

# Доказательный подход к управлению социальными проектами и программами

Кузьмин Алексей Иосифович,  
ООО «Компания «Процесс Консалтинг»

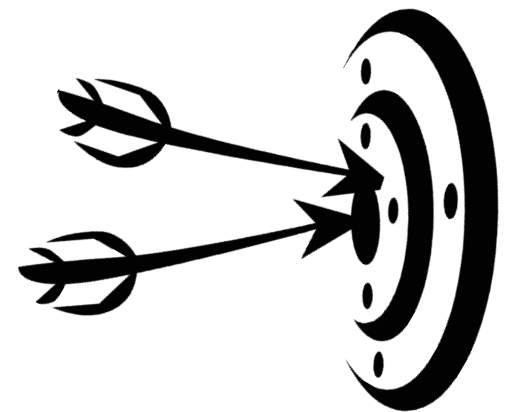
Конференция  
"Благотворительность в  
Уральском федеральном  
округе – общий капитал  
для развития сообщества  
«

г. Тюмень,  
15 декабря 2016 г.

# Проект

«Ограниченная определенными временными рамками деятельность, направленная на создание уникального результата, продукта или услуги»

*(Project Management Institute, 2015)*



# Проект

«Вдохновенный прыжок от фактов настоящего к возможностям будущего»

(Пейдж)



Замысел  
социального  
проекта



## Необходимость обоснования

Фазы жизненного цикла проекта	Что нужно обосновывать («доказывать»)
Инициация	?
Планирование	?
Исполнение	?
Завершение	?

Как (на  
практике)  
обосновывается  
?

**Иногда:** НИКАК

**Часто:**

- Здравый смысл и знание жизни
- Успешный практический опыт в той же области

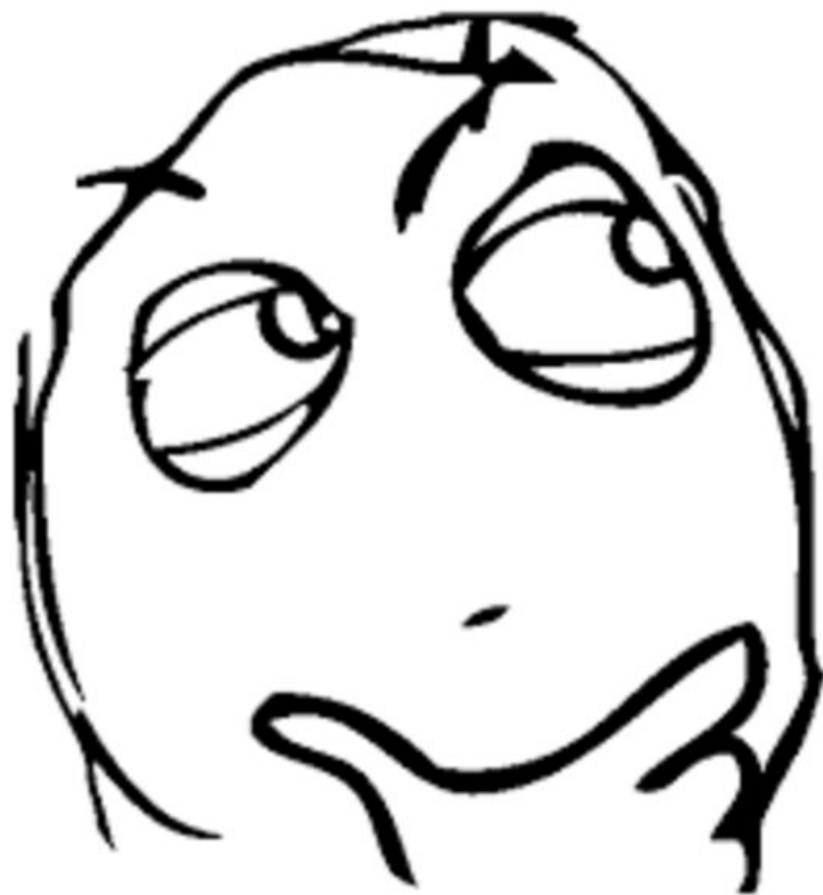
**Реже:**

- Мнение отдельного эксперта или группы экспертов
- Успешный практический опыт других в той же области

**Ещё реже:**

- Исследования, связанные с такой же интервенцией
- Исследования, связанные со сходными интервенциями
- Научная теория

Насколько  
убедительны  
обоснования  
?

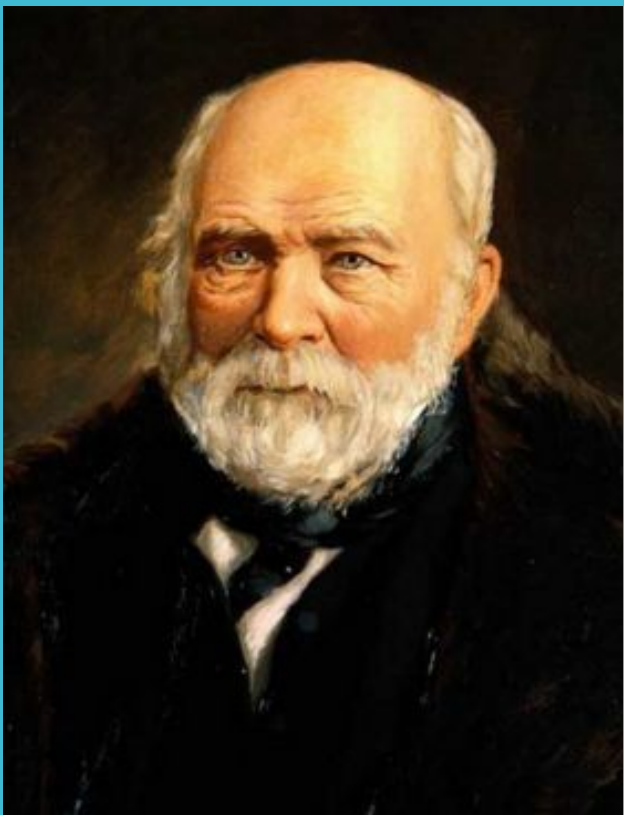


1858  
Россия

Убедительность  
обоснования  
социальных  
практик



# Нужно ли сечь детей и сечь в присутствии других детей?



Пирогов Н.И.



1992

# Evidence Based Medicine

(«доказательная медицина»  
или «медицина, основанная на  
доказательствах»)

# Трудности перевода: *evidence*

## доказательства



Предложить исправление

evidence: варианты перевода

*имя существительное*

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| ■ данные                  | data, information, evidence, records, facts, record              |
| ■ свидетельство           | certificate, evidence, testimony, witness, document, attestation |
| ■ доказательство          | evidence, proof, testimony, argument, demonstration, witness     |
| ■ признаки                | evidence   |
| ■ очевидность             | evidence, obviousness, patency, plainness, openness              |
| ■ улика                   | evidence, clue, piece of evidence                                |
| ■ основание               | base, basis, reason, bottom, foundation, evidence                |
| ■ свидетельское показание | evidence, attestation  |

Медицина,  
основанная на  
доказательствах  
(Evidence Based  
Medicine)



Клинический опыт,  
искусство  
врачевания

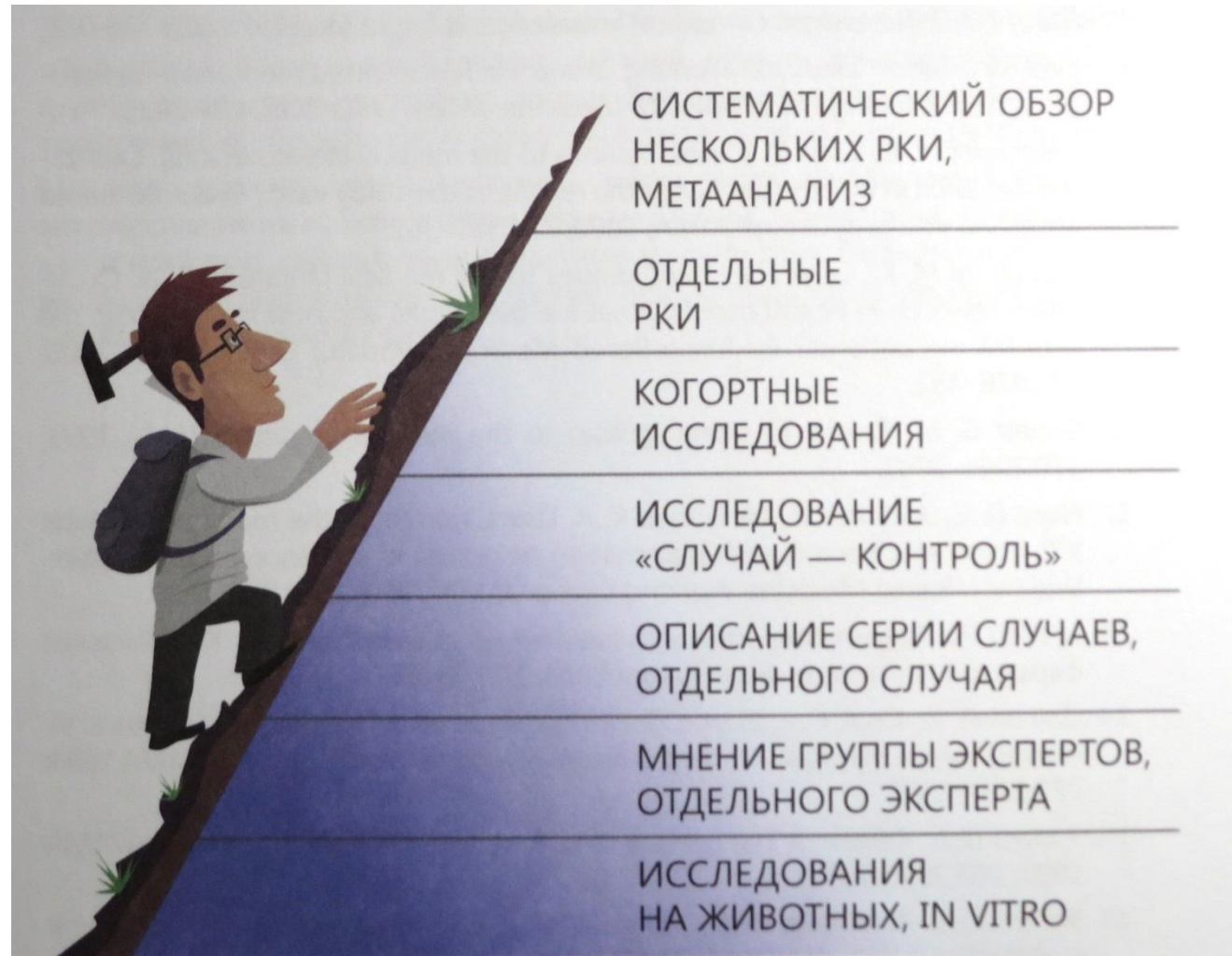
Наилучшие  
доказательства

Ценности,  
нужды,  
потребности и  
обстоятельства  
пациента





# Пирамида доказательств в (по способу получения)

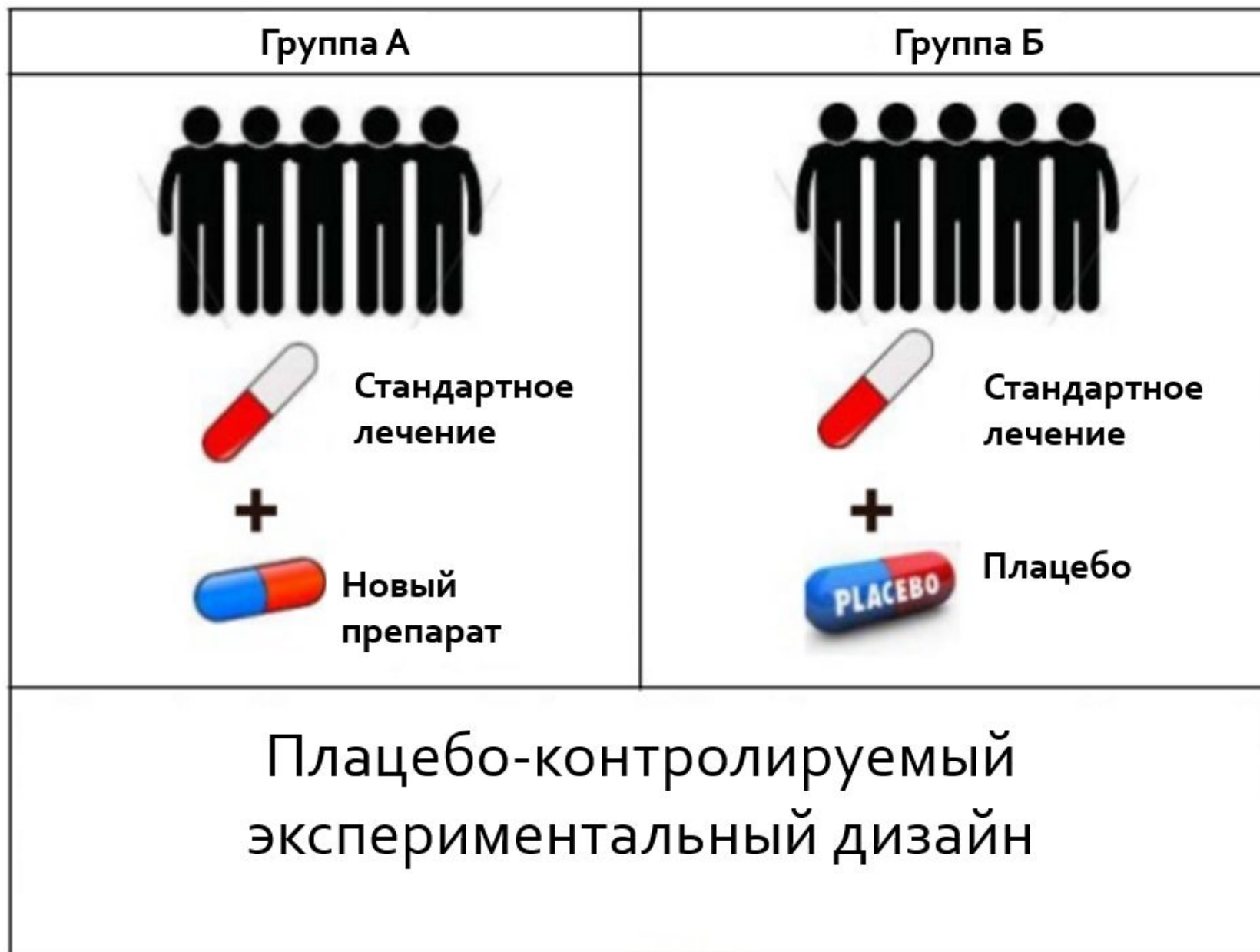


Из книги «Медицина, основанная на доказательствах. Руководство для начинающих пользователей». (2011)

## Уровни «доказательств»

- **Класс (уровень) I (A)** большие двойные слепые плацебоконтролируемые исследования, а также данные, полученные при мета-анализе нескольких рандомизированных контролируемых исследований.
- **Класс (уровень) II (B)** небольшие рандомизированные и контролируемые исследования, при которых статистические данные построены на небольшом числе больных.
- **Класс (уровень) III (C)** нерандомизированные клинические исследования на ограниченном количестве пациентов.
- **Класс (уровень) IV (D)** выработка группой экспертов консенсуса по определённой проблеме.

# Клинические исследования лекарственных препаратов



«Современный врач обязан придерживаться лучших научных  
данных,  
в противном случае он - шарлатан»





2000

# Evidence Based Practices

(социальные практики, основанные  
на доказательствах)

2005

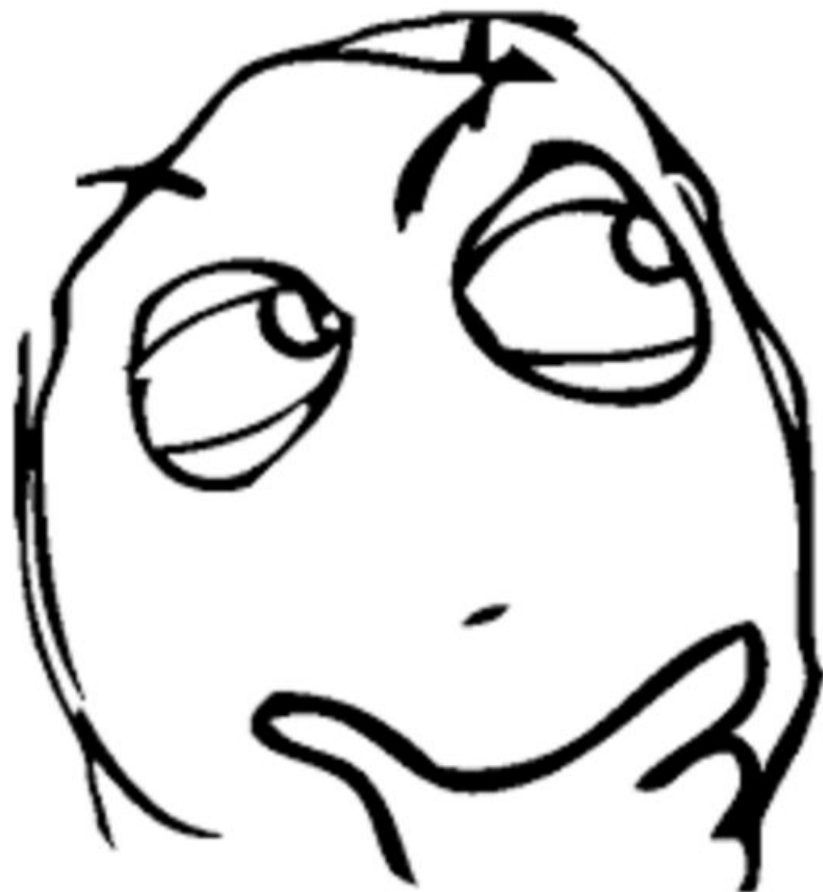
# Evidence Based Management

(«доказательный менеджмент»,  
Jeffrey Pfeffer)



Критическое мышление  
+  
Наилучшие из доступных  
доказательств

Какие  
доказательства  
а считать  
наилучшими?



Принцип построения  
рандомизированного  
контролируемого  
исследования  
(randomised  
controlled trial /RCT):  
что бы произошло в  
отсутствие  
программы  
(проекта)?

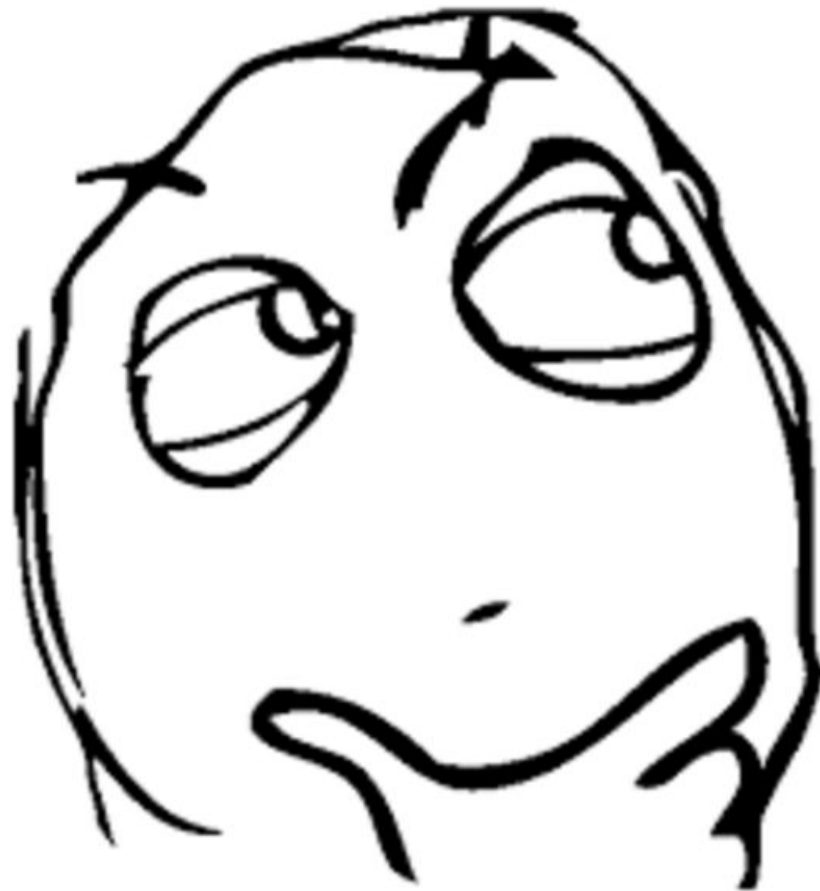


## Доказательный менеджмент: 4 категории данных

- Научные данные. Опубликованные результаты научных исследований.
- Организационные данные. Факты, цифры и другие данные, полученные от организации.
- Данные, основанные на живом опыте. Профессиональный опыт и суждения практиков.
- Данные заинтересованных сторон. Ценности и проблемы людей, на которых может повлиять решение.

Barends, E., Rousseau, D.M., & Briner, R.B. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.  
<http://www.cebma.org>

Зависят ли обоснования от особенностей ситуации?



Модель  
Кэневин  
(вал.)  
(Cynefin  
Framework)

# Ситуации

## Динамичная

- Поведение сильно зависит от контекста
- Поведение сильно зависит от начальных условий
- Природу взаимодействий можно понять только в процессе или после
- Ключ к пониманию происходящего – в наблюдении и выявлении паттернов
- Непредсказуема

## Сложная

- Не все известно заранее, но можно разобраться
- Причинно-следственные связи предсказуемы
- Эффекты можно отделить от причин (в пространстве и во времени)
- Экспертиза важна

## Хаотичная

- Отсутствие паттернов, доступных наблюдению
- Невозможно выявить причинно-следственные связи
- Нет предыдущего опыта, на который можно было бы положиться

## Простая

- Динамика очевидна
- Линейные причинно-следственные связи
- Все понятно, правильные ответы известны



Модель  
Кэневин:  
примеры

Динамичная



Сложная



Хаотичная



Простая



# Модель Кэневин: как реагировать на ситуации

## Динамичная

- Пробные шаги
- Сбор информации
- Реакция

## Сложная

- Сбор информации
- Анализ
- Реакция

## Хаотичная

- Действие
- Сбор информации
- Реакция

## Простая

- Сбор информации
- Категоризация
- Реакция

# Модель Кэневин: обоснование решений

## Динамичная

- Ценности
- Принципы
- Приобретаемый опыт

## Сложная

- Хорошие практики
- Научные исследования
- Экспертиза

## Хаотичная

- Ценности
- Принципы
- Внешние факторы

## Простая

- Лучшие практики
- Научные исследования
- Прежний успешный опыт

# Доказательный подход к управлению социальными проектами и программами

- Подразумевает обязательное обоснование решений, принимаемых на всех стадиях жизненного цикла проекта.
- Предполагает использование лучших из доступных доказательств для обоснования решений.
- Не предполагает жесткого увязывания качества доказательств со способами их получения (как это принято в доказательной медицине).
- Учитывает возможные различия в восприятии качества доказательств различными заинтересованными сторонами.
- Допускает использование как доказательств научных данных, организационных данных, живого опыта, ценностей и принципов.
- Учитывает, что большинство проектов содержат и простые, и сложные, и динамичные компоненты. Предполагает использование разных доказательств для разных компонентов.

[www.eval.ru](http://www.eval.ru)

