

Դաս 6. Ռեսուրսների հարկացում և բյուջեի կազմում

Նպատակ.

Այս դասը հաջողությամբ յուրացրած ուսանողները կգիտենան, թե

- ի՞նչ բան է ռեսուրսների հարկացումը,
- ի՞նչ է բյուջեի կազմումը (բյուջեպալորումը)
- որո՞նք են ռեսուրսների հարկացման հիմնական մոտեցումները,
- որո՞նք են բյուջեի գլխավոր փեսակները,
- որո՞նք են բյուջեի կազմման և միջոցների հարկացման գլխավոր մոտեցումները,
- ինչպե՞ս կողմնորոշվել ֆինանսական կառավարման որոշ հարցերում, որոնց առնչվում են պլանավորողները:

Պլանավորման գործընթացի խիստ կարևոր, բայց երբեմն առողջապահության պլանավորողների կողմից փարօրինակորեն անարեւակող փուլերից է *ռեսուրսների հարկացումն ու բյուջեի կազմումը*:

Ռեսուրսների հարկացումն ու բյուջեի կազմումն այն գործընթացն է, որի միջոցով նպատակները վերածվում են գործի՝ ֆինանսական հարկացումների և դրանք ծախսելու իրավագործման միջոցով: Այսինքն՝ ավելի վաղ կայացված որոշումների արդյունքները (նպատակները, խնդիրները) արտահայտվում են որպես ծրագրերի շարք և/կամ գործունեություն՝ յուրաքանչյուրն իր միջոցներով և բյուջեով: Նաշվի առնելով պլանավորման գործընթացում միջոցների հարկացման և բյուջեի կազմման հարուկ կարևորությունը, որոշ հեղինակներ պնդում են, որ ֆինանսական նկարագրումները պլանավորման գործընթացի սիրտն են:

Ռեսուրսների հարկացումն ու բյուջեի կազմումը նույն մեղալի երկու երեսներն են:

Ռեսուրսների հարկացումը դա կենտրոնի կողմից ռեսուրսների (մասնավորապես՝ ֆինանսական) բաշխումն է ծայրամասային մակարդակներին: Այն ըստ էության ցույց է տալիս առաջնահերթությունների իրական «տեղակայումը»:

Բյուջեի կազմումը դրամական միջոցների օգտագործման մանրամասն որոշումն է և այդ օգտագործման ժամանակացույցի կազմումը:

1. Ռեսուրսների հարկացում

Ռեսուրսների հարկացումը լայն առումով առաջնահերթությունների սահմանման ամենավերջնական ցուցանիշն է. երբ առողջապահական ոլորտի բարեփոխումը օրակարգի հրապարակ հարց է, ռեսուրսների հարկացումը առաջնահերթությունների ճշգրիտ հզոր գործիք է հանդիսանում: Օրինակ՝ անհավասարակշռության/անհավասարության խնդիրները (չափազանց շատ հիվանդանոցներ և այլն) կարգավորելու համար, որպես գործուն լծակ, կարելի է օգտագործել ռեսուրսների հարկացումը: Նաև, քաղաքական իրողությունների հետևանքով, փարաբաշխման պարկերը փոփոխման է ենթարկվում է ոչ թե առկա ռեսուրսների վերաբաշխման ճանապարհով, այլ նոր միջոցների ոչ-համամասնական հարկացումների միջոցով:

Ռեսուրսները հարկացնելիս կիրառվում են երկու հիմնական մոտեցումներ.

- (1) Նամահարակաբանական (սրանդար, հիվանդության վրա հիմնված) մոտեցումը հիվանդությունները դիտում է որպես առանցքային հիմնախնդիր, դասակարգում է դրանք ըստ գործելու առաջնահերթության դրանց դեմ պայքարի ծրագրեր է մշակում,

գնահատում է այդ ծրագրերի ծախսերը, հաշվարկում է ռեսուրսները, որոշում է ծրագրերի գործողության սահմանները, և օգտագործում է ռեսուրսների հարկացումը՝ որպես այդպիսի (հիվանդությանը սահմանված) ծրագրերի ֆինանսավորման ուղեգիծ:

(2) Առողջության առաջնային պահպանման մոտեցումը հիմնված է այն բանի գիտակցման վրա, որ իսկական հիմնախնդիրը ոչ թե հիվանդությունն է, այլ սոցիալական գրկանքները, և որ ռեսուրսների հարկացումը պետք է առաջնորդվի արդարության/հավասարության (equity) նկատմամբ՝ հիմնվելով կարիքների վրա: Առողջության առաջնային պահպանման սկզբունքները նախատեսում են, որ ռեսուրսների օգտագործման վերաբերյալ որոշումները պետք է հնարավորին չափ ապակենտրոնացված լինեն:

Ո՛րն է առողջապահության համակարգում ռեսուրսներ հարկացնելու լավագույն ուղին: Ռեսուրսների հարկացումը կենտրոնի համար հզոր միջոց է առողջապահության ոլորտի բարեփոխումներն իրականացնելու և տեղերում ծրագրավորումն առաջնորդելու համար: Ռեսուրսների հարկացումը լայն առումով, կենտրոնին փախն է չափազանց մեծ հզորություն, որից հրաժարվելը դժվար է: Սահմանված նպատակներին ու թիրախներին հասնելու համար ինչպե՞ս պետք է բաշխել միջոցների հարկացման և բյուջեի կազմման պարասխանաբարությունները կենտրոնի (օրինակ՝ առողջապահության նախարարության) և տեղական առողջապահական կառույցների միջև: Այս երկրնպրանքի լուծումներից մեկը կարող է լինել հետևյալը. մարզերին ու շրջաններին փոխել է մանրամասն բյուջեի կազմման պարասխանաբարություն, որն իրականացվում է կենտրոնից փոխադրված ընդհանուր հարկացումների սահմաններում՝ հիմնվելով բնակչության այնպիսի բնութագրիչների վրա, ինչպիսիք են փոքրիքային, սեռային, սոցիալական կազմը, մահացությունն ու հիվանդացությունը: Վերից-վար փոխհարաբերությունը պետք է կրի երկխոսության և փոխզիջման բնույթ: Տեղական մակարդակներում իրավիճակի վերլուծությանը հավաքված տեղեկության հիման վրա առողջապահության նախարարությունը կարող է ռեսուրսների ընդհանուր (չմանրամասնված) հարկացում, սահմանում է պետական քաղաքականություն և կանոնակարգային ուղեցույցեր: Տեղական առողջապահական օղակները, որոնք համայնքների և տեղական մակարդակի այլ ոլորտների հետ աշխատելու առումով ամենահարմար դիրքում են, մշակում են ծրագրեր և բյուջեներ: Ներագա տեղեկությունների հավաքումն ու վերլուծությունը հիմք է դառնում ռեսուրսների վերաբաշխման համար:

2. Բյուջեի կազմման ձևեր

Բյուջեի կազմման հիմնական ձևերն են.

- ա) հիմնարկային (institutional) բյուջեարավորում
- բ) ըստ փողերի կամ գործառնական (line-item, functional) բյուջեարավորում,
- գ) ծրագրային բյուջեարավորում,
- դ) կապարողական բյուջեարավորում (performance budgeting), և այլն:

ա) Նյունարկային (institutional) բյուջեարավորման դեպքում բյուջեն սահմանվում է ըստ ծախսի կատարման վայրի (հիվանդանոց, ամբուլատոր բուժօգնություն, գյուղական բուժկետ և այլն): Այս փոխի բյուջեի կազմումը վարչական իմաստով հեշտ է, (առանձին հարց է, թե ինչպես է կառուցվում բյուջեն հիմնարկի ներսում):

Առողջապահության նախարարության փոխական բյուջեի կառուցվածքը հիմնարկային բյուջեի մի օրինակ է: Այն ունի ստորև բերված տեսքը (Աղյուսակ 1).

Աղյուսակ 1. Նիւնարկային բյուջեի օրինակ (Ա. Գրին, «Զարգացող երկրներում առողջապահության պլանավորման ներածություն»)

	Նվանդա- նոց Ա	Նվանդա- նոց Բ	Գյուղի բուժկետ	Առողջապահ ության փեսչություն	Կենտրոն	Ընդհանուր գումար
Աշխատավարձեր	150	300	80	30	40	600
Փոխադրամիջոցներ	20	30	20	10	20	100
Բժշկական պիտույքներ	50	110	30	10	0	200
Սարքավորումներ	15	30	5	5	5	60
Գույքի պահպանում	8	15	5	2	0	30
Այլ	2	3	0	0	5	10
Ընդհանուր գումար	245	488	140	57	70	1000

բ) Ըստ փողերի կամ գործառնական (line-item, functional) բյուջեարավորումը պլանավորված ծախսերը դասակարգում է ըստ ներդրման դասերի՝ փողերի, ինչպես օրինակ՝ անձնակազմի, բժշկական պիտույքների, անհրաժեշտ սարքավորումների համար պահանջնվող ծախսերը, և այլն: Այսինքն՝ բյուջեն կազմվում է ըստ ծախսի քննության (անձնակազմ, պիտույքներ, գույքի պահպանում, և այլն): Ընդհանուր պատկերացում կազմելու համար, փն Աղյուսակ 2-ը: Իհարկե, իրական կյանքում այն ընդգրկում է շարավելի մանրամասն ենթախմբավորումներ, քան մեր օրինակում:

Աղյուսակ 2. Ըստ փողերի բյուջեի օրինակ (Ուիլիամ Ա. Ռինը, «Առողջապահության պլանավորում արդյունավետ կառավարման համար»)

Տող	Գումար
Մասնագիտական անձնակազմ	\$300.000
Ոչ-մասնագիտական անձնակազմ	\$240.000
Ամբողջ անձնակազմ	\$540.000
Արագամաշ պիտույքներ (վիրակապ, դեղ, գրիչ, և այլն)	\$150.000
Նիւնական միջոցներ և սարքավորումներ	\$60.000
Ընդամենը	\$750.000

գ) Ծրագրային բյուջեարավորում

Այս փուլի բյուջեն ներդրումները դասակարգում է ծրագրային սկզբունքով՝ ըստ ծախսի նպատակի: Տողային ծախսերը բաշխվում են ըստ ծրագրերի: Այսինքն՝ այս ձևով բյուջեն բաժանվում է ըստ գործունեության, այլ ոչ ըստ ռեսուրսների: Տրամաբանությունը հետևյալն է. յուրաքանչյուր առողջապահական ծառայության նպատակակետը ծրագրի խնդիրների իրագործումն է՝ առողջապահական վիճակի փոփոխության իմաստով: Ներկայացրե՛ք պլանները պետք է կազմել ըստ ծրագրային նպատակների, իսկ ռեսուրսները (անձնակազմը, պիտույքները, փոխադրամիջոցները, և այլն) պարզապես այդ նպատակակետերին հասնելու միջոցներ են: Բյուջեի կազմման այսպիսի եղանակը հնարավորություն է փախա դրա իրագործումից հետո կարարել փոփոխական վերլուծություն (ներդրում/արդյունք), քանի որ իրար է կապում ռեսուրսները (ներդրում) և ծրագրի նպատակները (արդյունք): Պետք է սակայն նկատի ունենալ, որ վերլուծական փեսակետից օգտակար այս ձևը կառավարման փեսակետից այնքան էլ հարմար չէ:

Գաղափար կազմելու համար, թե ինչ տեսք կարող է ունենալ ծրագրային բյուջեն, ենթադրենք, որ Աղյուսակ 3-ը ներկայացնում է մանկաբուժական կենտրոնի բյուջեն, որը զբաղվում է երկու հիմնական ծրագրերով՝ առողջ երեխաների հսկողություն և հիվանդ երեխաների բուժում: Ըստ տողերի ծախսերը փարաբաշխելով ըստ այս երկու ծրագրերի կսպանանք ծրագրի բյուջեն (*Աղյուսակ 3*):

Աղյուսակ 3. Ծրագրային բյուջեի օրինակ

Տողային փարր	Նիվանդ երեխաների խնամք	Առողջ երեխաների խնամք
Մասնագիտական անձնակազմ	\$225.000	\$75.000
Ոչ-մասնագիտական անձնակազմ	\$144.000	\$96.000
Ամբողջ անձնակազմ	\$369.000	\$171.000
Արագամաշ պիտույքներ (վիրակապ, դեղ, գրիչ, և այլն)	\$105.000	\$45.000
Նիմնական միջոցներ և սարքավորումներ	\$42.000	\$18.000
Ընդամենը	\$516.000	\$234.000

դ) Կատարողական բյուջեարվորում (performance budget)

Թեև ըստ ծրագրի կազմված բյուջեներն ունեն ծրագրային կողմնորոշում, դրանք, այնուամենայնիվ, **շեշտը դնում են ռեսուրսների ներդրման վրա**: Եթե դրանք կապակցենք նախադրվող արդյունքների հետ, կսպանանք կատարողական բյուջե: Ուրեմն, բյուջեի այս ձևը ծրագրային բյուջեին հաջորդող մեկ քայլ առաջընթաց է: Այն պարունակում է տեղեկություն ներդրման (ըստ ծրագրի), ակնկալվող արդյունքի, և այդ արդյունքի մեկ միավորի բյուջեարվորված արժեքի վերաբերյալ:

Deleted: 9

Լավ պարկերացնելու համար, վերադառնանք Աղյուսակ 3ին: Ենթադրենք, որ ներկայացված բյուջեն կազմվել է 90.000 հիվանդ և 75.000 առողջ երեխայի այցելություն կանխաբեսելով: Ծառայության յուրաքանչյուր միավորի ծախսը, հետևաբար, կլինի $516.000:90.000 = \$5.73$ հիվանդ երեխայի խնամքի դեպքում, և $234.000:75.000 = \$3.12$ առողջ երեխայի խնամքի դեպքում: Արդյունքի յուրաքանչյուր միավորի համար բյուջեարվորված ծախսի այս տեղեկությունը եթե ավելացնենք ծրագրային բյուջեին, կսպանանք կատարողական բյուջե: (Բազմաթիվ փորձագետներ գտնում են, որ վերը քննարկվածներից կատարման բյուջեարվորումը ամենաօգտավետն ու գործածականն է պլանավորման, իրականացման, հսկողության և գնահատման առումներով):

Նիմնվելով ծախսի փարրերի և ծրագրային ծախսերի ժամանակային փարբերությունների վրա՝ օգտակար է առանձնացնել հիմնական բյուջեները (capital budgets) կրկնվող բյուջեներից (recurrent budgets) և զարգացումային բյուջեները (developmental budgets) ընթացիկ բյուջեներից (routine budgets):

Deleted: 9

Inserted: 9

ա) Նիմնական բյուջեն ընդդեմ կրկնվող բյուջեի

Նիմնական բյուջեն («միանվագ իրացման ծախս», «միանգամյա ծախս» կամ «զարգացման ծախս») սովորաբար ներառում է շինությունների կառուցման, սարքավորումների գնման, անձնակազմի (վերա)պատրաստման վրա կատարված «միանվագ իրացման» ծախսերը:

Այստեղ պետք է նշել, որ որոշ ծախսեր կարող են անտարակույս համարվել միանգամյա (օրինակ՝ շենքի կառուցումը), սակայն այլ ծախսերի դեպքում (ինչպես օրինակ՝ վերապատրաստման, կահավորման) այդպիսի պնդումն այնքան էլ միանշանակ չի լինի: Այս ծախսերը կարող են կրկնվել, բայց՝ ավելի երկար ժամանակային միջակայքում, քան,

որինակ, աշխատավարձերի ծախսերը կամ դեղերի ծախսերը (եթե շար խորանանք, պարզ է, որ նույնիսկ շենքերը պետք է ի վերջո նորոգել):

Կրկնվող են համարվում այն փարթերը (ապրանքները), որոնք ենթակա են փոխարինման մեկ փարթուց կարճ ժամանակամիջոցում: Նաև՝ կան սարքավորում համարվող փոքր պիտույքներ (օրինակ՝ սթեպոսկոպները), որոնք կարող են անխափան դիմանալ փարթներ, բայց պետք է գնել *կրկնվող* սարքավորման *բյուջեից*՝ մասամբ ապրանքի արժեքի պարճառով, և մասամբ որովհետև փարվա ընթացքում եթե ոչ բոլոր սթեպոսկոպները, ապա առնվազն դրանց մի մասը կարիք կունենա փոխարինվելու նորերով:

Միաժամանակ պետք է նշել, որ կրկնվող և հիմնական բյուջեների միջև հստակ սահմանազատման համընդհանուր կանոններ գոյություն չունեն: Բյուջեարվորման և հաշվապահական փարթեր համակարգերն ունեն իրենց սեփական կանոնները, որոնց պետք է հետևել:

Տիմնական և կրկնվող բյուջեների միջև փարթերակում դնելու անհրաժեշտությունը բացատրվում է մի քանի պարճառներով: Այսպես, եթե հիմնական միջոցների ձեռքբերման ծախսերը դրանց կատարման պահին բյուջեի կարևոր մասն են կազմում, ապա փարթների ընթացքում մաշվելով (amortized), դրանք փարեկան ծախսի փոքր մասն են դառնում: Այդպիսի միանվագ ծախսերի ներգրավումը շարունակական ծախսումների բյուջեում կաղավաղի երկարաժամկետ ֆինանսավորման կարիքների կանխապեսումները: Ներկաբար, դրանք իրարից առանձնացնելն ավելի ճիշտ է: Բացի այդ, երկարաժամկետ (մեկ փարթուց ավել) օգուտ բերող միանվագ իրացվող ծախսերը կարող են ֆինանսավորվել այլ ուղիներով (օրինակ՝ վարկերից կամ անվարճահատույց օժանդակություններից), քան հասարակությանն անմիջական օգուտ բերող ծախսերը:

Չնայած վերոհիշյալ փարթերություններին, անհրաժեշտ է հիշել, որ երկուսն էլ (հիմնական և կրկնվող բյուջեները) կապված են պլանավորման հետ, քանզի երկուսն էլ ուղղություն փոխելու, ապագայում փոփոխություններ կատարելու գործիքներ են (ինչը հենց պլանավորման դերն է): Տիմնական և կրկնվող բյուջեները ամբողջությամբ և հավասարապես պետք է ներգրավվեն համապարփակ պլանավորման գործընթացում:

բ) Զարգացումային բյուջեն ընդդեմ ընթացիկ բյուջեի

Զարգացումային բյուջեներն առհասարակ կազմվում են միջին փրկողության (սովորաբար՝ հնգամյա) պլանների համար, մինչդեռ ընթացիկ բյուջեները կազմվում են՝ կապված ամենամյա (փարեկան) աշխատանքային պլանների հետ: Միջազգային նվիրատու կազմակերպություններն, օրինակ, հիմնականում գորակցում են զարգացումային բյուջեներում ներգրավված և հիմնական միջոցների ձեռքբերմանն ուղղված ծախսերին:

Deleted: 7

գ) Ծավալային բյուջեարվորում ընդդեմ սահմանափակ կանխիկով բյուջեարվորման

Բյուջեարային որոշ համակարգեր հիմնվում են *համաձայնեցված ծավալային* ցուցանիշների վրա (օրինակ՝ աշխատակազմի թվաքանակ) իսկ ֆինանսական փարվա ընթացքում արճանագրվող չնախապեսված գնաճերը (օրինակ՝ աշխատավարձի բարձրացում) ինքնաբերաբար հավանության են արժանանում լրացուցիչ բյուջեների ձևով:

Միևնույն ժամանակ, ֆինանսական սահմանափակումները հաճախ հանգեցնում են *սահմանափակ կանխիկով*, այսինքն՝ հաստատուն, բյուջեների ընդունման: Այս դեպքում ակնկալվում է, որ բյուջեն պիտի մնա անփոփոխ՝ անկախ փարվա ընթացքում հնարավոր ցանկացած փոփոխություններից (օրինակ՝ գնաճ), որոնք կարող են փրեղի ունենալ բյուջեի հաստատումից հետո: Ակնկալվում է, որ նման չնախապեսված փոփոխությունները, լինեն դրանք գների մեջ (օրինակ՝ սղաճի հետևանքով) թե գործունեության մակարդակում

(օրինակ՝ համաճարակի դեպքում), կհարուցվեն այլ ծախսերի կամ գործունեության այլ մակարդակի համապարասխան նվազեցմամբ (թեև երբեմն, բացառիկ իրավիճակներում, կարող է և հարկացվել լրացուցիչ բյուջե): Սահմանափակ կանխիկով բյուջեի ընդունումը ստիպում է կառավարողներին շար ավելի գգույշ և ուշադիր լինել ծառայությունների փոփոխման ֆինանսական հետևանքների նկատմամբ:

3. Ֆինանսական կառավարում և հաշվապահություն (պլանավորողներին վերաբերող ֆինանսական կառավարման որոշ հարցեր)

Բյուջեի հաստատումից հետո անհրաժեշտ են հսկողության համակարգեր, որպեսզի ֆինանսական փարվա ամբողջ ընթացքում կառավարիչները տեղեկություններ ստանան ընթացիկ իրավիճակի և փարեվերջի հավանական (կանխարեավոր) կացության մասին: Թեև նման վերահսկումը հիմնականում կառավարման գործառույթ է, այն կարևոր է պլանավորման համար (այսինքն՝ եթե գործունեության նախարեաված պլանից շեղվելու անհրաժեշտություն է առաջանում, ապա կարևոր է, որ պլանավորողները տեղյակ լինեն այդ մասին): Նսկողության համակարգերն առանցքային միջոց են բյուջեից շեղումները վաղ հայրնաբերելու համար, որպեսզի հնարավոր լինի ձեռնարկել շրկող քայլեր՝ ոչ միայն բյուջեով նախարեավածից ավելի ծախս թույլ չտալու, այլև համոզվելու համար, որ նման ուղղիչ քայլերը չափված-ձևված են և համահունչ են ծառայության պլանային նպարակների հետ: Շեղումներն ուշացումով նկարելը կարող է խիստ սահմանափակել իրավիճակի շրկման հնարավորությունները և կարող է բերել ծրագրի նպարակներից անցանկալի շեղումների:

Սահմանված բյուջեից շեղումները (գերա- կամ թերծախսում), որոնք կարող են հայրնաբերվել ֆինանսական հսկողությամբ, հավանական է որ հետևանք լինեն հետևյալի.

- սկզբնական սխալ գնահարում
- բյուջեի բաղադրիչների սխալ սկզբնական բաշխում
- գործունեության ծավալի չպլանավորված փոփոխություն (օրինակ՝ համաճարակի հետևանքով)
- գների չնախարեաված փոփոխություն
- արդյունավետության մակարդակների փոփոխություն

Սահմանափակ կանխիկով ղեկավարվող կառավարիչը գերածախսի դեպքում կարող է օգտագործել ֆինանսական կառավարման մի քանի ձևեր: Ձևի ընտրությունը կախված է շեղման պարճառից և պլանային նպարակների վրա նախաձեռնվելիք քայլերի ազդեցությունից:

Ուղղիչ ֆինանսական քայլերը կարող են ամփոփվել հետևյալ կերպ.

- բյուջեի փարբեր մասերի միջև ներփոխանցումներ
- լրացուցիչ ֆինանսավորման խնդրանք/պահանջ
- արդյունավետության բարելավում
- գործունեության կրճարում
- ծառայության որակի իջեցում:

Նակիրճ անդրադառնանք սրանցից յուրաքանչյուրին.

Բյուջեի փարբեր մասերի միջև ներփոխանցումները բյուջեպային մի տողից մյուսին գումարների փոխանցումն է (տվորաբար ֆինանսական վերահսկողության համակարգերը սահմանափակում են որոշ տողերի միջև նման փոխանցումներ կարարելու՝ կառավարիչի իրավասությունը):

Լրացուցիչ ֆինանսավորման պահանջ ներկայացնելը կարող է որոշ պարագաներում համարվել փրամաբանական, օրինակ՝ գործունեության ծավալի չկանխապետված ընդլայնման (օրինակ՝ համաճարակի) դեպքում: Այն կարող է բավարարվել՝ վերադաս առողջապահական օղակի կամ կենտրոնական կառավարության կողմից լրացուցիչ ֆինանսավորման միջոցով:

Արդյունավետության բարելավումը (ավելի քիչ ռեսուրսներով՝ նույն որակի և նույն մակարդակի ծառայության մատուցում) գերաժախսի դեպքում կիրառելի ամենահրապուրիչ փարբերակն է: Առահասարակ, արդյունավետությունը կարելի է բարելավել երեք ձևով՝ գործունեության բոլորովին այլ (նոր, փարբեր) մոտեցում օգտագործելով, որոշ ռեսուրսներ (օրինակ՝ փոխադրամիջոցները) համարել օգտագործելով, և ներդրումների (օրինակ՝ դեղերի) գներն իջեցնելով: Այս փարբերակը սակայն սովորաբար ժամանակավար է, և կարող է լուծում չգրա կարճաժամկետ գերաժախսերի խնդրին: Իրավիճակի առավել վարացումից խուսափելու համար, կիրառելուց առաջ պետք է լավ կշռադասել այս մոտեցումը:

Գործունեության կրճատումով բյուջեն կարող է փնտրվել, բայց հնարավոր է, որ միաժամանակ նվազի արդյունավետությունը: Նավանական է, որ առողջապահության մասնագետներն ու համայնքը հասկանալի դիմադրություն ցույց փան այս մոտեցմանը: Սակայն, որոշ դեպքերում, այն կարող է լինել նախընտրելի և, նույնիսկ, միակ փարբերակը:

Ծառայության որակի իջեցումը հասկանալի է, որ ժողովրդականություն չվայելող քայլ է, սակայն որոշ դեպքերում այն կարող է գերադասելի լինի գործունեության կրճատման համեմատ (օրինակ՝ կարելի է փոխել օգտագործվող սննդի որակը): Բոլոր դեպքերում, այս ռազմավարությանը հետևելիս ակնհայտորեն կարևոր է, որ սպասարկման որակը չընկնի այնքան, որ նվազի ծառայության արդյունավետությունը՝ հարցականի փակ դնելով ծառայության բուն նպատակների իրականացումը:

Ինչպես կարելի է փնտրել վերոհիշյալ բնարկումներից, *ռեսուրսների հատկացումն ու բյուջեի կազմումը* արդյունավետ պլանավորման ամենակարևոր փուլերից և անբաժանելի մասերից մեկն է:

Նաջորդ դասը նվիրվելու է ծրագրավորմանը: Ծրագրավորումը առաջնահերթությունների սահմանման և փարբերակների գնահատման արդյունքների վերաժամում է գործունեության աշխարհող ծրագրերի, որոնք էլ կազմում են պլանի հիմքը՝ ներառյալ բյուջեն և պահանջվող աշխարակազմը:

Նարցեր

1. Ռեսուրսների հատկացման համաճարակաբանական մոտեցումը հիվանդությունները դիպում է որպես առանցքային հիմնախնդիր, դասակարգում է դրանք ըստ գործելու առաջնահերթության, դրանց դեմ պայքարի ծրագրեր է մշակում, գնահատում է այդ ծրագրերի ծախսերը, հաշվարկում է ռեսուրսները, որոշում է ծրագրերի գործողության սահմանները, և օգտագործում է ռեսուրսների հատկացումը՝ որպես այդպիսի (հիվանդությանը սահմանված) ծրագրերի ֆինանսավորման ուղեգիծ:

Ճիշտ Միսալ

Պարասխան՝ Ճիշտ: Տես էջ 1:

2. Ո՞ր բյուջեի ներդրումներն են դասակարգվում է ծրագրային սկզբունքով՝ ըստ ճահափ նպատակի: Տողային ծախսերը բաշխվում են ծրագրերի միջև:

Ընտրել բացը լրացնող ճիշտ պատասխանը.

- ա) կապարողական բյուջեավորում
- բ) ըստ փողերի կամ գործառնական բյուջեավորում
- գ) հիմնարկային բյուջեավորում
- դ) ծրագրային բյուջեավորում

Պատասխան՝ դ) ծրագրային բյուջեավորում: Տես էջ 3:

3. Ներկյալ աղյուսակը ո՞ր փիպի բյուջեի օրինակ է:

Տող	Գումար
Մասնագիտական անձնակազմ	\$300.000
Ոչ-մասնագիտական անձնակազմ	\$240.000
Ամբողջ անձնակազմ	\$540.000
Արագամաշ պիտույքներ (վիրակապ, դեղ, գրիչ, և այլն)	\$150.000
Նիւնական միջոցներ և սարքավորումներ	\$60.000
Ընդամենը	\$750.000

- ա) կապարողական բյուջեավորում
- բ) ըստ փողերի կամ գործառնական բյուջեավորում
- գ) հիմնարկային բյուջեավորում
- դ) ծրագրային բյուջեավորում

Deleted: Գ.

Պատասխան՝ բ) ըստ փողերի կամ գործառնական բյուջեավորում: Տես էջ 3:

Deleted: Գ.

4. Սահմանված բյուջեից շեղումները հավանական է, որ հետևանք լինեն հետևյալի.

- ա) սկզբնական սխալ գնահատում
- բ) բյուջեի բաղադրիչների սխալ սկզբնական բաշխում
- գ) գործունեության ծավալի չպլանավորված փոփոխություն (օրինակ՝ համաճարակի հետևանքով)
- դ) գների չնախատեսված փոփոխություն
- ե) արդյունավետության մակարդակների փոփոխություն
- զ) վերոհիշյալ բոլորը

Պատասխան՝ գ) վերոհիշյալ բոլորը: Տես էջ 6: