

## Դաս 7. Իրագործման և գնահատման պլանավորում

### Նպատակ.

Այս դասի ավարտին, ուսանողները կգիտենան.

- ի՞նչ բան է ծրագրավորումը
- ի՞նչ տարբերություն կա ծրագրի և նախագծի միջև
- որո՞նք են ծրագրավորման խնդիրներից մի քանիսը (հատկապես ծրագրի, նախագծի և նվիրատուների փոխհարաբերությունները)
- ի՞նչ փաստաթղթեր (փաստագրում) է հարկավոր ցանկացած ծրագրի համար
- ի՞նչ է ծրագրի իրականացումը և ինչո՞վ է դա փաստագրվում (արձանագրվում)
- որոնք են նախագծերի և ծրագրերի հաջողության աստիճանը պարզող մեթոդները

Մենք արդեն (1) վերլուծել ենք իրավիճակը, (2) սահմանել ենք առաջնահերթությունները, (3) գրի ենք առել նպատակները, խնդիրները (4) մշակել և գնահատել ենք տարբերակները, (5) վճռել ենք ռազմավարությունը և (6) հատկացրել ենք ռեսուրսներ: Ժամանակն է անցնելու *ծրագրավորման*, այսինքն՝ առաջնահերթությունների սահմանման և տարբերակների գնահատման արդյունքները վերածել գործունեության աշխատող ծրագրերի, որոնք էլ կազմում են պլանի հիմքը՝ ներառյալ բյուջեն (նախորդ դասում արդեն քննարկել ենք) և պահանջվող աշխատակազմը (կքննարկենք հաջորդ դասին):

### 1. Ծրագրեր և նախագծեր

Նախքան քննարկմանն անցնելը, հակիրճ ուրվագծենք *ծրագրի և նախագծի* միջև եղած տարբերությունները: Ծրագրերն էլ, նախագծերն էլ պլանավորման գործիքներն են: Ոմանք այս երկու տերմիններն օգտագործում են փոխարինաբար, սակայն դրանք իրարից տարբերվում են ժամանակի, թեմայի կենտրոնացման և տեղակայման առումներով:

	Ծրագիր	Նախագիծ
<b>Ժամանակ</b>	➤ շարունակական	➤ սահմանափակ տևողությամբ
<b>Սահմանները</b>	➤ թեմաների լայն, ընդարձակ փիրույթ	➤ յուրահատուկ նպատակաուղղվածություն
<b>Տեղակայում</b>	➤ ընդարձակ տարածք	➤ սահմանափակ տեղակայում

Բազմաթիվ նվիրատուներ անջատ նախագծերով գործունեությունը համարում են ամենացանկալին և վերահսկելին, ուստի դրանք դիտում են որպես օժանդակության լավագույն ձև: Սրա պարճառն այն է, որ երկրի առողջությունը խթանող ծրագրերին օժանդակելուց բացի, նվիրատուներն ունեն իրենց գումարների ծախսման ուղիների վերաբերյալ ուրույն մտահոգություններ: Նրանք սովորաբար.

- (1) շահագրգռված են երաշխիքներ ունենալու, որ իրենց նվիրած գումարներն օգտագործվում են իրենց սեփական առաջնահերթություններին համահունչ ձևով,
- (2) որոշակի քաղաքական նկատառումներից ելնելով՝ հետաքրքրված են օժանդակել այնպիսի ծրագրերի, որոնք շոշափելի արդյունք են տալիս կարճ կամ միջին ժամկետներում,
- (3) մտահոգված են ֆինանսական պարզաճ հսկողություն իրականացվելու խնդրով,
- (4) մտահոգված են երաշխիքներ ունենալու, որ գումարների ծախսումը կատարվում է ըստ համաձայնեցված ժամանակացույցի:

Ծիշք է, որ որոշված ծրագրերի շրջանակներում նախագծերի օգտագործումը բազմաթիվ առավելություններ ունի: Սակայն դժվարություններ են առաջանում, երբ նվիրատու գործակալության կողմից սահմանվում է այնպիսի նախագիծ, որը դուրս է գալիս արդեն գոյություն ունեցող ծրագրերի սահմաններից և, ըստ էության, առողջապահության

ուորպում սրեղծում է նոր կազմակերպական կառույցներ, կամ կարող է բացասաբար ազդել այլ ծրագրերի նպատակների իրականացման վրա: Նման նախագծեր են, օրինակ, Ընդհանրական Առողջության կամ Բնակչության նախագծերը (Նայաստանում՝ Ընդհանրիկ պլանավորման նախագծերը, որոնք, կարևոր լինելով հանդերձ, թվով չափազանց շատ են, և հաճախ՝ իրար կրկնող): Նման խնդիրներից խուսափելու համար խորհուրդ է տրվում նախագծերը կազմակերպական առումով տեղավորել արդեն գոյություն ունեցող ծրագրերի սահմաններում, այլ ոչ թե սրեղծել նոր կառույցներ:

## 2. Պլանավորում և իրականացում

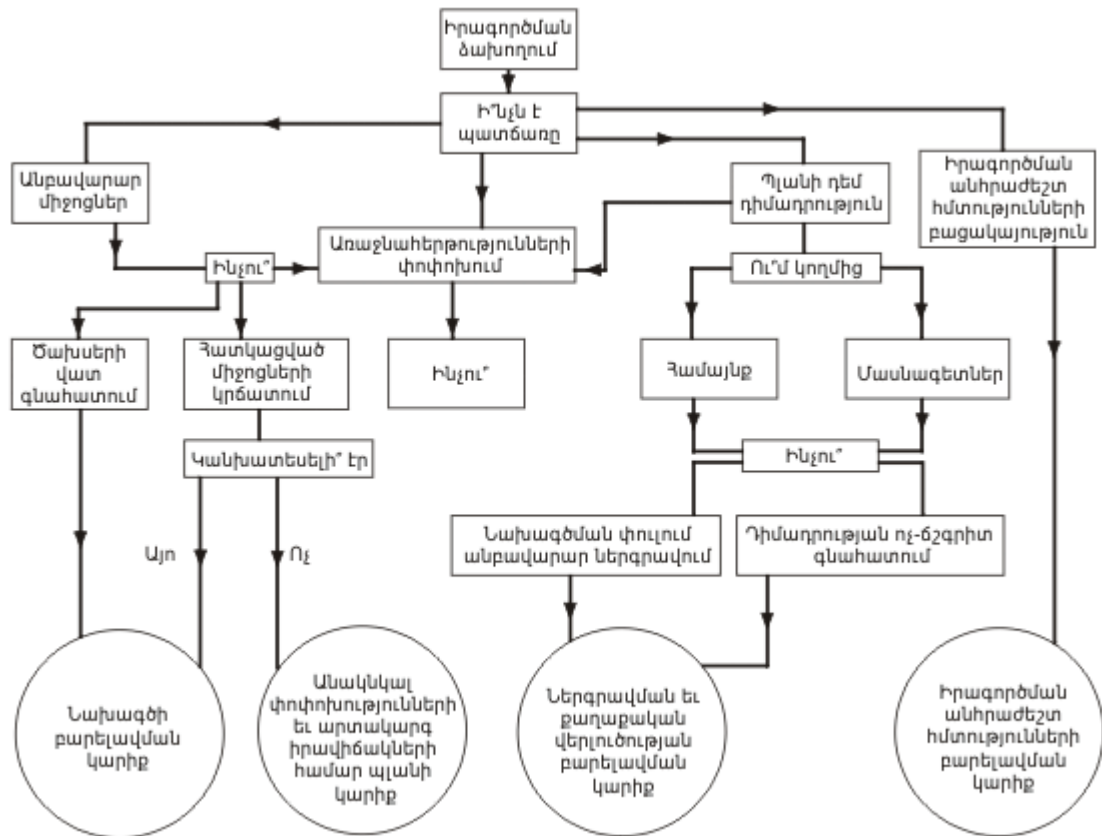
Այժմ քննարկենք թե ինչպե՛ս են *իրականացվում* ծրագրերը և նախագծերը: Դժբախտաբար, պլանավորման այս փուլը հաճախ անբավարար ուշադրության է արժանանում, և շատ դեպքերում պլանների իրականացման արդյունքները վատ են լինում:

Իրականացման հնարավոր հիմնախնդիրներից (ուշացած իրականացում, չիրականացում, կամ պլանավորվածից փոքրերովող ձևով իրականացում) խուսափելու համար անհրաժեշտ է հասկանալ դրանց խորքային, արմատական պատճառները:

Վատ իրականացման հանգեցնող գործոնների թվում կարող են լինել.

- սկզբնականորեն ընդունված առաջնահերթությունների կամ քաղաքականության փոփոխություն,
- դիմադրություն պլանով նախասահմանված փոփոխություններին՝ առողջապահության համակարգի ներսից կամ դրսից,
- պլանի իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների պակաս (ֆինանսական կամ այլ, օրինակ՝ պատրաստված անձնակազմ),
- իրականացվելիք նախագծի կամ ծրագրի մանրամասների ոչ-սպույզ սահմանում,
- համապատասխան կազմակերպչական կառույցի կամ անհրաժեշտ դեկավարման հմտությունների բացակայություն:

Իրական կյանքում այս բոլոր գործոններն ինչ-որ չափով իրարից կախված են: Կարևոր է նաև գիտենալ, որ իրականացման ձախողումների պատճառները հաճախ կապված չեն պլանն իրականացնողների անհրազեկության հետ, այլ պայմանավորված են սկզբնական անհամապատասխան պլանավորմամբ:



**Նկար 1** Իրականացման ձախողման պատճառները (Ա. Գրին, «Զարգացող երկրներում առողջապահության պլանավորման ներածություն»)

Վար իրագործման բոլոր պատճառները կարելի է ամփոփել հետևյալ երեք փայերում.

- I. անխուսափելի հանգամանքներ (քաղաքականության արմատական փոփոխություն, արտաքին հանգամանքներ)
- II. վար պլանավորում՝ պլանավորման ցիկլի նախորդ փուլերում
- III. ծրագրավորման և իրագործման փուլերի վար պլանավորում

Այժմ ավելի մանրամասն քննարկենք երրորդ փայի վար պլանավորումը:

*Ծրագրավորման փուլում վար պլանավորում*

Գոյություն ունեն մի շարք գործոններ, որոնց պլանավորողներն այս՝ ծրագրավորման փուլում հարուկ ուշադրություն պետք է դարձնեն՝ վար իրագործումից խուսափելու համար: Դրանցից են.

- (1) Պլանավորողների և կառավարիչների միջև փոխհարաբերությունները
- (2) Կազմակերպչական և օրենսդրական շրջանակը
- (3) Անհրաժեշտ փաստաթղթերի պարզաճ կազմումը և վարումը
- (4) Ժամանակացանկի կազմումը:

Այժմ քննարկենք դրանք:

*(1) Պլանավորողների և կառավարիչների միջև փոխհարաբերությունները*

Ծրագրավորման և իրագործման փուլում պլանավորողը պետք է հանդես գա որպես ամենաարբեր հմտություններ ունեցող անդամներից կազմված թիմի համակարգող: Պետք է հիշել, որ առհասարակ, պլանի բուն իրականացողները ծառայությունների ղեկավարներն են.

նրանց, ինչպես նաև ծառայությունն անմիջականորեն մաքուցող մասնագետների ի սկզբանե ներգրավումը պլանավորման գործընթացում կօգնի ապահովել նրանց նվիրվածությունը պլանին, պլանավորված ծառայությունների իրագործելիությունը, ռեսուրսների և կազմակերպչական պահանջների համապատասխանությունը:

*(2) Կազմակերպչական և օրենսդրական շրջանակը*

Որոշ պլանների իրականացումը պահանջում է կարարել օրենսդրական փոփոխություններ: Որոշ դեպքերում կարող է նույնիսկ անհրաժեշտ լինի փոխել առողջապահական ծառայության կազմակերպչական կառույցը:

*(3) Անհրաժեշտ փաստաթղթերի պատշաճ կազմումը և վարումը*

Ծրագրի կամ նախագծի փաստաթղթերն ուրվագծում են զարգացմանն ուղղված նոր գործունեության ճշգրիտ բնույթը, և այդ առումով ունեն երեք դեր.

- (ա) հանդես են գալիս որպես սրուգացուցակ, որպեսզի նշումներ են արվում՝ համոզվելու համար, որ հարցի բոլոր կողմերը հաշվի են առնված,
- (բ) տրամադրում են նվիրատուների որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ փաստաթղթեր (հավանական է, որ յուրաքանչյուր ֆինանսավորող մարմին կունենա իր ստանդարտ ձևերը), և
- (գ) տրամադրել փաստաթղթեր, որոնք կարող են հիմք ծառայել հսկողության կամ, ի վերջո, գործունեության գնահատման համար:

Ստորև բերված է նախագծի փաստաթղթի մի օրինակ (տեղեկագրություն, որը կարող է պահանջվել նախագծի փաստաթղթից).

*Նախագծի փաստաթղթի ձևավորման օրինակ*

1. Նախագծի անվանումը
2. Նախագծի բյուջեբային համարը (թիվը)
3. Նախագծի նպատակների և շրջանակի համառոտ նկարագիրը
4. Նախագծի ծախսերի համառոտ ամփոփումը

Մանրամասնություններ.

- Նախագծի նպատակակետերը և խնդիրները
- Սահմանված քանակական թիրախները
- Նախագծի նախադրյալային փաստաթղթերը (խորհրդատուների գեկուցագրեր, իրագործելիության ուսումնասիրություններ)
- Ազգային Զարգացման Պլանի և Առողջապահության նախարարության պլանների հետ հարաբերությունը
- Նախագծի նկարագրությունը
- Պահանջվող ներդրումները՝ հաշվարկված և ճշգրիտ (անձնակազմ, այլ կրկնվող ծախսեր, սարքավորումներ, փոխադրամիջոցներ, շինություններ)
- Նրբանական միջոցների և արագամաշ իրերի մեկ միավորի արժեքը տարվա կտրվածքով
- Ֆինանսավորման աղբյուրները (նվիրատվություններ, փոխառություն/վարկեր, համայնք, կենտրոնական կառավարություն, և այլն)
- Ֆինանսավորման ժամանակահատվածի ավարտից հետո նախագծի գործունեության համար ակնկալվող հետագա համաձայնությունները (որպեսզի կիրառելի է)
- Ներդրումների հայթայթման հավանական դժվարությունները
- Ուսուցման (վերապատրաստման) կարիքները
- Շենքային պահանջների մանրամասները (տեղը որոշվե՞լ/հարմար տեղ գտնվե՞լ է)
- Օրենսդրական պահանջները
- Նախագծի կազմակերպչական և կառավարչական կարգավորումը
- Այլ նախարարությունների հետ փոխհարաբերությունները
- Բացասական հետևանքները (բնապահպանական, մշակութային, սեռային)

- Իրականացման ժամանակացույցը և վճռորոշ հանգրվանները
- Վերահսկման և գնահատման գործընթացը
- Փոփոխություններին արձագանքելու ճկունությունը
- Կայունությունը և շարունակական կենսունակությունը

Ի հավելումն վերը նշվածի, որոշ երկրներ կարող են ունենալ հատուկ խնդիրներ կամ քաղաքականությանն առնչվող հատուկ հարցեր (կանանց մասնակցություն, արտարժույթի փոխանակման ծախսեր, և այլն):

*(4) Ժամանակացանկի կազմումը*

Նույնիսկ ռեսուրսներով լավ ապահովված և քաղաքականության առումով խիստ աջակցվող պլանների արդյունավետ իրականացումն ապահովելու համար անհրաժեշտ է լավ համակարգել իրական ռեսուրսները (ժամանակի և փողի առումով միախմբել անձնակազմը, շինությունները, սարքավորումներն ու արագամաշ պիտույքները): Իրատեսական ժամանակացույցն անհրաժեշտ է որպես ծախսերի ճշգրիտ հաշվարկման և պլանի հուսալիության պահպանման միջոց:

**3. Գործունեության ժամանակացույցի կազմում**

Նախագծերի մեծ մասը ներառում է մի շարք առանձին (անջար) գործունեություններ, որոնք էական կարևորություն ունեն նախագծի հաջողության համար: Գոյություն ունեն *այդ աշխատանքների հերևողական ժամանակացույցեր կազմելու կառավարչական* մի շարք *եղանակներ*: Դրանք կարող են լինել փարբեր՝ սկսած սովորական հոսքերի աղյուսակից (flowcharts) մինչև ավելի կապարելագործված՝ վճռորոշ ուղու վերլուծություն (critical path analysis): Ավելի խորացված քննարկենք այս եղանակներից մի քանիսը:

*(1) Նոսքերի աղյուսակներ (Flowcharts)*

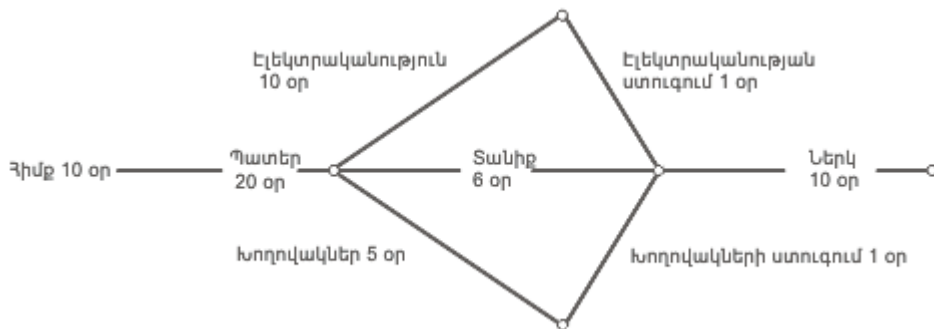
Նոսքերի աղյուսակը ներկայացնում է կապարվելիք քայլերը (փուլերը) ըստ դրանց ժամանակագրական հերթականության՝ ցույց փալով, թե որտեղ են ի հայտ գալիս այլընտրանքները և երբ պետք է որոշումներ կայացնել: Մեկից ավելի գործունեություն կարող են փողի ունենալ միաժամանակ: Ամսաթվեր պարունակող հոսքերի աղյուսակն այդ դեպքերում օգտակար հիմք է դառնում նախագծի հսկման համար:



Գործունեություն	Առաջին տարի					Երկրորդ տարի					Երրորդ տարի				
	Հ	Փ	Մ	Ա	Մ	Հ	Մ	Մ	Մ	Մ	Հ	Փ	Մ	Ա	Մ
Նպատակների վերանայում															
Գործունեության քաղաքականության համաձայնեցում															
Գործունեության քաղաքականության վերանայում															
Գործունեության քաղաքականության ծախսերի գնահատում															
Անձնակազմի պահանջներ															
Վերապատրաստման կազմակերպում															
Վերապատրաստում															
Չարմարանքների ժամանակացուցակի կազմում															
Ճարտարապետի նշանակում															
Ճարտարապետի տեղեկացում															
Դատակազմային զծագրեր															
Մասնաճյուղի գնահատում (նախնական)															
Դատակազմի համաձայնեցում															
Մանրամասն զծագրեր															
Մասնաճյուղի գնահատում (վերջնական)															
Դայտամրցությունների հայտարարություն															
Դայտամրցությունների մասնակցություն															
Կապալառուի նշանակում															
Շինարարություն															
Աշխատողների նշանակում															
Սարքավորումների նորոգման հարցերի համաձայնեցում															
Աշխատանքների նկարագրականներ															
Ղեկավարական կարգադրություններ															
Տեղեկատվական համակարգ															
Չբաղվածություն															
Գործուն գործողություններ															
Սարքավորումների ցուցակ															
Սարքավորումների պատվիրում															
Չնախատեսված խոչընդոտների պատճառով ձգձգում															

(3) *Վճռական ուղու վերլուծություն (ՎՈՒՎ)* Սյորն ներկայացված է վճռական ուղու վերլուծության մի օրինակ: Աղյուսակին նայելով՝ առաջին հերթին պետք է նշել, որ նախագծի սկզբից մինչև ավարտը հասցնող մի քանի ուղի կա: Ենթադրաբար՝ այս ուղիներից մեկն անցնելը ավելի ժամանակ է պահանջում, քան մյուսները. դա այսպես կոչված վճռական ուղին է, որը հարուկ կարևորության և մրահոգության առարկա է: Ընդհանուր նախագծի ժամանակը կարելի է կրճատել՝ միայն վճռական ուղու վրա գրավոր գործերի փոփոխությունը կրճատելու ձևեր գտնելով:

**Նկար 9.** *Վճռական ուղու վերլուծության օրինակ (Ա. Գրին, «Զարգացող երկրներում առողջապահության պլանավորման ներածություն»)*



Ներաբար՝ ՎՈՒՎ-ը

- գրաֆիկորեն պարկերում է դեպքերի պահանջվող հաջորդականությունը և ժամանակային հանձնառությունները,
- թույլ է փայլա արագորեն հաշվարկել «վճռական ուղին», այսինքն՝ գործողությունների այն հաջորդականությունը (շարքը), որը կազմում է նախագծի սկզբից մինչև ավարտը ընկած հնարավոր ամենաերկար փոփոխությունը

- Կրամադրում է դյուրին մեթոդ՝ հաշվարկելու նախագծի ընդհանուր արևոդության առավելագույն կրճարումը, որը կարելի է սրանալ վճռական ուղու փոփոխումից:
- Կլանավորողներին/կառավարիչներին ճկունություն է րալիս նախագծի վարման հարցում (անարդյունավետ ժամանակի վերլուծության շնորհիվ):

Որպես ցանցային անալիզի մի մոդելում, ՎՈՎ-ը ժամանակացույցի կազմման մոդելումներից ամենապարզն ու ամենահինն է: Մի-գույն ամենակարևոր գործոնը, որն այն անրետում է, ժամանակի գնահարականներում սխալի հնարավորությունն է: Սրորև քննարկված մոդելումը (Ծրագրի գնահարման և վերանայման եղանակ) ներառում է սխալի գործոնը:

(4) *Ծրագրի գնահարման և վերանայման եղանակ (ԾԳՎԵ) (Program Evaluation and review technique - PERT)*

Այս եղանակով, գնահարողը րալիս է ոչ միայն յուրաքանչյուր գործունեության համար ակնկալվող ժամանակային պահանջները, այլ նաև «ամենահոռետեսական» և «ամենալավարեսական» կանխարետումները: Կանխարետումներում հնարավոր սխալի մեծության ներառումը օգրագործվում է նաև հաշվարկելու հավանականության այնպիսի ասպեկրներ, ինչպես օրինակ նարարկադրված ամսաթվին աշխարանքն ավարած լինելու հավանականությունը և ավարելու ամենահավանական ամսաթիվը:

ԾԳՎԵ-ն գործ է ունենում նույն րիպի րեղեկությունների հետ, ինչ Գանրի ադյուսակի դեպքում:

ԾԳՎԵ ադյուսակի կազմման գործընթացը ներառում է հերևյալ քայլերը.

- Քայլ 1. Ճշրել կարարման ենթակա առանձին աշխարանքներն ու գործերը (կարելի է սկսել ընդհանուր, լայնից և հետո որոշակիացնել: Կարևոր է թվարկել բոլոր պահանջվող գործերը. հերթականությունը կարևոր չէ):
- Քայլ 2. Առաջադրել յուրաքանչյուր աշխարանքի ժամանակային պահանջները՝ լավ սահմանված վերջնակետի հետ միասին:
- Քայլ 3. Կազմել հերթականությունների սահմանափակումների ցուցակը (հերթականության ադյուսակ)
- Քայլ 4. Վերոհիշյալ րեղեկություններով կազմել գործունեության ադյուսակ

**Ադյուսակ 1. Ներթականության ճշրման ԾԳՎԵ ադյուսակ**

Գործունեություն	Նկարագրություն	Նախապես ո՞րն է պահանջվում, որ արված լինի
Ա	Թենայի ընրություն	Ոչ մեկը
Բ	Թիմի կազմում	Ա
Գ	Մոդուլի հարակետում	Բ
Դ	Մոդուլի նախագծում (1)	Գ
Ե	Ինքնուսուցման նախագծում (1)	Գ
Զ	Մոդուլի նախագծում (2)	Դ
Է	Ինքնուսուցման նախագծում (2)	Ե, Զ
Ը	Քննադարական վերանայում	Է
Թ	Մոդուլի նախագծում (3)	Ը
Ժ	Ինքնուսուցման նախագծում (3)	Ը
ԺԱ	Խմբագրում	Ը
ԺԲ	Փորձարկման պարրասրություն	Բ
ԺԳ	Փորձարկում սեմինարի ընթացքում	ԺԱ, ԺԲ

Այսպիսով, այժմ դուք ծանոթ եք գործունեության հերևողական ժամանակացույցի կազմման որոշ կառավարչական եղանակների և մոտեցումների: Ավելի խորացված և նրբին մոտեցումը կարող է ավելի իմաստավոր արդյունքների հասցնել, բայց նաև պահանջում է ավելի լավ փրդեկացվածություն և ավելի մեծ վերլուծական ջանք:

Տաջորդ դասը հարկացված է մարդուծի ապահովմանը, որը ցանկացած պլանավորման համար վճռական նշանակություն ունի, հարկապես՝ առողջապահության ոլորտում:

**Տարցեր**

**1. Պլանավորման ո՞ր գործիքի հարկանիշներն են բերված ստորև:**

<b>Ժամանակ</b>	➤ շարունակական
<b>Սահմանները</b>	➤ թեմաների լայն, ընդարձակ փիրույթ
<b>Տեղակայում</b>	➤ ընդարձակ փարածք

- ա) Ծրագիր
- բ) Նախագիծ

Պարասխան՝ա) Ծրագիր: Տես էջ 1:

**2. Վար իրականացման հանգեցնող գործոնների թվում են (ընտրել մեկ պարասխան)**

- ա) սկզբնականորեն ընդունված առաջնահերթությունների կամ քաղաքականության փոփոխություն,
- բ) դիմադրություն պլանով նախասահմանված փոփոխություններին՝ առողջապահության համակարգի ներսից կամ դրսից,
- գ) պլանի իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների պակաս (ֆինանսական կամ այլ, օրինակ՝ պարաստրված անձնակազմ),
- դ) իրականցվելիք նախագծի կամ ծրագրի մանրամասների ոչ-ստույգ սահմանում,
- ե) համապարասխան կազմակերպական կառույցի կամ անհրաժեշտ ղեկավարման հմրությունների բացակայություն:
- զ) վերոնշյալ բոլորը

Պարասխան՝զ) վերոնշյալ բոլորը: Տես էջ 2:

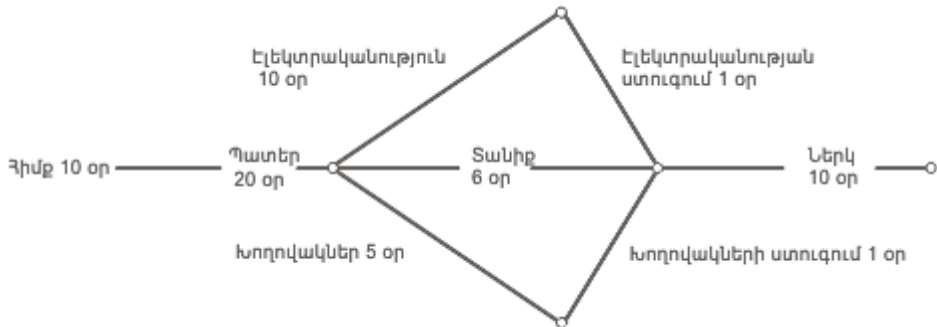
**3. «Այն ներկայացնում է կարարվելիք քայլերը (փուլերը) ըստ դրանց ժամանակագրական հերթականության՝ ցույց փալով, թե որտեղ են ի հայտ գալիս այլընտրանքները և երբ պետք է որոշումներ կայացնել: Մեկից ավելի գործունեություն կարող են փրդի ունենալ միաժամանակ:»**

Ի՞նչ է նկարագրում, սահմանում այս նախադասությունը:

- ա) Վճռական ուղու վերլուծություն
- բ) Նոսքերի աղյուսակ
- գ) Գանդի աղյուսակ
- դ) Ծրագրի գնահատման և վերլուծության եղանակ

Պատասխան՝ բ) Նոսքերի աղյուսակ: Տես էջ 4:

**4. Ստորև բերված նկարն օրինակ է...**



- ա) Վճռական ուղու վերլուծություն
- բ) Նոսքերի աղյուսակ
- գ) Գանդի աղյուսակ
- դ) Ծրագրի գնահատման և վերլուծության եղանակ

Պատասխան՝ ա) Վճռական ուղու վերլուծություն: Տես էջ 5, նկար 9: