

УЧЕТ КОГНИТИВНЫХ ИСКАЖЕНИЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

***Аннотация.** При внедрении программ цифровой трансформации необходимо учитывать когнитивные искажения, которые могут существенно влиять на процессы принятия решений и взаимодействия субъектов. Рассмотрены влияние когнитивных искажений на эффективность государственного и частного сектора, пути минимизации их воздействия.*

T.L. Maibarada

Belarusian State Economical University
Minsk, Belarus

CONSIDERING COGNITIVE BIAS IN IMPLEMENTING DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS

***Abstract.** When implementing digital transformation programs, it is necessary to take into account cognitive biases that can significantly affect decision-making processes and interactions between entities. The impact of cognitive biases on the effectiveness of the public and private sectors and ways to minimize their impact are considered.*

Цифровая трансформация — это процесс внедрения современных цифровых технологий и данных для повышения эффективности оказания услуг, создания продуктов, повышения качества коммуникаций в государственном и частном секторах. Компании, применяющие цифровые стратегии, получают более высокую ренту от своих инвестиций с помощью новых возможностей продуктовой инновации и трансформации структуры компании [1].

В государственном секторе цифровизация направлена на оптимизацию услуг для граждан, упрощение бюрократических процедур и обеспечение более прозрачного управления. Следует отметить, что стремительная цифровая трансформация в частном секторе, апробованная и принятая гражданами, меняет ожидания граждан относительно обязательств правительств также предоставлять высококачественные цифровые услуги в режиме реального времени [2].

Несмотря на широкие возможности и перспективы, которые

открывает цифровая трансформация, её успешное внедрение сопряжено с рядом вызовов, в частности, влияние когнитивных искажений. Когнитивные искажения — это систематические ошибки в обработке и восприятии информации, которые приводят к неправильным вариантам в процессе принятия решений и отклонению поведения субъекта от оптимального. Люди часто полагаются на «когнитивные ярлыки» или эвристики, чтобы быстрее принимать решения в условиях неопределенности. Эти эвристики могут быть полезными в простых ситуациях, однако в условиях цифровой трансформации они могут приводить к дорогостоящим ошибкам в стратегических решениях и долгосрочном планировании.

Существуют списки хорошо документированных и экспериментально подтвержденных искажений, где их число колеблется от 150 до 190. Наиболее распространенными когнитивными искажениями, влияющими на цифровую трансформацию, являются:

- предвзятость подтверждения (confirmation bias) — склонность искать и интерпретировать информацию так, чтобы она подтверждала уже имеющиеся убеждения. Например, при оценке цифровой инициативы организации могут фокусироваться на положительных данных, игнорируя негативные аспекты или риски;
- эффект якоря (anchoring bias) — тенденция чрезмерно полагаться на первую доступную информацию при принятии решения. Если при начале цифровой трансформации были заданы слишком оптимистичные ожидания, последующие оценки и прогнозы будут отклоняться в эту сторону, что может приводить к неадекватной оценке ситуации;
- иллюзия контроля и чрезмерная уверенность (control bias, overconfidence bias) — завышенная оценка способности контролировать ситуацию и собственных способностей к прогнозированию. Этот эффект может проявляться в виде переоценки успехов внедрения цифровых технологий, что часто встречается в частном секторе, где компании стремятся быть лидерами в инновациях [3].

Эти искажения особенно критичны в условиях цифровой трансформации, поскольку новые технологии требуют значительных инвестиций, глубокого анализа и корректной оценки рисков.

Таким образом, когнитивные искажения могут мешать эффективной реализации программ цифровизации. В государственном секторе могут наблюдаться: ошибки прогнозирования спроса на цифровые услуги, непродуманное распределение ресурсов, чрезмерное сопротивление изменениям среди сотрудников и потенциальных

реципиентов. В частном секторе это будет приводить к чрезмерному оптимизму относительно новых технологий, неправильной оценке рисков, некорректной оценке потребностей компании в работниках и требований к ним.

Применение поведенческой экономики позволяет предсказать и скорректировать ошибки мышления, что способствует повышению эффективности и снижению рисков [4]. Рассмотрим наиболее эффективные подходы к учету и минимизации влияния когнитивных искажений:

1. Применение подходов поведенческой и экспериментальной экономики к тестированию гипотез, что полезно при проектировании цифровых систем и сервисов. В государственном секторе этот подход может быть использован для моделирования изменений в предоставлении услуг, что позволит минимизировать риски на этапе внедрения.

2. Разработка «дружественных» интерфейсов и систем, правильной архитектуры выбора [4]. Системы цифровых услуг должны быть спроектированы так, чтобы минимизировать когнитивную нагрузку и предоставить пользователям понятные варианты выбора. Внедрение «подталкиваний» помогает пользователям избегать ошибок, которые могут возникать под влиянием искажений. Это особенно важно в государственном секторе, где усложненные бюрократические процедуры могут быть преобразованы с учетом когнитивных особенностей пользователей для повышения их удобства и эффективности.

3. Создание междисциплинарных команд для разработки программ цифровой трансформации. Включение специалистов из различных областей — экономики, психологии, IT и др., позволяет учитывать широкий спектр факторов и лучше противостоять искажениям, возникающим на фоне профессиональных или культурных предубеждений.

4. Внедрение систем обратной связи и обучения. Обратная связь позволяет корректировать восприятие реальности и формировать более точные ожидания. Постоянное обучение сотрудников помогает преодолевать искажения за счет повышения уровня осведомленности об особенностях и ошибках восприятия реципиентов технологий, что является особенно важным в условиях быстро меняющейся технологической среды.

5. Применение анализа больших данных (Big Data) помогает минимизировать субъективные ошибки и искажения, так как поддерживает принятие решений на основе объективных фактов и

информации, а не на основе предвзятых представлений или ожиданий. Данные дают возможность построить более точные модели потребностей и поведения.

Учет когнитивных искажений позволяет организациям более эффективно адаптироваться к процессам цифровой трансформации, минимизируя риски и затраты. Эти методы способствуют принятию объективных и взвешенных решений, что в конечном итоге улучшает качество внедрения цифровых технологий и способствует устойчивому развитию как частного, так и государственного сектора.

Список использованных источников

1. Bughin, J. R. Incumbent Returns to Digital Technologies: The Role of Productive and Dynamic Capabilities Complements / J. R. Bughin [Electronic resource]. – Mode of access: <https://ssrn.com/abstract=4330717>. – Date of access: 3.11.2024.
2. Mergel, I., Kattel, R., Lember, V., McBride, K. Citizen-oriented digital transformation in the public sector / I. Mergel, R. Kattel, V. Lember, K. McBride [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.researchgate.net/publication/325495066_Citizen-oriented_digital_transformation_in_the_public_sector. – Date of access: 4.11.2024.
3. Moore, D. A., Healy, P. J. The trouble with overconfidence / D. A. Moore, P. J. Healy // Psychological Review. – 2008. – Vol. 115. - № 2. – PP. 502–517.
4. Thaler, R. H., Sunstein, C. R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness / R. H. Thaler, C. R. Sunstein. - Yale University Press, 2008. – 293 p.