

Դաս 1. Պլանավորման ներածություն

Նպատակը.

Այս դասի ավարտին ուսանողները կգիտենան, թե

- 1) ինչ բան է պլանավորումը և ի՞նչ նպատակով է այն կատարվում,
- 2) որոնք են պլանավորման երեք հիմնական մոդելները (դրանց ուժեղ և թույլ կողմերը)
- 3) որոնք են պլանավորման ընդհանուր մոդելի փուլերը (քայլերը):

«Պլանավորում» տերմինը մեզանից շարերին է ծանոթ. բոլորս էլ ինչ-որ չափով փորձում ենք պլանավորել մեր այսօրվա, վաղվա, ապագայի անելիքները: Սակայն, պլանավորումը, որպես կազմակերպությունների ապագային վերաբերվող որոշումներ կայացնելու ուսմունք, ձևավորվել է 20-րդ դարում: Ինչ վերաբերում է առողջապահության պլանավորմանը, կարելի է ասել, որ զարգացող շատ երկրներում այն ունի մոտավորապես 30 տարվա պատմություն:

Պլանավորում բառն ունի բազմաթիվ սահմանումներ: Ամենամանրամասն ու ամենաընդգրկուն սահմանումներից մեկը հետևյալն է.

Պլանավորումը դա առկա ռեսուրսների օգտագործման այլընտրանքային ուղիների վերաբերյալ որոշումների (ընտրության) կայացման շարունակական մի գործընթաց է, որն ուղղված է ապագայում ինչ-որ մի ժամանակ արդյունավետ կերպով որոշակի նպատակի հասնելուն:

Պլանավորման գաղափարն ընդգրկում է հետևյալ կետերը.

- 1) Ինչի՞ ենք ուզում հասնել (նպատակ)
- 2) Ի՞նչ միջոցներ օգտագործելով (ռեսուրսներ)
- 3) Ի՞նչ կերպ (ռազմավարության իրագործում)
- 4) Ե՞րբ (ժամանակ)

Ներկաբար՝ «**ինչո՞ւ է անհրաժեշտ պլանավորել**» հարցին կարելի է պատասխանել հետևյալ կերպ.

«առկա կամ սահմանափակ ռեսուրսների տեղին և ամենաարդյունավետ օգտագործմամբ ապագան կերտելու և ցանկալի արդյունքների (այսինքն՝ նպատակների, մրադրությունների) հասնելու համար:»

1) Պլանավորման տեսակները

Առհասարակ առանձնացվում են պլանավորման երկու հիմնական տեսակներ. **գործունեության պլանավորում** և **հարկացումային պլանավորում**:

Գործունեության պլանավորումը վերաբերվում է նախապես որոշված գործունեության իրականացման համար վերահսկելի ժամանակացույցեր կազմելուն :

Պլանավորման առավել բարդ ու ծավալուն կողմը **հարկացումային պլանավորումն** է, այսինքն՝ որոշումների կայացումն այն մասին, թե կազմակերպությունը (ներառյալ՝ առողջապահական ծառայություններ տրամադրող հաստատությունները) ինչպես պետք է օգտագործի իր ռեսուրսները՝ ապագա կերտելու համար:

Պլանավորումը, որպես կազմակերպության կողմից իրականացվող գործունեություն, կախված է ինչպես բուն կազմակերպությանը վերաբերվող գործոններից (նրա կանոնադրական կառուցվածքը, տեսակը՝ մասնավոր, թե պետական, մասնագիտական սկզբունքները և այլն), այնպես էլ արտաքին գործոններից (օրենսդրական սահմանափակումներ, և այլն): Առողջապահական ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների դեպքում,

պլանավորումը կախված է նաև «առողջություն» տերմինի վերաբերյալ իրենց ունեցած տեսակետից:

Առողջությունն ամենանեղ իմաստով պատկերացվում է որպես մարմնի օրգանների ֆիզիկական վիճակի գնահատական: Եթե մարմնի ինչ-որ մասը վատ է գործում, անձը համարվում է վատառողջ: Ավելի լայն, բայց նմանապիպ սահմանման համաձայն, առողջությունը մարմնի՝ որպես ամբողջության, գործելու ունակությունն է: Նակադրվելով այս սահմանմանը՝ Առողջապահության Նամաշխարհային Կազմակերպությունը (WHO) առողջությունը սահմանում է որպես «ֆիզիկական, հոգեկան և սոցիալական բարօրության վիճակ և ոչ թե պարզապես հիվանդության կամ հաշմության բացակայություն»: Այն անհատի կամ հասարակության առողջությունը պայմանավորում է ոչ միայն ֆիզիկական (և հոգեկան) վիճակով, այլ նաև սոցիալական և փոփոխական փոխհարաբերություններով:

Ինչպես ասվեց վերևում, առողջության մասին կազմակերպության տեսակետը կազդի դրա գործունեության և պլանավորման բնույթի վրա: Օրինակ, ամենանեղ սահմանումները սերտորեն կապված են առողջության բժշկական մոդելի հետ, համաձայն որի առողջապահական ծառայությունների գերագույն նպատակը համարվում է վատառողջ օրգանիզմի գործունեության վերականգնումը: Ավելի լայն ըմբռնումների համաձայն պետք է ձեռք առնել (նախատեսել) առողջությունը խթանելու ավելի լայն միջոցներ՝ ներառյալ համայնքի հզորացումն ու չքավորության վերացման ուղղությամբ քայլեր:

Որոշումներ կայացնելու ձևը, պլանավորման մեթոդները կախված են նաև կազմակերպության տեսակից՝ մասնավոր կամ պետական: Այսօր Նայաստանի առողջապահական համակարգում գործում են թե՛ պետական և թե՛ մասնավոր կազմակերպություններ: Դրանց նպատակները հաճախ փոքրերվում են միմյանցից, որը հանգեցնում է դրանց պլանների փոքր բովանդակության: Պետական հաստատությունների առաջնային նպատակն է բարելավել հասարակության առողջությունը՝ բավարարելով հանրության առողջապահական կարիքները: Մասնավոր առողջապահական կազմակերպություններն, ընդհակառակը, նպատակ ունեն շահույթ սպասելով՝ բավարարելով անհատի առողջապահական կարիքները: Ներկաբար՝ պետությունը (ի դեմս Առողջապահության նախարարության) իր քաղաքացիների առողջությունը խթանելու ավելի մեծ պատասխանատվություն ունի: Այս պատասխանատվությունից բխում է պետության համար առողջապահության պլանավորման առանձնահատուկ ձև, որն ավելի լայն է և որակապես փոքրերվում է այլ կազմակերպությունների կողմից նախաձեռնվող պլանավորումից: Պետական ոլորտի պլանները առողջության և դրա խթանման նկատմամբ ավելի հավասարակշռված և ամբողջական մոտեցում են ցուցաբերում: Մասնավոր ձեռնարկություններն, ընդհակառակը, մտադրված են միայն իրենց ծառայությունների սպասարկմամբ: Դրանք, ինչպես և ոչ-պետական կազմակերպությունները, գործում են պետության կողմից կարգավորող փորձություն և միջավայրում, որը ներառում է գործունեության չափանիշների (ստանդարտների), վճարների չափի սահմանումը, ծառայությունների տեղակայումը, և այլն: Այսպիսով, պետությունն իր պլանավորման գործունեությամբ կրկնակի դեր ունի. պլանավորել իր անմիջական ծառայությունների մատուցման գործունեությունը և համակցել այն այլ առողջապահական կազմակերպությունների նկատմամբ կանոնակարգող գործունեության հետ:

Պետք է մշտապես մտապահել, որ պլանավորումը լոկ կազմակերպության կողմից պլանի կազմումը չէ: Քանի որ այն առնչվում է փոփոխությանը՝ այն նաև քաղաքական գործընթաց է: Արդյունավետ լինելու համար, որոշում ընդունող կազմակերպությունը պետք է հաշվի առնի իր գոյության և գործունեության միջավայրը՝ դրա ամենալայն ընկալմամբ:

Այժմ, երբ արդեն գիտենք թե առհասարակ ինչի՞ համար է կատարվում և ինչո՞ւ է անհրաժեշտ պլանավորումը, քննարկենք հաջորդ կարևոր հարցը՝ ինչպե՞ս պլանավորել, կամ **պլանավորման փոքրեր մոտեցումները (մոդելները)**:

2) Պլանավորման մոդելներ

Պլանավորման ոլորտի փորձագետներն առանձնացնում են պլանավորման երեք փաթեթ մոդելներ.

1. Նամապարփակ խոհամտություն (Comprehensive rationalism)
2. Խառը զննում, փեսածրում (Mixed scanning)
3. Նավելումային մոտեցում՝ ինկրեմենտալիզմ (Incrementalism)

Նարկ է նշել, որ սրանք օգտակար են որպես պլանավորման փաթեթ կողմերն ընդգծող հայեցակարգային միջոցներ, այլ ոչ որպես առանձին գոյություն ունեցող «մաքուր» մոդելներ: Գործնականում այս երեք մոդելներն անխուսափելիորեն համակցվում են:

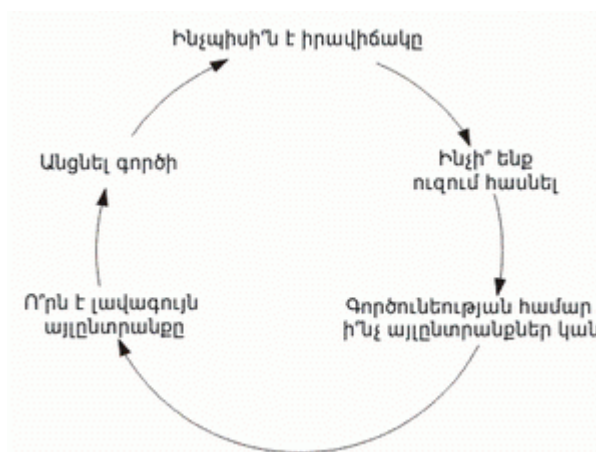
ա) Նամապարփակ խոհամտություն

Նամապարփակ խոհամտի պլանավորումը կարելի է ներկայացնել որպես շարունակական շրջան (նկար 1), որը ներառում է.

- 3) Ներկա իրավիճակի վերլուծություն կամ առկա խնդրի լուծում
- 4) Նպատակների և թիրախների վերաբերյալ որոշումների կայացում (նպատակների և խնդիրների ճշգրտում)
- 5) Գործունեության հնարավոր այլընտրանքային ընթացքների թվարկում, նրանց իրականացման և նպատակների իրագործման կարելիության գնահատում
- 6) Ամենահարմար այլընտրանքի ընտրություն
- 7) Այն իրականացնելու համար քայլերի ձեռնարկում

Այնուհետև, իրավիճակի գնահատումով կամ վերաբժնորմամբ, այս շրջանը նոր պտույտ է սկսում:

Նկար 1. Նամապարփակ խոհամտի պլանավորման շրջանը (Է. Գրին, «Զարգացող երկրներում առողջապահության պլանավորման ներածություն»):



Այսպիսով, համապարփակ խոհամտի մոտեցումը հնարավոր յուրաքանչյուր այլընտրանքի ամբողջական վերլուծության վրա հիմնված պլանավորման մոդել է: Այն ունի իր առավելություններն ու թերությունները:

Առավելություններ

- Գործունեության բոլոր հնարավոր ուղիները, (ներառյալ՝ «ամենավաղ») ուսումնասիրվում են:

Թեքություններ

- Ամբողջական վերլուծության համար անհրաժեշտ պայմանները չեն կարող ապահովվել. իրական կյանքում անհնարին է գործողությունների նման բազմակողմանի ու սպառիչ ուսումնասիրություն-թվարկում կատարել: Յուրաքանչյուր փարբերակի հեղուկանքների մանրակրկիտ ուսումնասիրության համար անհրաժեշտ է հսկայաձավալ փեղեկություն և մեծաքանակ մարդուժ:
- Այս մոտեցումը ենթադրում է ժամանակագրորեն իրար հաջորդող, յուրաքանչյուրը նախորդից սկիզբ առնող դեպքերի ընթացք: Գործնականում սակայն հավանական է, որ որոշ քանակի ենթա-շրջանակներ կազմվեն: Իրականում, փարբեր գործունեություններ կարող են զարգանալ նաև զուգահեռաբար:

բ) Խառը գննման միջոցով պլանավորում

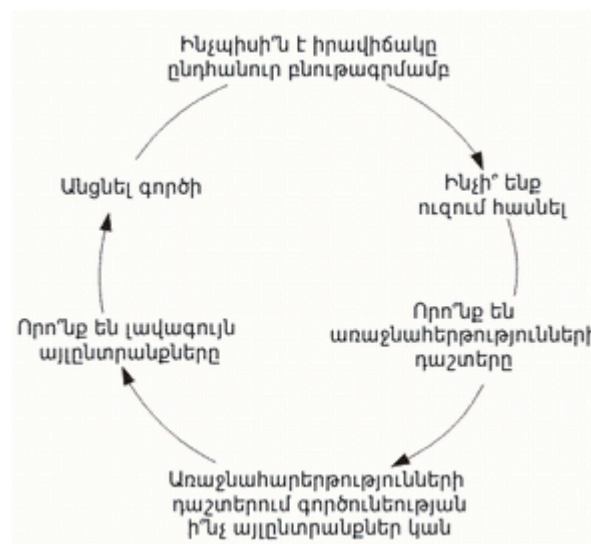
Այսպիսի պլանավորումը կենտրոնանում է միայն հեղաքրքրություն ներկայացնող ընտրված բնագավառների վրա: Փոփոխված շրջանի սկզբնական փուլը (փեն նկար թիվ 2) ներառում է պլանավորման համար առաջնահերթ կամ խնդրահարույց ոլորտների որոշումը, և այլընտրանքային փարբերակները քննարկվում են միայն այս շրջանակներում:

Առավելություններ

- Նամակարգն ամբողջությամբ ուսումնասիրվում է, և հիմնական խնդիրների դաշտում բոլոր հնարավորությունները հաշվի են առնվում: Ժամանակի և փեղեկափակալան աղբյուրների առումով այն նվազ ծախսատար է (արդյունավետ է) և համապարփակ:

Թեքություններ

- Առաջնահերթ ոլորտների ընտրության մասը ներառում է սուբյեկտիվ դատողություններ:

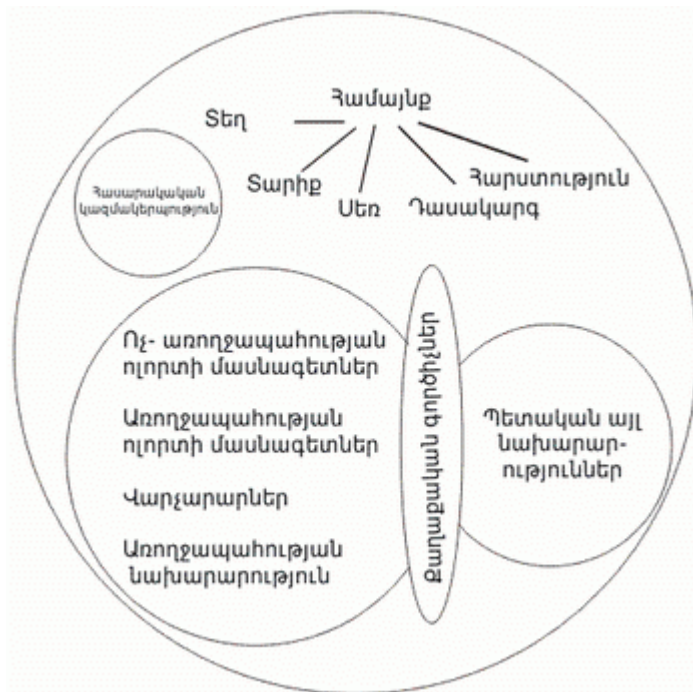
Նկար 2. Խառը գննման պլանավորման մոդել (Է. Գրին, «Զարգացող երկրներում առողջապահության պլանավորման ներածություն»)**գ) Պլանավորման հավելումային մոտեցում (ինկրեմենտալ)**

Պլանավորման երրորդ մոտեցումը՝ **հավելումայինը**, նախորդ երկուսից շատ ավելի բաց ձևով ընդունում է պլանավորման քաղաքական բնույթը: «Քաղաքական» փերմինը նշանակում է, որ պլանավորելիս հաշվի են առնվում փարբեր հեղաքրքրություններ ունեցող հասարակության խմբերի ազդեցությունն ու բնույթը, անկախ այն բանից, թե ինչ հիմքով են ձևավորված այդ

խմբավորումները՝ ըստ դասակարգային պարկանելիության, աշխարհային բնույթի, բնակության վայրի, մասնագիտական կամ արհեստակցական միությունների անդամակցության, սեռի, կամ որևէ այլ բնութագրի, որից կախված է անհատի գործունեությունը, դավանած արժեքները և փաճած հավատարմությունները :

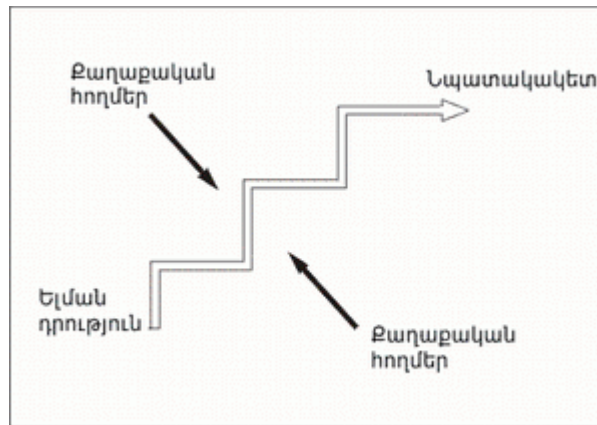
Նկար 3-ում սխեմատիկորեն ներկայացված են հանրային առողջապահության ոլորտի պլանավորման որոշումներում հավանական հեղափոխություն ունեցող հիմնական խմբերը և ենթախմբերը: Այսպիսով, արդյունավետ լինելու համար, պլանավորումը պետք է հավասարակշռություն ապահովի կենտրոնական որոշում կայացնողների և ծայրամասերում գտնվողների, առողջապահական ծառայություններ մատուցողների և համայնքների փոխակերպների միջև:

Նկար 3. Հանրային առողջապահության ոլորտի պլանավորման որոշումներում հավանական հեղափոխություն ունեցող հիմնական խմբերի և ենթախմբերի սխեմատիկ ներկայացում (Է. Գրին, «Զարգացող երկրներում առողջապահության պլանավորման ներածություն»)



Հավելումային պլանավորումը ենթադրում է, որ պլանավորողները պետք է հաշվի առնեն առկա քաղաքական ուժերը, և համապատասխանաբար հարմարեցնեն իրենց պլանները: Սա միգուցե կարելի է համեմատել առագաստային նավարկման հետ: Նավաստին, որը հաշվի չի առնում փչող քամիները և փորձում է նավը փանել միայն ուղղագիծ երթուղով, կարող է շուտով խորհակվել: Հաջողության է հասնում այն նավաստին, որը հազվադեպ է ուղիղ գծով սլանում դեպի իր նպատակակետը. փոխարենը՝ հաշվի է առնում քամու ուղղությունը և դեպի վերջնական նպատակակետն է գնում փարբեր միջանկյալ «քայլերով»:

Նկար 4. Հավելումային պլանավորման մոդել (Է. Գրին, «Զարգացող երկրներում առողջապահության պլանավորման ներածություն»)



Այսպիսով, ի փարբերություն գույր **Նամապարփակ խոհամրություն** մոյբեցման, համաձայն որի պլանավորումը կանոնավոր երթ է դեպի առաջադրված նպատակը, հավելումային մոյբեցումը ընդունում է մեկնակեփի և նպատակակեփի միջև ամենակարճ այս ուղուց կարճափն շեղումների անհրաժեշտությունը:

Առավելություններ

- Գործում է փեղեկությունների ամուր հիմքի վրա, անհրաժեշտության դեպքում հեշտ է վերադառնում նախորդ վիճակին, հաշվի է առնում քաղաքական իրողությունները:

Թերություններ

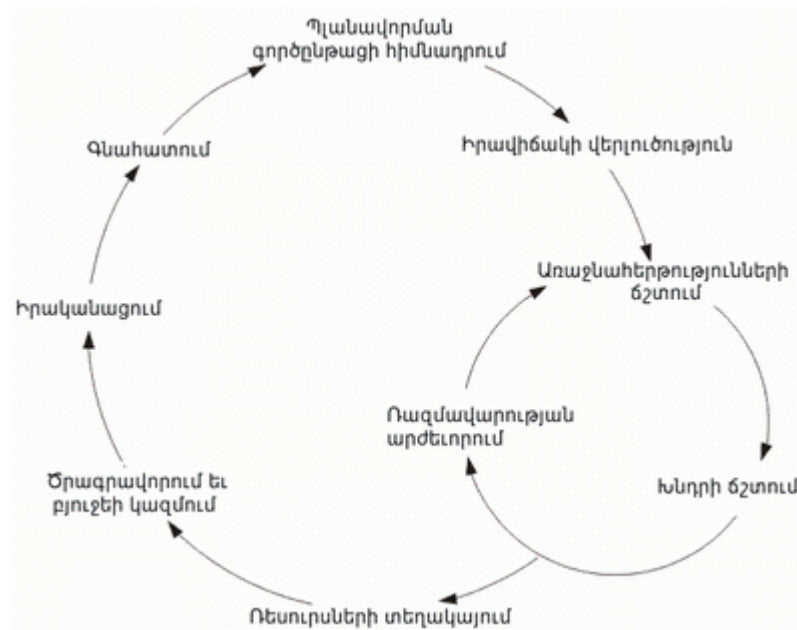
- Նամեսար հավելումային քայլերը կարող են բավարար չլինել սպառնալիքներին ու հնարավորություններին ճիշտ արձագանքելու համար: Քաղաքական վերլուծություններին չափից շատ ուշադրություն դարձնելը կարող է խեղել զարգացող երկրներում անհրաժեշտ արմափական փոփոխության հնարավորությունը և համակարգը ծանրաբեռնել անհամապատասխան առողջապահական կառույցներով:

Պլանավորման արդյունավետ մոյբեցումը պետք է համափեղի փեխնիկական ուժեղ հմրություններն ու քաղաքական գործընթացի իմացությունը: Պլանավորման ցանկալի վերջնակեփերի հստակ գիտակցումը պետք է համափեղել պլանավորման գործընթացին համակարգված մոյբեցման հեփ:

դ) Առողջապահության պլանավորման ընդհանուր մողել

Այժմ իրափեսական ու բանական մոյբեցմամբ ի մի բերենք այս բոլոր փարբերը և կստանանք առողջապահության պլանավորման ընդհանուր մողելը:

Նկար 5. Պլանավորման ընդհանուր մողել (Է. Գրին, «Զարգացող երկրներում առողջապահության պլանավորման ներածություն»)



Ինչպես տեսնում ենք սխեմայում, առողջապահության պլանավորման ընդհանուր մոդելը գործունեության շրջանաձև շարք է: Իրականում այն շրջանաձև չէ, այլ՝ պարուրաձև. յուրաքանչյուր շրջանի վերջնակետը հանդիսանում է հաջորդ շրջանի մեկնակետը՝ բայց արդեն ավելի բարձր մակարդակում:

Պլանավորման ընդհանուր մոդելի քայլերը

Պլանավորման ցանկացած շրջան սկսվում է հետևյալ քայլերից.

- 8) *Պլանավորման գործընթացի հիմնադրում.* Սա իրականում համակարծության կառուցման քայլ է, որի ընթացքում ձևավորվում է պլանավորող խումբն ու համաձայնություն է կայացվում պլանավորման գործընթացի շուրջ:
- 9) *Իրավիճակի վերլուծություն.* Ներկա իրավիճակի գնահատում՝ փարբեր տեսանկյուններից: Այն ներառում է «թիրախ-բնակչության» (տվյալ հեղափոխության առարկա հանդիսացող բնակչության հատվածի) առողջական վիճակի վերլուծությունը (առողջական իրավիճակ, ժողովրդագրական (դեմոգրաֆիկ) ուրվագծեր, առողջապահական կարիքներ), սոցիալ-տնտեսական պայմանները, առողջապահական և ոչ-առողջապահական ծառայությունները և ենթակառուցվածքներ (հնարավորություններ, ծառայությունների նպատակային օգտագործում, փոխհարաբերություններ), առողջապահական ոլորտի ռեսուրսները (ֆինանսական, անձնակազմ, սարքավորումներ և շենքային պայմաններ), ինչպես նաև քաղաքական և կանոնակարգային այն միջավայրը, որում գործում է առողջապահական համակարգը:
- 10) *Առաջնահերթությունների, նպատակների, խնդիրների ճշտում, ռազմավարության գնահատում.* Սա համալիր փոխազդման քայլ է, որում իրավիճակի վերլուծության արդյունքներն օգտագործվում են հետևյալի համար.
 - (ա) տվյալ հասարակական և քաղաքական պայմաններում և առկա ռեսուրսների հնարավորության սահմաններում՝ ճշտել կազմակերպության իրագործելի նպատակները, խնդիրները և թիրախները,
 - (բ) առաջադրել և գնահատել նպատակների և թիրախների յուրաքանչյուր խմբի իրականացման զանազան փարբերակներ («փարբերակների արժեւորում»): Ներկայումս սա նպատակդրված գործերի առաջնահերթության դաշտերի որոշումն է՝ յուրահատուկ ռազմավարությունների կիրառմամբ՝ որոշակի նպատակների հասնելու համար:

- 11) *Ռեսուրսների տեղակայում.* միջոցների (հարկապես՝ ֆինանսական) բաշխում կենտրոնից դեպի ծայրամասային մակարդակներ: Սա առաջնահերթությունների տեղակայման իսկական ցուցիչն է:
- 12) *Ծրագրավորում և բյուջեի կազմում.* գերադասված տարբերակների կամ համակցված մոտեցումների վերաժամում է լայնորեն սահմանված ծրագրի, որն ունի իր առանձնահատուկ բյուջեն և այլ միջոցներ:
- 13) *Պլանի իրականացում.* լայն ծրագրի վերաժամումն ավելի յուրահատուկ, ժամկետավորված և բյուջեավորված գործունեության և խնդիրների լուծման գործնական պլանի, կամ աշխատանքային պլանի կազմում (ոմանք սա կդասակարգեին իրականացման կամ կառավարման մեջ՝ պլանավորման փոխարեն): Այս փուլի կարևոր մասը իրականացվող գործունեության վերահսկումն է:
- 14) *Գնահատում.* առկա ծրագրերի մասին տեղեկությունների հավաքում և վերլուծություն՝ հետագա պլանավորման մեջ օգտագործելու նպատակով: Սա հիմք է հանդիսանում հետագա իրավիճակի վերլուծության համար:

3. Պլանավորման աշխատանքներ և տերմիններ

Վերջում կցանկանայինք ներկայացնել պլանավորման աշխատանքների և տերմինների մի աղյուսակ, որոնց դուք կարող եք հանդիպել պլանավորման վերաբերյալ գրականություն ընթերցելիս կամ ձեր իսկ ծրագրերը պլանավորելիս:

Տերմին	Աշխատանք/Աշխատանքային գործունեություն
Տնտեսական/զարգացման պլանավորում (Economic/development planning)	Պետական մակարդակի աշխատանք, որի նպատակն է ղեկավարել տնտեսական և զարգացման քաղաքականությունները՝ հիմնականում պետական ծախսերի կամ դրամական քաղաքականության միջոցով
Ռազմավարական պլան (Strategic Plan)	Փաստաթուղթ, որն ընդհանուր գծերով ներկայացնում է կազմակերպության ընտրված ուղղությունը՝ ներառելով ընդհանուր ուղեցույցեր նախաձեռնվելիք գործողությունների կամ ծառայությունների վերաբերյալ
Գործարար պլան (Business Plan)	Գործարար կազմակերպությունների կողմից պատրաստված ռազմավարական պլաններ, որոնցում սահմանվում են կազմակերպության ուղղությունը, և որոնք հաճախ ծախսերի և եկամուտների կանխատեսումներ են պարունակում
Միավորական պլանավորում (Corporate planning)	Ներկայումս ոչ հաճախ օգտագործվող այս տերմինն արտահայտում է կազմակերպության համար միասնական պլանավորման մոտեցումը: Նմանապիսի է գործարար պլանին
Կանոնակարգող պլանավորում (Regulatory planning)	Մասնավոր ոլորտի աշխատանքների համար ուղեցույցեր սահմանող պետական պլանավորող մարմինների աշխատանքային գործունեություն
Ծառայությունների/ծրագրերի պլանավորում (Service/program planning)	Կազմակերպության կողմից առաջարկվելիք ծառայությունների վրա կենտրոնացող պլանավորում: Սովորաբար հակադրություն է կազմում հիմնական պլանավորման հետ (տե՛ս ստորև)
Նիւնական պլանավորում (Capital planning)	Կազմակերպության հիմնական զարգացումների վրա կենտրոնացող պլաններ, ինչպես օրինակ կազմակերպության կառուցման ծրագիրը

Տերմին	Աշխատանք/Աշխատանքային գործունեություն
Ծրագրի պլանավորում (Project planning)	Սահմանափակ ժամանակում առանձին-առանձին կարարվող աշխատանքների վրա կենտրոնացող պլանավորում
Մարդկային ռեսուրսների պլանավորում (Human resource/manpower planning)	Կազմակերպության կամ երկրի մարդուժի կարիքների վրա կենտրոնացող պլանավորում
Ֆիզիկական պլաններ Physical plans	Շինարարական փարերին վերաբերող պլաններ
Գործողությունների պլաններ (Operational plans)	Իրականացման եղանակի և ժամկետների վերաբերյալ ճշգրիտ մանրամասներ պարունակող գործունեության պլաններ
Աշխատանքային պլաններ (Work-plans)	Մեկ անհարի կամ կազմակերպական փոքր միավորի գործունեությանը վերաբերվող գործողությունների պլաններ

Մենք սովորեցինք, որ առկա ռեսուրսների տեղին և ամենաարդյունավետ օգտագործմամբ ապագան կերտելու և ցանկալի արդյունքների (մրադրություններ, նպատակներ) հասնելու համար անհրաժեշտ է պլանավորել: Պլանավորման գործընթացի հաջողության համար պահանջվում է որոշակի քանակի և տեսակի տեղեկություն: Բազմաթիվ իրավիճակներում (հատկապես առողջապահության ոլորտում) պլանավորման համար անհրաժեշտ տեղեկություններ պարաստի ձևով գոյություն չունեն: Մեր հաջորդ դասին մենք կքննարկենք անհրաժեշտ տեղեկության հավաքման գործընթացները:

Նարգեր

1) **Պլանավորման գործընթացի հաջողության համար պետք է կենտրոնանալ հետևյալ երկու կետերի վրա.**

- 2) Ինչի՞ ենք ուզում հասնել (Նպատակներ)
- 3) Ի՞նչ ձևով (ռազմավարության իրագործում)

Ճիշտ Սխալ

Պատասխան՝ Սխալ. Տես էջ 1.

Պլանավորման գաղափարում ներառված հիմնական կետերը հետևյալ չորսն են.

- 4) Ինչի՞ ենք ուզում հասնել (Նպատակներ)
- 5) Ի՞նչ միջոցներ օգտագործելով (Ռեսուրսներ)
- 6) Ի՞նչ կերպ (Ռազմավարության իրագործում)
- 7) Ե՞րբ (Ապագա)

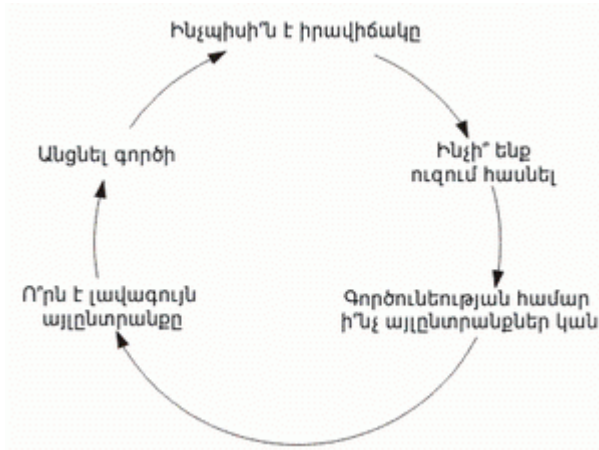
8) **Պլանավորման ո՞ր տեսակն է ներառում «նախապես որոշված գործունեության իրականացման համար վերահսկելի ժամանակացույցերի կազմումը»:**

Ընտրել մեկ պատասխան.

- ա) գործունեության պլանավորում
- բ) հատկացումային պլանավորում

Պատասխան՝ ա) գործունեության պլանավորում: Տես էջ 1

9) **Պլանավորման ո՞ր մոդելն է ներկայացված ստորև բերվող շրջանում.**



ընտրել մեկ պատասխան.

- ա) Նամապարփակ խոհամտություն
- բ) Խառը զննում, փեսածրում
- գ) Նավելումային մոտեցում

Պատասխան՝ ա) Նամապարփակ խոհամտություն. Տես էջ 3, նկար 1

10) **Նամարակալեք պլանավորման ընդհանուր մոդելի քայլերն ըստ դրանց ճիշտ հերթականության.**

- Ռեսուրսների փեղակայում
- Իրավիճակի վերլուծություն
- Պլանավորման գործընթացի հիմնադրում
- Գնահատում
- Ծրագրավորում և բյուջեի կազմում
- Առաջնահերթությունների, նպատակների, խնդիրների ճշգրտում, ռազմավարության գնահատում
- Պլանի իրականացում

Պատասխան՝ Տես էջ 5-6

Յուրաքանչյուր պլանավորման շրջան սկսվում է

- 1) Պլանավորման գործընթացի հիմնադրումից, որից հետո արվում է
- 2) Իրավիճակի վերլուծություն
- 3) Առաջնահերթությունների, նպատակների, խնդիրների ճշգրտում, ռազմավարության գնահատում
- 4) Ռեսուրսների փեղակայում
- 5) Ծրագրավորում և բյուջեի կազմում
- 6) Պլանի իրականացում
- 7) Գնահատում