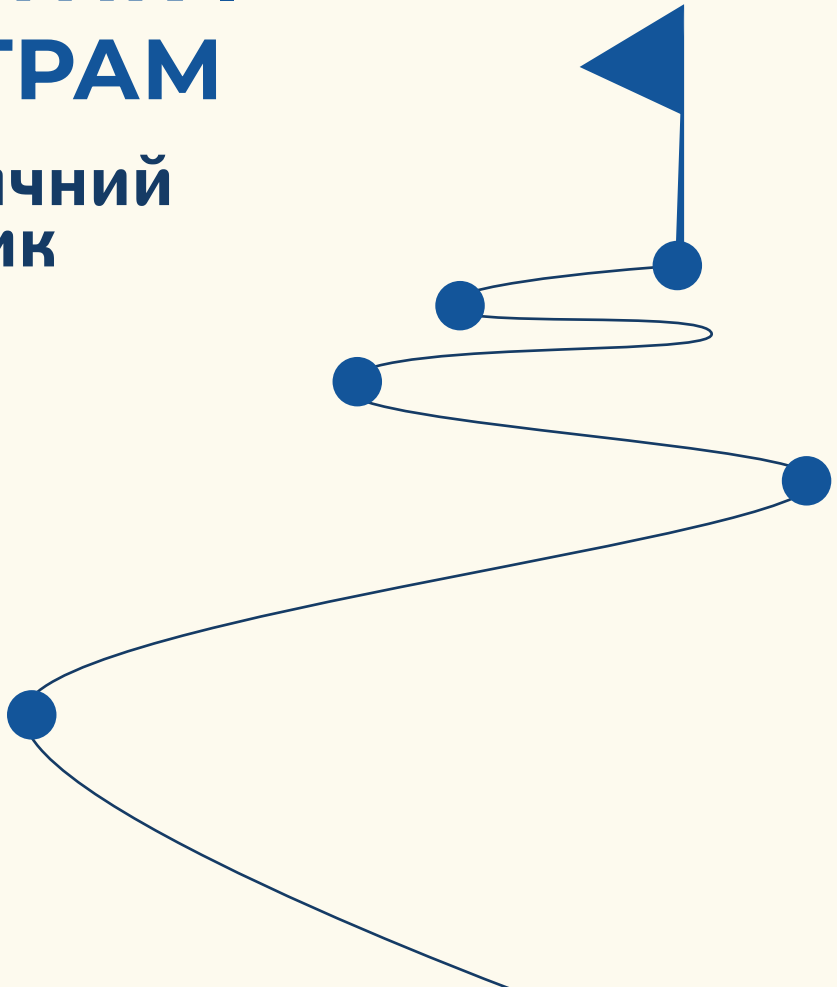
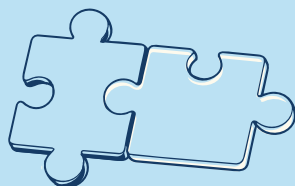




ПОВЕДІНКОВА НАУКА ДЛЯ ПОЛІТИК І ПРОГРАМ

практичний
путівник





Авторки-упорядниці:

Надія Ковалевич, Олеся Компанієць

Путівник підготовлено громадською організацією «Підхід» за фінансової підтримки Chevening Alumni Programme Fund Міністерства закордонних справ і справ Співдружності націй та розвитку Великої Британії у межах проєкту BASE (Behavioural Approach to Social Empowerment).

Матеріали, викладені в цьому документі, можуть не відображати офіційну позицію Уряду Великої Британії.

ПОВЕДІНКОВА НАУКА ДЛЯ ПОЛІТИК І ПРОГРАМ


практичний
путівник

ГО «ПІДХІД»
Київ, 2026

Зміст

1. Про цей путівник: для кого він і як ним користуватися	6
2. П'ять інсайтів поведінкової науки	9
2.1. Швидке мислення і маленькі підштовхування: як дизайн середовища впливає на поведінку	9
2.2. Люди дивляться на інших: сила соціальних норм	13
2.3. Емоції керують рішеннями: чому ми відчуваємо перед тим, як обрати	17
2.4. Люди не завжди раціональні: як когнітивні викривлення впливають на рішення	20
2.5. Намір ≠ дія: чому люди не роблять те, що планують	23
3. Поведінковий підхід у дії: покрокова модель	26
3.1. КРОК 1. Визначення і формулювання поведінкової цілі	27
3.2. КРОК 2. Дослідження: аналіз бар'єрів і рушіїв поведінки	30
3.3. КРОК 3. Рішення: розробка поведінкової інтервенції	34
3.4. КРОК 4. Тестування: пілот і оцінка ефективності	38
3.5. КРОК 5. Масштабування: впровадження ефективного рішення	40

4. Етичність поведінкових інтервенцій	42
4.1. Як впливати на поведінку відповідально	42
4.2. FORGOOD: рамка для етичної оцінки	43
4.3. Приклади етичних дилем у поведінковій політиці	44
5. Практичні матеріали	45
5.1. Діагностична таблиця: що може пояснювати проблему?	45
5.2. Робочий план для першої зустрічі	48
5.3. 10 запитань перед запуском програми	51
5.4. Запитання за моделлю COM-B	54
5.5. Етичний чек-лист FORGOOD для поведінкових інтервенцій	56
Що далі: де дізнатися більше	58
Джерела	60



1. Про цей путівник: для кого він і як ним користуватися



Багато державних програм, сервісів і комунікацій створюються з гарними намірами, але не завжди дають очікуваний результат. Люди можуть не подавати заявки на програми, не завершувати реєстрацію, не приходити на консультації, не відкривати повідомлення або відкладати важливі дії до останнього моменту. Часто проблема полягає не в тому, що рішення є неправильним за задумом, а в тому, що воно не враховує, **як люди насправді ухвалюють рішення і поведуться в реальному житті.**

Саме для цього і створено цей путівник. Його мета — допомогти державним фахівцям, комунікаційним командам, програмним менеджерам та іншим практикам зрозуміти, **як застосовувати поведінковий підхід у розробці політик, програм, сервісів і комунікацій.**

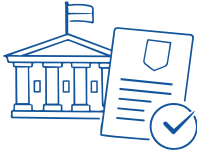
Путівник пропонує просте і прикладне введення у поведінкову науку без потреби мати спеціальну підготовку в психології, економіці чи дослідницьких методах.

Цей матеріал не є академічним підручником і не претендує на висчерпне охоплення всієї поведінкової науки. Його завдання — дати **практичну рамку для роботи**, яка допоможе краще ставити запитання, точніше визначати проблеми, уважніше аналізувати бар'єри і проєктувати рішення, що більше відповідають реальній поведінці людей.

Путівник буде корисний насамперед тим, хто працює з людьми, сервісами, комунікацією або програмами, спрямованими на покращення добробуту людей.

► Для кого цей путівник

Зокрема, він може бути корисним для:



державних службовців/-иць,
які розробляють або
впроваджують
політики, послуги чи
адміністративні процедури;



комунікаційних фахівців/-чинь,
які створюють інформаційні
кампанії, повідомлення,
листи, сторінки сервісів або
пояснювальні матеріали;



**програмних менеджерів і
менеджерок,** які відповідають
за дизайн і реалізацію програм
у державному, громадському
або міжнародному секторі;



**аналітиків/-инь і
дослідників/-иць,** які хочуть
краще інтегрувати поведінкову
«лінзу» у свою роботу;



команд сервісного дизайну,
які працюють над покращенням
доступності та зручності послуг;



**організацій громадянського
суспільства та міжнародних
програм,** які впроваджують
соціальні, освітні, гуманітарні або
інформаційні інтервенції.

Інакше кажучи, цей путівник призначений для всіх, хто ставить собі запитання: **чому люди не роблять того, що ми від них очікуємо, і як зробити бажану дію простішою, зрозумілішою та більш імовірною?**

► Для чого може бути корисним цей путівник

Путівник допоможе:



краще зрозуміти, чому люди не завжди діють «раціонально»;



побачити, як контекст, емоції, звички, соціальні норми та когнітивні викривлення впливають на поведінку;



навчитися формулювати поведінкову проблему, а не лише загальну програмну мету;



перейти від інтуїтивних рішень до більш структурованого аналізу бар'єрів і рушіїв поведінки;



розробляти рішення, які можна протестувати, оцінити і, за потреби, масштабувати;



враховувати етичні питання під час проєктування поведінкових інтервенцій;



використовувати прості практичні інструменти у щоденній роботі.

► Як користуватися цим путівником

Путівник можна читати **послідовно від початку до кінця**, якщо ви хочете отримати цілісне уявлення про поведінковий підхід. У такому випадку він проведе вас від базових понять до практичних інструментів і прикладів застосування. Водночас ним можна користуватися і **вибірково**, залежно від ваших потреб.

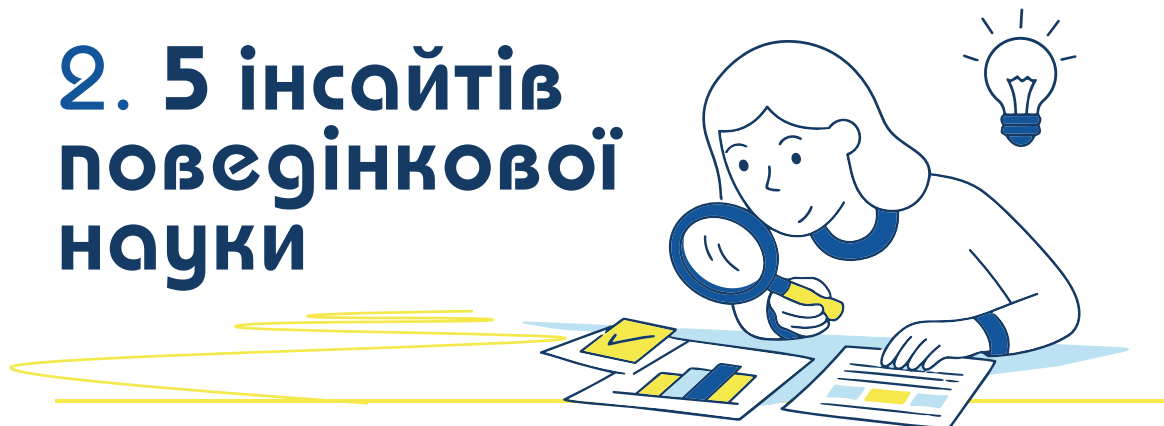
Найкраще використовувати цей путівник не лише для індивідуального читання, а й як **робочий інструмент для командних обговорень**. Його можна брати за основу під час планування програм, розробки комунікацій, аналізу бар'єрів або підготовки до пілотування рішень.

Що важливо пам'ятати

Поведінковий підхід не є «чарівною паличкою», яка автоматично вирішує складні суспільні проблеми. Він не замінює якісну політику, достатні ресурси, сервісний дизайн або структурні реформи. Але він допомагає краще зрозуміти, **як саме люди взаємодіють з політиками і сервісами в реальному житті**, і як навіть невеликі зміни у середовищі, комунікації або процесі можуть суттєво вплинути на результат.

Саме тому цей путівник варто сприймати як **практичний вступ і набір робочих орієнтирів**: не як завершену відповідь на всі питання, а як основу для більш уважного, доказового і людиноцентричного підходу до політик і програм.

2. 5 інсайтів поведінкової науки



Поведінкова наука — це міждисциплінарний напрям, який вивчає, **як люди насправді ухвалюють рішення і поведуться в реальному житті**. Вона поєднує знання з психології, поведінкової економіки, соціології та суміжних дисциплін і допомагає краще зрозуміти, чому люди не завжди діють так, як передбачають класичні раціональні моделі.

У традиційних підходах часто припускають, що люди уважно аналізують інформацію, зважують вигоди й витрати та послідовно обирають найкращий варіант. Однак у повсякденному житті на рішення людей впливають звички, емоції, соціальні норми, складність процесів, обмежена увага, когнітивні викривлення і контекст, у якому відбувається вибір.

Саме тому поведінкова наука важлива для політик, програм і комунікацій. Вона допомагає не лише краще описувати поведінку людей, а й розробляти рішення, які більше відповідають реальному досвіду отримувачів послуг.

У цьому розділі ми зібрали п'ять ключових інсайтів, які особливо корисно враховувати під час розробки програм, сервісів і комунікацій. Це не вичерпний перелік усіх ідей поведінкової науки, а радше п'ять базових закономірностей, які найчастіше допомагають краще зрозуміти поведінку людей.

▶ 2.1. Швидке мислення і маленькі підштовхування: як дизайн середовища впливає на поведінку

У повсякденному житті люди щодня ухвалюють десятки рішень — від простих побутових виборів до складних життєвих або фінансових рішень. Традиційні економічні моделі припускають, що люди уважно аналізують інформацію, порівнюють альтернативи і обирають варіант, який максимізує їхню вигоду.

Однак дослідження у психології та поведінковій економіці показують, що в реальному житті процес ухва-

лення рішень значно складніший. Люди часто ухвалюють рішення швидко, інтуїтивно і без детального аналізу.

Однією з найвпливовіших моделей, яка пояснює цей процес, є **теорія двох систем мислення**. Вона описує два різні типи когнітивних процесів, через які формуються людські судження і рішення.

Дві системи мислення



Згідно з цією теорією, людське мислення можна умовно поділити на два типи процесів.

Перша система мислення працює швидко, автоматично і майже без зусиль. Вона відповідає за інтуїтивні реакції та рішення, які люди ухвалюють без свідомого аналізу. Ця система використовує асоціації, емоції та попередній досвід.

Система 1 допомагає людям швидко орієнтуватися у середовищі. Наприклад, вона дозволяє миттєво розпізнати знайоме обличчя у натовпі, зрозуміти емоції іншої людини або інтуїтивно оцінити ситуацію як безпечну чи небезпечну.

Друга система мислення працює повільніше і потребує значних когнітивних зусиль. Вона відповідає за аналітичне мислення, логічні розрахунки та свідомий контроль рішень.

Цей тип мислення активується тоді, коли людина стикається з но-

вою або складною проблемою — наприклад, коли потрібно проаналізувати фінансову інформацію, заповнити складну форму або порівняти різні варіанти пропозиції чи політики.

У більшості ситуацій ці дві системи працюють разом. Рішення часто формується через швидку інтуїтивну реакцію, а аналітичне мислення може втрутитися пізніше, щоб перевірити або скоригувати це рішення.

Однак у реальному житті люди часто покладаються лише на автоматичне мислення.

Обмежена раціональність



Через особливості людського мислення люди не завжди поведуться повністю раціонально. У поведінковій науці це явище називають **обмеженою раціональністю**. Людська поведінка формується в умовах обмеженого часу, інформації та когнітивних можливостей і залежить від контексту, у якому люди ухвалюють рішення.

У результаті люди можуть систематично допускати помилки або не діяти відповідно до своїх довгострокових інтересів. Наприклад, люди можуть відкладати важливі рішення, забувати виконувати заплановані дії або обирати варіанти, які є простішими, але не обов'язково найкращими.

Це означає, що навіть добре поінформовані люди можуть не діяти

відповідно до власних намірів. Детальніше про це ми розповідаємо у розділі 3.5.

Архітектура вибору



Якщо рішення людей залежать від контексту, то спосіб організації цього контексту може впливати на поведінку.

У поведінковій науці середовище, у якому люди ухвалюють рішення, називають **архітектурою вибору**. Кожна ситуація вибору має певну структуру: як представлена інформація, які варіанти доступні і який варіант є найпростішим або найбільш помітним.

Як зазначають американські дослідники Талер і Санстейн, які є основоположниками концепії підштовхувань, жоден вибір не відбувається у вакуумі — кожне рішення завжди має певний контекст. Саме тому дизайн середовища рішень може суттєво впливати на поведінку людей.

Підштовхування



Одним із способів використання цього принципу є **підштовхування (nudges)**.

Підштовхування — це невеликі зміни у середовищі рішень, які можуть передбачувано впливати на поведінку людей, не забороняючи жодних варіантів і не змінюючи економічних стимулів.

Інакше кажучи, підштовхування допомагають людям ухвалювати кращі рішення, не обмежуючи свободу вибору.

Важливо, що люди можуть легко відмовитися від такого впливу та обрати інший варіант. Наприклад, розміщення фруктів на рівні очей у шкільній їдальні може збільшити ймовірність того, що учні оберуть здоровішу їжу, але не забороняє їм обрати інший варіант.

Підштовхування працюють тому, що вони враховують особливості людського мислення — зокрема автоматичні реакції, звички та когнітивні спрощення.

Підштовхування можуть бути ефективним інструментом державної політики з кількох причин.

- 1) Часто є відносно дешевими у впровадженні. Невеликі зміни у дизайні листів, форм або цифрових сервісів можуть суттєво впливати на поведінку людей.
- 2) Не обмежують свободу вибору і не потребують жорсткого регулювання.
- 3) Можуть бути особливо ефективними у ситуаціях, де основною проблемою є не відсутність мотивації, а складність процесів або когнітивне навантаження.

Типи підштовхувань

Існує багато різних типів підштовхувань. Деякі з них особливо широко використовуються у державних політиках і публічних сервісах.

Тип	Що це таке	Приклад і результат
Опції за замовчуванням	Варіант, який встановлений за замовчуванням. Якщо людина не змінює вибір, застосовується стандартна опція. Люди часто залишаються з таким варіантом, оскільки зміна потребує додаткових зусиль.	У країнах з системою opt-out донорства органів громадяни автоматично вважаються донорами, але можуть відмовитися. У таких країнах рівень реєстрації донорів перевищує 90% , тоді як у системах opt-in він часто становить 10–30% . (Johnson & Goldstein, 2003).
Соціальні норми	Інформація про поведінку інших людей використовується як сигнал про те, що є типовою або бажаною поведінкою.	Податкова служба Великої Британії надсилає боржникам листи з повідомленням: «9 із 10 людей у вашому районі вже сплатили податки» . Це збільшило рівень сплати приблизно на 5 процентних пунктів і принесло близько £210 млн додаткових надходжень . (Behavioural Insights Team, 2012).
Спрощення процедур	Зменшення складності процесів або кількості кроків, необхідних для виконання певної дії.	У США дослідники спростили подання заявок на студентську фінансову допомогу (FAFSA). Допомога у заповненні форми збільшила кількість заявок приблизно на 40% , а вступ до коледжів — на 8 процентних пунктів . (Bettinger et al., 2012).
Нагадування	Повідомлення або сигнали, які допомагають людям не забувати виконувати заплановані дії.	SMS-нагадування клієнтам банків про поповнення рахунку збільшили обсяг заощаджень приблизно на 6% . (Karlan et al., 2016).
Архітектура вибору	Зміна того, як представлені варіанти вибору — наприклад, їхнє розташування або видимість.	У шкільних та корпоративних їдальнях здорову їжу розміщували на рівні очей або на початку лінії видачі. Це збільшило вибір здорових продуктів приблизно на 10–25% . (Thaler & Sunstein, 2008).
Планування дій	Людей просять заздалегідь визначити, коли і як саме вони виконають певну дію. Це допомагає зменшити прокрастинацію.	Листи із проханням записати дату і час вакцинації від грипу збільшили рівень вакцинації приблизно на 4–6 процентних пунктів . (Milkman et al., 2011).



Кейс: вакцинація проти ВПЛ у Грузії

У Грузії Behavioural Insights Team (BIT), консалтингова компанія у Великій Британії із застосування поведінкової науки для покращення державних політик і програм, у співпраці з партнерами провела масштабне рандомізоване дослідження, щоб підвищити попит на вакцинацію дівчат віком 10–12 років проти вірусу папіломи людини (ВПЛ). У дослідженні взяли участь 55 176 дівчат — фактично вся наявна в адміністративних даних цільова група невакцинованих дівчат цього віку в країні. Батькам надсилали різні варіанти поведінково інформованих SMS-нагадувань, і всі вони підвищували ймовірність вакцинації порівняно з контрольною групою, а найефективнішим виявилось повідомлення з формулюванням про те, що вакцина є «зарезервована для вашої дитини». Це гарний приклад того, як навіть недорога зміна у формулюванні повідомлення може впливати на поведінку у сфері громадського здоров'я.

▶ 2.2. Люди дивляться на інших: сила соціальних норм

У повсякденному житті люди рідко ухвалюють рішення повністю незалежно. Наша поведінка часто залежить від того, що роблять інші люди і що вважається прийнятним у певному середовищі. Такі неформальні очікування і правила поведінки називають **соціальними нормами**.

Соціальні норми можна описати як неписані правила, які поділяють члени певної групи або суспільства. Вони формуються через соціалізацію та взаємодію між людьми і визначають, яка поведінка вважається типовою або правильною у певній ситуації.

У науковій літературі соціальні норми часто розглядають як альтернативу класичній моделі раціональ-

ного вибору. Якщо економічний підхід припускає, що люди діють як *homo economicus*, керуючись раціональними розрахунками, то соціологічний підхід підкреслює роль *homo sociologicus* — людини, чия поведінка значною мірою визначається соціальними нормами та очікуваннями оточення (Elster, 1989).

Іншими словами, люди ухвалюють рішення не лише на основі власних вигод і витрат, а й зважають на те, що роблять інші і що вважається прийнятним у їхньому середовищі.

Що таке соціальна норма

Згідно з визначенням Американської психологічної асоціації, **соціальна норма — це соціально сформований стандарт поведінки, який визначає, які дії є типовими або прийнятними в певному контексті**.

Такі норми не лише підказують людям, як варто діяти. Вони також містять оцінювальний компонент: порушення норми може призводити до соціального несхвалення, тоді як її дотримання — до схвалення або підтримки.

Важливо також, що соціальні норми можуть існувати на різних рівнях:

- у суспільстві загалом,
- у конкретній соціальній групі,
- у професійному середовищі,
- у локальній громаді або організації.

Наприклад, норми поведінки в державній установі можуть відрізнятися від норм у приватному секторі або громадській організації.

Два типи соціальних норм

У поведінковій науці зазвичай розрізняють два основні типи соціальних норм.

Описові норми

Описові норми показують, як люди насправді поведуться у певній ситуації. Вони відповідають на запитання: «Що зазвичай роблять інші люди?»

Наприклад:

- більшість громадян подають податкову декларацію вчасно;
- більшість домогосподарств економлять електроенергію;
- значна частина людей подає заявки на соціальні програми онлайн.

Описові норми працюють як поведінкові орієнтири, які допомагають людям ухвалювати рішення, особливо коли ситуація є новою або невизначеною.

Приписові норми

Приписові норми показують, яку поведінку суспільство вважає правильною або бажаною, незалежно від того, як люди поведуться насправді. Вони відповідають на запитання: «Що люди повинні робити?».

Наприклад:

- громадяни повинні сплачувати податки;
- люди мають дотримуватися правил дорожнього руху;
- громадяни повинні брати участь у громадських ініціативах.

Порушення таких норм часто супроводжується соціальним осудом або негативною оцінкою.

Чому соціальні норми впливають на поведінку

Дослідження показують, що люди дуже чутливі до поведінки інших — особливо якщо ці люди є схожими на них. При цьому люди часто не усвідомлюють або заперечують, що орієнтуються на поведінку інших.

Соціальні норми впливають на поведінку через кілька основних механізмів.

1. Інформаційний механізм

У багатьох ситуаціях люди не мають чітких уподобань або достатньої інформації. У таких випадках вони використовують поведінку інших як підказку, щоб зрозуміти, який варіант дії є найбільш доречним.

2. Соціальний тиск

Норми також можуть створювати зовнішній соціальний тиск. Люди можуть дотримуватися певної поведінки, щоб отримати схвалення або уникнути осуду.

Такий тиск може проявлятися через: репутаційні наслідки, соціальне схвалення або осуд, очікування інших людей, емоції, такі як сором, гордість або почуття провини.

3. Інтерналізація норм

З часом соціальні норми можуть стати частиною особистих переконань людини.

У цьому випадку людина дотримується норми не через зовнішній тиск, а тому що вважає її правильною. Такі норми перетворюються на особисті або моральні норми, які стають частиною ідентичності людини.

Це також означає, що чим глибше соціальна норма інтерналізована, тим складніше її змінити, навіть якщо люди отримують нову інформацію, яка ставить її під сумнів.

Коли соціальні норми сприймаються неправильно

Однією з ключових причин, чому соціальні норми можуть впливати на поведінку, є те, що люди часто помиляються у своїх уявленнях про поведінку інших.

У багатьох ситуаціях люди мають **викривлене уявлення про те, що думають або роблять інші люди**. Це явище називається **плюралістичним невіглаством** — ситуація, коли більшість людей приватно не підтримує певну поведінку або норму, але помилково вважає, що її підтримують інші.

У результаті люди можуть продовжувати дотримуватися норми, яку насправді більшість не підтримує.

Приклад

Класичний приклад плюралістичного невігластва досліджували у студентських кампусах США у контексті споживання алкоголю.

Дослідження показали, що студенти **значно переоцінюють рівень споживання алкоголю своїми однолітками**. Наприклад, в одному з досліджень студенти вважали, що їхні однолітки споживають у середньому **на 40–50% більше алкоголю**, ніж це було насправді.

Коли студентам повідомляли реальні дані про поведінку інших студентів, рівень надмірного споживання алкоголю знижувався.

Приклади використання соціальних норм

Кейс: соціальні норми і споживання електроенергії в Молдові



У Кишиневі було проведено масштабне рандомізоване дослідження за участі понад 120 000 домогосподарств, щоб перевірити ефект листів із соціальним порівнянням. У таких листах людям показували, скільки електроенергії споживає їхнє домогосподарство, і порівнювали цей показник із рівнем споживання «середнього енергоефективного сусіда».

Дослідження показало, що обидві версії листа — як у кіловат-годинах, так і в грошовому еквіваленті — знижували споживання електроенергії приблизно на 1,7–2,1% у наступному місяці, а ефект зберігався щонайменше три місяці. Це один із важливих прикладів того, що соціальні норми можуть працювати не лише в західних країнах, а й у пострадянському контексті.

Попри відносно невеликий ефект на рівні одного домогосподарства, масштаб програми зробив її однією з найуспішніших поведінкових інтервенцій у сфері енергетики.

Кейс: повторне використання рушників у готелях США



Ще один класичний експеримент із використання соціальних норм був проведений у готелях США.

Гостям пропонували повторно використовувати рушники для зменшення витрат води та енергії. Було протестовано кілька різних повідомлень. Найефективнішим виявилось повідомлення: «75% гостей цього готелю повторно використовують свої рушники.»

У порівнянні зі стандартним екологічним повідомленням використання соціальної норми збільшило повторне використання рушників на 26%. Коли ж повідомлення уточнювало норму для конкретної кімнати або поверху, ефект був ще сильнішим. Це показало, що соціальні норми працюють краще, коли люди відчувають схожість із групою, про яку йдеться. щонайменше три місяці.

▶ 2.3. Емоції керують рішеннями: чому ми відчуваємо перед тим, як обрати

Традиційні економічні моделі довгий час припускали, що люди ухвалюють рішення на основі раціонального аналізу інформації. Однак сучасні дослідження у поведінковій науці показують, що емоції відіграють ключову роль у цьому процесі.

Емоції не є протилежністю раціональності. Навпаки, вони допомагають людям швидко орієнтуватися у складному середовищі, оцінювати ризики та визначати, яка дія є доцільною. Як зазначав нобелівський лауреат з економіки Герберт Саймон, повноцінна теорія людської раціональності неможлива без розуміння ролі емоцій у прийнятті рішень.

Емоції виконують кілька важливих функцій:

- ▶ мотивують до дії
- ▶ допомагають оцінювати ситуації
- ▶ впливають на соціальну взаємодію
- ▶ допомагають швидко ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

Саме тому емоції є невід'ємною частиною того, як люди думають і діють.

Що таке емоції

У психології емоцію визначають як складну реакцію організму, яка включає три компоненти:

Компонент	Що це означає
Суб'єктивний досвід	відчуття (страх, радість, гнів)
Фізіологічна реакція	зміни у тілі (серцебиття, напруження, потовиділення)
Поведінкова реакція	дії або наміри дії

Інакше кажучи, емоція — це спосіб, яким організм реагує на події, що мають значення для людини.

Два типи емоцій

Тип емоції	Що це означає	Приклад
Інтегральні емоції	безпосередньо пов'язані з рішенням	страх перед ризикованою інвестицією
Побічні (інцидентальні) емоції	не пов'язані з рішенням, але впливають на нього	поганий настрій через погоду

Дослідники часто розрізняють **два типи емоцій**, які впливають на рішення. Наприклад, людина може бути роздратованою після конфлікту на роботі і несвідомо ухвалити більш жорстке рішення в іншій ситуації. Дослідження показують, що навіть такі непов'язані емоції можуть суттєво впливати на оцінку ризиків та ухвалення рішень.

Як емоції впливають на рішення



1. Емоції як сигнал

Емоції допомагають людям швидко зрозуміти, чи варто робити певний вибір.

Нейробіолог Антоніо Дамасіо показав, що люди використовують емоції як своєрідні сигнали, які підказують, чи є рішення хорошим або небезпечним.

У його дослідженнях люди з пошкодженням ділянки мозку, яка пов'язує емоції та мислення, зберігали інтелект і логіку, але часто приймали погані рішення. Вони просто не відчували емоційних «підказок», які зазвичай допомагають оцінити наслідки рішення.

Ідея цієї теорії проста:

- ▶ позитивні емоції підказують, що варіант може бути хорошим
- ▶ негативні емоції сигналізують про можливу небезпеку

Таким чином емоції допомагають

людям швидко відсіяти небажані варіанти ще до детального аналізу.

2. Емоції як швидкі підказки

Ще один спосіб, у який емоції впливають на рішення, називають **евристикою афекту**. Замість складного аналізу люди часто користуються простим правилом: «Що я відчуваю щодо цього?»

Якщо варіант викликає позитивні емоції, люди схильні сприймати його як більш безпечний і корисний. Якщо емоції негативні — навпаки. Через це люди іноді неправильно оцінюють ризики. Наприклад, вони можуть сильно боятися рідкісних подій, таких як авіакатастрофи, але водночас недооцінювати значно поширеніші ризики, наприклад дорожні аварії.

Саме тому емоційні події часто впливають на поведінку сильніше, ніж статистика.

3. Коли ризик відчувається, а не рахується

Дослідження також показують, що люди часто реагують на ризики через емоції, а не через раціональні розрахунки.

Наприклад, багато людей бояться літати, хоча статистично це один із найбезпечніших видів транспорту. Водночас вони майже не бояться керувати автомобілем, хоча це значно ризикованіше. Причина в тому, що наше сприйняття

ризикі часто формується емоціями, а не об'єктивними даними.

Як різні емоції по-різному впливають на рішення



Емоція	Як люди сприймають ситуацію	Типова поведінка
Страх	ситуація здається небезпечною і неконтрольованою	люди уникають ризику
Гнів	люди відчують більше контролю	люди недооцінюють ризику
Тривога	ситуація здається невизначеною	люди шукають більше інформації
Смуток	люди відчують втрату	люди більше фокусуються на винагороді

Дослідження показують, що різні емоції можуть змінювати те, як люди оцінюють ризики та ухвалюють рішення. Наприклад, страх і гнів — обидві негативні емоції — можуть призводити до зовсім різної поведінки. Це означає, що одна і та сама інформація може викликати різні рішення залежно від емоційного стану людини.

Приклади того, як емоції впливають на поведінку

Приклад 1. Страх і транспортні рішення після 11 вересня

Після терактів 11 вересня 2001 року багато людей у США почали уникати авіаперельотів. Натомість вони частіше обирали подорожі автомобілем. Дослідження показали, що в наступному році це призвело до збільшення смертності на дорогах, адже автомобільні поїздки статистично значно небезпечніші за авіаперельоти.

У цьому випадку поведінка людей змінилася не через об'єктивний рівень ризику, а через сильну емоційну реакцію — страх.

Приклад 2. Погода і рішення інвесторів

Емоції можуть впливати навіть на складні фінансові рішення. Дослідження показали, що у сонячні дні фондові ринки демонструють трохи вищу дохідність, ніж у похмурі. Одне з можливих пояснень полягає в тому, що хороша погода покращує настрої інвесторів, роблячи їх більш оптимістичними у своїх оцінках.

Чому це важливо для політик

Розуміння ролі емоцій має важливі наслідки для розробки державних політик і комунікацій. Емоції можуть:

- ▶ посилювати або послаблювати мотивацію до дії
- ▶ змінювати сприйняття ризиків

- ▶ впливати на довіру до інституцій
- ▶ формувати реакцію людей на інформацію

Саме тому ефективні політики часто враховують не лише інформацію та стимули, але й **емоційний контекст рішень**.

Люди часто вважають, що ухвалюють рішення раціонально: зважують ризики, оцінюють вигоди та обирають найкращий варіант. Однак дослідження поведінкової науки показують, що в реальному житті наші рішення часто відхиляються від цієї моделі.

▶ 2.4. Люди не завжди раціональні: як когнітивні викривлення впливають на рішення

Однією з причин є когнітивні викривлення — систематичні помилки у мисленні, які виникають через те, як

працюють людська пам'ять, увага та сприйняття інформації.


Ці викривлення часто пов'язані з евристичними — простими ментальними правилами, які допомагають швидко ухвалювати рішення. Вони дозволяють людям діяти швидко і з мінімальними зусиллями, але іноді призводять до помилок у судженнях і виборі.

Для державної політики це має важливе значення: спосіб подання інформації, формулювання вибору або дизайн процедури можуть істотно впливати на поведінку людей.

Як працюють когнітивні евристики

У багатьох ситуаціях люди не аналізують усю доступну інформацію. Замість цього вони використовують короткі ментальні правила — евристики.

Три з найбільш досліджених евристик:

Евристика	Як вона працює	Приклад
 Доступності (availability)	люди оцінюють ймовірність подій за тим, наскільки легко вони згадуються	після новин про авіакатастрофу люди переоцінюють ризик польотів
 Якоря (anchoring)	перша отримана інформація стає орієнтиром для подальших оцінок	початкова ціна під час переговорів впливає на фінальний результат
 Репрезентативності	люди оцінюють ймовірність події за тим, наскільки вона «схожа» на знайомий приклад	люди можуть робити висновки про людину на основі стереотипів

Ці механізми допомагають швидко ухвалювати рішення, але можуть призводити до систематичних помилок у сприйнятті ризику або ймовірностей.

Ми оцінюємо результати відносно «точки відліку»



Ще одна важлива особливість людського мислення полягає в тому, що люди оцінюють результати не в абсолютних величинах, а відносно певної точки відліку.

Спробуйте відповісти на коротке запитання. Уявіть, що вам пропонують два варіанти:

☞ **Варіант А.** Ви гарантовано отримуєте 500 грн.

☞ **Варіант В.** Є 50% шанс отримати 1000 грн і 50% шанс не отримати нічого.

Який варіант ви б обрали? Більшість людей обирає гарантований виграш.

Тепер подивіться на іншу ситуацію.

☞ **Варіант С.** Ви гарантовано втрачаєте 500 грн.

☞ **Варіант D.** Є 50% шанс втратити 1000 грн і 50% шанс нічого не втратити.

Який варіант здається привабливішим тепер? У цій ситуації багато людей обирають ризикований варіант, щоб уникнути гарантованої втрати.

Цей приклад показує важливу закономірність людського мислення:

► у ситуації виграшів люди схильні уникати ризику

► у ситуації втрат люди частіше готові ризикувати.

Це явище описує теорія перспектив, запропонована науковцями Даніелем Канеманом та Амосом Тверські.

Страх втрати: чому втрати відчуються сильніше



Одне з найважливіших когнітивних викривлень — **страх втрати (loss aversion)**.

Дослідження показують, що люди зазвичай відчують втрати приблизно у два рази сильніше, ніж аналогічні виграші. Інакше кажучи: втратити 1000 грн психологічно більш неприємно, ніж приємно від отримання 1000 грн.

Ця особливість людської психології суттєво впливає на рішення у багатьох сферах — від фінансів до державної політики.

Ми більше цінуємо те, що вже маємо



Страх втрати проявляється також у **ефекті володіння (endowment effect)**. Спробуйте уявити ситуацію. Припустимо, вам подарували чашку.

☞ *За яку мінімальну суму ви погодилися б її продати?*

А тепер інше питання.

☞ *Скільки ви були б готові заплатити, щоб купити таку саму чашку?*

У більшості людей ці суми відрізняються.

Саме це показав класичний експеримент. Учасники, які вже отримали чашку, оцінювали її приблизно вдвічі дорожче, ніж ті, хто хотів її купити.

Причина проста: продаж сприймається як **втрата**, а втрати психологічно відчуються сильніше.

Схильність залишатися з тим, що є



Іншим наслідком страху втрати є **упередження статус-кво (status quo bias)**. Люди часто віддають перевагу поточному стану речей, навіть якщо існують потенційно кращі альтернативи.

Подумайте про таке запитання.

☞ *Якщо ви вже користуєтеся певним банком або мобільним оператором, що потрібно, щоб ви вирішили його змінити?*

Навіть якщо інша пропозиція трохи вигідніша, багато людей залишаються з тим варіантом, який уже мають. Причина в тому, що будь-яка зміна пов'язана з ризиком втрати того, що вже є.

Як формулювання впливає на рішення



Когнітивні викривлення проявляються також у **ефекті фреймінгу** — коли спосіб подання інформації змінює рішення людей. Спробуйте відповісти ще на одне запитання. Уявіть, що очікується епідемія, яка може забрати життя 600 людей.

Формулювання 1. Яку програму ви б обрали?

☞ *Програма А: врятує 200 людей*

☞ *Програма В: 1/3 шанс врятувати всіх і 2/3 шанс не врятувати нікого*

Який варіант здається кращим?

Більшість людей обирає програму А.

Тепер подивіться на ту саму ситуацію, але сформульовану інакше.

Формулювання 2

☞ *Програма С: помруть 400 людей*

☞ *Програма D: 1/3 шанс, що ніхто не помре і 2/3 шанс, що помруть усі*

Який варіант ви обрали б тепер? Хоча обидві ситуації математично однакові, люди часто змінюють свій вибір.

Цей ефект показує, що спосіб формулювання проблеми може суттєво впливати на рішення.



▶ 2.5. **Намір ≠ дія:** **чому люди не роблять** **те, що планують**

У повсякденному житті люди часто формують наміри змінити свою поведінку. Хтось планує почати регулярно займатися спортом, відкласти гроші, пройти навчальний курс або скористатися державною програмою підтримки.

Однак між наміром і реальною поведінкою часто виникає розрив.

Це явище у поведінковій науці називають **розривом між наміром і поведінкою (intention-behaviour gap)** — ситуацією, коли людина має чіткий намір щось зробити, але на практиці ця дія не відбувається.

Важливо розуміти, що проблема часто полягає не у відсутності мотивації або інформації. Люди можуть щиро хотіти змінити свою поведінку, але стикаються з психологічними або поведінковими бар'єрами, які заважають реалізувати намір.

Намір — це ще не поведінка

Спробуйте згадати одну ситуацію. Чи було у вас таке, що ви планували:

- ☞ *почати займатися спортом;*
- ☞ *раніше лягати спати;*
- ☞ *пройти онлайн-курс або прочитати фахову книгу;*

... але через певний час цей план так і не був реалізований?

Це типовий приклад розриву між наміром і дією.

Дослідження показують, що люди часто переоцінюють свою здатність діяти відповідно до планів у майбутньому. Коли люди думають про майбутнє, вони схильні уявляти себе більш дисциплінованими і організованими, ніж у реальних ситуаціях.

У результаті люди можуть щиро планувати змінити поведінку, але коли настає момент дії, виникають нові бар'єри: брак часу, втома, відкладання або інші пріоритети.

Чому виникає розрив між наміром і поведінкою

Поведінкова наука пояснює це кількома ключовими механізмами:

Упередження на користь теперішнього

Люди схильні надавати більшу вагу миттєвим вигодам, ніж майбутнім.

Наприклад:

- ▶ дивитися серіал сьогодні здається привабливішим, ніж думати про користь спорту для здоров'я;
- ▶ витратити гроші зараз здається привабливішим, ніж відкласти їх на майбутнє.

Таку тенденцію називають **упередженням на користь теперішнього (present bias)**. Через це люди можуть планувати правильну поведінку на майбутнє, але змінювати рішення, коли момент дії наближається.

Прокрастинація

Ще один важливий механізм — відкладання рішень або дій. Навіть коли люди знають, що певну дію потрібно виконати, вони можуть переносити її на пізніше.

Наприклад:

- ▶ подати документи;
- ▶ записатися на консультацію;
- ▶ завершити реєстрацію у програмі;
- ▶ пройти навчальний курс.

Часто це відбувається через те, що завдання здається складним або потребує кількох кроків. У таких випадках люди відкладають дію знову і знову.

Складність процесів

Навіть невеликі бар'єри можуть суттєво впливати на поведінку. Наприклад:


- ▶ довга форма реєстрації;
- ▶ необхідність зібрати багато документів;
- ▶ складна навігація на сайті;
- ▶ незрозумілі інструкції.

Коли виконання дії потребує багато зусиль або часу, люди частіше відкладають її або взагалі відмовляються від неї. Саме тому поведінковій інтервенції часто зосереджені на спрощенні процедур і зменшенні кількості кроків.

Обмежена увага

Ще один фактор — обмежена увага. Люди щодня стикаються з великою кількістю інформації та рішень. Через це важливі дії можуть просто випадати з поля уваги.

Наприклад, люди можуть забути сплатити рахунок, не завершити реєстрацію чи пропустити дедлайн подачі заявки.

 *Уявіть ситуацію.* Ви вирішили почати регулярно займатися спортом.

На початку року ви купуєте абонемент у спортзал і плануєте тренуватися кілька разів на тиждень.

Перші кілька тижнів усе йде добре. Але з часом з'являються інші справи, робота, втома або погані настрої. Через кілька місяців абонемент використовується значно рідше, ніж планувалося.

Цей приклад добре ілюструє, як намір може не перетворитися на регулярну поведінку.

Розрив між наміром і поведінкою має важливі наслідки для державних програм і політик. Багато політик передбачають, що люди подадуть заявку / зареєструються у програмі / скористаються державною послугою. Проте навіть якщо люди підтримують програму або мають намір взяти участь, вони можуть не виконати необхідні дії.

Саме тому у поведінкових підходах важливо не лише інформувати лю-

дей, а й проєктувати середовище так, щоб перетворити намір на дію. Це може включати: нагадування, спрощення процедур, попереднє заповнення форм, варіанти за замовчуванням, можливість заздалегідь зафіксувати рішення. Такі інструменти допомагають людям діяти відповідно до власних намірів і зменшують бар'єри між плануванням і реальною поведінкою.

*Щоб полегшити застосування цих інсайтів, у **практичних матеріалах** наприкінці путівника подано діагностичну таблицю «Що може пояснювати проблему?», яка допомагає пов'язати типові проблеми з можливими поведінковими механізмами, а також набір «10 питань перед запуском програми» для швидкої перевірки, чи враховано ключові поведінкові фактори під час розробки рішення.*

Кейс: лікування туберкульозу в Молдові



У Молдові пацієнти з туберкульозом мали щодня відвідувати клініку, щоб медичний працівник особисто спостерігав за прийомом ліків. Хоча такий підхід мав забезпечувати дотримання лікування, для багатьох людей він створював значний бар'єр через витрати часу, незручність і потребу щоденного відвідування медзакладу.

Щоб зменшити цей бар'єр, Behavioural Insights Team (BIT) у партнерстві з Програмою розвитку ООН (UNDP), Міністерством охорони здоров'я Молдови та місцевими партнерами запровадили формат відеоспостережуваного лікування (VOT): замість щоденного візиту до клініки пацієнти записували відео прийому ліків і надсилали його медичному працівнику для перевірки.

У невеликому дослідженні цей підхід значно підвищив рівень підтверженого дотримання лікування: з 44% у групі стандартного підходу до 84% у групі VOT. Дослідження також показало, що пацієнти у групі VOT витрачали менше часу й коштів на проходження лікування.

Цей приклад добре показує, що навіть за наявності наміру люди не завжди можуть підтримувати бажану поведінку, якщо вона надто складна або незручна в повсякденному житті.

3. Поведінковий підхід у дії: покрокова модель



Більшість державних програм і політик формуються з чіткими цілями, продуманими інструментами та значними ресурсами. Однак частина з них не дає очікуваного результату.

Причина нерідко проста: підхід спирається на припущення, що люди діятимуть раціонально — уважно прочитають інструкцію, порівняють варіанти, оберуть найкращий і вчасно виконають необхідну дію.

На практиці процес ухвалення рішень значно складніший. Люди можуть:

- відкладати важливі рішення;
- губитися у складних процедурах;
- боятися зробити помилку;
- орієнтуватися на поведінку інших;
- реагувати на формулювання та тон повідомлення більше, ніж на його зміст;
- ухвалювати рішення під впливом емоцій і контексту.

Поведінковий підхід — це системний спосіб врахувати ці особливості під час розробки та впровадження політик. Він передбачає використання знань із психології, поведінкової економіки та суміжних наук для проектування рішень, які враховують реальні механізми ухвалення рішень людьми.

У центрі поведінкового підходу є три ключові питання:

1. Яку саме дію має здійснити людина?
2. Що зараз заважає їй це зробити?
3. Як змінити середовище або комунікацію так, щоб потрібна дія стала простішою?

У міжнародній практиці для роботи з поведінковими інтервенціями часто використовують модель TESTS, розроблену Behavioural Insights Team — британською організацією, створеною для застосування поведінкової науки в державній політи-

ці та публічних послугах. Саме ВІТ однією з перших почала системно використовувати поведінкові інсайти для розробки, тестування й оцінки рішень у таких сферах, як податки, охорона здоров'я, освіта та державні сервіси. Назва моделі походить від п'яти послідовних кроків: Target, Explore, Solution, Trial, Scale.

У даній моделі йдеться про п'ять кроків:

Ціль → Дослідження → Рішення → Тестування → Масштабування

Ця послідовність дозволяє перейти від загальної проблеми до перевіреного рішення, яке можна масштабувати. Вона дисциплінує процес розробки програм, зменшує ризик інтуїтивних, але неефективних заходів і формує культуру ухвалення рішень на основі даних.

▶ 3.1. КРОК 1. Визначення і формулювання поведінкової цілі

Визначаємо ціль



У стратегічних документах часто використовуються амбітні формулювання, наприклад, «забезпечити реінтеграцію ветеранів» або «підвищити довіру мешканців прифронтових населених пунктів до державних інституцій». Проте

такі формулювання задають напрям, але не визначають конкретної поведінки, яку потрібно змінити. Поведінковий підхід вимагає конкретизації: яку саме дію має виконати конкретна група людей?

Наприклад, у контексті підтримки ветеранів можливими поведінковими цілями можуть бути:

- подання заявки на програму перекваліфікації;
- завершення реєстрації в електронній системі;
- завершення навчального курсу.

Кожна з цих дій є окремою поведінкою з власними бар'єрами та мотиваторами.

Важливо пам'ятати: проєкт, спрямований на зміну поведінки, має фокусуватися саме на вимірюваних діях, а не на рівні обізнаності чи ставленні. Зміна ставлення може бути проміжним результатом, але оцінювати потрібно конкретну дію.

Добре сформульована ціль відповідає на три питання:

- Хто?
- Що робить?
- Коли або за яких умов?

Також при постановці цілей доцільно використовувати підхід SMART. Він дозволяє зробити ціль чіткою та придатною до вимірювання.

Поведінкова ціль має бути:

- **Specific** (конкретною) — чітко визначена дія;
- **Measurable** (вимірюваною) — можна зафіксувати зміну;
- **Achievable** (досяжною) — реалістично змінити в межах наявних повноважень;
- **Relevant** (релевантною) — важливою для досягнення ширшої суспільної мети;
- **Time-bound** (обмеженою в часі) — з визначеним часовим горизонтом.

Наприклад, замість формулювання: *«Підвищити участь внутрішньо переміщених осіб у програмах працевлаштування»*, доцільно сформулювати: *«Збільшити частку внутрішньо переміщених осіб, які подають заявку на програму працевлаштування протягом 14 днів після отримання SMS-запрошення, з 18% до 23% протягом трьох місяців»*.

Таке формулювання чітко визначає цільову групу, фіксує конкретну дію, встановлює часові межі та дозволяє виміряти результат.

Після визначення цілі варто оцінити два аспекти цілі:

● 1. Потенційний вплив

Навіть зростання показника на кілька відсотків може мати значні наслідки в масштабах країни. Наприклад, якщо програмою охоплено 100 000 осіб, збільшення участі на 4% означає додаткові 4 000 учасників. Поведінкові інтервенції відзначаються

високою вартісною ефективністю: невелике покращення при масштабуванні часто дає суттєвий соціальний або фінансовий результат.

Потрібно з'ясувати:

- Який масштаб охоплення цільової поведінки?
- Яким буде практичний ефект навіть невеликої зміни показника?
- Чи матиме така зміна значення для досягнення стратегічної мети?

● 2. Реалістичність зміни

Важливо переконатися, що обрана поведінкова ціль перебуває в зоні управлінського впливу.

Потрібно з'ясувати:

- Чи можемо ми змінити комунікацію або процес?
- Чи маємо доступ до цільової аудиторії?
- Чи дозволяють нормативні обмеження впроваджувати інтервенцію?

Якщо відповідь негативна, варто переглянути ціль і обрати іншу поведінкову точку впливу.

Оцінка впливу та реалістичності дозволяє переконатися, що обрана поведінкова ціль є значущою та досяжною. Проте для подальшої роботи цього недостатньо, адже потрібно чітко визначити, як саме буде вимірюватися результат.

Визначаємо показники успіху



Ціль має бути пов'язана з чіткою метрикою вимірювання результату, бо якщо результат неможливо виміряти, то неможливо оцінити чи спрацювала інтервенція.

Під час визначення метрики варто:

- обрати основний показник результату, який безпосередньо відображає зміну поведінки;
- за потреби визначити додаткові показники;
- зафіксувати базовий рівень (перед інтервенцією), з яким порівнюватимуться результати.

Наприклад, якщо ціль — збільшення поданих заявок, основною метрикою може бути: кількість осіб, які подали заявку. Важливо, щоб метрика була пов'язана саме з поведінкою, а не з проміжними показниками на кшталт «кількість переглядів сайту» або «рівень обізнаності».



Визначаємо джерела даних

Після вибору метрики необхідно визначити джерело даних, тобто звідки ми отримуємо наші результати.

Потрібно відповісти на такі запитання:

- Звідки ми отримуємо дані?
- Чи доступні вони регулярно?
- Чи достатньо вони точні?

Джерелами можуть бути: державні реєстри, інформаційні системи, внутрішня статистика програм, результати опитувань, цифрова аналітика.

Якщо джерело даних не визначене на початку, існує ризик, що результати буде неможливо оцінити.

Висновок

Після завершення першого етапу визначення цілі команда має мати:

- чітко сформульовану поведінкову ціль;
- визначену основну метрику успіху;
- зафіксований базовий показник;
- визначене джерело даних;
- розуміння масштабу потенційного впливу;
- підтвердження, що зміна перебуває в зоні управлінського впливу.

Інакше кажучи, після першого кроку команда повинна точно знати, яку поведінку вона змінює, як вона вимірюватиме результат і на підставі яких даних ухвалюватиме рішення.

Лише за наявності цієї основи доцільно переходити до наступного етапу — дослідження бар'єрів і драйверів поведінки.

▶ 3.2. КРОК 2. Дослідження: аналіз бар'єрів і рушіїв поведінки

Після визначення чіткої поведінкової цілі наступний крок — зрозуміти, чому ця дія наразі не відбувається або відбувається недостатньо часто. Типовою помилкою на цьому етапі є одразу переходити до рішення. Якщо участь низька, запускається інформаційна кампанія. Якщо заявки не подаються — посилюється комунікація. Однак поведінковий підхід передбачає іншу логіку: спочатку потрібно з'ясувати, що саме заважає людині діяти.

У моделі TESTS цей етап відповідає фазі дослідження реальної поведінки. Його завдання — перейти від інтуїтивних пояснень і припущень до емпірично підтвердженого розуміння бар'єрів та рушіїв поведінки.

Поведінковий підхід виходить із простої, але критично важливої тези: люди поводяться не завжди так, як ми очікуємо, і не завжди так, як вони самі пояснюють.

Саме тому цей етап передбачає поєднання різних джерел даних, щоб зрозуміти:

- що люди говорять;
- що вони насправді роблять;
- на якому кроці процесу виникає проблема;

- які бар'єри системні, а які — поодинокі.

Жоден окремий метод не дає повної картини, тому важливо комбінувати підходи залежно від того, чи потрібна нам глибина, чи широта аналізу.

● Формулюємо питання для дослідження



Перед тим як проводити інтерв'ю чи аналізувати дані, команда має відповісти на три ключові питання:

- Що саме ми хочемо з'ясувати?
- Які припущення потрібно перевірити?
- На якому етапі шляху користувача, ймовірно, виникає бар'єр?

Питання мають бути пов'язані з контекстом поведінки, бар'єрами та рушіями, наявними процесами, точками припинення дії. Без чітких питань дослідження ризикує перетворитися на збір цікавих, але неінструментальних фактів.

● Збираємо емпіричні дані



На етапі дослідження важливо отримати як якісні, так і кількісні дані, адже саме поєднання різних методів дозволяє побачити проблему з різних боків.

Інтерв'ю та фокус-групи

● Мета:



зрозуміти погляди, досвід, цінності, емоції та мотивацію людей. Найкраще підходять для складних або чутливих тем, які потребують глибокого розуміння.

● Приклад:

- інтерв'ю з підприємцями, які подали декларацію із запізненням, щоб з'ясувати, що саме завадило зробити це вчасно.
- інтерв'ю з тими, хто подав вчасно, щоб зрозуміти, що їм допомогло.
- розмова з працівниками податкової служби, які щодня консультують ФОПів.

● Обмеження:

- потребують часу на підготовку та аналіз;
- існує ризик соціально бажаних відповідей, бо люди можуть говорити те, що вважають «правильним» або прийнятним у суспільстві.

● Рекомендація:

для простого проєкту 10–20 інтерв'ю часто достатньо, щоб виявити повторювані закономірності. Важливо залучати різні типи респондентів: тих, хто здійснює поведінку, тих, хто не здійснює, та працівників системи. Це допомагає побачити проблему з різних боків: що саме допомагає людям діяти, що їх зупиняє і як процес виглядає з боку тих, хто його адмініструє.

Спостереження та проходження шляху користувача



● Мета:

побачити реальний процес, а не лише мати його опис в теорії.

● Приклад:

- самостійно спробувати зареєструватися на державному порталі послуг.
- подати заявку на участь у програмі підтримки малого бізнесу.
- спостерігати, як людина в ЦНАПі заповнює заяву.

● Обмеження:

- може займати багато часу та/або бути логістично складним;
- може не враховувати досвід користувачів з іншими потребами.

Опитування



● Мета:

зрозуміти поширеність певних бар'єрів, думок або моделей поведінки.

● Приклад:

надіслати коротке онлайн-опитування отримувачам державної субсидії, щоб з'ясувати, чи знають вони про можливість подати документи онлайн.

● Обмеження:

- відповіді поверхневі;

- не можна поставити уточнювальні запитання;
- відповідають найактивніші респонденти.

● Рекомендації:

- 5–10 коротких запитань;
- прості формати відповідей (так/ні, вибір із варіантів);
- по можливості інтегрувати питання в уже існуючі опитування.



● Аналіз адміністративних даних

● Мета:

виявити закономірності, масштаби проблеми та точки відсіву.

● Приклад:

- аналіз даних про подачу заяв на грантову програму: скільки людей почали заповнення, скільки завершили.
- аналіз даних електронної черги в медзакладі: скільки записалися, але не прийшли.
- аналіз реєстрацій на програму перекваліфікації за регіонами.

● Ці дані дозволяють:

- побачити масштаб проблеми;
- визначити, на якому етапі найбільший відсів;
- виявити групи з найнижчими показниками участі.

● Обмеження:

- дані можуть бути складними для доступу та аналізу;
- не відображати саме той показник, який вам потрібен.

● Визначаємо, кого саме досліджувати



Обов'язково потрібно включати:

- тих, хто не здійснює цільову поведінку;
- тих, хто її здійснює;
- працівників, які адмініструють процес.

Також слід враховувати різноманітність цільової групи: вік, рівень освіти, цифрові навички, регіон проживання, доступ до технологій.

Чим більш різноманітна аудиторія, тим більше різних бар'єрів може існувати.

● Створюємо карту шляху користувача



Після збору первинних даних команда переходить до структуризації інформації через карту шляху користувача.

Карта шляху — це покроковий опис того, що людина має зробити, щоб здійснити цільову поведінку.

Навіть проста дія зазвичай складається з кількох етапів:

1. Дізнатися про можливість.
2. Знайти інформацію.
3. Підготувати документи.
4. Подати заявку.
5. Отримати підтвердження.
6. Завершити процес.

Під час побудови карти потрібно:

1. розбити процес на максималь-но дрібні кроки;
2. позначити точки відсіву (точки припинення дії);
3. відмітити, де реальний процес відрізняється від передбаченого регламентом;
4. прив'язати кожен бар'єр до конкретного етапу.

Саме карта дозволяє перейти від хаотичного переліку проблем до системної поведінкової діагностики.

Структуруємо бар'єри: Behavior Change Wheel



Після того як бар'єри зібрані та прив'язані до етапів шляху, їх потрібно класифікувати.

Для цього доцільно використати модель Behavior Change Wheel, у центрі якої знаходиться поведінка, що залежить від трьох факторів:

- Спроможність (Capability)
- Можливість (Opportunity)
- Мотивація (Motivation)

● **Спроможність:** Чи може людина в принципі здійснити цю поведінку?

Включає:

- фізичну спроможність;
- психологічну спроможність (знання, розуміння, навички).

● **Можливість:** Чи створює середовище умови для цієї поведінки?

Включає:

- фізичну можливість (простота процесу, доступність);
- соціальну можливість (норми, підтримка, вплив оточення).

● **Мотивація:** Чи є достатній імпульс до дії?

Включає:

- автоматичну мотивацію (звички, емоції, імпульси);
- рефлексивну мотивацію (свідоме зважування «варто / не варто»).

Класифікація бар'єрів зацієюлогією допомагає уникнути хибних рішень. Наприклад, якщо проблема у складності процесу (Можливість), інформаційна кампанія не дасть ефекту. Якщо проблема у відкладанні дії (Мотивація), спрощення форми може бути недостатнім.

*Щоб полегшити практичне застосування цього етапу, у **практичних матеріалах** наприкінці путівника подано робочий план для першої зустрічі команди та діагностичні запитання за моделлю COM-B, які до-*

помагають структурувати початкове обговорення проблеми, сформулювати припущення та визначити, які бар'єри варто досліджувати глибше.

Висновок

Після завершення етапу дослідження команда має мати:

- карту шляху користувача;
- перелік підтверджених бар'єрів та їх класифікацію за логікою спроможності, можливості та мотивації;
- визначений пріоритетний бар'єр;

Інакше кажучи, після другого кроку команда повинна чітко розуміти: 1) де саме виникає проблема; 2) чому вона виникає; 3) який тип втручання потенційно може бути ефективним.

Лише за наявності цієї діагностики доцільно переходити до третього етапу — розробки рішення.

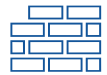
► 3.3. КРОК 3. Рішення: розробка поведінкової інтервенції

Після того, як команда визначила пріоритетний бар'єр і зрозуміла, на якому етапі шляху користувача виникає проблема, можна переходити до розробки рішення. Типова помилка на цьому етапі — це намагатися вирішити все одразу: і комунікацію, і процедури, і мотивацію, і технічні питання. Поведінковий підхід пропонує іншу логіку: вибрати одну або кілька точок впли-

ву, які прямо пов'язані з ключовим бар'єром, і розробити рішення, яке можна протестувати.

У моделі TESTS цей етап відповідає фазі Рішення. Його завдання — перетворити результати дослідження на конкретну інтервенцію з чітким обґрунтуванням, механізмом впливу та планом реалізації.

Визначаємо, який саме бар'єр усуваємо



Рішення має відповідати не «проблемі загалом», а конкретному бар'єру, який підтверджено даними.

Наприклад:

- якщо бар'єр у тому, що люди не розуміють, як виконати дію, потрібні спрощення й пояснення (спроможність);
- якщо бар'єр у тому, що процес складний або довгий, потрібні зміни в процедурі (можливість);
- якщо бар'єр у тому, що люди відкладають дію або не відчують її терміновості, потрібні нагадування або інші «підштовхування» (мотивація).

Генеруємо ідеї



Щоб перейти від бар'єра до інтервенції, корисно сформулювати кілька варіантів рішення, а не зупинятися на першій ідеї.

На практиці ідеї часто виникають із трьох джерел:

1) результатів дослідження (що саме не працює);

2) типових поведінкових механізмів (соціальні норми, спрощення, нагадування — детальніше ми розповімо про них у Розділі 3)

3) аналізу поточного процесу (де можна прибрати зайвий крок або змінити формулювання).

Наприклад, якщо люди припиняють свій шлях на етапі завантаження документів, рішення може полягати не в додатковій рекламі програми, а в скороченні переліку обов'язкових документів або додаванні підказок до кожного поля.

Використовуємо модель EAST для проєктування рішень

Після визначення пріоритетного бар'єра команді потрібен практичний інструмент, який допоможе перетворити діагностику на конкретні зміни в середовищі або комунікації.

Однією з найпростіших і найпоширеніших рамок є модель EAST, розроблена Behavioural Insights Team. Вона пропонує чотири принципи, які підвищують ймовірність зміни поведінки:



— Easy

(Зробити дію простою)



— Attractive

(Зробити дію привабливою)



— Social

(Зробити дію соціально підтриманою)



— Timely

(Зробити дію своєчасною)

Easy — зробити дію простою

Люди частіше виконують дію, якщо вона:

- потребує менше кроків;
- не вимагає додаткових рішень;
- має зрозумілі інструкції;
- передбачає «варіант за замовчуванням».

Наприклад, якщо підприємці часто не завершують подання податкового звіту, можна:

- скоротити форму;
- автоматично підставити частину даних з реєстру;
- додати підказки до складних полів.

Attractive — зробити дію привабливою

Люди звертають увагу на те, що виділяється, є зрозумілим і має чітку вигоду.

Це може бути:

- персоналізація («Ви маєте право на...»);
- конкретна сума вигоди;
- візуальне виділення ключової інформації;
- невеликий стимул.

Наприклад, у повідомленні про можливість отримати грант замість загальної фрази «Ви можете подати заявку» можна написати: «Ви можете отримати до 250 000 грн на розвиток власної справи. Подання заявки займає приблизно 15 хвилин».

● **Social** — зробити дію соціально підтриманою

Люди орієнтуються на поведінку інших, особливо тих, кого вони вважають своїми або такими ж як вони.

Це може бути:

- інформація про соціальну норму;
- приклади успішних історій;
- підкреслення, що більшість уже зробила цю дію.

Наприклад, повідомлення «У вашій громаді 78% підприємців вже подали звіт за цей квартал» може стимулювати тих, хто відкладає подання.

● **Timely** — зробити дію своєчасною

Навіть мотивовані люди відкладають дії. Важливо звертатися до них у правильний момент.

Це означає:

- надсилати нагадування перед дедлайном;
- пропонувати дію одразу після події (реєстрації, звернення, отримання довідки);
- використовувати «вікна можливостей».

Наприклад, надсилати нагадування про завершення заявки через 24–48 годин після того, як людина її розпочала, або пропонувати консультацію з працевлаштування одразу після реєстрації статусу ВПО, коли людина активно шукає рішення.

Як застосовувати EAST на практиці

Після розробки інтервенції корисно перевірити її через чотири запитання:

- Чи зробили ми цю дію максимально простою?
- Чи достатньо вона приваблива й помітна?
- Чи використовуємо ми соціальний контекст?
- Чи обрали правильний момент?

Якщо відповідь «ні» хоча б на одне з цих питань, дизайн можна доопрацювати ще до тестування.

● **Відбираємо рішення: чіткі критерії**



Після генерації ідей важливо обрати ті, які мають найбільший потенціал для тестування і масштабування.

У поведінкових проєктах зазвичай оцінюють рішення за такими критеріями:

- Відповідність бар'єру: чи дійсно рішення відповідає проблемі, підтвердженій дослідженням?
- Простота впровадження: чи можна реалізувати рішення швидко і без надмірних змін у системі?

- Вартість: чи є рішення економічно виправданим?
- Ризики та етика: чи не створює рішення негативних наслідків або нерівності доступу для різних груп населення?
- Масштабованість: чи можна перенести рішення на інші регіони/ аудиторії?

Цей відбір допомагає уникнути ситуації, коли гарна ідея не може бути реалізована в реальних умовах.

Описуємо інтервенцію так, щоб її можна було протестувати



Щоб перейти до тестування, інтервенцію потрібно описати максимально конкретно. На цьому етапі команда має зафіксувати:

- що саме змінюється (процес, повідомлення, форма, порядок дій);
- де саме це відбудеться (канал, сервіс, точка контакту);
- для кого саме (цільова група);
- який механізм впливу (чому це має спрацювати);
- який показник має змінити інтервенція.

Наприклад, інтервенція може бути сформульована так: «Особи, які зареєструвалися в центрі підтримки ветеранів, але не записалися на консультацію протягом 7 днів, отримують персоналізоване SMS із кон-

кретною датою та часом консультації ('Ви записані на 14:00, 18 березня. Якщо підходить — відповідайте 1. Якщо ні — відповідайте 2 для зміни часу'), замість стандартного повідомлення із загальною інформацією про можливість запису».

У цьому прикладі:

- що змінюється: текст і структура повідомлення;
- де: SMS-комунікація центру;
- для кого: особи, які ще не записалися на консультацію;
- механізм впливу: зниження когнітивного навантаження та використання ефекту «за замовчуванням» (людині пропонують конкретний варіант, а не абстрактну можливість);
- показник: частка осіб, які підтвердили або відвідали консультацію протягом 14 днів після отримання SMS-повідомлення.

Таке формулювання дозволяє чітко відокремити інтервенцію від стандартної практики і створює основу для коректного тестування.

Висновок

Після завершення етапу розробки рішення команда має мати:

- опис інтервенції (що змінюємо, де і для кого);
- чіткий механізм впливу (чому саме це має спрацювати);
- сформульовану гіпотезу (яку

зміну очікуємо в метриці);

- обґрунтування вибору (чому саме це рішення, а не інше);
- розуміння ресурсів, ризиків і умов реалізації.

Лише за наявності такого опису доцільно переходити до четвертого етапу — тестування.

▶ 3.4. КРОК 4. Тестування: пілот і оцінка ефективності

Поведінкові інтервенції часто виглядають очевидними. Проте навіть логічне рішення може не дати ефекту або спрацювати не так, як очікувалося. Саме тому у моделі TESTS перед масштабуванням передбачено фазу тестування. Завдання цього етапу — перевірити інтервенцію в реальних умовах і отримати відповідь на питання: чи вона справді змінює поведінку.



● Визначаємо формат тесту

Формат тестування залежить від контексту та доступних ресурсів. У простих проєктах найчастіше використовують:

- А/В-тест або рандомізований експеримент: частина людей отримує новий варіант, частина — стандартний. Група, яка отримує стандартний варіант, називається контрольною групою. Вона потрібна для того, щоб порівняти результати і зрозуміти, чи змі-

ни сталися саме завдяки інтервенції, а не з інших причин.

- Пілот у вибраних точках/регіонах: рішення запускається в кількох підрозділах чи громадах, щоб оцінити ефект.

- Порівняння «до/після» (якщо контрольна група неможлива): показники порівнюють до впровадження інтервенції і після неї. Наприклад, можна порівняти частку поданих заявок до зміни повідомлення і після цієї зміни. Такий підхід дає менш надійний результат, ніж А/В-тест, оскільки на зміну показника могли вплинути й інші фактори, але в окремих практичних ситуаціях він може бути допустимим.

- За можливості варто застосовувати А/В-тест або рандомізований експеримент, адже саме вони дозволяють найточніше оцінити ефект інтервенції.

● Фіксуємо ключові елементи тестування



Щоб тест був корисним, важливо зафіксувати такі речі:

- Групи: хто отримує новий варіант (інтервенція) і хто отримує стандартний (контроль).
- Метрика: основний показник успіху з Кроку 1.
- Період: коли починається тест і як довго триває.

- Дані: звідки саме беремо показники та як забезпечуємо їх якість.

- Умови реалізації: хто відповідальний, як саме інтервенція буде доставлена (SMS/лист/дзвінок/зміна форми).



Забезпечуємо коректність порівняння

Щоб результати були надійними, потрібно мінімізувати ситуації, коли групи відрізняються між собою «за замовчуванням».

Практичні кроки:

- якщо можливо — розподіляти людей у групи випадково;
- якщо тест у різних громадах — обирати схожі за характеристиками;
- запускати тест одночасно для груп, щоб уникнути сезонних ефектів (наприклад, пікових періодів подачі заяв).

Важливо також відстежувати не лише кінцеву метрику, а й те, чи «доставлено» інтервенцію.

Наприклад, чи справді SMS було надіслано, чи користувач побачив повідомлення, чи було відкрито сторінку, чи зміни на сайті застосовані для всіх користувачів.

Це дозволяє відрізнити ситуацію «інтервенція не спрацювала» від ситуації «інтервенція не була впроваджена належним чином».

Припустимо, мета — збільшити відвідування консультацій у центрі підтримки ветеранів.

Тест може виглядати так:

- контрольна група: стандартне повідомлення з загальною інформацією;
- група інтервенції: персоналізоване повідомлення з конкретною датою/часом та простим підтвердженням.

Метрика: частка людей, які прийшли на консультацію протягом 14 днів.
Джерело даних: електронний запис/журнал відвідувань.

Висновок

Після завершення тестування команда має мати:

- результати за основною метрикою (порівняння груп або динаміка «до/після»);
- розуміння розміру ефекту (наскільки змінилася поведінка);
- висновок, чи варто масштабувати інтервенцію, змінювати її або відмовитися;
- короткий опис того, що спрацювало і чому (практичні уроки реалізації).

Інакше кажучи, після четвертого кроку команда повинна мати доказову відповідь: інтервенція працює / не працює / потребує доопрацювання. Саме це створює основу для п'ятого етапу — масштабування.

▶ 3.5. КРОК 5. Масштабування: впровадження ефективного рішення

Тестування дає відповідь на запитання, чи працює інтервенція в обмеженому масштабі. Проте головна мета поведінкового підходу — досягти системного впливу.

У моделі TESTS цей етап відповідає фазі масштабування. Його завдання — інтегрувати перевірене рішення у стандартні процеси та забезпечити його сталість у часі. Важливо розуміти: масштабування — це не механічне «розширення географії». Це управлінський процес, який потребує адаптації, узгодження та контролю якості.

Ухвалюємо рішення на основі результатів тесту



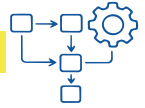
Перед масштабуванням команда має чесно відповісти на три питання:

1. Чи є статистично та практично значущий ефект?
2. Чи виправдані витрати з огляду на отриманий результат?
3. Чи не виникли небажані побічні наслідки?

Якщо ефект відсутній або мінімальний, варто повернутися до попередніх кроків: уточнити бар'єр, змінити дизайн інтервенції або протестувати інший механізм.

Якщо ж інтервенція дала позитивний результат, наступний крок — інтеграція її в систему.

Інтегруємо рішення в стандартні процеси



Масштабування передбачає, що інтервенція:

- стає частиною офіційної процедури;
- закріплюється у внутрішніх регламентах або інструкціях;
- не залежить від ентузіазму окремих працівників.

Наприклад, якщо тест показав, що персоналізовані SMS-нагадування з конкретною датою підвищують явку на консультації, масштабування означає:

- оновлення шаблонів повідомлень у системі;
- автоматизацію надсилання;
- навчання працівників працювати з новим форматом;
- внесення змін до внутрішніх алгоритмів.

Іншими словами, рішення має стати новою нормою, а не окремим експериментом.

Забезпечуємо управлінську та технічну готовність



Навіть просте рішення може потребувати додаткової підготовки.

Команда має перевірити:

- чи дозволяє інформаційна система підтримувати новий формат;
- чи потрібно внести зміни до нормативних актів;
- чи достатньо ресурсів для масштабування;
- чи готовий персонал працювати з оновленим процесом.

Без цієї підготовки існує ризик, що ефективне рішення втратить результативність при розширенні поля його застосування.

Моніторимо результат після масштабування



Масштабування не означає завершення роботи. Навіть після впровадження рішення на ширшу аудиторію необхідно:

- продовжувати відстежувати результати;
- порівнювати результати з показниками пілотного тестування;
- виявляти можливі відмінності між регіонами або групами.

Це дозволяє своєчасно коригувати процес і підтримувати ефект.

Припустимо, під час тестування з'ясувалося, що конкретна зміна формулювання в електронній формі заявки (спрощення мови та чіткі підказки) збільшує частку завершених заявок із 35% до 42%.

Масштабування в такому випадку означає:

- внесення змін до всіх версій форми;

- синхронізацію оновлень на центральному та регіональному рівнях;
- оновлення інструкцій для консультантів;
- фіксацію нової версії як стандартної.

Не всі рішення однаково працюють у різних контекстах.

Можливо, що:

- у сільських громадах цифрові рішення менш ефективні;
- для старшої аудиторії потрібен інший канал комунікації;
- у різних регіонах діють різні соціальні норми.

Тому масштабування може передбачати адаптацію формату, зберігаючи при цьому основний підхід.

Висновок

Після завершення етапу масштабування команда має:

- інтегровану інтервенцію в стандартні процеси;
- оновлені регламенти або інструкції;
- налагоджений моніторинг основної метрики;
- зафіксовані уроки для майбутніх проєктів.

Інакше кажучи, після п'ятого кроку поведінкова інтервенція перестає бути експериментом і стає частиною політики або програми.

4. Етичність поведінкових інтервенцій



► 4.1. Як впливати на поведінку відповідально

Поведінкові інтервенції можуть бути дуже ефективними. Вони допомагають людям вчасно сплачувати податки, завершувати реєстрацію, робити здоровіший вибір або частіше користуватися державними послугами. Але саме тому постає важливе запитання: **як зрозуміти, чи є такий вплив етичним?**

Поведінкова наука дає інструменти для зміни поведінки через контекст, формулювання, стандартні опції, соціальні норми, емоції або нагадування. У державній політиці це відкриває нові можливості, але водночас створює ризики. Якщо такі інструменти використовувати непрозоро, маніпулятивно або без уваги до наслідків для різних груп, вони можуть підривати довіру, посилювати нерівність або зменшувати автономію людей.

Саме тому питання етики не є додатком до активностей зі зміни поведінки, воно має бути частиною їх дизайну від самого початку.

Чому етика важлива саме тут

Поведінкові інтервенції відрізняються від багатьох інших інструментів політики тим, що часто працюють **не через заборону або прямий стимул, а через спосіб організації середовища вибору**. Людина зберігає свободу вибору, але її рішення можуть суттєво залежати від того, як саме подано опції, яка з них є стандартною, що привертає увагу і хто саме комунікує повідомлення.

Через це виникає ключове етичне питання: **чи допомагає інтервенція людині діяти у власних інтересах — чи непомітно штовхає її у напрямку, який вигідний комусь іншому?**

Спробуйте поставити собі просте запитання:

🗨 Якби людина дізналася, як саме на неї впливають, чи вважала б вона це прийнятним?

Це не дає повної відповіді, але допомагає швидко побачити, де може виникати етична проблема.

Не кожне підштовхування є етичним

У поведінковій політиці важливо розрізняти інтервенції, які допомагають людям діяти у власних інтересах або в інтересах суспільства, і ті, що використовують когнітивні упередження у маніпулятивний спосіб. У літературі для цього часто використовують поняття «темні підштовхування» (англ. dark nudges) і «зайві перешкоди» (англ. sludge). Перші описують навмисний вплив, що підштовхує людей до небажаних або невігідних для них рішень. Друге стосується надмірно складних, виснажливих або заплутаних процедур, які ускладнюють бажану для людини дію.

Наприклад, якщо сервіс робить відмову від платної підписки складною, приховує важливу інформацію або змушує людину проходити зайві кроки, це вже не допомога у виборі, а приклад неетичного дизайну.

Тому важливо ставити не лише запитання «чи працює інтервенція?», а й «чи добре, що вона працює саме так?».

▶ 4.2. FORGOOD: рамка для етичної оцінки

Системно оцінювати етичність поведінкових інтервенцій допомагає рамка **FORGOOD**, запропонована британськими дослідниками Леонгардом К. Ладесом і Ліамом Делейні.

Вона не дає автоматичної відповіді «етично/неетично», але допомагає поставити правильні запитання перед запуском інтервенції.

FORGOOD включає сім вимірів:

▶ **Справедливість** (Fairness) — чи є інтервенція справедливою для різних груп?

▶ **Відкритість** (Openness) — чи є інтервенція прозорою, а не прихованою і маніпулятивною?

▶ **Повага** (Respect) — чи поважає інтервенція автономію, гідність і приватність?

▶ **Цілі** (Goals) — чи справді цілі інтервенції спрямовані на добробут людини?

▶ **Суспільне сприйняття** (Opinions) — чи погодилися б люди з такими цілями і засобами?

▶ **Альтернативи** (Options) — чи не існує кращих або менш нав'язливих альтернатив?

▶ **Повноваження і відповідальність** (Delegation) — чи має інституція право і спроможність так впливати?

Ця рамка особливо корисна для державного сектору, де важливі не лише ефективність, а й легітимність, довіра та справедливість рішень.



Як застосовувати FORGOOD на практиці

FORGOOD не варто сприймати як механічний чек-лист, який авто-

матично дозволяє або забороняє інтервенцію — це не калькулятор, а спосіб організувати професійну дискусію.

На практиці цю рамку доцільно використовувати на чотирьох етапах.

✦ Під час дизайну інтервенції

На цьому етапі FORGOOD допомагає ще до запуску побачити слабкі місця: чи не надто нав'язливий інструмент, чи не створює він нерівності, чи достатньо прозорі його механізми.

✦ Під час командного обговорення

Рамка допомагає не звужувати дискусію лише до питання ефективності. Навіть якщо інструмент обіцяє високий результат, команда має окремо проговорити його етичні ризики.

✦ Під час тестування

На етапі пілоту варто оцінювати не лише основні показники, а й можливі побічні ефекти: як реагують різні групи, чи не зростає недовіра, чи не сприймається вплив як маніпуляція.

✦ Після запуску

Етична оцінка не завершується разом із впровадженням. Після масштабування варто знову повернутися до питань справедливості, сприйняття і побічних наслідків.

*Щоб полегшити практичне застосування рамки FORGOOD, у **практичних матеріалах** наприкінці путівника подано короткий чек-лист для етичної оцінки поведінкових інтервенцій.*

▶ 4.3. Приклади етичних дилем у поведінковій політиці

1. Стандартна опція за замовчуванням

Система автоматичного включення до певної програми може значно збільшити участь. Наприклад, це може стосуватися донорства органів, пенсійних заощаджень або запису на державну послугу. Але етичне питання полягає в тому, **наскільки зрозумілим є право відмовитися**. Якщо людині складно вийти з системи або вона не розуміє, що саме сталося, така інтервенція може порушувати принцип поваги до автономії.

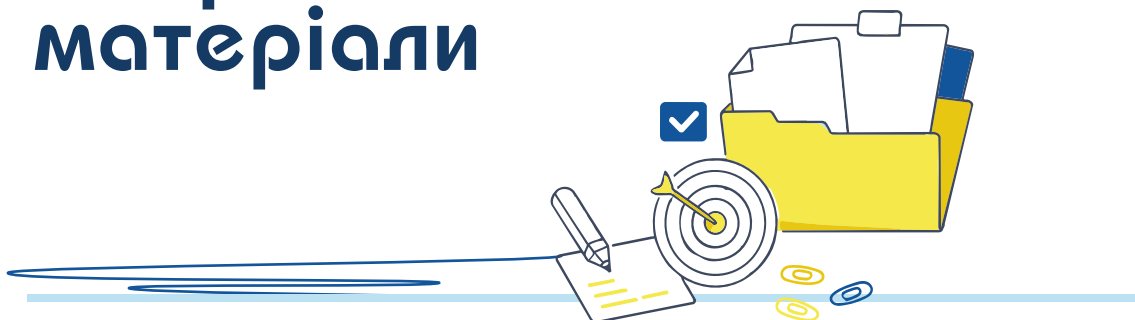
2. Спрощення інформації

Спрощення складної інформації часто є етично сильним рішенням, адже воно підвищує розуміння і не зменшує свободу вибору. Але навіть у такому випадку потрібно стежити, щоб разом зі спрощенням не зникали важливі деталі. Якщо інституція подає лише ту частину інформації, яка вигідна їй, це вже не просто спрощення, а маніпуляція.

3. Емоційно сильні кампанії

Кампанії, які використовують шокові образи або сильний емоційний вплив можуть бути ефективними, але вони потребують особливо уважної етичної оцінки. Тут важливо зважувати не лише потенційний ефект, а й ризик шкоди, стигматизації, надмірного страху або тиску.

5. Практичні матеріали



► 5.1. Діагностична таблиця: що може пояснювати проблему

Ця таблиця допомагає команді **попередньо зрозуміти**, який із поведінкових інсайтів може пояснювати проблему, з якою вона працює. Його можна використовувати на етапі первинного аналізу програми, комунікації або сервісу.

Важливо: ця таблиця є лише **орієнтовним інструментом для первинної діагностики**. Вона не дає автоматичної відповіді, який саме поведінковий інсайт пояснює проблему. На практиці одна й та сама поведінка може мати кілька причин одночасно, тому кожену ситуацію слід розглядати **індивідуально**, з урахуванням контексту, доступних даних і дослідження досвіду цільової аудиторії.

Як користуватися таблицею

1. Сформулюйте проблему якомога конкретніше.
2. Знайдіть у таблиці схожу ситуацію.
3. Подивіться, який поведінковий інсайт може її пояснювати.
4. Використайте останню колонку як підказку: що саме варто перевірити перед розробкою рішення.
5. Не сприймайте таблицю як готовий діагноз — вона лише допомагає поставити правильні запитання.

Якщо ви бачите таку проблему...	Можливе поведінкове пояснення	Що варто перевірити
Люди не починають дію, хоча мають право на програму або послугу	Швидке мислення і когнітивне навантаження	Чи зрозуміло людині, з чого почати? Чи не занадто складний перший крок?
Люди відкривають повідомлення, але не переходять до дії	Намір ≠ дія	Чи є чіткий наступний крок? Чи не потрібно «зробити це потім»? Чи є нагадування?
Люди починають процес, але не завершують його	Намір ≠ дія або складність процесу	На якому саме кроці відбувається відсів? Чи не занадто довга форма? Чи не треба зібрати забагато документів?
Люди відкладають дію до останнього моменту	Упередження на користь теперішнього; розрив між наміром і дією	Чи є відчуття терміновості? Чи можна розбити дію на менші кроки? Чи є дедлайн або нагадування?
Люди кажуть, що програма важлива, але нічого не роблять	Намір ≠ дія	Що заважає перейти від згоди до конкретної дії? Чи є проста можливість почати відразу?
Люди не реагують на «раціональні» пояснення і факти	Емоції керують рішеннями	Який емоційний контекст взаємодії? Чи не викликає повідомлення тривогу, недовіру або байдужість?
Люди сильніше реагують на можливу втрату, ніж на вигоду	Когнітивні викривлення; страх втрати	Як сформульовано повідомлення? Чи можна зробити наслідки бездіяльності конкретнішими?

Люди орієнтуються на те, що роблять інші	Соціальні норми	Чи бачить людина поведінку інших? Чи можна показати, що потрібну дію вже здійснюють схожі люди?
Люди не довіряють рішенням, якщо не бачать, що ним користуються інші	Соціальні норми	Чи можна додати приклади, історії або соціальне підтвердження?
Люди губляться в інструкціях або не розуміють формулювання	Швидке мислення	Чи можна спростити мову, скоротити текст, виділити головну дію?
Люди переоцінюють малоімовірні ризики або надто емоційно реагують на окремі події	Когнітивні викривлення; емоції	Які події чи образи впливають на сприйняття? Чи не домінує страх над фактами?
Люди не змінюють поточну поведінку, навіть коли новий варіант кращий	Статус-кво; страх втрати	Що саме людина вважає можливою втратою? Чи не виглядає зміна занадто ризикованою?
Люди обирають варіант, який простіший, а не той, що об'єктивно кращий	Швидке мислення	Чи можна зробити бажану дію простішою, коротшою, очевиднішою?
Люди по-різному реагують на однакову інформацію залежно від її формулювання	Когнітивні викривлення; ефект фреймінгу	Чи можна перевірити інше формулювання? Чи не створює поточний текст небажаного ефекту?
Люди кажуть, що повернуться до дії пізніше, але не повертаються	Намір ≠ дія	Чи є простий механізм повернення? Чи можна дати можливість завершити дію одразу?

Питання для команди після заповнення таблиці

Після роботи з таблицею варто коротко обговорити:

1. Який поведінковий інсайт найімовірніше пояснює проблему?
2. Чи може проблема мати **кілька пояснень одночасно**?
3. Що ми вже знаємо, а що поки лише припускаємо?
4. Які дані або дослідження потрібні, щоб перевірити наші припущення?
5. Який із можливих механізмів варто перевірити першим?

► 5.2. Робочий план для першої зустрічі

Цей план допомагає команді провести першу розмову про проблему і швидко зрозуміти, чи варто розробляти поведінкову інтервенцію.

1. Яку проблему ми хочемо вирішити?

Коротко опишіть проблему звичайною мовою.

Приклад: *Люди, які мають право на програму підтримки, не подають заявку.*

Поле для заповнення: _____

2. Чия саме поведінка нас цікавить?

Опишіть конкретну групу людей, чию поведінку ви хочете змінити.

Приклад: *Внутрішньо переміщені особи, які отримали SMS-запрошення на програму працевлаштування.*

Поле для заповнення: _____

3. Яку саме дію має здійснити людина?

Сформулюйте одну конкретну дію.

Приклад: *Подати заявку на програму протягом 14 днів після отримання повідомлення.*

Поле для заповнення: _____

4. Що ми вже знаємо про проблему?

Перелічіть факти, а не припущення.

Наприклад:

- лише 18% людей подають заявку;
- SMS відкривають, але форму не завершують.

Поле для заповнення: _____

5. Чого ми поки не знаємо?

Запишіть, що ще потрібно з'ясувати.

Наприклад:

- чи люди розуміють, що мають право на програму;
- чи форма заявки здається складною;
- чи люди відкладають дію.

Поле для заповнення: _____

6. Які є перші гіпотези щодо бар'єрів?

Зафіксуйте 3–5 робочих гіпотез.

Наприклад:

- люди не розуміють, що буде після подання заявки;
- форма здається довгою;
- повідомлення не створює відчуття терміновості.

Поле для заповнення:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

7. Які дані нам уже доступні?

Позначте, що команда вже має.

- адміністративні дані
- статистика програми
- цифрова аналітика
- попередні опитування
- скарги / звернення користувачів
- інтерв'ю з працівниками
- інше: _____

8. Яких даних бракує?

Визначте, що потрібно отримати на етапі дослідження.

Поле для заповнення: _____

9. Який результат ми хотіли б змінити?

Запишіть основний показник.

Приклад: Частка людей, які подають заявку.

Поле для заповнення: _____

10. Чи можемо ми вплинути на цю поведінку?

Перевірте, чи є у команди реальна точка впливу.

- можемо змінити текст повідомлення
- можемо змінити форму / процес
- можемо змінити порядок кроків
- можемо додати нагадування
- можемо протестувати інше рішення
- поки не маємо достатнього контролю

11. Що буде наступним кроком після цієї зустрічі?

Оберіть 1–3 конкретні дії.

- сформулювати поведінкову ціль
- зібрати адміністративні дані
- провести 10–15 інтерв'ю
- побудувати карту шляху користувача
- підготувати гіпотези бар'єрів
- визначити показник успіху
- інше: _____

Короткий підсумок зустрічі

Наша поведінкова проблема: _____

Цільова поведінка: _____

Що треба з'ясувати далі: _____

Наступний крок: _____

► 5.3. 10 запитань перед запуском програми

Цей інструмент допомагає швидко перевірити, чи враховано ключові поведінкові фактори перед запуском програми, кампанії, сервісу або нової комунікації.

Важливо: цей перелік є **інструментом самоперевірки**, а не готовою формулою для ухвалення рішень. Він не замінює дослідження, тестування або аналізу контексту. Його завдання — допомогти команді побачити очевидні ризики ще до запуску і вчасно поставити правильні запитання.

Як користуватися

Перед запуском програми дайте відповіді на 10 запитань. Якщо на кілька з них відповідь «ні» або «не знаємо», це сигнал, що програму варто доопрацювати або протестувати в малому масштабі.

Запитання	Чому це важливо	Що варто перевірити
1. Чи зрозуміло, яку саме дію має виконати людина?	Цільова аудиторія має швидко зрозуміти, що саме від неї очікується.	<ul style="list-style-type: none"> ● чи сформульована одна конкретна дія; ● чи не є заклик надто загальним; ● чи не потребує людина додаткових пояснень, щоб зрозуміти, що робити.
2. Чи є ця дія достатньо простою?	Навіть корисна і важлива дія може не відбутися, якщо вона виглядає складною, довгою або виснажливою.	<ul style="list-style-type: none"> ● скільки кроків треба пройти; ● чи є зайві поля, вимоги або документи; ● чи можна скоротити процес хоча б на один етап.
3. Чи зрозумілий людині перший крок?	Люди часто не починають дію не тому, що не хочуть, а тому, що не знають, з чого почати.	<ul style="list-style-type: none"> ● чи є очевидний перший крок; ● чи не потрібно людині самій здогадуватися, що робити далі; ● чи можна подати першу дію максимально конкретно.
4. Чи не перевантажуємо ми людину інформацією?	Люди рідко уважно читають довгі інструкції, особливо якщо вони складні, формальні або бюрократичні.	<ul style="list-style-type: none"> ● чи не є текст занадто довгим; ● чи виділено головне; ● чи можна спростити мову, прибрати терміни, скоротити пояснення.
5. Чи бачить людина, що інші також здійснюють цю дію?	Соціальні норми можуть підсилювати готовність діяти.	<ul style="list-style-type: none"> ● чи можна додати приклад, історію або дані про те, що інші вже так роблять; ● чи бачить людина, що ця дія є типовою або соціально підтриманою.
6. Які емоції викликає взаємодія з програмою?	Люди реагують не лише на зміст, а й на тон, форму і контекст.	<ul style="list-style-type: none"> ● чи не викликає повідомлення тривогу, сором або розгубленість; ● чи не створює програма зайвого стресу; ● чи не знижує стиль комунікації довіру.
7. Чи правильно сформульовані вигоди і втрати?	Люди можуть по-різному реагувати на одну й ту саму інформацію залежно від формулювання.	<ul style="list-style-type: none"> ● чи зрозуміла користь від дії; ● чи не варто чіткіше показати втрати від бездіяльності; ● чи не є повідомлення занадто абстрактним.

<p>8. Чи не очікуємо ми, що людина просто «згадає потім»?</p>	<p>Багато програм втрачають учасників не через відсутність згоди, а через обмежену увагу і забудькуватість.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● чи потрібне нагадування; ● чи є можливість завершити дію одразу; ● чи не відкладається ключовий крок на невизначене «потім».
<p>9. Чи обрали ми правильний момент для взаємодії?</p>	<p>Навіть хороше повідомлення може не спрацювати, якщо людина отримує його в неправильний момент.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● чи звертаєтесь ви тоді, коли дія є найбільш доречною; ● чи не надходить повідомлення занадто рано або занадто пізно; ● чи пов'язано його з подією, після якої дія природно очікується.
<p>10. Чи можна це протестувати до масштабування?</p>	<p>Поведінкові інтервенції не варто запускати у великому масштабі без перевірки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● чи можна протестувати рішення на малій вибірці; ● чи є основний показник результату; ● чи зможете ви зрозуміти, що саме спрацювало, а що ні.

Швидка форма самоперевірки

Можна пройти ці 10 запитань у форматі короткої оцінки:

Запитання	Так	Частково	Ні
1. Зрозуміло, яку дію має виконати людина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Дія є достатньо простою	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Перший крок очевидний	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Інформація не перевантажує	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Враховано соціальний контекст	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Враховано емоційний контекст	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Формулювання вигод і втрат є вдалим	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Є підтримка переходу від наміру до дії	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Обрано правильний момент взаємодії	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Рішення можна протестувати	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Як інтерпретувати результат

- Якщо більшість відповідей **«так»** — програма, ймовірно, вже враховує базові поведінкові фактори.
- Якщо багато відповідей **«частково»** — це сигнал для доопрацювання.
- Якщо є кілька відповідей **«ні»** — запуск без додаткового перегляду або тестування може бути передчасним.

► 5.4. Запитання за моделлю СОМ-В

Спроможність (Capability)

- Чи може людина в принципі здійснити цю дію?

Психологічна спроможність

- Чи знає людина, що саме їй потрібно зробити?
- Чи розуміє вона, з чого почати?
- Чи зрозумілі для неї інструкції, правила, вимоги?
- Чи знає вона, які документи, дані або кроки потрібні?
- Чи не є мова повідомлень або форми занадто складною?
- Чи розуміє людина, що станеться після виконання дії?
- Чи не виникає плутанина через професійні терміни, бюрократичну лексику або незрозумілі назви?

Фізична спроможність

- Чи має людина фізичну можливість виконати цю дію?
- Чи не потребує дія занадто багато часу, зусиль або витривалості?
- Чи не є процес фізично складним для певних груп?
- Чи не потребує дія технічних навичок, яких у частини людей може не бути?
- Чи може людина самостійно пройти всі кроки без сторонньої допомоги?

Можливість (Opportunity)

- Чи створює середовище умови для цієї поведінки?

Фізична можливість

- Чи легко людині знайти, де і як здійснити цю дію?
- Чи є дія доступною в потрібний момент?
- Чи не вимагає процес занадто багато кроків?

- Чи не потрібно кілька разів повертатися до одного й того ж?
- Чи не є форма, сайт, сервіс або процедура надто складними?
- Чи не бракує людині доступу до інтернету, транспорту, пристрою або фізичної точки доступу?
- Чи не займає це надто багато часу в порівнянні з очікуваною вигодою?
- Чи немає технічних або адміністративних перешкод?
- Чи не вимагає система дій, які складно виконати у реальному житті?

Соціальна можливість

- Чи підтримує оточення цю поведінку?
- Чи бачить людина, що інші теж так роблять?
- Чи не існують соціальні норми, які стримують дію?
- Чи не боїться людина осуду, незручності або негативної реакції?
- Чи має вона з ким порадитися або до кого звернутися по допомогу?
- Чи не створює сама інституція відчуття дистанції, недовіри або бар'єру?

Мотивація (Motivation)

- Чи має людина достатній внутрішній імпульс, щоб здійснити дію?

Рефлексивна мотивація

- Чи вважає людина цю дію важливою?
- Чи бачить вона сенс у цій дії?
- Чи зрозуміла для неї користь?
- Чи не здається вигода надто далекою або абстрактною?
- Чи вірить людина, що її дія щось змінить?
- Чи не вважає вона, що зусилля не варті результату?
- Чи не є рішення занадто складним для зважування «за» і «проти»?

Автоматична мотивація

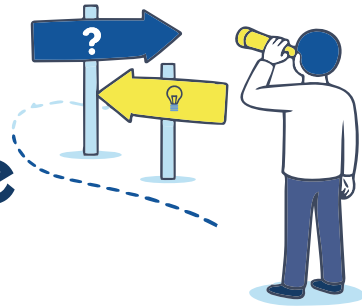
- Чи не відкладає людина цю дію автоматично?
- Чи не заважає їй звичка нічого не робити?
- Чи не виникає страх помилки?
- Чи не викликає процес тривогу, втому або роздратування?
- Чи не бракує відчуття терміновості?
- Чи не перебивають цю дію інші, більш нагальні або приємні справи?
- Чи не виглядає перший крок настільки складним, що людина взагалі не починає?

► 5.5. Етичний чек-лист FORGOOD для поведінкових інтервенцій

Принцип	Що це означає	Питання для перевірки
F — Fairness Справедливість	Інтервенція не повинна шкодити, нести непропорційну користь окремим групам або створювати нові бар'єри для вразливих груп.	<ul style="list-style-type: none"> • Чи однаково доступна інтервенція для різних груп? • Чи не виграють одні за рахунок інших? • Чи враховано потреби людей з нижчими ресурсами, цифровими навичками або доступом до послуг?
O — Openness Відкритість	Інтервенція має бути прозорою, а не прихованою чи оманливою.	<ul style="list-style-type: none"> • Чи можна чесно пояснити, як працює інтервенція? • Чи не приховується її механізм впливу? • Чи не вводить вона людину в оману?
R — Respect Повага	Інтервенція має поважати автономію, гідність, право вибору і приватність людини.	<ul style="list-style-type: none"> • Чи зберігає людина реальну свободу вибору? • Чи легко відмовитися від запропонованого варіанту? • Чи не є інтервенція надмірно нав'язливою, стигматизуючою або принизливою?

<p>G — Goals Цілі</p>	<p>Цілі інтервенції мають бути легітимними і справді спрямованими на добробут людей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Чи справді ця інтервенція працює в інтересах людей? • Чи не є її головна мета зручністю для інституції? • Чи є потенційна користь достатньо обґрунтованою?
<p>O — Opinions Суспільне сприйняття</p>	<p>Важливо враховувати, чи сприймали б люди таку інтервенцію як прийнятну.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Чи погодилися б люди з такими цілями і способами впливу? • Чи не виглядала б інтервенція як маніпуляція у публічному обговоренні? • Чи не підриватиме вона довіру до інституції?
<p>O — Options Альтернативи</p>	<p>Потрібно перевірити, чи не існує кращого або менш нав'язливого інструменту.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Чи справді поведінкова інтервенція є найкращим рішенням? • Чи можна досягти тієї самої мети через спрощення процесу, зміну правил або кращий сервіс? • Чи не використовуються підштовхування там, де потрібні структурні зміни?
<p>D — Delegation Повноваження і відповідальність</p>	<p>Інституція має мати право, компетентність і підзвітність для здійснення обраної інтервенції.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Чи має організація легітимне право так впливати на поведінку? • Чи має вона достатню експертизу для оцінки наслідків? • Хто несе відповідальність, якщо інтервенція матиме негативні ефекти?

6. Що далі: де дізнатися більше



Поведінкова наука — це жива дисципліна, яка швидко розвивається. У цьому розділі ми зібрали найкорисніші безкоштовні ресурси для тих, хто хоче заглибитись: від українськомовних курсів і спільнот до провідних міжнародних організацій і класичних книг.

Корисні організації та контакти в Україні

✦ **ГО «Підхід»** — аналітична громадська організація, що поєднує дослідження, поведінкову науку та аналіз соціальних процесів для створення інноваційних рішень, які підвищують ефективність політик, програм і сервісів та сприяють сталому розвитку.

Сайт: <https://pidkhid.org>

Facebook:
facebook.com/pidkhid/

Instagram:
[@ngopidkhid](https://www.instagram.com/ngopidkhid)

YouTube:
[@pidkhid](https://www.youtube.com/@pidkhid)

✦ **Центр соціальних змін і поведінкової економіки** — організація працює на перетині поведінкової науки, соціальних змін і державної політики.

Сайт: cscbe.com

Facebook:
facebook.com/cscbe.centre

Ключові посібники та ресурси (англійською мовою)

Ресурс / опис

TESTS — Behavioural Insights Team. Класичний практичний посібник про використання експериментів і рандомізованих підходів у державному секторі.

EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights (BIT, 2024). Оновлена версія найпопулярнішого практичного фреймворку BIT.

Behavioural Government (Hallsworth et al., BIT, 2018). Як когнітивні упередження впливають на самих творців політик під час ухвалення рішень.

OECD: Behavioural Insights and Public Policy (2017). Збірник з понад 100 кейсів застосування поведінкових інсайтів у різних галузях (освіта, податки, охорона здоров'я, зайнятість).

UNICEF — Introduction to Behavioural Insights (безкоштовний курс). Онлайн-курс на платформі Agora (спільно з Duke University). Самостійний темп, доступний для зовнішніх користувачів. Добре підходить для гуманітарного та соціального контексту.

Книги

Для початку (практичний рівень)

1. Thaler & Sunstein «Nudge» — класика поведінкової економіки. Концепція «архітектора вибору». Оновлене видання 2021.

2. Halpern «Inside the Nudge Unit» — засновник BIT про те, як будувати поведінкову команду всередині уряду.

3. Michie, Atkins & West «The Behaviour Change Wheel» — практичний посібник з COM-B для дизайну інтервенцій.

Для поглиблення (теоретичний рівень)

1. Kahneman «Thinking, Fast and Slow» — нобелівський лауреат про Систему 1 та Систему 2. Основа для розуміння всіх поведінкових механізмів.

2. Ariely «Predictably Irrational» — дослідження систематичних упереджень у рішеннях. Читається легко, багато прикладів.

3. Sunstein «The Ethics of Influence» — про етичні межі «підштовхувань» — важлива книга для держслужбовців, що працюють з поведінковими інтервенціями.

Також один із найкращих способів поглибити знання — запустити власний невеликий пілотний проєкт. Починайте з малого, експериментуйте, вимірюйте та покращуйте ваші інтервенції!

Усі посилання актуальні станом на березень 2026 р.

Джерела

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
2. Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of Public Economics*, 95(9–10), 1082–1095. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.03.003>
3. Allcott, H., & Rogers, T. (2014). The short-run and long-run effects of behavioral interventions: Experimental evidence from energy conservation. *American Economic Review*, 104(10), 3003–3037. <https://doi.org/10.1257/aer.104.10.3003>
4. American Psychological Association. (n.d.). Social norm. In *APA dictionary of psychology*. <https://dictionary.apa.org/social-norm>
5. Behavioural Insights Team. (2022). *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights*.
6. Behavioural Insights Team. (2022). *Target, Explore, Solution, Trial, Scale: An introduction to running simple behavioural insights projects*.
7. Behavioural Insights Team. (2019). Tackling tuberculosis in Moldova.
8. Behavioural Insights Team. (2023). *Working Paper No. 004: Effectiveness of SMS reminders to increase demand for HPV immunisation: a randomised controlled trial in Georgia*.
9. Berkowitz, A. D. (2004). *The social norms approach: Theory, research, and annotated bibliography*. Higher Education Center for Alcohol and Other Drug Abuse and Violence Prevention.
10. Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., & Sanbonmatsu, L. (2012). The role of application assistance and information in college decisions: Results from the H&R Block FAFSA experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205–1242. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs017>
11. Bovens, L. (2009). The ethics of nudge. In T. Grüne-Yanoff & S. O. Hansson (Eds.), *Preference change: Approaches from philosophy, economics and psychology* (pp. 207–219). Springer.
12. Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
13. Cowen, A. S., & Keltner, D. (2017). Self-report captures 27 distinct categories of emotion bridged by continuous gradients. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(38), E7900–E7909.
14. Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Putnam.
15. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
16. Ekman, P. (1999). Basic emotions. In T. Dalgleish & M. Power (Eds.), *Handbook of cognition and emotion* (pp. 45–60). Wiley.

17. Elster, J. (1989). *The cement of society: A study of social order*. Cambridge University Press.
18. Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*, *35*(3), 472–482. <https://doi.org/10.1086/586910>
19. Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D., & Vlaev, I. (2017). The behaviorist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, *148*, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.02.003>
20. Hausman, D. M., & Welch, B. (2010). Debate: To nudge or not to nudge. *Journal of Political Philosophy*, *18*(1), 123–136.
21. Hechter, M., & Opp, K. D. (Eds.). (2001). *Social norms*. Russell Sage Foundation.
22. Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*, *302*(5649), 1338–1339. <https://doi.org/10.1126/science.1091721>
23. Johnson, E. J., & Tversky, A. (1983). Affect, generalization, and the perception of risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*(1), 20–31.
24. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
25. Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, *185*(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
26. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, *47*(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
27. Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, *5*(1), 193–206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
28. Karlan, D., McConnell, M., Mullainathan, S., & Zinman, J. (2016). Getting to the top of mind: How reminders increase saving. *Management Science*, *62*(12), 3393–3411. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2296>
29. Kim, J. H., & Kaemingk, M. (2021). Persisting effects of social norm feedback letters in reducing household electricity usage in post-Soviet Eastern Europe: A randomized controlled trial. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *192*, 551–568. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.08.032>
30. Lades, L. K., & Delaney, L. (2022). Nudge FORGOOD. *Behavioural Public Policy*, *6*(1), 75–94.
31. Laibson, D. (1997). Golden eggs and hyperbolic discounting. *Quarterly Journal of Economics*, *112*(2), 443–478.
32. Legros, S., & Cislighi, B. (2020). Mapping the social-norms literature: An overview of reviews. *Perspectives on Psychological Science*, *15*(1), 62–80. <https://doi.org/10.1177/1745691619866455>
33. Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. *Cognition and Emotion*, *14*(4), 473–493.
34. Lerner, J. S., & Keltner, D. (2001). Fear, anger, and risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(1), 146–159. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.146>
35. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. (2015). Emotion and decision making. *Annual*

Review of Psychology, 66, 799–823.

36. Loewenstein, G., Weber, E., Hsee, C., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127(2), 267–286.
37. Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The Behaviour Change Wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, 42.
38. Milkman, K. L., Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2011). Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(26), 10415–10420. <https://doi.org/10.1073/pnas.1103170108>
39. Milkman, K. L., Rogers, T., & Bazerman, M. H. (2008). Harnessing our inner angels and demons: What we have learned about wanting, doing, and procrastination. *Perspectives on Psychological Science*, 3(4), 324–338.
40. OECD. (2022). *Good practice principles for ethical behavioural science in public policy*. OECD.
41. Perkins, H. W. (Ed.). (2003). *The social norms approach to preventing school and college age substance abuse*. Jossey-Bass.
42. Prentice, D. A., & Miller, D. T. (1993). Pluralistic ignorance and alcohol use on campus: Some consequences of misperceiving the social norm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 243–256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.2.243>
43. Sheeran, P. (2002). Intention–behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1–36.
44. Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 397–420). Cambridge University Press.
45. Sunstein, C. R. (2015). The ethics of nudging. *Yale Journal on Regulation*, 32, 413–450.
46. Sunstein, C. R., & Reisch, L. A. (2019). *Trusting nudges: Toward a bill of rights for nudging*. Routledge.
47. Thaler, R. H. (2018). Nudge, not sludge. *Science*, 361(6401), 431.
48. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
49. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.
50. Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>

