

ОБУЧЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ОЦЕНКИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕПИ ПОСТАВОК (NSCA 2.0)

День 2: Обзор и структура СММ



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

Обзор СММ

– Задачи обучения

- ✓ Понимание того, как зрелость определяется и оценивается в инструменте
- ✓ Понимание того, чем зрелость отличается от производительности

– Краткая информация

- ✓ Зрелость и возможности — определения, объяснение отличия от производительности
- ✓ Определение показателей зрелости (Базовый — Передовой)
- ✓ Как осуществляется сбор данных о технологической зрелости

Модель технологической зрелости

- Позволяет оценить возможности по функциональным областям и *сквозным факторам* (например, стратегическое планирование, управление персоналом, финансовая устойчивость, управление).
 - НЕ измеряет производительность
 - Возможности могут существовать, но не использоваться (например, карточка учета запасов имеется в наличии, но отличается от обновленной версии).
- Развитые возможности позволяют добиться высоких результатов, пробелы в возможностях обычно ограничивают результаты. Пробелы в возможностях могут быть непосредственно устранены, что должно повысить эффективность работы.
- Для оценки физической инфраструктуры (например, складских помещений) используются опросы и прямое наблюдение.
- Производится проверка необходимых бумажных или электронных документов (логистические отчеты, формы заявок и пр.), если это целесообразно/возможно.

3

Инструмент СММ — это второй компонент оценки национальной цепи поставок. Он позволяет оценить возможности и инфраструктуру, имеющиеся в цепи поставок. При досрочном обращении в учреждение следует попросить ознакомиться с различными документами (списки имеются). Просмотрите документы и попросите персонал организации показать вам, где что находится. Показательно, если руководитель организации (или склада) говорит о наличии стандартных операционных процедур и указаний, но не может продемонстрировать их. Это значит, что, хотя они и имеются, но не используются.

Обзор СММ

«комплекс навыков и накопленных знаний, применяемых через организационные процессы» (Day, 1994 год).



– СММ: что такое возможности?

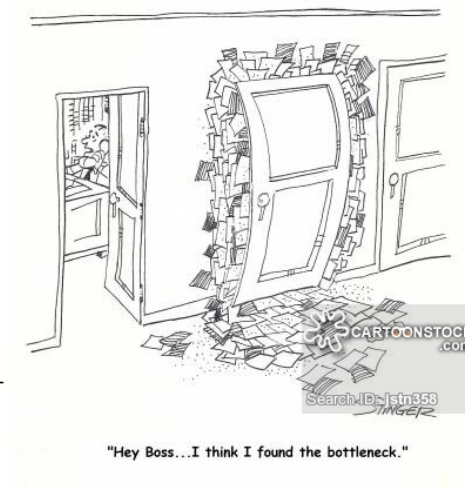
– Возможности определяются как:

В цепи поставок мы можем рассматривать возможности как ресурсы: СОП, цементные полы, стеллажи, полки, квалифицированные сотрудники и пр.

Может ли кто-нибудь назвать ресурс, не перечисленный выше?

Истоки CMM в NSCA

- Анализ ландшафта совместно с бизнес-школой UNC Chapel Hill (2012 г.)
 - ❖ Сбалансированная система показателей
 - ❖ Эталонная модель операций в цепи поставок
- Локами и МакКормак (Lockamy and McCormack) (2004 г.)
 - ❖ Определены пять уровней зрелости бизнес-процессов цепи поставок
 - ❖ Уровень 1 — ситуативный — нечетко определенные и неструктурированные процессы
 - ❖ Уровень 5 — расширенный — интеграция между партнерами, построенная на доверии и зависимости друг от друга
- USAID | РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА (2011 г.)
 - ❖ Обеспечение зрелости процессов в GH и их внедрение в контексте укрепления цепи поставок



Анализ ландшафта был проведен совместно с бизнес-школой UNC Chapel Hill. Предыдущая итерация NSCA имела пять уровней зрелости цепи поставок. Текущая версия (NSCA 2.0) оценивается по четырем уровням.

**Модель технологической зрелости (СММ) для NSCA
выходит за рамки процесса —
более высокая технологическая зрелость**

- Показатели процесса (примеры)
 - ✓ Стандартные операционные процедуры
 - ✓ Соответствующие технические процедуры и контроль
 - ✓ Соответствующие данные и процедуры мониторинга
 - ✓ Сквозные процессы (например, HR, управление)
 - ✓ Соблюдение передовой практики в области фармацевтики/здравоохранения
- Прочие меры (типы)
 - ✓ Соответствующая политика
 - ✓ Соответствующая инфраструктура для управления товарами здравоохранения, включая специализированные продукты (например, холодовая цепь, контролируемые продукты и пр.)
 - ✓ Прочность систем (информационные системы, системы управления)
 - ✓ Достаточное количество ресурсов (например, бюджет)
 - ❑ НЕ оценивает количество складских площадей, грузоподъемность грузовиков, кадровый состав

Общий балл в модели технологической зрелости

Определение уровня зрелости и вклад в общий балл CMM

Уровень зрелости (Вклад)	Определение	Пример материальных запасов
Базовый (50 %)	Обязательные возможности и ресурсы	карточки учета
Средний (30 %)	Важный, но не обязательный (определенные процессы и функции)	таблица Excel
Продвинутый (15 %)	Желательный (хорошо определенные процессы и функции, интегрированные системы)	электронный инструменты отпуска и управления запасами
Передовой (5 %)	Используется в крупнейших организациях в сфере международной логистики	система ERP включает управление запасами

Возможности для управления системой цепи поставок = обязательные правила, структуры, процессы, процедуры, инструменты, показатели, отчеты

- ✓ Каждый вопрос оценивается и взвешивается. Отсутствие «базового» уровня зрелости = 0 баллов
- ✓ Сумма баллов на каждом уровне зрелости составляет общий балл за этот уровень.
- ✓ Сумма всех баллов составляет общий балл за этот модуль.
- ✓ Возможно сочетание базовых возможностей и возможностей с более высоким уровнем зрелости

7

Подробнее о подсчете баллов на следующих занятиях

Важные моменты:

1. Обзор балльной системы: что представляют из себя четыре категории и почему баллы важны
2. Что делает эту версию такой эффективной — Не только одна классификация...
3. Два способа получить общий «базовый» балл
 1. Наличие всех базовых возможностей
 2. Сочетание базовых возможностей (с некоторыми пробелами) и некоторых возможностей среднего уровня

Максимальный результат 100 % включает базовые (50 %), средние (30 %), продвинутые (15 %) и передовые (5 %) возможности. То, что считается базовым элементом на центральном уровне, может рассматриваться как продвинутый элемент на нижнем уровне системы здравоохранения.

Необходимо включить больше подробной информации по модели технологической зрелости на доп. слайдах

Обсуждение различных взглядов на баллы за технологическую зрелость.

Общий уровень

Какой базовый балл считать достаточным

Вариативность по объектам

Нет однозначной рекомендации:

Ситуация, когда присутствуют пробелы в базовых возможностях, но также

имеются продвинутое возможности таких же функций

ERP = программа планирования ресурсов компании

«Ингредиенты» модели технологической зрелости (СММ) для NSCA 2.0

Модель технологической зрелости (СММ) для NSCA 2.0 значительно отличается от подхода Локами и МакКормака (Lockamy and McCormack).

- Не измеряет уровень зрелости на основе общей взаимосвязанности
- Измеряет зрелость каждого «ингредиента», а не всей системы в целом
- Не дает общую оценку зрелости
- Можно включать в модуль некоторые расширенные возможности даже там, где отсутствуют некоторые базовые возможности
- Акцент на объективности, повторяемости, доказуемости
- Поощряет стремление к совершенствованию на уровне индивидуальных возможностей, основываясь на данных по КПЭ/пробелам в производительности

8

Инструмент СММ — это второй компонент оценки национальной цепи поставок. Он позволяет оценить возможности и инфраструктуру, имеющиеся в цепи поставок. При досрочном обращении в учреждение следует попросить ознакомиться с различными документами (списки имеются). Просмотрите документы и попросите персонал организации показать вам, где что находится. Показательно, если руководитель организации (или склада) говорит о наличии стандартных операционных процедур и указаний, но не может продемонстрировать их. Это значит, что, хотя они и имеются, но не используются.

Как были выбраны вопросы о возможностях и уровне зрелости?

Принципы:

- Расширенная оценка важнейших технических и сквозных факторов цепи поставок
- Не исчерпывающий, но репрезентативный метод
- Необходимо обеспечить «управляемую» оценку, которая может быть проведена за ½ — 1 день для каждого объекта и не должна стоить больше, чем NSCA 1.0 в целом
- Не является документом, устанавливающим стандарты, но по возможности опирается на документированные стандарты и передовую практику в контексте глобального здравоохранения
- Предпочтение отдается возможностям, которые могут быть подтверждены, если это возможно/осуществимо

9

Инструмент СММ — это второй компонент оценки национальной цепи поставок. Он позволяет оценить возможности и инфраструктуру, имеющиеся в цепи поставок. При досрочном обращении в учреждение следует попросить ознакомиться с различными документами (списки имеются). Просмотрите документы и попросите персонал организации показать вам, где что находится. Показательно, если руководитель организации (или склада) говорит о наличии стандартных операционных процедур и указаний, но не может продемонстрировать их. Это значит, что, хотя они и имеются, но не используются.

Как были выбраны вопросы о возможностях и уровне зрелости?

Процесс

- Отправной точкой послужили вопросы и мероприятия в рамках NSCA 1.0
- В соответствующих случаях учитывались документы и стандарты глобальной цепи поставок в сфере здравоохранения
- Техническая разработка группой NSCA 2.0
- Обсуждение с более широким кругом экспертов по цепям поставок
- Обзор в ходе двух семинаров с участием заинтересованных сторон
- Две пилотные оценки
- Окончательная техническая экспертная оценка дополнительными экспертами предметной области и заинтересованными сторонами, а также участниками первого обучения по внедрению NSCA 2.0

10

Инструмент CMM — это второй компонент оценки национальной цепи поставок. Он позволяет оценить возможности и инфраструктуру, имеющиеся в цепи поставок. При досрочном обращении в учреждение следует попросить ознакомиться с различными документами (списки имеются). Просмотрите документы и попросите персонал организации показать вам, где что находится. Показательно, если руководитель организации (или склада) говорит о наличии стандартных операционных процедур и указаний, но не может продемонстрировать их. Это значит, что, хотя они и имеются, но не используются.

Процесс окончательной технической экспертной оценки СММ

В обширной экспертной оценке, которая включала подробный анализ всех вопросов, приняли участие:

- команда проекта GHSC-PSM (техническая группа, включая различных субпартнеров)
- ЮНИСЕФ
- Глобальный фонд
- Агентство США по международному развитию
- Межведомственная группа по цепи поставок (ISG)
- Участники первого обучения по внедрению NSCA 2.0



**"IF I HAVE
SEEN FURTHER,
IT IS
BY STANDING
ON THE
SHOULDERS
OF GIANTS."**

ISAAC NEWTON (1643 - 1727)

Эти организации, участвовавшие в разработке NSCA или имеющие отношение к оценке цепи поставок в стране, провели подробный обзор NSCA.

Краткий обзор процесса сбора данных о СММ — 1

- По каждому модулю проводится опрос с ключевым(и) информатором(ами) на объекте.
- Вопросы структурированы с принудительным выбором ответов — да/нет или выборочный ответ. В случае возможности нескольких вариантов ответа каждый ответ рассматривается как бинарный (да/нет).
- Сбор и анализ данных облегчается благодаря использованию программного обеспечения SurveyСТО на планшетах. Код SurveyСТО для анкет СММ включен в набор инструментов
 - Бумажные формы также предоставляются в качестве резервной копии или в случае невозможности использования SurveyСТО
- Подтверждающие вопросы обычно задаются в конце каждого модуля и заменяют устные ответы.
 - Если вы говорите, что у вас есть СОП, но не можете ее показать, мы засчитываем отсутствие СОП.

12

Краткий обзор процесса сбора данных о СММ — 2

- Всего оценивается более 1300 общих возможностей или «ответов»
- Вопросы/ответы адаптированы к уровню системы здравоохранения, исходя из вероятной применимости и обоснованности. Примеры
 - Мы не спрашиваем о наличии вилочных погрузчиков в местах оказания услуг
 - Мы не требуем подтвердить наличие стандартных рекомендаций по обработке на центральном и промежуточном складах
- Используется логика пропуска, поэтому многие вопросы не задаются в ходе интервью. Пример.
 - Если нет электронной LMIS, вы не задаете дальнейших вопросов по электронной LMIS
 - Если огнетушитель отсутствует, вы не уточняете, когда он проверялся в последний раз
 - Если вам говорят, что СОП отсутствует, вы не станете физически проверять ее наличие
- Возможна адаптация к местным условиям, но с ограничениями и осторожностью

Ответы/возможности по каждому модулю

Модуль	Кол-во ответов
Итого	1303
МОДУЛЬ 1: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ	107
МОДУЛЬ 2: СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	132
МОДУЛЬ 3: ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ	54
МОДУЛЬ 4: ПОЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ	47
МОДУЛЬ 5: КАЧЕСТВО И ФАРМАКОЛОГИЧЕСКИЙ НАДЗОР	78
МОДУЛЬ 6: ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПОСТАВОК	103
МОДУЛЬ 7: ЗАКУПКИ И ТАМОЖЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ	146
МОДУЛЬ 8: РАЗМЕЩЕНИЕ НА СКЛАДЕ И ХРАНЕНИЕ	299
МОДУЛЬ 9: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ	127
МОДУЛЬ 10: ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ	166
МОДУЛЬ 11: ОРГАНИЗАЦИЯ СБОРА И УДАЛЕНИЯ ОТХОДОВ	44

Пример СММ — 1

Вопрос СММ	Возможные ответы	Показатель зрелости
FSP 602: С какой периодичностью проводится мониторинг и обновление плана поставок? ПРИМЕЧАНИЕ. В случае промежуточного ответа между предложенными вариантами необходимо округлить значение в сторону увеличения. Например, если информация обновляется каждые два дня, необходимо выбрать вариант «еженедельно».	непрерывно или ежедневно	Передовой
	еженедельно	Продвинутый
	ежемесячно	Средний
	ежеквартально	Базовый
	Раз в полгода (дважды в год)	-
	ежегодно	-
	Реже чем раз в год	-
	Не знаю	-

Некоторые часто задаваемые вопросы не оцениваются по стандартам продвинутого уровня для более частых ответов. Это зависит от контекста вопроса.

Пример СММ — 2

Вопрос СММ	Возможные ответы	Показатель зрелости
WS-1103: Как осуществляется контроль температуры в зонах холодильной цепи?	Температура контролируется с использованием электронных/жидкостных термометров	Базовый
	Температура контролируется электронным способом с использованием автоматизированных средств. Например, электронных температурных самописцев	Средний
	Температура контролируется электронным способом, при этом в случае выхода температуры за установленные рамки включается звуковая сигнализация	Продвинутый
	Температура контролируется электронным способом, при этом в случае выхода температуры за установленные рамки начальство на объекте или вне его получает соответствующий сигнал тревоги	Передовой
	Ни один из вышеперечисленных вариантов	-
	Я не знаю	-

Пример СММ — 3

Вопрос СММ	Возможные ответы	Показатель зрелости
QPV-205 В течение какого времени лаборатория предоставляет результаты обеспечения качества после завершения испытаний?	До одной недели	Передовой
	Больше одной недели, до двух недель	Продвинутый
	Больше двух недель, до месяца	Средний
	От одного до трех месяцев	Базовый
	Больше 3 месяцев	-
	Я не знаю	-

000000

17

Обзор CMM

