

ОБУЧЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ОЦЕНКИ
НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕПИ ПОСТАВОК (NSCA 2.0)
День 1: Какую пользу может NSCA принести вам?



Программа Агентства США по международному развитию (USAID) в отношении глобальной цепи поставок в сфере здравоохранения — техническая помощь, целевой заказ на оценку национальной цепи поставок

Задача

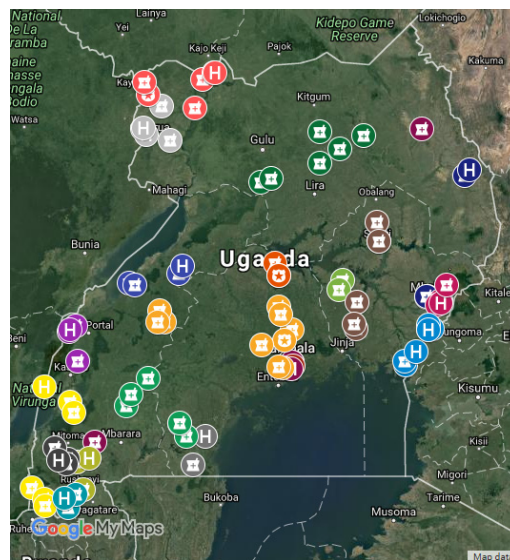
- Показать, каким образом NSCA 2.0 применялась в других странах для оценки цепи поставок и воздействия на процесс принятия стратегических решений
- Сделать краткий обзор типов собранных данных и полученных в результате оценки информационных данных
- Определить типы вопросов, на которые отвечает NSCA для правящих кругов и специалистов цепи поставок (и на какие вопросы данный вид оценки не дает ответов)
- Начать рассмотрение того, каким образом NSCA может отвечать на важные вопросы в рассматриваемых странах среди участников семинара

Список вопросов для рассмотрения

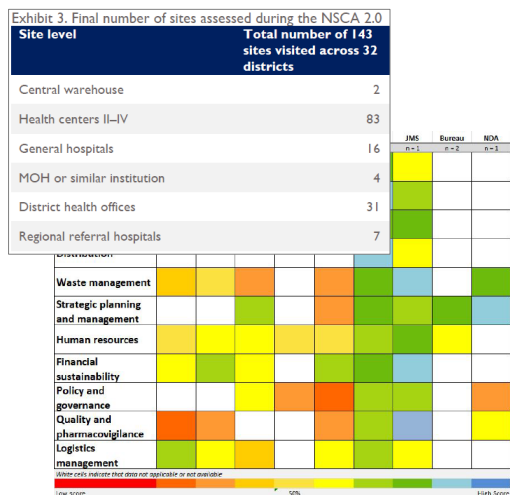
- Что сделала оценка NSCA (2.0) в прошлом, примеры стран
 - Уганда
 - Гвинея
 - Гана
- Обзор информационных выходных данных и мощных аналитических возможностей
- Вопросы, на которые NSCA помогает ответить
 - ... а также вопросы, на которые NSCA не может дать ответа
- Упражнение: «Какую пользу NSCA могла бы принести вам?»
 - Упражнение по изучению контекста и коллективному обсуждению

Пример страны: Уганда

- Контекст
 - Уганда приближалась к важному моменту в своем цикле стратегического планирования и нуждалась в оценке для понимания динамики собственного развития вплоть до настоящего момента на NPSSP III
- Задачи
 - Дать исчерпывающее представление о степени зрелости и производительности фармацевтической цепи поставок в государственном секторе Уганды
 - Проанализировать и оценить эффективность цепи поставок
 - Использовать инструмент NSCA для дальнейшей адаптации мер, принимаемых на уровне различных учреждений
 - Определение ключевых слабых сторон планирования министерства здравоохранения и координации заинтересованных сторон для предоставления информации по развитию плана/планов трансформации и регуляции инвестиций, укрепляющих систему



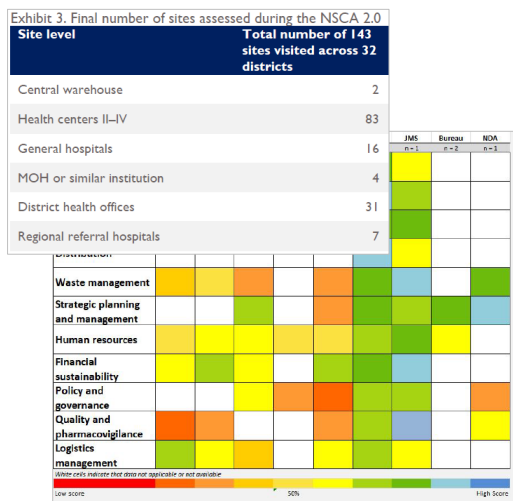
Пример страны: Уганда, продолжение



Полученные результаты, включая:

- Установлено, что учреждения центрального уровня обладают мощными возможностями по прогнозированию и управлению запасами
- В соответствии с результатами наблюдений, по всей системе здравоохранения отмечалась нехватка уровней службы управления персоналом для выполнения стандартных функций цепи поставок. Очевидная необходимость увеличения числа персонала цепи поставок на всех уровнях системы, а также *развития профессиональных навыков* в данной роли
- Сферы по организации сбора и удаления отходов и фармакологическому надзору испытывали острую нехватку персонала и не работали надлежащим образом.

Пример страны: Уганда, продолжение



Рекомендованные содержательные действия включали:

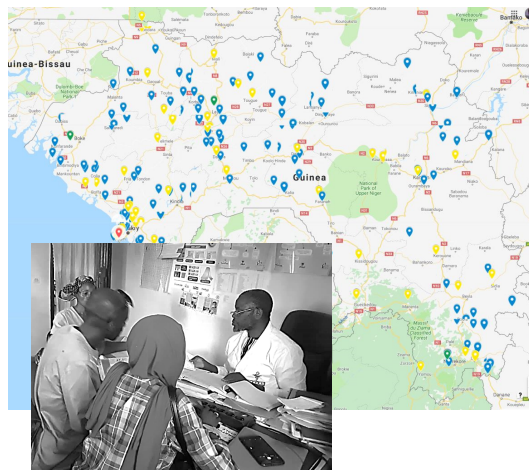
- Создание национальных директив по организации сбора и удаления отходов
- Увеличение штатной численности персонала, в особенности, в региональных реферальных больницах в рамках цепи поставок
- Распространение инструментов и СОП по подготовке отчетов по фармакологическому надзору для учреждений здравоохранения по всей стране

Шаги, предпринятые после проведения NSCA:

- План трансформации цепи поставок был составлен совместно с правительством Уганды и Глобальным фондом для устранения ключевых недостатков, приведенных в отчете по NSCA
- АМР США выпустило свой очередной Запрос на подачу заявок по проекту укрепления систем цепей поставок, в котором отчет NSCA используется в качестве доказательной базы технической стратегии 5-летней программы

Пример страны: Гвинея

- Контекст:
 - Эпидемия лихорадки Эбола (2013–2016 гг.)
 - 1 фаза Стратегического плана по цепи поставок (2017–2024 гг.) приближается к концу
 - Создан новый Отдел управления логистикой, и развернута новая Информационная система управления логистикой
 - Постоянные пробелы в данных по всей стране
- Задачи:
 - Оценить текущее состояние цепи поставок в целом для выявления «узких мест» и возможностей
 - Оценить динамику развития после проведения оценки NSCA 1.0 в 2016 году
 - Повлиять на пересмотр Стратегического плана, постановку новых приоритетных задач и продолжающиеся инвестиции
 - Устранить остающиеся пробелы в данных



Задачи:

- Оценить возможности и эффективность цепи поставок в сфере общественного здравоохранения Гвинеи для выявления «узких мест» и возможностей для развития.
- Провести мониторинг влияния недавних мероприятий по улучшению цепи поставок и/или инвестиций.
 - Оценить динамику развития после проведения оценки NSCA (версия 1.0) в 2016 году
 - Оценить динамику развития по сравнению с 2017 годом «Plan stratégique de la chaîne nationale d’approvisionnement en produits de santé, 2017–2024»
- Оказать влияние на будущее стратегическое планирование, политику и систему управления страны и задать направление для инвестиций в цепь поставок.

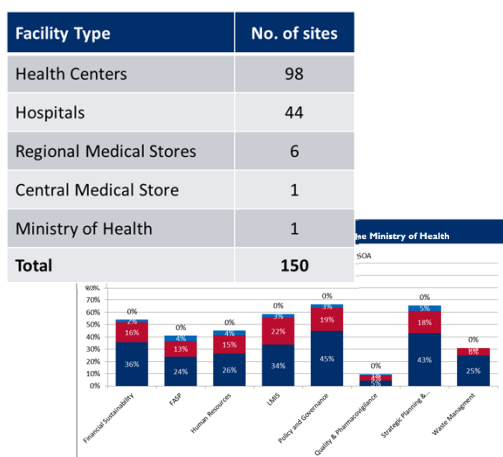
NSCA:

- 5 типов учреждений, 150 объектов в целом
- Все 38 префектур
- 40 сборщиков данных (студенты университета в области фармацевтики и

чиновники министерства здравоохранения)

- Основная группа оценки (7 человек)

Пример страны: Гвинея, продолжение



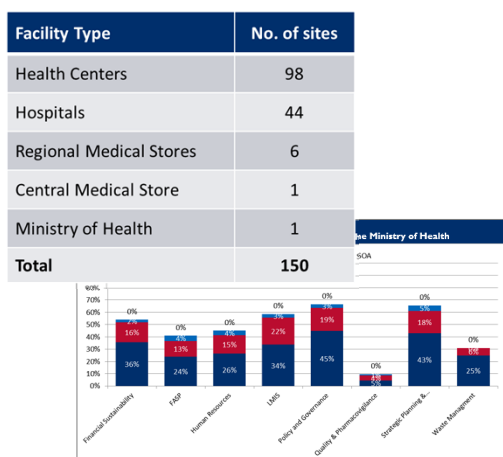
Полученные результаты, включая:

- Многочисленные национальные стратегии, внедренные на центральном уровне, еще не распространены.
- Основные возможности Информационной системы управления логистикой имеются и эффективно рационализированы, однако имеет место отставание в производительности. Инвестиции в обучение носят бессистемный характер и сохраняются основные пробелы (например, наличие карточек учета)
- Закупочный процесс продолжает оставаться непрозрачным.
- Сохраняются пробелы в сферах обеспечения качества, проверок и организации сбора и удаления отходов. Нехватка ясности в вопросе того, на чем будет основываться будущая национальная стратегия: на сжигании или обратной логистике.
- Частичная интеграция распределительной системы.
- Показатели производительности в отношении запасов существенно отличаются между разными уровнями и областями программы.
- Основные функции цепи поставок все еще не включены в должностные инструкции специалистов в области здравоохранения в учреждениях низшего уровня.

Пункты действий:

- Определение приоритетности и последовательности
- Обучение вопросам финансирования в случае неполного использования имеющихся возможностей
- Небольшие изменения, например, в плане официальных должностных инструкций и стандартных операционных процедур (СОП)
- Более крупные изменения, например, реформа системы закупок, обеспечение качества и управление отходами

Пример страны: Гвинея, продолжение



Рекомендованные содержательные действия включают:

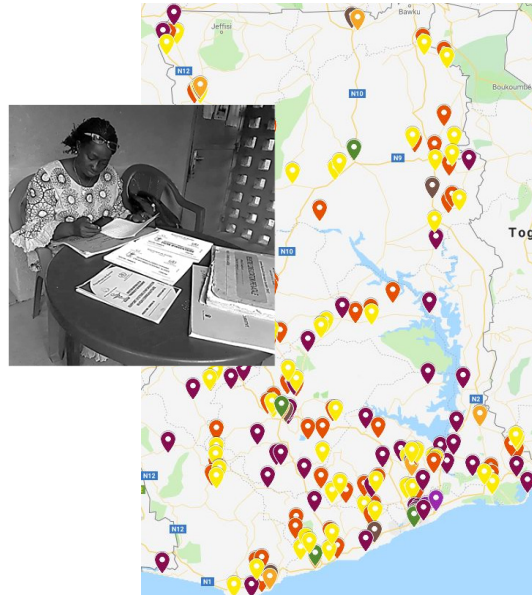
- Расположить в порядке очередности и продолжительности список следующих шагов, предусмотренных в исходном Стратегическом плане
- Наделить существующие учреждения (например, Отдел управления логистикой и Управление контроля продуктов рынка (PCG)) полномочиями по исполнению функций цепи поставок
- Обеспечить постоянное финансирование курсов обучения в случае неполного использования имеющихся возможностей
- Предлагается внести небольшие изменения, такие как официальные должностные инструкции и расширение СОП
- Продвижение более крупных изменений, например реформы системы закупок, обеспечения контроля качества и организации сбора и удаления отходов

Продолжающиеся следующие этапы:

- Семинар по распространению в октябре 2019 года

Пример страны: Гана

- Контекст
 - Цепь поставок продолжает восстанавливаться после пожара на центральном медицинском складе
 - В 2015 году разработан Основной план цепи поставок (2016–2020 гг.)
 - Закупочный процесс продолжает развиваться в отсутствие центрального медицинского склада благодаря развитию системы финансирования
 - Новая централизованная Информационная система управления логистикой развернута в национальном масштабе
- Задача
 - Оценить динамику развития после разработки Основного плана в 2015 году
 - Определить пробелы и возможности для совершенствования текущей системы
 - Разработать основные параметры деятельности по реализации Информационной системы управления логистикой
 - Выступить в качестве «источника правды» и сформировать мощную количественную основу для воздействия на разработку Основного плана цепи поставок (2021–2025 гг.)



Контекст

- В 2015 году министерство здравоохранения Ганы разработало свой первый Основной план цепи поставок.
- Основной план цепи поставок министерства здравоохранения Ганы (2016–2020 гг.) был призван руководить реализацией ключевых вмешательств, направленных на стратегическое реформирование цепи поставок.
- В связи с тем, что срок действия плана истекает в 2020 году, необходимо оценить ход его реализации вплоть до настоящего момента.

- Также в настоящее время Гана осуществляет развертывание Информационной системы управления логистикой системы здравоохранения на национальном уровне
- Помимо оценки динамики развития в ключевых областях реализации вплоть до настоящего момента, существует необходимость разработки комплексной основы для работы Информационной системы управления логистикой в целях обеспечения измерения доходности по инвестициям в 3-летний срок.

Задачи:

- Анализ и измерение эффективности, операционной возможности, зрелости и технологической возможности национальной цепи поставок товаров медицинского назначения, финансируемой государственным сектором
- Оценка динамики развития вплоть до настоящего момента в ключевых областях, приведенных в Основном плане цепи поставок (2016–2020 гг.) и пробелов в ходе реализации
- Разработка комплексных основных параметров по наличию запасов и качеству логистических данных для внедрения Информационной системы управления логистикой
- Выступить в качестве единственного «источника правды» и сформировать мощную количественную основу для воздействия на разработку следующего Основного плана цепи поставок (2021–2025 гг.)

Крупнейшая оценка NSCA на сегодняшний день

- 63 сборщика данных (фармацевты и сотрудники цепи поставок)
- 9 типов учреждений + 248 объектов
- 55 опросов ключевых источников информации на центральном уровне
- 10 КПЭ, включая данные о запасах по 11 товарам-маркерам и закупках по 6.
- Основная группа оценки из 11 человек

Выводы:

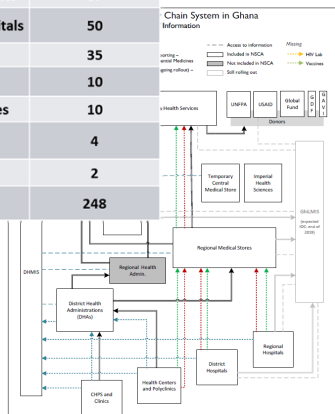
- Деятельность по финансированию и закупкам представляет собой ключевой риск. Чрезвычайная размытость системы не позволяет следовать принципам.

- Запутанная информация. Работа над переходом к единой системе. Выявлены отличные возможности для доработки, однако повышение эффективности потребует существенных инвестиций в развертывание/обучение до того, как возможности можно будет использовать в полной мере.
- Запутанность системы стоит во главе.
- Распределение носит бессистемный характер.
- Нет контроля за качеством и организацией сбора и удаления отходов
- Проблемы в сфере человеческих ресурсов: позиции в цепи поставок недооценены, и наблюдается дефицит персонала, в особенности, на низших уровнях

Воздействие:

Пример страны: Гана, продолжение

Facility Type	Number sampled
CHPS + Clinics	70
Health Centre + Polyclinics	67
District Hospitals + Hospitals	50
DHA	35
Regional Hospital	10
Regional Medical Stores	10
Teaching Hospital	4
CMS	2
Grand Total	248



Полученные результаты, включая:

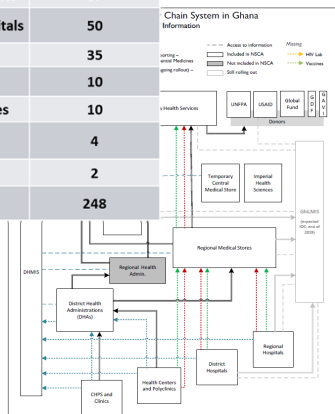
- Функции цепи поставок на центральном уровне дублируются многочисленными агентствами в одних случаях и не предусмотрены в других
- Хорошее качество распространения имеющейся политики среди больниц, медицинских центров и поликлиник; невозможность достичь окончательного уровня (CHP и клиники)
- Информационные системы управления логистикой в настоящее время дублируют друг друга и часто отличаются неточностью
- Функции цепи поставок испытывают острую нехватку персонала (и назначаются неофициально) на низших уровнях цепи поставок. Минимальный размер инвестиций в прошлом году в обучение функционированию цепи поставок
- Достаточное распределение финансовых возможностей (например, страхование, составление бюджета), однако нехватка своевременного финансирования оказывает серьезное разрушительное воздействие на систему
- Неспособность разработать запланированный веб-сайт государственных закупок или уточнить роли и сферы ответственности по надзору за закупками (в сильно раздробленной системе)
- Процедура контроля качества носит бессистемный и нечастый характер

Пункты действий:

- Определение приоритетности и последовательности
- Обучение вопросам финансирования в случае неполного использования имеющихся возможностей
- Небольшие изменения, например, в плане официальных должностных инструкций и стандартных операционных процедур (СОП)
- Более крупные изменения, например, реформа системы закупок, обеспечение качества и управление отходами

Пример страны: Гана, продолжение

Facility Type	Number sampled
CHPS + Clinics	70
Health Centre + Polyclinics	67
District Hospitals + Hospitals	50
DHA	35
Regional Hospital	10
Regional Medical Stores	10
Teaching Hospital	4
CMS	2
Grand Total	248



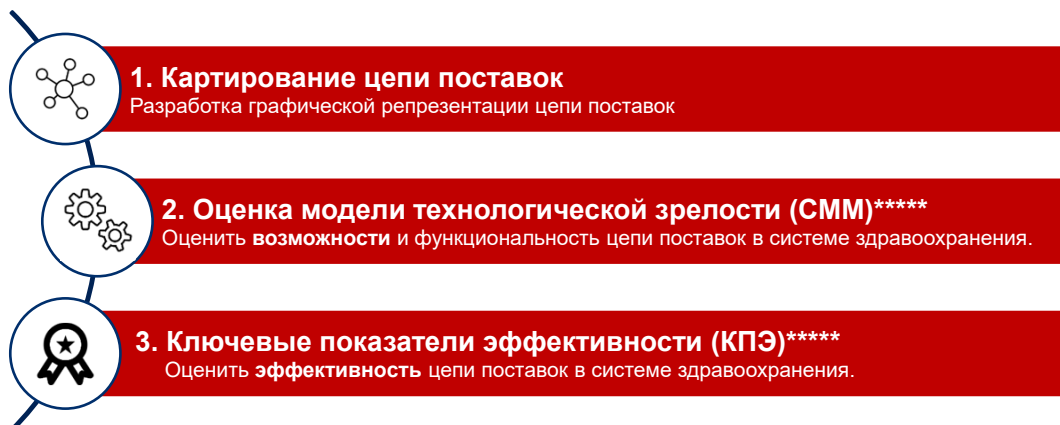
Продолжающиеся следующие этапы:

- Распространение отчета в январе 2020 года
- Семинары по новому Основному плану начинаются в 2020 году

Рекомендованные содержательные действия включают:

- Уточнить, стандартизировать и включить роли и сферы ответственности в цепи поставок на центральном уровне в предстоящий Основной план 2020 года
- Устранить кризис в сфере закупок, возмещения затрат и финансирования, риски которого подрывают эффективность по всей цепи поставок
- Убедиться, что успешное развертывание Информационной системы управления логистикой заменит текущий запутанный информационный ландшафт, обеспечив сочетание реализации с инвестициями в обучение возможностям (имеющееся на данный момент понимание предстоящих/текущих изменений является недостаточным)
- Оптимизировать имеющиеся национальные политики, руководящие принципы и СОП путем их полномасштабного распространения среди всех учреждений
- Принять стратегическое решение о будущем центрального медицинского склада в отношении инвестирования в развитие имеющегося временного центрального медицинского склада или рассмотрения возможности перехода полностью на внешний высокоэффективный склад частного сектора

Набор инструментов для оценки национальной цепи поставок 2.0



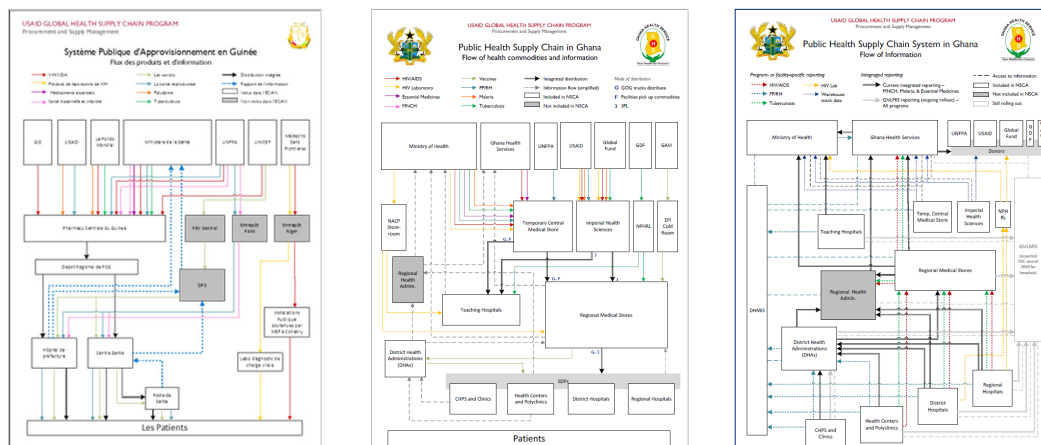
Опять же, оценка NSCA включает три элемента

- 1. Картирование цепи поставок запускает процесс оценки. Соберите подробную информацию о ролях, сферах ответственности и взаимодействии внутри системы цепи поставок в сфере общественного здравоохранения. Стимулируйте вовлеченность заинтересованных сторон в получение результатов оценки
- 2. Анкета модели технологическое зрелости, в которой мы будем измерять **возможности** (подчеркните это ключевое слово!) и функциональность цепи поставок в системе здравоохранения
- 3. Ключевой показатель эффективности, с помощью которых мы будем измерять **эффективность** цепи поставок

Последние две части помечены звездочкой, потому что именно над ними мы будем работать совместно в ближайшие три недели.

Давайте рассмотрим их чуть более подробно...

Данные: Карты цепи поставок



Цель заключается в том, что уточнить потоки товаров и информации, разделить программные потоки и пути товаров, а также выявить параллельные системы и избыточность, «узкие места» и центральных игроков

Карта Гвинеи может помочь увидеть следующие аспекты:

- Частичная интеграция распределительной системы по направлению сверху вниз от центрального медицинского склада
- Скученность количества игроков, участвующих в процессе закупок
- Стандартизированная Информационная система управления логистикой при заметном исключении складов

Карта Ганы может помочь продемонстрировать следующие аспекты:

- Частичная интеграция распределительной системы ниже уровня склада. Не все потоки товаров включены
- Бессистемные методы распространения
- Большое количество закупщиков
- Запутанность информации
- Центральная роль районных и региональных сотрудников системы здравоохранения

Данные: Возможности

What capabilities
are available within
the system?

Что и как

- Серия вопросов с вариантами ответов «да»/«нет» по каждой функциональной сфере или модулю
- Подсчитайте все ответы «да», чтобы понять, какие ресурсы и процессы (то есть возможности) присутствуют в цепи поставок
- Разным возможностям присваивается разный весовой коэффициент, относящихся к их уровню зрелости (Базовый, Средний, Продвинутой, Передовой)

Почему

- Краткий обзор сильных сторон/пробелов по техническим сферам и типам учреждений
 - Определите «узкие места», сферы, оставленные без внимания, и риски цепи поставок
- Задавая вопрос за вопросом, соберите информацию о возможностях
- Проведите сопоставительный анализ имеющейся цепи поставок и набора рассматриваемых передовых практик и важных ресурсов

Примечание. Покажите анкету

Данные: Возможности в Технической области

Exhibit X. Forecasting Capability Maturity Scores

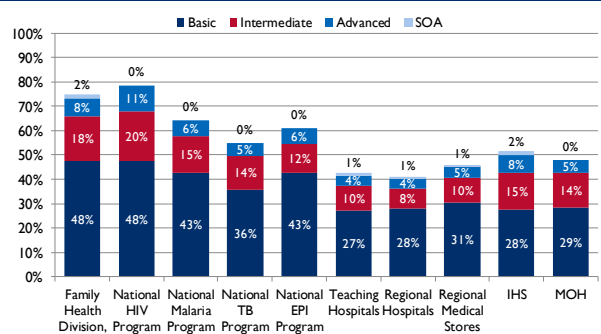


Exhibit X. Warehousing and Storage Capability Maturity Scores

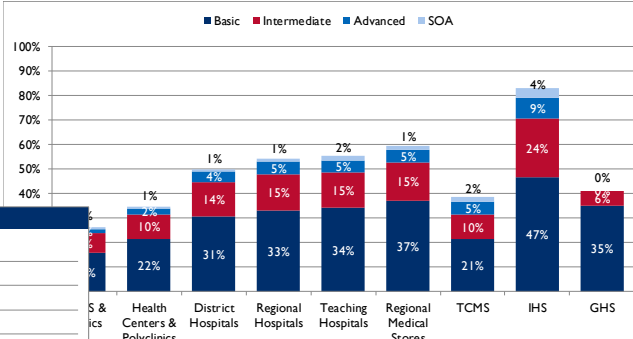
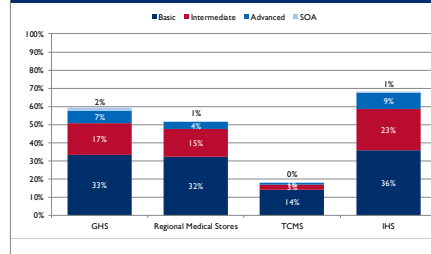


Exhibit X. Distribution Maturity Scores



Данные: Возможности х тип учреждения

Exhibit 79. CMM Scores for All Relevant Technical Areas for Hospitals

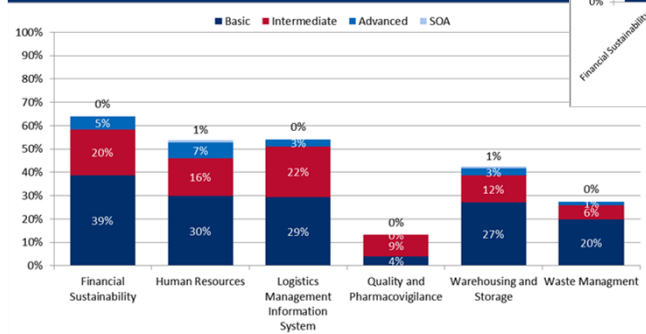
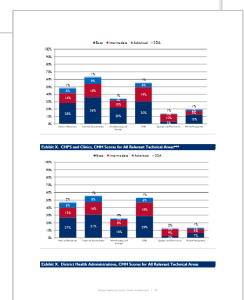
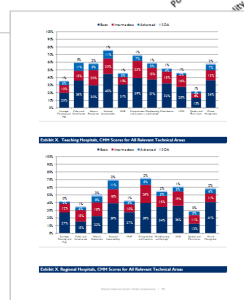
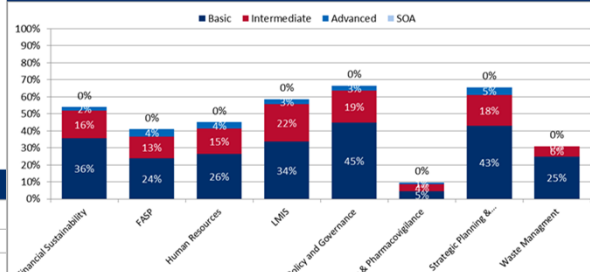
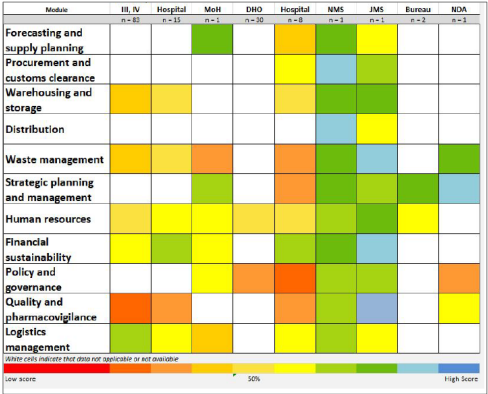
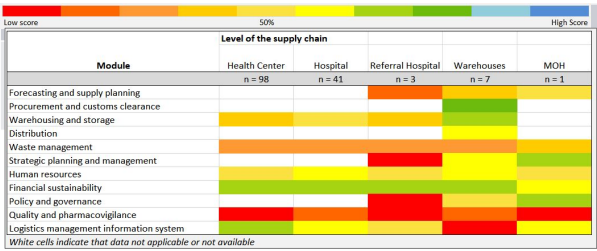


Exhibit 82. CMM Scores for All Relevant Technical Areas for the Ministry of Health



Данные: Возможности



Данные: Возможности, квартал к кварталу

Exhibit X. Areas covered in capacity building sessions in the last year						
	CHPS & Clinics	HCs & Polyclinics	Percent of facilities reporting:			
			District Hospitals	Regional Hospitals	Teaching Hospitals	RMS
Warehousing & inventory management	67%	54%	84%	80%	50%	90%
Ordering & reporting	65%	58%	76%	60%	50%	90%
LMS	53%	49%	80%	50%	50%	90%
Treatment Guidelines	36%	40%	64%	70%	50%	70%
Waste management	33%	41%	46%	--	--	--
Medicine quality assurance	27%	30%	64%	70%	50%	60%
Forecasting & Quantification	--	--	--	60%	75%	80%
Procurement	--	--	--	60%	50%	70%
Distribution	--	--	--	70%	50%	90%
None of the above	23%	26%	6%	0%	0%	0%

Exhibit XX. Specialized Storage Capabilities at Service Delivery Points

	CHPS / Clinics	Health Centers/ Polyclinics	District Hospitals	Regional Hospitals	Public list of registered products
Percentage of facilities that have cold chain storage	29%	61%	84%	90%	100%
Percentage of facilities that have designated quarantine area	7%	19%	48%	40%	50%
Percentage of facilities that have designated storage for hazardous substances	3%	7%	62%	60%	75%
Percentage of facilities that have designated storage for controlled substances	0%	1%	66%	60%	75%

Exhibit X. Methods of Pharmaceutical Waste Disposal								
What means or methods are used for treating and/or disposing of pharmaceutical waste generated or in storage at the site or facility?	Percent of facilities reporting:							
	CHPS & Clinics	HCs & Polyclinics	District Hospitals	Regional Hospitals	Teaching Hospitals	RMS	TCMS	IHS
n =	68	67	35	50	10	4	1	1
Transport to higher-level government facility or warehouse	68%	63%	22%	10%	25%	10%		
Municipal landfill disposal	7%	15%	30%	70%	50%	100%	✓	✓
Incineration (onsite) followed by landfill disposal of ash residues	20%	12%	54%	80%	25%	60%		
Contract (third-party) pick-up, transport and disposal by certified waste management company	3%	3%	16%	0%	0%	0%	✓	✓
Steam autoclaving followed by landfill disposal of treated waste residue	0%	0%	8%	30%	0%	0%		

Exhibit X. Key Central-Level Policy and Governance Capabilities and Gaps

MOH has established a National Pharmaceutical Policy	✓
Formal body that provides oversight and governance for the supply chain	✓
Frequency of governance body meetings	Quarterly
Existence of national STGs	✓
STGs are adapted from the universal clinical guidelines	✓
Frequency of revision of national STGs	Every 2 years
Process for registering new drugs, products, and technologies	✓

Exhibit 22. Key capability gaps, QPVS

Gaps	Percent of facilities achieved	Possible solutions
HC level		
Percentage of facilities that identify stoppage of issuing medicines as a possible solution in an adverse drug reaction (ADR)	15 percent	Train dispensing agents at health centers to better understand how to adjust dispensing practices in an ADR
Percentage of facilities that have tools available for PV reporting	51 percent	Update and distribute PV reporting tools to all facilities
GH level		
Percentage of facilities that have action protocols based on PV results	46 percent	Disseminate and train staff on action protocols for ADRs and other PV events in all facilities
Percentage of facilities that identify stoppage of issuing medicines as a possible solution in an ADR	21 percent	Train dispensing agents at HCs to better understand how to adjust dispensing practices in an ADR

Стандартизированный набор лучших практик, ресурсов и процессов

Данные: Эффективность

Какова реальная
эффективность
цепи поставок?

Прогнозирование

- Точность прогноза
- Источник финансирования
- Точность плана поставок

Закупки

- Коэффициент выполнения заказов поставщиками
- Коэффициент своевременной доставки поставщиками
- Оплаченная международная справочная цена
- Используемые методы закупок
- Срок прохождения таможенного оформления

Человеческие ресурсы

- Коэффициент текучести кадров

Данные и информация

- Процент своевременной отчетности учреждения

Управление складской деятельностью и материальными запасами

- Обеспечение запасами в соответствии с планом
- Коэффициент дефицита
- Точность определения запасов
- Коэффициент выполнения заказов
- Убытки в результате повреждения, краж и истечения срока годности
- Стоимость складских операций
- Годовой показатель оборачиваемости запасов
- Стоимость операций распределения

Распределение

- Своевременная доставка в учреждение
- Срочные заказы в процентном выражении

Данные: Эффективность

Например, Управление складской деятельностью и материальными запасами

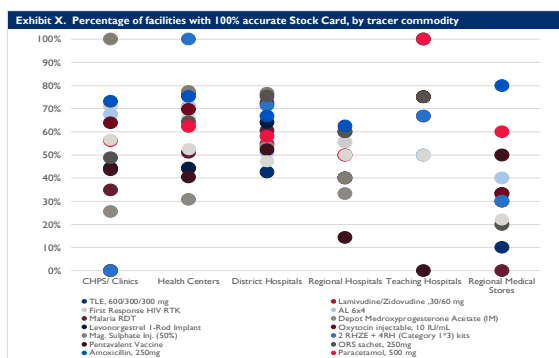
- КПЭ: Коэффициенты дефицита
 - «Какой-либо товар отсутствует на складе?»
 - «Если да, укажите количество дней отсутствия товара на складе»
- КПЭ: Карточка учета точность определения запасов
 - «Имеется ли карточка учета?»
 - «Содержит ли карточка учета актуальную информацию?»
- КПЭ: Отходы
 - «В случае истечения срока годности, повреждения или утраты продуктов укажите их количество...»

Exhibit XX: Procurement & Customs Clearance: Vendor OTD, OTIF, and fill rates				
	Number of Orders review	Vendor OTD	Vendor OTIF	Vendor Fill Rate
District Hospitals	302	97%	68%	94%
Regional Hospitals	99	94%	52%	91%
Teaching Hospitals	33	100%	76%	99%
Regional Medical Stores	22	86%	59%	81%

Exhibit XX. Customs Clearance Time

Average time taken to clear commodities through customs.
An average of twenty randomly selected international consignments procured by the MOH within the last year

38.4 days



Комбинированная аналитическая мощность

- Краткий обзор сильных сторон/пробелов по техническим сферам и типам учреждений
 - Определите скрытые высокие возможности
 - Определите сферы, оставленные без внимания, и риски цепи поставок
 - Определите «узкие места»
- Задавая вопрос за вопросом, соберите информацию о возможностях→ Изучите углубленно вопрос наличия, отсутствия и распространения определенных возможностей
- Основные параметры эффективности/отслеживание по сравнению с международной метрикой
- **Сравнение** возможностей и показателей эффективности
 - Определите сферы низкой эффективности при наличии высоких возможностей (скрытые возможности)
 - Определите сферы высокой эффективности при наличии низких возможностей (риск для цепи поставок)



В результате, мы измерим **возможности** и **эффективность** системы цепи поставок в сфере общественного здравоохранения страны по 11 различным функциональным областям/модулям и многочисленным уровням системы.

Теоретически, результаты работы можно представить в виде карты, расположенной в двумерной плоскости, на одной оси которой будет располагаться эффективность, а на другой — возможности. Приведенный здесь пример является абсолютно гипотетическим. В данной гипотетической ситуации видно, например, следующее:

- **Закупки** — видно, что система цепи поставок обладает относительно высокими возможностями (протягиваются вдоль горизонтальной оси, возможно, 70 %), однако показатели эффективности довольно низкие (может быть, 40 %). В данном случае можно сказать, что аспекты закупок системы *уступают* по отношению к ее возможностям. Наша оценка позволит вам (1) выявить этот аспект и (2) возможно, поможет определить, *почему* так происходит, какие аспекты закупочного процесса, возможно, вызывают проблемы.
- **Организация сбора и удаления отходов** — видно, что аспекты организации сбора и удаления отходов цепи поставок в данном

примере обладают низкими возможностями и низкой эффективностью. В данном случае оценка помогла определить, что данная важная составляющая системы цепи поставок в сфере здравоохранения, очевидно, полностью упущена из виду. Министерство здравоохранения, заинтересованные стороны и вся цепь поставок, возможно, пожелают инвестировать больше ресурсов и времени в устранение этого вновь выявленного упущения.

- *Как вы можете совершенствоваться, устраняя пробелы?*

Посмотрите на стрелочки, выходящие из модуля **Складирование**. Для совершенствования можно работать над увеличением возможностей путем инвестирования в значительное повышение качества складских учреждений или увеличение их числа. Или можно сосредоточиться на повышении эффективности на основе имеющихся возможностей. В действительности, развитие возможностей с большой долей вероятности также поможет повысить эффективность (и наоборот), однако эта взаимосвязь необязательно будет автоматической или взаимно-однозначной, поэтому инвесторы могут предпочесть обдумать действия с помощью собственной стратегии. Наша оценка поможет им в этом.

Образцы вопросов, на которые NSCA может помочь ответить

- Вопросы для получения общей картины всей цепи поставок в целом и определения стратегических приоритетов
 - Есть ли упущенные технические сферы в цепи поставок?
 - В чем заключается избыточность и «узкие места»?
 - Соответствует ли рост возможностей/эффективности ожиданиям на высших уровнях?
- Вопросы, направленные на сравнение возможностей и эффективности
 - Где эффективность отстает от возможностей (скрытая возможность)?
 - Где эффективность превосходит возможности (риск)?
 - Как цепь поставок измеряет КПЭ?
- Определение ключевых сильных сторон, пробелов и возможностей
 - Где инвестиции в цепь поставок оказались успешными?
 - Какие ключевые пробелы имеются в базовых возможностях?
- Анализ технических сфер

Раздаточный материал

NSCA 2.0 Stakeholder Training
Day 1: What can the NSCA do for you?
Sample Questions List

Between its three key tools – supply chain mapping, capability maturity models, and key performance indicator data collection – the NSCA collects measures of data that can be leveraged to answer important questions on current supply chain and inform strategic decision making.

Big picture questions and identifying strategic priorities

- Are there overlooked technical areas in the supply chain, or key supply chain functions that have been severely under-resourced relative to others in the supply chain system?
- What are the relationships or interdependencies in the current system? Are there parallel connectivity or information flows? Where specifically are there opportunities for integration? Are there points of relative integration in distribution or reporting elements against which one can compare to assess potential impact?
- Do capabilities and performance increase with the level of responsibility/critical function as one moves up levels of the supply chain, as expected? Or are there weak points in the chain (for example, at regional logistics or WFE)?
- Who are the central actors in the supply chain – for connectivity or information flows? Where are surprisingly pivotal actors involved in the supply chain mapping exercise? Are they adequately resourced and performing as needed?

Comparing capabilities and performance

- Where does performance lag given assessed levels of capabilities? What may be the cause – insufficient investment in training, absence of key tools, fundamental capabilities, high variability in the distribution of capabilities throughout the system, etc. Is it possible to identify key missing capabilities that may which have performance potential with minimal investment?
- Are there areas where performance perhaps exceeds level of stated capabilities, presenting risks to the supply chain? In other words, are there technical areas (or facility levels) where performance may begin to decrease without future investment to harness stated capabilities?
- How does the supply chain system compare to international standards in key performance metrics – e.g. stock availability, LTR accuracy, on-time delivery, procurement price, staff turnover, batch testing, etc.? Are there levels in the current system where performance metrics sharply decline, and where increased investment in institutionalizing best practices is necessary?

Identifying key strengths, gaps, and opportunities for improvement

The 20th questionnaire is actually a set of several hundred questions of best practice capabilities across the supply chain. Reviewed together, the NSCA asks “Does the current system indicate X key capabilities?” hundreds of times over again.

- What key supply chain capabilities do 80% of facilities report having?
- What are the gaps in the current system – e.g. 80% of facilities report absent of a given capability?

(e.g. SOPs, NDPL, risk mitigation plans, public-private partnerships, cold chain infrastructure, distribution (DPL), supply chain budgeting, fleet, budget, inventory, documented data integration in ERP, SCM, ERP software, approved vendor lists, contract management systems, procurement with boards, operations monitoring system, tests, medical device controls, repair and maintenance plans, VIMS, approved distribution plans, quality, RPD logs, LTR tools, standard reporting requirements, supply chain functions in job descriptions, quarterly quality control sampling, pharmaceutical data collection tools, action protocols, on-site incorporation, separate storage capacity for unstable pharmaceutical products, capacity training, etc.)

Analyzing across technical areas

- Are investments in physical and human capacities aligned throughout the system?
 - For example, are physical investments in a given technical area paired with widespread capacity trainings in the area either – with the allocation of critical supply chain tasks to specific staff at all facilities (in formal inclusion in their job descriptions)?
 - Where performance lags capabilities, does failure to invest in or prioritize building human capabilities in this area help to explain the gap?

Вопросы, ответы на которые не дает NSCA: (... или вопросы, на которые лучше могут ответить другие виды оценки)

- Сколько может стоить вмешательство или программа?
- Географическое распределение возможностей по стране.*
 - *NSCA не предусматривает *статистическое сравнение* возможностей по регионам
- Специализированные вопросы внутри технических сфер, на которые лучше могут ответить оценки конкретных сфер:
 - Какие поставщики демонстрируют наилучшую эффективность? Услугами каких поставщиков следует пользоваться стране?
 - Представляет ли сжигание или обратная логистика лучшую стратегию по организации сбора и удаления отходов на низших уровнях?
 - Соответствует ли процедура обеспечения контроля качества международным стандартам?
 - Каким образом следует переработать стране свои инструменты Информационной системы управления логистикой?
 - Какие пробелы в области человеческих ресурсов в цепи поставок имеются в стране?
 - Какое целевое количество оборачиваемости запасов должно быть на Центральном медицинском складе? Есть ли необходимость в создании второго центрального склада? Насколько большим он должен быть?
- Существует ли в стране возможность, которая *не* включена в анкету модели технологической зрелости?
- Что необходимо предпринять правящим кругам? NSCA может оказать влияние на этот аспект, но не предписывает какие-либо определенные действия или приоритеты.

Отзыв: NSCA не является оценкой воздействия, когортным исследованием, аудитом, ежегодным обзором или оценкой по отслеживанию продукции

(Нужды обучения и анализ или Оценка пробелов в квалификации)

Данный инструмент измеряет возможности по всем географическим областям... но разве мы говорим, что он не делает этого, потому что не является репрезентативным ниже национального уровня? В таком случае следует несколько уточнить данное заявление. Например, данный инструмент не предусматривает статистическое сравнение возможностей по регионам.

Выводы

- Полномасштабная оценка NSCA — это оценка всей системы в целом, которая помогает правящим кругам и специалистам цепи поставок в принятии стратегических решений о реформах, инвестициях и вмешательствах
- Три инструмента объединяются для сбора огромного количества данных/информации, которая отвечает на важные политически актуальные и технические вопросы
 - При этом NSCA не является идеальным инструментом на все случаи жизни
- Несколько стран уже использовали набор инструментов для оценки национальной цепи поставок 2.0 для воздействия на стратегические реформы, инвестиции и основные планы национальной цепи поставок.

Может ли данный вид оценки нести ценность для вашей страны...?

Упражнение: Какую пользу может NSCA принести вам?

- Цель: Уточнить пути, с помощью которых NSCA может повлиять на управлению цепью поставок в собственных странах участников
- Задача: Обобщить текущее состояние цепи поставок в стране, имеющуюся информацию и пробелы данных, а также перспективы стратегической реформы. Коллективно обсудите вопросы, которые имеют значение в данном контексте. Определите, сможет ли NSCA ответить на вопросы в данном контексте.
- Время: 20 минут
- Будьте готовы поделиться своими мыслями!