological and diagnostic; policy design; organisational and administrative; service and digital; participatory and communicative; experimental and evaluative; and ethical, legal, and institutional. A behaviourally informed decision cycle, a behavioural intervention passport, and an institutional readiness index are developed. The principles of transparency, proportionality, preservation of autonomy, non-discrimination, data protection, evidential sufficiency, and contestability are specified. The behavioural paradigm does not replace legal regulation, resources, or structural reform; it enhances their effectiveness by identifying barriers more precisely, adapting administrative processes, and creating continuous institutional learning. The framework can support the modernisation of public services, regulatory policy, public communication, human resource management, integrity systems, and citizen participation in Ukraine. Its practical

value lies in a structured approach to diagnosing problems, selecting proportionate instruments, conducting ethical review, testing interventions, scaling verified solutions, and monitoring unintended effects.

Key words: *behavioural governance, public administration, behavioural insights, evidence-informed policy, institutional capacity, ethics.*

Вступ. Тривалий час розвиток публічного управління спирався на нормативну модель раціонального актора, який має достатню інформацію, послідовно порівнює альтернативи та обирає оптимальне рішення. Г. Саймон довів обмеженість такої моделі, показавши, що адміністративні рішення приймаються за умов дефіциту часу, інформації та когнітивних ресурсів, а тому орієнтуються переважно на задовільний, а не ідеально оптимальний результат [1]. Це створило підґрунтя для переходу від формально-раціонального до реалістичного розуміння поведінки у публічних організаціях.

Дослідження евристик і когнітивних упереджень засвідчили систематичний характер відхилень людського вибору від стандартів повної раціональності [2]. Ефект статус-кво, уникнення втрат, фреймінг, надмірна впевненість, обмежена увага та групове мислення впливають не лише на громадян як адресатів політики. Аналогічні механізми формують рішення посадових осіб, експертів, керівників і колегіальних органів, визначаючи пріоритети, сприйняття ризиків, розподіл ресурсів та ставлення до доказів.

На цій основі сформувалася поведінкова публічна адміністрація, яку визначають як аналіз публічного управління з мікрорівневої перспективи індивідуальної та групової поведінки із залученням психологічних теорій і методів [3]. Проте результат управління залежить не лише від властивостей окремих службовців або користувачів послуг, а й від правил, організаційної культури, міжвідомчих процесів, цифрових інтерфейсів і політичних стимулів, які утворюють поведінкове середовище влади.

Концепція поведінкового врядування розширює предмет аналізу до всього політичного процесу та взаємодії держави, громадянського суспільства, бізнесу й громадян. Поведінка тут є одночасно об'єктом політики, ресурсом спільного вироблення рішень і наслідком інституційного дизайну [4]. Така перспектива дозволяє досліджувати не лише те, як влада впливає на вибір людини, а й те, як власні упередження влади, рутинні процедури та архітектура відповідальності формують якість рішень.

У вітчизняній науці поведінкове врядування трактується як інтегрований методологічний підхід, заснований на використанні знань про індивідуальну та групову поведінку під час формування публічної політики [5]. Дослідження імплементації поведінкового підходу в Україні акцентують на можливостях кризової комунікації, підтримання соціальної стійкості та довіри, але водночас вияв-

ляють дефіцит даних, ресурсні обмеження, етичні дилеми та нестачу інституційної спроможності [6]. Отже, актуальним є перехід від локальних втручань до цілісної парадигми розвитку системи.

Міжнародна практика також еволюціонувала від окремих nudge-проектів до стандартизованого циклу діагностики, проектування, експериментування та масштабування. Методика BASIC наголошує, що втручання має ґрунтуватися на чітко визначеній поведінці, причинному механізмі, контексті та перевірюваному результаті [7]. Дискусія про nudging і boosting водночас показує необхідність поєднувати зміну архітектури вибору з розвитком компетентності людей самостійно приймати якісні рішення [8].

Поширення поведінкових інструментів загострює питання легітимності. За непрозорого застосування вони можуть перетворитися на маніпуляцію, приховане обмеження автономії або цифрові темні патерни. Тому етичність має перевірятися під час визначення мети, збору даних, дизайну, експерименту, масштабування й оприлюднення результатів [9]. Інституціоналізація поведінкової науки потребує лідерства, визначених цілей, належного врядування, інтеграції та розвитку спроможності, що систематизовано у принципах LOGIC [10].

Невирішеною залишається проблема поєднання мікрорівневих поведінкових закономірностей із організаційними та інституційними змінами. Бракує цілісної моделі, яка одночасно визначала б межі понять, цикл рішення, критерії етичності, інфраструктуру даних, механізми навчання та умови масштабування. Саме ця прогалина визначає наукову актуальність дослідження.

Мета та завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування поведінкового врядування як новітньої парадигми розвитку системи публічного управління та розроблення методичних засад його інституціоналізації в Україні. Для досягнення мети поставлено завдання: розмежувати споріднені поняття; визначити принципи, рівні й функціональні контури парадигми; побудувати цикл поведінково обґрунтованого рішення; запропонувати паспорт втручання, індекс інституційної готовності та практичні напрями застосування.

Методи дослідження. Методологічну основу становить міждисциплінарне поєднання теорії публічного управління, поведінкової економіки, когнітивної та соціальної психології, інституціоналізму й аналізу публічної політики. Системний підхід використано для розгляду поведінкового врядування як сукуп-

ності взаємопов'язаних суб'єктів, правил, процесів, даних і зворотних зв'язків; інституційний – для аналізу формальних та неформальних норм, стимулів і механізмів відповідальності; структурно-функціональний – для визначення контурів парадигми.

Порівняльний метод застосовано для розмежування поведінкової публічної політики, поведінкового публічного адміністрування, поведінкового уряду та поведінкового врядування. Процесний підхід дозволив побудувати цикл від постановки проблеми до інституційного навчання. Використано методи аналізу й синтезу, абстрагування, типологізації, узагальнення, причинно-наслідкового моделювання та багатокритеріального оцінювання. Джерельну базу становлять наукові праці, методичні документи ОЕСР, законодавство й аналітичні матеріали щодо України.

Дослідження має концептуальний характер. Запропоновані індикатори та ваги потребують калібрування за сферою політики, рівнем влади, характеристиками цільових груп і якістю даних. Причинний ефект втручання може встановлюватися лише за належного дизайну оцінювання, тому методичні положення слід розглядати як рамку для підготовки, тестування та відповідального масштабування рішень.

Результати дослідження. Парадигма публічного управління задає вихідне уявлення про природу суб'єктів, причинність управлінських явищ, допустимі методи пізнання та критерії результативності. Поведінкове врядування змінює базове припущення про людину: замість абстрактного раціонального виконавця або пасивного одержувача послуг воно розглядає обмежено раціонального, соціально вбудованого актора, поведінка якого залежить від контексту, норм, емоцій, довіри, ідентичності, звичок, інтерфейсів і сприйняття справедливості.

Поведінкову публічну політику доцільно пов'язувати переважно з використанням поведінкових знань для досягнення суспільно значущих результатів через зміну поведінки адресатів. Поведінкове публічне адміністрування зосереджується на рішеннях і робочому середовищі публічних службовців. Поведінковий уряд охоплює поведінку політичного керівництва та центрів прийняття рішень. Поведінкове врядування є ширшим інтегруючим поняттям, бо включає взаємодію державних, місцевих, приватних і громадських акторів та взаємний вплив інституцій і поведінки.

Поведінкове врядування запропоновано визначати як міждисциплінарну, людиноцентричну, доказову та етично обмежену парадигму формування й реалізації публічної політики, за якої фактичні закономірності індивідуальної, групової та організаційної поведінки системно інтегруються у дизайн

правил, процедур, сервісів, комунікацій і механізмів підзвітності, а наслідки такого дизайну перевіряються, переглядаються та використовуються для інституційного навчання.

Принципами парадигми є реалістичність поведінкових припущень; контекстуальність; людиноцентричність; законність; пропорційність; доказовість; етичність; недискримінація; відкритість; захист даних; збереження змістовного вибору; участь заінтересованих сторін; адаптивність; оцінювання довгострокових і розподільчих наслідків. Їх сукупність запобігає редукції підходу до технічного «підштовхування» та пов'язує його з демократичною легітимністю.

Поведінковий аналіз має здійснюватися на трьох рівнях. На мікрорівні досліджуються рішення громадян, службовців і керівників; на мезорівні – організаційні рутини, командна динаміка, культура, внутрішні стимули, міжвідомчі процеси та сервісні інтерфейси; на макрорівні – інституційні правила, суспільні норми, мережі врядування, інформаційне середовище й політична економія реформ. Стійкий ефект можливий лише за узгодження цих рівнів.

Для операціоналізації парадигми сформовано сім взаємопов'язаних контурів, що охоплюють шлях від побудови доказового уявлення про проблему до етичного контролю, інституціоналізації та навчання. Їх зміст, основні інструменти та критерії результативності наведено в табл. 1.

Епістемологічно-діагностичний контур є визначальним, оскільки хибна постановка проблеми спрямовує політику на наслідок, а не на причину. Низьке використання послуги може зумовлюватися не байдужістю громадян, а складністю форми, нестачею документів, недовірою, цифровою нерівністю або очікуванням негативного ставлення. Діагностика має поєднувати адміністративні дані, спостереження, інтерв'ю, опитування, аналіз шляху користувача та перевірку конкуруючих гіпотез.

Політико-проектний контур виходить із принципу портфельності. Поведінковий інструмент не повинен автоматично підміняти закон, фінансування, контроль або розвиток інфраструктури. Якщо бар'єр пов'язаний із відсутністю права чи ресурсу, спрощене повідомлення не вирішить проблему. Теорія змін має показувати, які структурні та поведінкові чинники формують результат, якими інструментами вони адресуються і за яких умов очікуваний ефект може не виникнути.

До портфеля можуть входити варіант за замовчуванням, спрощення, нагадування, соціальні норми, персоніфікована інформація, зобов'язання, своєчасний зворотний зв'язок, деліберація, навчання та boosts разом із традиційними правовими й еко-

Таблиця 1

Контури поведінкового врядування та критерії їх інституціоналізації

Контур парадигми	Основні інструменти	Критерії результативності
Епістемологічно-діагностичний	Постановка проблеми; сегментація; карта бар'єрів, мотивів і норм; перевірка причинних гіпотез.	Якість базової лінії; причинна обґрунтованість; репрезентативність; відсутність стигматизації.
Політико-проектний	Теорія змін; портфель правових, економічних, сервісних, nudge- і boost-інструментів; сценарії.	Відповідність причині; пропорційність; сумісність із цілями; альтернатива і план припинення.
Організаційно-адміністративний	Дизайн процесів, чек-листів і колегіальних процедур; управління навантаженням; зменшення шуму та упереджень.	Якість і своєчасність рішень; менше помилок; рівність ставлення; визначені ролі й відповідальність.
Сервісно-цифровий	Спрощення процедур; зрозуміла мова; архітектура вибору; нагадування; аудит тягаря та інтерфейсів.	Завершення послуги; час і витрати; доступність; відсутність dark patterns і надмірного збору даних.
Партисипативно-комунікаційний	Двостороння комунікація; деліберація; спільне проектування; тестування повідомлень; зворотний зв'язок.	Довіра і розуміння; різноманітність учасників; врахування пропозицій; відсутність маніпуляції.
Експериментально-оцінювальний	Пілот; експериментальні й квазіекспериментальні дизайни; А/В-тести; аналіз неоднорідності та побічних ефектів.	Надійність і відтворюваність ефекту; вартісна ефективність; зовнішня валідність; правила масштабування.
Етико-правовий та інституційний	Етична і правова перевірка; захист даних; реєстр втручань; звітність; стандарти, навчання та нагляд.	Законність, прозорість, оскаржуваність і недискримінація; спроможність; регулярний перегляд практик.

Джерело: розроблено автором

номічними засобами. Перевага надається найменш обмежувальному інструменту, здатному досягти законної мети. За високої складності або ризику нерівності слід посилювати компетентність і автономію, а не лише автоматичні реакції.

Організаційно-адміністративний контур переносить аналіз усередину публічних організацій. Джерелами помилок є інформаційне перевантаження, жорсткі строки, невизначені критерії, ієрархічний тиск, групове мислення, ефект першої інформації та різний рівень вимог до подібних справ. Запобіжниками можуть бути структуровані форми рішень, незалежне первинне оцінювання, попередньо визначені критерії, чек-листи, ротація ролей, фіксація аргументів і аналіз розбіжностей між експертами.

Сервісно-цифровий контур спрямований на усунення адміністративного тягаря, який складається з витрат пошуку інформації, виконання вимог і психологічного навантаження. Спрощення має передбачати не механічне скорочення кроків, а збереження правових гарантій, доступність альтернативного каналу та зрозуміле пояснення наслідків. Цифровий інтерфейс повинен проходити аудит на приховане примушування, асиметричні кнопки, складне скасування, надмірні дозволи та дискримінаційні наслідки алгоритмічної персоналізації.

Партисипативно-комунікаційний контур змінює роль громадянина з пасивного адресата на учасника спільного проектування. Поведінкові знання мають допомагати зменшувати бар'єри участі, забезпечувати зрозумілість інформації та різноманітність учасників, а не конструювати ілюзію підтримки.

У повідомленнях важливо чітко розрізняти факт, невизначеність і рекомендацію; соціальні норми застосовувати лише за достовірних даних; механізми скарг та виправлення помилок робити не складнішими за саму послугу.

Експериментально-оцінювальний контур запроваджує логіку «тестувати до масштабування». Оцінювання повинно містити базову лінію, заздалегідь визначений первинний показник, групу порівняння, перевірку неоднорідності ефекту, витрат, побічних наслідків і тривалості результату. Статистично значуща короткочасна зміна не є достатньою підставою для масштабування, якщо вона збільшує нерівність, переносить витрати на користувача або швидко зникає.

Етико-правовий та інституційний контур має поєднати право, етику й організаційну спроможність. Закон України «Про адміністративну процедуру» закріплює принципи законності, обґрунтованості, неупередженості, пропорційності, відкритості, своєчасності та права особи бути вислуханою [11]. Поведінковий дизайн адміністративної взаємодії повинен підсилювати реалізацію цих гарантій, а не створювати прихований спосіб їх обійти.

Практичним документом запропоновано паспорт поведінкового втручання. Він має містити: опис публічної проблеми та цільової поведінки; цільові й потенційно вразливі групи; базові дані; поведінковий механізм і альтернативні пояснення; правову підставу; теорію змін; перелік альтернатив; етичну матрицю; дизайн оцінювання; показники основного, розподільчого, побічного та довгострокового

ефекту; правила припинення, масштабування, оприлюднення й оскарження.

Цикл поведінково обґрунтованого рішення охоплює дев'ять стадій: 1) визначення суспільної проблеми; 2) операціоналізацію конкретної поведінки; 3) діагностику контексту та причин; 4) спільне проєктування альтернатив; 5) етико-правову експертизу; 6) пілотування; 7) оцінювання результатів і неоднорідності; 8) рішення про припинення, коригування або масштабування; 9) внесення знань до реєстру та перегляд стандартів. Кожна стадія повинна мати власника результату, джерело даних і критерій завершення.

Для самооцінювання запропоновано індекс інституційної готовності до поведінкового врядування: $ІГПВ = K_e \times K_d \times \sum(w_i \times I_i)$, де I_i – нормовані оцінки лідерства, врядування, інтеграції, кадрової спроможності, даних, етики та оцінювання; w_i – їх ваги, сума яких дорівнює одиниці; K_e – коефіцієнт етичної відповідності; K_d – коефіцієнт доказової надійності. Мультиплікативні коефіцієнти реалізують принцип «критичного мінімуму»: високі ресурси не компенсують відсутність етичних гарантій або надійних доказів.

Для України пріоритетними сферами є доступ до соціальних та адміністративних послуг, виконання регуляторних вимог, податкова комунікація, цифрові сервіси, доброчесність, управління персоналом, громадська участь і кризова комунікація. Огляд ОЕСР 2026 року наголошує на необхідності посилення стійкості, стратегічної координації, участі громадян, спроможності публічної служби та якості цифрових послуг в Україні [12]. Поведінкове врядування може підтримати ці напрями, якщо інтегруватиметься у чинні процеси, а не існуватиме як ізольована лабораторія.

Інституційна модель може поєднати невеликий центральний методичний осередок із мережею підготовлених фахівців у міністерствах, центральних органах виконавчої влади та громадах. Центр формує стандарти, навчальні модулі, етичні протоколи, реєстр і механізм зовнішньої експертизи; відомчі команди діагностують проблеми та проводять пілоти; наукові установи й організації громадянського суспільства забезпечують незалежну оцінку. Обов'язковими є оприлюднення негативних результатів і заборона масштабування без перевірки.

Висновки. Поведінкове врядування є новітньою парадигмою розвитку системи публічного управління, оскільки змінює базові припущення про суб'єкта рішення, джерела управлінської результативності та способи одержання доказів. Воно охоплює поведінку громадян, публічних службовців, керівників, організацій і мереж, а також взаємний вплив поведінки та інституційного дизайну.

Розмежування поведінкової публічної політики, поведінкового адміністрування, поведінкового уряду й поведінкового врядування дозволило визначити останнє як інтегруюче поняття. Його предметом є не окремий інструмент впливу, а цілісна система правил, процесів, сервісів, комунікацій, експериментування, етичного контролю та інституційного навчання.

Сформовані сім контурів забезпечують логічний зв'язок між діагностикою проблеми, добором портфеля інструментів, удосконаленням внутрішніх процесів, сервісним і цифровим дизайном, участю, оцінюванням та інституціоналізацією. Запропонований дев'ятистадійний цикл запобігає передчасному масштабуванню та створює зворотний зв'язок між доказами і стандартами діяльності.

Паспорт поведінкового втручання формалізує відповідальність за мету, дані, правову підставу, поведінковий механізм, альтернативи, етичні ризики, дизайн оцінювання та правила припинення. Індекс інституційної готовності доповнює його оцінкою лідерства, врядування, інтеграції, спроможності, даних, етики та оцінювання з урахуванням критичних коефіцієнтів доказовості й етичної відповідності.

Поведінкові інструменти не повинні замінювати належне правове регулювання, доступність ресурсів, інфраструктуру чи структурні реформи. Їхня цінність полягає у точнішому визначенні бар'єрів, зменшенні адміністративного тягаря, підвищенні якості внутрішніх рішень і створенні умов для постійної самокорекції публічних інституцій.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне калібрування індексу, апробацію паспорта у різних сферах політики, порівняння моделей інституціоналізації та оцінювання довгострокових, розподільчих і демократичних наслідків поведінкових втручань в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 368 p.
2. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 1974. Vol. 185, No. 4157. P. 1124–1131. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>.
3. Grimmekhuijsen S., Jilke S., Olsen A. L., Tummers L. Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*. 2017. Vol. 77, No. 1. P. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12609>.

4. Gofen A., Moseley A., Thomann E., Weaver R. K. Behavioural Governance in the Policy Process: Introduction to the Special Issue. *Journal of European Public Policy*. 2021. Vol. 28, No. 5. P. 633–657. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1912153>.
5. Семикрас О. В. Концептуальні засади поведінкового врядування. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. Вип. 5(65). С. 60–68. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10).
6. Щеховська Л. М. Імплементация поведінкового підходу в публічному управлінні України в умовах воєнного стану: виклики та можливості. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 4. С. 452–457. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.61>.
7. OECD. Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>.
8. Hertwig R., Grüne-Yanoff T. Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. *Perspectives on Psychological Science*. 2017. Vol. 12, No. 6. P. 973–986. DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691617702496>.
9. OECD. Good Practice Principles for Ethical Behavioural Science in Public Policy. OECD Public Governance Policy Papers. 2022. No. 20. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/e19a9be9-en>.
10. OECD. LOGIC: Good Practice Principles for Mainstreaming Behavioural Public Policy. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/6cb52de2-en>.
11. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лют. 2022 р. № 2073-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20> (дата звернення: 18.07.2026).
12. OECD. Public Governance Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/7810f059-en>.

REFERENCES:

1. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
2. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
3. Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/puar.12609>
4. Gofen, A., Moseley, A., Thomann, E., & Weaver, R. K. (2021). Behavioural governance in the policy process: Introduction to the special issue. *Journal of European Public Policy*, 28(5), 633–657. <https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1912153>
5. Semykras, O. V. (2022). Kontseptualni zasady povedinkovoho vriaduvannia [Conceptual foundations of behavioural governance]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 5(65), 60–68. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10) [in Ukrainian].
6. Shchekhovska, L. M. (2024). Implementatsiia povedinkovoho pidkhodu v publichnomu upravlinni Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta mozhlyvosti [Implementation of the behavioural approach in public administration of Ukraine under martial law: Challenges and opportunities]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 4, 452–457. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.61> [in Ukrainian].
7. OECD. (2019). Tools and ethics for applied behavioural insights: The BASIC toolkit. Paris, France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>
8. Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986. <https://doi.org/10.1177/1745691617702496>
9. OECD. (2022). Good practice principles for ethical behavioural science in public policy (OECD Public Governance Policy Papers No. 20). Paris, France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e19a9be9-en>
10. OECD. (2024). LOGIC: Good practice principles for mainstreaming behavioural public policy. Paris, France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6cb52de2-en>
11. Pro administrativnu protseduru [On administrative procedure]. (2022). Law of Ukraine of February 17, 2022, No. 2073-IX. Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20> [in Ukrainian].
12. OECD. (2026). Public governance review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. Paris, France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7810f059-en>

