



ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ | РУКОВОДСТВО

Руководство Генерального секретаря по поведенческим наукам





01 | Введение

Для того, чтобы в XXI веке Организация Объединенных Наций оставалась надежным глобальным лидером и эффективно выполняла свои функции, мы должны внедрять инновационные подходы и применять их в наших процессах деятельности и управления.

Под поведенческими науками понимается основанный на фактических данных подход к изучению того, как люди на самом деле ведут себя, принимают решения и реагируют на программы, политику и стимулы. В рамках такого подхода используются четкие методы, позволяющие оценить результативность, и то, какие вмешательства являются эффективными. Эта практика включает, например, предоставление выбора, с тем чтобы помочь людям достичь своих целей и принимать осознанные решения; и упрощение сложностей (например, требования к оформлению документации и административные препоны), которые отделяют людей от чего-то, к чему они стремятся.

Организация Объединенных Наций не может продолжать действовать в привычном режиме, если она хочет достичь целей в области устойчивого развития (ЦУР) и выполнить свои мандаты по всем направлениям. Поведенческие науки являются частью более широкого процесса методологических и практических преобразований, которые включают фактические данные, цифровую трансформацию, инновации и стратегическое прогнозирование, чтобы обеспечить применение Организацией Объединенных Наций оптимальных инструментов для решения современных и будущих проблем.

Во многих сферах выполнение наших мандатов связано с изменением моделей поведения людей, например, в отношении приема лекарств, предоставления ребенку

возможности посещать школу, прекращения насилия, снижения стигматизации, достижения соглашений или экономии денежных средств. Поведенческие науки позволяют нам выявлять барьеры, мешающие людям принимать определенные модели поведения, понять факторы, помогающие людям достичь своих целей, а также разрабатывать и измерять результативность вмешательств на основе этих оценок и предпосылок этического выбора и прозрачности, базирующихся на обязательствах по соблюдению принципов уважения человеческого достоинства, прозрачности и уважения к этическим требованиям.

Поведенческие науки находят все большее применение в государственном и частном секторах. В системе Организации Объединенных Наций разработки, основанные на наработках поведенческих наук, внедряются и применяются на страновом уровне и в Центральных учреждениях, причем предварительные данные свидетельствуют о заметных результатах. Эти успехи говорят о том, что существует огромный потенциал результативности, если этот подход будет широко использоваться и внедряться во всей системе Организации Объединенных Наций. Примеры проектов в области поведенческих наук в системе Организации Объединенных Наций и в государственном секторе приведены в Приложении к настоящему Руководству.

02 | Цель

Цель настоящего Руководства — внедрить практику применения поведенческих наук как средство повышения эффективности выполнения мандата и осуществления программ Организации Объединенных Наций, а также повышения эффективности управления, в частности, посредством упрощения и сокращения ненужных бюрократических процессов и содействие формированию корпоративной культуры взаимодействия.



03

Возможности для применения поведенческих наук

Поведенческие науки могут применяться в отношении к политике и программным направлениям деятельности Организации Объединенных Наций, включая, в частности, текущую работу в области гендерной проблематики, образования, окружающей среды и здравоохранения, а также способствовать улучшению внутренних процессов, межведомственной координации, проведения реформ в Организации Объединенных Наций, процессам управления и администрирования.

Структурам Организации Объединенных Наций рекомендуется применять поведенческие науки в течение всего процесса разработки политики и программ для достижения большей эффективности и результативности. Рекомендуется применять этот подход, в том числе, в следующих контекстах:

- Разработка новых и совершенствование существующих стратегий и программ с использованием научно-поведенческого подхода для содействия заинтересованным сторонам в достижении желаемых результатов или поощрения их к этому;
- Представление информации с использованием научно-поведенческого подхода с целью повышения ясности, осознанности и эффективности действий;
- Структурирование и представление вариантов выбора на основе фактических данных, что уменьшает влияние необъективности и препятствий, связанных с моделями поведения, и позволяет людям принимать осознанные решения;
- Содействие существующим или формирующимся позитивным социальным нормам, если это будет способствовать достижению ЦУР;
- Сочетание поведенческих наук и наук о данных для понимания и прогнозирования результатов и повышения эффективности оценки результативности, учитывая наличие различных проблем в разных областях деятельности Организации Объединенных Наций;
- Включение методики поведенческих наук в обзоры программ и операций (например, стратегические и функциональные обзоры); и
- Учет понимания процессов принятия решений, изменения моделей поведения и разработок, ориентированных на интересы человека, при разработке цифровых продуктов.

Структурам Организации Объединенных Наций рекомендуется применять поведенческие науки в их основополагающих системах, политике и процессах, касающихся административной поддержки, включая следующие направления:

- Выявление и реализация мер по снижению существующего административного бремени, затрат и барьеров для доступа, а также расширение использования программ, осуществляемых Организацией Объединенных Наций, в том числе путем совершенствования процессов, упрощения и устранения чрезмерно сложных или не имеющих ценности процессов (например, путем проведения проверок на предмет излишнего бюрократизма);
- Реорганизация неэффективных и малоэффективных процессов в управлении и администрировании Организацией Объединенных Наций и предоставлении вспомогательных услуг;
- Снижение требований к бумажному документообороту и сокращение времени обработки обращений, насколько это целесообразно, с большей опорой на автоматизацию и более эффективное использование преимуществ систем и приложений ИКТ; и
- Стимулирование инновационных, аналитических, основанных на фактических данных подходов к совершенствованию процессов работы.



04 | Внедрение руководства по поведенческим наукам

Структурам Организации Объединенных Наций рекомендуется:



Определить политику, программы и практики, где поведенческие науки могут значительно повысить эффективность выполнения мандатов и ускорить прогресс в достижении ЦУР, а также позволят соответствующим образом распределять ресурсы;



Увязать практику поведенческих наук с текущими институциональными усилиями и работать над внедрением этого подхода;



Создавать и укреплять стратегии применения поведенческих наук, учитывать понимание этики, проводить тщательные проверки и оценивать результативность;



Укреплять внутренний потенциал для понимания того, что такое поведенческие науки и каким образом их можно применять посредством учебной подготовки, практикумов и обучения на собственном опыте;



Укреплять партнерские связи с исследователями, практиками, правительствами, международными организациями и отделениями Организации Объединенных Наций с целью использования существующих знаний в применении поведенческих наук.

05 | Поддержка внедрения Руководства по поведенческим наукам

Учитывая предварительные данные о результативности и значительном потенциале, Организация Объединенных Наций будет работать над внедрением использования поведенческих наук. Уроки, извлеченные как в Организации Объединенных Наций, так и за ее пределами, указывают на необходимость создания вспомогательной группы с ограниченным по времени мандатом и междисциплинарным опытом и необходимость межведомственного сотрудничества в рамках взаимосвязанного сообщества.

Организация Объединенных Наций обеспечит потенциал и структуры для содействия применению поведенческих наук в рамках всей Организации Объединенных Наций. Предусматриваются следующие меры:

- Предоставление консультаций и рекомендаций, помогающих подразделениям применять поведенческие науки в политике, разработке программ, администрировании и других необходимых областях;
- Оказание помощи подразделениям в интеграции поведенческих наук, в том числе путем разработки стратегий и определения проектов;
- Укрепление потенциала, в том числе посредством специализированной подготовки по вопросам поведенческих наук и внешних стипендий для устранения краткосрочных пробелов в потенциале в рамках Организации Объединенных Наций;
- Разработка сравнительных инструментов, показателей и индексов мониторинга и оценки с учетом научно-поведенческого подхода;
- Укрепление партнерских связей с внешними экспертами и практиками, в том числе из стран глобального Юга;



- Подготовка докладов о применении поведенческих наук в Организации Объединенных Наций, в работу над которыми структуры Организации Объединенных Наций должны внести свой вклад,
- Мобилизация дополнительных ресурсов для расширения и поддержания применения и интеграции поведенческих наук в области политики, разработки программ и административной деятельности.

Кроме того, для повышения темпов использования открывающихся возможностей и поддержки этой работы [Группа Организации Объединенных Наций по поведенческим наукам Инновационной сети Организации Объединенных Наций](#) продолжать содействовать развитию сообщества, занимающегося поведенческими науками, поощрять взаимное обучение и поддержку, обсуждать стратегии применения поведенческих наук и повышать осведомленность о работе Организации Объединенных Наций в области поведенческих наук.

06 | Заключение

Поведенческие науки являются одним из важнейших инструментов для выполнения Организацией Объединенных Наций своего мандата. Они могут способствовать борьбе с бедностью, улучшению здоровья и безопасности населения, предотвращению кризисов и управлению ими, продвижению гендерного и экономического равенства, борьбе с коррупцией, укреплению миростроительства и достижению всех ЦУР. В то же время они используются для повышения эффективности работы государственного сектора и имеют потенциал в этой области для Организации Объединенных Наций.

Структурам Организации Объединенных Наций настоятельно рекомендуется инвестировать в поведенческие науки и работать в рамках взаимосвязанного и сплоченное межведомственного сообщества, чтобы реализовать их огромный потенциал для достижения результативности.

Для получения информации о применении поведенческих наук в системе Организации Объединенных Наций, пожалуйста, обращайтесь по электронному адресу:

behavioural-science@uninnovation.network

Данное Руководство было подготовлено при содействии

[Группы Организации Объединенных Наций по поведенческим наукам Инновационной сети Организации Объединенных Наций](#) и Канцелярии Генерального секретаря Организации Объединенных Наций.

В число структур Организации Объединенных Наций и связанных с ними международных организаций, которые до настоящего времени занимались вопросами поведенческих наук и поддерживали работу в контексте [Руководства и сопроводительного доклада](#) Организации Объединенных Наций о поведенческих науках, входят:

ФАО, ИКАО, МФСР, МОТ, МВФ, МОМ, МУЦ МОТ, «Глобальный пульс», Секретариат Организация Объединенных Наций (УКР, ДПВМ, КТУ ООН, УНП ООН), Структура «ООН-женщины», ПРООН, ЮНЕП, ЮНЕСКО, РКИК ООН, ЮНФПА, УВКБ ООН, ЮНИСЕФ, ЮНИКРИ, ЮНИТАР, ВПП, ВОЗ и Всемирный банк.



Приложение: Примеры использования наработок поведенческих наук – конкретные случаи и применение

Применение поведенческих наук за пределами Организации Объединенных Наций



Повышение участия в схемах пенсионных накоплений: Во многих странах работники имеют возможность откладывать средства на пенсию, используя государственные или поддерживаемые работодателем пенсионные схемы. Большинство этих схем требовали от работников «согласия» на участие и принятия ряда зачастую сложных инвестиционных решений, что приводило к неоптимальным пенсионным накоплениям. Для решения этой проблемы некоторые правительства и компании изменили настройки по умолчанию, чтобы автоматически включать работников в схемы и автоматически увеличивать взносы, при этом работники могут изменить настройки в любой момент. С самого начала это изменение настроек по умолчанию значительно увеличило число людей, включенных в схемы пенсионных накоплений, в том числе увеличило пенсионные накопления на миллиарды только в Соединенном Королевстве. В рамках инициатив другие страны (включая Таиланд, Грузию и Литву) ввели или рассматривают возможность введения автоматического зачисления пенсионных накоплений.



Способствование использованию с субсидирования: Правительство Индонезии осуществляет программу субсидирования производства риса стоимостью 1,5 млрд долл. США для обеспечения продовольственной безопасности своих наиболее уязвимых граждан. Из-за недостаточной информации многие люди получали лишь часть того, на что они имели право. Правительство опробовало различные меры по представлению информации с учетом научно-поведенческого подхода и повышению ясности, осведомленности и эффективности действий для получения людьми пособия. Выборочное контрольное исследование показало, что наиболее эффективное решение – почтовая открытка, в которой было четко указано, на что имеют право получатели, – увеличило размер пособий, получаемых бедными домохозяйствами на 26 процентов по сравнению с контрольной группой. Дополнительное тестирование карточки, содержащей информацию о субсидированной цене на рис, и информирование общественности о праве на участие в программе, проведенное с учетом поведенческих факторов, еще больше повысило отдачу. В 2013 году правительство Индонезии распространило эту недорогую инновацию с помощью идентификационной карты (возврат инвестиций в течение менее двух месяцев) на 15,5 миллиона домохозяйств, охватив 65 миллионов человек.



Упрощение доступа к финансовой помощи: Некоторые университеты предлагают студентам с низким уровнем дохода финансовую помощь для покрытия расходов на обучение. Часто это требует заполнения сложных форм и соблюдения громоздких процедур, что отталкивает многих студентов, имеющих право на участие в программе, от подачи заявления. Предлагая подробную информацию и поощряя студентов подавать заявления на получение финансовой помощи, Мичиганский университет смог более чем в два раза увеличить вероятность подачи заявлений студентами с низким уровнем дохода, а также удвоить процент студентов с низким уровнем дохода, которые в итоге поступают в университет. Можно было бы еще больше повысить отдачу за счет упрощения бюрократических требований к подаче заявлений.



Применение поведенческих наук в Организации Объединенных Наций и других международных учреждениях

В Организации Объединенных Наций применение поведенческих наук растет быстрыми темпами. В настоящее время 25 подразделений Организации Объединенных Наций изучают или уже используют в своей работе методы поведенческих наук. Отдельные примеры представлены ниже — более подробный обзор инициатив можно найти в докладе Организации Объединенных Наций по поведенческим наукам, опубликованный в июне 2021 года.



Упрощение лечения туберкулеза: В Молдове больные туберкулезом по закону обязаны ежедневно принимать лекарства под наблюдением медсестры в клинике. Это может отнимать много времени и средств, и многие пациенты не придерживаются графика лечения. Чтобы понять, насколько этот закон влияет на строгое следование медицинским предписаниям, [ПРООН](#) провела эксперимент, в ходе которого были введены виртуальные визиты к врачам (таким образом был устранен поведенческий барьер, связанный с посещением клиники) и внедрены механизмы обратной связи и поощрения. Эксперимент показал, что вероятность того, что пациенты, участвовавшие в эксперименте, принимали лекарства, была в два раза выше по сравнению с контрольной группой. Правительство Молдовы планирует внедрить виртуальный мониторинг по всей стране.



Предотвращение насилия [Структура «ООН-женщины»](#) изучила поведенческие барьеры, стоящие за низкими показателями сообщений учителями (которые часто являются «сторонними наблюдателями») о насилии в отношении женщин и домашнем насилии (НО/ДН), и определили рычаги для вмешательства. В результате опроса, проведенного среди учителей, выяснилось, что одной из наиболее эффективных стратегий влияния на поведение учителей является авторитет директоров школ. Исходя из этого, начался эксперимент, направленный на обучение директоров школ для изменения инструкций, которые они дают учителям, чтобы те чувствовали себя обязанными сообщать о насилии, не испытывая при этом неловкости.



Способствование регистрации домашних работников: В Аргентине МОТ оказывает поддержку участникам своих программ в повышении показателей регистрации домашних работников в программах социального обеспечения. С учетом научно-поведенческого подхода было составлено письмо, которое было разослано домохозяйствам с доходом выше определенного уровня с напоминанием об их обязанности регистрировать домашних работников и предоставлением им необходимой для этого информации. В ходе выборочного контрольного исследования в домохозяйствах, получивших письма, уровень регистрации повысился на 8,9 процента по сравнению с контрольной группой.



Повышение уровня соблюдения налогового законодательства: Поведенческие науки могут способствовать соблюдению требований о налоговых платежах за счет изучения влияния сообщений на соблюдение налогового законодательства среди различных групп населения. В Польше, тестируя различные вмешательства, внедренные с учетом научно-поведенческого подхода, [Всемирный банк](#) выявил, что сравнение с коллегами повысило уровень соблюдения налогового законодательства на 21 процент, в то время как использование карательных формулировок повысило уровень соблюдения налогового законодательства на 211 процентов. При масштабном развертывании эта кампания могла бы принести на 56 процентов больше доходов. Всемирный банк также проверил, как люди в других странах реагируют на различные поведенческие сигналы, проведя аналогичные исследования в Албании, Армении, Гватемале, Коста-Рике, Косово и Латвии.