



ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА И ЕВРАЗИЙСКОГО РЕГИОНА

**Астанинский хаб государственной службы
2023**

Это исследование о поведенческой государственной политике основано на исследованиях в области поведенческой экономики и психологии, которые направлены на изменение поведения людей с помощью «легких толчков» и исправление когнитивных искажений (предвзятых убеждений). В то время, как многие страны мира активно включают поведенческие модели в государственную политику, эта тема остается относительно новой сферой для правительств на постсоветском пространстве, включая Казахстан. Данное исследование пытается восполнить этот пробел и содействовать пониманию поведенческой государственной политики в регионе Евразия.

Пожалуйста, цитируйте следующим образом:

ACSH (2023). Поведенческая государственная политика: новые возможности и вызовы для Казахстана и Евразийского региона. Астана: Астанинский хаб государственной службы.

Настоящий документ является неофициальным переводом. Были приложены максимальные усилия к тому, чтобы документ соответствовал оригинальному, но официальной является только версия на английском языке, опубликованная на сайте ACSH (www.astanacivilservicehub.com)

© Программа развития ООН 2023
© ACSH 2023

Рисунок обложки: Freepik

Мнения, выраженные в данной публикации, принадлежат автору и не обязательно отражают точку зрения Астанинского хаба государственной службы или Программы развития ООН. Фотокопирование и воспроизведение выдержек разрешено при наличии соответствующих ссылок.

Предисловие

Политические госслужащие во многих странах активно используют поведенческие модели в государственной политике, исследуя, что на самом деле движет решениями и поведением граждан и бизнеса, вместо того чтобы полагаться на традиционные предположения о том, как они должны вести себя. Эти знания – именно то, что может предоставить **поведенческая государственная политика** (ПГП).

ПГП включает в себя все методы государственной политики, нацеленные на влияние на человеческое поведение с использованием знаний в области поведенческой экономики, поведенческих наук, психологии или нейропсихологии. Основываясь на научных данных и исследованиях междисциплинарных групп, ПГП может помочь государственным органам понять, почему граждане и бизнес организации ведут себя так, а не иначе, и предварительно протестировать, какие политические решения будут наиболее эффективными для прогнозирования желаемого поведения и лучших результатов, прежде чем внедрять их в больших масштабах.

Если Великобритания, США и Сингапур входят в число первопроходцев, то в настоящее время поведенческую государственную политику можно найти во многих странах Западной Европы, Центральной Америки, Азии, Африки и Ближнего Востока. Однако, в то время как западные страны активно внедряют поведенческие модели в политику, ПГП остается относительно новой областью для правительств постсоветского региона Евразии, включая Казахстан.

Эта публикация предназначена для улучшения знаний и понимания госслужащих и практиков из постсоветского региона Евразии о поведенческом анализе, потенциальных преимуществах, вызовах и этических проблемах, связанных с применением поведенческой политики. В ней представлен краткий обзор международного опыта с особым акцентом на Великобританию. Кроме того, в этой публикации представлены некоторые методологические стандарты, разработанные поведенческими командами различных правительств и международных организаций.

Таким образом, это полезное вводное руководство по поведенческой госполитике для государственных служащих и практиков из Евразийского региона, а также для местных ученых, преподавателей университетов и студентов, интересующихся сферой государственной политики и государственного управления, в котором освещаются возможности, преимущества и вызовы, связанные с поведенческими моделями.



Алихан Байменов

Председатель Управляющего комитета
Астанинский хаб государственной службы

Выражение признательности

Это исследование было проведено по заказу Астанинского хаба государственной службы и подготовлено д-ром Салтанат Джаненовой, лектором государственной политики Школы политических исследований Бристольского университета, Великобритания, профессором Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. Мы выражаем искреннюю признательность д-ру Джаненовой за обзор глобального роста и развития поведенческой государственной политики и изучение ее преимуществ, вызовов и рисков конкретно для Евразийского региона.

Электронная почта: sjanenova@gmail.com.

Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH)

Астанинский хаб государственной службы является флагманской инициативой Правительства Республики Казахстан и Программы развития ООН. Он был создан в 2013 году 5 международными организациями и 25 странами; сейчас в его состав входят 43 страны-участницы. География участников простирается от Америки и Европы через СНГ, Кавказ и Центральную Азию до стран АСЕАН, демонстрируя, что партнерство для совершенствования государственной службы является постоянной и универсальной потребностью для всех стран.

Миссия Хаба заключается в содействии повышению эффективности государственной службы посредством поддержки усилий правительств стран-участниц в укреплении институционального и человеческого потенциала и, таким образом, внесения вклада в совершенствование систем государственной службы в странах региона и за его пределами.

Астанинский хаб государственной службы является многосторонней институциональной платформой для непрерывного обмена знаниями и опытом в области развития государственной службы с целью поддержки правительств в регионе и за его пределами посредством развития партнерства, укрепления потенциала и обучения по принципу «равный с равным», а также исследований, основанных на фактических данных.

Более подробная информация на сайте www.astanacivilservicehub.org.

Содержание

Предисловие.....	I
Выражение признательности.....	II
Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH).....	II
Содержание.....	III
Аббревиатуры и сокращения.....	IV
Ключевые определения.....	VI
1. Что такое поведенческая государственная политика?.....	1
2. Глобальные взгляды на поведенческую государственную политику.....	3
<i>Модели поведенческих команд</i>	4
3. Пример Великобритании.....	7
4. Возникновение поведенческой государственной политики в Евразийском регионе.....	10
<i>Потенциальные преимущества поведенческих моделей</i>	11
<i>Потенциальные проблемы поведенческих моделей</i>	11
<i>Социальные нормы</i>	12
5. Методическое руководство для госорганов Казахстана и Евразийского региона.....	12
<i>Формирование проектной команды</i>	14
<i>Ключевые уроки по применению поведенческих моделей ОЭСР</i>	15
6. Заключение.....	16
Список литературы.....	18

Аббревиатуры и сокращения

ACSH	Астанинский хаб государственной службы
BEAR	Поведенческая экономика в действии в Rotman
BETA	Команды по поведенческой экономике Правительства Австралии
ПМ	Поведенческие модели
BIG	Группа изучения поведения
BIT	Команда изучения поведения
ПГУ	Поведенческое государственное управление
ПГП	Поведенческая государственная политика
BSPA	Ассоциация поведенческой науки и политики
BVA	Французская консалтинговая компания Nudge
CARR	Центр анализа рисков и регулирования
DITP	Французский отдел общественного преобразования
DWP	Департамент труда и пенсий
DVLA	Агентство по лицензированию водителей и транспортных средств
EAST	Легкий, привлекательный, социальный, своевременный
ЕС	Евросоюз
eMBeD	Группа «Мышление, поведение и развитие»
HEC	Бизнес-школа Hautes Etudes Commerciales
HMRC	Налоговая и таможенная служба Его Величества
ОИТ	Отделение интенсивной терапии
J-PAL	Лаборатория действий по борьбе с бедностью Абдул Латифа Джамии
LSE	Лондонская школа экономики
MIT	Массачусетский технологический институт
НПО	Неправительственная организация
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
OIRA	Управление информации и регулирующих вопросов США
OPSI	Обсерватория инноваций в государственном секторе
PHEBI	Поведенческие модели общественного здравоохранения Англии
PRECIS	Политическая поддержка, ресурсы, экспертиза, охват, интеграция и структура
РКИ	Рандомизированное контролируемое испытание
КСПН	Команда социальных и поведенческих наук
SGMAP	Генеральный секретариат по модернизации правительства
SMS	Система коротких сообщений
TEN	Европейская сеть подталкивания
ОАЭ	Объединенные Арабские Эмираты
ООН	Организация Объединенных Наций
США	Соединенные Штаты Америки
ТС	Текущая стоимость (текущая дисконтированная стоимость)
QANGO	Квазиавтономная негосударственная организация
RIPEC	Совет по государственным расходам Род-Айленда
SES	Служба старших руководителей

SIGMA	Программа поддержки совершенствования управления и менеджмента
ГП	Государственные предприятия
TSR	Соотношение учитель-ученик
ОАЭ	Объединенные Арабские Эмираты
ООН	Организация Объединенных Наций
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
США	Соединенные Штаты Америки
WACAM	Модернизация таможенного управления стран Западной Африки
ВБ	Всемирный банк
ВТамО	Всемирная таможенная организация
ПМЭ	Перспективы мировой экономики (МВФ)

Ключевые определения

Среди ученых и практиков нет единого согласованного термина для поведенческой науки. Следующие термины используются взаимозаменяемо, такие как поведенческая наука и поведенческие модели. Под заголовками «Поведенческая государственная политика» (ПГП) и «Поведенческое государственное управление» (ПГУ) знания поведенческой науки все чаще используются для изучения, разработки и реализации государственной политики.

Поведенческая государственная политика преимущественно основана на выводах из поведенческой экономики и психологии, чтобы «подтолкнуть» людей к действиям в соответствии с конкретными целями и преодолеть дилемму поведения, которое противоречит экономической рациональности.

Поведенческое государственное управление – это междисциплинарная область исследований, в которой изучаются темы государственного управления посредством сочетания исследований государственного управления с психологией и, в более широком смысле, с поведенческими науками.

Поведенческие модели — это индуктивный подход к информированию политиков о поведении людей, определяющем экономические и социальные результаты. Основанные на экспериментах и пилотировании, они сочетают в себе исследования из психологии, когнитивных и социальных наук с эмпирически проверенными результатами, чтобы выяснить, как люди «на самом деле» делают выбор.

Ограниченная рациональность — это человеческий процесс принятия решений, посредством которого люди пытаются удовлетворить, а не оптимизировать. Другими словами, они ищут решение, которое будет достаточно хорошим, а не наилучшее из возможных решений.

Легкий толчок (подталкивание) — это вмешательство со стороны частных или государственных учреждений, которое влияет на поведение людей, полностью сохраняя их свободу выбора. Легкие толчки обычно рассматриваются как недорогие, основанные на поведении, сохраняющие выбор решения по различным личным и социальным проблемам. Примеры легких толчков включают напоминания, упрощение форм, увеличение или уменьшение размеров порций, выбор цвета продуктов и решения о порядке размещения продуктов на веб-сайте, в бюллетене или меню, в кафетерии, устройстве GPS и т. д.

Когнитивное искажение — это систематическая ошибка мышления, возникающая, когда люди обрабатывают и интерпретируют информацию об окружающем мире, и влияющая на принимаемые ими решения и суждения.

Рандомизированное контролируемое испытание (РКИ) — это испытание, в котором субъекты случайным образом распределяются в одну из двух групп: одна (экспериментальная группа) получает тестируемое вмешательство, а другая (группа сравнения или контроль) получает альтернативное (традиционное) отношение. Затем две группы наблюдают, чтобы увидеть, есть ли между ними какие-либо различия в результатах. Результаты и последующий анализ испытания используются для оценки эффективности вмешательства, то есть степени, в которой отношение, процедура или услуга приносят испытуемому больше пользы, чем вреда.

Источник: Tammers, L. (2020) Behavioural Public Administration, Oxford Research Encyclopaedia of Politics, Oxford University Press.

1. Что такое поведенческая государственная политика?

Правительства во всем мире испытывают растущее давление со стороны своих граждан и бизнеса, требующих введения более эффективных и экономически выгодных политических решений. Правительства ищут простые и эффективные решения для предоставления более качественных государственных услуг и достижения более эффективных результатов с меньшими финансовыми ресурсами и меньшими дополнительными правилами и санкциями.

Ключевая роль политических госслужащих заключается в разработке эффективных политик, прогнозировании воздействия этих политик и оценке вероятности достижения желаемых результатов. Поиск правильной структуры политики – это долгий процесс экспериментов, ошибок и обучения на собственном опыте.

Приведем примеры вопросов, которые задают правительства Евразийского региона и ищут на них ответы:

- *Приведет ли повышение пенсионного возраста женщин к увеличению их пенсионных накоплений и экономическому развитию или сделает женщин экономически и социально менее защищенными?*
- *Окажет ли повышение пособий по безработице эффективную поддержку лицам, потерявшим работу, или будет стимулировать «лень» и зависимость граждан от поддержки государства?*
- *Будет ли антикоррупционная информационная кампания препятствовать коррумпированному поведению среди бизнеса и государственных служащих или же она приведет к росту коррупции?*

При принятии решений политические госслужащие руководствуются убеждениями и определенными представлениями о факторах, которые определяют решения людей и влияют на их поведение. Классическая теория экономики и других социальных наук была моделью рационального выбора. Обычно предполагалось, что граждане являются заинтересованными, рациональными агентами, которые анализируют выгоды и издержки различных альтернатив и выбирают наилучший вариант для своих личных интересов. Политические госслужащие предполагали, что люди будут реагировать рационально и предсказуемо на различные варианты выбора. Таким образом, было признано, что правильной политикой является политика, создающая стимулы для желаемого поведения.

За последние сорок лет поведенческая экономика ввела психологию в экономику, утверждая, что люди не всегда действуют рационально или в соответствии со своими долгосрочными интересами (Strabheim, 2020). Это может происходить по разным причинам: они могут быть не способны правильно оценить плюсы и минусы различных вариантов или это может быть слишком сложно для них; у них может не хватить силы воли действовать в своих интересах; или их решения могут быть сформированы когнитивными предубеждениями.

С недавнего времени поведенческие модели вдохновили политиков по всему миру, предлагая «рецепт», помогая разрабатывать и реализовывать «правильную» политику с учетом того, как люди принимают свои решения, а не того, как они предполагают, что их граждане будут принимать решения, и не того, что книги по государственной политике и экономике предполагают, как люди будут делать выбор. В «*Nudge*», влиятельной книге по поведенческой экономике и государственной политике, авторы утверждают, что, поскольку все проблемы и политические решения должны быть определенным образом сформулированы, правительства должны серьезно относиться к идее *архитектуры выбора* и стремиться структурировать свою политику таким образом, чтобы подтолкнуть людей к лучшему выбору (Thaler and Cass, 2008).

«Легкие толчки» являются наиболее популярным методом изменения поведения: перестановка фруктов и овощей в столовой, чтобы сосредоточить наше внимание на здоровых продуктах; графические предупреждения на пачках сигарет; сообщения, призывающие людей не использовать слишком много бумажных полотенец, или призывающие их выключать свет, когда они покидают офис, — эти и другие вмешательства стали частью повседневной жизни (Thaler and Cass, 2008).

За последнее десятилетие правительства по всему миру уделяют все больше внимания поведенческим моделям (ПМ) для принятия обоснованных решений во всех областях политики. Использование поведенческих моделей помогает правительствам выявлять системы и процессы, влияющие на поведение людей. Рост их популярности среди правительств, стремящихся (например) обеспечить общественную безопасность и здоровье или ускорить экономический рост, привел к одновременному увеличению количества и типов структур, призванных помочь политическим госслужащим диагностировать и применять ПМ в своей работе.

Структуры ПМ могут применяться различными способами для достижения разных целей политики — будь то через обзоры литературы, поведенческие эксперименты и тестирование, или оценку воздействия. В некоторых случаях использование ПМ дало положительные результаты для большого числа людей (например, согласие по умолчанию на участие в программе донорства органов или пенсионной системе). Вклад когнитивной психологии, антропологии, социальной психологии, поведенческой экономики, социологии и других наук о поведении меняет форму вмешательства и дебатов в области государственной политики.

Интерес к поведенческому анализу возник с самого начала как в Великобритании, так и в США. После публикации книги *Nudge* коалиционное правительство, избранное в Великобритании в 2010 году во главе с бывшим премьер-министром Дэвидом Кэмероном, создало первое в мире команду по изучению поведения (Behavioural Insights Team). Касс Санстейн, один из соавторов «*Nudge*», был назначен бывшим президентом Обамой в качестве руководителя Управления информации и регулирующих вопросов, взяв на себя роль координатора по изучению поведения в федеральной администрации США.

Растет число новых исследовательских институтов и компаний, часто возглавляемых учеными для поддержки государственных органов в применении поведенческих моделей. В Великобритании и США, а также во многих странах ОЭСР, где правительства традиционно финансировали (например, через исследовательские советы) развитие научных знаний, исследования по изменению поведения поддерживались, способствуя передаче знаний от научных кругов политическим госслужащим. Вот несколько примеров, иллюстрирующих применение «легких толчков»:

- Было обнаружено, что автоматическое включение в пенсионные системы оказывает большее влияние на увеличение пенсионных сбережений, чем значительные налоговые льготы.
- Подход социальных норм к энергосбережению, информирующий людей о том, как их потребление энергии сравнивается с потреблением их соседей, оказал такое же влияние на сокращение потребления энергии, как и краткосрочное повышение цены на электроэнергию на 8–20 процентов.

Международные организации сыграли решающую роль в обмене знаниями о поведенческих моделях, особенно если в них доминируют экономисты. Всемирный банк, ЕС, ОЭСР и Организация Объединенных Наций являются основными спонсорами исследований, использующими поведенческие модели в широком и разнообразном спектре областей политики.

Группа поведенческих наук Всемирного банка «Мышление, поведение и развитие» (eMBeD) участвовала в более 100 проектах в более 70 странах. eMBeD тесно сотрудничает с командами Всемирного банка и политическими госслужащими со всего мира, выявляя препятствия на пути к успеху политики и программ, а также разрабатывая и оценивая поведенческие вмешательства.

Основанная в 2011 году *Обсерватория инноваций в государственном секторе* ОЭСР (OPSI) работает с правительствами, университетами, промышленностью, глобальными НПО и гражданским обществом для поддержки государственных органов в применении ПМ для улучшения государственной политики, в том числе при ее разработке, реализации и оценке. OPSI разработала интерактивную карту, на которой представлены подразделения и проекты ПМ по всему миру, а также онлайн портал, позволяющий специалистам по ПМ делиться планами предварительного анализа на ранних этапах экспериментов и тестирования политик. Данный портал позволяет искать проекты ПМ в 35 областях политики, включая здравоохранение, финансы, образование, потребительскую политику, изменение климата, социальное обеспе-

чение, государственное управление, налоговую политику, психическое здоровье, сельское хозяйство, кибербезопасность, гендерную политику, планирование семьи.

В связи с недавним ростом применения поведенческой науки для Целей в области устойчивого развития значительно возрос интерес к обмену знаниями и сотрудничеству между подразделениями ООН. Руководствуясь растущим интересом, *Группа ООН по поведенческим наукам Инновационной сети ООН* содействует применению поведенческих наук в системе ООН путем повышения осведомленности, предоставления возможностей для обучения и поощрения обмена и сотрудничества между подразделениями ООН (ООН, 2021).

Лаборатория действий по борьбе с бедностью Абдула Латифа Джамиля (J-PAL) — это глобальный исследовательский центр, работающий над сокращением бедности путем обеспечения того, чтобы госполитика основывалась на научных данных. Подкрепленная сетью из более чем 750 аффилированных исследователей в университетах по всему миру, J-PAL проводит рандомизированные оценки воздействия, чтобы ответить на важные вопросы в борьбе с бедностью. Соучредители J-PAL Абхиджит Банерджи и Эстер Дюфло вместе с давним партнером Майклом Кремером были удостоены Нобелевской премии по экономике 2019 года за новаторский подход к облегчению глобальной бедности. J-PAL базируется на экономическом факультете Массачусетского технологического института (MIT) в Кембридже и имеет семь региональных офисов в ведущих университетах Африки, Европы, Латинской Америки и Карибского бассейна, Ближнего Востока и Северной Африки, Северной Америки, Южной Азии и Юго-Восточной Азии.

В следующем разделе представлен краткий обзор глобальных перспектив поведенческих моделей с использованием некоторых международных практик.

2. Глобальные взгляды на поведенческую государственную политику

ПГП претерпевает эволюционное развитие в течение последнего десятилетия. На первом этапе взаимодействия и институционализации в период с 2010 по 2012 год несколько британских правительственных ведомств создали небольшие группы изучения поведения. Первым подразделением, созданным внутри правительства, была британская Команда изучения поведения (BIT), целью которой было консультирование британских политиков по применению поведенческих моделей в госполитике. Первоначально, в 2010 году, BIT находилась в составе Кабинета министров, а позже в 2014 году стала квазигосударственной.

На первом этапе BIT наладила контакты с Управлением информации и регулирующих вопросов США (OIRA), центральным подразделением по анализу нормативных актов исполнительной власти, возглавляемым Кассом Санстейном с 2009 по 2012 год. На европейском уровне BIT был связан с группой специалистов по поведению в Институте здравоохранения и защиты прав потребителей в Объединенном исследовательском центре Европейской комиссии. Многие страны последовали примеру BIT и создали свои собственные отделы, в том числе Австралия, Канада, Дания, Франция, Германия, Нидерланды, Сингапур и США (Всемирный банк, 2018). Например, с 2012 года BIT начал несколько долгосрочных партнерских отношений с другими ранними последователями, такими как правительство Нового Южного Уэльса в Австралии и Министерство трудовых ресурсов в Сингапуре.

Второй этап стандартизации и интернационализации в период с 2014 по 2018 год характеризуется появлением на международном уровне новых организаций, специализирующихся на поведенческой экспертизе, а также расширением существующих связей и сотрудничества (Baggio et al., 2021). Количество сотрудников BIT значительно выросло, особенно после ее частичной приватизации в 2014 году. Были установлены многочисленные международные партнерские отношения между BIT и, например, Behavioral Insights Network в Нидерландах (2014 год), Министерством финансов Мексики (2016 год) и Жилищным управлением города Нью-Йорка (2016 год). Другие поведенческие подразделения также расширяют свое сотрудничество с национальными, международными и транснациональными субъектами.

На третьем этапе диверсификации с 2018 года стало ясно, что поведенческая наука работает и встроена в сложные режимы регулирования, состоящие из многоуровневых децентрализованных процедур, взаимодействия между государствами и сетями негосударственных

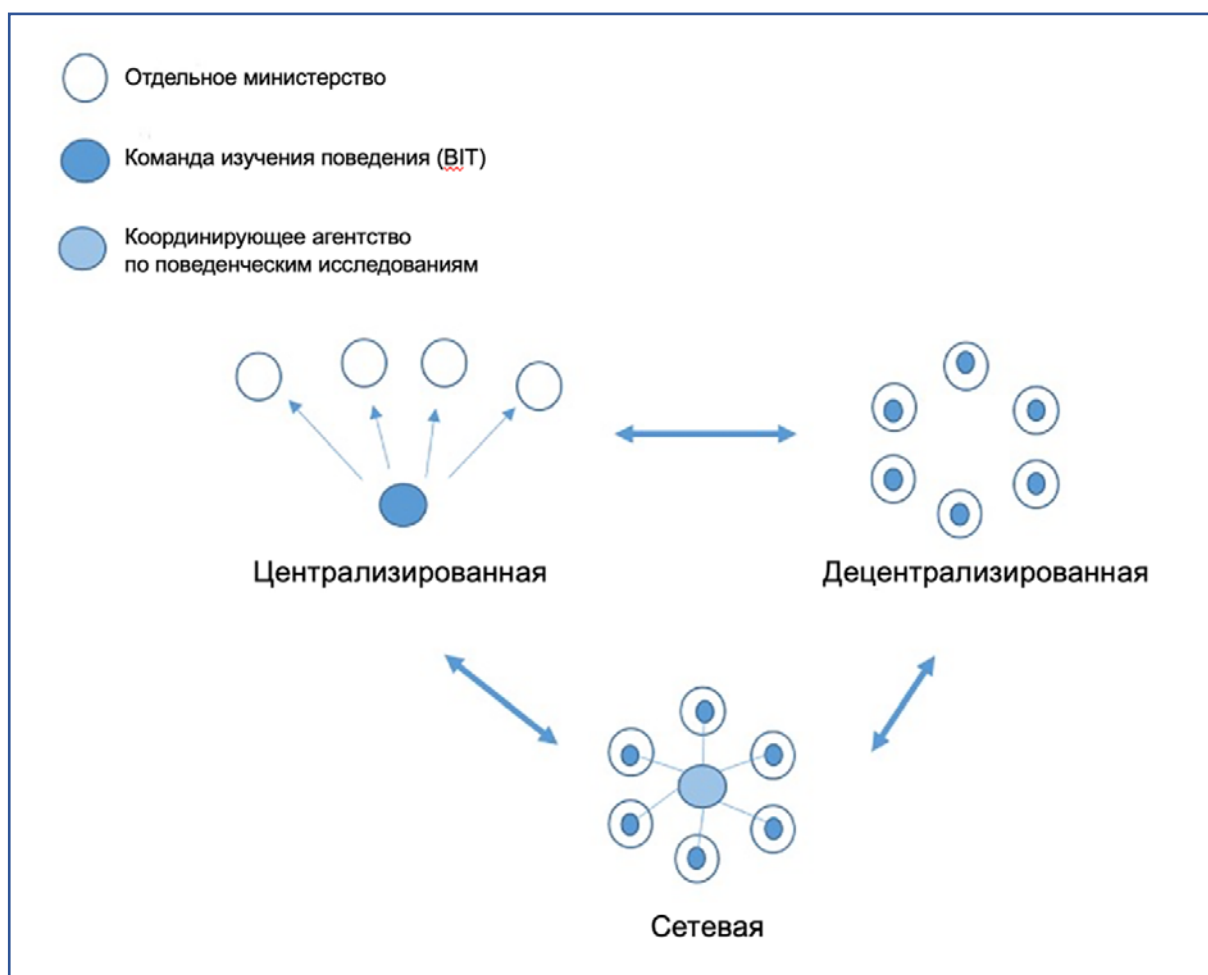
субъектов и множества способов общественной координации. Как в случае с Нидерландами, они могут сотрудничать в свободной форме неформальных сетей, групп по обмену знаниями, рабочих групп или стратегических проектов (Feitsma, 2019). Международные и транснациональные организации (ОЭСР, ООН, Всемирный банк, J-Pal) сыграли важную роль в распространении поведенческих подходов в различных регионах Глобального Юга.

В 2021 году британское инновационное агентство Nesta приобрело BIT за 15,4 миллиона фунтов стерлингов для ускорения социальных инноваций. Nesta объявила о своей 10-летней миссии по сокращению вдвое показателей ожирения, устранению разрыва в готовности к школе и сокращению выбросов углерода в домохозяйствах на 28 процентов, чтобы достичь нулевого показателя (Nesta, 2021).

Модели поведенческих команд

Существует три основных варианта институциональной организации поведенческих команд: централизованная, децентрализованная и сетевая. В некоторых случаях поведенческие отделы находятся в структуре правительства на центральном уровне и/или в государственных органах; в других случаях поведенческие команды находятся вне правительства; и есть много примеров, когда поведенческие группы расположены в университетах и исследовательских центрах, которые тесно сотрудничают с государственными органами.

Рисунок 1: Модели команд изучения поведения в правительстве



Источник: на основе Afif et al. (2019) и Мукерджи и Гист (2020).

В Соединенных Штатах бывший президент Барак Обама ввел практику использования поведенческой науки в 2015 году. Агентствам федерального правительства было дано указание применять выводы поведенческой науки при разработке своей политики и программ. Команда по социальным и поведенческим наукам (SBST) была создана при Национальном совете по науке и технологиям. SBST — это междисциплинарная группа специалистов по прикладному поведению, которая дает рекомендации федеральным агентствам.

Команда по поведенческой экономике Правительства Австралии (BETA) является первым центральным подразделением Правительства Австралии, занимающимся применением поведенческой науки для разработки политики. BETA находится в канцелярии премьер-министра и является совместной инициативой 17 государственных органов. Вот несколько примеров поведенческих проектов BETA (Всемирный банк, 2018):

- Представление ключевой информации в более простой форме облегчило понимание финансовых продуктов и принятие решений по этим продуктам для австралийцев старше 45 лет.
- Добавление маркировки энергоэффективности стимулировало покупку энергоэффективных приборов по сравнению с отсутствием маркировки, что помогло сократить «разрыв в энергоэффективности».
- Отправка подтверждающего SMS-сообщения родителям после того, как они обновили свои данные с помощью Схемы поддержки детей, уменьшила число родителей, звонивших на горячую линию.
- Сокращение долга по кредитной карте посредством электронных писем-напоминаний, включающих мотивационные сообщения.
- Сокращение пропущенных приемов в амбулаторных больницах с помощью SMS-сообщений, включающих семь различных поведенческих инструментов: наиболее эффективными оказались сообщения о том, как избежать потери для пациента и как избежать потери для больницы.

Во Франции в 2013 году Генеральный секретариат по модернизации правительства (SGMAP), одна из служб Премьер-министра, начал осуществлять проекты по изучению поведения при поддержке внешних групп. Неправительственная организация (НПО) NudgeFrance была основана SGMAP в 2015 году в партнерстве с фирмой BVA, занимающейся исследованиями и консультированием в области поведения, для продвижения поведенческих моделей во Франции. NudgeFrance запустила ряд задач по поведенческим моделям. С 2017 года усилия по поведенческому анализу стали относиться ко вновь созданному французскому Управлению общественной трансформации (DITP). В настоящее время DITP находится в ведении Министерства экономики и финансов. В других случаях министерства объединились с учеными для реализации и оценки программ. Исследования французского правительства также учитывают поведенческие науки и архитектуру выбора. Примеры из Франции включают:

- Поощрение более энергоэффективных практик в целях сокращения счетов за электроэнергию.
- Поощрение физической активности пожилых людей.
- Продвижение онлайн-услуг по уплате налогов с помощью серии «легких толчков», проверенных на 2,5 миллионах налогоплательщиков с использованием SMS и сообщений электронной почты.

Германия является еще одним примером централизованного подхода. В 2015 году Германия создала команду в Ведомстве федерального канцлера в отделе Планирования политики для руководства проектом «Эффективность правительства». Цель этой команды — повысить эффективность правительства, продвигая использование эмпирических методов социальных наук, включая поведенческие модели. Подразделение работает с госорганами Германии над разработкой и реализацией «вмешательств». Некоторые примеры поведенческих проектов в Германии:

- Повышение безопасности пациентов за счет расширения возможностей отделений интенсивной терапии для определения устойчивых способов обеспечения лучшей гигиены рук.

- Распространение более полной информации о кори и противокоревых вакцинах среди граждан в целях увеличения числа прививок от кори.
- Упрощение налоговых форм.
- Проверка того, создают ли этикетки со сроком службы на бытовой технике прозрачность покупок и тем самым помогают потребителям делать более рациональный выбор.

В Нидерландах правительство приняло сетевую модель, в которой после конференции для всех министров и глав департаментов по этой теме было решено, что каждое министерство сформирует свою собственную группу по изучению поведения, а Министерство экономики будет играть роль общего секретариата. Примеры из Нидерландов включают:

- Поощрение разделения отходов в высотных зданиях, чтобы помочь приблизиться к экономике замкнутого цикла, используя различные меры в нескольких муниципалитетах.
- Улучшение распределения товаров внутри городов за счет сокращения количества поездок.
- Использование онлайн-сообщений, напоминаний и SMS-сообщений, чтобы увеличить на 60 процентов вероятность того, что соискатели работы заполнили онлайн-анкету.
- Полевые эксперименты с поставщиками ипотечных кредитов для изучения эффектов поведенческих вмешательств, а также финансовых стимулов для активизации клиентов с ипотекой «только по процентам», чтобы уменьшить их ипотечную задолженность.

Есть примеры поведенческих команд вне правительства, которые объединяют государственный, бизнес, академический и гражданский секторы. Европейская сеть подталкивания (TEN), управляемая Инициативой по науке, обществу и политике в сотрудничестве с ОЭСР и НЕС Paris, была создана в 2014 году для поддержки распространения поведенческой политики и идей в Европе. База данных Nudge предлагает ресурсы для заинтересованных сторон и практиков.

В США некоммерческая организация ideas42, основанная в Гарварде в 2018 году, стала первой в мире лабораторией поведенческого дизайна. Ideas42 объединяет профессионалов и практиков с разным опытом для совместной работы над сложными политическими проблемами в области здравоохранения, образования, уголовного правосудия, международного развития.

Кроме того, существуют такие ассоциации, как Ассоциация поведенческих наук и политики (BSPA) и различные международные сети. Также, в академических кругах есть поведенческие центры и лаборатории. Например, Центр анализа рисков и регулирования (CARR), расположенный в Лондонской школе экономики (LSE), является междисциплинарным исследовательским центром, специализирующимся на управлении рисками и практиках регулирования.

Группа изучения поведения (BIG) была создана в Гарварде в 2013 году и объединяет преподавателей, студентов и исследователей. BIG работает с государственными органами, которые вовлечены в применение поведенческой науки к политике.

В Канаде Поведенческая экономика в действии в Ротмане (BEAR) является крупнейшей академической группой, которая эмпирически тестирует инструменты политики, способствующие изменению поведения. Во Франции проект French Nudge в Sciences Po анализирует поведенческую науку с юридической и философской точек зрения.

Совсем недавно интерес к применению науки о поведении в государственной политике возрос во всем мире, и все больше стран применяют и тестируют поведенческие модели. Например, такие страны, как Мексика, Индонезия, Кувейт, Кения, Катар и ОАЭ, изучали поведенческую науку в государственной политике, сотрудничая с такими группами, как BIT, ideas42, Всемирный банк, а также с другими ведущими экспертами в этой области.

В 2017 году Правительство Республики Корея запустило инициативу проактивного управления, которая широко внедряется в государственном секторе с помощью поведенческого подхода. Корейское правительство установило новый принцип защиты государствен-

ных служащих, практикующих проактивное управление, и поощрения отличных результатов, которое освобождает госслужащих от аудиторских проверок или дисциплинарных мер за результаты проактивной службы, и обеспечивает поощрение их достижений за счет специального продвижения по службе и аналогичных мер (Ким, 2022).

В целом, большинство стран перешли к децентрализованной системе, а некоторые работают через централизованную сеть. В 10 странах, изученных Всемирным банком (2018), по меньшей мере 26 поведенческих команд были созданы на уровне департаментов, а другие группы и подразделения были созданы на уровне штата / региона / провинции. Некоторые страны продолжают полагаться на сети (Нидерланды и Дания), в то время как другие страны сформировали команду в рамках центрального правительства, играющего координирующую роль и устанавливающего связи с академическими экспертами в этой области.

В этом разделе представлен краткий обзор глобальных взглядов на поведенческие модели. Не существует «идеальной» институциональной модели для применения поведенческих идей в государственных органах. Различные институты могут сосуществовать в рамках одного и того же правительства. В странах, где поведенческая команда находится на центральном уровне, оно сосуществует с различными другими единицами в госорганах и инициативами вне правительства. На начальном этапе применения поведенческих моделей основное внимание уделяется применению, «обучению на практике».

По мере того, как использование поведенческих моделей более широко распространяется в госсекторе, возрастает потребность в поддержке наращивания потенциала государственных органов и в контроле качества и надежности инструментов политики. Специалисты поведенческих команд тесно сотрудничают с университетами и исследовательскими центрами. Такие партнерские отношения помогают определить потенциальные области применения; привлечь необходимую экспертизу извне правительства; проводить испытания, эксперименты и пилотные тестирования; оценить результаты и перенести их в разработку политику. Использование академических знаний и экспериментов имеют основополагающее значение для поведенческой науки.

3. Пример Великобритании

В этом разделе представлен опыт Великобритании в разработке и применении госполитики, основанной на поведенческой информации. Великобритания перешла от централизованной к децентрализованной модели после успеха ВІТ, при этом министерства и департаменты в Великобритании координируют свои собственные команды по изучению поведения. В 2010 году в Кабинете министров на двухлетний испытательный период была создана первая команда изучения поведения. Британский ВІТ начинался с небольшой команды из восьми сотрудников и годовым бюджетом в 0,5 миллиона фунтов стерлингов. Некоторые министерства и регулирующие органы в Соединенном Королевстве, такие как Ofcom (регулятор связи) и Министерство окружающей среды, продовольствия и сельского хозяйства, уже экспериментировали и использовали поведенческие модели в своей работе до создания ВІТ.

В первый год своей работы ВІТ успешно продемонстрировал преимущества применения поведенческой науки в области общественного здравоохранения, расширения прав и возможностей потребителей и энергоэффективности. Некоторые меры, такие как увеличение регистрации доноров органов, поощрение энергоэффективности и повышение соблюдения налоговых требований, стали наиболее обсуждаемыми и копируемыми. Эти вмешательства стали основой перспективности поведенческой науки и впоследствии были воспроизведены во многих странах (ВІТ, 2018).

Благодаря успеху команды ВІТ стала компанией с ограниченной ответственностью, находящейся в совместном владении Правительства Великобритании, Nesta (инновационной благотворительной организации) и их сотрудников. Между тем, использование поведенческой науки правительством и регулирующими органами распространилось; более 24 госучреждений в составе Правительства Великобритании и подотчетных Правительству Великобритании либо создали свои собственные специализированные группы по поведенческим

наукам, либо назначили отдельных сотрудников в качестве специалистов по поведенческим моделям.

Министерства и регулирующие органы с поведенческими командами включают Общественное здравоохранение Англии; Министерство окружающей среды, продовольствия и сельского хозяйства; Агентство по пищевым стандартам; Управление по финансовому регулированию и надзору; Министерство труда и пенсий; Министерство бизнеса, энергетики и промышленной стратегии; Управление рынков газа и электроэнергии; и Министерство образования. Другие агентства со значительной деятельностью в области поведенческих моделей включают Министерство транспорта, Ofcom (регулятор связи) и Управление по охране труда и технике безопасности.

Вместе с тем, в 2018 году Правительство Великобритании выбрало шесть поставщиков для предоставления поддержки по поведенческим моделям всем органам государственного сектора Великобритании, включая местные органы власти, благотворительные организации, полицейские службы и университеты. Ожидается, что в течение следующих четырех лет на поддержку по поведенческим моделям будет потрачено 16 миллионов фунтов стерлингов.

Общественное здравоохранение Англии¹

Общественное здравоохранение Англии является исполнительным агентством Министерства здравоохранения и социального обеспечения, которое занимается защитой и улучшением общественного здравоохранения в Великобритании. Команда изучения поведения Общественного здравоохранения Англии (PHEBI) была основана в 2013 г. одновременно с учреждением Общественного здравоохранения Англии, и первые три года работало с ВIT Кабинета министров (Всемирный банк, 2018).

В PHEBI² работает команда из пяти человек, состоящая из исследователей поведенческих моделей (медицинских психологов и поведенческих экономистов). В PHEBI иногда размещаются младшие врачи и PhD студенты по специальностям общественного здравоохранения. PHEBI выполняет разнообразную работу, в том числе проводит обзоры литературы и поведенческий анализ, консультирует по политике и программам, разрабатывает меры вмешательства, проводит испытания и проводит обучение.

Примеры поведенческих «легких толчков» (Общественное здравоохранение Англии, 2021):

- Сокращение количества необоснованных назначений антибиотиков, посредством отправки врачам письма с отзывом от главного врача.
- Удвоение охвата услугами по контролю веса детей за счет изменения письма с результатами Национальной программы контроля веса детей.
- Поощрение покупки более здоровых продуктов питания путем изменения доступности продуктов и их размещения в торговых автоматах в больницах.
- Использование коммуникаций, основанных на поведенческой информации, для увеличения охвата вакцинацией против гриппа.
- Внедрение поведенческой науки в цифровые вмешательства по изменению поведения.

¹ Общественное здравоохранение Англии было заменено Агентством по безопасности здравоохранения Великобритании (UKHSA) в октябре 2021 года.

² Команда по поведенческим и социальным наукам (BeSST) первоначально работала как Команда изучения поведения Общественного здравоохранения Англии (PHEBI). BeSST работает в рамках Управления по улучшению здоровья и устранению неравенства (OHID), оказывая поддержку национальным и региональным командам, местным органам власти и другим соответствующим заинтересованным сторонам в применении методов поведенческой науки и фактических данных для разработки и реализации политики общественного здравоохранения.

Министерство труда и пенсий

В Министерстве труда и пенсий (DWP) есть междисциплинарная группа по поведенческим наукам, основанная на успешном внедрении Министерством автоматического включения в пенсионную схему на рабочем месте. Основное внимание уделяется изучению и улучшению предположений о поведении, которые лежат в основе политических решений и решений в отношении процессов в Министерстве. Команда объединяет поведенческий опыт с точки зрения социальных наук с ведомственными знаниями, научной строгостью, системным и дизайнерским мышлением. Команда не проводит никаких РКИ или экспериментов самостоятельно, а вместо этого сотрудничает со своими коллегами-аналитиками (DWP имеет крупнейшую и наиболее хорошо развитую аналитическую функцию в Правительстве Великобритании) и действует совместно исследованию и решению поведенческих проблем (Всемирный банк, 2018 г.). В Министерстве труда и пенсий есть команда по поведенческим наукам, состоящая из 15–20 человек, которые выполняют следующие задачи: исследуют, как улучшить предоставление информации для карьеры; совершенствование систем заявлений о выплате пособий; и использование поведенческой науки для улучшения процессов управления персоналом и финансами в Министерстве.

Включение в пенсионную схему по умолчанию

Автоматическое включение в пенсионную схему стало одним из самых успешных вмешательств поведенческой политики Великобритании. Обязав работодателей регистрировать своих сотрудников в пенсионном плане по умолчанию, а не полагаться на то, что люди сами будут вносить пенсионные отчисления, привело к тому, что около 90 процентов работников были включены в пенсионную систему на рабочем месте.

Стандарты гибкой работы в государственных органах Великобритании

Правительство призывает нормализовать гибкую работу, предоставив работникам госсектора возможность работать неполный рабочий день, по гибкому графику, и работать с дома. Новое исследование, проведенное Правительством Великобритании и веб-сайтом по трудоустройству Indeed, показывает, что предложение гибкого рабочего графика увеличивает количество заявок о приеме на работу на 30 процентов. Национальный переход к гибкому графику работы повысил бы производительность и особенно помог бы женщинам и тем, кто живет за пределами крупных городов.

Исследование ВIT, которое проанализировало почти 20 миллионов заявок и является крупнейшим в своем роде, когда-либо проводившимся в Великобритании, показывает, что большая прозрачность в объявлениях о вакансиях создаст по крайней мере 174 000 гибких рабочих мест в экономике Великобритании в год. В отчете утверждается, что, поскольку все больше людей работают по гибкому графику из-за COVID-19, пришло время нормализовать его по всей стране. Количество заявок на вакансии с гибкими рабочими графиками увеличится на 20 процентов. Это способствовало бы трудоустройству в районах, удаленных от крупных городов, и помогло бы предоставить больше возможностей для трудоустройства женщинам, выполняющим неоплачиваемую домашнюю работу.

Налог на сахар

В апреле 2018 года, для защиты детей от чрезмерного потребления сахара и борьбы с детским ожирением, Правительство Великобритании ввело двухуровневый налог на сахар для безалкогольных напитков. Налог был направлен на производителей напитков, чтобы побудить их снизить содержание сахара в безалкогольных напитках. Исследователи из отдела эпидемиологии Кембриджского университета отслежили изменения уровня ожирения у детей в Англии в год приема и на 6-ой год в период с 2014 по 2020 год. Команда обнаружила, что введение налога на сахар было связано с 8-процентным относительным снижением уровня ожирения у девочек 6-летнего возраста, что эквивалентно предотвращению 5234 случаев ожирения в год только в этой группе. Наибольшее сокращение было у девочек, чьи школы находились в неблагополучных районах, где дети потребляют наибольшее количество

сладких напитков, а у девочек, живущих в наиболее неблагополучных районах, наблюдалось сокращение на 9 процентов. Продолжаются научные исследования по выявлению влияния налога на сахар на мальчиков и детей младшего возраста (UK Research and Innovation, 2023).

Транспортный налог

BIT сотрудничал с Агентством по лицензированию водителей и транспортных средств (DVLA), чтобы проверить эффективность различных сообщений для лиц, которые не поставили свои автомобили на учет. По оценкам, в Великобритании насчитывается около 250 000 незарегистрированных автомобилей, что составляет около 40 миллионов фунтов стерлингов упущенной выгоды. BIT заменил исходное письмо DVLA новым письмом с более простыми и действенными сообщениями (такими как «Заплати налог или потеряй [марку транспортного средства]»). Упрощение письма возможно не повлияло на эту группу. Что действительно сработало эффективно, так это включение изображения автомобиля в письмо, которое привлекает внимание получателей и делает идею потери своего автомобиля более заметной. Обратите внимание, что это изображение не только привлекает внимание, но и включает в себя сильный элемент персонализации, поскольку водителям показывают изображение их собственного автомобиля.

4. Возникновение поведенческой государственной политики в Евразийском регионе

За последние пять лет рост поведенческих вмешательств в разных странах постсоветского региона Евразии был значительным. Однако большинство этих усилий предпринимались разрозненно, с ограниченным обсуждением и обменом мнениями между государственными органами. В этом отчете приводятся некоторые примеры из поведенческих вмешательств на постсоветском пространстве, хотя они не называются «поведенческими» со стороны госорганов, которые их реализуют на практике.

Поощрение действий по борьбе с домашним насилием в Грузии

Исследование, проведенное в Грузии, показало, что 14 процентов женщин, когда-либо имевших партнера, подвергались насилию со стороны своих партнеров. ПРООН исследовала, что удерживает прохожих от сообщений о насилии (ПРООН, 2021). Результаты сформировали поведенческую кампанию, которая была развернута по всей стране в 2019-2020 годах, чтобы изменить представление о том, что насилие со стороны интимного партнера является личным делом, и повысить уверенность и мотивацию очевидцев и пострадавших к действиям. Было проведено рандомизированное контролируемое исследование для оценки влияния на количество сообщений о насилии.

Рост прохождения скрининга на рак шейки матки в Армении

Рандомизированное контролируемое исследование в Армении, проведенное Лабораторией инноваций ЦУР ПРООН, проверило влияние недорогих вмешательств в виде писем и напоминаний на использование национальной программы скрининга на рак шейки матки (UNDP, 2021). Всего было отправлено 20 800 писем и 13 000 напоминаний 36 508 женщинам. Письма увеличили участие в программе примерно на 350 процентов по сравнению с контрольной группой. Письма были особенно эффективны, когда их подкрепляли напоминаниями, увеличив участие примерно на 460 процентов по сравнению с контрольной группой, которая не получала писем.

Предотвращение плевков в общественных местах в Казахстане

В Казахстане плевки в общественных местах стали широко распространенной проблемой для граждан и госслужащих. С 2023 года плевки в общественных местах считаются наказуемым деянием в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях «Загрязнение мест общего пользования». Финансовый штраф за плевки составляет 5 месячных расчетных показателей (МРП), что составляет 17 250 тенге или около 35 евро. При повторном

нарушении штраф за плевки может быть увеличен до 10 МРП или 34 500 тенге (около 70 евро). Центры оперативного контроля в городах Астана и Алматы обеспечивают мониторинг поведения населения с помощью камер видеонаблюдения и регистрацию нарушений. При обнаружении акта плевка высылаются наряд милиции для выявления нарушителя на месте и вынесения административного взыскания. Влияние законодательных изменений на предотвращение плевков еще предстоит оценить.

Запрет на продажу энергетических напитков детям до 18 лет в Азербайджане и Беларуси

Азербайджан и Беларусь ввели запрет на продажу энергетических напитков детям до 18 лет. Энергетические напитки, содержащие кофеин и алкоголь, пагубно сказываются на здоровье молодых людей, являющихся их основными потребителями. Исследования показали, что чрезмерное употребление энергетических напитков может нанести вред подросткам, беременным женщинам и людям с проблемами сердца, нервной системы или крови. Влияние этого запрета на продажу энергетических напитков еще предстоит оценить.

Потенциальные преимущества поведенческих моделей

ПМ может помочь политическим госслужащим в Евразийском регионе, предоставив им четкую методологию, которая собирает данные о том, как люди ведут себя «на самом деле», и улучшает анализ, разработку и реализацию государственной политики. Посредством экспериментов и испытаний ПМ предлагает экономичный способ тестирования нескольких политик одновременно и в меньшем масштабе для определения наилучшего плана действий (Ewert et.al., 2021). Этот подход ограничивает риск выделения ресурсов для полной реализации определенного политического решения, которое, возможно, придется пересмотреть позднее. Опыт показывает, что этот подход оказывает реальное влияние, предоставляя странам ресурсы, необходимые для изучения, трансфера и реализации инновационной политики.

Несмотря на то, что методологические дебаты все еще продолжаются, принципы ПМ успешно применяются в самых разных областях госполитики, начиная от энергетики и экологии, и заканчивая финансовой практикой, здравоохранением и, в последнее время, темами экономики развития. Академическая и практическая литература также исследует области, которые традиционно выходили за рамки ПМ, такие как организационное поведение, цифровая трансформация и макроэкономика.

Потенциальные проблемы поведенческих моделей

За последние два десятилетия ПГП подверглась критике как со стороны академических ученых, так и со стороны практиков, поскольку в ходе ее реализации стали очевидны серьезные ограничения поведенческих подходов. Например, поведенческие подходы еще предстоит применить к более сложным проблемам, а не просто сосредоточиться на «низко висящих фруктах» (Hansen, 2018: 195).

Более активное использование поведенческих данных требует широкого консенсуса в отношении практических рекомендаций и стандартов (OECD, 2019; Sunstein and Reisch, 2019). Знания о том, как поведенческие модели могут передаваться в различных контекстах стран и секторов политики, по-прежнему ограничены, учитывая их методологическую основу.

Этот вопрос особенно актуален для политических госслужащих в постсоветском регионе Евразии. Имеются ограниченные знания для анализа того, как поведенческие модели будут транслироваться в сложную среду данного региона, учитывая бюрократический характер и культуру неприятия риска в госсекторе. Внедрение инноваций в государственном секторе очень сложный процесс, но особенно сложно в иерархических контекстах, где управление происходит по принципу «сверху вниз». Правительства на постсоветском пространстве могут столкнуться с потенциальными рисками неэтичного использования поведенческих моделей из-за низкой прозрачности и подотчетности.

Применяя поведенческие модели в постсоветском регионе Евразии, важно понимать, что контекст имеет значение. То, что хорошо работает в одной области госполитики в западных странах, может не работать так же хорошо в целевом регионе. Точно так же некоторые

поведенческие вмешательства могут иметь непредсказуемые последствия при неправильном применении. Неправильное применение поведенческих моделей может привести к усилению негативного поведения из-за устойчивых социальных норм.

Социальные нормы

Постсоветские правительства характеризуются крайне легалистским подходом к формированию политики: госслужащие зациклены на законодательных поправках и принятии новых законов как политическом решении социально-экономических проблем (Кпюх, Janenova, 2023). Однако законодательные изменения не могут эффективно влиять на социальное поведение, например, на вынос бытового мусора. Сравним Казахстан и Великобританию в решении проблемы выноса бытового мусора.

В современном Казахстане, если учитывать только финансовое наказание и вероятность быть пойманными за оставленным мусорным пакетом в общественном месте, люди вполне могут счесть это рациональным направлением действий, так как ожидаемое наказание за подобное нарушение незначительно; небольшие шансы, что полицейские последуют за ними и поймут их на месте, и они не сталкиваются с резким неодобрением со стороны окружающих. Когда казахстанцы воздерживаются от правильного выноса бытового мусора, вероятно, они не думают о том, что полицейский застанет их на месте преступления.

Что останавливает большинство британцев от засорения бытовым мусором, так это неодобрение со стороны соседей и окружающих людей, внутреннее чувство ответственности, которое они испытывают по отношению к обществу, сформированному годами социализации в стране, где мусор не является социально одобряемой нормой. Таким образом, социальные установки и экономические стимулы работают вместе, чтобы вызвать изменение поведения.

Хотя социальные нормы изменяются гораздо дольше, чем изменения поведения под влиянием материальных стимулов (и эффективность мер по изменению социальных норм труднее предсказать), результаты изменения социальных норм будут более долгосрочными, по сравнению с изменениями, связанными с материальными стимулами. Разработчики политики должны знать, как их политика может привести к желательным или негативным изменениям в социальных нормах.

Поведенческому вмешательству в виде финансового штрафа за оставление бытового мусора в общественном пространстве препятствует проблема коллективных действий в контексте Казахстана. Будут ли социальные нормы лучше формироваться с помощью образования, убеждения, экономических стимулов или правил, зависит от конкретного контекста. Разработчикам политики необходимо глубже понять роль социальных норм и наличие проблемы «коллективных действий», чтобы разработать политику, эффективную в долгосрочной перспективе.

Растущий интерес политических госслужащих из постсоветских стран к поведенческим исследованиям очевиден. Тем не менее, существуют ограниченные знания о ранних попытках постсоветских правительств в тестировании и реализации поведенческой политики. Каковы результаты этих экспериментов? Привела ли какая-либо поведенческая политика к желаемому изменению поведения и ожидаемым результатам? Как были разработаны эти вмешательства, и кто был движущей силой этих изменений?

Чтобы найти ответы на эти вопросы, необходимо проводить дальнейшие исследования, чтобы изучить трансляцию и адаптацию поведенческих моделей в сложной среде, такой как Евразия. Необходима мощная поддержка на высоком уровне как на национальном, так и на организационном уровне в целевом регионе, если госорганы заинтересованы в рассмотрении возможности применения поведенческих моделей. Это потребует тесного сотрудничества и партнерских отношений с международными и местными академическими учреждениями, которые могут помочь в создании исследовательского потенциала и потенциала в госсекторе.

5. Методическое руководство для госорганов Казахстана и Евразийского региона

В этом разделе представлен краткий обзор основных методологических рекомендаций, предлагаемых различными международными организациями и группами специалистов по по-

веденческим вопросам для оказания помощи госслужащим в разработке и применении простых поведенческих проектов. Методологическое руководство, накопленное за десятилетия обучения, успехов и неудач, проб и экспериментов в западном контексте, может предоставить ценные знания для практиков из региона Евразии, в том числе из Казахстана. Практики из целевого региона и Казахстана должны рассматривать эти информационные знания через призму политического и социально-экономического контекста своих стран, что потребует тщательной адаптации западного опыта к местным потребностям и условиям.

Структура EAST

Модель EAST была разработана ВIT в 2012 году в качестве вводного руководства для госслужащих перед переходом к более сложным проектам. Модель EAST предлагает четыре принципа для поощрения изменения поведения: сделайте это легким, привлекательным, социальным и своевременным (EAST). Эти четыре принципа применения поведенческого анализа основаны на собственной работе ВIT и широкой академической литературе. ВIT обнаружил, что политические госслужащие и практики считают полезным иметь простую и запоминающуюся основу для обдумывания эффективных поведенческих подходов.

Вставка 1. Структура EAST: четыре простых шага

1. Сделайте это легким

- Используйте возможности вариантов по умолчанию.
- Уменьшите 'фактор хлопот', связанный с обращением за услугой.
- Упростите сообщения.
- *Пример: Исследования случаев отсутствия пенсионных сбережений в США, Чили, Мексике, Дании и Швеции показывают, что включение физических лиц в пенсионные системы по умолчанию и предоставление им возможности отказаться от них (вместо того, чтобы ожидать, что они выберут существующие системы) является высокоэффективным способом увеличения пенсионных накоплений, популярным среди сотрудников.*

2. Сделайте это привлекательным

- Привлекайте внимание.
- Разрабатывайте награды и меры ответственности для достижения максимального эффекта. Финансовые стимулы часто очень эффективны, но альтернативные методы стимулирования, такие как лотереи, также хорошо работают и часто обходятся дешевле.

Пример: Привлечение внимания тех, кто не платит дорожный налог. Когда письма лицам, не уплатившим автомобильный налог, включали фотографию транспортного средства нарушителя, уровень платежей вырос с 40 до 49 процентов.

3. Сделайте это социальным

- Покажите, что большинство людей ведут себя желаемым образом.
- Используйте возможности сетей.
- Поощряйте людей брать на себя обязательства перед другими.

Пример: Использование социальных норм для увеличения налоговых платежей. Когда в письмах из HMRC людям сообщили, что большинство людей платят налоги вовремя, это значительно повысило уровень платежей. Наиболее успешное сообщение привело к увеличению платежей на 5 процентных пунктов.

4. Сделайте это своевременным

- Подсказывайте людям, когда они, вероятно, будут наиболее восприимчивы.
- Рассмотрите непосредственные затраты и выгоды.

- Помогайте людям планировать свою реакцию на события.

Пример: Увеличение уровня оплаты с помощью текстовых сообщений. Отправка смс-сообщения лицам, задолжавшим судебные штрафы, за 10 дней до того, как судебные приставы будут направлены к ним домой, удваивает сумму произведенных платежей без необходимости дальнейшего вмешательства.

Источник: BIT (2014) EAST: Четыре простых способа применения поведенческих моделей, <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

Структура PRECIS

Аналогично ЕС предлагает модель **PRECIS**, где аббревиатура PRECIS означает «политическая поддержка, ресурсы, экспертиза, охват, интеграция и структура» (Lourenço et al., 2016). Эти аспекты подчеркивают, как можно наиболее эффективно создавать поведенческие команды путем тщательного изучения того, как они встроены в институциональную структуру, сколько у них финансовых и человеческих ресурсов, их экспертизы и стажа работы, а также сферы воздействия и того, являются ли они внутренними, централизованными или децентрализованными.

Политическая поддержка: этот параметр включает уровень участия политических госслужащих (например, премьер-министра, министров и т. д.); и наличие официального и четкого мандата.

Ресурсы: количество экспертов в команде и бюджетные ресурсы, доступные для испытаний и экспериментов.

Экспертиза: этот параметр должен указывать на опыт и междисциплинарность команды на основе информации из недавних испытаний, статей и отчетов, проведенных и опубликованных командой.

Охват: степень, в которой деятельность команды имеет горизонтальную широту или ограничена определенной областью политики. Чем шире охват, тем выше уровень этого параметра.

Интеграция: этот параметр относится к тому, создана ли команда в правительстве или частично принадлежит правительству.

Структура: централизована ли команда или насколько поведенческий потенциал распределен между несколькими министерствами. Эффективная структура требует централизованной группы экспертов в тесном контакте с чиновниками, работающими в политических ведомствах.

Формирование проектной команды

Еще одно методологическое руководство предлагается BIT для реализации простого поведенческого проекта (BIT, 2022). Это руководство будет наиболее полезным для команд, обладающих необходимыми техническими навыками, но нуждающихся в рекомендациях о том, как различные методы и действия сочетаются друг с другом для запуска результативного проекта. Цель этого руководства — предоставить практическое пошаговое описание о том, как запустить простой проект по ПМ. Более сложные поведенческие проблемы потребуют более сложных методов.

Проектам по ПМ нужны сотрудники с различными компетенциями, поэтому наличие в вашей команде людей с нужным опытом и экспертизой будет иметь решающее значение. Основная проектная группа, которая будет отвечать за продвижение проекта, должна быть небольшой (первоначально 2–4 человека) с различными навыками и опытом. Во вставке 2 представлены различные навыки и опыт, которые могут пригодиться членам вашей проектной группы. Один человек может охватывать несколько областей знаний - например, эксперт по реализации проекта может также иметь опыт проведения количественных исследований.

Ключевые уроки по применению поведенческих моделей ОЭСР

Основываясь на всестороннем обзоре поведенческих инициатив в мире, ОЭСР предоставила ключевые уроки для применения поведенческих моделей (ОЭСР, 2019):

- **Внедряйте поведенческие модели на протяжении всего цикла политики в рамках предварительной оценки и последующего анализа.**

Применение ПМ с самого начала может помочь лучше определить проблему и определить поведенческие барьеры, которые потенциально могут подорвать эффективность политики.

Вставка 2: Навыки, необходимые для запуска простого проекта по ПМ

Навыки/опыт реализации проектов:

- Опыт руководства проектами в вашей организации.
- Хорошие связи в вашей организации и возможность получить одобрение, необходимое на протяжении всей реализации проекта.
- *Роль: Общее управление, взаимоотношения с заинтересованными сторонами и реализация проекта, которая включает планирование и мониторинг сроков и бюджета.*

Навыки/опыт поведенческого анализа:

Понимание поведенческой науки и опыт применения этого понимания к разработке вмешательств.

- Опыт разработки поведенческих подходов.
- *Роль: Анализ барьеров на этапе исследования; разработка решений, основанных на поведенческой науке.*

Навыки/опыт проведения количественных исследований:

Опыт в количественном анализе данных и оценке воздействия.

- Осведомленность с административными данными, доступными в вашей организации и организациях-партнерах.
- *Роль: Проведение исследовательского анализа данных; разработка и анализ пилотных исследований.*

Навыки/опыт проведения качественных исследований:

Опыт проведения качественных исследований, таких как интервью и наблюдение, а также анализа качественных данных.

- *Роль: Разработка и руководство качественным исследованием и пользовательским тестированием на этапе решения.*

Навыки/опыт в области политических и контекстуальных знаний:

Понимание целевой аудитории, включая текущее поведение и потенциальные барьеры/ посредников или ключевые факторы влияния.

- Понимание существующих систем, социальных структур и норм, а также соответствующих организаций или программ.
- *Роль: Предоставление экспертных консультаций на протяжении всего проекта, особенно на этапах определения цели, исследования и решения.*

Для получения полного руководства, пожалуйста, смотрите: BIT (2022) Цель, исследование, решение, испытание, масштабирование: введение в управление простыми проектами по поведенческим моделям, <https://www.bi.team/publications/testsguide/>

- **Учитывайте поведение государственных и бизнес организаций, а не только отдельных лиц.**

Большинство вмешательств ПМ были сосредоточены на людях как на гражданах или потребителях, но реже как на сотрудниках. Поскольку решения, связанные с политикой, часто принимаются организациями, применение ПМ к организациям может иметь широкомасштабные последствия для политики.

- **Изучите долгосрочные последствия вмешательств ПМ.**

Поскольку о долгосрочных последствиях вмешательств ПМ известно относительно мало, ОЭСР предлагает на следующем этапе определить приоритетность реализации проектов, которые можно отслеживать и приносить пользу в долгосрочной перспективе.

- **Изучите эффективность вмешательств ПМ и, в более широком смысле, политических вмешательств в различных контекстах.**

По мере того, как все больше стран интегрируют ПМ в разработку и реализацию политики, может появиться больше возможностей для репликации аналогичных исследований и получения более глобального понимания поведенческих предубеждений для информирования государственной политики.

- **Инвестируйте время и ресурсы в определение масштаба проблемы политики.**

Этот этап служит для «выявления, определения, оценки и выбора тех поведенческих проблем, содержащихся в более широкой политической проблеме, которые особенно подходят для подхода ПМ» (ОЭСР, 2019).

- **Существует множество надежных и экономичных методов разработки поведенческой политики.**

Обращение к различным методологиям, таким как рандомизированные контролируемые испытания, квазиэксперименты, теоретические модели и лабораторные исследования, может позволить исследователям использовать взаимодополняющие преимущества этих подходов.

- **От исследований к политике.**

Чтобы максимизировать потенциал масштабирования вмешательства ПМ в политическую стратегию, исследования должны быть нацелены на полную применимость экспериментальных результатов. Распространение результатов также должно быть «поведенческим» и направлено на уровень ясности, который будет легко доступен и понятен всем соответствующим заинтересованным сторонам и лицам, определяющим политику.

- **Всегда помнить об этике. Специалисты по поведению и политики могут полагаться на доступные этические рекомендации, чтобы гарантировать ответственное применение ПМ.**

6. Заключение

Основная цель этой публикации — ознакомить практиков в постсоветском регионе Евразии, в том числе из Казахстана, с поведенческой госполитикой как одним из многих инструментов, доступных для политических госслужащих и направленных на изменение поведения людей в желаемое «хорошее» поведение и исправление когнитивных искажений. Был представлен краткий обзор международной практики поведенческой госполитики с особым акцентом на пример Великобритании. Правительства стран Евразийского региона все чаще используют поведенческие подходы для разработки, усовершенствования и переоценки своей политики и госуслуг. Несколько примеров из региона Евразии были проиллюстрированы выше, хотя на сегодняшний день существует ограниченное количество знаний о воздействии и эффективности этих поведенческих вмешательств.

Данная публикация не направлена на то, чтобы прописать поведенческие модели как «панацею» для решения социально-экономических проблем в Евразии; она также не предлагает универсального рецепта для тех, кто вдохновлен продвигать эти изменения вперед. Как утверждалось выше, не существует «идеальной» институциональной модели для реализации поведенческих моделей. Различные институциональные модели (центра-

лизованные, децентрализованные и сетевые) могут сосуществовать в рамках одного и того же правительства для разработки и реализации поведенческих проектов.

Правительства в Евразийском регионе, в том числе в Казахстане, могут рассматривать поведенческие модели в качестве альтернативного подхода, которые потенциально могут дополнять и улучшать способы принятия политических решений. Поведенческие модели должны служить основой для более комплексных государственных подходов в сочетании с законодательным регулированием и финансовыми стимулами. Чем больше поведенческих знаний распространяется в разных областях госполитики, тем более успешной будет интеграция ПМ в разработке всеобъемлющих подходов к политике.

Было выявлено несколько проблем, связанных с внедрением поведенческих моделей в Евразийском регионе, включая ограниченное воздействие и акцент на «легко измеримых» изменениях за счет большего воздействия; слабый исследовательский потенциал для создания доказательной базы; игнорирование местного социального контекста при переносе западных поведенческих практик; и этические опасения по поводу низкой прозрачности и подотчетности госорганов в целевом регионе. Существует острая необходимость в наращивании исследовательского потенциала в госсекторе Евразийского региона, необходимости ориентации на разработку госполитики, основанной на доказательствах.

Как утверждают Howlett and Leong (2022), политики и ученые в своих исследованиях и практиках должны быть более подготовлены к неправильным ответам на поведенческие изменения или к тому, что правильных ответов нет, и закладывать в политику средства обучения и исправления ошибок. Готовы ли правительства Евразийского региона принять поведенческие модели; изменить карательный характер государственного сектора за ошибки и недочеты; активно взаимодействовать с местными учеными; развивать исследовательский потенциал; и разрабатывать политику на основе доказательств? На эти вопросы нет быстрых простых ответов, и они должны быть адресованы политическим и административным госслужащим из региона Евразии, которые возможно будут заинтересованы в применении методов поведенческой госполитики.

Список литературы

Affif, Z., Islan, W. W., & Calvo-Gonzales, O. (2019). Поведенческая наука во всем мире: профили 10 стран [Behavioural Science Around the World: Profiles of 10 Countries]. The World Bank, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/pdf/132610-REVISED-00-COUNTRY-PROFILES-dig.pdf>

Baggio, M., Ciriolo, E., Marandola, G., & René van Bavel (2021). Эволюция формирования политики на основе поведенческой информации в ЕС [The evolution of behaviourally informed policy-making in the EU], *Journal of European Public Policy*, 28:5, 658-676, DOI:10.1080/13501763.2021.1912145

Behavioural Insights Team (2014). EAST: Четыре простых способа применить поведенческие идеи [EAST: Four simple ways to apply behavioural insights], <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

Behavioural Insights Team (2018). Поведенческое правительство: использование поведенческой науки для улучшения того, как правительства принимают решения [Behavioural Government: using behavioural science to improve how governments make decisions], <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2018/08/BIT-Behavioural-Government-Report-2018.pdf>

Behavioural Insights Team (2022). Цель, исследование, решение, испытание, масштабирование: введение в управление простыми проектами по поведенческим моделям [Target, Explore, Solution, Trial, Scale: an Introduction to running simple behavioural insights projects], <https://www.bi.team/publications/testsguide/>

Ewert, B., Loer, K., and Thomann, E. (2021). Помимо подталкивания: продвижение передовых методов поведенческой государственной политики и управления [Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration], *Policy & Politics*, 49 (1): 3–23, DOI: 10.1332/030557320X15987279194319

Feitsma, J. (2020). Рационализированный инкрементализм: как эксперты по поведению в правительстве обсуждают институциональную логику [Rationalized incrementalism: How behavior experts in government negotiate institutional logics]. *Critical Policy Studies*, 14 (2): 156–173. DOI: 10.1080/19460171.2018.1557067

Hansen, P. (2018). Что мы забываем? [What are we forgetting?] *Behavioural Public Policy*, 2 (2): 190–197. <https://doi.org/10.1017/bpp.2018.13>

Howlett, M., & Leong, C. (2022). Что такое поведение в политических исследованиях? Насколько далеко продвинулась дисциплина за пределы традиционного утилитаризма? [What is Behavioral in Policy Studies?: How Far has the Discipline Moved Beyond Traditional Utilitarianism?] *Journal of Behavioral Public Administration*, 5(1). <https://doi.org/10.30636/jbpa.51.292>

Kim, P.S. (2022). Поведенческий подход к административной реформе: тематическое исследование продвижения активного управления в Южной Корее [A behavioral approach to administrative reform: a case study of promoting proactive administration in South Korea], *Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal*, 25(3): 310-322. <https://doi.org/10.1108/PAP-08-2022-0093>

Knox, C. & Janenova, S. (2023). ОЭСР и Казахстан [OECD and Kazakhstan]. В Radaelli, C. & Francesco, F. (ред.) *The Elgar Companion to the OECD*, Edward Elgar.

Lourenço, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R., & Troussard, X. (2016) Поведенческие модели применяемые в политике [Behavioural insights applied to policy]. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/707591>

Mukherjee, I., & Giest, S. (2020). Команда изучения поведения (BIT) и изменение политики: исследование влияния, местоположения и временности рекомендаций по политике [Behavioural Insights Teams (BITs) and policy change: An exploration of impact, location, and temporality of policy advice]. *Administration & Society*, 52(10): 1538–1561. <https://doi.org/10.1177/0095399720918315>

Nesta (2021). Nesta приобретает группу Behavioral Insights Team, чтобы помочь решить самые большие социальные проблемы Великобритании, 13 декабря [Nesta acquires Behavioural Insights Team to help tackle UK's biggest social challenges, 13 December], <https://www.nesta.org.uk/press-release/nesta-acquires-behavioural-insights-team/>

ОЭСР (2019). Обеспечение лучшей политики с помощью поведенческих моделей: новые подходы [Delivering Better Policies Through Behavioural Insights: New Approaches], OECD

Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6c9291e2-en>.

ОЭСР (2022). *Принципы надлежащей практики для этических поведенческих наук в государственной политике* [Good practice principles for ethical behavioural science in public policy], OECD Public Governance Policy Papers, No. 20, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e19a9be9-en>.

Public Health England (2018). *Улучшение здоровья людей: применение поведенческих и социальных наук* [Improving People's Health: Applying Behavioural and Social Sciences], <https://www.gov.uk/government/publications/improving-peoples-health-applying-behavioural-and-social-sciences>

Straßheim, H. (2020). Возникновение и распространение поведенческой государственной политики: возможность для критических исследований и самоанализа [The Rise and Spread of Behavioral Public Policy: An Opportunity for Critical Research and Self-Reflection], *International Review of Public Policy*, 2:1, <https://doi.org/10.4000/irpp.897>

Sunstein, C. R., & Reisch, L. A. (2019). *Доверие к подталкиванию: к Биллю о правах на подталкивание* [Trusting Nudges: Toward a Bill of Rights for Nudging], Abingdon: Routledge.

Tammers, L. (2020). *Поведенческое государственное управление* [Behavioural Public Administration], *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, Oxford University Press.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Легкий толчок: улучшение решений о здоровье, богатстве и счастье* [Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness], New Haven, CT: Yale University Press

Организация Объединенных Наций (2016). *Поведенческие модели в Организации Объединенных Наций: Достижение повестки дня на период до 2030 г.* [Behavioural Insights at the United Nations: Achieving Agenda 2030], <https://www.undp.org/publications/behavioural-insights-united-nations-achieving-agenda-2030>

Организация Объединенных Наций (2021). *Доклад по поведенческой науке*, [Behavioural Science Report], United Nations Innovation Network, https://www.uninnovation.network/assets/BeSci/UN_Behavioural_Science_Report_2021.pdf



Астанинский хаб государственной службы

Здание ООН

ул. Мамбетова 14, Астана, Z11D8T7

www.astanacivilservicehub.org