

Использование логико-  
структурного подхода для

РЕМ РАЛ

Фрэнк Литтл

# Что такое логическая структура?

- Широко используемая система планирования для (международного) сотрудничества и развития
- Используется в некоторых странах (например, в Канаде) более широко различными частями правительства (известна как “RBM”)
- Это система управления, **основанная на результатах**: чего вы хотите достичь (не *основанная на деятельности* или *Основанная на ресурсах*)
- Это **инструмент размышлений**, а не *форматирующее упражнение*
- Широкое использование на протяжении долгих лет означает, что существует множество «диалектов» с незначительными различиями в терминах и определениях
- Использование в качестве помощи при программировании часто продвигается Аудиторскими палатами, Группами оценки, Финансовыми директорами.
- Протестированная и испытанная система (с 1970-х): хорошо известны выгоды и ограничения

# Что такое *Теория изменений*?

- Логико-структурный подход (LFA) использует то, что известно под названием *Теории изменений (ТоС)*
- ТоС - это описание того, как одна (запланированная) задача или изменение приведет к другой
- Теория изменений позволяет проверить и протестировать подразумеваемую логику
- **Пробелы** в логике могут быть вскрыты, если станут явными

# Пример Теории изменений

- **Проблема:** водители ездят слишком быстро в застроенной зоне
- **Решение:** Меры по снижению скорости движения (например, искусственные неровности для снижения скорости движения («лежачие полицейские»))
- **Теория изменений (логика 'если – тогда'):**
  - ЕСЛИ МЫ установим «лежачих полицейских» на дороге,
  - ТОГДА это будет создавать неудобства для водителей автомобилей и их пассажиров, если они будут ехать слишком быстро
  - ЕСЛИ это неудобно, ТОГДА они замедлят движение, что переехать «лежачего полицейского»
  - ЕСЛИ они замедлят движение, ТОГДА они не наберут сразу же скорость снова
  - Таким образом, средняя скорость на дороге будет ниже после вмешательства, нежели до него.

# Пробелы в логике: «*Лежачие полицейские*»

- Некоторым людям нравится езда по бездорожью, они рассматривают как вызов – ездить как можно быстрее по буграм и кочкам
- Некоторые люди возражают против того, что их заставляют замедлять движение, и после этого ускоряют движение в качестве компенсации
- Некоторые люди «устраивают гонки» – едут с максимальной скоростью между «лежащими полицейскими» (поэтому средняя скорость может и не быть ниже)
- Камеры, следящие за скоростью на шоссе, имеют схожие моменты (помогает непрерывный мониторинг: увеличение шансов на то, что поймают, срабатывает лучше).

# Важность «правильного» результата

- Полу-приватизация голландских железных дорог
- Парламент хотел обеспечить качество обслуживания путем введения соглашения о результате
- Соглашение «Поезд ходит по расписанию»
- (более точно, определенный процент прибывает в пункт назначения в течение определенного времени)
- Что же может пойти не так?

# «Мы пытались сделать все хорошо ...»

- Поезда часто прибывают вовремя, но поезда, расписание которых согласовано с расписанием поездов примыкающей линии, не ждут,
- Поэтому пассажиры могут пропустить свои стыковочные поезда и прибыть позже, чем планировалось.
- Поезда, которые прибывают слишком поздно, отменяются (поезд, который не едет, прибывает вовремя?)
- Расписания меняются так, чтобы обеспечить большую пунктуальность, разделяя услуги,
- Но это приводит к еще большим неудобствам для пассажиров, и на поездки у них уходит больше времени

# Фокусирование внимания на неверном результате

- Выбор и мониторинг неверного результата приводит к непреднамеренным последствиям
- Полиции дают цель - X количество штрафов за нарушения правил вождения в месяц\*
- Больница обязуется обеспечить меньшее количество смертей в больнице\*\*

\* *Они устанавливают мобильные камеры слежения за скоростью непосредственно перед изменением предела скорости на границах города*

\*\* *Отправляют действительно больных людей домой, прежде чем они умрут*



# Почему мы должны быть озабочены

- Эти результаты могут быть достигнуты:
  - Поезда прибывают в основном вовремя
  - Полиция ловит достаточно водителей, которые едут слишком быстро
  - Меньше пациентов умирают в больнице

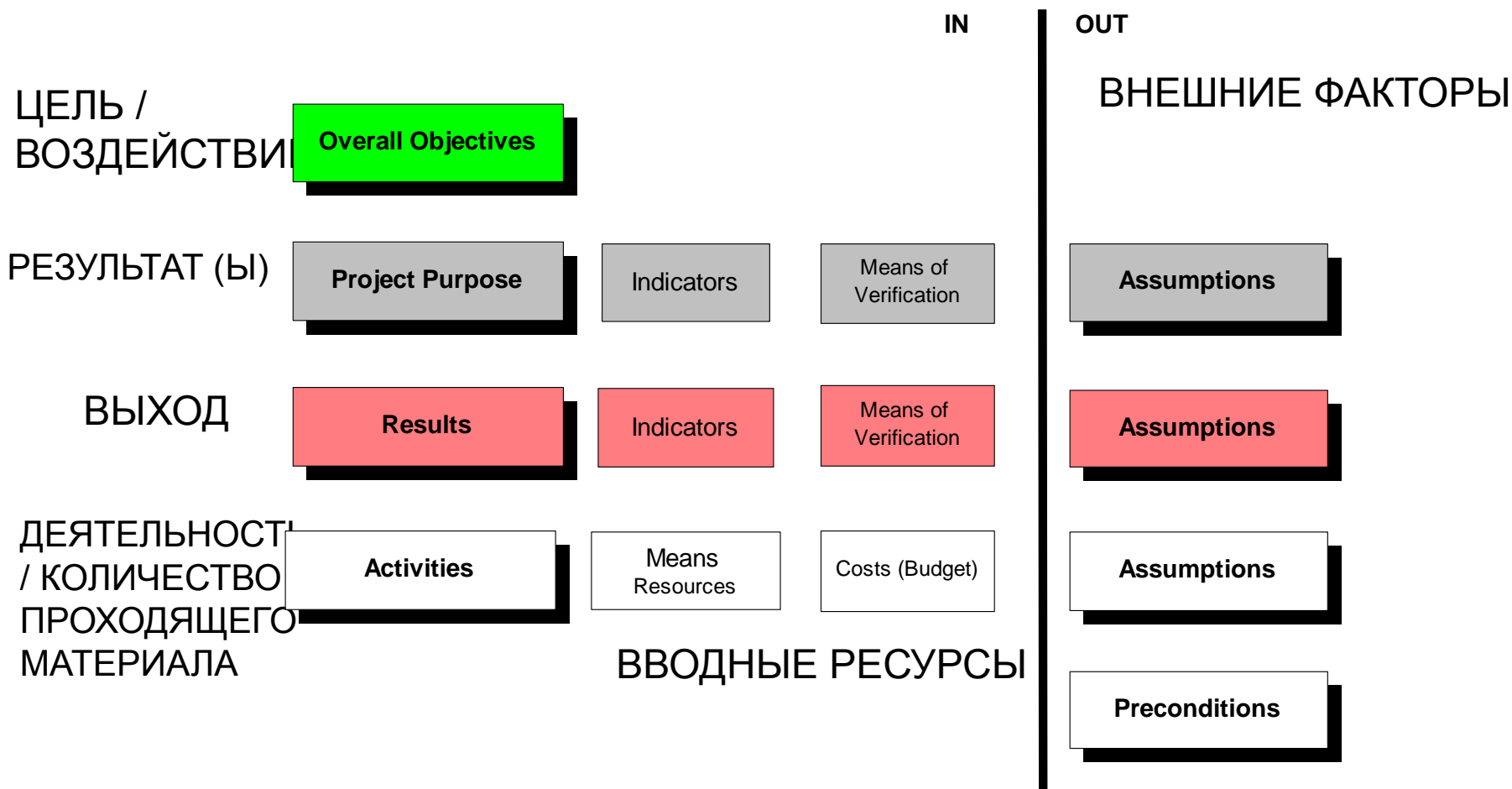
НО

- Желаемое изменение не меняет следующее:
  - Пассажиры испытывают неудобства, им требуется больше времени, чтобы добраться до своего места назначения
  - Водители не ездят более осторожно, они учатся не доверять полиции (и игнорируют правила, если полиции нет)
  - Качество больничного лечения не повышается, а фактически, даже снижается.

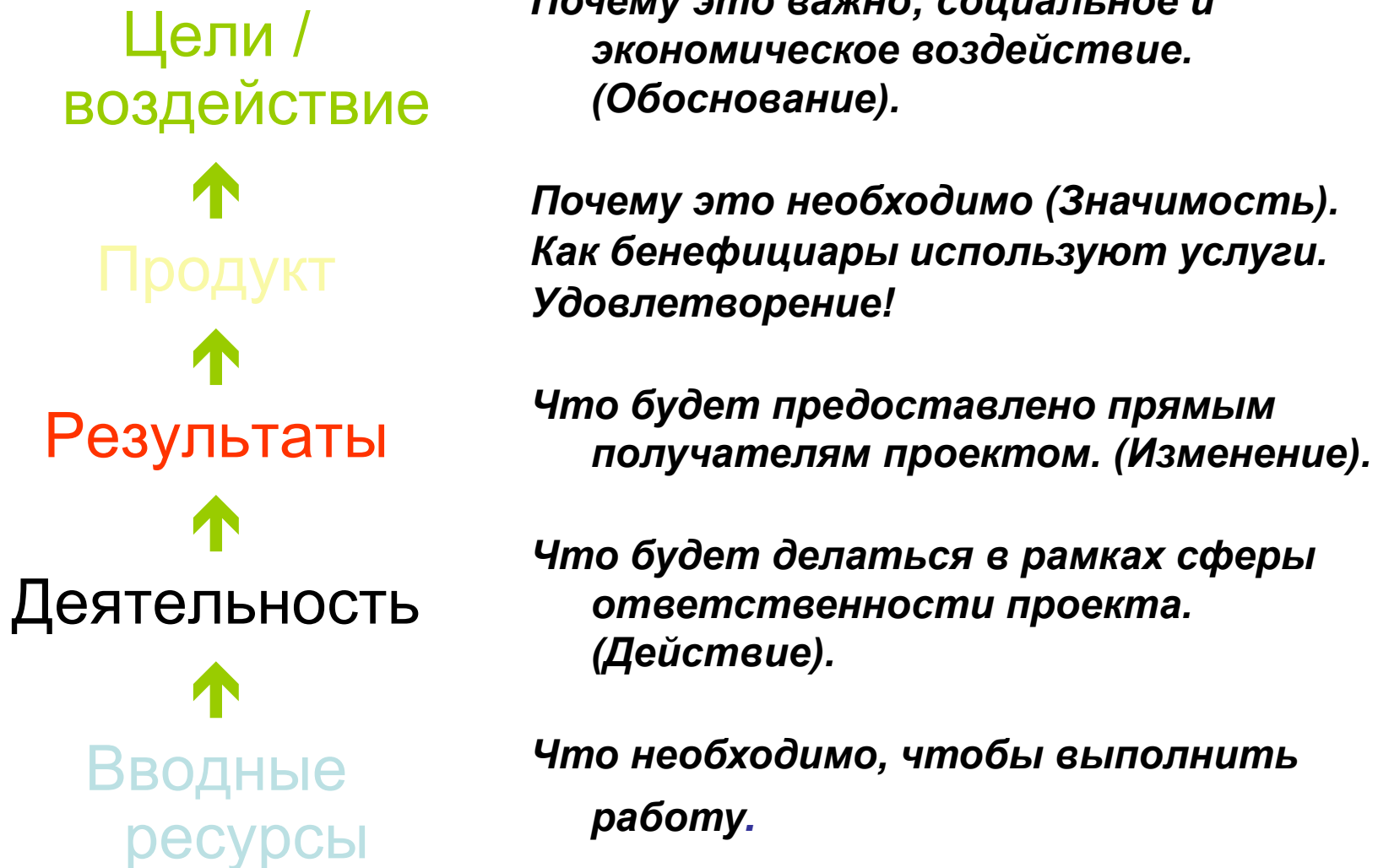
# Подотчетность, эффективность, результативность

- Аудиторская палата часто делает вывод
  - Деньги тратятся «легально» (то есть, на виды деятельности, которые были предусмотрены)
  - Подрядчики программ могут объяснить, какие целевые значения или *Результаты* будут достигнуты, благодаря осуществлению определенных видов деятельности, но
  - Должностные лица Правительства не могут заранее установить эти целевые значения/результаты,
  - Поэтому трудно определить *эффективность* (можно ли достичь этих целевых значений менее дорогостоящим, более быстрым способом)
  - Более высокий уровень *Результатов* настолько широк, что туда подходит все,
  - Поэтому нет возможности определить *результативность*.
- Другими словами: *Теорию изменений* нельзя протестировать.

# Базовая логико-структурная матрица (ЕС)



# Логика вмешательства (“Ввод”)



# Типичные примеры логико-структурной матрицы

	<i>Business</i>	<i>Education</i>	<i>EU Project</i>
<b>Goal</b>	<b>Shareholder and public benefit</b>	<b>Parents, children and general society benefit</b>	<b>Regional or general European benefit</b>
<b>Outcome</b>	<b>Client/customer service delivery by department</b>	<b>Schooling delivered to pupils</b>	<b>Intermediate organization capacity improvement</b>
<b>Output</b>	<b>Internal departmental changes</b>	<b>Changes in the way teachers work</b>	<b>Specific innovations or learnings/best practices</b>
<b>Activity</b>	<b>Project or task force actions</b>	<b>Project actions to support teachers</b>	<b>Project activities to prove or achieve the results</b>
<b>Input</b>	<b>Allocated resources for project/task force</b>	<b>Allocation from school or education department budget</b>	<b>Budgets allocated to project from EU and local sources</b>

# Работа с риском («Выход»)



## *Внешний проектный контроль*



Внешние факторы, необходимые для достижения Общих целей



Внешние факторы, необходимые для достижения Задачи проекта



Внешние факторы, необходимые для достижения запланированных Результатов или Продуктов



Предварительные условия для начала или продолжения деятельности

# Пример допущений («Выход»)

*У фермерских домохозяйств в сельских районах более высокие доходы и уровень жизни*

*Фермеры достигли более высокой урожайности на гектар при тех же, или даже меньших усилиях*

*Новые системы ведения фермерских хозяйств переданы 100 фермерам (квалифицированными работниками консультантами).*

*Мы обучили 10 квалифицированных работников консультантов передаче новых методов.*

*У нас есть экспертные знания и финансирование, чтобы разработать и предоставить обучение для квалифицированных работников консультантов.*

## Допущения (внешние факторы)

*[И если] есть рынок для более высоких урожаев фермерских хозяйств*

*[И если] фермеры хотят рискнуть и применить новые системы ведения фермерских хозяйств*

*[И если] квалифицированные работники консультанты действительно регулярно посещают достаточное количество фермеров*

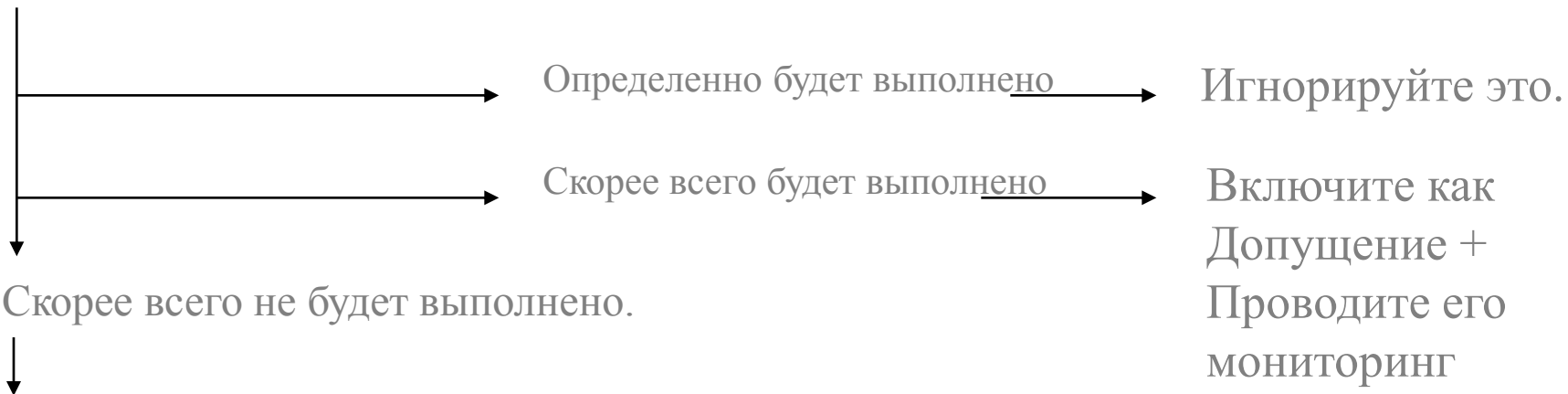
*[И если] мы знаем, какие новые системы ведения фермерских хозяйств являются подходящими с учетом ситуации фермеров*

# Тестирование рисков

Насколько важным является [условие] для достижения [задачи более высокого уровня]?



Насколько вероятно, что [условие] будет выполнено?



Можем ли мы разработать меры, чтобы сократить риск или включить достижение условия в дизайн нашего проекта?





# Определение индикатора

**Изменение**

