



# ПРОГРАММА АГЕНТСТВА США ПО МЕЖДУНАРОДНОМУ РАЗВИТИЮ (АМР) В ОТНОШЕНИИ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦЕПИ ПОСТАВОК В СФЕРЕ ВСЕМИРНОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ, ЦЕЛЕВОЙ ЗАКАЗ НА  
ОЦЕНКУ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕПИ ПОСТАВОК

Планирование КПЭ/модели технологической  
зрелости для анализа результатов

NSCA 2.0



ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТКАЗЕ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ Разработка набора инструментов для оценки национальной цепи поставок NSCA 2.0 проспонсирована Агентством США по международному развитию (АМР). Взгляды, выраженные в данной публикации, необязательно отражают точку зрения Агентства США по международному развитию (АМР) или правительства США.

## ВВЕДЕНИЕ

Если значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) будут ниже референсных значений или иных ориентировочных показателей, установленных руководящим комитетом NSCA, будет полезно пересмотреть результаты соответствующего модуля модели технологической зрелости (СММ), которые необходимы для оценки эффективности с помощью рассматриваемых КПЭ. Настоящий документ содержит руководство о взаимосвязи модулей СММ и соответствующих ключевых КПЭ.

Руководство не охватывает все возможные причины и не будет влиять на каждый результат КПЭ. Оно содержит аналитические выводы о возможных областях внутри системы, которые оказывают влияние на результат КПЭ. Негативное влияние на конкретные причины и факторы влияния может оказать политический климат, страновые условия и задачи NSCA. Данный перечень не является исчерпывающим, скорее, его цель — предоставить руководство для просмотра данных NSCA.

Сквозные возможности для Службы управления персоналом и Информационных систем управления логистикой (LMIS), вероятно, негативно повлияют на многочисленные КПЭ, поскольку ограниченный потенциал персонала или ненадлежащий, неверный ввод данных или их отсутствие ухудшат КПЭ. В настоящем документе отмечаются вероятные области особого влияния Службы управления персоналом или Информационных систем управления логистикой.

Настоящий документ не отражает взаимосвязь дополнительных КПЭ и модулей СММ, поскольку дополнительные КПЭ будут применяться не во всех NSCA. В дальнейшем, все дополнительные КПЭ будут применяться NSCA в очень ограниченном ряде случаев. Однако, руководство не указывает на то, прольет ли свет применение дополнительных КПЭ на причины появления негативных показателей ключевых КПЭ.

## РАЗДЕЛ 1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Качество, своевременность данных и доступность квалифицированных сотрудников для целей анализа и интерпретации данных — основные требования для обеспечения точности прогнозирования. Любые признаки низкого потенциала в этих областях повлияют на результаты. Если процесс прогнозирования не будет осуществляться должным образом с соблюдением всех требований, необходимо обратить особое внимание на программное обеспечение, которое будет задействовано в процессе: 1) будет ли это существующее ПО или же 2) ПО, специально разработанное для целей прогнозирования, и пр.

Ключевой фактор для достижения зрелости системы — ответ на вопрос, проводится ли оценка точности прогнозов на постоянной основе. Если этого не происходит, для организации будет почти невозможно сделать выводы и улучшить качество прогнозирования с учетом ошибок прогнозирования в прошлом. Важно периодически пересматривать прогноз в течение года, а не заниматься прогнозированием лишь раз в год.

Говоря об источниках финансирования для выработки и достижения КПЭ, важно понимать, имеет ли министерство определенный план, спланировать освоение бюджета в установленном размере, определить сроки и назначить ответственных лиц.

**ТАБЛИЦА 1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КПЭ, МОДУЛИ И ВОПРОСЫ**

КПЭ	АКТУАЛЬНЫЕ МОДУЛИ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ	АКТУАЛЬНЫЕ ГРУППЫ ВОПРОСОВ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ
1.1 Точность прогноза	<p>Прогнозирование и планирование поставок (FSP)</p> <p>Информационные системы управления логистикой</p> <p>Служба управления персоналом</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FSP-100 Структура прогнозирования</li> <li>• FSP-200 Методика прогнозирования</li> <li>• FSP-300 СОП по прогнозированию</li> <li>• FSP-400 Данные о потреблении</li> <li>• FSP-500 Точность прогноза</li> <li>• FSP-800 Аппаратное и программное обеспечение для прогнозирования</li> <li>• FSP-900 Бюджет</li> <li>• LM-200 Инструменты для работы с данными и показатели</li> <li>• LM-300 Стандартные операционные процедуры информационной системы управления логистикой</li> <li>• LM-400 Оценка качества данных (DQA)</li> <li>• LM-500 Аппаратное и программное обеспечение</li> <li>• HR-101 Существует ли план кадровых ресурсов? (потребуется ли задать вопросы о плане, чтобы удостовериться в том, что он покрывает потребность в FSP)</li> <li>• HR-205 и 206 Проверить, включен ли FSP в должностные инструкции функции доставки</li> <li>• HR-304 Проверить, обсуждается ли на встречах по формированию кадрового потенциала FSP</li> </ul>
1.2 Источник финансирования	<p>Финансовая устойчивость</p> <p>Стратегическое планирование и управление (SPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FS-100 Бюджеты</li> <li>• FS-200 Перераспределение бюджета</li> <li>• FS-400 Стратегия финансирования</li> <li>• SPM-102 Включает ли стратегический план финансирование?</li> <li>• SPM-205 Какие действия осуществляются на основании результатов мониторинга выполнения стратегического плана — финансы и мобилизация ресурсов?</li> <li>• SPM-301 Финансирование, необходимое для каждого вида деятельности в плане развития цепи поставок</li> <li>• SPM-306: документировались ли разрывы финансирования?</li> </ul>

## РАЗДЕЛ 2. ЗАКУПКИ

Первоочередной обязанностью поставщика является достижение высокого показателя своевременности и полноты доставки поставщиками (VOTIF) с соблюдением договорных условий/условий заказа. Также в круг таких задач входит пристальное наблюдение за действиями поставщика со стороны группы закупок и управление заказами. Следовательно, возможности CMM, которые оценивались в PRO-700 и PRO-900, — наиболее значимые области первоначальной оценки. Соответствующие дополнительные КПЭ следующие:

- 2.3 Срочные заказы в процентном выражении, показатель VOTIF (показателя своевременности и полноты доставки поставщиками) могут отличаться от показателя срочных и регулярных заказов.
- 2.4 Показатель выполнения заказов, для большей детализации компонента полноты доставки в оценке VOTIF. Он может указывать на то, что либо поставщики не могут управлять объемом в течение периода доставки, либо возникли проблемы при доставке определенных позиций, в то время как остальные поставлялись вовремя.

Эффективность и надежность таможенного оформления также повлияет на своевременность доставки международных отправок на объект. Если именно этот аспект — причина проблем VOTIF, группа NSCA может учесть дополнительный КПЭ 2.7 для оценки сроков прохождения таможенного оформления.

При оценке ценообразования прежде всего следует оценить не только соблюдение закупочных процедур, но и применение группой оценки международных инструментов бенчмаркинга, которые доступны в Интернете и из других источников для сравнения конкурсных ценовых предложений. Недостаточно просто признать, что большая часть конкурентных цен в рамках отдельного тендера или предложения цены — самые лучшие доступные цены. Аудиты различных факторов в прошлом, которые проводятся отдельно от инициатив группы управления закупками, позволят определить выпадающие цены или негативные тренды. Дополнительный КПЭ 2.5 о методах закупки может предоставить подробную информацию о ценообразовании с учетом различных методов закупок.

ТАБЛИЦА 2. КПЭ О ЗАКУПКАХ, МОДУЛИ И ВОПРОСЫ		
КПЭ	АКТУАЛЬНЫЕ МОДУЛИ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ	АКТУАЛЬНЫЕ ГРУППЫ ВОПРОСОВ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ
2.1 Показатель своевременности и полноты доставки поставщиками	Управление закупками и таможенное оформление	<ul style="list-style-type: none"><li>• PRO-100 Контроль закупок</li><li>• PRO-300 Порядок закупок</li><li>• PRO-500 Идентификация и квалификация поставщиков</li><li>• PRO-700 Оценка показателей деятельности поставщиков</li><li>• PRO-900 Процессы управления заказами и доставкой</li><li>• PRO-1000 КПЭ закупок</li><li>• PRO-1100 Таможенное оформление</li></ul>

2.2 Выплаченная сумма в процентном выражении от международной справочной цены	Управление закупками и таможенное оформление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRO-600 Справедливая конкуренция и эффективность затрат</li> <li>• PRO-200 Аудиты закупок</li> </ul>
---	--	---

### РАЗДЕЛ 3. СКЛАДИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕМ ЗАПАСАМИ.

Анализируя эффективность складирования и управления запасами, важно учитывать, что большинство КПЭ в данном разделе взаимосвязаны, например, низкие показатели обеспечения запасами в соответствии с планом также повлияют на показатели дефицита и коэффициент выполнения заказов. Аналогичным образом, неточность данных о запасах, вероятно, повлияет на показатели обеспечения запасами и коэффициент выполнения заказов. В результате связанные результаты КПЭ, вероятно, могут указывать на причины низких показателей или оценок технологической зрелости

Кроме того, показатели КПЭ и СММ в сфере закупок и прогнозирования повлияют на показатели эффективности работы склада, поскольку низкие показатели или оценки технологической зрелости в любой из этих областей могут повлиять на доступность и своевременность поставок товаров на склад.

Хотя вопросы СММ WS-100, касающиеся стандартных операционных процедур (СОП), занесены в ячейку против КПЭ 3.1 об обеспечении запасами в соответствии с планом, наличие устойчивых СОП имеет важное значение для всех КПЭ складского хранения и управления запасами. Чтобы избежать повторов в таблице, информация приводится в каждой ячейке ниже.

ТАБЛИЦА 3. СКЛАДИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕМ ЗАПАСАМИ.		
КПЭ	АКТУАЛЬНЫЕ МОДУЛИ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ	АКТУАЛЬНЫЕ ГРУППЫ ВОПРОСОВ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ
3.1 Обеспечение запасами в соответствии с планом	<p><b>Складирование и хранение</b></p> <p>Прогнозирование и планирование поставок</p> <p>Складирование и хранение</p> <p>Управление закупками и таможенное оформление</p> <p>Прогнозирование и планирование поставок</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WS-100 Стандартные операционные процедуры складского хранения</li> <li>• FSP-600 План поставок</li> <li>• FSP-700 Изменения в цепи поставок</li> <li>• WS-1300 Управление материальными запасами</li> <li>• WS-1600 Эффективность работы склада</li> <li>• PRO-900 Процессы управления заказами и доставкой</li> <li>• FSP-500 Точность прогноза</li> </ul>
3.2 Коэффициент дефицита товаров-маркеров в разбивке по уровню в системе	<p><b>Складирование и хранение</b></p> <p>Прогнозирование и планирование поставок</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WS-1300 Управление материальными запасами</li> <li>• WS-1600 Эффективность работы склада</li> <li>• FSP-500 Точность прогноза</li> <li>• FSP-600 План поставок</li> <li>• FSP-700 Изменения в цепи поставок</li> </ul>

3.3 Точность определения запасов	Складирование и хранение  Информационные системы управления логистикой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1002 потенциал Автоматизированной системы складского учета и контроля</li> <li>• WS-1300 Управление материальными запасами</li> <li>• WS-200 Получение товара</li> <li>• WS-1600 Эффективность работы склада</li> <li>• WS-1400 Аудиты склада</li> <li>• LM-100 Принципы и правила информационной системы управления логистикой</li> <li>• LM-300 Стандартные операционные процедуры информационной системы управления логистикой</li> <li>• LM-200 Инструменты для работы с данными и показатели</li> <li>• LM-400 Оценка качества данных (DQA)</li> </ul>
3.4 Коэффициент выполнения заказов	Складирование и хранение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WS-800 Операции по комплектации и отгрузке</li> <li>• WS-1300 Управление материальными запасами</li> <li>• WS-1600 Эффективность работы склада</li> </ul>
3.5 Убытки в результате повреждения, краж и истечения срока годности	Складирование и хранение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WM-100 Общая организация сбора и удаления отходов</li> <li>• WM-200 Контроль за организацией сбора и удаления отходов</li> <li>• WS-1300 Управление материальными запасами</li> </ul>

## РАЗДЕЛ 4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ

Помимо вопросов СММ ниже, существует очевидная сильная взаимосвязь показателей эффективности и потенциала складов и управления хранением/запасами и результатов КПЭ в сфере распределения. Если на складе данные о запасах недоступны, это напрямую повлияет на возможность распределения заказов вовремя и в полном объеме. В свою очередь, это может повлиять на количество повторных заказов от учреждений, которые должны размещаться как срочные.

Релевантность вопросов LMIS CMM будет зависеть от местного процесса генерирования повторных заказов от точек оказания услуг учреждений здравоохранения. Если заказы генерируются из системы LMIS,

точность данных учета запасов и своевременность подачи заказов будут иметь жизненно важное значение. Если заказы генерируются вручную из точек оказания услуг учреждений здравоохранения, процесс их генерации вручную, в том числе с привлечением опытных сотрудников, будет считаться релевантной возможностью, особенно для процента срочных заказов, который оценивается с помощью КПЭ 4.2.

Помимо вопросов СММ ниже, дополнительные КПЭ 3.10 для складского хранения и запасов о времени обработки заказов может быть релевантен для КПЭ 4.1 о времени доставки в учреждение. Расширенный период управления заказом на складе, вероятно, отразится на своевременности доставки в учреждение, делающее заказ.

ТАБЛИЦА 4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ		
КПЭ	АКТУАЛЬНЫЕ МОДУЛИ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ	АКТУАЛЬНЫЕ ГРУППЫ ВОПРОСОВ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ
4.1 Своевременная доставка в учреждение	Распределение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIS-100 Планирование распределения</li> <li>• DIS-200 Принципы и порядок распределения и транспортировки</li> <li>• DIS-400 Транспортировка</li> <li>• DIS-800 Отслеживание продукции</li> <li>• DIS-900 Система административно-информационного обеспечения распределения</li> </ul>
	Складирование и хранение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WS-800 Операции по комплектации и отгрузке</li> <li>• WS-1300 Управление материальными запасами</li> </ul>
	Прогнозирование и планирование поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FSP-600 План поставок</li> <li>• FSP-700 Изменения в цепи поставок</li> </ul>
4.2 Срочные заказы в процентном выражении, размещенные учреждениями здравоохранения	Распределение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIS-100 Планирование распределения</li> <li>• DIS-900 Система административно-информационного обеспечения распределения</li> </ul>
	Информационные системы управления логистикой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LM-100 Принципы и правила информационной системы управления логистикой</li> <li>• LM-200 Инструменты для работы с данными и показатели</li> <li>• LM-400 Оценка качества данных (DQA)</li> </ul>

## МОДУЛЬ 5. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Как упоминалось в вводной части к настоящему документу, показатели эффективности и технологической зрелости Службы управления персоналом в цепи поставок в той или иной степени влияют на показатели функции цепи поставок. Сильный потенциал Службы управления персоналом может помочь преодолеть иные недостатки в цепи поставок. И наоборот, слабый потенциал, скорее всего, ухудшит показатели эффективности до уровня ниже ожидаемых для технологической зрелости в других элементах системы цепи поставок.

Высокий показатель текучести кадров почти всегда определенным образом влияет на показатели эффективности, что обусловлено наличием вакантных позиций и/или приемом новых сотрудников на многих уровнях системы. Важно понимать причины высоких показателей текучести, поскольку нагрузка на оставшихся сотрудников может спровоцировать новую волну увольнений на фоне стресса. Процент вакантных должностей в цепи поставок, измеряемый дополнительным КПЭ 5.2, помимо того, что он указывает на эффективность подходов к рекрутингу, может также указывать на то, какие области испытывают сильное давление в связи с наличием многочисленных и/или расширенных вакансий, что может, напротив, привести к росту показателя текучести кадров.

ТАБЛИЦА 5. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ		
КПЭ	АКТУАЛЬНЫЕ МОДУЛИ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ	АКТУАЛЬНЫЕ ГРУППЫ ВОПРОСОВ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ
5.1 Коэффициент текучести кадров	<p>Служба управления персоналом</p> <p>Стратегическое планирование и управление</p> <p>Политика и управление</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-100 Планирование кадровых ресурсов</li> <li>• HR-200 Подбор персонала</li> <li>• HR-400 Оценка эффективности работы</li> <li>• SPM-102 Включает ли Стратегический план планирование работы Службы управления персоналом</li> <li>• PG-104 Принципы в отношении цепи поставок включают вопросы работы Службы управления персоналом</li> </ul>

## РАЗДЕЛ 6. ДАННЫЕ И ИНФОРМАЦИЯ

Причинами несвоевременного формирования отчетности, скорее всего, являются задержки или ошибки, допущенные персоналом, или недостатки системы отчетности. Ключевые вопросы в модуле CMM под номерами LM202, 203 и 204 позволяют узнать, какие сложности возникают при использовании LMIS. Эти проблемы, вероятно, будут влиять на подачу периодической отчетности. Их также может быть полезно учитывать при расчете дополнительного КПЭ 6.2 «Показатель полноты отчетности учреждения». Данный КПЭ будет указывать на частоту и степень, в которой учреждения не могут предоставить отчетность в полном объеме. Он поможет глубже понять качество отчетности.

ТАБЛИЦА 6. ДАННЫЕ И ИНФОРМАЦИЯ		
КПЭ	АКТУАЛЬНЫЕ МОДУЛИ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ	АКТУАЛЬНЫЕ ГРУППЫ ВОПРОСОВ ДЛЯ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ
6.1 Коэффициент своевременности отчетности учреждения	Информационные системы управления логистикой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LM-107 и 108 Показатели частоты подачи отчетности учреждением</li> <li>• LM-109 Существует ли стандартный процесс для оценки данных информационной системы управления логистикой?</li> <li>• LM-200 Инструменты для работы с данными и показатели</li> <li>• LM-300 Стандартные операционные процедуры информационной системы управления логистикой</li> <li>• LM-400 Оценка качества данных (DQA)</li> </ul>