
Координация прогнозирования и планирования поставок:

группа прогнозирования и
планирования поставок

**Руководство по
прогнозированию и
планированию поставок**

вакцин и других средств
иммунизации

юнисеф 

для каждого ребенка

Содержание

Координация прогнозирования и планирования поставок: группа прогнозирования и планирования поставок

В данном руководстве представлен обзор группы прогнозирования и планирования поставок (ПиПП), включая роли и обязанности группы, структуру администрирования, операционные процедуры и руководящие принципы по формированию и укреплению группы ПиПП. Документ включает следующие разделы:

- Сокращения
- Глоссарий
- 1. Обзор группы прогнозирования и планирования поставок**
Содержит описание группы ПиПП
- 2. Роли и обязанности группы прогнозирования и планирования поставок**
Содержит описание ключевых ролей и обязанностей группы ПиПП
- 3. Структура администрирования группы прогнозирования и планирования поставок**
Содержит информацию о возможных методах администрирования группы ПиПП
- 4. Оперативные процедуры группы прогнозирования и планирования поставок**
В разделе изложены ключевые оперативные соображения, связанные с группой ПиПП, включая механизмы коммуникации и сотрудничества
- 5. Руководство по формированию и укреплению группы прогнозирования и планирования поставок**
Содержит рекомендации по формированию и укреплению группы ПиПП
- Основные выводы
- Список литературы



© UNICEF/UN0748865/Peens

Сокращения

Сокращение	Определение
РПИ	Расширенная программа иммунизации
ПиПП	Прогнозирование и планирование поставок
КПЭ	Ключевой показатель эффективности
МЗ	Министерство здравоохранения
НРГЛ	Национальная рабочая группа по логистике
ТРГ УМТС	Техническая рабочая группа по управлению материально-техническим снабжением
СМАРТ	Специфичный, измеримый, достижимый, реалистичный, ограниченный по времени

Глоссарий

Термин	Определение
Группа Расширенной программы иммунизации (РПИ)	Группа, ответственная за координацию национальной программы иммунизации для обеспечения справедливого доступа к жизненно важным вакцинам.
Группа прогнозирования и планирования поставок (ПиПП)	Возглавляемая правительством группа, ответственная за координацию всей деятельности, связанной с прогнозированием и планированием поставок.
Обзор ПиПП	Процесс, в рамках которого программы анализируют прогноз и план поставок, включая предыдущие рекомендации, чтобы определить, требуются ли корректирующие меры для обеспечения бесперебойного доступа к необходимым товарам.
Ключевой показатель эффективности (КПЭ)	Объективный показатель эффективности, который отражает текущую производительность и может использоваться для мониторинга прогресса в достижении поставленных целей с течением времени.
Национальная рабочая группа по логистике (НРГЛ) или техническая рабочая группа по управлению материально-техническим снабжением (ТРГ УМТС)	Комитет или группа, ответственная за координацию национальной логистики и цепочки поставок, а также инвестиций в цепочку поставок, осуществляемых государственными учреждениями и партнерами по развитию. НРГЛ или ТРГ УМТС предоставляет рекомендации, экспертные знания и техническую помощь по всем вопросам, касающимся операций в цепочке поставок и инициатив по повышению эффективности цепочки поставок.
Планирование поставок	Процесс, используемый для определения того, когда, куда и сколько единиц каждой вакцины должно быть доставлено для обеспечения поддержания достаточного уровня запасов по всей цепочке поставок. Основывается на прогнозируемом потреблении, состоянии запасов и политике товарно-материальных запасов. В процессе планирования поставок оценивается общая потребность в вакцинах.
Положение	Документ, в котором для содействия достижению определенных целей изложены цель, роли и обязанности, членский состав, структура администрирования и оперативные процедуры комитета или проекта.
Общая потребность в вакцинах	Количество каждой вакцины, необходимое для удовлетворения прогнозируемого потребления и обеспечения поддержания уровня запасов в цепочке поставок, достаточного для обеспечения непрерывных поставок вакцин на уровне оказания услуг в области вакцинации.

Общий обзор группы прогнозирования и планирования поставок

Для осуществления любых мероприятий в области ПиПП, от сбора данных и предложений до осуществления плана улучшения, необходима четкая координация. Группа ПиПП представляет собой возглавляемая правительством группу, чьи обязанности заключаются в координации таких мероприятий. В ее состав могут входить представители соответствующих национальных партнеров в области иммунизации. Как правило, группа ПиПП состоит из трех-пяти человек, обладающих знаниями в области управления цепочкой поставок необходимых для иммунизации товаров и опытом планирования и осуществления программ в области здравоохранения. Помимо этого, группа должна при необходимости иметь возможность сотрудничать с отдельными лицами, организациями и министерствами, обладающими необходимыми навыками и опытом, но не входящими непосредственно в состав группы. Частью группы ПиПП или внешними консультантами могут стать лица, обладающие навыками и опытом в следующих областях: прогнозирование; планирование поставок; финансы и составление бюджета; закупки; управление складом, холодильной цепью и запасами; анализ и управление данными (как цепочкой поставок, так и данными программы); а также управление программами иммунизации, включая плановые и дополнительные мероприятия по иммунизации и реагированию на вспышки заболеваний. Учитывая роль своевременного выделения средств в обеспечении закупок, настоятельно рекомендуется включить представителя Министерства финансов и казначейства в группу ПиПП или проводить консультации с ними. Наконец, основным требованием для институционализации группы является четкое техническое задание, подготовленное, одобренное правительством и осуществляемой группой (образец задания представлен в наборе инструментов).

Роли и обязанности группы прогнозирования и планирования поставок

Обязанности группы ПиПП могут включать следующее:

- **разработка плана работы** для мероприятий в области ПиПП;
- **организация и завершение подготовительных мероприятий** для осуществления основных мероприятий в области ПиПП, включая описание программы, определение сферы охвата, сбор данных, получение вклада заинтересованных сторон посредством консультаций и доработку основных данных и предположений;
- **составление прогнозов и планов поставок**, поддержка мобилизации ресурсов, а также практическое осуществление прогноза и плана поставок на последнем этапе;

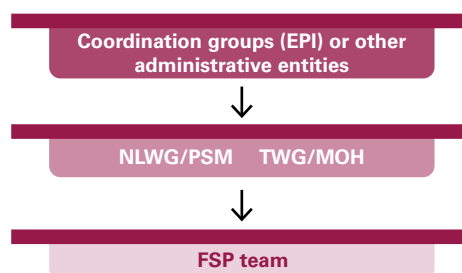
- **анализ и мониторинг эффективности ПиПП**, включая разработку планов улучшения;
- **пропаганда определения и принятия процедур в области ПиПП**, обучение членов группы и внедрение эффективных инноваций;
- работа с навыками и **экспертными знаниями в других программных областях** и использование их для обеспечения согласованности и интеграции процессов;
- поддержка программы по **внедрению или смене продуктов или программного подхода**.

Структура администрирования группы прогнозирования и планирования поставок

Предполагается, что группа ПиПП представляет отчетность непосредственно НРГЛ или любой другой возглавляемой правительством (совместной) технической рабочей группе по управлению материально-техническим снабжением (ТРГ УМТС) или назначенному подразделению в Министерстве здравоохранения (МЗ) (Диаграмма 1). Отчеты о деятельности и результатах работы группы ПиПП необходимо представлять координационным группам более высокого уровня или административным отделам, таким как Расширенная программа иммунизации (РПИ) и/или иным специализированным ответственным отделам в рамках МЗ. Такой подход позволит гарантировать, что ответственные органы осведомлены о деятельности группы, одобряют результаты в области ПиПП (например, размещение заказов в соответствии с планами) и смогут использовать их в будущем, а также оказывать необходимую поддержку группе ПиПП, когда/если таковая требуется. К другим группам, использующим выходные данные ПиПП, относятся отдел закупок, финансовый отдел, центральные хранилища медицинских товаров и т. д.

В случаях отсутствия функциональной группы НРГЛ или ТРГ УМТС, учитывая ее важнейшую роль в координации деятельности в области управления цепочкой поставок, следует предпринять целенаправленные усилия по формированию и/или укреплению такой группы.

Диаграмма 1. Структура администрирования группы ПиПП



Оперативные процедуры группы прогнозирования и планирования поставок

В таблице 1 представлены ключевые оперативные процедуры группы ПиПП, включая соображения, связанные с коммуникацией и сотрудничеством. В зависимости от контекста страны группа ПиПП должна координировать все процедуры в

сотрудничестве с другими партнерами в области иммунизации под руководством НРГЛ, ТРГ УМТС и Министерства здравоохранения.

Таблица 1. Оперативные процедуры группы ПиПП

Процедура	Мероприятия	Ответственные лица	Заинтересованные стороны	Результат	Инструкции
Планирование					
Оценки и планирование улучшения ПиПП	<ul style="list-style-type: none"> – Выступать за проведение оценки – Координировать проведение оценки – Координировать планирование улучшения – Распространять отчеты об оценке и планировании улучшения – Выступать за осуществление плана улучшения, включая его интеграцию в существующие планы/стратегии 	Группа ПиПП	НРГЛ, ТРГ УМТС, МЗ и другие партнеры в области иммунизации	<p>Распространен отчет об оценке ПиПП</p> <p>Распространен план улучшения ПиПП</p>	
Планирование деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – Разработать план работ с указанием расходов, основанный на плане улучшения ПиПП – Распространять информацию и выступать за интеграцию мероприятий плана работы в более масштабные планы РПИ 	Группа ПиПП	НРГЛ, ТРГ УМТС, МЗ и другие партнеры в области иммунизации	План работы с указанием расходов разработан, распространен и интегрирован в другие планы	<p>Ожидается, что страны разработают годовой и/или многолетний план работы с последующими регулярными пересмотрами (ежеквартально или раз в полгода).</p> <p>Сроки осуществления мероприятий следует устанавливать таким образом, чтобы мероприятия были завершены вовремя (например, в соответствии со сроками составления бюджета страны, закупок, выделения финансирования и т. д.)</p> <p>Для каждого мероприятия в плане следует разработать специфичные, измеримые, достижимые, реалистичные и ограниченные по времени ключевые показатели эффективности (КПЭ) и реалистичные целевые показатели.</p> <p>Группе следует принять решение о проведении оценки, если она необходима, и включить оценку в план работы.</p>

Процедура	Мероприятия	Ответственные лица	Заинтересованные стороны	Результат	Инструкции
Осуществление плана работы					
ПиПП	<ul style="list-style-type: none"> – Определить область охвата ПиПП – Собрать, очистить, скорректировать и агрегировать данные в области ПиПП – Сотрудничать с соответствующими заинтересованными сторонами и собирать данные, предоставляемые ими – Координировать консультационные совещания, включая семинар по вопросам ПиПП – Способствовать окончательной подготовке данных и допущений в области ПиПП – Проводить оценку прогноза и плана поставок – Распространять результаты в области ПиПП 	Группа ПиПП	НРГЛ, ТРГ УМТС, МЗ и другие партнеры в области иммунизации	Прогноз и план поставок	<p>Группе ПиПП необходимо собирать информацию от соответствующих экспертов в данной области посредством индивидуальных консультаций и/или семинаров-консультаций с заинтересованными сторонами, таких как семинар по вопросам ПиПП.</p> <p>Предпочтительно, чтобы в целях учета всех особенностей программы в таких консультациях участвовали лица, обладающие опытом работы на всех уровнях цепочки поставок вакцин и опытом в других функциональных областях, таких как закупки, финансирование и составление бюджета, анализ данных и управление ими (как данными цепочки поставок, так и данными о программной деятельности), а также управление и осуществление программ иммунизации.</p> <p>В особенности важны консультации с Министерством финансов и составления бюджета, учитывая его роль в обеспечении финансирования потребностей в товарах.</p>
Мониторинг ПиПП	<ul style="list-style-type: none"> – Проводить регулярные обзоры ПиПП – При необходимости пересматривать прогноз и план поставок – Распространять пересмотренный прогноз и план поставок 	Группа ПиПП	НРГЛ, ТРГ УМТС, МЗ и другие партнеры в области иммунизации	Проведен обзор прогноза и плана поставок, прогноз и план поставок пересмотрены и распространены, если необходимо	В рамках обзора ПиПП группа должна определить основные причины наблюдаемой эффективности и, где это необходимо, принять меры для улучшения или поддержания эффективности.
Прочие мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> – Осуществлять другие мероприятия, такие как мероприятия по наращиванию потенциала и оказания поддержки в целях внедрения или смены продуктов или программного подхода. 	Группа ПиПП	НРГЛ, ТРГ УМТС, МЗ и другие партнеры в области иммунизации	Прочие мероприятия осуществлены	

Процедура	Мероприятия	Ответственные лица	Заинтересованные стороны	Результат	Инструкции
Мониторинг и оценка					
<p>Мониторинг и оценка (подробная информация представлена в главе 8 «Обзор прогнозирования и планирования поставок» и главе 9 «Мониторинг эффективности прогнозирования и планирования поставок»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Отслеживать КПЭ – Планировать и координировать оценку 	Группа ПиПП	НРГЛ, ТРГ УМТС, МЗ и другие партнеры в области иммунизации	<p>Данные по КПЭ собраны</p> <p>Отчет об оценке</p>	<p>В рамках отслеживания КПЭ группа должна определить основные причины наблюдаемой эффективности и принять меры для улучшения или поддержания эффективности.</p>

Любая оперативная процедура группы ПиПП, в том числе разработка плана работы, порядок проведения совещаний, документация и процессы принятия решений, должна быть четко описана в соответствующих документах. В наборе

инструментов представлено техническое задание общего характера, которое следует рассмотреть и должным образом адаптировать к контексту.



© UNICEF/UN0264777/Chute

Руководящие принципы по формированию и укреплению группы прогнозирования и планирования поставок

Формирование группы прогнозирования и планирования поставок

В таблице 2 представлено краткое описание этапов формирования группы ПиПП.

Таблица 2. Краткий обзор этапов формирования группы ПиПП

Этапы	Описание	Инструкции
1	Определение институционализации группы ПиПП в качестве приоритетной задачи	Имеются свидетельства ключевой роли группы ПиПП в повышении эффективности ПиПП. По этой причине странам рекомендуется сформировать группу ПиПП и подтвердить ее институциональный статус. После достижения консенсуса относительно формирования группы всеми заинтересованными сторонами это мероприятие необходимо добавить в план работы соответствующего отдела.
2	Проект технического задания	В наборе инструментов ПиПП в области иммунизации представлено положение общего характера, которое следует должным образом адаптировать к контексту.
3	Согласование основной линии представления отчетности	Предпочтительно, чтобы группа ПиПП представляла отчетность непосредственно НРГЛ или любой другой правительственной (интегрированной) ТРГ УМТС или назначенному отделу в Министерстве здравоохранения. Отчеты о деятельности и результатах работы группы ПиПП необходимо представлять координационным группам более высокого уровня или административным отделам, таким как РПИ и/или иным специализированным ответственным отделам в рамках МЗ.
4	Рассмотрение и утверждение положения	За утверждение положения отвечает определенный государственный орган (например, специализированный отдел в МЗ).
5	Выдвижение и официальное назначение членов группы ПиПП	Организация, ответственная за надзор за руководством, должна определить и выдвинуть кандидатуры, а после назначить членов группы из числа представителей правительства. Они также должны сотрудничать с партнерами в целях назначения дополнительных членов группы. В целях координации деятельности группы необходимо назначить председателя и секретаря из числа ее членов. Должность председателя должен занять представитель правительства, в то время как секретарем может быть представитель партнеров в области иммунизации.
6	Осуществление мероприятий в области ПиПП	Деятельность группы ПиПП должна быть основана на плане работы и, где необходимо, на плане постоянного улучшения.
7	Периодическая оценка деятельности группы ПиПП	Предпочтительно оценивать эффективность деятельности группы ПиПП и внедрять план постоянного улучшения для устранения любых выявленных пробелов. Оценка может быть проведена с использованием вопросов из таблицы 3 (Вопросы для проведения быстрой оценки группы ПиПП).

Укрепление группы прогнозирования и планирования поставок

Для выявления слабых сторон в деятельности группы ПиПП следует использовать официальную оценку, после чего на основе выявленных пробелов необходимо разработать план улучшения. Для этой цели можно использовать инструмент оценки ПиПП ЮНИСЕФ, так как он содержит вопросы, непосредственно связанные с эффективностью деятельности

группы ПиПП (см. глава 10 «Оценка прогнозирования и планирования поставок, а также планирование улучшений»).

Вопросы, приведенные в таблице 3, могут быть полезны для стран, желающих провести быструю оценку. Ответ «нет» на любой из этих вопросов указывает на слабую сторону, которую необходимо устранить (рекомендуемые для этого действия приведены в таблице 3).

Таблица 3. Вопросы для проведения быстрой оценки группы ПиПп и рекомендуемые меры по улучшению

№	Вопрос	Рекомендуемая мера по улучшению (если ответ на вопрос отрицательный)
1	Подготовлено ли официальное положение группы ПиПП, включающее роли и обязанности, компетенции членов группы и другую важную информацию?	Разработайте и утвердите положение.
2	Подготовила ли группа ПиПП план работы с учетом ресурсов, интегрированный в более широкий план работы учреждения, ответственного за надзор со стороны руководства?	Разработайте план работы с указанием расходов и выступайте за его интеграцию в более широкие планы работы и стратегии в области программной деятельности.
3	Обладает ли группа ПиПП доступом к ресурсам, необходимым для осуществления мероприятий в области ПиПП?	Пропагандируйте предоставление ресурсов, необходимых для осуществления мероприятий в области ПиПП.
4	Отражены ли предложенные группой ПиПП изменения прогноза и плана поставок в планах закупок страны?	Выступайте за рассмотрение и внесение предложенных группой ПиПП изменений прогноза и плана поставок. Институционализируйте использование предлагаемых изменений в прогнозе и плане поставок для обоснования планов закупок посредством соответствующего программного заявления и/или разработки стандартной операционной процедуры.
5	Проводит ли группа ПиПП мониторинг осуществления плана работы с использованием согласованных показателей?	Проведите обзор осуществления плана работы с использованием показателей, указанных в плане работы.
6	Проводит ли группа ПиПП регулярные встречи с ведением протокола и доведением соответствующих рекомендаций до лиц, принимающих решения?	Институционализируйте использование показателей для отслеживания частоты проведения встреч, как это определено в плане работы, и отслеживания выполнения рекомендаций.
7	Проводит ли группа ПиПП оценку эффективности ПиПП с использованием согласованных показателей?	Институционализируйте оценку эффективности ПиПП с использованием выбранных ключевых показателей эффективности ПиПП (потенциальные ключевые показатели эффективности представлены в главе 9 «Мониторинг эффективности прогнозирования и планирования поставок»).



© UNICEF/UN0788623/Butt



© UNICEF/UN0794871/Twiringiyimana



Основные выводы

- Группа **ПиПП** — это возглавляемая **правительством группа**, ответственная за координацию всех мероприятий, связанных с ПиПП.
- Группа ПиПП должна (1) разработать **план работы** для мероприятий в области ПиПП, (2) осуществить и завершить **подготовительные мероприятия** в области ПиПП, (3) разработать **прогноз и план поставок**, (4) обеспечить **мониторинг ПиПП и осуществление** плана непрерывного улучшения, (5) **руководить стандартизацией процессов ПиПП** и обучением членов, (6) поддерживать связь и использовать навыки и экспертные знания из других программных областей для **обеспечения согласования и интеграции**, а также (7) **поддерживать другие инновационные мероприятия**, такие как внедрение новой вакцины.
- Все группы ПиПП должны подготовить **официальное положение**, включающее их функции, оперативные процедуры и мониторинг эффективности.
- Группа ПиПП должна разработать **план работы с указанием расходов и выступить за его интеграцию в более широкие планы работы и стратегии в области программной деятельности**.
- Для оценки эффективности деятельности группы ПиПП может быть использован инструмент оценки ПиПП ЮНИСЕФ, который облегчит разработку и осуществление плана улучшения.

Список литературы

John Snow, Inc., 'Quantification of Health Commodities: A guide to forecasting and supply planning for procurement', John Snow, Inc., Arlington, Va., 2017, <https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/download_pub.cfm?id=18172&lid=3>, дата обращения: 3 ноября 2021 г.

Leab, Dorothy, Benjamin Schreiber, Musonda Kasonde, Olivia Bessat, Son Bui, and Carine Loisel, 'National Logistics Working Groups: A landscape analysis study', *Vaccine*, vol. 35, no. 17, 19 April 2017, pp. 2233–2242.

Systems for Improved Access to Pharmaceuticals and Services (SIAPS) Program, 'Quantification: Forecasting and supply planning', Promising Practices in Supply Chain Management Series No. 1, Management Sciences for Health, Arlington, Va., 2014, <https://siapsprogram.org/wp-content/uploads/2014/07/1_Quantification-final.pdf>, дата обращения: 14 июня 2021 года.

Отдел снабжения ЮНИСЕФ, «Стратегии по укреплению потенциала стран в области прогнозирования по вакцинам», май 2021 года.

United States Agency for International Development Deliver Project, Task Order 4, 'Quantification of Health Commodities: A guide to forecasting and supply planning for procurement', USAID, Arlington, Va., 2014, <www.ghsupplychain.org/sites/default/files/2019-07/QuantificationHealthComm.pdf>, дата обращения: 14 июня 2021 года.



© UNICEF/UN0264251/Sanadiki



Август 2023 г.

**Руководство по
прогнозированию и
планированию поставок**

вакцин и других средств
иммунизации

www.unicef.org/

юнисеф 
для каждого ребенка