

# ОБУЧЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ОЦЕНКИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕПИ ПОСТАВОК (NSCA 2.0)

## День 3: Планирование работы и управление проектом



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

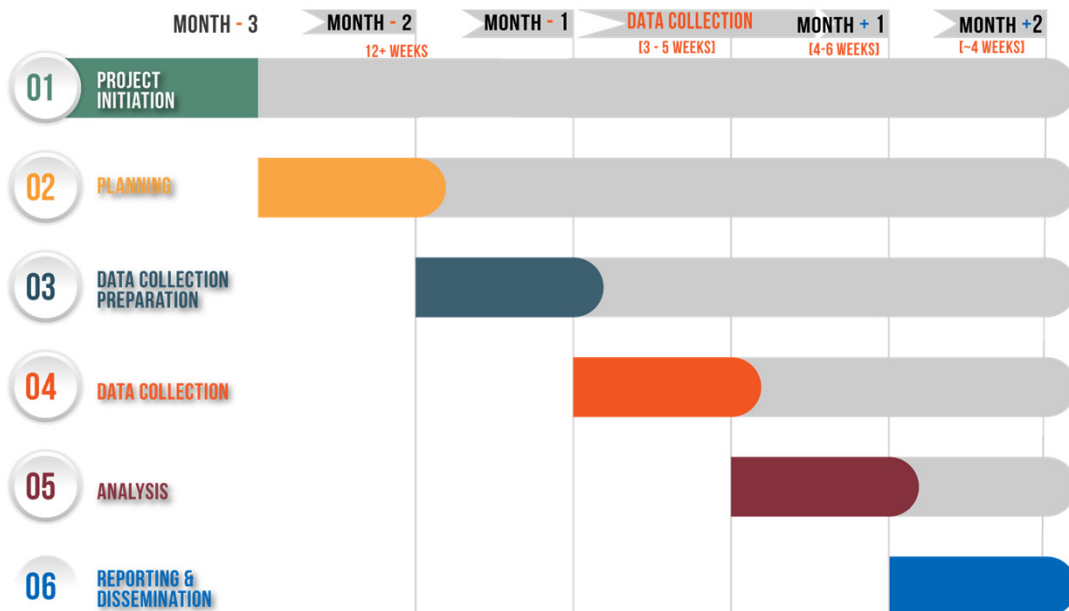
# Планирование работы и управление проектом

## Задачи обучения

Понять, что требуется для планирования и управления оценкой национальной цепи поставок (NSCA):

- ✓ Разработка плана работ по проведению NSCA
- ✓ Как оценивать общие сроки планирования и проведения NSCA
- ✓ Как определять реалистичные и прагматичные целевые ориентиры и контрольные даты принятия решений
- ✓ Группы оценки и роли
- ✓ Планирование бюджета и значимые моменты

## Обзор сроков NSCA 2.0



Завершить составление плана работ и бюджета для начала оценки национальной цепи поставок. Подробный план работ должен соответствовать основным этапам и их оценочным временным рамкам. Рассматривая график, можно отметить, что сбор данных занимает всего 3–5 недель из более чем 6-месячного проекта (на примере, представленном на нескольких слайдах, показан 9-месячный процесс). Как правило, срок проекта составляет от 6 до 9 месяцев. Срок проведения оценки NSCA 1.0 в некоторых случаях составлял 12–18 месяцев.

Составить схему основных временных рамок, указав основные виды деятельности и их общие оценочные сроки.

Оценочные значения включают следующее:

- ✓Дата начала реализации проекта.
- ✓Дата начала выездного сбора данных.
- ✓Время выполнения этапов проекта.

## Оценка сроков

- ✓ Рассмотрите четыре основных этапа оценки:
  1. Этап планирования и подготовки (примерно 12 недель)
  - II. Обучение сборщиков данных/Оценка внутри страны (примерно 3–5 недель)
  - III. Анализ и интерпретация данных (примерно 4–6 недель)
  - IV. Представление и распространение отчетов (примерно +4 недели после первоначального проекта отчета в зависимости от проверок)
- ✓ Представление в обобщенном виде требований по этапам в плане деятельности и результатов.
- ✓ Может быть полезно использовать диаграмму Ганта или другой инструмент планирования для визуализации плана работ.
- ✓ Комплект инструментов планирования: Диаграмма Ганта, график ежедневной деятельности и контрольные списки планирования для страны

График ежедневной деятельности включен в последующее занятие.

## Ключевые этапы и точки принятия решений



Для ведущего: 1. После завершения определения объема начинается разработка плана работ и бюджета. Подробный план работ должен соответствовать основным этапам и их оценочным временным рамкам.

2. Представить в обобщенном виде требования по этапам в плане деятельности и результатов.

3. Может быть полезно использовать диаграмму Ганта или другой инструмент планирования для визуализации плана работ.

Как и в случае с любым проектом, мы все знаем, что завершение отчета может занять длительное время, если не установить контрольные сроки окончания проверок и исправлений. Чем дольше это продолжается, тем менее актуальными будут результаты.

## Ключевые этапы и точки принятия решений

### I. Планирование ~ 3 недели

- ✓ **Начало этапа:** Валидация оценки, определение целей оценки и получение гарантии проведения оценки
- ✓ **Конец этапа:** Согласование ожиданий в том, что касается объема и типов исследуемых учреждений

Для ведущего: 1. Привести примеры задач оценки.

2. Гарантия проведения оценки подразумевает проверку наличия ключевых документов: 1 — техническое задание или 2 — общие требования. 3 — подтвержденное финансирование. 4 — информация о стороне, запрашивающей оценку информации, информация об участвующих учреждениях.

3. Приведите примеры требований к определению объема, которые должны быть установлены.

4. Упомяните все другие этапы планирования, подготовки и сроки выполнения.

Объем (включая типы учреждений/уровни цепи поставок и функциональные сферы) определяет финансирование (или определяется им).

## Ключевые этапы и точки принятия решений

### II. Подготовка и управление проектом ~ 9 недель

- ✓ **Начало этапа:** Согласованный объем
- ✓ **Промежуточный этап I:** Вовлечение заинтересованных сторон/коммуникация и координация
- ✓ **Промежуточный этап II (подготовка к сбору данных):** Формирование проектной группы
- ✓ **Промежуточный этап III:** Завершение плана работ и бюджета
- ✓ **Промежуточный этап IV (подготовка к сбору данных):** Составление списка учреждений и величины выборки
- ✓ **Конец этапа:** Информирование учреждений, которые будут посещены, и завершение подготовительной работы перед посещением

Для ведущего: 1. Привести примеры задач оценки.

Убедиться, что заинтересованные стороны проинформированы и могут участвовать при необходимости. Следующие занятия посвящены заинтересованным сторонам.

Планирование (3 недели) и подготовка (9 недель) занимают 12 недель.

Планирование логистики для сбора данных.

## Ключевые этапы и точки принятия решений

### III. Сбор данных ~ 3–5 недель

- ✓ **Начало этапа:** Сбор предварительной информации в рамках предварительного анализа
- ✓ **Промежуточный этап I:** Семинар с заинтересованными сторонами/картирование цепи поставок
- ✓ **Промежуточный этап II:** Обучение и развертывание групп сбора данных
- ✓ **Промежуточный этап III:** Сбор данных по СММ и КПЭ
- ✓ **Конец этапа:** Ежедневная загрузка данных с планшетов в центральную базу данных

Для ведущего 1. Обсудить каждый этап сбора и анализа данных. Завершить составление плана работ и бюджета для начала оценки национальной цепи поставок. Подробный план работ должен соответствовать основным этапам и их оценочным временным рамкам.

Составить схему основных временных рамок, указав основные виды деятельности и их общие оценочные сроки.

Оценочные значения включают следующее:

- ✓ Дата начала реализации проекта.
- ✓ Дата начала выездного сбора данных.
- ✓ Время выполнения этапов проекта.

Хотя картирование цепи поставок происходит на этапе сбора данных, понимание цепи поставок должно быть обеспечено на этапе планирования при определении объемов исследования и выборки.



## **Ключевые этапы и точки принятия решений**

### **IV. Анализ данных ~ 4–6 недель**

- ✓ **Начало этапа:** Очистка и компиляция данных
- ✓ **Конец этапа:** Получение результатов анализа и обзоров данных СММ и КПЭ

### **V. Подготовка и составление отчета ~ 5–7 недель**

- ✓ **Начало этапа:** Представление результатов основной группе оценки
- ✓ **Конец этапа:** Интерпретация результатов

Эти два действия происходят одновременно.

## Ключевые этапы и точки принятия решений

### VI. Представление, проверка и исправление отчета ~ 4–8 недель

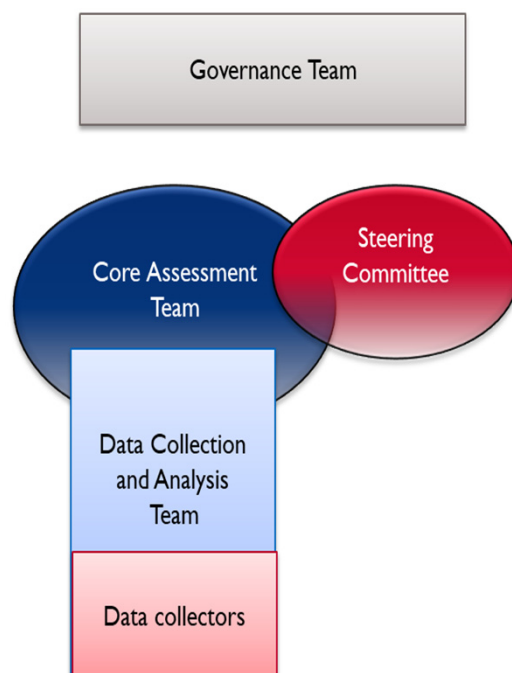
- ✓ **Начало этапа:** Согласование результатов заинтересованными сторонами
- ✓ **Промежуточный этап I:** Циклическая проверка отчета
- ✓ **Конец этапа:** Распространение отчета

Как указывалось ранее, чем больше происходит циклов проверки, тем больше времени занимает завершение отчета. Необходимо установить контрольные сроки и соблюдать их. Распространение отчета может произойти на специальном мероприятии.

## Группы и роли

### I. Группы и роли:

- Для проведения оценки NSCA требуется пять групп:
  - ✓ Группа управления
  - ✓ Руководящий комитет
  - ✓ Основная группа оценки
  - ✓ Группа сбора и анализа данных
  - ✓ Сборщики данных



На следующих слайдах дано определение этих пяти групп. Это один вариант групп, представленный в Руководстве по реализации. Сборщики данных фактически являются подгруппой в группе сбора и анализа данных. Не стоит беспокоиться из-за названий групп и отдельных лиц, лучше сосредоточиться на том, какие работы должны быть выполнены.

## Группа управления

- Группа управления нужна для осуществления руководства на высшем уровне, контроля и принятия решений.
- Обычно в нее входит одно высокопоставленное должностное лицо из ключевых организаций заинтересованных сторон, обладающих бюджетными и ресурсными полномочиями.
- Группа управления не участвует в повседневной работе.
- **Группа управления включает ключевые заинтересованные стороны, в том числе:**
  - ✓ Министерство здравоохранения
  - ✓ Партнер по техническому обеспечению (если имеется)
  - ✓ Спонсор или другие соответствующие международные партнеры

*Состав этой группы зависит от местной ситуации и потребностей*

Группа управления должна получать регулярную информацию о ходе выполнения проекта для утверждения изменений в объеме/ролях, а также может управлять ресурсами внутри страны в целях поддержки выполнения оценки. Спонсор входит в группу только в случае получения спонсорской помощи.

## Руководящий комитет

- Руководящий комитет контролирует деятельность основной группы. (Некоторые члены руководящего комитета могут также входить в основную группу)
- Сюда входят участники, имеющие критическое значение для оценки и регулярно участвующие в работе.
- Члены руководящего комитета обычно участвуют в конкретной управленческой и/или технической деятельности.
- Регулярно получают информацию от руководителя проекта.
- **Руководящий комитет включает:**
  - ✓ Одного высокопоставленного чиновника из министерства здравоохранения
  - ✓ Партнера по техническому обеспечению (если имеется)
  - ✓ Любых друг лиц, определенных группой управления

Руководящий комитет дополняет основную группу оценки. Предоставляет периодическую поддержку.

1. Руководящий комитет должен работать в тесном контакте с Руководителем проекта для оказания помощи в принятии решений, ускорения реализации проекта и получения одобрений.
2. Ключевые вопросы повестки дня первого заседания Руководящего комитета включают, помимо прочего, цели оценки, процесс и ожидания.
3. Руководящий комитет должен получать информацию об обновлениях технического задания.

## Основная группа оценки

- Основную группу оценки возглавляет руководитель проекта, который формирует все группы и отвечает за координацию задач между группами.
- Основная группа оценки отвечает за проведение оценки.
- В состав Основной группы оценки входят:
  - ✓ Руководитель проекта: *Главное ответственное лицо, обеспечивающее взаимодействие между заинтересованными сторонами*
  - ✓ Менеджер по оценке: *Старший менеджер, обладающий опытом работы в цепи поставок*
  - ✓ Администратор данных: *Статистик и администратор данных*
  - ✓ Координатор логистики: *Контактное лицо для поставщиков услуг (для обучения и работы на местах)*

Для ведущего: Роли в Основной группе оценки: Руководитель проекта — взаимодействие между заинтересованными сторонами (включая министерство здравоохранения, районные должностные лица, IP и пр.), таким образом, местный.

Менеджер по оценке — старший менеджер, обладающий опытом работы в цепи поставок, может быть из числа IP

Администратор данных — опытный специалист по статистике/аналитик данных, способный разработать план анализа, выполнить оценку качества данных, упорядочить и проанализировать собранные данные

Координатор логистики: Контактное лицо для поставщиков услуг (например, работает с водителями, решает вопросы аренды автомобилей, проживания, распечатки материалов, поиска мест для проведения обучения (аренда, питание и напитки), покупает авиабилеты, обеспечивает телефонами, планшетами и пр.

## Группа сбора и анализа данных

- Группа сбора и анализа данных отвечает за всю деятельность по сбору данных внутри страны и анализу, включая сбор и анализ данных по СММ и КПЭ.
- В качестве сборщиков данных предпочтительно использовать лиц, в настоящее время участвующих в цепи поставок.
- Каждая группа, исследующая учреждение здравоохранения, должна включать 2–4 человека в зависимости от размера учреждения, в то время как для учреждения здравоохранения центрального уровня требуется одна или несколько групп, включающих до 4 человек.
- В состав Группы сбора и анализа данных входят:
  - ✓ Менеджер по оценке
  - ✓ Администратор данных
  - ✓ Контролеры сбора данных
  - ✓ Сборщики данных

1. Общее число сборщиков данных зависит от объема проводимой оценки, сроков, объема собираемых данных, величины выборки, бюджета и возможностей службы управления персоналом. Хотя предпочтительно использовать текущих участников цепи поставок, необходимо также привлекать к сбору данных лиц, не отвечающих за те сферы, к которым относятся такие данные. Например, в Замбии в качестве руководителей групп сбора данных мы используем фармацевтов из провинций страны. Им не разрешается ехать в ту провинцию, в которой они работают или проживают.

Участник группы/роль	Роль	Команда/группа	Степень участия
<b>Руководитель проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководитель проекта, ответственный за общее выполнение NSCA.</li> <li>Взаимодействие с заинтересованными сторонами (министерство здравоохранения, спонсоры и пр.)</li> <li>Руководит деятельностью по написанию</li> </ul>	Основная группа оценки, руководящий комитет, группа сбора данных (контроль)	Управление проектом (50–100 %)
<b>Менеджер по оценке</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основное контактное лицо по вопросам проведения оценки</li> <li>Руководит/координирует все виды деятельности по оценке в сотрудничестве с соответствующим партнером и руководящим комитетом</li> <li>Руководит сбором данных на центральном уровне</li> </ul>	Основная группа оценки, руководящий комитет, группа сбора данных (центральный уровень)	100 % времени в ходе всей оценки
<b>Администратор данных</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выборка, план анализа, анализ данных, углубленные виды статистического анализа, проверки качества данных</li> <li>Ключевая роль в деятельности по анализу и интерпретации</li> </ul>	Основная группа оценки, руководящий комитет	100 % времени в ходе всей оценки
<b>Координатор по логистике</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Логистика для обучения и работы на местах</li> </ul>	Основная группа оценки	100 % времени на протяжении недели обучения и в течение всего сбора данных 50 % в подготовке к сбору данных
<b>Контролер сбора данных</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководит сборщиками данных и контролирует деятельность по выездному сбору данных</li> </ul>	Группа сбора данных	100 % времени на протяжении недели обучения и в течение всего сбора данных 50 % в подготовке к сбору данных
<b>Сборщик данных</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Посещает объекты для сбора данных оценки</li> </ul>	Группа сбора данных	Сбор данных 100 % времени на протяжении недели обучения и в течение всего сбора данных



## **Планирование бюджета и значимые моменты**

- Проработка сценариев бюджета на основе различных размеров групп сбора данных, объема работ и количества данных, собираемых на местах, является полезным процессом для определения реалистичного и разумного бюджета.
- Представить в обобщенном виде требования по этапам в плане деятельности и результатов.
- Важно консультироваться с министерством здравоохранения, спонсорами, партнером по технической поддержке и соответствующими местными заинтересованными сторонами на всем протяжении процесса составления бюджета.

Для ведущего: 1. Проработка сценариев бюджета на основе различных размеров групп сбора данных и объема работ с оказанием помощи.

2. Представить в обобщенном виде требования по этапам в плане деятельности и результатов.

3. Может быть полезно использовать диаграмму Ганта или другой инструмент планирования для визуализации плана работ.

Если вы планируете посетить 100 учреждений здравоохранения, одной группе может потребоваться для этого до 100 дней, что нецелесообразно. 10 групп могут выполнить эту работу за 10 дней в зависимости от расстояния между учреждениями.

Обратите внимание, что мы рассматриваем составление бюджета в конце занятия, но вы знаете, что этот вопрос затрагивается на этапе инициирования проекта и закрывается на этапе планирования.

