

Ірина Сидор

кандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна
irunasudor@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4410-7083

НОВІТНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПОВЕДІНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Iryna Sydor

Ph. D. (Economics), Assoc. Prof.,
West Ukrainian National University,
Ternopil, Ukraine

THE LATEST MODELS OF PUBLIC FINANCE MANAGEMENT THROUGH THE PRISM OF BEHAVIOURAL TRANSFORMATIONS

Анотація. Динамічні зміни політико-правових та соціально-економічних домінант сучасного суспільства вказують на необхідність пошуку нових управлінських моделей ефективного функціонування публічних фінансів, що відповідають сучасним викликам, умовам невизначеності та передбачають узгодження інтересів економічних суб'єктів і їх поведінкових реакцій у контексті таких взаємин. Найбільш повно поведінкові аспекти суб'єктів владних повноважень розкриваються через процеси управління публічними фінансами.

Наукове дослідження присвячене розгляду новітніх моделей управління публічними фінансами, ефективному застосуванню сучасних управлінських технологій, формуванню концептуальної моделі управління публічними фінансами з урахуванням поведінкових аспектів публічної влади та їх еволюційної трансформації, а також проведено аналіз фінансового інструментарію та управлінських технологій впровадження в Україні окремих компонент моделей New Public Management та Good Governance. Запропоновано до впровадження елементи моделі керованого вибору Nudge (Р. Талера) як альтернативного способу врахування поведінкових чинників політичних та економічних суб'єктів у досягненні мети управління публічними фінансами – побудові соціально-орієнтованої, безпекової, сервісної держави, сприяння сталому її розвитку, макроекономічній стабільності та зростанню суспільного добробуту.

Ключові слова: управління публічними фінансами, моделі управління, поведінкові фінанси, публічна влада, фінансові інструменти, цифрові технології.

Abstract. Dynamic changes in the political, legal and socio-economic dominants of modern society point to the need to find new management models for the effective

functioning of public finance that meet modern challenges, conditions of uncertainty and provide for the coordination of the interests of economic actors and their behavioural responses in the context of such relations. The behavioural aspects of public authorities are most fully revealed through the processes of public finance management, whose financial decisions cover political, economic, social, environmental, technological aspects, etc. Achieving political consensus of the interests of the subjects of the right to vote is about determining the extent of interference of the state, its institutions and agencies in economic and social processes in the context of the establishment of a democratic market-type state. At the same time, the optimal proportions of this ratio for each country with a democratic form of government will be individual and the instruments for ensuring its economic growth will be specific.

The scientific research is devoted to the consideration of the latest models of public finance management, effective application of modern management technologies, formation of a conceptual model of public finance management, taking into account the behavioural aspects of public authorities and their evolutionary transformation, as well as an analysis of financial instruments and management technologies for the implementation of certain components of the New Public Management and Good Governance models in Ukraine. The author proposes to introduce elements of the Nudge model of guided choice (R. Thaler) as an alternative way to take into account the behavioural factors of political and economic actors in achieving the goal of public finance management - building a socially oriented, security, service state, promoting its sustainable development, macro-economic stability and growth of public welfare.

Key words: *public finance management, management models, behavioural finance, public authorities, financial instruments, digital technologies.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. У світі тривають процеси трансформації політичних систем, обумовлених глобалізацією та зміною світового порядку. Дослідження демократичних процесів державотворення допомагає виробити напрями найбільш сприятливої адаптації старих моделей управління до нових викликів і загроз. Для України питання державотворення є надзвичайно важливим і актуальним в частині гострого протистояння та боротьби за незалежність проти російської агресії, посиленні власної інституційної спроможності. Поглиблення розуміння процесів формування держави допомагає зміцнювати демократичні основи та забезпечувати ефективну управлінську діяльність публічної влади. Державотворення пов'язане з консолідацією нації, формуванням спільної історичної пам'яті, культури та цінностей. Демократичні засади формування публічних інститутів дозволяють гарантувати права людини, дотримання верховенства права і справедливості.

Публічні фінанси потребують сьогодні активної участі публічних інститутів влади, формування їх поведінкового каркасу у боротьбі за зміцнення позицій української державності, територіальної цілісності країни, її безпеки, нарощення фінансового потенціалу, утвердження економічної стійкості та забезпечення сталого розвитку. Сьогодні поряд із проблемами соціально-економічного, політичного,

військового характеру загрозливих форм набули бюрократизм, шахрайство, фінансові зловживання, бюджетні порушення та корупція публічної влади у всіх її проявах. Відтак, новітні виклики в Україні передбачають формування парадигми публічних фінансів з урахуванням поведінкових аспектів прийняття фінансових рішень, що справляють безпосередній вплив на їх якість, ефективність, доцільність та раціональність в частині забезпечення суспільного добробуту громадян країни, своєчасної відповіді на сучасні загрози та майбутнього процвітання нашої держави.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, які обговорюють досліджувану автором проблему, на яку спирається автор, виявлення недосліджених аспектів проблеми, якій присвячена публікація. Огляд літературних джерел окресленої проблематики вказує на дослідження окремих її напрямів: моделей та технологій публічного управління, функціонування публічної влади, управління публічними фінансами з його інструментарієм та поведінкові фінанси, як окремий новітній компонент наукового дослідження фінансів домогосподарств. Так, авторський колектив Gwartney J., Lawson R., Hall J., Murphy R. у науковому дослідженні *Economic Freedom of the World* [1] розглядають питання формування індексу світової економічної свободи різних суб'єктів економіки від уряду до членів домогосподарств за 42 – ма індикаторами у 5-ти широких сферах і обґрунтовують наміри досягнення максимально вільних показників зважаючи на специфіку поведінки людини, особливостей прийняття нею управлінських рішень в межах виконання економічних завдань різного типу, мети та вплив такої поведінки на кінцеві результати діяльності, особливе місце відводиться гендерному порівнянню поведінкових реакцій.

Г. Дзюба [4] проводить детальний аналіз змісту моделі публічного управління *New Public Management*, розкриває принципи впровадження даної моделі в окремих країнах світу та її орієнтації на отримувача суспільних послуг, якості їх надання, результативності та ефективності функціонування публічної влади, розглядає фінансовий інструментарій практичної реалізації даної моделі та індикатори її ефективності. В. Зеленко та Н. Зеленко [5] визначають особливості впливу євроінтеграційних та глобалізаційних процесів на формування управлінської моделі *Good Governance* в Україні в частині удосконалення національної концепції публічного управління, а В. Корженко та В. Нікітін [7] доповнюють дану модель методологічними засадами розробки базових принципів ефективного співробітництва між територіальними органами влади та організаціями громадянського суспільства. А. Гарбадин розглядає концептуальні основи поведінкової економіки Р. Талера, які базуються на лібертаріанському патерналізмі, як вільному виборі людиною власних рішень та уподобань щодо покращення своєї життєдіяльності. Автор доводить відповідність лібертаріанського патерналізму вільному вибору при збереженні свободи та відсутності видимих маніпуляцій, окреслює можливості застосування даної теорії у сфері політичної влади та публічного управління [3]. В. Крикун доводить необхідність застосування поведінкової теорії «підштовхування» на фінансовому ринку, як своєрідний спосіб спрямування споживачів до вибору фінансових продуктів [9].

Слід відмітити, що новітні управлінські моделі, які активно застосовуються в Україні та у зарубіжних країнах, орієнтовані на концепцію економічної та

раціональної людини з її усвідомленими корисно-споживацькими мотивами, проте, абсолютно відсутня складова можливих поведінкових проявів ірраціональності. Відтак, доповнення на рівні моделей та технологій управління публічними фінансами в частині включення поведінкової складової впливу органів публічної влади на поведінкові реакції усіх економічних суб'єктів шляхом активного використання фінансового інструментарію та підходів моделі Nudge, є доцільним, своєчасним та актуальним, що і обумовило мету наукового дослідження.

Формулювання мети дослідження. Дана публікація передбачає окреслення нових горизонтів можливого використання моделей і технологій управління публічними фінансами шляхом їх доповнення поведінковою моделлю Nudge та спектром фінансових інструментів і цифрових технологій її практичної реалізації на основі проведення детального аналізу, характеристики та порівняння управлінських моделей New Public Management та Good Governance.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поведінковий фактор публічних фінансів найбільш повно розкривається через процедури управлінської діяльності органів публічної влади. Управління публічними фінансами є комплексом заходів, спрямованих на ефективне формування та використання публічних фінансових ресурсів для досягнення соціальних, економічних та політичних цілей держави у побудові соціально-орієнтованої, безпекової, сервісної держави, сприяє сталому її розвитку, макроекономічній стабільності та суспільному добробуту (рис. 1).

На процес управління публічними фінансами здійснює безпосередній вплив середовище його формування, що включає в себе кілька основних компонентів, кожен з яких вносить свій вклад у цілісну палітру управління публічними фінансами та створює простір взаємного зв'язку політики, економіки, соціуму, технологій, права та екології. Зокрема, політико-правові фактори справляють свій вплив на процеси управління публічними фінансами в частині прийняття управлінських рішень органами законодавчої та виконавчої влади шляхом формування правового інституту функціонування держави, її цілісності, суверенітету, верховенства права, правової відповідальності щодо розпорядження публічними фінансовими ресурсами та цілісної оцінки політичної ситуації в країні, ефективного функціонування інститутів та інституцій публічної влади, забезпечення якісного нормативно-правового поля функціонування публічних фінансів.

Сьогодні, як і довоєнний період, в політичному та економічному середовищах владних інституцій наявні суттєві проблеми, що перешкоджають ефективному управлінню публічними фінансами, а саме:

- яскраво виражена політична нестабільність, що провокує прийняття деструктивних політичних рішень, які порушують цілісну концепцію функціонування публічних фінансів, реалізацію проектів, заходів та програм соціально-економічного зростання;

- корупційні дії та лобізм інтересів окремих політичних сил у парламенті, що перешкоджає процесам прозорого та раціонального управління публічними фінансами, сприяння сталому розвитку країни;

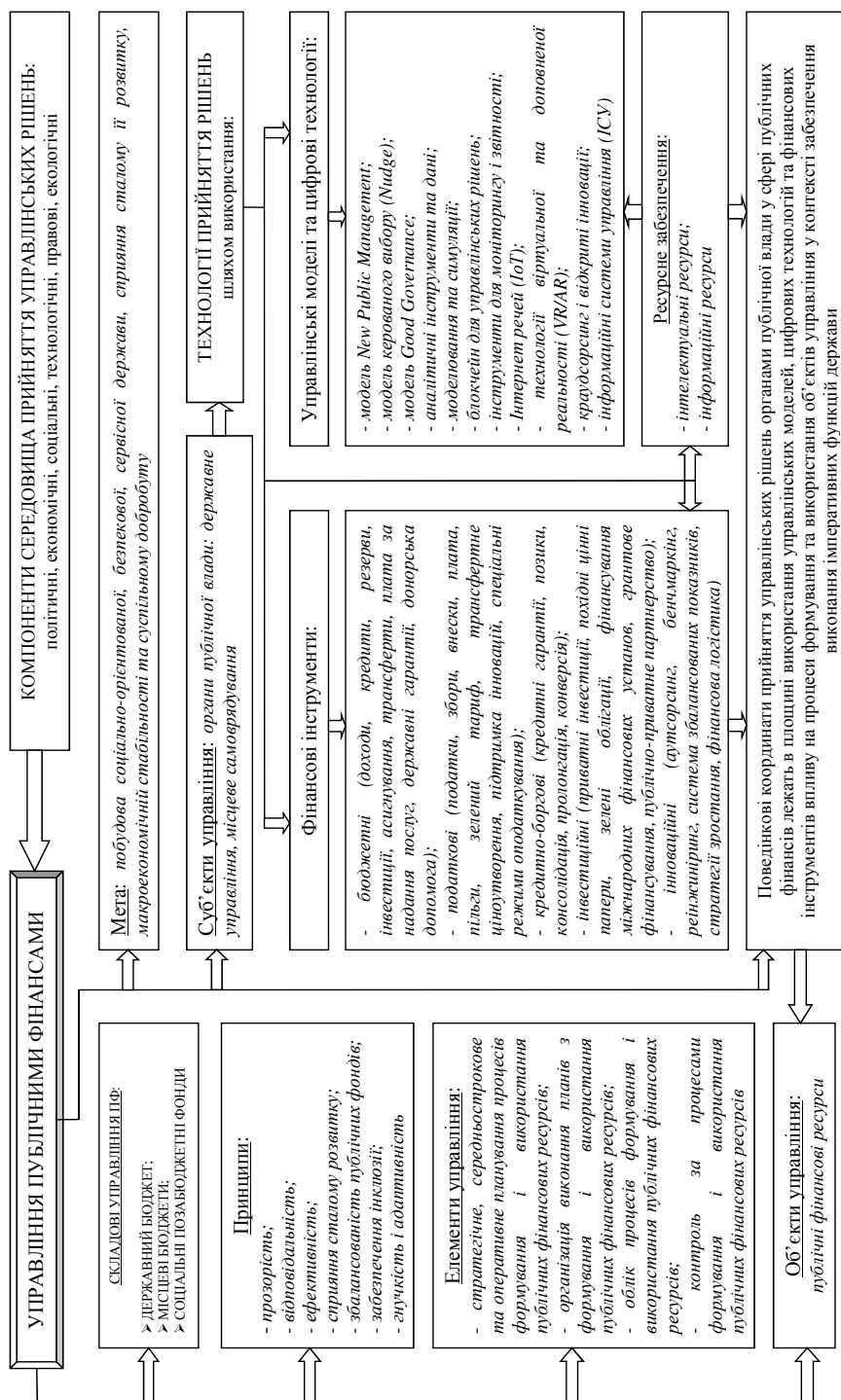


Рис. 1. Концептуальна модель управління публічними фінансами (в межах поведінкових координат)

Джерело: складено автором

–потребує підвищення якості змістового наповнення нормативно-правових документів, які регулюють питання управління публічними фінансами, наявність в них норм, які суперечать один одному, зокрема в частині вчасного виконання зобов'язань держави перед іншими суб'єктами економіки (компенсаційні виплати, дотримання сталості системи оподаткування тощо), а також відсутність налагодженої співпраці між органами публічної влади та значний бюрократизм;

–наявність інституційних колізій між органами публічної влади, їх політична та економічна незрілість, відсутність злагодженої взаємодії між владою, корпоративним сектором та громадянським суспільством;

–відсутність налагодженої співпраці в середині органів публічної влади у паритеті «державна влада – місцеве самоврядування».

Економічна складова ефективного управління публічними фінансами передбачає забезпечення макроекономічної стабільності, здорової конкуренції, сприяє раціональній фінансовій поведінці усіх суб'єктів економіки, забезпечує доступ до світових господарських зв'язків. Слід відмітити, що трьохрічний період ведення бойових дій на території України значно вплинув на її економічну складову: зруйнована інфраструктура, значне скорочення підприємницької активності та бізнес – потенціалу, велика чисельність внутрішньо переміщених осіб та зовнішньої міграції громадян з країни, окупація 20% території. Проте, і довоєнна економічна ситуація демонструє наявність змістовних перешкод для ефективного процесу управління публічними фінансами, зокрема:

–макроекономічна нестабільність провокує обмеженість інвестиційної привабливості країни, перешкоджає приливу капіталу через сукупність несприятливих факторів політичного та економічного характеру;

–відсутність дієвої публічної фінансової політики, реального інструментарію забезпечення соціально-економічного зростання країни;

–значна залежність економіки країни від зовнішніх ринків товарів, домінування сировинного експорту над готовою продукцією;

–неефективне застосування фінансових інструментів в системі публічних фінансів: бюджетних, податкових, кредитно-боргових, інвестиційних та інноваційних, а також провідних управлінських технологій з використанням інтелектуальних та інформаційних ресурсів сучасного взірця кращих європейських практик;

–інфраструктурна відсталість територій та відсутність налагодженого зв'язку і комунікацій між окремими регіонами, територіями, бізнес-спільнотами, громадянським суспільством з приводу обміну досвідом у забезпеченні пріоритетів сталого інклюзивного розвитку територій;

–недостатній досвід співпраці з міжнародними організаціями щодо формування публічної фінансової політики макроекономічного зростання, реалізації проектів соціально-економічного розвитку регіонів та країни в цілому.

Вплив соціальної компоненти на процеси управління публічними фінансами проявляється у необхідності регулювання в частині підтримки рівня та якості життя громадян, їх соціального захисту та матеріального забезпечення, сприяння зайнятості та створення нових робочих місць. З початком повномасштабної російсько-української війни соціальна компонента публічних фінансів зазнала суттєвих змін в

частині пріоритетності окремих напрямів її фінансування. На перший план постали спрямування соціальної захищеності громадян, ВПО, лікування та реабілітація військовослужбовців, соціальні виплати загиблим воїнам тощо. Проблемними аспектами соціальної компоненти управління публічними фінансами є:

- значна зовнішня міграція населення, скорочення природного та механічного приросту населення країни, що обумовлює скорочення робочої сили та зростання витрат на соціальне забезпечення;

- невідповідність освітньої складової кваліфікованих працівників потребам ринку праці, що обумовлює необхідність перекваліфікації чи її підвищення;

- обмеженість фінансового забезпечення освітніх інновацій не сприяє економічному поступу країни;

- недостатня участь громадянського суспільства в управлінні соціально-економічним розвитком територій;

- обмежений соціальний захист громадян, відсутність практичного впровадження 2 рівня накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування.

Вагомим компонентом формування середовища прийняття управлінських рішень у сфері публічних фінансів є сучасні цифрові технології, активне застосування яких підвищує якість надання суспільних послуг. Фінансові технології в контексті управлінських рішень у сфері публічних фінансів спрямовані на покращення процесів збору, аналізу, управління та моніторингу публічних фінансів за допомогою новітніх цифрових технологій, що дозволяє зробити процеси більш ефективними, прозорими та зручними для публічних органів влади і громадян. Зокрема, використання автоматизованих систем для планування, виконання та моніторингу бюджетів різних рівнів дозволяє забезпечити прозорість розподілу коштів, а також зменшити людський фактор в допущенні помилок. Ведення обліку всіх витрат і доходів в електронному форматі сприяє швидшому та точнішому прийняттю рішень, а також полегшує проведення контрольно-перевірочних заходів та аудиту. Використання великих даних (Big Data) для аналізу фінансових потоків, поведінки суб'єктів економіки та прогнозування майбутніх економічних тенденцій сприяє процесам формування та використання публічних фінансових ресурсів, дозволяє враховувати різні фактори, наприклад, цикли економічної активності, зміни в податкових надходженнях або витратах на соціальні програми. Застосування алгоритмів штучного інтелекту для аналізу даних, виявлення тенденцій та рекомендацій для прийняття фінансових рішень. ШІ може використовуватися для виявлення фінансових ризиків або оптимізації витрат.

Слід відмітити, що цифровізація у сфері управління публічними фінансами в Україні є однією із пріоритетних галузей. Попри війну у 2023 році наша країна очолила T-index серед європейських країн у розвитку відкритості інформації [10]. Хоча проблемних моментів у прозорості використання публічних фінансових ресурсів ще багато, про що наголошується у висновках міжнародних фінансових партнерів, проте подальша успішна співпраця між владними структурами і громадянським суспільством в Україні сприятиме забезпеченню прозорості, ефективності та повномасштабної відповідальності щодо управління публічними фінансами відбудови нашої країни.

Екологічні фактори все більше впливають на управління публічними фінансами, зокрема через фінансування екологічних ініціатив. Сьогодні значно зростає потреба у фінансуванні заходів щодо охорони навколишнього середовища, боротьби зі зміною клімату, енергетичної ефективності, що призводить до зміни пріоритетів бюджетних витрат. Актуальним питанням сьогодні є залучення інвестицій через екологічно орієнтовані фінансові інструменти, наприклад, зелені облігації, які можуть бути спрямовані на фінансування екологічних проектів.

Управління публічними фінансами є складним процесом, який залежить від взаємодії різноманітних компонент середовища прийняття управлінських рішень та специфічних принципів, що відповідають цьому процесу. Принципи управління публічними фінансами базуються на забезпеченні ефективного та прозорого використання публічних фінансових ресурсів, сприянні сталому економічному розвитку та забезпеченні суспільного добробуту. Нами визначено наступні функції управління публічними фінансами:

– *прозорість і звітність* – звіти про формування та використання публічних фінансових ресурсів повинні бути доступними для широкого кола громадськості через їх оприлюднення у ЗМІ, на медійних платформах, спеціально організованих сайтах та веб-порталах, що сприятиме активізації громадського контролю за цими процесами; даний принцип стосується висвітлення як стратегічних, так і оперативних показників публічних фінансів (середньострокове бюджетне планування, планові та фактичні річні показники публічних фондів коштів);

– *відповідальність* – органи публічної влади несуть відповідальність за процеси управління публічними фінансами, обґрунтовують управлінські рішення та звітують про формування і використання публічних коштів. У даному контексті доцільно враховувати поведінкову складову управління публічними фінансами та її відповідність рангуванню публічної влади та посадовим інструкціям;

– *ефективність та якість* – публічні фінансові ресурси повинні використовуватися таким чином, щоб досягати найбільш вагомих результатів при мінімальних витратах публічних коштів, надання якісних публічних послуг при високому професіоналізмі органів публічної влади і управління;

– *сприяння сталому розвитку* – публічні фінанси повинні бути спрямовані на довгострокове забезпечення стабільного макроекономічного зростання з урахуванням економічного, соціального та екологічного факторів;

– *збалансованість публічних фондів* – формування та використання публічних фінансових ресурсів передбачає дотримання балансу між публічними доходами і публічними видатками з метою максимально можливого уникнення бюджетного дефіциту, дефіциту коштів фондів соціального страхування та накопичення державного боргу;

– *забезпечення інклюзії* – управління публічними фінансами має враховувати потреби всіх верств населення, особливо найбільш вразливих груп, забезпечуючи справедливий розподіл ресурсів;

– *принцип законності* – усі фінансові операції з публічними коштами мають здійснюватися відповідно до чинного законодавства та на основі затверджених бюджетних процедур;

– *принцип гнучкості та адаптивності (резильєнтності)* – система управління публічними фінансами повинна бути здатна адаптуватися до змін економічної ситуації та соціальних потреб, відповідати викликам часу та забезпечувати стійкість публічних фінансів.

Зазначені принципи управління публічними фінансовими ресурсами відображають рекомендації проекту Sigma у секторі управління публічними фінансами, представленого ОЕСР та ЄС, який заклав основи подальшої трансформації, удосконалення управлінської складової публічних фінансів та став основою для оновлення Стратегії реформування державного управління до 2025 року, в якій закладено підвалини сучасного розвитку системи державного управління, її ефективного функціонування, соціально-економічного розвитку країни, зміцнення довірчих взаємин між громадянами, бізнес-структурами та публічними інституціями влади.

Поведінкові координати прийняття управлінських рішень органами публічної влади у сфері публічних фінансів лежать в площині використання управлінських моделей, цифрових технологій та фінансових інструментів впливу на процеси формування та використання публічних фінансових ресурсів у контексті забезпечення виконання імперативних функцій держави.

Серед відомих світових управлінських моделей прийняття рішень у сфері публічних фінансів, які найбільш адекватно відповідають меті і завданням сучасного етапу їх розвитку, відносять: модель New Public Management, модель Good Governance та модель керованого вибору («підштовхування») – Nudge (Р. Талера). Ключові аспекти цих моделей викладено на рис. 2. Відмітимо, що практичне застосування управлінських моделей публічних фінансів здійснюється паралельно за усіма напрямками публічного управління і характеризується поєднанням передового досвіду розвинутих країн, для яких притаманним є симбіоз окремих спрямувань та різних моделей з вибором оптимального варіанту саме для конкретної країни зі специфічними, притаманними тільки їй, особливостями соціально-економічного, політичного, культурного, етнічного, ментального середовища становлення та розвитку.

New Public Management (NPM) – це модель публічного управління, спрямована на запозичення методів і принципів приватного сектора для підвищення ефективності публічного управління. Адже його традиційні форми пронизані бюрократичними проявами, мали суттєві недоліки, «відсутність гнучкості, обтяжений процес ротації кадрів, нечіткий механізм вияву попиту на публічні послуги, значна регуляція економічних процесів, корупція» [4].

Модель публічного управління New Public Management виникла у 80-90-х роках ХХ ст. і поширилася у США, Великій Британії, Новій Зеландії, Канаді. Основоположними імперативами нової моделі стали: орієнтованість на клієнта, що передбачало асоціацію усіх громадян країни з клієнтами послуг, які надають органи публічної влади та побудова сервісної держави з якісними публічними послугами і електронними сервісами їх надання. Такий підхід передбачає активне впровадження е-урядування та цифровізації публічних послуг, що є дієвим і ефективним процесом в Україні незважаючи на військові дії; результативність та ефективність, передбачає чітку визначеність потреби, джерел її фінансування та результативних показників забезпечення.

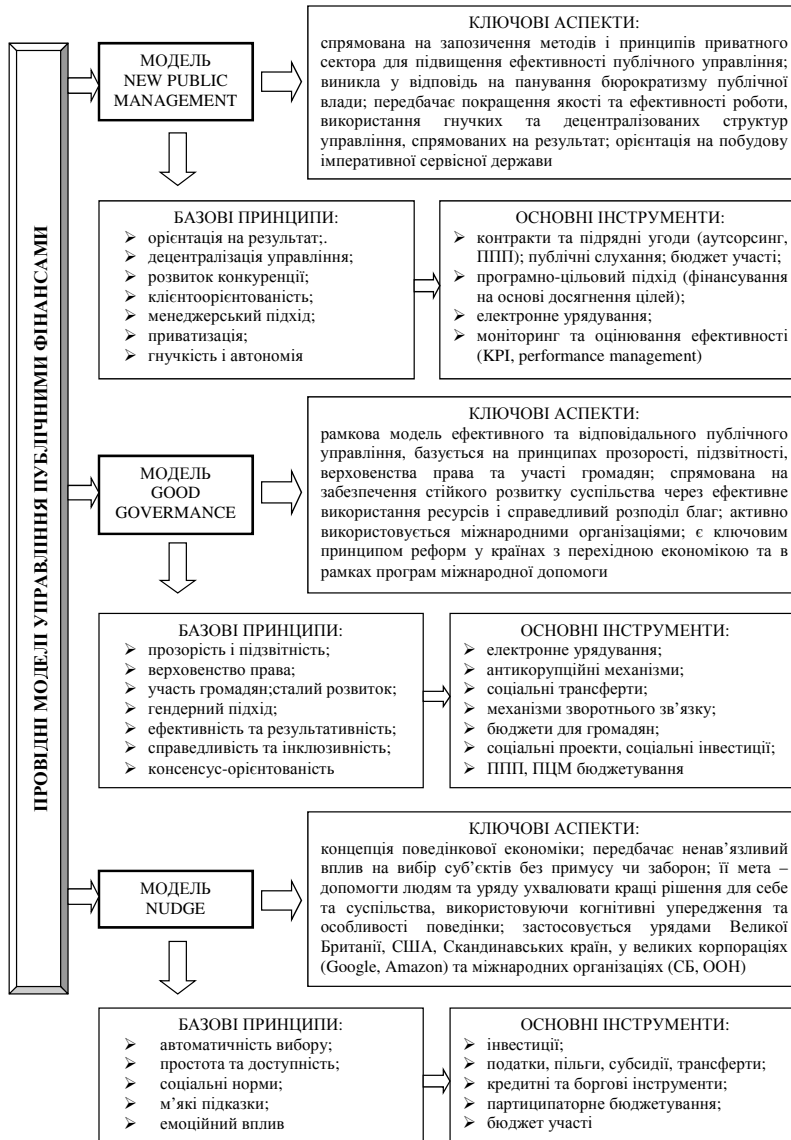


Рис. 2. Провідні моделі управління публічними фінансами

Джерело: побудовано автором за [1; 3; 4; 5; 7; 9; 11; 12]

Слід зазначити, що даний імператив реалізується в Україні відповідно до статті 7 Бюджетного кодексу, у якій відмічено, «при складанні і виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу мають прагнути досягти цілей.....шляхом якісного надання послуг, гарантованих державою....досягти максимального результату при залученні мінімального обсягу коштів, визначеного бюджетом» [2]; керованість, обумовлена формуванням чіткої вертикалі публічної влади та ієрархії підпорядкованості інституцій. Вітчизняна практика формування організаційної структури та підпорядкованості у сфері

публічного управління керується положеннями Закону «Про державну службу», проте не позбавлена ряду дискусійних моментів щодо ієрархічної підпорядкованості, дублювання функцій, підзвітності і незалежності контролюючих органів тощо. Зазначені дискусії щодо підпорядкованості в органах публічного управління стосуються пошуку оптимального балансу між ефективністю управління, узгодженою діяльністю державних службовців та демократичним (громадським) контролем за виконанням службових повноважень.

Модель New Public Management передбачає сукупність механізмів імплементації відповідно до запитів громадянського суспільства та побудови демократичної держави ринкового типу. На основі опрацювання фахових джерел із використання управлінських моделей публічних фінансів та ресурсів інтернет-платформ [1; 3; 4; 6] нами визначено складові елементи моделі New Public Management на основі базових принципів та інструментарію їх реалізації. Сюди включено: процеси деконцентрації та делегування, які є різновидами децентралізаційних процесів щодо передання повноважень з рівня державної влади до рівня місцевого самоврядування; управління на основі контрактів, який найбільш повно розкрито у процедурах публічних закупівель, взаємин з недержавними структурами та прозорості надання публічних послуг; управління якістю, зводиться до оцінки якості, своєчасності та повноти надання публічних послуг для громадян та корпоративного сектору за допомогою показників ефективності (КРІ – Key performance indicators). До них відносять: часовий період опрацювання запитів посадовими особами, оцінка рівня задоволеності клієнтів якістю отриманих послуг, кількість помилок і дотримання норм чинного законодавства публічними особами; бюджет участі, передбачає участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень щодо формування і використання публічних коштів, відомий під назвою «партисипаторний бюджет». Його основною метою є забезпечення потреб та інтересів жителів громад шляхом реалізації місцевих проєктів соціально-економічного розвитку та делегування, таким чином, часткової відповідальності за використання коштів місцевих бюджетів громадянам; публічні слухання, як елемент прямої демократії, реалізуються шляхом організації бюджетних слухань не рідше одного разу на рік, із залученням громадськості до цього процесу. Слід відмітити, що вітчизняний досвід публічних слухань має вкрай негативну тенденцію їх організації і проведення, обумовленою необізнаністю та недосвідченістю мешканців громад про таку можливість участі, пасивністю громадян, їх зневірі у праві вирішувати проблемні питання громади; е-урядування, розвиток в Україні сучасних цифрових технологій у сфері управління публічними фінансами характеризується значним поступом вперед. Одним з найбільш повних інформаційних ресурсів є Єдиний веб-портал використання публічних коштів, який дозволяє відслідковувати великий масив інформації щодо платіжних доручень, проведених ДКСУ, договорів, додаткових угод, звітів про використання коштів, актів виконаних робіт. До нього залучено «близько 55 тис. індивідуальних кабінетів організацій, які подають інформацію на сайт» [10]. В останні роки даний веб-портал був доповнений новими інформаційними ресурсами: «Бюджет для громадян», який містить детальну інформацію щодо планування та виконання державного і місцевих бюджетів в розрізі окремих фондів; «Spending» – інструмент відкритих даних про використання бюджетних коштів головними розпорядниками; BOOST-аналіз – інформаційний ресурс аналізу державного бюджету та місцевих бюджетів різних рівнів через призму їх доходів,

видатків, кредитування і фінансування за методологією, розробленою Світовим банком; Proifi – інформаційний сайт реєстру проєктів, реалізація яких передбачає використання коштів міжнародних партнерів [1].

Активне використання прозорості бюджетного процесу та оприлюднення відкритих даних про управління публічними коштами сприяли підвищенню транспарентності публічних фінансів в Україні.

Наступною є модель управління у сфері публічних фінансів – Good Governance, елементи впровадження якої почалися із кінця 90-х років XX ст. у Скандинавських країнах, країнах ЄС та в окремих міжнародних організаціях (ООН та Світовий банк). Як окрема управлінська модель Good Governance було закріплено у 1997 році Програмою розвитку ООН з метою стійкого розвитку людських ресурсів, у якій дане врядування визначено як «здійснення економічної, політичної та адміністративної влади з метою управління життям країни на всіх рівнях» [7].

Good Governance є концепцією ефективного та відповідального публічного управління, що базується на принципах прозорості, підзвітності, верховенства права та активній участі громадян. Вона спрямована на забезпечення сталого розвитку суспільства через ефективне використання публічних фінансових ресурсів і справедливий розподіл благ. Відмітимо, що дана модель публічного управління у сфері публічних фінансів є своєрідним доповненням до попередньої моделі New Public Management в частині її орієнтації на прозорість, підзвітність, верховенство права, активну громадську позицію та консенсус між інститутами влади і суспільством у питаннях усебічного сприяння сталому розвитку країни. Попри доповнюючі домінанти моделі управління публічними фінансами Good Governance, існують деякі розбіжності у підходах до організації та взаємодії учасників публічно-управлінської діяльності. Проведений ґрунтовний аналіз основоположних підходів різних управлінських моделей [1; 3; 4; 5; 7; 9; 11; 12] дозволив обґрунтувати ключові відмінності між ними:

– якщо провідною ідеєю застосування моделі New Public Management є використання ринкових механізмів у середовищі публічного управління та формування ефективної сервісної, конкурентоспроможної держави, діяльність якої спрямована на клієнтів (отримувачів суспільних послуг), то модель Good Governance є демократичною моделлю, орієнтованою на підзвітність і прозорість, верховенство права, інклюзивність та сталий розвиток країни;

– роль держави за моделлю New Public Management зводиться до мінімізації втручання в політико-соціально-економічні процеси, активізації дерегулювання, аутсорсингу публічних функцій, то модель Good Governance розглядає державу як своєрідного координатора політико-правових процесів соціально-економічного розвитку за провідної участі верховенства права та досягнення суспільного консенсусу у питаннях формування і використання публічних фінансових ресурсів, урахування гендерних підходів;

– функціонування держави за моделлю New Public Management забезпечується на основі дотримання принципів ефективності, конкурентності та економічного використання публічних фінансових ресурсів при активному використанні публічно-приватного партнерства, за моделлю Good Governance в основними вимогами у питаннях розпорядження публічними коштами є їх підзвітність, прозорість використання та

узгодженість спрямованості використання з представниками громадянського суспільства, забезпечення соціальної справедливості та інклюзивного розвитку;

– взаємодія органів публічної влади із громадянським суспільством за моделлю New Public Management вбачає громадян у ролі «клієнтів» публічних послуг, а також формування конкурентного середовища серед надавачів публічних послуг, тоді як за моделлю Good Governance громадяни виступають учасниками процесу публічного управління і мають право на прийняття рішень у сфері формування і використання публічних коштів;

– реалізація моделі публічного управління за зразком New Public Management передбачає активне використання такого інструментарію як: приватизація, децентралізація, публічно-приватне партнерство, конкурентні механізми у наданні суспільних послуг, при моделі Good Governance ключовими інструментами є: антикорупційні механізми, е-урядування, участь громадян в ухваленні рішень.

Таким чином, відмінність між двома моделями публічного управління у сфері публічних фінансів вказує на доцільність симбіозу у їх використанні, кращі практики яких демонструють розвинуті країни світу, що дозволить підвищити якість та ефективність функціонування публічної влади в Україні, зміцнить довіру громадян до її інститутів та сприятиме успішній відбудові країни після війни.

Сьогодні процеси пошуку ефективних моделей публічного управління у політичній, соціальній та економічній площинах життєдіяльності суспільства продовжуються, і стали особливо актуальними у період сучасних викликів і загроз, обумовлених необхідністю формування, насамперед, сприятливого безпекового середовища, відновлення нашої країни після війни та спрямованості вектору розвитку на поглиблення демократичних процесів, посилення децентралізації, дерегулювання економічних відносин, стійкість публічних інститутів влади та сприяння розвитку консенсус-орієнтованих взаємин з громадянським суспільством.

Новою моделлю публічного управління в сучасних умовах може стати поведінкова концепція публічних фінансів Nudge («підштовхування»). Окремі концептуальні аспекти якої успішно застосовуються у політико-правових та економічних системах США, Великої Британії, Скандинавських країнах, у великих корпораціях Google, Amazon, міжнародних організаціях Світовий банк, ООН. Один із розробників поведінкової концепції Nudge – Річард Талер – Нобелівський лауреат з економіки 2017 року за свій вклад у розвиток поведінкової економіки, свого часу працював офіційним радником 44 президента США Барака Обами.

На відміну від попередньо розглянутими нами управлінськими моделями New Public Management та Good Governance, модель Nudge є більш поведінковою та передбачає своє використання на різних рівнях «архітекторів вибору» (суб'єктів її застосування: органів публічної влади, менеджерів корпоративного сектору, домогосподарств). Основна ідея цієї моделі полягає у використанні м'яких, ненав'язливих інструментів впливу на спрямування поведінки людини до прийняття нею раціональних рішень без обмежень в її виборі чи примусу. Використання інструментів впливу здійснюється за принципом «підштовхування до дії», який визначається усвідомленим процесом прийняття рішення чи його зміною під впливом відповідних «підказок» зі сторони. «Підштовхування до дії» зі сторони будь-якого суб'єкта не є забороною. Показовим прикладом слугує викладання

у вітрині магазину на рівні очей споживачів фруктів і овочів, що є прямим наслідуванням моделі Nudge. Водночас, заборона споживання нездорової їжі прямо вказує на обмеження раціону споживання і є прямою заборобою, яка часто має зворотній ефект дії. За словами А. Гарбадіна «...люди ведуть себе як завгодно, тільки не раціонально» [3, с. 125]. В середовищі поведінкової економіки економічним агентам властиве прагнення супутнього коригування моделі економічної поведінки в бажаному напрямку базуючись на знаннях людської психології.

Ідеологічною основою моделі Nudge є «лібертанський патерналізм», дослідження термінології якого дозволяє більш повно і виважено моделювати технологію «підштовхування» до публічного сектору економіки.

На думку М. Фрідмена, «лібертанський патерналізм закликає до свободи обирати» [6], а основна ідея «підштовхування» займає простір з підтримки і розвитку цих можливостей в напрямку невидимого коригування поведінки людини з метою її оздоровлення, покращення якості та продовження життя (що стосується напрямів реалізації публічної політики держави). Патерналізм визначається як своєрідна «спроба допомогти людям досягти своїх власних цілей» [9], водночас, прикметник «лібертанський» вказує на спосіб надання допомоги без обмеження власного вибору та істотного впливу на нього.

Р. Талер при поясненні лібертанського патерналізму, зазначає, що «втручання і підштовхування з боку держави має бути мінімальним. Краса цього способу в тому, що він передбачає єдине рішення для багатьох складних питань: просто довести до максимуму кількість варіантів – і все!» [12]. Дійсно, можна визнати мистецтвом вміле управління публічними фінансами з допомогою використання дієвого фінансового інструментарію та з його допомогою «підштовхувати» суб'єктів економіки до вибору найкращого варіанту з поміж запропонованих альтернатив.

Дослідження основних концептуальних засад поведінкової концепції Nudge Р. Талера, базованої на основі «лібертанського патерналізму» [8; 11; 12] дали змогу обґрунтувати кілька типів можливих «підштовхувань» з використанням різних психологічних механізмів впливу на фінансову поведінку суб'єкта в межах функціонування публічних фінансів. Фінансові інструменти підштовхування (Nudge) в управлінні публічними фінансами – це методи, що базуються на психологічних, поведінкових принципах для стимулювання громадян, бізнесу та органів влади до раціональних і соціально корисних рішень без необхідності застосування примусу. Використання таких інструментів може допомогти покращити ефективність використання публічних фінансів, підвищити рівень платіжної дисципліни, забезпечити прозорість, стійкість та якість бюджетного процесу.

1. Підштовхування через варіант «за замовчуванням» (Default Nudge), зміст якого полягає у схильності суб'єктів економіки залишати свій вибір таким, як його подано «архітекторами вибору» без зміни будь-яких параметрів, навіть за умови можливості такої зміни. Прикладом успішного світового використання цього механізму є автоматична реєстрація новоприйнятих працівників підприємства у пенсійних програмах, що передбачають здійснення щомісячних відрахувань з їх заробітної плати на відповідний накопичувальний пенсійний рахунок. Найманий працівник має право відмовитися від цієї опції, разом з тим, збереження варіанту «за замовчуванням»

супроводжується підвищенням рівня власних заощаджень працівника та формує його стійку заощаджувальну поведінку. Іншим прикладом застосування варіанту «за замовчуванням» є програма донорства органів за системою «оптаут», при якій застосовується автоматична реєстрація усіх мешканців, однак є можливість відмови. Опцію відмови, як правило, використовує не більше 15 % громадян. Водночас, зростає чисельність потенційних донорів, що підносить на новий рівень розвиток системи охорони здоров'я, трансплантології та інституту донорства [11].

Іншим прикладом програм за замовчуванням з використанням управлінської моделі Nudge є створення фінансових стимулів для громадян, які були учасниками соціальних програм, мали певні фінансові практики з придбання державних або місцевих цінних паперів, тобто інвестували фінансові ресурси у розвиток території, регіону, країни, або ж беруть активну участь у державних програмах енергоефективності, енергозбереження, економного використання лісових, водних, земельних ресурсів, сприяння розвитку альтернативних джерел енергії. Підштовхування через замовчування здійснюється у випадку застосування стимулів у вигляді бонусів, податкових пільг, субсидій за своєчасне виконання зобов'язань, обсяг вкладених інвестиційних ресурсів, активність участі у програмах і проектах. Результативність такої опції полягає у підвищенні рівня добровільної участі громадян у підтримці розвитку енергетичного сектору економіки, стимулювання приватних інвестицій та використання альтернативних джерел енергії, що сприятиме у майбутньому економічному зростанню та суспільному добробуту, зменшить фінансове навантаження на бюджет країни, що дозволить забезпечити довгострокові перспективи для держави.

2. Підштовхування через соціальні норми (Social Norms Nudge), людина схильна діяти та приймати поведінкові рішення так, як це робить більшість не задумуючись про раціональність таких рішень. Активне використання такого маркетингового підходу у сфері публічних фінансів, як відображає зарубіжний досвід, дозволяє вплинути на сферу оподаткування, зокрема через поштові чи електронні повідомлення про те, що «90 % ваших сусідів, колег, бізнес-партнерів уже сплатили податки», що дозволяє суттєво підвищити рівень податкової дисципліни; у сфері збереження довкілля, повідомлення про необхідність сортування відходів на смітневих контейнерах з яскравими принтами поблизу помешкань спонукало залучення до цього процесу не лише доросле населення, а й дітей, що дозволяє формувати відповідну екологічну поведінку [12]. Позитивним прикладом даного спрямування є соціальні принти у вигляді повідомлень про те, що «90% мешканців вашого району сортують сміття» чи «кожна перероблена пляшка економить 3 літри води» [8].

3. Застосування програм з «лічильниками заощаджень». З допомогою цифровізації відкритих даних про публічні фінанси відображати опцію «лічильника економії бюджетних коштів», які відображають суму коштів, яку було зекономлено або витрачено завдяки певним публічним ініціативам чи програмам органів влади різного рівня. Це може бути публічна платформа, що відображає показники зниження публічних витрат в певних галузях або покращення ефективності бюджетного фінансування завдяки політиці економії публічних коштів. Громадяни та суб'єкти господарювання можуть відчувати певну гордість за досягнуті результати та прагнути досягати ще кращих показників, що стимулює додаткову економію коштів та відповідальне використання публічних фінансових ресурсів. З позиції поведінкової економіки така фінансова поведінка відповідає

«ефекту володіння» (безпосередня участь у фінансуванні певних місцевих програм чи проєктів значно підвищує попит інвестора на результативні показники їх реалізації та оцінюються значно вище, ніж їх фактичний обсяг; це сприяє подальшій ініціативності інвестора та залучення односторонніх зусиль зі сторони) та «ефекту ментального обліку» (різне ставлення до грошей в залежності від їх ефективного чи неефективного, швидкого чи довгого використання і отримання). Такий підхід дозволяє стимулювати ефективність та раціональність використання публічних коштів, підвищувати свідомість населення щодо бюджетної дисципліни та ефективного використання публічних фінансових ресурсів.

4. Фреймінг (Framing Effect Nudge) або ефект обмеження певними рамками, що відображає когнітивне упередження в залежності від суб'єктивного сприйняття інформаційного продукту, тобто спосіб подання інформації безпосередньо впливає на її сприйняття. Прикладом цього може бути формулювання у такій редакції «якщо ви не вакцинуєтесь, у вас є 30% ризику заразитися», що сприймається краще, ніж «вакцинація дає 70% захисту від зараження». Безпосередньо фреймінг доцільно використовувати у партиципаторному бюджетуванні, бюджетних слуханнях як інструменту активізації участі громадськості у бюджетному процесі та життєдіяльності громад.

Іншим видом застосування управлінської моделі Nudge може бути застосування механізму гейміфікації публічних витрат, що передбачає впровадження елементів гейміфікації для стимулювання економії використання публічних фінансових ресурсів та ефективного використання бюджетних коштів. Наприклад, органи місцевого самоврядування можуть оголошувати або проводити конкурси чи ігри для громадян та бізнес-спільнот, за результатами яких проводиться бюджетне фінансування проєктів чи програм місцевого інфраструктурного розвитку. Такий підхід сприяє ефективному використанню бюджетних коштів, залученню громадськості до участі в управлінні публічними фінансами.

5. Спрощення процесів (Simplification Nudge), зміст якого полягає у тому, що чим простішою є дія, тим вища ймовірність її виконання відповідними суб'єктами, на яких вона спрямована. Для прикладу, зменшення кількості кроків для заповнення податкової декларації сприяє підвищенню рівня її подання, або автоматичне нагадування про запис до лікаря збільшує явку пацієнтів. Сюди ж можна віднести автоматичне збереження чи переадресацію податкових платежів. Використання автоматичного підштовхування для збору податків і внесків через системи електронного урядування. Подібно до програм, де громадяни автоматично відкладають певну суму для накопичення (як у банківських програмах для заощаджень), публічні органи влади можуть встановити систему автоматичного списання податкових платежів на основі попередніх декларацій або прогнозованих доходів. Ефект «підштовхування» забезпечується через схильність людей до «підтверджених звичок» – якщо система з автоматичними платежами налаштована правильно, громадяни будуть платити податки своєчасно, оскільки процес здається простим і немає необхідності в додаткових діях. Для сфери публічних фінансів такий підхід сприяє підвищенню платіжної дисципліни та стабільності надходжень до бюджету, зменшує можливість ухилення від сплати податків.

6. Підказки та нагадування (Reminders & Prompts Nudge), зміст яких полягає у рутинності життя, в результаті чого люди часто відкладають свої рішення, або забувають про них, тому своєчасне нагадування здатні підштовхнути їх до дій. Використання «підштовхувань» у Великій Британії допомогло зменшити витрати на охорону здоров'я,

автоматизувавши нагадування про вакцинацію та профілактичні огляди. SMS із нагадуванням про сплату штрафів або податків підвищує рівень платежів. Впровадження SMS-нагадувань з лаконічним текстом «У вас залишилося 3 дні для оплати податків» допомогло зменшити заборгованість платників у Польщі на 8% [11].

7. Візуалізація витрат (прозорі бюджетні плани та інтерфейси) передбачає застосування інструментів візуалізації для наочної демонстрації платникам податків напрямів використання бюджетних коштів через веб-інтерфейс або мобільний додаток, які дозволяють відображати публічні видатки за окремими категоріями в реальному часі та читати і прослуховувати фахові коментарі оглядачів, незалежних експертів щодо більш ефективного використання публічних коштів. У такому контексті дія управлінської моделі Nudge полягає у тому, що платники податків, володіючи достовірною інформацією про використання сплачених ними коштів, активізують своєчасність, повноту їх нарахування і сплати, знаючи про необхідність, доцільність та вплив власних поведінкових рішень на забезпечення фінансування першочергових потреб громади, регіону чи країни в цілому. Даний підхід дозволить забезпечити підвищення прозорості, транспарентності публічних фінансових ресурсів, активну участь громадянського суспільства у бюджетному процесі, зменшення корупційних ризиків, підвищення обізнаності населення щодо спрямування та обсягу публічних видатків.

До управлінської моделі Nudge слід віднести «інститут радництва», який широко використовується в зарубіжних практиках управління публічними фінансами і функціонує на стику політичних баталій в економічному просторі. Інститут радництва у сфері публічних фінансів – це сукупність організацій, професіоналів та експертних груп, які надають консультаційні послуги публічним органам влади, а також суб'єктам підприємницької діяльності і громадським організаціям у питаннях управління чи такої співучасті у сфері публічних фінансів. Основною метою інституту радництва є допомога у питаннях ефективного функціонування публічних фінансів, їх відповідність сучасним викликам і загрозам, забезпечення національної безпеки та сталого розвитку. Фінансові радники використовують аналітичні інструменти, передовий досвід у бюджетному процесі, міжнародні стандарти та практики, з метою забезпечення обґрунтованості управлінських рішень і мінімізації фінансових ризиків.

На основі проведеного дослідження наукових напрацювань з питань функціонування «інституту радництва» [1; 3; 6; 8; 9; 10; 11; 12] нами систематизовано основні його напрями у сфері публічних фінансів та приклади світової практики:

- допомога урядам та органам місцевої влади розробляти стратегії бюджетного планування, визначати пріоритети бюджетних витрат і досягнення макроекономічної стабільності;

- надання допомоги в проведенні незалежних аудитів, перевірці ефективності витрат, а також у виявленні можливих порушень у використанні публічних коштів;

- консультування щодо розробки оптимальних стратегій управління державним боргом, методів залучення інвестицій та боргових зобов'язань;

- надання рекомендацій щодо вдосконалення податкової системи, підвищення ефективності збору податків та розвитку прогресивних податкових інструментів;

- допомога у проведенні реформ системи публічних фінансів, зокрема у створенні ефективних систем моніторингу та звітності, сприяння прозорості і підзвітності урядових витрат.

Прикладами інститутів радництва у сфері публічних фінансів можна назвати: МВФ – надає технічну допомогу та консультації країнам щодо розвитку фінансових та бюджетних систем, управління державним боргом, а також реформування податкової системи. МВФ є однією з головних установ, що консультує уряди з питань стабільності економіки та фінансової політики; Світовий банк – здійснює консультації у сфері публічних фінансів, зокрема допомагає країнам, що розвиваються, удосконалювати фінансові інструменти, систему управління публічними видатками, а також розвиває програми для покращення макроекономічного регулювання; Офіс з контролю за бюджетом США (СВО) – це незалежний орган, який консультує Конгрес США щодо економічних і бюджетних питань, проводить аналіз майбутніх бюджетних витрат і передбачає вплив різних політичних рішень на державний бюджет. СВО надає прогнози щодо розвитку фінансової складової країни та ефективності її бюджетної політики; Європейський Союз (ЄС) – Європейська комісія – надає консультації та технічну допомогу державам-членам ЄС щодо управління публічними фінансами, фінансової дисципліни та бюджетних питань. Проводить моніторинг виконання бюджетних планів та відповідність країнами вимогам Стратегії Європейського Союзу; Бюро національної статистики (ONS, Великобританія) – хоча основною функцією є надання статистичної інформації, ONS також займається консультуванням щодо економічної політики, фінансового моніторингу та аналізу бюджетних даних, що допомагає уряду ухвалювати управлінські рішення у сфері публічних фінансів; Глобальний фонд для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією – консультує країни з розробки ефективних механізмів фінансування програм охорони здоров'я, забезпечує фінансову допомогу для реалізації планів і стратегій у сфері охорони здоров'я, включаючи управління публічними фінансовими ресурсами; Міжнародна організація праці (МОП) – надає консультації щодо управління фінансами в секторі праці та соціального захисту, розробляючи рекомендації щодо фінансування програм забезпечення зайнятості та соціальних гарантій для різних груп населення.

Інститут радництва у сфері публічних фінансів є важливим інструментом забезпечення ефективного, прозорого та стабільного управління публічними фінансами. Використання послуг консалтингових компаній та міжнародних організацій дозволяє урядам країн досягати високих результатів в управлінні публічними фінансами.

Висновки на підставі цього дослідження з окресленням перспективи подальших розвідок у відповідному напрямі. Таким чином, модель публічного управління Nudge пропонує широкий спектр фінансового інструментарію для коригування фінансової поведінки суб'єктів економіки без обмежень та примусу. Її активне використання у сфері публічних фінансів сприятиме підвищенню ефективності функціонування фінансової системи, зменшенню ухилень від сплати податків, підвищенню податкової дисципліни, налагодженні співпраці з інститутами влади, реалізації соціальних програм і проєктів, екологічних ініціатив, надання якісних публічних послуг на основі новітніх цифрових технологій, здатних оптимізувати дані процеси. Інструменти «підштовхування» в управлінні публічними фінансами допомагають змінити поведінку громадян і бізнес-структур без необхідності запровадження обов'язкових заходів або законодавчих змін. Зазначене дозволяє державі досягати бажаних результатів через використання психологічних, соціальних і економічних механізмів, стимулюючи ефективність, прозорість і відповідальність у сфері публічних фінансів. Різні моделі прийняття управлінських рішень публічного

сектору мають свої переваги і недоліки в залежності від ситуації, в якій знаходиться країна, її політичних, економічних і соціальних передумов. З метою досягнення оптимальних результатів та ефективного застосування моделей управління публічними фінансами застосовуються комбіновані підходи, що поєднують елементи різних моделей, які у свої сукупності сприяють успішній реалізації стратегічних намірів держави.

У контексті успішної реалізації реформ у сфері управління публічними фінансами та пояснення сучасних трансформаційних процесів доцільно доповнити моделі та технології управління теоретичними надбаннями та евристичними прикладними дослідженнями біхевіористичних фінансів. Такий підхід дозволить враховувати суб'єктивні, індивідуалістичні та психологічні фактори впливу різних економічних агентів на прийняття ними поведінкових рішень у конкретний період часу та обґрунтовувати ключові фактори впливу на такі рішення. Представлена наукова публікація не претендує на остаточність своїх трактувань і висновків, а є своєрідним запрошенням до дискусії з окресленої тематики.

Список використаних джерел:

1. Gwartney J., Lawson R., Hall J., Murphy R. Economic Freedom of the World. Fraser Institute. 2022. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2022.pdf>
2. Бюджетний кодекс України. Редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Гарбадин А. Концепція лібертанського патерналізму Р. Талера: політологічний контекст. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2022. Випуск 40. С. 125-130.
4. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 141-151.
5. Зеленко В., Зеленко Н. Про особливості концепції Good Governance та її застосування для розвитку моделі публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції та глобалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Випуск 64. С. 19-30.
6. Капіталізм і свобода / М. Фрідман ; [пер. з англ. Н. Рогачевська]. Київ : Дух і літера, 2010. 319 с. Парал. тит. арк. англ.
7. Корженко В. В., Нікітін В. В. Методологічні та евристичні інтенції сучасної концепції «Governance». URL: www.nbuu.ua/e-journals/DeBu/2006-1/doc/1/01.pdf
8. Крикун В. А. Теорія поведінкової економіки в дослідженні українського банківського ринку за роки незалежності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 6. С. 18-22.
9. Крикун В. Ю. Підштовхування як методологія комунікативного впливу. *Гуманітарні студії: Збірник наукових праць*. 2018. Випуск № 31. С. 47-57. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/570783>
10. Мазярчук В. Публічні фінанси відбудови: прозорий бюджет та сучасні інструменти аналітики даних. *Дорослий погляд на світ*. 29.06.2023. URL: https://lb.ua/blog/victor_mazyarchuk/562714_publichni_finansi_vidbudovi.html
11. Передало Х. С., Огерчук Ю. В., Лібенко Ю. С. Поведінкова економіка та можливість застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/96.pdf

12. Талер Р., Сайсейн К. Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / пер. з англ. Ольга Захарченко. Київ: Наш формат, 2017. 312 с.

References:

1. Gwartney, J. & Lawson, R. & Hall, J. & Murphy, R. (2022). Economic Freedom of the World. *Fraser Institute*. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2022.pdf>
2. Budget Code of Ukraine. Edition dated 01.01.2025. [Biudzhetni kodeks Ukrainy. Redaktsiia vid 01.01.2025.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Garbady, A. R. (2022). Thaler's concept of libertarian paternalism: political science context [Kontseptsii libertanskoho paternalizmu R. Talera: politolohichni kontekst]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii filosof.-politolog. studii*. 40. 125-130.
4. Dziuba, G. (2023). The concept of «New Public Management»: basic elements [Kontseptsii «New Public Management»: osnovni elementy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 4 (83). 141-151.
5. Zelenko, V. & Zelenko, N. (2023). On the features of the concept of Good Governance and its application for the development of the public administration model in Ukraine in the context of European integration and globalization [Pro osoblyvosti kontseptsii Good Governance ta yii zastosuvannya dlia rozvytku modeli publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh yevrointehratsii ta hlobalizatsii]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*. 64. 19-30.
6. Friedman, M. (2010). Capitalism and Freedom [Kapitalizm i svoboda] /trans. from English by N. Rogachevska. Kyiv: Spirit and Letter
7. Korzhenko, V. V. & Nikitin, V. V. (2006). Methodological and heuristic intentions of the modern concept of «Governance» [Metodolohichni ta evrystychni intentsii suchasnoi kontseptsii «Governance»]. URL: www.nbuv.ua/e-journals/DeBu/2006-1/doc/1/01.pdf
8. Krykun, V. A. (2017). Theory of behavioral economics in the study of the Ukrainian banking market during the years of independence [Teoriia povedinkovoi ekonomiky v doslidzhenni ukraïnskoho bankivskoho rynku za roky nezalezhnosti]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 6. 18-22.
9. Krykun, V. Yu. (2022). Pushing as a methodology of communicative influence [Pidstovkuvannya yak metodolohiia komunikatyvnoho vplyvu]. *Humanitarni studii: Zbirnyk naukovykh prats*. 31. 47-57. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/570783>
10. Mazyarchuk, V. (2023). Public reconstruction finances: transparent budget and modern data analytics tools [Publichni finansy vidbudovy: prozoryi biudzheta ta suchasni instrumenty analityky danykh]. *Doroslyi pohliad na svit*. URL: https://lb.ua/blog/victor_mazyarchuk/562714_publichni_finansi_vidbudovi.html
11. Peredalo, Kh. S. & Ogerchuk, Yu. V. & Libenko, Yu. S. (2019). Behavioral economics and the possibility of applying its influence techniques in modern organizations [Povedinkova ekonomika ta mozhlyvist zastosuvannya tekhniki yii vplyvu v suchasnykh orhanizatsiakh]. *Efektivna ekonomika*. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/96.pdf
12. Thaler, R. & Saysein, K. Push. (2017). How to help people make the right choices [Yak dopomohy liudiam zrobyty pravylnyi vybir] / per. z anhl. Olha Zakharchenko. Kyiv: Nash format.