

# Поиск и обоснование управленческих решений с ПОМОЩЬЮ ДАННЫХ

Онлайн-мастерская “Теплицы социальных технологий” и “Новой газеты”  
Policy debate и инструменты анализа

# Анализ стейкхолдеров

В каждой теме есть “заинтересованные лица” – акторы

- кто получает выгоду
- кто страдает
- от кого потребуются определенные усилия

Страдание и выгода, зачастую неравномерно распределяются на временной шкале и часто для одних и тех же акторов любое действия является выгодой сейчас, убытками потом или наоборот

Анализ стейкхолдеров сама по себе достаточно слабая техника, которая требует сочетания с другой методологией, например с Status Quo & Status future или с институциональным анализом

Важно понимать, что в отличие от value-debates, не нужно применять разную оптику к стейкхолдерам, чтобы показывать почему стоит принимать то или иное решение, напротив, стоит рассмотреть стейкхолдеров в общей моральной оптике и посмотреть, какое техническое решение позволит увеличить благо и снизить риски

- кто-то в любом случае пострадает, не нужно бояться понимать этого и компенсировать его большей выгодой для остальных
- обычно, анализ стейкхолдеров применяется тогда, когда в кейсе заложен классический или современный утилитаризм

# Сравнение Status Quo & Status future

Важно

Критикуя оппонента с точки зрения вероятности событий помните, что они не должны противоречить вашему кейсу

Status future 1

- как предложенные меры решают проблему?
- почему они подействуют - аналогии, исторические примеры, концепции
- критика - почему данные меры не произойдут / не подействуют

Status Quo

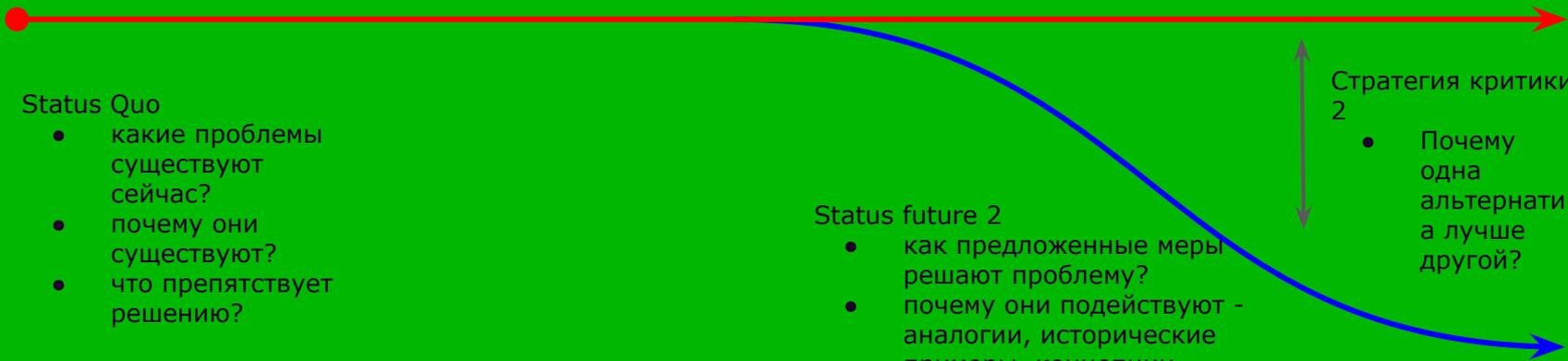
- какие проблемы существуют сейчас?
- почему они существуют?
- что препятствует решению?

Status future 2

- как предложенные меры решают проблему?
- почему они подействуют - аналогии, исторические примеры, концепции
- критика - почему данные меры не произойдут / не подействуют

Стратегия критики 2

- Почему одна альтернатива лучше другой?



# Институциональный анализ

Дебаты не существуют в “вакууме”. Даже открытый кейс опирается на существующие институты. Когда вы предлагаете свое решение проблемы, вы можете проанализировать существующие институты и построить кейс в одной из двух логик:

## Действие в рамках текущих институтов

- Какие институты затрагивает ваш проект (образование, армия, школа, бюрократия, массовое производство)
- Какие специфические ограничения существуют в них
- Как можно использовать текущую модель эффективнее, не меняя систему в целом?

## Path-dependence

Слишком велики ограничения текущих институтов для возможности эффективного развития / изменение институтов дороже, чем потенциальная выгода

## Изменение институтов

- Какие институты затрагивает ваш проект (образование, армия, школа, бюрократия, массовое производство)
- Какие специфические ограничения существуют в них
- Почему специфические ограничения препятствуют развитию

# Упражнение 1: эффективная домашняя работа

- На основе изученных анализов и материалов, собранных в домашних условиях опишите проблему инклюзивного образования в современной России
- Для этого вам нужно ответить на несколько вопросов:
  - Какие ключевые проблемы существуют в вашей области? Определите не более трех
  - Какие причины в текущей ситуации приводят к данным проблемам?
  - Какие акторы являются основными в системе инклюзивного школьного образования?
  - Какова цена изменения ситуации в системе инклюзивного образования?
  - Что произойдет, если ничего не менять?

# Упражнение 1: эффективная домашняя работа

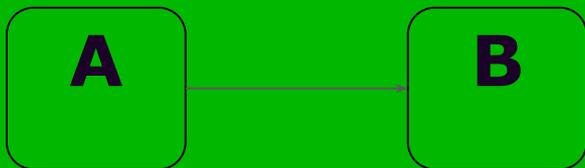
- Вы работаете в своих командах
- Сформулируйте ваши ответы на вопросы
- Определите одного выступающего от каждой команды
- Время подготовки - 20 минут
- Время выступления 3 минуты

# Анализ рисков & инфраструктур

- Инфраструктуры подобны институтам, только в отличие от них – накладывают наиболее “жесткие” ограничения и на первых взгляд – невидимые
- Инфраструктуры анализируются в специфических кейсах, когда речь идет о цепочках производства, городском развитии или экономике
- В отличие от институтов – инфраструктуры обладают важной особенностью – рисками коллапса
- Если институты имеют постоянные негативные эффекты, как хронические болезни, то инфраструктуры рискуют коллапсировать, как реактивные
- Для эффективного спора об инфраструктурах, нужно показать вероятность коллапса, его тип и степень контролируемости – на сколько других инфраструктур распространяется вред от коллапса
- Помните, каскадный коллапс, когда из-за риска разваливается вся инфраструктура явление редкое, но все же происходящее – используя эту риторику, важно обосновать, почему вы не преувеличиваете опасность

# Корреляция VS каузальность

Важный элемент любого анализа – каузальные связи, важно не путать их с корреляциями



Корреляция - когда два феномена происходят одновременно или последовательно, но невозможно установить связь между ними

- Когда вы работаете с источниками или пытаетесь строить логическое рассуждение важно помнить, что большинство событий имеют скорее корреляцию, чем жесткую каузальность так как вызываются сразу многими причинами. Зачастую, нельзя даже выявить наиболее сильную и приходится работать с комплексной причинностью.
- Аналогично помнить про большое количество переменных, особенно, когда вы работаете с данными экономических или социологических экспериментов.
- Что-то, что сработало в рамках тюремного эксперимента не работает в реальной тюрьме, как и меры эффективные для Чили не обязательно будут эффективны для России

# Как гуглить правильно?

- Используйте Handbook ведущих университетов - Оксфорд, Кэмбридж, Гарвард
- Ищите статьи в ведущих академических журналах - просмотрите подборку с помощью Google Scholar среди наиболее цитируемых статей
- Обычно на многие темы есть готовые публицистические статьи в западных журналах (The Economist и подобные)
- Сделайте себе RSS ленту в интересующими вас темами, собирая данные из релевантных публицистических/академических изданий
- Иногда, дебаты на вашу тему уже состоялись - посмотрите варианты кейсов
- **Важно! Воспринимайте всю информацию критически. Не стоит слепо верить источникам. Лучше несколько раз задать вопрос - "почему" были получены такие данные или сделаны такие выводы. Даже если сам источник не вызывает подозрений**

# Хочу анализировать лучше - что читать?

## Об институтах:

- Аузан, А. (2014). Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер
- Мокир, Д. (2014). Рычаг богатства. Технологическая креативность и экономический прогресс. М.: Изд-во Института Гайдара
- Гребер, Д. (2016). Утопия правил. О технологиях, глупости и тайном обаянии бюрократии. Ad Marginem

## Об инфраструктурах:

- Anand, N., Gupta, A., & Appel, H. (Eds.). (2018). The promise of infrastructure. Duke University Press
- Graham, S. (Ed.). (2010). Disrupted cities: When infrastructure fails. Routledge

## О разных формах модернизации:

- Коуз, Р., & Ван, Н. (2017). Как Китай стал капиталистическим. Litres
- Голдстоун, Д. (2013). Почему Европа? Возвышение Запада в мировой истории, 1500–1850. Экономическая социология
- Валлерстайн, И., & Тюкина, Н. (2006). Миросистемный анализ: введение
- Люббе, Г. (2019). В ногу со временем

# Домашнее задание

- На основе проработанных сейчас решений ответьте на следующие вопросы:
  - Какие данные вы будете применять для изучения проблематики?
  - Как именно данные помогут вам в анализе?
  - Какие ресурсы вам будут нужны кроме данных?
  - Какой механизм решения проблемы предлагается?
  - Какие последствия наступят, если ничего не делать?