

УДК 65.012.2

A.I. Yakovchuk

BEHAVIORAL ECONOMICS AND PROJECT MANAGEMENT: COGNITIVE BIASES IN PROJECT PLANNING

The article considers the project management in the context of behavioral economics and through the prism of cognitive biases. It presents the review of biases essential for project planning and management, the most common of them are considered in their interconnection leading to underestimation of costs and timing of the project and overestimation of the planned effect. Practically, the only way to minimize the impact of cognitive biases on project planning for project managers is to focus on a comparative analysis of planned factors with factors of already complete projects.

Keywords: project management, behavioral economics, cognitive biases, optimism bias, uniqueness bias, planning fallacy.

А.И. Яковчук¹**ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ В ПЛАНИРОВАНИИ ПРОЕКТА**

В статье рассмотрен подход к управлению проектами с точки зрения поведенческой экономики и через призму когнитивных искажений. Дан обзор существенных для планирования и управления проектами искажений, рассмотрена взаимосвязь наиболее общих из них, приводящая в конечном итоге к занижению затрат и сроков реализации проекта и завышению планируемого эффекта. По сути, единственным способом минимизации влияния когнитивных искажений на планирование проекта является смещение фокуса внимания руководства проекта на сравнительный анализ плановых показателей с показателями уже реализованных проектов.

Ключевые слова: управление проектами, поведенческая экономика, когнитивные искажения, ошибка оптимизма, ошибка уникальности, ошибка планирования.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-2-29-44-47

Экономика долгое время отличалась от других дисциплин своей верой в то, что большую часть человеческого поведения можно легко объяснить, полагаясь на предположение, что наши предпочтения рациональны. Ещё в 1990-х гг. Ричард Талер начал оспаривать эту точку зрения, написав об аномалиях в поведении людей, которые не могут быть объяснены стандартной экономической теорией [1]. На сегодняшний день поведенческая экономика является общепризнанной (хотя и дискуссионной) областью науки. Многие дисциплины, помимо экономики, успешно интегрируют науку о поведении со своим специфическим набором методологий. Что касается управления проектами, то и исследователи, и специалисты-практики начали осознавать необходимость сдвига от преимущественно методических и технических аспектов к включению социальных и поведенческих подходов. Адаптация методологий с учётом "человеческого фактора" в управлении проектами имеет неоспоримую важность, исходя из самого определения проекта, как предприятия, ограниченного во времени.

Половина выполненных проектов не соответствует запланированным срокам и стоимостным показателям. На каждый 1 млрд долларов, потраченный на проекты, 122 млн долларов тратятся впустую из-за низкой производительности, 47% проектов не завершаются в рамках первоначального бюджета². Фактические данные указывают на необходимость изучения причин и мер по смягчению последствий низкой эффективности проектов. Человеческий фактор способствует возникновению до 81% ошибок в работе.

В то время как управление проектами потратило десятилетия на совершенствование методов и инструментов, человеческое поведение, вероятно, может способствовать неудачам проекта в большей степени, чем технические факторы. В литературе, как

¹ Яковчук А.И., старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург
Yakovchuk A.I., Senior Lecturer of The Department of Management and Marketing, PhD in Economics; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: yakovchuk2202@yandex.ru

² Статистика Института управления проектами (PMI) <https://www.pmi.org>.

правило, признаются неудачи проектов из-за нерационального принятия решений. Однако преобладающий рационалистический взгляд редко признаёт роль субъективной рациональности. Каким образом субъективная рациональность влияет на принятие решений? Как возникает её субъективность? Специалисты по изучению человеческого поведения полагают, что причина в когнитивных искажениях.

Со времён ранних работ Тверски и Канемана количество когнитивных искажений, выявленных учёными-бихевиористами, резко возросло в результате того, что было названо поведенческой революцией в экономике, менеджменте и во всех социальных и гуманитарных науках. Сегодня список когнитивных искажений содержит порядка 200 пунктов¹. Признанный эксперт в области управления проектами Бент Фливиберг выделяет 10 наиболее важных для планирования и управления проектами когнитивных искажений (Табл. 1) [6].

Таблица 1 – Когнитивные искажения, главным образом влияющие на планирование и реализацию проектов

№	Когнитивное искажение	Описание
1	Стратегическое искажение информации	Тенденция намеренно и систематически исказить информацию в стратегических целях. Оно же – политическая предвзятость, стратегическая предвзятость или предвзятость власти
2	Ошибка оптимизма	Склонность быть чрезмерно оптимистичным в отношении результатов запланированных действий, в том числе переоценивать частоту и масштабы позитивных событий и недооценивать частоту и масштабы негативных
3	Ошибка уникальности	Тенденция рассматривать свой проект как нечто более уникальное, чем есть на самом деле
4	Ошибка планирования	Тенденция недооценивать затраты, график и риски и переоценивать выгоды и возможности
5	Чрезмерная самоуверенность	Склонность к чрезмерной уверенности в собственных ответах на вопросы
6	Предвзятое отношение к прошлому	Тенденция рассматривать прошлые события как предсказуемые в то время, когда они произошли. Также известна как эффект "я всегда это знал"
7	Смещение доступности	Тенденция переоценивать вероятность событий с большей лёгкостью поиска (доступности) в памяти
8	Ошибка базовой ставки	Тенденция игнорировать общую информацию о базовой ставке и сосредотачиваться на конкретной информации, относящейся к определённому случаю или небольшой выборке
9	Привязка ("якорение")	Тенденция слишком сильно полагаться или привязываться к одной черте или фрагменту информации при принятии решений, как правило, к первой части информации, полученной по соответствующему предмету
10	Усиление приверженности	Тенденция оправдывать увеличение инвестиций в решение, основанное на совокупных предыдущих инвестициях, несмотря на новые данные, свидетельствующие о том, что решение может быть неправильным

С практической точки зрения для любого специалиста по управлению проектами наибольшее значение будет иметь ошибка планирования. Однако, следует понимать, что ошибка планирования тесно связана, и более того, является логическим последствием первых трёх перечисленных когнитивных искажений. Поэтому остановимся подробнее на четырёх вышеперечисленных когнитивных искажениях, а именно: стратегическом искажении информации, склонности к оптимизму, ошибке уникальности и непосредственно ошибке планирования.

Стратегическое искажение информации (или в большей степени политическая предвзятость, как трактует это Фливиберг [6]) – преднамеренные стратегические искажения, возникающие из отношений власти. Для принятия реальных стратегических решений в крупных иерархических структурах, связанных с общей политикой компании и борьбой за должности и ресурсы, стратегическое искажение должно в большей степени рассматриваться как политическая предвзятость нежели как когнитивная ошибка.

Объяснение неудовлетворительных результатов проекта с точки зрения склонности к оптимизму берёт своё начало в работах Канемана и Тверски. Специалисты по стратегическому планированию и менеджеры проектов иногда недооценивают затраты и переоценивают выгоды, чтобы добиться одобрения своих проектов. Просто склонные к оптимизму менеджеры также делают это, хотя и непреднамеренно. Однако результат одинаков – перерасход средств и дефицит выгод. Склонность к оптимизму и стратегическое

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases.

искажение информации взаимно усиливают друг друга, присутствуя в одном проекте, и порождая так называемый перевёрнутый дарвинизм, или выживание самых неприспособленных [11]. Реализуются не самые лучшие проекты, а те, которые лучше всего выглядят на бумаге. А проекты, которые лучше всего выглядят на бумаге, – это проекты с наибольшим занижением затрат и завышением выгод при прочих равных условиях. Но чем больше занижена стоимость на бумаге, тем больше перерасход средств в реальности. И чем больше завышена оценка выгоды, тем больше дефицит выгоды. Таким образом, проекты, которые должны были выглядеть лучше всего на бумаге, становятся худшими.

Касательно ошибки уникальности, первоначально она была определена психологами как тенденция индивидов видеть себя более особенными, чем они есть на самом деле, например, более здоровыми, умными или привлекательными [12]. В области планирования и управления проектами этот термин впервые был использован Фливбьергом, который определил ошибку уникальности как тенденцию менеджеров рассматривать свои проекты как уникальные.

Согласно определению Института управления проектами (PMI), проект – это временное предприятие, организованное для создания уникального продукта, услуги или иного результата [5]. Объективно, многие проекты обладают достаточно высокой степенью уникальности, особенно если используются новые технологии, но субъективно считаются руководством исключительно уникальными. Как правило, подобное восприятие препятствует применению аналогичного опыта и обучению на результатах других проектов. Ошибка уникальности является одной из причин склонности к оптимизму и подпитывает то, что Канеман называет "взглядом изнутри".

Ошибка планирования – это подкатегория ошибки оптимизма, возникающая из-за того, что люди разрабатывают планы и оценки, которые нереалистично близки к сценариям наилучшего развития событий или в соответствии с "принципом EGAP" (Everything Goes According to Plan) – "всё идёт по плану" [13]. Недостаток реализма при планировании приводит к занижению затрат и рисков и к завышению потенциальных выгод проекта.

Что же может помочь специалистам по управлению проектами минимизировать влияние когнитивных искажений на планирование проекта (исключить его полностью не представляется возможным, поскольку все мы всё равно остаёмся людьми). Помимо использования инструментов гибких методологий управления проектами с их регулярными контрольными этапами [14], большинство экспертов сходятся во мнении, что основным методом минимизации негативного влияния искажений является "взгляд со стороны". Он заключается в оценке планируемого проекта с точки зрения аналогичных проектов, которые уже были завершены, основанном на соотношении планируемых результатов с фактическими результатами завершённых проектов. Следует отказаться от чрезмерной уверенности, порождаемой наличием плана как такового и от иллюзии того, что всё будет происходить в соответствии с планом. Пожалуй, единственная практическая рекомендация – это планировать на случай непредвиденных обстоятельств, а затем удваивать худшие ожидания.

Список использованных источников

1. Новая поведенческая экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать / Ричард Талер. – Москва: Эксмо, 2020.
2. Поведенческая экономика: современная парадигма экономического развития: монография / под ред. Г.П. Журавлёвой, Н.В. Манохиной, В.В. Смагиной; ТРО ВЭО России, ФГБОУ ВО "Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова", Научная школа "Экономическая теория" в РЭУ им. Г.В. Плеханова. – М.; Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2016.
3. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АТС, 2016.
4. Талер Р., Санстейк К. (2018) Архитектура выбора: как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. Руководство к СВОДУ ЗНАНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ (РУКОВОДСТВО РМВОК®). Шестое издание. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
6. Bent Flyvbjerg. Top Ten Behavioral Biases in Project Management: An Overview // Project Management Journal 2021, Vol. 52(6), 531-546. DOI: 10.1177/87569728211049046. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/87569728211049046> (дата обращения 17.04.2022).

7. Bishel A. Bias Busters: How to Defend Against the Cognitive Assumptions That Can Threaten a Project's Success—Right from the Start. *PM Network* 2019, 33, 34-39. – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/bias-busters-defending-against-assumptions-11817> (дата обращения 17.04.2022).

8. Chatzipanos P.A. & Giotis T. Cognitive biases as project & program complexity enhancers: the Astypalea project // Paper presented at PMI® Global Congress 2014—EMEA, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute. – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/cognitive-biases-complexity-enhancers-projects-1454> (дата обращения 17.04.2022).

9. Grushka-Cockayne Y., Read D. & De Reyck B. Planning for the planning fallacy: causes and solutions for unrealistic project expectations. Paper presented at PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2012. – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/planning-fallacy-causes-solutions-project-expectations-6374> (дата обращения 17.04.2022).

10. Дрогобыцкий И.Н. Поведенческая экономика: сущность и этапы становления // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 1. – С. 26-31. – URL: https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/749?locale=ru_RU (дата обращения 17.04.2022).

11. Bent Flyvbjerg. Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it *Get access Arrow* // *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 25, Issue 3, Autumn 2009, Pages 344-367. – URL: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grp024> (дата обращения 17.04.2022).

12. Goethals G.R., Messick D.M., Allison S. (1991). The uniqueness bias: Studies in constructive social comparison. In Suls J., Wills T.A. (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research* (pp. 149-176). Erlbaum.

13. Bent Flyvbjerg. What you Should Know about Megaprojects and Why: An Overview // *Project Management Journal*, 2014, 45(2), 6-19. – URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.21409> (дата обращения 17.04.2022).

14. Five things Project Management can learn from Behavioural Economics. – URL: <https://namesteph.medium.com/five-things-project-management-can-learn-from-behavioural-economics-982c66d2ca7b> (дата обращения 17.04.2022).