

Л. М. ЩЕХОВСЬКА

доктор філософії (PhD),

доцент кафедри логістики

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: 0000-0002-6119-166X

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У статті досліджуються можливості та обмеження впровадження поведінкового підходу в публічне управління України в умовах воєнного стану. Зазначено, що сучасні кризові обставини вимагають від публічного управління гнучкості, адаптивності та застосування інноваційних підходів, здатних забезпечити швидке реагування на виклики та мобілізацію громадянського суспільства. Одним із таких підходів є поведінковий, який дозволяє краще зрозуміти мотивацію та дії громадян, адаптувати управлінські рішення до їхніх потреб і впливати на суспільну поведінку.

Наголошено, що впровадження поведінкового підходу в публічне управління України стикається з низкою бар'єрів, зокрема високим рівнем стресу та недовіри у суспільстві, обмеженими ресурсами, складністю прогнозування реакцій громадян в умовах постійної небезпеки, а також етичними дилемами, пов'язаними з використанням інструментів поведінкових змін. Крім того, відсутність системного досвіду використання поведінкових підходів в українському державному управлінні ускладнює їхнє впровадження.

На основі аналізу науково-практичної літератури розроблено низку поведінкових стратегій, які можуть підвищити ефективність публічного управління в умовах воєнного стану. Зокрема, запропоновано використовувати SMS-сповіщення для своєчасного інформування населення, візуальні маркери для формування переконань, соціальні норми для зміни небажаної поведінки, а також "плани зобов'язань" для підтримки внутрішньо переміщених осіб. Реалізація цих стратегій потребує дотримання ключових принципів, таких як використання надійних джерел інформації, забезпечення прозорості, постійний моніторинг та оцінювання ефективності.

Стверджується, що впровадження поведінкового підходу в публічне управління України в умовах воєнного стану вимагає комплексного та стратегічного підходу, який включатиме пілотні проекти, навчання державних службовців, а також постійний діалог із громадянським суспільством. Лише за такого підходу поведінковий аналіз зможе повною мірою допомогти українській владі ефективно управляти кризою та підтримувати стійкість громадян.

Ключові слова: поведінковий підхід, публічне управління, воєнний стан, кризова комунікація, соціальна стійкість.

L. M. SHCHEKHOVSKA

Doctor of Philosophy (PhD),

Associate Professor at the Logistics Department

State University "Kyiv Aviation Institute"

ORCID: 0000-0002-6119-166X

IMPLEMENTATION OF THE BEHAVIORAL APPROACH IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

The article explores the opportunities and limitations of implementing a behavioral approach in public administration of Ukraine in the conditions of martial law. The authors note that the current crisis circumstances require public administration to be flexible, adaptive, and apply innovative approaches capable of ensuring a rapid response to challenges and mobilizing civil society. One such approach is behavioral economics, which allows for a better understanding of citizens' motivations and actions, adapting management decisions to their needs, and influencing social behavior.

It is emphasized that the implementation of a behavioral approach in public administration of Ukraine faces several barriers, including high levels of stress and distrust in society, limited resources, the complexity of predicting citizens' reactions in conditions of constant danger, as well as ethical dilemmas associated with the use of behavioral change instruments. In addition, the lack of systemic experience in using behavioral approaches in Ukrainian public administration complicates their implementation.

Based on the analysis of scientific and practical literature, a number of behavioral strategies have been developed that can increase the effectiveness of public administration in the conditions of martial law. In particular, they propose using SMS notifications for timely informing the population, visual markers for shaping beliefs, social norms for changing undesirable behavior, as well as "commitment plans" to support internally displaced persons. The implementation of these strategies requires adherence to key principles, such as the use of reliable information sources, ensuring transparency, continuous monitoring, and evaluating effectiveness.

It's stated that the implementation of a behavioral approach in public administration of Ukraine in the conditions of martial law requires a comprehensive and strategic approach, which will include pilot projects, training of civil servants, as well as continuous dialogue with civil society. Only with such an approach can behavioral analysis fully help the Ukrainian authorities effectively manage the crisis and maintain the resilience of citizens.

Key words: behavioral approach, public management, martial law, crisis communication, social resilience.

Постановка проблеми

Сучасні умови воєнного стану в Україні поставили перед державою та її управлінськими структурами низку складних викликів. Публічне управління, націлене на забезпечення стабільності, ефективного управління ресурсами та підтримки населення, стикається з безпрецедентним навантаженням, що вимагає гнучкості, адаптивності та нових підходів. У таких кризових обставинах традиційні методи управління часто виявляються недостатньо ефективними, тому виникає потреба у впровадженні інноваційних управлінських підходів, які можуть допомогти у швидкому реагуванні на виклики і мобілізації громадянського суспільства.

Одним із таких підходів є застосування методів поведінкової економіки, яка дозволяє краще зрозуміти мотиви та дії громадян, адаптувати управлінські рішення до їхніх потреб і впливати на суспільну поведінку, не вдаючись до обмежувальних заходів. Поведінковий підхід, зокрема концепція «підштовхування» (nudge), має великий потенціал для покращення комунікації між владою та населенням, сприяння соціальній згуртованості та посиленню довіри до державних інституцій в умовах війни.

Однак імплементація поведінкового підходу в публічному управлінні України стикається з низкою бар'єрів. Серед них – високий рівень стресу та недовіри у суспільстві, обмежені ресурси, складність прогнозування реакцій громадян в умовах постійної небезпеки, а також етичні дилеми, пов'язані з використанням інструментів поведінкових змін. Крім того, відсутність системного досвіду використання поведінкових підходів в українському державному управлінні утруднює їхнє впровадження.

Саме тому постає проблема: як інтегрувати поведінковий підхід у публічне управління України в умовах воєнного стану, з огляду на виклики, пов'язані з соціально-психологічними бар'єрами, етичними аспектами та обмеженням ресурсів. Розв'язання цієї проблеми є критично важливим для підвищення ефективності державного управління в умовах кризи та підтримки соціальної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сучасні дослідження вітчизняних науковців висвітлюють різні аспекти публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев С. Е. [1], Миколук А. В. [5], Мельниченко Б. Б. [4] приділяють увагу питанням інституційних трансформацій, особливостям стратегічного планування, механізмам забезпечення ефективності публічного управління в кризових умовах.

Дослідники також розглядають організаційно-правові аспекти функціонування системи публічного управління під час збройного конфлікту. Семикрас О. В. [6-7], Кравченко П. А., Безруков С. І. [3] та Котовська І. В. [2] виокремлюють потенціал застосування поведінкового підходу, який може підвищити дієвість управлінських рішень в кризових ситуаціях.

Проте, варто зазначити, що кількість наукових розробок щодо публічного управління в умовах воєнного стану все ще є недостатньою. Невирішеними залишаються питання практичної імплементації поведінкових інструментів в публічному управлінні, особливо в контексті адаптації до умов повномасштабної війни.

Формування мети дослідження

Метою цієї статті є дослідити можливості й обмеження впровадження поведінкового підходу в публічне управління України в умовах воєнного стану.

Викладення основного матеріалу дослідження

Поведінкова наука – це міждисциплінарний підхід, який охоплює вивчення людської поведінки та розробку стратегій її зміни. Він спирається на дослідження та методи з різних галузей, включаючи когнітивні науки, економіку, психологію, соціологію, нейронауку та науки про прийняття рішень. За останні роки наука про поведінку значно розширила наше розуміння того, як психологічні, соціальні та культурні чинники, що керують людською поведінкою, впливають на результати політики. Отже, державні органи в усьому світі все частіше використовують поведінковий підхід для розробки та впровадження кращої державної політики на основі даних про реальну поведінку громадян і компаній [8].

Поведінкова наука відіграє все більшу роль у державній політиці, і вона ставить нові питання щодо фундаментальних питань – ролі уряду, свободи вибору, патерналізму та добробуту людини. У різних країнах державні службовці використовують поведінкові дані для боротьби з серйозними проблемами – бідністю, забрудненням повітря, безпекою на дорогах, COVID-19, дискримінацією, працевлаштуванням, зміною клімату та гігієною праці [2].

Поведінкові дослідження стали невід'ємною складовою державної політики в багатьох країнах світу, демонструючи значний потенціал для подальшого розвитку та впровадження. Розглянемо ключові аспекти їхнього ефективного застосування у державному секторі.

Етичні засади впровадження. Зростаюче використання поведінкового підходу вимагає розробки чітких стандартів та етичних принципів. Це необхідно для запобігання потенційним зловживанням та забезпечення прозорості у використанні поведінкових інструментів державними органами.

Стратегія впровадження. Державні установи можуть реалізовувати поведінкові дослідження через низку послідовних етапів: проектні семінари, лабораторне тестування, польові експерименти (за можливості). Така поетапність дає можливість оптимізувати використання ресурсів, удосконалити методологію, підвищувати якість кінцевих результатів. Крім того, важливо забезпечити прозорість щодо рівня залучення поведінкових експертів, обсягу використаних ресурсів, зобов'язань щодо подальшої імплементації.

Роль даних. Якісні та надійні дані є фундаментом поведінкових досліджень. Їхня значущість визначається можливістю верифікації, стійкістю до публічної перевірки та відповідністю науковим стандартам [3].

Однак важливо розуміти, що самі по собі дані не є доказовою базою. Для ефективного формування державної політики необхідно, системно аналізувати зібрані дані, враховувати контекст їх отримання, вдосконалити методи збору й обробки інформації та створювати контрольні групи для порівняння результатів.

Методологія валідації результатів. Валідація результатів поведінкових досліджень здійснюється у двох ключових напрямках: внутрішня та зовнішня валідність. Внутрішня валідність забезпечується через проведення повторних досліджень в аналогічних умовах із застосуванням індуктивного наукового методу. Це дозволяє верифікувати надійність отриманих результатів та їх відтворюваність.

Зовнішня валідність передбачає перевірку ефективності застосованих підходів у різних контекстуальних умовах. Особлива увага приділяється впливу соціокультурних норм та специфічних особливостей різних середовищ на результативність поведінкових інтервенцій.

Диференціація цільових груп. Важливим аспектом методології є визнання обмеженості впливу програм на різні групи населення. Дослідження демонструють необхідність врахування правового та культурного контексту під час розроблення поведінкових втручань. Це зумовлює потребу в адаптації стратегій відповідно до специфіки конкретних цільових груп.

Система моніторингу та оцінювання. Ефективність поведінкових досліджень значною мірою залежить від якості системи моніторингу. Ключовими компонентами такої системи є: відстеження короткострокових та довгострокових ефектів, виявлення стійких поведінкових змін, ідентифікація непередбачених наслідків, адаптація до контекстуальних змін і систематичне оцінювання результатів втручання [6, 7].

Забезпечення прозорості досліджень. Питання прозорості є критичним для легітимізації поведінкових досліджень у державному секторі. Це передбачає впровадження системи регулярної звітності, пошук балансу між відкритістю та ефективністю втручань, підтримку довіри до державних інституцій, дотримання високих стандартів методології.

Економічне оцінювання ефективності. Особливої уваги потребує питання економічного оцінювання поведінкових досліджень. Необхідним є детальний облік витрат на впровадження, спростування поширених міфів про «нульові витрати», забезпечення прозорості фінансових аспектів, проведення порівняльного аналізу витрат і переваг і застосування стандартизованих критеріїв оцінювання ефективності [5].

Ключовими принципами поведінкового аналізу в літературі про культуру безпеки є:

– значна кількість досліджень демонструє, що ми обробляємо ту саму інформацію по-різному залежно від того, від кого ми її отримали. У поведінкових науках це зазвичай називають «ефектом месенджера». Наприклад, люди з більшою ймовірністю повірять повідомленням, які надходять від експерта чи авторитетної особи. Вони також більш імовірно відповідатимуть поведінковим аспектам повідомлення, зменшуючи загальну кількість порушень. Люди також більше цінують інформацію від людей, до яких вони позитивно ставляться, або тих, хто трохи схожий на них самих, як-от обмін знаннями між однолітками або динаміка між групою та поза групою [6];

– соціальна природа людини зумовлює нашу схильність орієнтуватися на поведінку оточуючих як на модель для власних дій. Це відбувається через два ключові психологічні механізми:

1. Соціальний бенчмаркінг. Людям властиво шукати зворотний зв'язок для коригування власної поведінки. Наявність чітких орієнтирів допомагає зменшити кількість помилкових рішень, краще усвідомлювати наслідки своїх дій і адаптувати поведінку відповідно до ситуації. Коли особистий досвід обмежений, ми природно звертаємося до досвіду інших людей та їхніх результатів. Такий соціальний бенчмаркінг стає важливим інструментом для калібрування власної поведінки відповідно до ситуації.

2. Соціальні норми. Дослідження демонструють, що люди постійно аналізують своє соціальне та фізичне середовище, щоб визначити прийнятні моделі поведінки. Особливо важливою є поведінка представників власної соціальної групи. Соціальні норми виступають як:

- орієнтир для прийняття рішень;
- стандарт прийнятної поведінки;
- індикатор групової приналежності.

Вплив групової приналежності часто призводить до автоматичного наслідування поведінки інших членів групи. Цей механізм успішно використовується у різних сферах, наприклад, охорона здоров'я, екологічна поведінка, програми розвитку тощо;

– сила «взаємності» для спонукання до співпраці також є добре відомим ефектом у поведінковій літературі. Як соціальні істоти, люди люблять виконувати обіцянки та відповідати взаємністю. Тому, коли люди помічають, що інші витрачають час, щоб щось зробити за них, вони, швидше за все, продовжуватимуть це починання. Наприклад, змінити поведінку можна, записавши обіцянку або зобов'язання щось зробити (наприклад, дотриматися крайнього терміну) [9, 10].

Під час кризи чи надзвичайної ситуації комунікація є одним із найважливіших важелів, які уряд може використати для досягнення своїх цілей і підтримки народу України. Державні органи мають бути надійним джерелом точної, актуальної та своєчасної інформації під час таких ситуацій, щоб координувати реагування, підтримувати безпеку та направляти людей для допомоги та підтримки. Неefективна комунікація або її відсутність під час кризи може суттєво знизити результативність антикризових заходів. Ситуація додатково ускладнюється через активну ворожу дезінформацію. Кризові ситуації за своєю природою характеризуються нестабільністю та непередбачуваністю, що створює значні перешкоди для стратегічного планування та прогнозування суспільної поведінки. Саме тому традиційні підходи до кризової комунікації базуються на певних базових припущеннях щодо реакцій та поведінкових патернів громадськості.

Проте сучасні наукові дослідження у сфері кризових комунікацій (які особливо активізувалися під час пандемії COVID-19) ставлять під сумнів усталені уявлення про поведінку населення під час кризи. Науковці виявили, що деякі комунікаційні стратегії можуть призводити до протилежних від очікуваних результатів або мати неочікувані побічні ефекти.

Ключовим чинником успішності урядової комунікації є рівень довіри населення до влади. За низького рівня довіри люди схильні ігнорувати офіційні повідомлення та звертатися до альтернативних джерел інформації, що суттєво знижує ефективність комунікаційних зусиль. Численні дослідження довіри до інституцій виявили три основні чинники, які визначають сприйняття урядових структур (та інших організацій) як надійних джерел інформації:

- a) Компетентність: чи досягає уряд результатів і, чи виконує свої зобов'язання.
- b) Чесність: чи уряд діє чесно, чи говорить правду та, чи діє відповідно до своїх цінностей і обіцянок.
- c) Доброзичливість: чи піклується уряд про добробут своїх громадян і прагне покращити їхні умови.

У кризових ситуаціях суспільство часто стикається з невизначеністю щодо оптимального способу дій. Дослідження показують, що масова паніка – це радше виняток, ніж правило. Натомість люди активно шукають чітких і своєчасних рекомендацій від органів влади для прийняття виважених рішень.

Рівень довіри до влади безпосередньо впливає на сприйняття офіційної інформації. Якщо громадяни сумніваються у правдивості урядових повідомлень та їхній спрямованості на суспільне благо, вони менш схильні:

- довіряти офіційній оцінці ризиків;
- слідувати рекомендованим заходам безпеки;
- вживати необхідних дій у надзвичайних ситуаціях.

Брак довіри до офіційних джерел створює інформаційний вакуум, який можуть заповнити недоброчесні комунікатори. Оскільки потреба в інформації та вказівках залишається, люди звертаються до альтернативних джерел. Це не лише підриває здатність уряду ефективно інформувати про ризики та необхідні захисні дії, але й створює сприятливе середовище для поширення дезінформації.

Специфіка необхідних дій визначається характером кризи і може включати:

- превентивні заходи (як-от створення продовольчих запасів);
- реактивні дії (наприклад, термінова евакуація).

Водночас деякі кризові ситуації вимагають абсолютно нових моделей поведінки, які потрібно засвоювати в екстреному порядку (як-от екстрена евакуація), тоді як інші спираються на звичні дії (наприклад, дотримання гігієни). Розуміння цих відмінностей критично важливе для розробки ефективних комунікаційних стратегій.

У кризових ситуаціях першочерговим завданням комунікації має бути спонукання до конкретних дій, а не лише формування певних поглядів чи переконань. Хоча погляди й можуть впливати на поведінку людей, самі по собі вони не гарантують необхідних змін у діях.

Візьмомо приклад: підвищення рівня тривожності щодо ракетних обстрілів не обов'язково призведе до того, що люди підготують тривожні валізи. Навіть якщо людина усвідомлює ризики, на її рішення щодо підготовки екстреної валіжки впливає багато інших чинників. Тому фокус лише на підвищенні занепокоєння не забезпечує досягнення бажаного результату.

Ефективний підхід до кризової комунікації можна розглянути на прикладі методології Джона Кребса, колишнього керівника Агентства з харчових стандартів Великої Британії. Його багаторічний досвід управління кризовими ситуаціями дозволив розробити структурований підхід до урядової комунікації, спрямований на заспокоєння громадськості, її інформування та мотивацію до конструктивних дій.

Основні принципи комунікації за методом Кребса:

Як комунікувати:

- забезпечити регулярність і високу частоту комунікації;
- використовувати лише перевірені джерела та канали зв'язку;
- бути готовими до оперативного оновлення інформації.

Що комунікувати:

- надавати всю наявну достовірну інформацію;
- чітко означати зони невизначеності;
- пояснювати дії влади та їхню мету (включно з заходами подолання кризи та зменшення невизначеності);
- надавати чіткі інструкції щодо необхідних дій громадян з обґрунтуванням;
- інформувати про терміни наступних оновлень [11].

Такий підхід забезпечує системність і ефективність кризової комунікації, спрямованої на досягнення конкретних поведінкових змін.

На основі поведінкових принципів можна запропонувати стратегії для підвищення ефективності публічного управління в Україні в умовах воєнного стану:

1. Громадяни під час кризи часто перевантажені інформацією і не завжди реагують на важливі повідомлення. Для забезпечення своєчасного інформування про небезпеку та підтримку під час евакуації, державні органи можуть використовувати SMS- або push-сповіщення з чіткими, короткими повідомленнями. Наприклад, повідомлення мають включати прямі інструкції та потенційні наслідки, якщо людина не вживе необхідних дій. Це сприятиме швидшому реагуванню населення на інструкції та зменшенню паніки.

2. У кризових ситуаціях поширені надмірна самовпевненість або, навпаки, панічні настрої серед громадян, що може призвести до небезпечної поведінки. Задля уникнення подібних ситуацій можна розміщати на вулицях або дорогах біля небезпечних зон візуальні маркери або знаки, що спонукатимуть до обережності. Наприклад, встановлення світлових знаків або смуг для уповільнення руху в небезпечних місцях допоможе водіям знизити швидкість. Інша стратегія – це регулярне публікування коротких відеороликів про реальні випадки, які нагадують громадянам про ризики, пов'язані з недотриманням заходів безпеки.

3. У кризових умовах люди можуть підсвідомо орієнтуватися на поведінку інших. Використання соціальних норм може бути ефективним інструментом для зміни поведінки. Надсилання інформаційних листів або повідомлень про те, як більшість жителів району дотримується заходів безпеки, економить ресурси або бере участь у волонтерських ініціативах. Наприклад, якщо 70% жителів району дотримуються вимог безпеки, публічне повідомлення цього показника може спонукати інших наслідувати цю поведінку.

4. Досягнення довгострокових цілей, таких як забезпечення сталості та безпеки, вимагає постійної підтримки громадян. Для підтримки внутрішньо переміщених осіб або тих, хто постраждав від воєнних дій, можна запровадити програми, що включають «план зобов'язань». Наприклад, регулярні зустрічі з соціальними працівниками або волонтерами для обговорення плану відновлення чи психологічної підтримки допоможуть громадянам поступово повертатися до нормального життя. Важливо також надавати регулярний зворотний зв'язок про їхній прогрес для підтримки мотивації.

Ці поведінкові стратегії спрямовані на підтримку соціальної згуртованості, зменшення панічних настроїв і забезпечення готовності громадян до кризових дій, що є вкрай необхідним у поточних умовах для України.

Висновки

Впровадження поведінкового підходу в публічне управління України в умовах воєнного стану має значний потенціал, але також стикається з низкою викликів. Ключові можливості включають підвищення ефективності комунікації влади з населенням, формування бажаної поведінки громадян під час кризи та зміцнення соціальної згуртованості. Однак реалізація цього підходу потребує подолання соціально-психологічних бар'єрів, таких як низький рівень довіри до влади, обмежені ресурси та етичні дилеми щодо використання поведінкових інструментів.

Для успішної інтеграції поведінкових інструментів у публічне управління в умовах війни важливо дотримуватися певних принципів, зокрема: 1) використання надійних та авторитетних джерел інформації; 2) застосування соціальних норм для зміни небажаної поведінки; 3) залучення громадян до процесу прийняття зобов'язань; 4) забезпечення достатньої кількості якісних даних та їх постійного моніторингу; 5) дотримання прозорості та підзвітності у використанні поведінкових інструментів.

Впровадження поведінкового підходу в публічне управління України в умовах воєнного стану вимагає комплексного та стратегічного підходу. Це може включати пілотні проекти, навчання державних службовців, а також постійний діалог із громадянським суспільством для розв'язання етичних питань і підтримки довіри до влади. Лише за такого підходу поведінковий аналіз зможе повною мірою допомогти українській владі ефективно управляти кризою та підтримувати стійкість громадян.

Список використаної літератури

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2022 р., № 2 (76). С. 30–35. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
2. Котовська І. В. Інституційний та поведінковий підходи до публічного адміністрування. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*, 2016. С. 229–230
3. Кравченко П. А., Безруков С. І. Проблема обмеження свободи вибору в лібертаріанському патерналізмі. *Філософські обрії : наук.-теорет. журн. / Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди НАН України*, Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Вип. 41. Київ ; Полтава, 2019. С. 108–120.
4. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Право*, 2023 р., № 2 (80). С. 92–96. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15>
5. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2022 р., № 49. С. 45–48. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
6. Семикрас О. В. Концептуальні засади поведінкового врядування. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2022. Випуск 5 (65). С. 60–68. DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10)
7. Семикрас О. В. Теоретичні засади біхевіористського публічного управління. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7–8 черв. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи*. Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 312–313.
8. Хомишин І.Ю. Публічна служба в умовах війни. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, 2023 р. № 3. С. 308–312.
9. Bhanot S., Linos E. Behavioral Public Administration: Past, Present, and Future. *Public Administration Review*. 2019. 80. DOI: 10.1111/puar.13129
10. Drury, J., Carter, H., Ntontis, E., Guven, S. T. Public behaviour in response to the COVID-19 pandemic: understanding the role of group processes. *BJPsych open*, 2021. № 7(1).
11. GCS Behavioural Science Team. Crisis communication: A behavioural approach. London: Government Communication Service, 2022.

References

1. Borshchevskiy, V. V., Vasylytsia, O. B., & Matvieiev, Ye. E. (2022). Public administration in the conditions of martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*, 2(76), 30–35. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
2. Kotovska, I. V. (2016). Institutional and behavioral approaches to public administration. *Materialy XIX naukovoi konferentsii TNTU im. I. Puliuia*, 229–230.
3. Kravchenko, P. A., & Bezrukov, S. I. (2019). The problem of restricting freedom of choice in libertarian paternalism. *Filosofski obrii : nauk.-teoret. zhurn.*, 41, 108–120.
4. Melnychenko, B. B. (2023). Public administration in Ukraine in the conditions of martial law. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*, 2(80), 92–96. <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15>
5. Mykoliuk, A. V. (2022). Public administration in the conditions of martial law: issues of efficiency. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 49, 45–48. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
6. Semykras, O. V. (2022a). Conceptual principles of behavioral governance. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 5(65), 60–68. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10)
7. Semykras, O. V. (2022b). Theoretical principles of behavioral public administration. *Hlobalizatsiini vyklyky: uriaduvannia maibutnoho : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 7–8 cherv. 2022 r.)*, 312–313.
8. Khomyshyn, I. Yu. (2023). Public service in the conditions of war. *Elektronne nauкове vydannia "Analichno-porivnialne pravoznavstvo"*, 3, 308–312.
9. Bhanot, S., & Linos, E. (2019). Behavioral Public Administration: Past, Present, and Future. *Public Administration Review*, 80. <https://doi.org/10.1111/puar.13129>
10. Drury, J., Carter, H., Ntontis, E., & Guven, S. T. (2021). Public behaviour in response to the COVID-19 pandemic: understanding the role of group processes. *BJPsych open*, 7(1). <https://doi.org/10.1192/bjo.2020.139>
11. GCS Behavioural Science Team. (2022). Crisis communication: A behavioural approach. Government Communication Service.