

ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРАКТИКА APPLIED RESEARCH AND PRACTICE

Доказательный подход в управлении: доказательный менеджмент и доказательная политика

Семья Г.В.

ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9583-8698>, e-mail: gvsemia@yandex.ru

Станилевский В.В.

**Американский Университет (American University),
г. Вашингтон, округ Колумбия, Соединенные Штаты Америки**
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8808-7387>, e-mail: victor.stanilevskiy@gmail.com

Газарян А.А.

ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9498-5757>, e-mail: zhivoy@yandex.ru

Некрасов А.С.

ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1072-7986>, e-mail: nekrasov.x@gmail.ru

Цель. Обзор понятий «доказательный подход в управлении», «доказательный менеджмент» и «доказательная политика». Систематизация факторов, сдерживающих и способствующих распространению доказательных управленческих практик в социальной сфере. Определение приоритетных мер поддержки развития доказательного подхода в управлении социальной сферой.

Контекст и актуальность. Руководители в целом и в социальной сфере в частности сталкиваются с возрастающим уровнем неопределенности, при которой осложняется возможность давать надежные прогнозы и принимать решения с гарантией результата. Вместе с этим наблюдается системный кризис ресурсов, требующий выбор стратегий и тактик, которые обеспечивают наибольший уровень эффективности. Дополнительными вызовами становятся увеличивающаяся скорость операций и возникающая у руководителей потребность принимать быстрые управленческие решения. На этом фоне особое значение приобретает доказательный подход, который строится на идее о необходимости опираться на выводы исследований и экспертиз, предоставляя руководителям актуальные данные для выбора тех или иных направлений действия.

Используемая методология. Анализ научных и научно-практических источников.

Основные выводы. Доказательный подход в управлении представляет собой спектр практик разной строгости требований, объединенных императивом необходимости наличия научно обоснованных и экспертных данных для принятия решений. Доказательный менеджмент — процесс реализации доказательного подхода в рамках деятельности руководителей разного уровня,

а доказательная политика предполагает реализацию принципов доказательного подхода при принятии политических решений. При распространении доказательный подход в управлении сталкивается с целым рядом барьеров: ценностных, методологических, финансовых и других. Однако есть ряд условий, которые могут позитивно влиять на его продвижение в среде руководителей-практиков: вовлечение управленцев высшего звена, специализированное обучение, сближение практиков и исследователей, а также другие факторы. Критически важными остаются экономическая сторона исследований и их доступность.

Ключевые слова: *доказательный подход, доказательный менеджмент, доказательная политика.*

Финансирование. Исследование выполнено в рамках государственного задания Министерства просвещения Российской Федерации от 11.06.2021 № 073-00041-21-03 «Разработка методологических оснований для формирования единого национального подхода к определению социальных (в том числе образовательных) практик с доказанной эффективностью».

Для цитаты: Семья Г.В., Станилевский В.В., Газарян А.А., Некрасов А.С. Доказательный подход в управлении: доказательный менеджмент и доказательная политика // Социальная психология и общество. 2022. Том 13. № 1. С. 209–223. DOI: <https://doi.org/10.17759/sps.2022000001>

Evidence-Based Approach in Management: Evidence-Based Management and Policy

Galina V. Semya

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9583-8698>, **e-mail:** gvsemia@yandex.ru

Viktor V. Stanilevsky

American University, Washington, DC, USA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8808-7387>, **e-mail:** victor.stanilevskiy@gmail.com

Alexey A. Gazaryan

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9498-5757>, **e-mail:** zhivoy@yandex.ru

Andrey S. Nekrasov

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1072-7986>, **e-mail:** nekrasov.x@gmail.ru

Objective. *Review of the concepts of “evidence-based approach in management”, “evidence-based management”, and “evidence-based policy”. Systematization of factors that inhibit and contribute to the dissemination of evidence-based management practices in the social sphere. Identification of priority measures to support the development of an evidence-based approach in the management in the social sphere.*

Background. *Executives in general, and also in the social sphere, are facing challenges of an increasing level of uncertainty, which brings difficulties to make reliable forecasts and make decisions with guaranteed results. At the same time, there is a systemic crisis of resources, requiring the choice of strategies and tactics that provide the highest level of performance. An additional challenge is the increasing amount of operations and the emerging need for managers to make quick management decisions. Against this background, the evidence-based approach acquires particular importance, based on the idea of the need to rely on the findings of research and expertise, providing managers with relevant data for choosing certain areas of action.*

Methodology. *Literature review.*

Conclusions. *The evidence-based approach in management is a range of practices with various severity of requirements, connected by the need for evidence-based and expert data for decision-making. Evidence-based management is a process of implementing an evidence-based approach within the framework of the activities of different level managers. Evidence-based policy is the implementation of evidence-based principles in making political decisions. Promotion of the evidence-based approach in management encounters several barriers such as assessment, used methodology, finance. However, some conditions can positively influence its promotion among practitioners: the involvement of senior managers, specialized training, the convergence of practitioners and researchers, and other factors. The funding of research and its accessibility remains critical.*

Keywords: *evidence-based approach, evidence-based management, evidence-based policy.*

Funding. The study was conducted within the framework of the state task of the Ministry of Education of the Russian Federation No. 073-00041-21-03 dated 11.06.2021 «Development of methodological bases for the formation of a unified national approach to the definition of social (including educational) practices with proven effectiveness».

For citation: Semya G.V., Stanilevsky V.V., Gazaryan A.A., Nekrasov A.S. Evidence-Based Approach in Management: Evidence-Based Management and Policy. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*, 2022. Vol. 13, no. 1, pp. 209–223. DOI: <https://doi.org/10.17759/sps.2022000001> (In Russ.).

Введение

На сегодняшний день парадигма доказательности в социальной сфере в глобальном смысле находится в процессе развития, в то время как в коммерческой среде, к примеру, вопросы оценки эффективности и принципов ее доказанности переживают очередные эволюционные метаморфозы. Социальные практики — более многослойная материя, включающая в себя целую совокупность знаний и опыта, на стыке которых и рождается доказательство эффективности работы в этом поле. Процесс становления доказательной парадигмы в социальной сфере носит диалектический характер, ядром которого является возникающая пропасть между наукой и практикой. В России обозначенный разрыв невероятно велик, имея под собой причины социального характера, экономического и даже политического. Мы по-прежнему можем наблюдать высокий уровень скепсиса практиков относительно проводимых в

той или иной области научных исследований, так же как и научные исследования, которые часто проводятся в отрыве от реальных практических ситуаций. Не случайно инструментарий, призванный помочь в преодолении сложившегося кризиса, родился на почве доказательной медицины, где практика, направленная на человека, на решение проблемы, невозможна без научно обоснованных доказательств того, что она (практика) эффективна в решении проблемы [20]. Проблемы, которые решаются в социальной сфере, нуждаются в решениях, эффективность которых имеет доказательную базу, — это соответствует тенденциям развития общества, экономики, экологии, если мы говорим о целях устойчивого развития, которые стали частью мировой политической и экономической повестки.

На сегодняшний день Правительством Российской Федерации поставлена следующая задача: «Создание реестра лучших практик, выявленных в ходе реализации

мероприятий, проводимых в рамках Десятилетия детства, на основе выработанных единых критериев оценки» [4; 5]. После двух лет изучения зарубежных и отечественных практик и источников в качестве единых критериев был определен доказательный подход, внедрение которого началось в социальной сфере около десяти лет назад [1; 2]. Для отбора управленческих практик в созданный реестр ежегодно проводились всероссийские конкурсы. Экспертиза, основанная на Стандарте доказательности [4], позволяла из более чем 500 поданных на конкурс практик отобрать не более десяти, которые после размещения в Реестре для тиражирования практически оказались невостребованными. В результате анализа сложившейся ситуации была выявлена основная проблема — непонимание руководителями регионального уровня принципа доказательности в управлении и важности описания управленческой практики в терминах доказательного подхода, что делает возможным достижение запланированного результата при внедрении, а также позволяет существенно экономить финансовые ресурсы, выделяемые на социальную сферу. Таким образом, мы наблюдаем, что именно фигура руководителя в современных условиях становится ключевой в продвижении доказательного подхода на уровне принятия решений.

Обращаясь к научным теориям менеджмента, мы сможем проследить эволюцию управления как способа организации деятельности на протяжении нескольких тысяч лет, от «Кодекса Хаммурапи» до «Цехового менеджмента» Ф. Тейлора. Исследователи выделяют несколько революционных этапов в истории развития менеджмента, в каждом из которых были свои вызовы и предпосылки социального и экономического характера. На рубеже третьего десятилетия

XXI века одной из главных повесток для руководителей разного уровня (государственных, некоммерческих и бизнес-организаций) является курс на устойчивое развитие, дополнительно требующий от управленцев учета социальных и экологических последствий, оценку рисков и расчета соответствующих долгосрочных эффектов. Также стоит отметить увеличивающуюся скорость изменения мира в целом, что, в свою очередь, требует соответствующей гибкости и таких же быстрых решений, которые при этом будут отвечать всем требованиям эффективности. Обозначенная потребность все больше обращает внимание на необходимость принятия решений на основе научно обоснованных данных, тесного взаимодействия широкого спектра экспертов и т.д., в совокупности — принятие управленческих решений на основе доказательств.

Далее мы рассмотрим содержание ключевых понятий данного дискурса на основе анализа научных и научно-популярных источников, обобщим существующие барьеры и драйверы для распространений доказательного подхода в управлении.

Доказательные: подход, менеджмент, политика

Отправной точкой оформления доказательного подхода можно считать вопрос о качестве данных и их источниках, которые служат основаниями для принятия управленческого или профессионального решения. Что стоит за осуществляемым выбором? Интуиция, эмоции, личные предпочтения? Или рациональные модели, научные эмпирические исследования, мнения экспертов и клиентов? Доказательный подход предлагает критически взглянуть на эту дилемму и осуществить переход в сторону большей

обоснованности, повысить уровень доказательности реализуемых проектов, программ и стратегий.

По мнению Джеффри Пфеффера и Роберта Саттона, доказательный подход в управлении призван поменять то, как руководитель думает и действует. В базисе подхода лежит убеждение, что использование более глубокого логического метода, имеющих фактов и данных поможет управленцам намного лучше справляться со стоящими перед ними задачами [13].

Критически важным при этом становится не только научная природа имеющихся доказательств, но и их потенциал превратиться в реальные изменения, быть интегрированными, имплементированными в жизнь. При этом Дениз Руссо акцентирует дополнительное внимание и на том, что личный опыт, знания менеджеров тоже важны, хотя и не являются краеугольными [15].

В профессиональном сообществе уже можно наблюдать развитие мнений относительно качества доказательств в двух векторах [10]. Сторонники первого — более радикального — верят, что управление, основанное на доказательствах, возможно, но при наличии неуклонного следования определенным и строгим подходам Теоретики, придерживающиеся данной позиции, рекомендуют принимать решения, основываясь на результатах рандомизированных контролируемых исследований (сложный экспериментальный подход, но позволяющий уменьшить источники систематических ошибок и максимально повысить эффективность последующих решений).

Апологеты второй позиции — компромиссной — считают, что хороший подход к принятию решений заключается в использовании лучших доступных данных, принимая также в расчет профессиональную экспертизу специали-

стов. По их мнению, важно учитывать неизбежные в демократическом процессе принятия решений конфликты интересов, разнообразие мнений, уступки, различные ценности, идеологические и экономические факторы.

Интерпретация и понимание доказательного подхода зависит как от позиции авторов и руководителей, его практикующих, так и от сферы применения. В разнообразных источниках он определяется как «философский подход», «программа», «метод», «теория», «практический подход, включающий решения и руководства, полученные эмпирическим путем», а также «путь», «процесс» и даже «обучение длиной в жизнь» [11; 14].

Однако стоит отметить, что сквозной ценностью доказательного подхода вне зависимости от его вариации остается ориентация на постоянный поиск данных и их практическое использование, призванное повысить эффективность и результативность управления. В том или ином сочетании тремя основными источниками доказательств выступают: результаты научных исследований; выводы экспертов и практикующих специалистов; мнения и ценности клиентов, благополучателей, граждан.

Говоря о доказательном менеджменте, Киран Уолш и Томас Рэндалл предлагают рассматривать его как «инструмент перевода» принципов доказательного подхода в организационные практики. Таким образом, это процесс, когда руководители могут принимать решения, опираясь на выводы социальных наук, исследования и бизнес-информацию, уходя от личного опыта и несистематических знаний об управлении [16; 24].

В случаях, когда речь идет о принятии политических решений, мы говорим о «доказательной политике», использующей широкий спектр доказательной

базы и научно обоснованные факты для нормативно-правового регулирования, программ социально-экономического развития, разработки и реализации государственных и общественно-государственных стратегий и концепций. Стоит отметить, что применение доказательного подхода в политическом поле имеет свои отличия. Они связаны с более весомым влиянием на итоговые решения внутреннего и внешнего политического процесса, электоральных циклов, общественного мнения и настроений, позиций средств массовой информации. Данные обстоятельства делают реализацию доказательной политики более сложной и одновременно особенно ценной практикой.

Эрик Барендс, Дениз Руссов и Роб Б. Бринер предлагают следующую последовательность для доказательного процесса, который может быть применим к менеджменту в целом и к политическому управлению в частности [7]:

1. Запрашивание: постановка вопросов для нахождения решений практических вопросов и проблем.
2. Приобретение: систематический поиск и получение доказательств.
3. Оценка: критический анализ достоверности и актуальности доказательств.
4. Агрегирование: взвешивание и обобщение доказательств.
5. Применение: включение доказательств в процесс принятия решений.
6. Оценка результатов принятого решения для увеличения вероятности ожидаемого результата.

Барьеры распространения доказательного подхода в управлении

С самого начала своего распространения доказательный подход как в медици-

не, так и в других индустриях сталкивается с множеством трудностей и широкой критикой. Обобщая, можно выделить следующие группы барьеров на пути его практической реализации: ценностные; методологические; финансовые; временные; компетентностные; процессуальные; информационные; утилитарные.

Ценностные. Внедрение доказательного подхода в управлении всегда меняет расклад сил в организации, в которой он происходит. На смену интуиции, опыту, предыдущим и уже привычным способам принятия решений приходят научно обоснованные подходы. Как следствие, это вызывает отторжение у части сотрудников и руководителей [13].

Далеко не все из членов команд согласны с подобными нововведениями и разделяют принципы доказательности. Организационная культура, в которой с большей вероятностью приживется доказательный подход, должна быть ориентирована на саморазвитие, инновации и постоянное совершенствование. В контексте доказательной политики важно указать на тот факт, что ряд политических задач не связаны с логикой напрямую, а скорее имеют связь с эмоциями, и политики руководствуются больше ощущениями, мнениями избирателей и тем, что они привыкли думать и делать [10].

Методологические. При использовании доказательного подхода в менеджменте и политике может встречаться целый ряд несовершенств. Среди них — ненадлежащее оперирование статистическими данными, пренебрежение и нарушение стандартов исследовательских процедур, нарушение этических норм и требований конфиденциальности, нарушения законодательства в области авторского права и персональных данных. В том числе финансовые отношения между заказчиком исследования и

исполнителем могут влиять на полноту и критичность выводов, в частности, по причине заинтересованности в долгосрочных отношениях и продолжении контрактного сотрудничества.

Финансовые. Чем более высокий уровень доказательности мы требуем от результатов исследований, тем более дорогостоящими они становятся. При этом организации из любого сектора экономики не спешат выделять бюджетное обеспечение для сбора и обработки данных. В том числе и по причине отсутствия уверенности в ценности проводимых изысканий и существенности их влияния на конечный результат. Тем самым мы наблюдаем ситуацию, в которой доказательные практики требуют отдельных доказательств своей экономической целесообразности.

Временные. Как говорилось выше, главным вызовом для принятия управленческих решений на сегодняшний день является необходимость принимать эффективные решения в очень сжатые сроки. Разработка дизайна и проведение исследования могут занять от нескольких недель до нескольких лет (в зависимости от масштаба требуемых измерений). К сожалению, руководители часто не готовы ждать, когда исследовательская группа или научный центр проведут соответствующую работу и представят свои выводы, а данных, которые есть в наличии, может не хватать, чтобы считать их достаточными для решения управленческой задачи. В этой ситуации решение опирается на привычные получение экспертизы (обмен мнениями с коллегами, обращение к «лучшим практикам» других организаций) или личный опыт и знания людей, принимающих решения.

Информационные. Руководители часто не знают об исследованиях, которые кажутся важными ученым. Одна из при-

чин заключается в том, что они могут быть вполне успешны в своей профессии без этих знаний. Другая — нет каких-либо сертификационных требований, которые бы обязывали менеджеров интересоваться данной информацией [8]. В дополнение к этим причинам информационные ресурсы, содержащие соответствующие материалы, ориентированы скорее на исследователей, чем на практикующих управленцев, что только усиливает коммуникационный разрыв. И напротив, в профессиональных журналах для менеджеров редко встречаются публикации, которые кажутся актуальными ученым.

Компетентностные. Работа с научно обоснованными данными требует от руководителей дополнительной подготовки, чтобы понимать язык исследовательских отчетов и уметь использовать их для своей ежедневной работы. Однако крайне редко программы обучения руководителей включают в себя соответствующие модули, а сами менеджеры не считают эти навыки необходимыми [8].

Процессуальные. У руководителей также возникают сложности с доступом к релевантной научной базе по своей теме, необходимость использования внешних консультантов для обоснования решений и оценки имеющихся подходов. Менеджеры могут быть не вовлечены в исследовательский процесс и тем самым не могут оценить их результаты и значимость [16]. Внедрение доказательного подхода в управлении требует переборки порядка действий для ключевых процессов, что влечет за собой серьезные изменения в организационном дизайне, к которым организации не всегда готовы.

Утилитарные. Несоответствие прикладных запросов руководителей исследованиям, которые проводятся учеными (в широком смысле). Также можно констатировать, что иногда приводимые до-

казательства могут идти вразрез сложившейся практике, а выводы исследований быть абстрактны, неточны и противоречивы [22]. В то же время стоит отдельно отметить необходимость формализации результатов исследований для менеджеров (особенно менеджеров государственных организаций), исследования могут быть применимы в работе, но есть необходимость перевода этих знаний в нормативные акты и практику.

Драйверы развития доказательного подхода в управлении

Накопленный опыт организаций и отдельных руководителей, в том числе политиков, позволяет выделить способы и меры, обеспечивающие интеграцию доказательного подхода в управленческую действительность. Рассмотрим ключевые из них.

Позиция высшего руководства. Если речь идет о государственном или корпоративном управлении, критически важным условием, чтобы доказательный подход стал частью системы принятия решений, выступает приверженность его принципам у высшего руководства. Требуется его твердое решение внедрить доказательные практики, невзирая на неизбежные изменения [13]. Важно, чтобы внедрение проводилось планомерно, и высшие руководители были ему привержены.

Практико-ориентированный дизайн исследований. Исследования требуется делать более релевантными для выполнения практических управленческих задач [8]. Для этого необходимо обеспечивать тесный контакт исследователей и менеджеров, выступающих ко-дизайнерами исследований и заказчиками таковых. Они могут входить в исследовательские

группы или привлекаться для получения обратной связи об актуальности проводимых поисков на всех этапах исследовательского цикла.

Адаптировать доказательный подход. Каждая организация самобытна, имеет свою систему ценностей, архитектуру операционной деятельности и управления. Поэтому неверно воспринимать доказательный подход как ригидную, жестко стандартизированную сущность. Система доказательности, которую предполагается использовать, должна соответствовать и быть комплементарна конкретной организации, ошибочно копировать и применять успешные подходы других, не подготовив для этого почву [13].

Поиск новых путей получения доказательств. Во многих случаях данных крайне мало или практически нет, чтобы можно было использовать полноценно доказательный подход. В то же время привычные способы получения доказательств по тем или иным причинам также не могут быть применены. В этом случае важно использовать максимум доступной доказательной информации, расширять поиск, попутно используя новые источники и данные, как количественные, так и качественные [13].

Создание специализированных сетей и банков. Часть задач по определению тех решений, которые работают наиболее эффективно, может быть делегирована отдельным организациям и структурам, которые возьмут на себя задачи по систематизации исследований и информированию о доказательных практиках ключевых стейкхолдеров. Так, в мире существует опыт создания банков, реестров и сетей центров, обеспечивающих создание и инвентаризацию доказательств. Они позволяют повышать эффективность государственных и негосу-

дарственных услуг в социальной сфере, одновременно снижая дефицит средств на эти программы.

В качестве примера можно рассмотреть ключевые этапы цикла работы с доказательными сетями центров «Что работает» (What Works Network, WWN), которая была запущена в 2013 году в Великобритании (см. таблицу) [9]. В России на данный момент также происходят движения в этом направлении: Агентством стратегических инициатив создана платформа «Смартека» – реестр практик с доказанной эффективностью; Счетная палата Российской Федерации организует конкурс лучших практик в государственном секторе, реализуемых в доказательном ключе.

Внедрение принципов и кодексов доказательного подхода. Для продвижения среди руководителей и сотрудников организаций доказательного подхода рекомендуется использовать доступные и простые для запоминания инструкции и «своды правил». В качестве примера

приведем список из пяти принципов доказательного менеджмента для руководителей [21]:

1. Не бойся правды и создавай на рабочем месте атмосферу, поощряющую сотрудников говорить даже неприятную правду.

2. Основывая свои решения на фактах, на том, что есть, используй лучшие из имеющихся доказанных данных, чтобы действовать.

3. Относись к своей организации как к незаконченному продукту – приветствуй эксперименты и обучение в процессе деятельности.

4. Внимательно изучай то, что тебе предлагают, проверяй на риски и проблемы – даже лучшее лечение имеет свои побочные эффекты.

5. Не принимай решения, базируясь на своих неподтвержденных, но сильных «убеждениях», прошлом опыте или на опыте тех, кто «чего-то достиг».

Доказательное обучение и обучение доказательному подходу. Как отмечалось

Т а б л и ц а

Этапы создания доказательных практик сети «Что работает» (Великобритания)

Этап	Содержание
Производство первичных доказательств	Проведение и поддержка начальных этапов исследований, которые заполняют лакуны в доказательной базе
Синтез существующей доказательной базы	Определение и анализ существующих доказательных данных
Перевод доказательных данных	Производство данных и анализ эффективности применения рекомендуемых подходов, основанный на общем знаменателе. Предоставление результатов оценки в формате, который легко понимается, интерпретируется и внедряется в практику
Распространение доказательных данных	Публикация и распространение найденных решений/стратегий, адаптированных под конечного пользователя
Внедрение доказательных данных	Поддержка практиков и лиц, принимающих решения, в использовании найденных подходов
Оценка и улучшение практики	Поощрение практиков и лиц, принимающих решения, оценивать свои действия и внедрять практики

выше, существует дефицит квалификации руководителей в отношении доказательного менеджмента и политики. Сегодня многим недоступно представление о том, как их решения могут повлиять на их организации [24]. Поэтому на первый план выходит систематическое обучение теоретическим и прикладным аспектам доказательного подхода в управлении. Важно при этом добиться того, чтобы и сам образовательный процесс, методы и форматы преподавания были основаны на доказательствах, а не опирались исключительно на педагогическую традицию [17; 18].

Изменив систему образования, можно добиться того, что менеджеры будут не только заинтересованы во внедрении доказательного подхода, но также будут знать, где найти данные, и обладать достаточным опытом и навыками, чтобы их критически анализировать и применять на практике [21].

Сближение практического и научно-го сообществ. Ряд исследователей в области научного менеджмента отмечают важность преодоления барьеров между исследователями и руководителями, которые могли бы опираться на результаты исследований. По мнению Сары Райнс, в этом направлении могли бы быть сделаны следующие шаги:

— обучение исследователей говорить на языке, более близком и понятном для руководителей-практиков;

— следование за трендами (в актуальной для современных менеджеров области устойчивого развития, например), быстрая публикация и распространение идей;

— развитие неформализованных, «неакадемических» способов обмена информацией и ризалитами работы;

— вовлечение большего количества практиков в процесс высшего образования;

— организация регулярных совместных мероприятий, на которых встречались бы практики и исследователи;

— создание дополнительных стимулов для исследователей, готовых писать для практиков (гранты, конкурсы и т.д.) [17; 18].

Выводы

Доказательный подход в управлении представляет собой широкий спектр более и менее строгих вариаций по организации деятельности государственных, некоммерческих и бизнес-организаций, объединенных ключевой идеей о необходимости принятия решения на основе доказательств. Доказательный менеджмент представляет собой реализацию доказательного подхода в контексте деятельности руководителя, в то время как доказательная политика связана с принятием политических решений с опорой на научно обоснованные данные и экспертизу.

Существует целый комплекс барьеров на разных уровнях, сопровождающих распространение и внедрение доказательного подхода в управлении. Среди них есть ценностные, методологические, финансовые, временные и другие. Подход еще не принят большинством сообщества руководителей-практиков как эффективный и позволяющий добиться успеха и сам требует доказательств и подтверждений своей состоятельности.

Ускорить более широкое применение доказательного менеджмента и доказательной политики возможно через ряд условий-драйверов. Позитивно скажутся вовлечение высшего руководства организаций, программы профильного обучения, сближение исследователей и

практиков, создание сети центров и банков практик. Также позитивное влияние окажет создание доступных коммуникационных материалов, рассказывающих и продвигающих доказательный подход среди менеджеров.

Заключение

Философия и ценности доказательного подхода призывают к диалогу и взаимодействию очень широкий спектр заинтересованных сторон, экспертов, специалистов, часто находящихся, на первый взгляд, на противоположных полюсах. Принципы доказательного подхода должны стать инфраструктурой, способствующей объединению и совместному однонаправленному движению в сторону эффективного решения социальных проблем, эффективного государственного управления. Важно сказать о подходе как о среде, включающей всех стейкхолдеров: благополучателей, практиков, исследователей, представителей органов государственного управления, представителей институтов, оказывающих финансовую поддержку; среде, в которой есть пространство для любой точки зрения.

Востребованность доказательного подхода в перспективе будет только расти. Есть трудности, связанные с ресурсоемкостью внедрения и адаптации системы принятия решений, с применением подхода, есть также экономическая сторона вопроса. Но запрос на доказательств эффективности принятия решений — это новая реальность, которую необходимо принять. Сторонникам подхода предстоит разработать меры по оптимизации издержек, новые формы взаимодействия и сотрудничества, новые формы поиска и сбора данных, в частно-

сти, с помощью современных информационных технологий.

В «Диалогах» Платона собеседники, имея различные видения относительно тех или иных явлений, в диалоге стремились к поиску общей истины. Поиск эффективного решения в контексте доказательного подхода не только объединяет участников профессионального диалога, но и стимулирует запуск ряда процессов, а также формирует новую культуру взаимодействия, язык. У представителей научного сообщества появляется интерес представлять результаты исследований на доступном практикам языке, практики, в свою очередь, учатся применять результаты исследований, стремятся донести идеи актуальных и прикладных исследований в академическую среду. Продуктами междисциплинарного, межотраслевого взаимодействия в рамках подхода могут стать публикации, позитивно влияющие на развитие социальной практики, разработка методологических подходов и их внедрение в практическое поле, а также возможность тиражировать практики с доказанной эффективностью, создавая для этого реестры разного масштаба, вокруг которых естественным образом формируются соответствующие инфраструктура и профессиональные сообщества.

Доказательный подход в управлении будет более востребованным, если будет наиболее точно и оперативно отвечать на актуальные потребности своих основных целевых пользователей-руководителей. Только понимание их ежедневных запросов, содержания и природы решаемых ими задач, особенностей восприятия и мышления, освоенных дискурсов позволит имплементировать доказательные практики в реальность менеджмента в социальной сфере, политического и корпоративного управления.

Литература

1. Бусыгина Н.П., Подушкина Т.Г., Станилевский В.В. Доказательный подход в социальной сфере: основные понятия и принципы, история, перспективы [Электронный ресурс] // Социальные науки и детство. 2020. Том 1. № 1. С. 8–26. DOI:10.17759/ssc.2020010101
2. Бусыгина Н.П., Подушкина Т.Г., Фрейк Н.В. Реестры практик как механизм доказательной социальной политики в сфере защиты детства: анализ международного опыта [Электронный ресурс] // Социальные науки и детство. 2021. Том 2. № 1. С. 7–23. DOI:10.17759/ssc.2021020101
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.07.2018 № 1375-р (ред. от 23.11.2020) «Об утверждении плана основных мероприятий до 2020 года, проводимых в рамках Десятилетия детства» [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. 2021. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_375249 (дата обращения: 27.10.2021).
4. Стандарт доказательности практик в сфере детства (Версия № 2.31.08.2018) [Электронный ресурс] // Ozenka.Info. 2021. URL: http://ozenka.info/about/dokazatelnyy_podhod/standart_dokazatelnosti_praktik/402_file_2.pdf (дата обращения: 27.11.2021).
5. Указ Президента Российской Федерации от 29.05.2017 № 240 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия детства» [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. 2021. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_375249 (дата обращения: 27.10.2021).
6. Bellamy J.L., Mullen E.J., Satterfield J.M., Newhouse R.P., Ferguson M., Brownson R.C., Spring B. Implementing evidence-based practice education in social work: A transdisciplinary approach // Research on Social Work Practice. 2013. Vol. 24. P. 426–436. DOI:10.1177/1049731513480528
7. Barends E., Rousseau D.M., Briner R.B. Evidence-Based Management: The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management, 2014. 20 p.
8. Cascio W.F. Evidence-Based Management and The Marketplace for Ideas // The Academy of Management Journal. 2007. Vol. 50. № 5. P. 1009–1012. DOI:10.5465/amj.2007.27151942
9. Gold J. What Works Network: Five Years On [Электронный ресурс] // GOV.UK. 2018. 37 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/677478/6.4154_What_works_report_Final.pdf (дата обращения: 12.11.2021).
10. Head B. Toward More “Evidence-Informed” Policy Making? // Public Administration Review. 2015. Vol. 76. № 3. P. 472–484. DOI:10.1111/puar.12475
11. Morago P. Evidence-based practice: from medicine to social work // European Journal of Social Work. 2006. Vol. 9. № 4. P. 461–477. DOI:10.1080/13691450600958510
12. Ogbonmaya I.N., Martin J., Walsh C.R. Using the California Evidence-Based Clearinghouse for Child Welfare as a Tool for Teaching Evidence-Based Practice // Journal of Social Work Education. 2018. Vol. 54. Sup. 1. P. 1–10. DOI:10.1080/10437797.2018.1434434
13. Pfeffer J., Sutton R.I. Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense Profiting from Evidence-Based Management // Strategy and Leadership. 2006. Vol. 34(2). P. 35–42. DOI:10.1108/10878570610652617
14. Rojas Y., Stenström N. The Effect of Organizational Factors on the Use of Evidence-based Practices among Middle Managers in Swedish Social Services // Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance. 2019. Vol. 44. № 1. P. 32–46. DOI:10.1080/23303131.2019.1683667
15. Rousseau D.M. Is There Such a Thing as “Evidence-Based Management”? // Academy of Management Review. 2006. Vol. 31. № 2. P. 256–269. DOI:10.5465/amr.2006.20208679
16. Rundall T.G., Martelli P.F., Arroyo L., McCurdy R. The Informed Decisions Toolbox: Tools for Knowledge Transfer and Performance Improvement / Practitioner Application // Journal of Healthcare Management. 2007. Vol. 52. P. 325–341. DOI:10.1097/00115514-200709000-00009
17. Rynes S.L., Trank C.Q., Lawson A.M., Iliès R. Behavioral Coursework in Business Education: Growing Evidence of a Legitimacy Crisis // Academy of Management Learning & Education. 2003. Vol. 2. P. 269–283. DOI:10.5465/amle.2003.10932135

18. *Rynes S.L.* Editor's Afterword: Let's Create A Tipping Point: What Academics and Practitioners can do, Alone and Together // *Academy of Management Journal*. 2007. Vol. 50. № 5. P. 1046–1054. DOI:10.5465/amj.2007.27156169
19. *Saari L.M.* Bridging the Worlds // *Academy of Management Journal*. 2007. Vol. 50. № 5. P. 1043–1045. DOI:10.5465/amj.2007.27156088
20. *Sackett D.L., Richardson W.S., Rosenberg W., Haynes R.B.* Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM. Evidence-based medicine // Edinburgh, Scotland: Churchill Livingstone. 1996. Vol. 312. P. 71–72.
21. *Sohrabi Z., Zarghi N.* Evidence-Based Management: An Overview // *Creative Education*. 2015. Vol. 6. P. 1776–1781. DOI:10.4236/ce.2015.616180
22. *Udo C., Forsman H., Jensfelt M., Flink M.* Research Use and Evidence-Based Practice Among Swedish Medical Social Workers: A Qualitative Study // *Clinical Social Work Journal*. 2019. Vol. 47. P. 258–265. DOI:10.1007/s10615-018-0653-x
23. *Van de Ven A.H., Johnson P.E.* Knowledge for Theory and Practice // *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. № 4. P. 802–821. DOI:10.5465/amr.2006.22527385
24. *Walshe K., Rundall T.G.* Evidence-based Management: From Theory to Practice in Health Care // *The Milbank Quarterly*. 2001. Vol. 79. № 3. P. 429–457. DOI:10.1111/1468-0009.00214

References

1. Busygina N.P., Podushkina T.G., Stanilevskii V.V. Dokazatel'nyi podkhod v sotsial'noi sfere: osnovnye ponyatiya i printsipy, istoriya, perspektivy [Evidence-Based Approach in the Social Area: Basic Concepts and Guidelines, History, Prospects] [Elektronnyi resurs]. *Sotsial'nye nauki i detstvo = Social Sciences and Childhood*, 2020. Vol. 1, no. 1, pp. 8–26. DOI:10.17759/ssc.2020010101 (In Russ.).
2. Busygina N.P., Podushkina T.G., Freik N.V. Reestry praktik kak mekhanizm dokazatel'noi sotsial'noi politiki v sfere zashchity detstva: analiz mezhdunarodnogo opyta [Registers of Practices as an Evidence-Based Social Policy Mechanism for Child Welfare: An Analysis of International Experience] [Elektronnyi resurs]. *Sotsial'nye nauki i detstvo = Social Sciences and Childhood*, 2021. Vol. 2, no. 1, pp. 7–23. DOI:10.17759/ssc.2021020101 (In Russ.).
3. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 06.07.2018 N 1375-r (red. ot 23.11.2020) «Ob utverzhdenii plana osnovnykh meropriyatii do 2020 goda, provodimykh v ramkakh Desyatiletiya detstva» [Order of the Government of the Russian Federation dated 06.07.2018 N 1375-r (ed. dated 11/23/2020) “On approval of the plan of main activities until 2020, held within the framework of the Decade of Childhood”] [Elektronnyi resurs]. *Konsul'tant Plyus*. 2021. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_375249 (Accessed 27.10.2021). (In Russ.).
4. Standart dokazatel'nosti praktik v sfere detstva (Versiya № 2. 31.08.2018) [Standard of evidence of practices in the field of childhood (Version No. 2. 31.08.2018)] [Elektronnyi resurs]. *Ozenka. Info*. 2021. URL: http://ozenka.info/about/dokazatelnyy_podhod/standart_dokazatelnosti_praktik/402_file_2.pdf (Accessed 27.11.2021). (In Russ.).
5. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 29.05.2017 № 240 «Ob ob'yavlenii v Rossiiskoi Federatsii Desyatiletiya detstva» [Decree of the President of the Russian Federation No. 240 dated 29.05.2017 “On the announcement of the Decade of Childhood in the Russian Federation”] [Elektronnyi resurs]. *Konsul'tant Plyus*. 2021. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_375249 (Accessed 27.10.2021). (In Russ.).
6. Bellamy J.L., Mullen E.J., Satterfield J.M., Newhouse R.P., Ferguson M., Brownson R.C., Spring B. Implementing evidence-based practice education in social work: A transdisciplinary approach. *Research on Social Work Practice*, 2013. Vol. 24, pp. 426–436. DOI:10.1177/1049731513480528
7. Barends E., Rousseau D.M., Briner R.B. Evidence-Based Management: The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management, 2014. 20 p.

8. Cascio W.F. Evidence-Based Management and The Marketplace for Ideas. *The Academy of Management Journal*, 2007. Vol. 50, no. 5, pp. 1009–1012. DOI:10.5465/amj.2007.27151942
9. Gold J. What Works Network: Five Years On [Elektronnyi resurs]. *GOV.UK*, 2018. 37 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/677478/6.4154_What_works_report_Final.pdf (Accessed 12.11.2021).
10. Head B. Toward More “Evidence-Informed” Policy Making? *Public Administration Review*, 2015. Vol. 76, no. 3, pp. 472–484. DOI:10.1111/puar.12475
11. Morago P. Evidence-based practice: from medicine to social work. *European Journal of Social Work*, 2006. Vol. 9, no. 4, pp. 461–477. DOI:10.1080/13691450600958510
12. Ogbonnaya I.N., Martin J., Walsh C.R. Using the California Evidence-Based Clearinghouse for Child Welfare as a Tool for Teaching Evidence-Based Practice. *Journal of Social Work Education*, 2018. Vol. 54, sup. 1, pp. 1–10. DOI:10.1080/10437797.2018.1434434
13. Pfeffer J., Sutton R.I. Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense Profiting from Evidence-Based Management. *Strategy and Leadership*, 2006. Vol. 34(2), pp. 35–42. DOI:10.1108/10878570610652617
14. Rojas Y., Stenström N. The Effect of Organizational Factors on the Use of Evidence-based Practices among Middle Managers in Swedish Social Services. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 2019. Vol. 44, no. 1, pp. 32–46. DOI:10.1080/23303131.2019.1683667
15. Rousseau D.M. Is There Such a Thing as “Evidence-Based Management”? *Academy of Management Review*, 2006. Vol. 31, no. 2, pp. 256–269. DOI:10.5465/amr.2006.20208679
16. Rundall T.G., Martelli P.F., Arroyo L., McCurdy R. The Informed Decisions Toolbox: Tools for Knowledge Transfer and Performance Improvement / Practitioner Application. *Journal of Healthcare Management*, 2007. Vol. 52, pp. 325–341. DOI:10.1097/00115514-200709000-00009
17. Rynes S.L., Trank C.Q., Lawson A.M., Ilies R. Behavioral Coursework in Business Education: Growing Evidence of a Legitimacy Crisis. *Academy of Management Learning & Education*, 2003. Vol. 2, pp. 269–283. DOI:10.5465/amle.2003.10932135
18. Rynes S.L. Editor’s Afterword: Let’s Create A Tipping Point: What Academics and Practitioners can do, Alone and Together. *Academy of Management Journal*, 2007. Vol. 50, no. 5, pp. 1046–1054. DOI:10.5465/amj.2007.27156169
19. Saari L.M. Bridging the Worlds. *Academy of Management Journal*, 2007. Vol. 50, no. 5, pp. 1043–1045. DOI:10.5465/amj.2007.27156088
20. Sackett D.L., Richardson W.S., Rosenberg W., Haynes R.B. Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM. Evidence-based medicine. Edinburgh, Scotland: Churchill Livingstone, 1996. Vol. 312, pp. 71–72.
21. Sohrabi Z., Zarghi N. Evidence-Based Management: An Overview. *Creative Education*, 2015. Vol. 6, pp. 1776–1781. DOI:10.4236/ce.2015.616180
22. Udo C., Forsman H., Jensfelt M., Flink M. Research Use and Evidence-Based Practice Among Swedish Medical Social Workers: A Qualitative Study. *Clinical Social Work Journal*, 2019. Vol. 47, pp. 258–265. DOI:10.1007/s10615-018-0653-x
23. Van de Ven A.H., Johnson P.E. Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 2006. Vol. 31, no. 4, pp. 802–821. DOI:10.5465/amr.2006.22527385
24. Walshe K., Rundall T.G. Evidence-based Management: From Theory to Practice in Health Care. *The Milbank Quarterly*, 2001. Vol. 79, no. 3, pp. 429–457. DOI:10.1111/1468-0009.00214

Информация об авторах

Семья Галина Владимировна, доктор психологических наук, ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9583-8698>, e-mail: gvsemia@yandex.ru

Станилевский Виктор Валерьевич, магистр международных отношений, Американский Университет (American University), г. Вашингтон, округ Колумбия, Соединенные Штаты Америки, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8808-7387>, e-mail: victor.stanilevskiy@gmail.com

Газарян Алексей Артурович, методолог Центра доказательного социального проектирования, ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9498-5757>, e-mail: zhivoy@yandex.ru

Некрасов Андрей Сергеевич, магистр психолого-педагогического образования, ведущий аналитик Центра доказательного социального проектирования, ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1072-7986>, e-mail: nekrasov.x@gmail.ru

Information about the authors

Galina V. Semya, Doctor of Psychology, Professor, Department Psychology of Education, Chair of Age Psychology Named after L.F. Obukhova, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9583-8698>, e-mail: gvsemia@yandex.ru

Victor V. Stanilevsky, Master of Arts in International Affairs, American University, Washington, DC, USA, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8808-7387>, e-mail: victor.stanilevskiy@gmail.com

Alexey A. Gazaryan, Specialist of the Methodology of the Center for Evidence-based Social Design, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9498-5757>, e-mail: zhivoy@yandex.ru

Andrey S. Nekrasov, Master of Psychological and Pedagogical Education, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1072-7986>, e-mail: nekrasov.x@gmail.ru

Получена 29.11.2021

Принята в печать 28.01.2022

Received 29.11.2021

Accepted 28.01.2022