

**Ֆինանսական մոդելների մշակում՝ խմբային տների արդյունավետ
գործունեության ապահովման նպատակով**

Դավիթ Իսկանդարյան

Արտակ Ասլանյան

Անոտացիա

«Ֆինանսական մոդելների մշակում՝ խմբային տների արդյունավետ գործունեության ապահովման նպատակով» աշխատանքի շրջանակներում ուսումնասիրվել են փոքր խմբային տների գործունեության առանձնահատկությունները, ստացված արդյունքների հիման վրա մշակվել է ֆինանսական մոդել, որի միջոցով հնարավոր է իրականացնել փոքր խմբային տների գործունեության ֆինանսական կառավարման համար անհրաժեշտ կանխատեսումներ և հաշվարկներ: Մշակվել է նաև ֆինանսական մոդելի օգտագործման ուղեցույց, որը նպատակ ունի աջակցել փոքր խմբային տների կառավարման գործընթացներով զբաղվողներին:

Մույն նյութը պատրաստված է 2022 թվականի ապրիլին:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Անտացիա	2
Հապավումների և տերմինների ցանկ.....	4
Ներածություն	5
Փոքր խմբային տների գործունեության առանձնահատկությունները	7
Տների ֆինանսական կառավարման նպատակով ֆինանսական մոդելի օգտագործման ուղեցույց	15
Ֆինանսական մոդելների դերը և առանձնահատկությունները	15
Ֆինանսական մոդելի օգտագործման հրահանգներ.....	20
Գործառնական և նախնական ծախսերը.....	21
Ֆինանսավորման աղբյուրները	25
Փոքր խմբային տների գործունեության միջազգային փորձի ուսումնասիրություն	28
Տների շահառուների զբաղվածության ապահովման հնարավոր մեխանիզմների բացահայտում.....	35
Հավելված 1. Վարկային գրաֆիկ՝ նվազող մնացորդով	38
Հավելված 2. Վարկային գրաֆիկ՝ անուիտետային	39
Հավելված 3. Ամերիկյան մոդելի խմբային տան աշխատակիցների աշխատանքային դերերը և պարտականությունները	40
Հավելված 4. «Welcome Home» (ԱՄՆ) կազմակերպության հիմնական անձնակազմի դերերի նկարագրությունը.....	42
Գրականություն	44
Աբստրակտ.....	45
Abstract.....	45

Հապավումների և տերմինների ցանկ

Կոնսորցիում	«Այլընտրանք» կոնսորցիում
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
Հաշվետվություն	Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի և Դավիթ Իսկանդարյանի միջև 30.12.2021 թվականին կնքված ծառայությունների մատուցման պայմանագրով նախատեսվող աշխատանքների վերաբերյալ հաշվետվություն
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն
Տուն	Փոքր խմբային տուն
Ֆինանսական մոդել	Տների ֆինանսական կառավարման գործիքակազմ՝ MS Excel ծրագրային ապահովման միջավայրում

Ներածություն

Սովորաբար խմբային տները (այսուհետ՝ Տներ) սահմանվում են որպես փոքր կեցության վայրեր, որոնք գտնվում են համայնքում և նախատեսված են ինչպես հաշմանդամություն ունեցող երեխաների, այնպես էլ չափահաս անձանց համար: Միջազգային պրակտիկայում այս տները սովորաբար ունենում են մինչև 6 բնակիչ, որտեղ շուրջօրյա աշխատում են վերապատրաստված աշխատակիցներ:¹ Հարկ է նշել, որ տների նպատակն է հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձանց համար նվազագույն սահմանափակումներով միջավայրի ապահովումը և նրանց ներառումը համայնքում՝ նվազեցնելով առկա խտրական վերաբերմունքը և բարելավելով նրանց կյանքի որակը: Տները կարող են տեղակայվել ցանկացած սոցիալ-տնտեսական կարգավիճակ ունեցող կառույցի հարևանությամբ: Խմբային տների խնդիրն է հնարավորինս ընտանեկան կյանքին մոտ միջավայր ստեղծելը, ինչպես նաև բնակիչների անկախության բարձրացումը:² Այնուամենայնիվ, չնայած այն հանգամանքին, որ տների մեծամասնությունը շահառուներին տրամադրում է երկարաժամկետ խնամք և աջակցություն, լավագույն հեռանկարն այն է, որ բնակիչների մեծ մասը ժամանակի ընթացքում ձեռք է բերում անհրաժեշտ հմտություններ, որոնց շնորհիվ հնարավորություն է ստանում տեղափոխվել և անկախության ավելի բարձր մակարդակով այլ ծառայություններից օգտվել:

Չնայած ՀՀ-ում դեռևս 2013 թվականից նախատեսվում էր մեծ թվով համայնքահեն ծառայություններ տրամադրող կառույցներ ստեղծել և զարգացնել՝ երկրում ծառայությունների տրամադրման բազմազանության առումով էական փոփոխություններ տեղի չեն ունեցել: Ներկայումս ՀՀ-ում որպես այդ կառույցներին այլընտրանք գործող մոդելներից է խմբային տան մոդելը: Մասնավորապես, Հայաստանում գործունեություն են ծավալում «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի խմբային տները, «Փրկություն» ՀԿ-ի ցերեկային խնամքի կենտրոնը, «Խնամք» ՀԿ-ի «Խնամքի տունը»:

Տների արդյունավետ գործունեության ապահովման գործում առանցքային դեր ունեն ֆինանսական մոդելները, որոնք վերջիններիս կառավարմամբ զբաղվողներին հնարավորություն կտան հիմնավոր և արդյունավետ որոշումներ կայացնել: Ավելին, շուկայական հարաբերությունների համատեքստում կազմակերպությունները մշտապես ստիպված են լինում կիրառել պլանավորման նոր մեթոդներ, որպեսզի կարողանան պատշաճ կարգով բաշխել առկա ռեսուրսները, իրենց հաշվարկներն իրականացնել խելամիտ կերպով, հնարավորինս լավ պատկերացնել կազմակերպության զարգացման ապագա իրավիճակները: Ֆինանսական մոդելները կոչված են օգնելու կազմակերպություններին նմանատիպ հարցերում:

Ավելին, ֆինանսական մոդելը ֆինանսական կառավարման գործիք է, որն օգտագործվում է աշխատանքային գործընթացների և օբյեկտների մոդելներ ստեղծելու համար՝ ուսումնասիրելու, վերլուծելու, պլանավորելու և կանխատեսելու նպատակով: Ըստ էության, կառավարման որոշման ցանկացած տնտեսական հիմնավորում ֆինանսական մոդել է, իսկ դրա պատրաստումը՝ ֆինանսական մոդելավորում: Կախված որոշումից, հետևանքների փոփոխականությունից և

¹ Encyclopedia of mental disorders, «Group homes» բառի բացատրություն

<https://bit.ly/3rpO7qJ>

² Mental health America, Կացարաններ

<https://www.mhanational.org/housing>

տևողությունից՝ մոդելը կարող է կառուցվել մտովի, թղթի վրա կամ համակարգչով, դրա մանրամասնությունը կախված է որոշում կայացնող անձի առջև ծառայած նպատակներից:

Սույն փաստաթղթի շրջանակներում մշակվել է խմբային տների գործունեության առանձնահատկություններին համապատասխանող ֆինանսական մոդել, ինչպես նաև դրա օգտագործմանը նպաստող ուղեցույց, որոնք միասին նպատակ ունեն աջակցել տների կառավարման գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը:

Փաստաթուղթը նախատեսված է տների կառավարման գործառույթ իրականացնողներին տների գործունեության կանխատեսումների և հաշվարկների կատարման, ինչպես նաև հիմնավոր ու արդյունավետ որոշումների կայացման հարցում աջակցելու համար: Մասնավորապես, հեղինակների կարծիքով սույն աշխատանքի շրջանակներում մշակված ֆինանսական գործիքն օգտագործողների շարքում կարող են ներառվել հետևյալ անձինք՝

- 1) տների կառավարմամբ զբաղվողները,
- 2) նոր տների հիմնադրման ծրագրերով հետաքրքրվածները,
- 3) տների ֆինանսական կառավարմամբ զբաղվող մասնագետները,
- 4) տների գործունեության ֆինանսավորմամբ հետաքրքրվող կառույցներն ու անհատները:

Սույն աշխատանքն իրականացվել է Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամի կողմից իրականացվող ԱՄՆ ՄՁԳ ֆինանսավորմամբ ԴԱՏԱ ծրագրի հետազոտական դրամաշնորհների տրամադրման շրջանակներում:

Հարկ է նշել, որ Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամի կողմից իրականացվող ԴԱՏԱ ծրագրի շրջանակներում «Հանրային քաղաքականության ինստիտուտ» ՀԿ-ի կողմից ևս իրականացվում են թեմային առնչվող աշխատանքներ՝ «Այլընտրանք» կոնսորցիումի իրականացրած «Հոգեկան առողջության իրավունքահեն քաղաքականությունը՝ որպես ուղենիշ» ծրագրով: «Այլընտրանք» կոնսորցիումի (այսուհետ՝ Կոնսորցիում) ՀՀ հոգեկան առողջության բնագավառում 2021 թվականի նոյեմբերից իրականացվող փոքր խմբային տների ուսումնասիրության հիմնական նպատակներն են.

- 1) ՀՀ-ում տների մոդելի ուսումնասիրությունը և նկարագրությունը,
- 2) տների իրավունքահենության ապահովմանն ուղղված առաջարկությունների մշակումը,
- 3) տների և հարակից ծառայությունների համակարգի զարգացմանն ուղղված առաջարկությունների մշակումը:

Սույն հաշվետվության շրջանակներում մշակված ֆինանսական մոդելը հասանելի է հետևյալ հղմամբ՝ <https://bit.ly/3vYyDvj>:

Փոքր խմբային տների գործունեության առանձնահատկությունները

Փոքր խմբային տները հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձանց խնամքի տրամադրման նպատակով հոգեկան առողջության պահպանման ոլորտում այլընտրանքային ծառայություններ մատուցող կազմակերպություններ են, որոնց նպատակը հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձանց համար ընտանեկանին առավել մոտ սոցիալ-կենցաղային պայմանների ապահովումն ու սոցիալ-հոգեբանական վերականգնումն է, ինչպես նաև հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձանց առողջության, աշխատանքային գործունեությամբ զբաղվելու կարողության ու սոցիալական կարգավիճակի վերականգնման դրական զարգացումների արդյունավետ օգտագործումը:³

Հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձանց խնամքի և սոցիալական սպասարկման մոդելներն են.

- 1) շուրջօրյա խնամքի տուն,
- 2) համայնքային ցերեկային կենտրոն,
- 3) սաստարող կացարան:

Հոգեկան առողջության ծառայությունները հոգեկան առողջության միջազգայնորեն ընդունելի դրույթներին համապատասխան պետք է կազմակերպվեն մի շարք սկզբունքների հիման վրա՝

- 1) հասանելիություն և մատչելիություն,
- 2) հասցեականություն,
- 3) ուղղորդված և շարունակական խնամք,
- 4) գաղտնիություն,
- 5) թափանցիկություն, հավասարություն,
- 6) մարդու արժանապատվության և իրավունքների նկատմամբ հարգանք,
- 7) համագործակցություն:

Հաշվի առնելով ՀՀ-ում մտավոր հաշմանդամություն ունեցող անձանց խնդիրների առկայությունը՝ կարևորվում է նմանատիպ կազմակերպությունների ստեղծումը և գործունեության իրականացման համար առկա պայմանների շարունակական բարելավումը: Տների բնակիչները ներգրավվում են տան կենցաղային գործերում՝ մաքրություն, խոհանոց, բակային գործեր: Վերջիններս կարող են աշխատել և տնօրինել իրենց աշխատավարձը: Յուրաքանչյուրն իր անկյունն ու անձնական իրերն ունի:

Անդրադառնալով ՀՀ-ում տների գործունեության առանձնահատկությունների ուսումնասիրությանը՝ կարող ենք նշել, որ Հայաստանում գործունեություն են ծավալում «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի խմբային տները, «Փրկություն» ՀԿ-ի ցերեկային խնամքի կենտրոնը, «Խնամք» ՀԿ-ի «Խնամքի տունը» և այլն:

³ ՀՀ Կառավարություն, 2015: *ՀՀ Կառավարության որոշում N 1533-Ն «Շուրջօրյա խնամքի տներում հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձանց խնամքի և սոցիալական սպասարկման այլընտրանքային ծառայությունների տրամադրման կարգը հաստատելու մասին»*, Երևան

Հաշվետվության շրջանակներում իրականացված աշխատանքների մաս են կազմել «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի 3 խմբային տների և «Սպիտակի խնամքի տուն» ՀԿ-ի կողմից իրականացվող գործունեության ուսումնասիրությունները, որոնց շրջանակներում քննարկումներ և հարցազրույցներ են կազմակերպվել Տների կառավարմամբ զբաղվող անձանց հետ՝ կառավարման և գործունեության կազմակերպման գործընթացների առանձնահատկությունների, առկա խնդիրների ու դժվարությունների բացահայտման նպատակով: Հավաքագրված տեղեկատվության հիման վրա նաև իրականացվել է տների ֆինանսական հոսքերի, դրանց կարգավորման ու կառավարման վերլուծություն, ուսումնասիրվել է բնականոն գործունեությանը վերաբերող ծախսերի բնույթը:

Ոլորտում գործունեություն ծավալող ընկերությունները հիմնականում շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններ են, որոնք իրենց ֆինանսական միջոցները ստանում են պետական և համայնքային բյուջեներից, դոնոր կազմակերպություններից, նվիրատվություններից, բարեգործական ֆոնդերից: Աշխատանքների կազմակերպումն իրականացվում է անհատական ծառայությունների մատուցման միջոցով՝ շահառուների կարիքներին համապատասխան: Տների ներկայացուցիչների հետ քննարկումների և իրականացված ուսումնասիրությունների արդյունքում առանձնացվել են վերջիններիս կողմից իրականացվող ծրագրերի ֆինանսավորման աղբյուրները, որոնց շարքում են.

- 1) ՀՀ պետական բյուջե (տարեկան բյուջետային հայտերով կամ խնայողությունների հաշվին),
- 2) համայնքների կողմից նպատակային ֆինանսավորում,
- 3) դոնոր կազմակերպությունների կողմից նպատակային ֆինանսավորում,
- 4) անհատական նվիրատվություններ,
- 5) ՀՀ օրենսդրությամբ չարգելվող այլ ֆինանսական աղբյուրներ:

Հաշվետվության սույն բաժնում ներկայացված են «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի և «Սպիտակի խնամքի տուն» ՀԿ-ի գործունեության համառոտ նկարագիրը:

«Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամ

Կազմակերպության առաքելությունն է մտավոր և հոգեւոցիալական հաշմանդամություն ունեցող երիտասարդներին հնարավորություն տալ լիարժեք ապրելու հասարակության մեջ՝ ունենալով իրենց կացարանը, իրենց տունը:

Հասցե՝ **Խմբային տուն 1. ք. Երևան, Միլիկյան թաղամաս, 4-րդ փող. 1-ին նրբ, 14/16-1 տուն Խմբային տուն 2. Կոտայքի մարզ, գյուղ Առինջ, 20-րդ փող., 6 տուն**

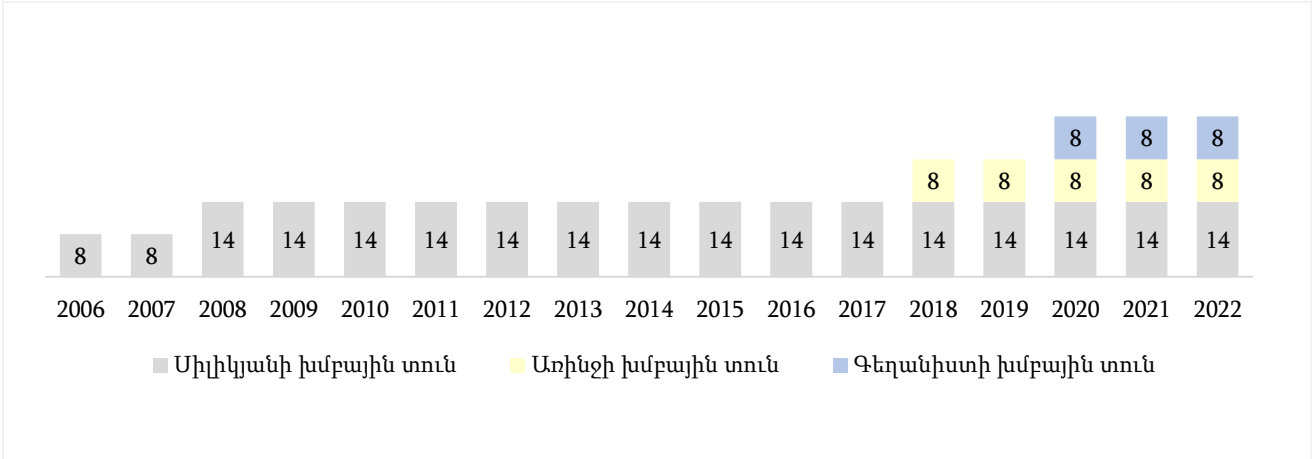
Խմբային տուն 3. Արարատի մարզ, համայնք Գեղանիստ

Կազմակերպության տեսակը՝ **ոչ պետական**

Կազմակերպության կազմակերպատիրական ձևը՝ **հիմնադրամ**

Թիրախային խումբը ներառում է 18 տարեկան և բարձր մտավոր և հոգեւոցիալական հաշմանդամություն ունեցող, միայնակ երիտասարդներին:

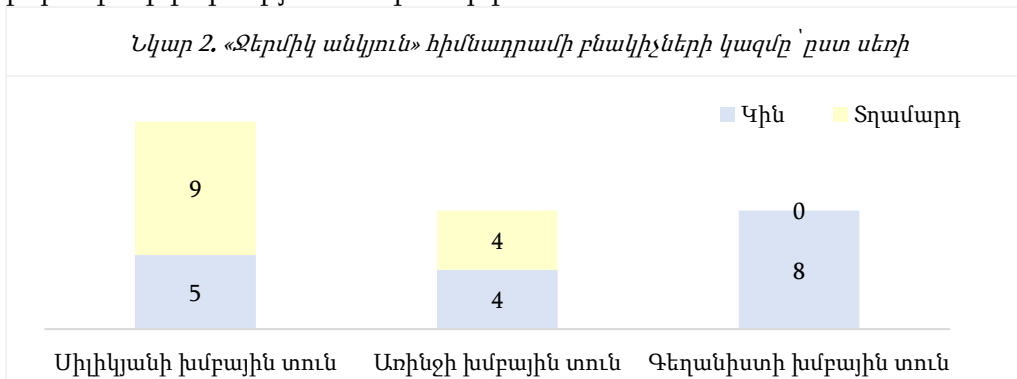
Նկար 1. «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի կողմից սպասարկվող անձանց թիվը



«Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի կողմից ներկայումս սպասարկվում է 30 անձ՝ գործող 3 տների միջոցով: Կազմակերպության բոլոր աշխատակիցները, բացի գիշերային հերթափոխի աշխատակիցներից, ունեն մասնագիտական կրթություն:

Կազմակերպությունը տրամադրում է.

- 1) հոգեբուժական օգնություն և սպասարկում,
- 2) հոգեթերապևտիկ օգնություն և սպասարկում:



Կազմակերպության ծառայություններն ուղղված են ստորև ներկայացված կետերում ներառված բնութագրիչներին համապատասխանող անձանց.

- 1) օրգանական՝ ներառյալ սիմպտոմատիկ հոգեկան խանգարումներ,
- 2) շիզոֆրենիա, շիզոտիպային և զառանցանքային խանգարումներ,
- 3) տրամադրության (աֆեկտիվ) խանգարումներ,
- 4) վարքային համախտանիշեր՝ պայմանավորված ֆիզիոլոգիական խանգարումներով և ֆիզիկական գործոններով,
- 5) մտավոր հետամնացություն,
- 6) այլ հոգեկան խանգարումներ (չճշտված):

Կազմակերպությունը մատուցում է հետևյալ ծառայությունները.

- 1) կացարանով ապահովում,

- 2) բնափրային օգնություն և դրամական օժանդակություն,
- 3) շուրջօրյա խնամք՝ կազմակերպության տարածքում,
- 4) անհրաժեշտ ծառայություն ստանալու համար ուղղորդում, միջնորդություն և աջակցություն,
- 5) անկախ կյանքի հմտությունների ուսուցում. կենցաղավարման, ֆինանսների տնօրինման, ինքնուրույն կյանքի և այլ հմտությունների ուսուցում,
- 6) կրթական ծառայություններ. գործում են նկարչության, կարպետագործության, տիկնիկագործության խմբակներ,
- 7) ֆինանսական խորհրդատվություն. յուրաքանչյուր շահառու կազմակերպությունից ամսական որոշակի գումար է ստանում (սովորաբար՝ 2500 դրամ), որը կարող է տնօրինել իր հայեցողությամբ (օրինակ՝ ապրանքներ գնել և այլն): Միաժամանակ, շահառուներին տրամադրվում է խորհրդատվություն, թե ինչպես կարելի է ավելի արդյունավետ օգտագործել այդ գումարը, ինչպես պլանավորել ծախսերը, հաշվարկներ անել և այլն,
- 8) բժշկական խորհրդատվություն. հրավիրյալ հոգեբույժն ամսական չորս անգամ խորհրդատվություն է տրամադրում շահառուներին: Բացի այդ, շահառուները հաշվառված են համայնքային պոլիկլինիկայում և ըստ անհրաժեշտության՝ կարող են օգտվել այդ ծառայություններից,
- 9) հոգեբանական խորհրդատվություն. հոգեբանը, ըստ անհրաժեշտության, խորհրդատվություն է տրամադրում շահառուներին, ինչպես նաև շաբաթական մեկ անգամ խմբային թերապիա է անցկացնում,
- 10) արվեստի միջոցով թերապիա. գորգագործության, կավագործության, ասեղնագործության, նկարչության և այլ խմբակների միջոցով ապահովվում է թերապևտիկ միջամտություն,
- 11) էրգոթերապիա, որի շրջանակներում զարգանում են աշխատանքային տարբեր հմտությունները,
- 12) ավագաթերապիա, որն իրականացվում է շաբաթական մեկ անգամ՝ հոգեբանի կողմից,
- 13) մշակութային միջոցառումներ. տարեկան մի քանի անգամ կազմակերպվում են այցելություններ թանգարաններ և մշակութային այլ հաստատություններ,
- 14) սպորտի և առողջ ապրելակերպի խթանման միջոցառումներ. սպորտային խմբակներում ֆիզիկական վարժություններ են կատարում, խաղում են սեղանի թենիս և այլ խաղեր: Ընդ որում, խմբով մասնակցել են նաև թիավարության մրցաշարի:

«Սպիտակի խնամքի տուն» ծրագիր («Խնամք» ՀԿ)

Սպիտակի փոքր խմբային տունը հիմնադրվել է 2016 թվականին: Նախքան խմբային տան ստեղծումը, ձևավորվել է մասնագիտացված խումբ, որը ՀՀ-ում գործող խնամքի և հոգեբուժական հաստատություններում (Վարդենիսի նյարդահոգեբանական տուն-ինտերնատ, Սևանի հոգեկան առողջության կենտրոն և այլն) գտնվող անձանց կարիքների գնահատում է իրականացրել, որի հիմքով էլ որոշվել է, թե ովքեր կարող են բնակվել Սպիտակի տանը: Ի սկզբանե, Սպիտակի տան նպատակն է եղել խնամքի և հոգեբուժական հաստատություններում երկար տարիներ անցկացրած և Սպիտակի խնամքի տուն տեղափոխված անձանց հետ այնպիսի աշխատանքների իրականացումը, որ որոշակի ժամանակ անց բնակիչները կարողանան կա՛մ վերամիավորվել իրենց ընտանիքների հետ, կա՛մ ինքնուրույն կյանքով ապրել:

Հասցե՝ **ք. Սպիտակ, Շահումյան 7**

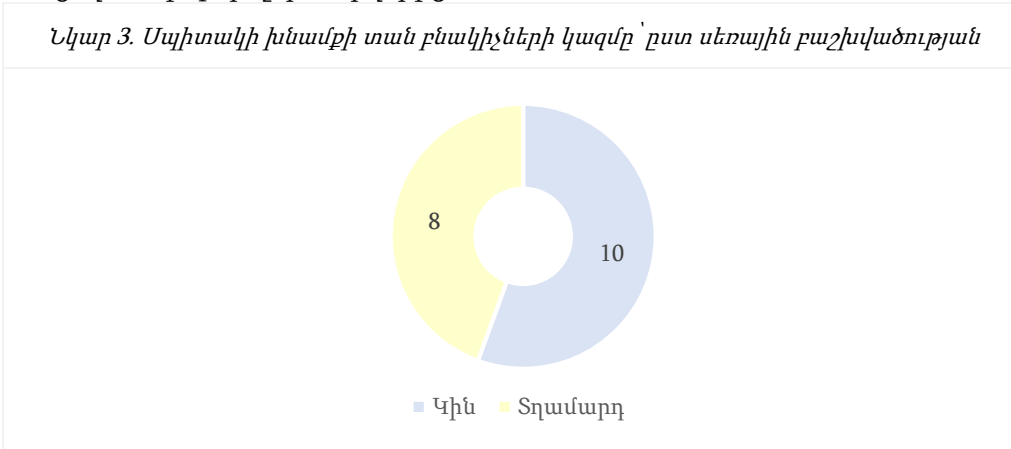
Կազմակերպության տեսակը՝ **ոչ պետական**

Կազմակերպության կազմակերպատիրավական ձևը՝ **հասարակական կազմակերպություն**

Ներառված է՝ **0271 01 465775** , **0271 02 067662**

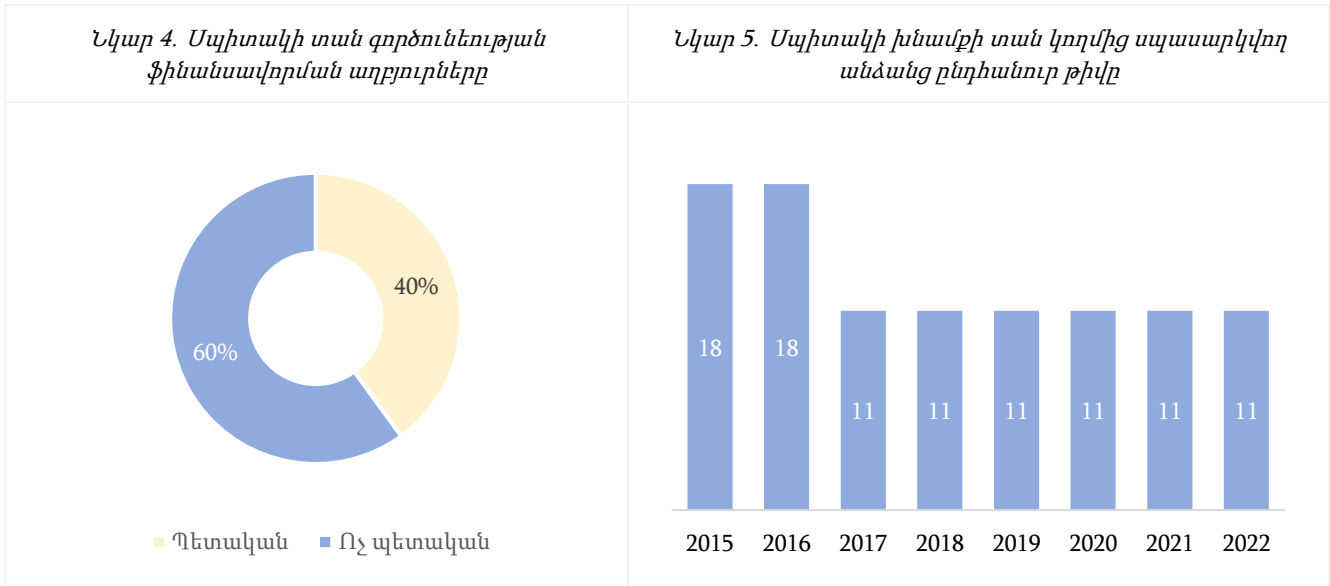
Թիրախային խումբը. 18 տարեկանից բարձր տարիքային խմբերի հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձինք՝ բոլոր մարզերից:

Նկար 3. Սպիտակի խնամքի տան բնակիչների կազմը՝ ըստ սեռային բաշխվածության



Կազմակերպության ծառայություններից օգտվելու համար անհրաժեշտ պայման է հաշմանդամության առաջին, երկրորդ կարգ ունենալը: Կազմակերպության կողմից տրամադրվող բոլոր ծառայություններն անվճար են:

Ներկայումս տան ֆինանսավորման 40%-ը պետական պատվիրակման շրջանակներում իրականացվում է պետության կողմից, իսկ 60%-ը՝ խմբային տունն է փորձում հոգալ (որոշ միջազգային կազմակերպություններ, ինչպես նաև համայնքում գործունեություն ծավալող գործարարներ, բարերարներ ֆինանսական կամ հումանիտար աջակցություն են ցուցաբերում, երբեմն կոմունալ վճարումների կատարման հարցում օգնություն են տրամադրում, սակայն խնդրահարույց է այն, որ այդ աջակցությունը, որպես կանոն, կարճաժամկետ է և տեղային, ոչ կայուն լուծում է): Այս է պատճառը, որ բնակիչների հաշմանդամության նպաստի մեծ մասը՝ յուրաքանչյուր բնակչի նպաստից 20 000 ՀՀ դրամն ուղղվում է խնամքի տան ծախսերին, հիմնականում՝ կոմունալ վճարումների կատարմանը, իսկ 6500 ՀՀ դրամը՝ որպես «ձեռքի գումար», տրվում է բնակիչներին:



Կազմակերպության բոլոր աշխատակիցները՝ բացի մի քանի խնամակալներից, ունեն մասնագիտական կրթություն:

Կազմակերպությունը մատուցում է հետևյալ ծառայությունները.

- 1) կացարանով ապահովում,
- 2) շուրջօրյա խնամք՝ կազմակերպության տարածքում,
- 3) անհրաժեշտ ծառայություն ստանալու համար ուղղորդում, միջնորդություն և աջակցություն,
- 4) անկախ կյանքի հմտությունների ուսուցում (կենցաղավարման, ֆինանսների տնօրինման, ինքնուրույն կյանքի և այլ հմտությունների ուսուցում),
- 5) բժշկական խորհրդատվություն. անհրաժեշտ բժշկական խորհրդատվություն, միջամտություն ստանալու համար բնակիչներն ուղղորդվում են համապատասխան ծառայություններ մատուցող կառույցներ: Բնակիչները գտնվում են մշտական բժշկական հսկողության տակ: Կազմակերպությունը հոգում է առողջության հետ կապված ծախսերը:
- 6) բնախրային օգնություն և դրամական օժանդակություն. տարբեր բարեգործական կազմակերպություններ աջակցում են բնակիչներին և նրանց ընտանիքի անդամներին բնախրային օգնության ձևով՝ հագուստ, կոշիկ, սնունդ և այլն: Բնակիչներին ամսվա ընթացքում տրամադրվում է նաև որոշակի գումար, որպեսզի կարողանան հոգալ իրենց առօրյա լրացուցիչ ծախսերը,
- 7) հոգեբանական խորհրդատվություն, որն իրականացվում է հոգեթերապևտի կողմից և՛ շահառուների, և՛ նրանց ընտանիքի անդամների համար,
- 8) արվեստի միջոցով թերապիա. գործում են երգի, պարի, նկարչության, կարպետագործության, ձեռքի աշխատանքների խմբակներ,
- 9) մշակութային միջոցառումներ. բնակիչները պարբերաբար տարբեր միջոցառումներ, համերգներ են պատրաստում և ներկայացնում կազմակերպության ներսում, միաժամանակ այցելում են մշակութային վայրեր՝ թատրոն, կինո և այլն:

Համաձայն ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության 2023-2025 թվականների ՄԺԾԾ (ներառյալ՝ 2023 թվականի պետական բյուջեի) բյուջետային նոր նախաձեռնություններ փաստաթղթի տվյալների՝ 2021 թվականի դրությամբ դրամաշնորհի պայմանագրի հիման վրա «Ջերմիկ անկյուն» և «Խնամք» ՀԿ-ների կողմից 4 վոքըր խմբային տներում կազմակերպվել է ամսական 47 մտավոր և հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձանց շուրջօրյա խնամքը: Նույն փաստաթղթում նաև ասվում է, որ «Համայնքային փոքր տներն ունեն ընտանեկանին մոտ միջավայր, որտեղ շահառուներն ապահովված են անհրաժեշտ բոլոր պայմաններով և պարագաներով (կացարանով, անհրաժեշտ կահույքով, անկողնային պարագաներով, անկողնային և անձնական սպիտակեղենով, հագուստով, կոշիկեղենով, սննդով, համապատասխան տնտեսական և հիգիենիկ պարագաներով):»⁴

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են ՀՀ պետական բյուջեից «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամին և «Սպիտակի խնամքի տուն» ՀԿ-ին հատկացվող տարեկան ֆինանսավորման ծավալները:

Ցուցանիշ	2018 թ.	2019 թ.	2020 թ.
Սոցիալական պաշտպանություն	406,699.7	417,918.4	422,853.8
այդ թվում՝			
Նոր նախաձեռնություններ	287.6	287.6	287.6
այդ թվում՝			
«Պետական աջակցություն «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամին՝ հոգեկան առողջության խնդիրներ և մտավոր ու ֆիզիկական սահմանափակումներ ունեցող անձանց շուրջօրյա խնամքի խմբային տան գործունեության իրականացման նպատակով»	23.2	23.2	23.2
«Պետական աջակցություն հոգեկան առողջության խնդիրներ ունեցող անձանց Սպիտակի շուրջօրյա խնամքի տան գործունեության իրականացման նպատակով»	12.4	12.4	12.4
«Հաշմանդամություն ունեցող անձանց ծառայությունների մատուցում Ջրաղվածության աջակցման կենտրոնում»	9.8	9.8	9.8

Չնայած սոցիալական պաշտպանության ծախսերի միջին տարեկան աճը տատանվում է 1-3 տոկոսի շրջանակներում՝ «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամին և «Սպիտակի խնամքի տուն» ՀԿ-ին հատկացվող տարեկան ֆինանսավորման ծավալներն անփոփոխ են եղել:

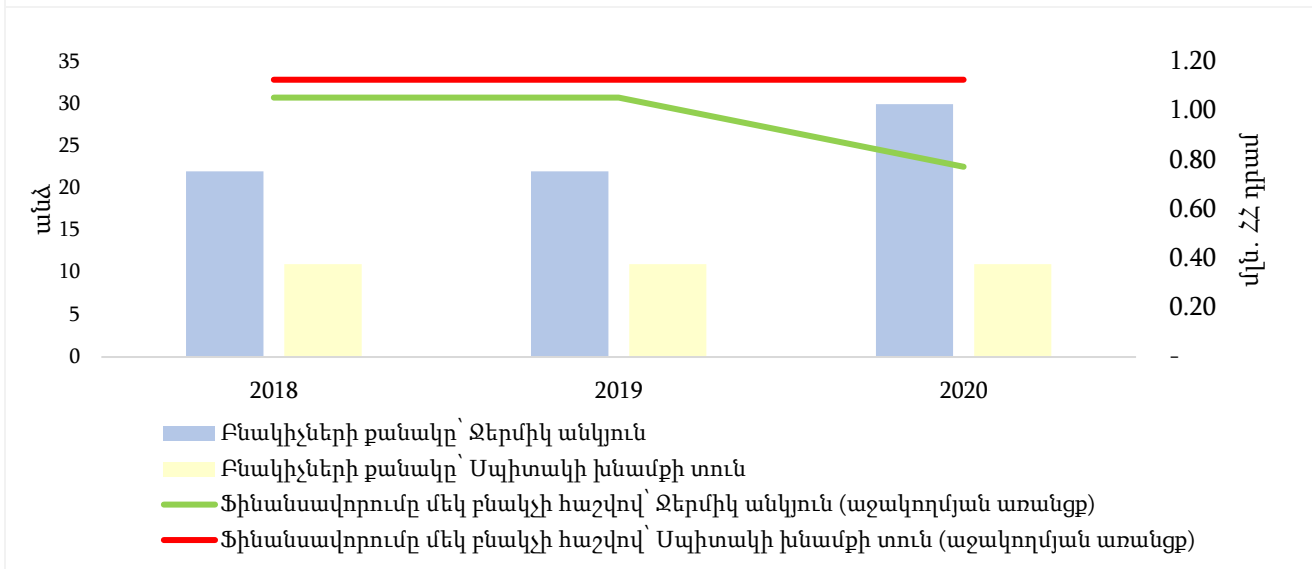
⁴ ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարություն: ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության 2023-2025 թթ ՄԺԾԾ (ներառյալ՝ 2023 թվականի պետական բյուջեի) բյուջետային նոր նախաձեռնություններ

https://www.mlsa.am/?page_id=33875

⁵ ՀՀ Կառավարություն, 2017: ՀՀ Կառավարության որոշում N 818-Ն «Հայաստանի Հանրապետության 2018-2020 թվականների պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագիրը հաստատելու մասին», Երևան

<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=114824>

Նկար 6. «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամին և «Սպիտակի խնամքի տուն» ՀԿ-ի մեկ բնակչի հաշվով ներգրավված ֆինանսավորման դինամիկան 2018-2020 թվականներին



2022 թվականի փետրվար և մարտ ամիսներին դիտարկվող կազմակերպությունների ստացած ֆինանսավորման ծավալների վերլուծության արդյունքում պարզվել է, որ «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի մեկ բնակչի հաշվով ներգրավվում է մոտավորապես 110 հզ. ՀՀ դրամ, մինչդեռ «Սպիտակի խնամքի տուն» ՀԿ-ի յուրաքանչյուր բնակչի հաշվով հատկացվում է մոտավորապես 107 հզ. ՀՀ դրամ:

Սղյուսակ 1. «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամին և «Սպիտակի խնամքի տուն» ՀԿ-ին հատկացվող ֆինանսավորման ծավալները 2022 թվականի առաջին ամիսներին

Ցուցանիշ	Փետրվար	Մարտ
Բնակիչների քանակը		
Ջերմիկ անկյուն	30	30
Սպիտակի խնամքի տուն	17	17
Ստացված ֆինանսավորում		
Ջերմիկ անկյուն	3,291.4	3,296.6
Սպիտակի խնամքի տուն	1,821.5	1,850.6
Մեկ բնակչի հաշվով ֆինանսավորում		
Ջերմիկ անկյուն	109.7	109.9
Սպիտակի խնամքի տուն	107.1	108.9

Սակայն հարկ է նշել, որ երկու կազմակերպությունների ներկայացուցիչների կողմից ընդգծվում է այն փաստը, որ դիտարկվող գումարները հիմնականում բավականացնում են տների անձնակազմի աշխատավարձերի վճարման համար:

Տների ֆինանսական կառավարման նպատակով ֆինանսական մոդելի օգտագործման ուղեցույց

Շուկայական հարաբերությունների պայմաններում ֆինանսական մոդելավորման գործընթացը զգալի կարևորություն է ձեռք բերել: Ֆինանսական մոդելավորումն իրականացվում է տնտեսության գրեթե բոլոր ոլորտների տնտեսվարողների կողմից՝ արդյունավետ որոշումների կայացման նպատակով: Մանրամասն և գրագետ կազմված ֆինանսական մոդելները թույլ են տալիս պլանավորել և վերլուծել նախագծի կամ բիզնեսի զարգացումը՝ վերջինիս վրա ազդեցություն ունեցող գործոնների ցանկացած փոփոխության դեպքում: Ընդունված է կարծել, որ ֆինանսական մոդելները զգալիորեն պարզեցնում են ռիսկերի գնահատումը և բարելավում ռազմավարական որոշումների կայացման արդյունավետությունը:

Աշխատանքի այս բաժնի նպատակն է օգտագործողին և տների կառավարման տարբեր գործընթացներում ներգրավված անձանց ֆինանսական մոդելների ու ֆինանսական մոդելավորման վերաբերյալ հնարավորինս ամբողջական տեղեկատվության տրամադրումը և ֆինանսական կառավարման գործընթացի առանձնահատկություններին ծանոթացումը:

Հաշվետվության մշակման աշխատանքների շրջանակներում մշակվել է տների ֆինանսական կառավարման գործիքակազմ՝ **MS Excel ծրագրային ապահովման միջավայրում**, որը միտված է տների նորմալ գործունեության կազմակերպման ու ապահովման գործընթացների աջակցությանը, հնարավորություն է ստեղծում տների կառավարման գործառույթ իրականացնող անձանց գնահատել տների ֆինանսական կարիքները, ակնկալվող դրամական ներհոսքերի ու ծախսերի ծավալները՝ որոշումների կայացման ընթացքում ունենալով նաև ֆինանսական տեղեկատվություն: Դիտարկվող ֆինանսական մոդելն արդյունավետ օգտագործելու գործընթացը հեշտացնելու նպատակով հաշվետվության սույն բաժնում ներկայացված է ֆինանսական մոդելների արդյունավետ օգտագործման նպատակով մշակված ուղեցույց, որը նպատակ ունի օգտագործողներին աջակցել ինքնուրույն կերպով օգտվել ֆինանսական մոդելի օրինակից, մշակել տան գործունեության որոշակի սցենարով զարգացման ծրագրեր, կայացնել որոշումներ՝ հիմնված տրամաբանված և հիմնավոր հաշվարկների ու տվյալների վրա: Ուղեցույցում մեկնաբանվում է նաև ֆինանսական մոդելի բաժինների, հոդվածների և ցուցանիշների նշանակությունը, ինչը կօգնի ֆինանսական մոդելն առավել արդյունավետ օգտագործելու հարցում:

Ֆինանսական մոդելը տների գործունեությանն առավելագույնս ադապտացնելու նպատակով իրականացվել են ֆինանսական և գործառնական բնույթի վերլուծություններ, հարցազրույցներ են կազմակերպվել ոլորտում ներգրավված փորձագետների հետ, հավաքվել և ուսումնասիրվել են տների գործունեությանն առնչվող տվյալներ:

Արդյունքում, ֆինանսական մոդելի միջոցով հնարավորություն է ստեղծվել արդյունավետ կերպով իրականացնել տների ծախսերի և եկամուտների կանխատեսումներ, հաշվարկներ և մոնիտորինգ, որն էլ միտված է տների տնտեսությունների շարունակականության և կայունության մակարդակի բարձրացմանը:

Մշակված ֆինանսական մոդելը հասանելի է հետևյալ հղմամբ՝ <https://bit.ly/3vYyDvj>:

Ֆինանսական մոդելների դերը և առանձնահատկությունները

Ֆինանսական մոդելավորումն ինքնին շատ հաճախ է օգտագործվում: Ըստ էության, կառավարման որոշման ցանկացած տնտեսական հիմնավորում ֆինանսական մոդել է, իսկ դրա պատրաստումը ֆինանսական մոդելավորում է: Կախված որոշումից, հետևանքների փոփոխականությունից և

տևողությունից՝ մոդելը կարող է կառուցվել մտովի, թղթի վրա կամ համակարգչով, դրա մանրամասնությունը կախված է առաջնորդի առջև ծառայած նպատակներից:

Ֆինանսական մոդելը ֆինանսական կառավարման գործիք է, որն օգտագործվում է գործընթացների և օբյեկտների մոդելներ ստեղծելու համար՝ ուսումնասիրելու, վերլուծելու, պլանավորելու և կանխատեսելու նպատակով:

Ֆինանսական մոդելները դասակարգվում են ըստ տարբեր գործոնների՝

- 1) Ֆինանսական մոդելներ, որոնք օգտագործվում են **ռազմավարական որոշումների կայացման** նպատակով: Օրինակ՝ ներդրումային ծրագրերի գնահատման, կազմակերպության արժեքի որոշման, մակրոտնտեսական կանխատեսումների իրականացման նպատակով և այլն:
- 2) Ֆինանսական մոդելներ, որոնք օգտագործվում են **ընթացիկ, գործառնական կամ տակտիկական որոշումների կայացման** նպատակով: Օրինակ՝ գնումների իրականացման մոտեցումների փոփոխության, հարկային օրենսդրության փոփոխության, անձնակազմի ընդլայնման, վարձատրության մեխանիզմի փոփոխության, աշխատակիցների մոտիվացիոն համակարգի փոփոխության և այլ գործոնների ազդեցության գնահատման նպատակով:

Այսպիսով, ֆինանսական մոդելը կարող է սահմանվել որպես **«կազմակերպության իրական ֆինանսական կողմի պարզեցված մաթեմատիկական ցուցադրում»**: Այս սահմանումը նշանակում է, որ ֆինանսական մոդելը փորձ է ցույց տալ ֆինանսական և տնտեսական իրավիճակի բարդ բնույթը պարզեցված (իրականության համեմատ) մաթեմատիկական հավասարումների տեսքով: Այն նաև համարվում է պլանավորման և բյուջետավորման առաջնային գործիք: Ֆինանսական մոդելները նաև օգտագործվում են ռիսկերի վերլուծության և «ինչ կլինի, եթե ...» բնույթի կանխատեսումների մշակման համար:

Ֆինանսական մոդելները որոշում կայացնողներին հիմնավոր որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ օգտակար վերլուծական տեղեկատվություն են տրամադրում: Այդ տեղեկատվությունը կարելի է դիտարկել երկու տեսանկյունից՝

- 1) **Նպատակի իրագործում:** Եթե ղեկավարները ֆինանսական մոդելի մեջ ներառեն կատարողականի պարամետրերի իրենց գնահատականները և այլ համապատասխան տվյալներ, ապա ֆինանսական մոդելի վերլուծությունը ցույց կտա, թե արդյոք որոշման արդյունքները կարող են օգնել հասնել կազմակերպության համար սահմանված նպատակներին: Տների դեպքում այդ նպատակներից կարող է լինել ռեսուրսների լավագույնս օգտագործումը: Դրա համար օգտագործվում է գծային ծրագրավորման մոդել: Այս մոդելը կարող է արագ որոշել, թե արդյոք ձեռնարկության նպատակներին կարելի է հասնել առաջնորդվելով տարբեր փուլերում մոդելում ներառված այս կամ այն որոշմամբ: Ղեկավարները կարող են օգտագործել այս տեղեկատվությունը որոշումները վերագնահատելու, նպատակները վերագնահատելու և որոշումների կայացման գործընթացները վերաիմաստավորելու համար:

Ֆինանսական մոդելը ֆինանսական կառավարման գործիք է, որն օգտագործվում է գործընթացների և օբյեկտների մոդելներ ստեղծելու համար՝ ուսումնասիրելու, վերլուծելու, պլանավորելու և կանխատեսելու նպատակով:

- 2) **Ռիսկերի վերլուծություն:** Ռիսկերի վերլուծությունը որոշումների կայացման գործընթացի էական տարր է: Ֆինանսական մոդելների միջոցով «ինչ կլինի, եթե...» իրավիճակներն ակնթարթորեն վերլուծելու ունակությունը ղեկավարներին ցանկացած որոշում կայացնելու

համար լայն վերլուծություն կատարելու արագ և հեշտ մեթոդ է տալիս: Մա ֆինանսական մոդելների հիմնական առավելությունն է:

Այսօրվա դժվարին աշխատանքային միջավայրում գրեթե անհնար է ստեղծել ֆինանսական մոդելներ՝ առանց առաջադեմ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառության: Ֆինանսական մոդելավորման կիրառման վրա տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ազդեցությունը կայանում է որոշումների կայացման հետ կապված բարդ և անորոշ իրավիճակների գրեթե ակնթարթային վերլուծության հնարավորության մեջ: Ընդհանուր առմամբ, լավ մշակված ֆինանսական մոդելները հնարավորություն են տալիս օգտագործողներին արագ պատասխաններ ստանալ այնպիսի հարցերի վերաբերյալ, ինչպիսիք են «ինչ կլինի, եթե ...» (օրինակ, ի՞նչ կլինի տան ծախսերի ծավալների հետ, եթե շահառուների քանակն ավելանա ևս հինգով և այլն): Բացի այդ, վերլուծության արագության շնորհիվ զգալիորեն ավելանում է նաև «ի՞նչ... եթե...» տրվող հարցերի թիվը, ինչը հնարավորություն է տալիս հասնել լուծման վերլուծության ամբողջականությանը: Մույն հաշվետվության շրջանակներում մշակված ֆինանսական մոդելը հնարավորություն է տալիս օգտագործողներին իրականացնել կոնկրետ տան բնականոն գործունեության ապահովման համար անհրաժեշտ ծախսերի հաշվարկներ՝ միաժամանակ հուշելով անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսների ծավալների մասին, որը տան կառավարիչները կարող են լրացնել ոլորտում հասանելի և կիրառվող ֆինանսական ռեսուրսների ու ծրագրերի միջոցներով:

Այնուամենայնիվ, պետք է հաշվի առնել, որ որքան էլ ֆինանսական մոդելներն օգնեն կազմակերպության ղեկավարներին և որոշում կայացնողներին, նրանց փոխարեն որոշում չեն կայացնում:

Կազմակերպության ֆինանսական գործունեության մոդելավորման միջոցով հնարավոր է լուծել մի շարք խնդիրներ: Այսպիսով, ֆինանսական մոդելները հնարավորություն են տալիս՝

- 1) հստակ պատկերացում կազմել կազմակերպության կանխատեսվող դրամական հոսքերի մասին և գնահատել կազմակերպության ապագա վիճակը,
- 2) տեսնել, թե որտեղից են գոյանում և ինչ ուղղությամբ են ծախսվում կազմակերպության ֆինանսական ռեսուրսները,
- 3) վերլուծել ռիսկերը և մշակել ռիսկերի կառավարման համակարգ,
- 4) անընդհատ կերպով իրականացնել վերլուծական աշխատանք, օպերատիվ կերպով կարգավորել և փոփոխել բիզնեսի զարգացման հնարավոր տարբերակներն ու սցենարները,
- 5) զգալիորեն կրճատել ժամանակը՝ խուսափելով անընդունելի և ոչ ձեռնտու տարբերակներից և արագ որոշում կայացնել կազմակերպության տեսանկյունից անբարենպաստ ուղղությամբ զարգացման վտանգներից:

Ֆինանսական մոդելը մաթեմատիկական և տրամաբանական հավասարումների ու փոփոխականների համակարգ է, որի օգնությամբ կարելի է ներկայացնել կազմակերպության ընթացիկ, ներդրումային և ֆինանսական գործունեությունը:

Շուկայական հարաբերությունների համատեքստում կազմակերպությունները մշտապես ստիպված են լինում կիրառել պլանավորման նոր մեթոդներ, որպեսզի կարողանան պատշաճ կարգով բաշխել առկա ռեսուրսները, իրենց հաշվարկներն իրականացնել խելամիտ կերպով, հնարավորինս լավ պատկերացնել

կազմակերպության զարգացման ապագա իրավիճակները: Ֆինանսական մոդելները կոչված են օգնել կազմակերպություններին նմանատիպ հարցերում:

Կազմակերպության ֆինանսական մոդելավորման միջոցով հնարավոր է օբյեկտիվ և համապարփակ ձևով որոշել կազմակերպության հետագա զարգացման հնարավոր տարբերակները, կայացնել արդյունավետ որոշումներ՝ կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացման նպատակով:

Ֆինանսական մոդելը մաթեմատիկական և տրամաբանական հավասարումների ու փոփոխականների համակարգ է, որի օգնությամբ կարելի է ներկայացնել կազմակերպության ընթացիկ, ներդրումային և ֆինանսական գործունեությունը:

Ծրագրի տնտեսական իրագործելիության նման համապարփակ գնահատումը պայմանավորված է մի քանի գործոններով: Նախ, ֆինանսական մոդելը թույլ է տալիս մոդելավորել պլանավորված գործունեության դրամական հոսքերը: Ֆինանսական մոդելը հնարավորություն է տալիս ցույց տալ, թե որտեղից են դրանք գալու և որտեղ են ծախսվելու ընկերության ֆինանսական միջոցները: Բացի այդ, ֆինանսական մոդել օգտագործելով կարելի է վերլուծել պոտենցիալ ռիսկային ոլորտները, բացահայտել պատճառները և կազմակերպել դրանց վերացումը: Քանի որ ֆինանսական մոդելավորման վերլուծական աշխատանքը շարունակաբար իրականացվում է, սա թույլ է տալիս աշխատակիցներին արագ փոփոխություններ կատարել նախագծի իրականացման սցենարում կամ ընկերության զարգացման ծրագրում: Եվ, վերջապես, կանխատեսման այս մոտեցումը զգալիորեն խնայում է ժամանակն ու գումարը՝ թույլ տալով վերլուծության վաղ փուլերում բացառել ակնհայտ անբարենպաստ տարբերակները:

Ֆինանսական մոդելավորումը և պլանավորումը ոչ պակաս կարևոր փուլ են ֆինանսական վերլուծության մեջ: Այս փուլում ընկերության սեփականատերերը, հիմնվելով կառուցված ֆինանսական մոդելների վրա, կարող են ընտրել ձեռնարկության զարգացման ամենաօպտիմալ և ռացիոնալ ուղիները, ինչպես նաև կայացնել կառավարման առավել ռացիոնալ որոշումներ: Ֆինանսական պլաններ և մոդելներ մշակելիս առանձին-առանձին հաշվի են առնվում շուկայի տարբեր ցուցանիշներ, մրցակցության մեթոդներ, որոնք բնորոշ են յուրաքանչյուր առանձին արդյունաբերությանը, ինչպես նաև ձեռնարկության ֆինանսական, տեխնոլոգիական և կադրային ներուժի ցուցանիշները:

Ֆինանսական մոդելավորումը ներառում է՝

- 1) տարբեր ֆինանսական հոսքերի մոդելավորում (շահույթ և վնաս, դրամական հոսքեր, շրջանառու միջոցներ),
- 2) ֆինանսական հոսքերի վերլուծություն, որը թույլ է տալիս գնահատել կազմակերպության ֆինանսատնտեսական գործունեությունը,
- 3) ֆինանսական հոսքերի կանխատեսում,
- 4) ֆինանսական մոդելի ձևավորում ինչպես ծրագրի մեկնարկի, այնպես էլ ընթացիկ գործառնական գործունեության ընթացքում:

Ֆինանսական մոդելավորումը թույլ է տալիս արդյունավետ վերլուծել բարդ և անորոշ իրավիճակները, որոնք կապված են ռազմավարական որոշումներ կայացնելու հետ:

Ընկերության կամ նախագծի ֆինանսական մոդելի մշակումը թույլ է տալիս միաժամանակ լուծել բազմաթիվ խնդիրներ, ինչպիսիք են.

- 1) ընկերության ապագա ֆինանսական վիճակի գնահատում՝ հաշվի առնելով պլանավորված

գործունեության դրամական միջոցների հոսքերը,

- 2) ֆինանսավորման աղբյուրների և ծախսերի հիմնական հոդվածների գնահատում,
- 3) ռեսուրսների առավելագույն արդյունավետ օգտագործման ապահովում,
- 4) հնարավոր ռիսկերի գնահատում, որը թույլ է տալիս ընկերության համար մշակել ռիսկերի կառավարման ռազմավարություն և ապահովել ֆինանսական ռիսկերի նվազագույնի հասցնելը,
- 5) արագ արձագանք արտաքին գործոնների փոփոխություններին,
- 6) Ժամանակի խնայողություն՝ կապված ակնհայտ անշահավետ նախագծերին մասնակցելուց հրաժարվելու հետ:

Ընդհանուր առմամբ, բիզնես պլանավորման մեջ կարող են կիրառվել տարբեր տեսակի ֆինանսական, տնտեսական և բիզնես մոդելներ: Կոնկրետ մոդելի ընտրությունը կախված է տվյալ բիզնես պլանի համար այն օգտագործելու իրագործելիությունից և հնարավորությունից: Շատ մոդելներ նախագծված են որպես համակարգչային ծրագիր կամ, ընդհակառակը, շատ ծրագրեր պարունակում են ներկառուցված մոդելներ:

Ֆինանսական մոդելների մշակման ժամանակ հարկավոր է հետևել մի շարք սկզբունքների, այդ թվում՝

- 1) **Սկզբնական տվյալների համակարգում:** Բոլոր տվյալները հարկավոր է խմբավորել MS Excel-ում կամ այլ ծրագրային միջավայրում, իսկ մոդելային հաշվարկները պետք է կապվեն դրանց հետ հղումների և բանաձևերի միջոցով: Արդյունքում, օգտվողները ստիպված չեն լինում աղյուսակների մեջ կատարել բարդ գործողություններ՝ անհրաժեշտ ցուցանիշները գտնելու համար:
- 2) **Մոդուլային համակարգի ապահովում:** Պատրաստի ունիվերսալ մոդելներն արտացոլում են այն գործընթացները, որոնք նույնն են նախագծերի մեծ մասի համար: Օրինակ՝ կանխատեսվող ֆինանսական հաշվետվությունների կազմում, տարբեր տեսակի դրամական հոսքերի, վարկերի վճարումների, մաշվածության, հարկերի և տուրքերի հաշվարկ և այլն: Սա թույլ է տալիս արագացնել աշխատանքը մոդելի ստեղծման վրա:
- 3) **Ճկունության ապահովում:** Ֆինանսական մոդելում սահմանված բանաձևերը և հարաբերությունները պետք է հեշտությամբ ճշգրտվեն՝ կախված արտաքին և ներքին պայմանների փոփոխություններից:
- 4) **Ֆինանսական մոդելի համապատասխանության ապահովում իրական բիզնես գործընթացներին:** Օրինակ՝ վաճառքի իրականացման դեպքում ապրանքների համար գնորդների և հաճախորդների վճարման մեխանիզմը, առաքման պայմանները, վճարման եղանակներն ու պայմանները հարկավոր է արտացոլել ֆինանսական մոդելում կատարելով ճշգրիտ պլանավորում: Նման մանրամասների հաշվառումը թույլ է տալիս կանխատեսել շրջանառու միջոցների անհրաժեշտությունը, սահմանել կապիտալ շինարարության ժամկետները և այլն:
- 5) **Ֆինանսական մոդելի համապատասխանության ապահովում կազմակերպության հաշվետվության մեթոդաբանությանը:** Նախնական տվյալների մի մասը, որպես կանոն, վերցվում է կառավարման կամ ֆինանսական հաշվետվություններից: Բացի այդ, օգտվողները պետք է կարողանան համեմատել մոդելավորման արդյունքները նույն

հաշվետվության հետ, իրականացնել «պլան-փաստ» վերլուծություն և այլն: Ֆինանսական մոդելը պետք է հնարավորություն տա ստեղծել տարբեր տեսակի հաշվետվություններ:

- 6) **Օգտատերերի համար հասանելիության և պարզության ապահովում:** Առհասարակ, խորհուրդ չի տրվում մեկ բջջում մուտքագրել բարդ բանաձև, որը կապված է բազմաթիվ այլ հաշվարկային դաշտերի հետ: Որպես կանոն, ներդրողը կամ որոշում կայացնողը վերլուծում է մոդելը սխալների և արված ենթադրությունների պատշաճության համատեքստում: Եվ եթե նրա համար դժվար է ստուգել ամբողջ մոդելը, ապա նա կ'ան լրացուցիչ ժամանակ կծախսի, կ'ան նույնիսկ կհրաժարվի ներկայացվող նախագիծը դիտարկելուց:

Ֆինանսական մոդելավորումը թույլ է տալիս կազմակերպության աշխատակիցներին արագ փոփոխություններ կատարել նախագծի սցենարում կամ ընկերության զարգացման ծրագրում:

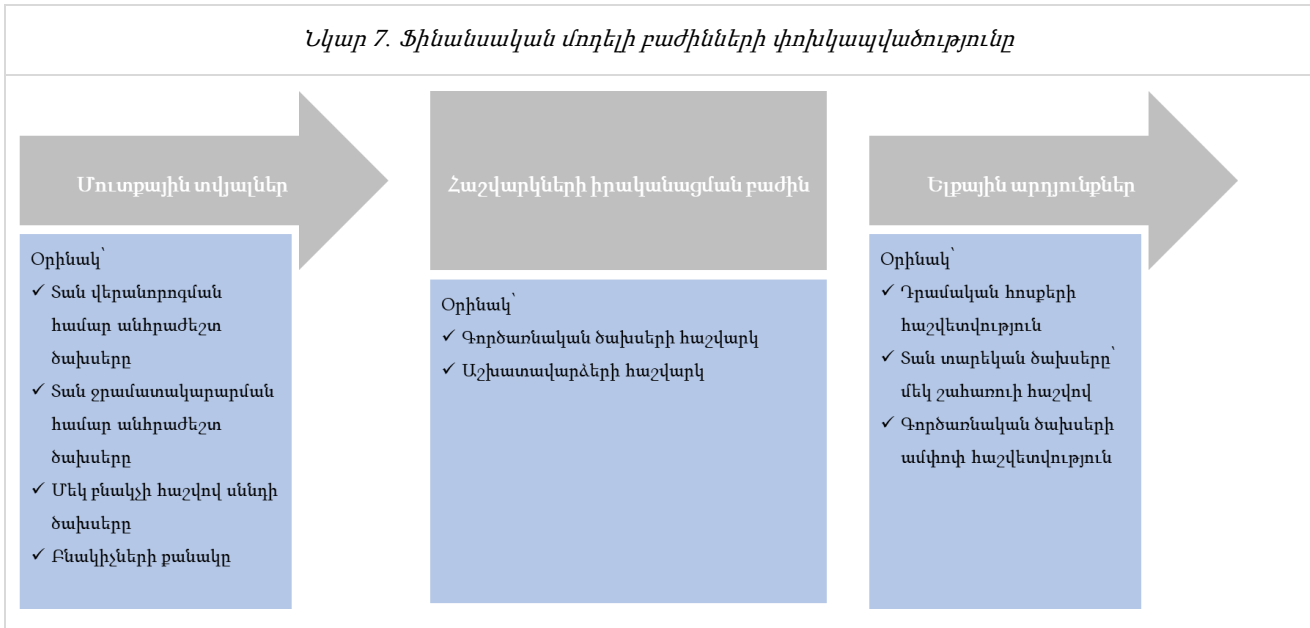
- 7) **Ֆինանսական մոդելի հիմքում «առողջ դատողության» ապահովում:** Կարևոր է ֆինանսական մոդելը մշակել պարզեցված, հասկանալի և ընթեռնելի տեսքով: Ընդունված է կարծել, որ ֆինանսական մոդելում տեղ գտած սխալն առավել հաճախ հայտնաբերվում է մոդելի հաշվարկման մեխանիզմում, իսկ պարզեցված հաշվարկներում՝ միայն ավելի քիչ դեպքերում: Որքան ֆինանսական մոդելը պարզ է, այնքան հեշտ կլինի խուսափել սխալ հաշվարկներից:

Ֆինանսական մոդելի օգտագործման հրահանգներ

Հաշվետվության շրջանակներում մշակված Ֆինանսական մոդելը բաղկացած է միմյանց հետ փոխկապակցված դաշտերից և բաժիններից: Մասնավորապես, ֆինանսական մոդելն ունի հետևյալ բաժինները

- 1) **Մուտքային տվյալներ:** Այս բաժնում մուտքագրվում են մուտքային տվյալները: Այսինքն՝ այն տվյալները, որոնք անհրաժեշտ են տան գործունեության ֆինանսական հաշվարկներն ու կանխատեսումներն իրականացնելու համար:
- 2) **Հաշվարկների իրականացման բաժին:** Ֆինանսական մոդելի այս բաժնում ավտոմատացված կերպով իրականացվում են ֆինանսական հաշվարկներ՝ կոնկրետ մուտքային տվյալների հիման վրա, որոնց նկատմամբ կիրառվում են միջազգային չափանիշներով կարգավորվող ֆինանսական հաշվարկների բանաձևեր և մեխանիզմներ:
- 3) **Ելքային արդյունքները** ներկայացնում են տների գործունեությունը բնութագրող ելքային հաշվետվությունները՝ որպես նախորդ բաժինների վերջնարդյունք:

Նկար 7. Ֆինանսական մոդելի բաժինների փոխկապվածությունը



Հնարավոր ռիսկերից խուսափելու նպատակով ֆինանսական մոդելի այն դաշտերը, որոնք ուղղակի առնչություն չունեն մուտքային տվյալների ներմուծման հետ, արգելափակված են: Այսինքն՝ օգտագործողը միայն մուտքային տվյալներ ենթադրող դաշտերը լրացնելու հնարավորություն ունի. վերջիններս ներկված են դեղին գույնով:

Ֆինանսական մոդելի մուտքային տվյալների հարցում ճիշտ կողմնորոշվելու համար ամեն դեպքում խորհուրդ է տրվում խորհրդակցել մասնագետների հետ: Հայտնի է, որ որքան էլ ֆինանսական մոդելներն աշխատում են ավտոմատացված կերպով, մարդկային գործոնի իսպառ բացակայությունն ապահովել դեռևս հնարավոր չէ: Ուստի, այստեղ ևս կարող ենք նշել մշակված ֆինանսական գործիքի պահանջվածության վերաբերյալ:

Գործառնական և նախնական ծախսերը

Տների գործունեության կազմակերպման ժամանակ առաջանում է ընթացիկ (գործառնական) և կապիտալ ծախսերի իրականացման անհրաժեշտություն: Եթե կապիտալ ծախսերը սովորաբար անհրաժեշտ է լինում կատարել ծրագրերի մեկնարկի սկզբնական փուլերում, ապա գործառնական, ընթացիկ ծախսերը բնույթով ուղեկցում են տնտեսության ամենօրյա գործունեությանը: Մասնավորապես

1. **Կապիտալ բնույթի ծախսերի** շարքում կարելի է դիտարկել հետևյալ օրինակները.
 - 1.1. նոր տուն կառուցելու, վերակառուցելու, կապիտալ վերանորոգելու, ձեռք բերելու նպատակով իրականացվող ծախսեր,
 - 1.2. տան բնակեցման կամ շահագործման համար անհրաժեշտ մեքենաների, սարքավորումների կամ կահույքի ձեռքբերման ծախսեր,
 - 1.3. այլ կապիտալ ծախսեր, որոնք պայմանավորված են տների ստեղծման կամ արդիականացման իրականացման համար: Օրինակ՝ կարող են դիտարկվել ծախսեր արևային պանելների տեղադրման միջոցով էլեկտրաէներգիայի մատակարարման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման կամ ջրամատակարարման համակարգի բարելավման կամ այլ նմանատիպ ծախսերի իրականացման անհրաժեշտությամբ:

Կապիտալ ծախսերի հաշվարկն ունի յուրահատուկ բնույթ, քանի որ պայմանավորված է մի շարք գործոններով ու հանգամանքներով, այդ թվում՝

- Ինչպիսի՞ պայմաններում է գտնվում կոնկրետ հասցեում տեղակայված տունը:
- Որքա՞ն մակերես է զբաղեցնում կոնկրետ տունը:
- Ինչպե՞ս է կազմակերպվում տան ջեռուցման հարցը:
- Արդյո՞ք կոնկրետ տան գործունեության ապահովման համար հարկավոր են սարքեր, մեքենաներ:

Դիտարկվող հարցերի հնարավորինս ճշգրիտ և մանրամասն հաշվարկի համար խորհուրդ է տրվում նաև դիմել մասնագետների օգնությանը:

2. **Գործառնական ծախսեր, որոնք** ներառում են՝

- 2.1. տան բնակիչների **սննդի ձեռքբերման** համար կատարվող ծախսերը,
- 2.2. **աշխատավարձերի** պարագայում դիտարկվում են տունը սպասարկող անձնակազմին վճարվող աշխատավարձերը,
- 2.3. **կոմունալ ծախսերը** ներառում են տան գործունեության ապահովման համար օգտագործվող էլեկտրաէներգիայի, ջրի և գազի օգտագործման համար կատարվող վճարները,
- 2.4. **հարկերը**՝ ներառյալ գույքահարկ, հողի հարկ և այլն,
- 2.5. տարբեր տեսակի **վարձակալական վճարները**,
- 2.6. **այլ ծախսեր**, որոնք պայմանավորված են տնտեսության գործունեության ապահովման անհրաժեշտությամբ:

Ծախսերի այս խումբը յուրաքանչյուր տուն, ըստ իր կողմից իրականացվող միջոցառումների և գործողությունների, կարող է առանձնացված կարգով հաշվարկել և կանխատեսել: Մասնավորապես, եթե կոնկրետ տան ղեկավարությունը որոշում է բնակիչների անհատական և ընդհանուր կարողությունների զարգացման ուղղությամբ միջոցառումներ իրականացնել, ապա այդ տրամաբանությամբ պետք է հաշվարկեն և ֆինանսական մոդելում ներառեն համապատասխան ծախսերը: Նմանատիպ ծախսերը հաշվարկելու ժամանակ հարկավոր է ուշադրություն դարձնել կոնկրետ միջոցառման շրջանակներում ներգրավվող բնակիչների կարողություններին, համապատասխան զարգացման ծրագրի առանձնահատկություններին՝ հաշվարկները պատշաճ կերպով իրականացնելու համար: Մեկ այլ օրինակ. եթե տունը որոշում է բնակիչների ներգրավմամբ իրականացնել ձեռնարկատիրական գործունեություն (սոցիալական ձեռնարկատիրություն և այլն), ապա համապատասխան ծախսերը հարկավոր է ներգրավել ծախսերի շրջանակներում, իսկ արդեն ակնկալվող հասույթի արժեքները կներգրավվեն դրամական ներհոսքի բաժնում՝ որպես հասույթի առանձին աղբյուր:

Գործառնական ծախսերի հաշվարկը և կանխատեսումը ևս կարևոր դեր ունի տների գործունեության անխափանության ապահովման տեսանկյունից: Մի պահ պատկերացնենք առանձին տուն, որտեղ առկա է 16 մշտական շահառու-բնակիչ, որոնք օրական կտրվածքով սննդի, կոմունալ ծառայություններից օգտվելու և այլնի կարիք ունեն: Հաշվարկների իրականացման փուլում ցանկացած անփույթ մոտեցում կարող է ֆինանսական միջոցների սղությամբ պայմանավորված մի շարք դժվարությունների պատճառ դառնալ՝ երբեմն էլ հանգեցնելով տան

անանկության: Բացի այդ, մեծ կարևորություն ունի կապիտալ և գործառնական ծախսերի հաշվարկի հիման վրա տնտեսության կազմակերպման համար անհրաժեշտ ընդհանուր ներդրումները որոշելը:

Ներկայացվող հաշվարկների տրամաբանությունն առավել պատկերավոր դարձնելու նպատակով Աղյուսակ 3-ում ներկայացված է կապիտալ ծախսերի հաշվարկի պայմանական օրինակ:

Աղյուսակ 3. Կապիտալ ներդրումների կանխատեսում

Ցուցանիշ	չ/մ	Քանակ	Միավորի արժեք, ՀՀԴ	Ընդամենը, ՀՀԴ	Ակտիվի դաս
Հողի արժեք	քմ	-	-	-	Հող
Խոհանոցի կահույք	կոմպլեկտ	1	350,000	350,000	Կահույք
Շենքի կառուցում/վերանորոգում	քմ	200	150,000	30,000,000	Շինություններ
Կահույքի ձեռքբերում	ամփոփ	1	500,000	500,000	Կահույք
Այլ ակտիվներ	ամփոփ	1	1,500,000	1,500,000	Այլ ակտիվներ
Չնախատեսված կապիտալ ծախսեր	ամփոփ	-	-	3,235,000	Այլ ակտիվներ
Ընամենը				35,585,000	

Աղյուսակ 3-ում ներկայացված տվյալները կարող ենք մեկնաբանել հետևյալ կերպ՝

- 1) դիտարկվող կազմակերպությունը նախատեսում է տան համար գնել 350 հզ. ՀՀ դրամ արժողությամբ խոհանոցի կահույք,
- 2) նախատեսում է տան վերանորոգման նպատակով ծախսել 30 մլն ՀՀ դրամ,
- 3) ընդհանուր օգտագործման նպատակով ձեռք բերել 500 հզ. ՀՀ դրամ արժողությամբ կահույք,
- 4) 1,5 մլն ՀՀ դրամ արժողությամբ այլ ակտիվներ, որոնք հնարավոր չէ հաշվարկի իրականացման պահին ավելի կոնկրետ հաշվարկել և դասակարգել:

Հարկ է նշել, որ առհասարակ կանխատեսումների իրականացման ժամանակ պետք է ուշադրություն դարձնել նաև հնարավոր շուկայական իրավիճակի փոփոխություններին, որոնց պատճառով էլ կարող են առաջանալ չնախատեսված ծախսեր: Սույն աշխատանքի շրջանակներում մշակված ֆինանսական գործիքում չնախատեսված կապիտալ ծախսերը հաշվարկվում են հաշվարկում ներառված ծախսերի 10 տոկոսի չափով: Մակայն պետք է հիշել, որ սա պարզապես հաշվարկային մեծություն է և գործնականում ծախսերի կատարման ժամանակ յուրաքանչյուր ծախս հարկավոր է ուշադրությամբ վերլուծել:

Տան գործառնական ծախսերի հաշվարկման օրինակներ ներկայացված են Աղյուսակ 4-ում և Աղյուսակ 5-ում:

Աղյուսակ 4. Տան անձնակազմի հաշվարկի պայմանական օրինակ

Հաստիք	Ամսական համախառն աշխատավարձ, ՀՀ դրամ	Հաստիքների քանակ	Ամսական աշխատավարձ, ՀՀ դրամ
Մպասարկող անձնակազմ			
Տան խնամակալ	350,000	1	350,000

Հոգեբան	200,000	1	200,000
Հավաքարար	90,000	2	180,000
Խնամակալ 1	120,000	1	120,000
Վարչական անձնակազմ			
Տնօրեն	250,000	1	250,000
Հաշվապահ	0	0	0
Վարորդ	60,000	1	60,000
Կոորդինատոր	25,000	0	0
Գանձապահ	60,000	0	0

Տների անձնակազմի անհրաժեշտ կազմի մշակման ընթացքում անհրաժեշտ է հաշվի առնել այն հանգամանքը, որ աշխատակիցների մի մասը՝ սպասարկող անձնակազմը, անմիջականորեն ներգրավված է լինում տան ընթացիկ գործընթացների իրականացման մեջ: Օրինակ՝ տան խնամակալը զբաղվում է միայն տան գործերով, հավաքարարն ապահովում է կոնկրետ տան մաքրությունը: Առանց սպասարկող անձնակազմի հնարավոր չի լինի իրականացնել տան հիմնական աշխատանքային գործընթացները: Մյուս կողմից, տներում ներգրավված են նաև վարչական անձնակազմի ներկայացուցիչները, որոնք հիմնականում զբաղվում են տան «ընդհանուր» գործերով: Օրինակ՝ տնօրենը ներգրավված է բազմաթիվ գործընթացների կազմակերպմամբ և ապահովմամբ, որոնք անուղղակի ձևով են անդրադառնում տան կոնկրետ գործընթացի իրականացմանը:

Աղյուսակ 5. Տան սննդի, հիգիենայի և հագուստի ծախսերի պայմանական օրինակ. էլակետային տվյալներ

Սննդի ծախսերի հաշվարկ		
Մեկ բնակչի հաշվով	1,100	ՀՀ դրամ /օր
Տան բնակիչների քանակը	Արական	Իգական
Տան բնակիչների քանակը	8	8
Հիգիենայի պարագաներ	Արական	Իգական
Հիգիենայի ապահովում, ՀՀ դրամ/օր	2,00	3,00
Հագուստի ապահովում	Արական	Իգական
Գարուն-Ամառ	570	570
Աշուն-Զմեռ	850	850

Աղյուսակ 4-ի տվյալներից կարող ենք եզրակացնել, որ, օրինակ տունն ունի 2 հավաքարար, 1 հոգեբան, իսկ գանձապահ չունի:

Տան բնակիչների սննդի ապահովման համար անհրաժեշտ ծախսերը կարելի է հաշվարկել ըստ Աղյուսակ 5-ի տվյալների:

Աղյուսակ 5-ի օգնությամբ հնարավոր է հաշվարկել տան բնակիչների սննդի, հագուստի և հիգիենայի պարագաների ապահովման համար անհրաժեշտ ծախսերը: Առհասարակ այս և նմանատիպ ծախսերի հաշվարկման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել հաշվարկին «մասնակցող» բնակիչների քանակը և մեկ օրվա կտրվածքով հաշվարկային անհրաժեշտ գումարը:

Աղյուսակ 6-ի տվյալներից պարզ է դառնում, որ դիտարկվող տան ամսվա սննդի, հիգիենայի, հագուստի ապահովման համար անհրաժեշտ է շուրջ 1 մլն ՀՀ դրամ:

<i>Աղյուսակ 6. Տան սննդի, հիգիենայի և հագուստի ամսական ծախսերի պայմանական օրինակ</i>		
Ցուցանիշ	Արժեք	Նշումներ
Ամսվա օրերի քանակ	30	
Սննդի ապահովման ծախսեր	528,000	1,100 ՀՀ դրամ x 16 բնակիչ x 30 օր
Հիգիենայի ապահովման ծախսեր	120,000	2,00 ՀՀ դրամ x 8 արական սեռի բնակիչ x 30 օր 3,00 ՀՀ դրամ x 8 իգական սեռի բնակիչ x 30 օր
Հագուստի ապահովում*		
Արական	136,800	570 ՀՀ դրամ x 8 արական սեռի բնակիչ x 30 օր
Իգական	144,000	570 ՀՀ դրամ x 8 իգական սեռի բնակիչ x 30 օր
Ընդամենը	921,600	
<i>* Պայմանականորեն դիտարկվում է, որ հաշվարկային ամիսը գարնան ամիս է: Հնարավոր է, որ կախված սեզոնից՝ հագուստի ծախսերը կփոփոխվեն:</i>		

Այսպիսով, նմանօրինակ հաշվարկների միջոցով հնարավոր է դառնում հաշվարկել տների գործունեության ապահովման համար անհրաժեշտ ֆինանսավորման միջոցների կարիքը, որոնք հնարավոր է ապահովել սեփական և ներգրավվող միջոցների հաշվին:

Ֆինանսավորման աղբյուրները

Ինչպես ցույց են տալիս ուսումնասիրությունները, ոլորտում գործունեություն ծավալող ընկերությունները հիմնականում շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններ են, որոնք իրենց ֆինանսական միջոցները ներգրավում են պետական և համայնքային բյուջեներից, դոնոր կազմակերպություններից, նվիրատվություններից, բարեգործական ֆոնդերից: Ուստի, հաշվի առնելով այս իրավիճակը՝ սույն հաշվետվության շրջանակներում վարկային միջոցների ներգրավումը դիտարկվում են որպես տեսականորեն հնարավոր, բայց գործնականում չկիրառվող ֆինանսավորման աղբյուր, քանի որ հնարավոր են դեպքեր, երբ կազմակերպությունը կարիք կունենա օգտվել վարկավորման աղբյուրներից:

Տների գործունեությանը վերաբերող տվյալների ուսումնասիրության, իրականացված հարցազրույցների միջոցով հավաքագրված տեղեկատվության, ինչպես նաև «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի և Սպիտակի խնամքի տան բիզնես մոդելների ուսումնասիրության արդյունքում բացահայտվել և ուրվագծվել են տների գործունեության ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուրները:

Ընդհանուր առմամբ, հնարավոր ֆինանսական աղբյուրները կարելի է դասակարգել հետևյալ խոշոր խմբերում՝

- 1) **պետական բյուջեից** գումարների ներգրավում,
- 2) **համայնքային բյուջեից** գումարների ներգրավում,
- 3) **դրամաշնորհներ**, որոնք տրամադրվում են ամենատարբեր կազմակերպությունների կողմից՝ զարգացման հիմնադրամներ, բարեգործական հիմնադրամներ, միջազգային բարեգործական ծրագրեր, առաքելություններ և այլն,
- 4) **նվիրատվություններ**, որոնք հնարավոր է ստանալ թե՛ իրավաբանական անձանցից, թե՛

անհատներից,

- 5) **բարեգործական հիմնադրամներից և ծրագրերից** ֆինանսական աջակցության ստացում,
- 6) **փոխառությունների ստացում** փոխկապակցված և երրորդ կողմերից,
- 7) **սեփական գործունեության** արդյունքում գոյացած միջոցներից,
- 8) **վարկային միջոցների ներգրավում** առևտրային բանկերից կամ վարկային կազմակերպություններից:

Ակնհայտ է, որ յուրաքանչյուր տուն ինքն է որոշում ներկայացվող աղբյուրների օգտագործման կոնկրետ հնարավորությունները՝ պայմանավորված վերջինիս կանոնադրական դրույթների և ոլորտը կարգավորող նորմատիվային փաստաթղթերի պահանջների շրջանակով:

Վարկային ռեսուրսների ներգրավման հարցում հարկավոր է առավելագույնս հատակ պատկերացնել անհրաժեշտ միջոցների ծավալը, քանի որ թե՛ ավել, թե՛ պակաս վերցված վարկը կարող է խանգարել տնտեսության արդյունավետությանը: Օրինակ՝ եթե տնտեսավարողը վարկ է վերցնել իր կարիքներից քիչ չափով, ապա ինչ-որ մի պահի կառաջանա դրանց սղություն, իսկ եթե ավելի մեծ գումար է վերցրել, ապա կվճարի համեմատաբար մեծ տոկոսագումարներ:

Վարկերի մարման ժամանակացույցերը կազմելիս վարկային կազմակերպությունները և բանկերը կիրառում են երկու հիմնական մոտեցում՝

- 1) Վարկեր, որոնց մայր գումարները մարվում են ամսական հավասարաչափ մասնաբաժիններով՝ մնացորդի վրա հաշվարկվելով տոկոսներ: Այս տեսակի ժամանակացույցերին հատուկ են ամեն ամիս հավասարաչափ մարման ենթակա մայր գումար և աստիճանաբար նվազող տոկոսագումարներ:
- 2) Վարկեր, որոնք մարվում են ընդհանուր հավասարաչափ գումարներով (մասնագիտական գրականության մեջ կիրառվում է «անուիտետային մարումներ» տերմինը): Այլ կերպ ասած՝ ամեն ամիս վարկատուն վճարում է մայր գումարի և տոկոսագումարի այնպիսի գումարներ, որոնք գումարային արժեքով ամեն ամիս հավասարաչափ են. մայր գումարներն աստիճանաբար ավելի մեծ բաժին են կազմում ամսական հավասարաչափ գումարների մեջ, իսկ տոկոսագումարները՝ հակառակը:

Հավելված 1-ում Հավելված 2-ում ներկայացված են միևնույն գումարի վարկի սպասարկման պայմանական օրինակ՝ վերը նշված երկու եղանակների կիրառման դեպքում: Նույն պայմաններով վարկավորման դեպքում դիտարկվող վարկերի սպասարկման ժամանակացույցերն ապահովում են հետևյալ պատկերը, որը ներկայացված է Աղյուսակ 7-ում:

Մարման ժամանակացույցի տեսակը	Տոկոսագումար	Մայր գումար
Անուիտետային մարումներ	197,124	1,500,000
Նվազող մնացորդով մարումներ	190,000	1,500,000

Վարկային ռեսուրսների ներգրավման դեպքում նաև խորհուրդ է տրվում դիտարկել վարկի մարման արտոնյալ ժամանակահատվածի կիրառությունը, որի ընթացքում սպասարկվում է միայն վարկի տոկոսագումարները՝ մայր գումարի մարման ամսաթվերը սահմանելով տան գործունեության առանձնահատկություններին համապատասխան: Օրինակ՝ եթե տունը

պայմանավորվածություն է ձեռք բերել նվիրատվության ստացման վերաբերյալ, որը տեղի կունենա առաջիկա 6-7 ամիսների ընթացքում, ապա տան դեկավարությունը կարող է դիտարկել վարկային միջոցների ներգրավման տարբերակ՝ աշխատավարձերի վճարման, սննդի գնման կամ այլ ընթացիկ ծախսերի ֆինանսավորման համար, իսկ ակնկալվող նվիրատվության միջոցներից էլ կկատարվեն վարկային մարումները:

Տան շենքային պայմանների ընդլայնման դեպքում կարելի է դիտարկել առավել երկարաժամկետ մարման ժամանակացույց՝ ենթադրելով վարկային միջոցների ներգրավում: Այլ կերպ ասած՝ կապիտալ բնույթի ծախսերի ֆինանսավորման հարցում արդեն կարելի է դիտարկել հնարավորինս երկարաժամկետ վարկային պայմաններ՝ վարկի մարման «բեռը» բաշխելով այդ ժամանակահատվածի վրա և աստիճանաբար մարելով տնտեսության ապահոված դրամական միջոցներից:

Վարկերի տրամադրման գործընթացում տարածված է նաև վարկի տրամադրման և/կամ սպասարկման վճարների կիրառությունը: Այդ պատճառով խորհուրդ է տրվում նախքան վարկային պայմանագիր ստորագրելը մանրամասն քննարկել բանկի կամ վարկային կազմակերպության ներկայացուցչի հետ, պայմանագիրը ստորագրելուց առաջ նախապես ծանոթանալ պայմանագրի բոլոր դրույթներին և առաջարկվող վարկի սպասարկման ժամանակացույցին:

Վարկավորման գործընթացում կենտրոնական դեր ունի վարկառուի վարկային պատմությունը: Ծանոթանալով վարկի պայմաններին և պայմանագրի պահանջներին՝ հնարավոր է կազմակերպել վարկի սպասարկման արդյունավետ գործընթաց և խուսափել «վատ» վարկային պատմություն ձևավորելուց:

Փոքր խմբային տների գործունեության միջազգային փորձի ուսումնասիրություն

Հաշվետվության այս բաժնում դիտարկվել է տարբեր երկրների փորձը՝ նպատակ ունենալով բացահայտել տների գործունեության առանձնահատկությունները, վերջիններիս աշխատակազմի կազմը և հիմնական գործառույթները, ինչպես նաև հնարավոր մեխանիզմներ, որոնք կարելի է ադապտացնել ՀՀ-ում գործող տների գործունեությանը: Դիտարկված երկրների փորձի ուսումնասիրությունը համառոտ ներկայացված է ստորև:

- **Էստոնիայի Հանրապետության** սոցիալական ոլորտում համայնքային սոցիալական ծառայությունների տարբեր տեսակները ստեղծված են մարդկանց հոգեկան առողջության հատուկ պահանջներին համապատասխան: Երկրում գործում են պետական ֆինանսավորմամբ մի շարք հաստատություններ: Բնակիչները սովորում են առօրյայի համար անհրաժեշտ հմտություններ՝ մաքրություն, անձնական հիգիենա, վճարումներ կատարել: Խնամողը օգնում է նրանց զարգացնել իրենց անկախությունը և պատասխանատվության զգացումը:⁶
- **Չեխիայի Հանրապետության** բնակչության հոգեկան առողջության պահպանմանը և բարելավմանն ուղղված աշխատանքներն իրականացվում են պետական և ոչ պետական ֆինանսական աջակցությամբ: Պետական աջակցություն ստանալու համար շահառուն պետք է լինի Չեխիայի Հանրապետության կամ ԵՄ անդամ պետությունների բնակիչ:⁷
- **Հունգարիայում** հոգեկան առողջության խնդիրների լուծման գործող մոդելը համայնքային ծառայության կենտրոնի մոդելն է: Տրամադրվում է երկու տիպի ծառայություն՝ ցերեկային խնամք և դեպքի կառավարում (քեյս մենեջմենթ): Ցերեկային խնամքը, որը շահառուները կարող են կամովի ընտրել, ներառում է սննդի տրամադրում, հիմնական հիգիենիկ միջոցներով ապահովում, սոցիալական ինտեգրում: Նման կենտրոններում հիմնականում բնակվում է 8-12 շահառու, բացառիկ դեպքերում՝ 14: Կենտրոնում աշխատում են հիմնականում սոցիալական աշխատողներ, հոգեբաններ, հոգեբույժներ և սոցիալական օգնականներ: Կենտրոնի ծառայություններն անվճար են տվյալ համայնքի բնակիչների համար (Acs et. al., 2019):
- **Իտալիայում** հոգեկան առողջության խնդիրներով անձանց՝ մեծահասակներին և երեխաներին, առաջարկվում են ինչպես երկարատև, այնպես էլ կարճատև ծառայություններ՝ հաշվի առնելով նրանց անհատական պահանջները: Ծառայություններ մատուցում են ոչ պետական կազմակերպությունները: Կառավարությունը ֆինանսավորում է կենսաթոշակային ֆոնդերը, իսկ խնամքի տները ֆինանսավորվում են տարածաշրջանային կամ տեղական մակարդակով՝ համայնքային բյուջեներից և կամավորական վճարներից: Ցերեկային կենտրոններում շահառուների առավելագույն թիվը հասնում է 8-ի (La Malfa et al., 2007):
- **Հարավային Կորեայում** 65 տարեկան և բարձր, ինչպես նաև երիտասարդ, բայց առողջական

⁶ Տալինի քաղաքապետարանի պաշտոնական կայք: *Խնամող՝ սահմանափակ մտավոր կարողություններ ունեցող անձի համար*

<https://bit.ly/3JIsLLB>

⁷ Եվրոպական հանձնաժողովի պաշտոնական կայք: *Զբաղվածություն, սոցիալական հարցեր և ներառականություն: Չեխիայի Հանրապետություն. հաշմանդամություն ունեցող անձինք*

<https://bit.ly/38FfBz>

խնդիրներ, հաշմանդամություն ունեցող մարդիկ օգտվում են LTCI-ից (Long-term Care Insurance System, Խնամքի երկարաժամկետ ապահովագրության համակարգ): Այս համակարգով տրամադրվում է ինչպես նյութական (դրամական), այնպես էլ բնախրային օգնություն (տնային և ինստիտուցիոնալ խնամք): Տնային խնամքի ծառայություններն են՝ գիշերային/ցերեկային խնամքի կենտրոնների ծառայություններ, տնային այցելությունների խնամքի ծառայություններ, տնային այցելությունների ծառայություններ՝ ճանաչողական, ուսուցողական նպատակներով, տնային այցով բուժքույրական ծառայություններ բուժքույրերի, ատամնաբույժների, օգնականների կողմից, կարճաժամկետ ինստիտուցիոնալ խնամք, բարեկեցության համար անհրաժեշտ սարքավորումներով ապահովում: Ծերանոցում կամ այլ խնամքի կենտրոններում մնալու ծախսը կազմում է ամսական 800-1100 ԱՄՆ դոլար, և LTCI-ն վճարում է 80-100%-ը՝ կախված շահառուի սոցիալական կարգավիճակից, իսկ տնային ծառայությունների դեպքում՝ վճարում է ծախսերի 85-100%-ը (Ga, 2020):

Հարավային Կորեայում գործում է «KODDI»⁸ (Korea Disabled people's Development Institute, Կորեայի հաշմանդամություն ունեցող անձանց զարգացման ինստիտուտ) հասարակական կազմակերպությունը: Այն իրականացնում է հետևյալ գործառնությունները՝ հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց համար քաղաքականության մշակում և հետազոտություններ, ծանր հաշմանդամություն ունեցող անձանց մասնագիտական բուժում և վերականգնում, նպաստում է հաշմանդամություն ունեցող անձանց բարեկեցությանը Կորեայում: Միաժամանակ KODDI-ն ղեկավարում է «Հաշմանդամություն ունեցող երեխաների և զարգացման հաշմանդամություն ունեցող անձանց կենտրոն»-ը՝ հաշմանդամություն ունեցող երեխաներին և զարգացման հաշմանդամություն ունեցող անձանց համապատասխան ծառայություններ մատուցելու համար: Ֆինանսավորումը մեծապես իրականացվում է MRR (Make the Right Real) ֆոնդի կողմից: KODDI-ն կառավարում են կազմակերպության նախագահը, տնօրենների խորհուրդը (11 անդամ) և առույիտորը:

- **Ավստրալիայում** նմանատիպ գործունեություն է ծավալում «Royal Rehab»⁹ ոչ առևտրային կազմակերպությունը: Կենտրոնը գտնվում է Սիդնեյում և գործում է արդեն 120 տարի: Նրանք աջակցում և բուժում են հաշմանդամություն, ուղեղի, ողնաշարի վնասվածքներ, օրթոպեդիկ, նյարդաբանական խնդիրներ, սկլերոզ և Պարկինսոնի հիվանդություն ունեցող մարդկանց: Այստեղ բարձրորակ մասնագետների կողմից շահառուներին մատուցվում են անհատական ծառայություններ և խնամք: Ֆինանսավորումն իրականացվում է դոնորների կողմից: Նվիրաբերությունները կարող են ներառել սարքավորումներ և թերապիայի, հաշմանդամության ծախսեր, որոնք չեն ֆինանսավորվում NDIS-ի (National Disability Insurance Scheme) կողմից: «Royal Rehab Foundation»-ը չի ֆինանսավորում բիզնեսի ծախսերը՝ ներառյալ աշխատավարձերը, սարքավորումները, ծառայությունները, որոնք ֆինանսավորված են NDIS-ի կողմից:
- **ԱՄՆ-ի փորձը:** Ըստ Ամերիկյան մոդելի՝ խմբային տունը պետք է ունենա նվազագույնը վեց շահառու, մեկ վերապատրաստված խնամակալ, որն այնտեղ կլինի շուրջօրյա, ինչպես նաև

⁸ Կորեայի հաշմանդամություն ունեցող անձանց զարգացման ինստիտուտի պաշտոնական կայք <https://www.koddi.or.kr/eng/greeting.jhtml>

⁹ Ռոյալ Ռեհաբ կազմակերպության պաշտոնական կայք <https://royalrehab.com.au/>

կառավարիչ:¹⁰

Խնամքի տուն բացելու համար անհրաժեշտ է՝

- 1) համապատասխան ֆինանսավորում (անհրաժեշտ գումարը կախված կլինի բազմաթիվ գործոններից, բայց միջին հաշվով այն կարժենա միանվագ 115,000-ից 155,000 ԱՄՆ դոլար),
- 2) հարմար վայր,
- 3) կահույք և պարագաներ,
- 4) խնամքի անվտանգության սարքավորումներ, ինչպիսիք են կրակմարիչները, աղետի պարագաները և այլն,
- 5) լիցենզավորում,
- 6) խնամքի ծրագրակազմ,
- 7) ապահովագրություն,
- 8) որակավորված անձնակազմ,
- 9) քաղաքականություններ և ընթացակարգեր:

Խմբային տան աշխատակազմը հետևյալն է՝¹¹

- 1) տնօրեն,
- 2) հաշվապահ,
- 3) մարդկային ռեսուրսների կառավարիչ,
- 4) մարքեթինգի և վաճառքի ղեկավար (վճարովի ծառայություններ մատուցող կազմակերպություններում),
- 5) դեղորայքի կառավարման խորհրդատու,
- 6) բուժքույրեր,
- 7) տնային խնամակալներ,
- 8) մաքրողներ:

Խմբային տան աշխատողների վարձատրությունը

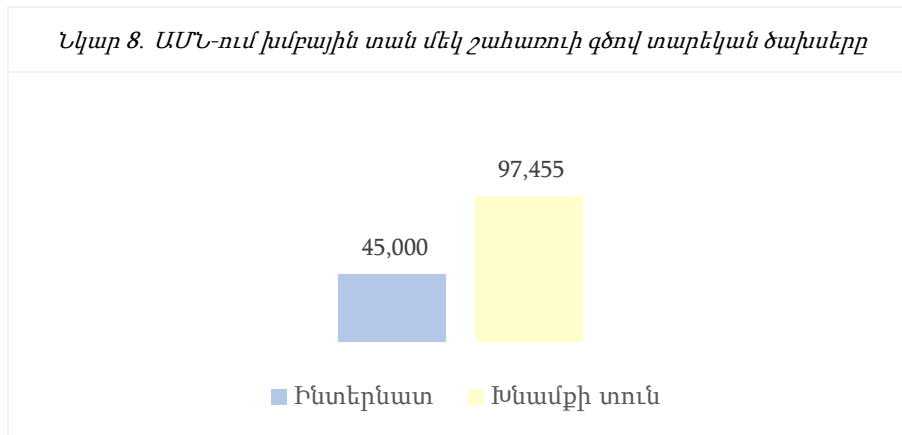
Ըստ BLS (Basic Life Support) կազմակերպության՝ խմբային տների աշխատողի միջին տարեկան աշխատավարձը 2019 թվականի դրությամբ կազմել է 25,280 ԱՄՆ դոլար կամ ժամում 12,15 ԱՄՆ դոլար: Նաև «PayScale» աշխատանքային կայքը նշում է, որ խմբային տներում աշխատանքների վերահսկիչ պաշտոնները ժամում վճարվում են միջինում 14,30 ԱՄՆ դոլար, իսկ աշխատավարձերը սովորաբար տատանվում են 11,13-ից մինչև 18,75 ԱՄՆ դոլար ժամում: Տարեկան միջին լրիվ դրույքով աշխատավարձը կազմում է 36,498 ԱՄՆ դոլար, տիպիկ միջակայքում՝ 28,000-ից 50,000 ԱՄՆ դոլար:

¹⁰ Profitable Venture Magazine: *Ինչպես գրել բիզնես պլան խմբային տան համար*
<https://www.profitableventure.com/group-home-business-plan/>

¹¹ Աշխատակազմի աշխատանքային դերերը և պարտականությունները ներկայացված են Հավելված 3-ում:

Մեկ շահառուի հաշվով ծախսերը ԱՄՆ-ում

Ըստ ԱՄՆ-ում գործող մոդելի՝ խնամքի տներում յուրաքանչյուր շահառուի համար օրական ծախսը կազմում է 267 ԱՄՆ դոլար, որով բավարարվում են բնակիչների սննդի, հիգիենայի և այլ կարիքներ:¹²



- **Welcome Home, ԱՄՆ:** «Welcome Home» կազմակերպությունն իր եկամուտները ստանում է երեք աղբյուրներից՝ պետական վճարումներից, բնակիչների ներդրումներից և նվիրատվություններից:¹³ Պետական վճարումները բաժանված են երկու կատեգորիայի՝ օրավարձի փոխհատուցում բնակելի խնամքի համար և ամսական փոխհատուցում ցերեկային ծրագրերի համար: Ըստ օրավարձի փոխհատուցման՝ վճարումների դրույքաչափը կազմում է 115 ԱՄՆ դոլար մեկ բնակչի համար, իսկ ցերեկային ծրագրի դրույքաչափը՝ մեկ բնակչի համար ամսական 750 ԱՄՆ դոլար: Այս դրույքաչափերը սահմանվում են Միչիգանի հոգեկան առողջության դեպարտամենտի կողմից և ինդեքսավորվում են կյանքի արժեքի աճին համապատասխան: Բնակիչները կամ նրանց ընտանիքներն ամսական 200 ԱՄՆ դոլար են վճարում բնակելի խնամքի և ցերեկային ծրագրի ծառայությունների համար: Նվիրատվությունները կատարվում են հաստատության կառուցման և զարգացման համար՝ կազմակերպության ֆինանսական ապագան ապահովելու հետ մեկտեղ: Միայն կառավարությունից եկամուտները և ռեզիդենտների ներդրումները բավարար չեն կառույցի զարգացմանն ու շահագործմանն աջակցելու համար: Ուստի, նվիրատվությունները էական նշանակություն ունեն կազմակերպության հաջողության համար:

Ղեկավար թիմը բաղկացած է այն անհատներից, որոնք առողջապահության և ծերանոցների ոլորտում փորձ ունեն: Այս անհատները պարտավոր են պահպանել հաստատության ամենօրյա աշխատանքը, ինչպես նաև աջակցել կազմակերպության երկարաժամկետ կենսունակությանը: Ղեկավար կազմը ներառում է հետևյալ հաստիքները՝¹⁴

¹² «Where You Live Matters» նախաձեռնության կայք <https://www.wherelivematters.org>

¹³ Reference for Business: Հաստատություն սահմանափակ մտավոր կարողություններ ունեցող անձանց համար <https://bit.ly/3F3fyfD>

¹⁴ Աշխատակազմի աշխատանքային դերերը և պարտականությունները ներկայացված են Հավելված 4-ում:

- 1) վարչական գլխավոր տնօրեն,
- 2) բիզնեսի գլխավոր տնօրեն,
- 3) բնակելի ծառայությունների համակարգող,
- 4) սոցիալական ծառայության համակարգող,
- 5) հաշվապահ / CPA,
- 6) իրավաբան,
- 7) տնօրենների խորհուրդ,
- 8) օրվա ծրագրի և կամավորների համակարգող,
- 9) կամավորներ:

Կազմակերպությունում գործում է օրվա ծրագիր՝ ըստ որի համակարգվում են յուրաքանչյուր անդամի գործողությունները և աշխատանքները:

- **«Warm Hearth Village»-ի (ԱՄՆ)** առաքելությունն է բարելավել բոլոր խավերի ու սոցիալ-տնտեսական վիճակի տարեցների կյանքը՝ ծառայությունների մատուցման, խնամքի միջոցով:¹⁵ Կազմակերպությունը մեծահասակներին հնարավորություն է տալիս ապրել անկախ ու արժանապատիվ կյանքով՝ անկախ վճարունակությունից: Յուրաքանչյուր բնակիչ ստանում է ֆինանսական և առօրյա խնամքի աջակցություն: Կազմակերպությունն անհատապես գնահատում է յուրաքանչյուր բնակչի կարիքները և համապատասխանաբար սուբսիդավորում, ինչպես նաև մշակվում են ծառայությունների տարբեր փաթեթներ նրանցից յուրաքանչյուրի կարիքների բավարարման համար: Անվճարունակ բնակիչներին ծառայություններ մատուցելու համար «Warm Hearth Village»-ը և «Warm Hearth Foundation»-ն օգտվում են դրամաշնորհներից և նվիրաբերություններից: Բնակիչներին տրամադրվող օգնությունը տարեկան պահանջում է 600,000 ԱՄՆ դոլար: «Warm Hearth Foundation»-ը իր դրամահավաքն օգտագործելու համար օգտագործում է «The Benevolence Endowment» ծրագիրը, որը կենտրոնացած է բնակիչների կարիքների վրա: Ներդրումային հասույթն օգտագործվում է խնամքի տարեկան ծախսերը վճարելու համար: «The Warm Hearth Foundation»-ը նվիրաբերություններ է ընդունում կանխիկ գումարի, անկանխիկի՝ արժեթղթերի ձևով, անձնական սեփականության, բարեգործությունների, ժառանգության և այլնի ձևով: «Warm Hearth Village»-ը հենվում է նվիրատվությունների և դրամաշնորհների վրա՝ շարունակելու սոցիալ-տնտեսական տարբեր կարգավիճակ ունեցող տարեցներին հնարավորություն տալ ապրել արժանապատիվ և անկախ պայմաններում: Կազմակերպությունը համագործակցում է «Harry and Jeanette Weinberg Foundation»-ի հետ. երկուսն էլ ունեն նույն նպատակը՝ բարելավել տարեցների կյանքն ու կենսապայմանները:
- **Ռուսաստանի Դաշնությունում** մտավոր հաշմանդամություն ունեցող անձանց պետությունը տրամադրում է նյութական և ոչ նյութական աջակցություն: Մասնավոր հատվածը, նույնպես անմասն չնալով, օժանդակություն է տրամադրում խնամքի տներին:
- **Կոպեյսկի վերականգնողական կենտրոն (Ռուսաստան):** Սոցիալական ծառայությունների պետական ստացիոնար հաստատությունը «Կոպեյսկի մտավոր հետամնացություն ունեցող

¹⁵ «Warm Hearth Village» կենտրոնի կայք:
<https://retire.org/>

անձանց վերականգնողական կենտրոն» է:¹⁶ Մտավոր հետամնացություն ունեցող անձանց Կոպեյսկի վերականգնողական կենտրոնը գտնվում է ՌԴ Չելյաբինսկի մարզի Կոպեյսկի Ստարոկամիշինսկ գյուղում: Վերականգնողական կենտրոնը շահույթ չհետապնդող կազմակերպություն է, բյուջետային հիմնարկ: Կենտրոնի հիմնադիրը Չելյաբինսկի մարզի սոցիալական կապերի նախարարությունն է: Կոպեյսկի վերականգնողական կենտրոնի գործունեությունն ուղղված է

- 1) հաճախորդների կյանքի որակի բարելավմանը,
- 2) կյանքի դժվարին իրավիճակի հաղթահարմանն աջակցելուն:

Վերականգնողական գործընթացն ակտիվացնելու նպատակով 2012 թվականին կազմակերպությունն ստեղծել է վերականգնողական հանձնաժողով և մշակել հաշմանդամների վերականգնողական քարտեզ, որը նախատեսում է բոլոր տեսակի վերականգնողական աշխատանքներ, ինչպես նաև առաջարկություններ տարբեր տեսակի գործունեության մեջ ներգրավվելու համար: Քարտեզը կազմված է այնպես, որ այն ընդգրկում է հաշմանդամություն ունեցող անձի զարգացման բոլոր հնարավոր ասպեկտները:

Կոպեյսկի վերականգնողական կենտրոնի կազմակերպական կառուցվածքում ներառված են հետևյալ հաստիքները՝

- 1) տնօրեն,
- 2) փոխտնօրեն,
- 3) ֆինանսական հարցերով փոխտնօրեն,
- 4) վերականգնողական հարցերով փոխտնօրեն,
- 5) բժշկական բաժանմունքի վարիչ,
- 6) վերականգնողական բաժանմունքի աշխատակիցներ,
- 7) անապահովների սպասարկման բաժանմունքի աշխատակիցներ:

• **Արմավիրի վերականգնողական կենտրոն մտավոր հետամնացություն ունեցող անձանց համար (Ռուսաստան):**¹⁷

Վերականգնողական կենտրոնի հիմնական գործունեությունը ներառում է.

- 1) քաղաքացիների ընդունելություն և տեղավորում հաստատության բնութագրին համապատասխան, ակտիվ աջակցություն նրանց՝ նոր միջավայրին և թիմին հարմարեցնելու գործում, քաղաքացիների համար բարենպաստ կենսապայմանների ստեղծում,
- 2) քաղաքացիներին ապահովել հարմարավետ կացարանով, հաստատված

¹⁶ Կոպեյսկի վերականգնողական կենտրոնի պաշտոնական կայք <https://bit.ly/3M7oouS>

¹⁷ Կրասնոդարի երկրամասի Արմավիրի՝ մտավոր հետամնացություն ունեցող անձանց վերականգնողական կենտրոն պետական բյուջետային հաստատության պաշտոնական կայք <https://www.armavir-rc.ru/>

չափանիշներին համապատասխան կահույքով և սարքավորումներով, ապահովել անկողնային պարագաներ, անձնական հիգիենայի պարագաներ, անհրաժեշտ հագուստ և կոշիկ,

- 3) բժշկական օգնություն և բուժում, բժիշկ-մասնագետների բժշկական վերականգնողական խորհրդատվությունների անցկացում, որոնք նպաստում են ակտիվ կենսակերպի ընդլայնմանը, ինչպես նաև կարիքավորների հոսպիտալացմանը:

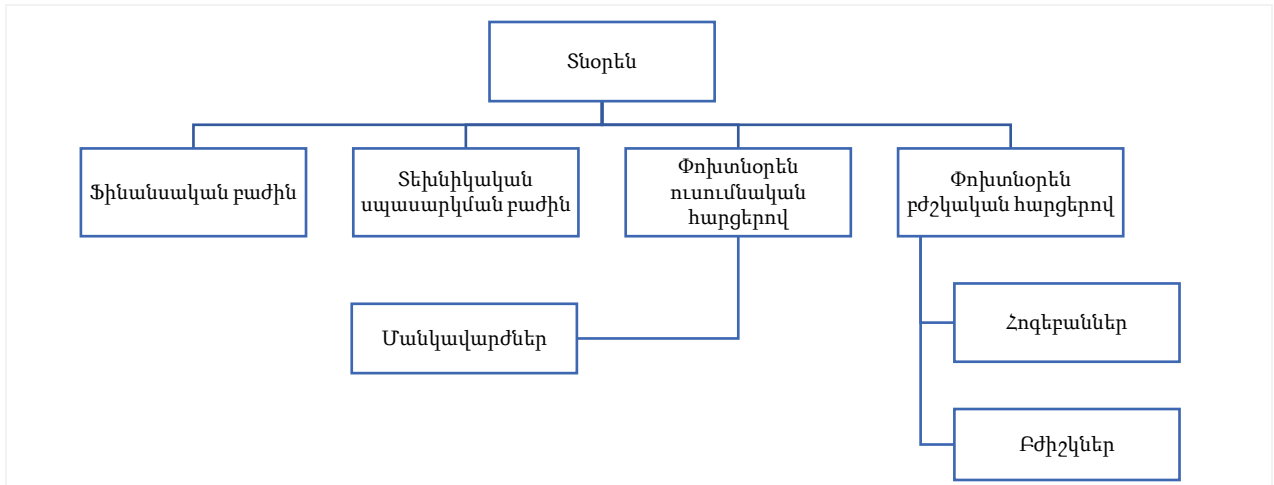
Կազմակերպությունը ֆինանսավորվում է պետությունից և բարեգործական հիմնադրամներից:

- **Ուսուրիյսկի վերականգնողական կենտրոն մտավոր հետամնացություն ունեցող անձանց համար (Ռուսաստան):** Կազմակերպությունը¹⁸ ձգտում է բարելավել մտավոր հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց կյանքի որակը, օգնել նրանց գտնել իրենց, ապահովել հարմարավետ միջավայր և զարգացնել հմտություններ, որոնք թույլ կտան նրանց շփվել և վայելել կյանքը բոլորի հետ հավասար հիմունքներով: Կազմակերպությունը մտավոր հաշմանդամություն ունեցող մեծահասակներին տրամադրում է համապարփակ աջակցություն և օգնում բաց միջավայր ստեղծել նման մարդկանց համար: Այն նպաստում է հասարակության մեջ հաշմանդամություն ունեցող անձանց առնչությամբ գոյություն ունեցող ֆիզիկական և հոգեբանական խոչընդոտների հաղթահարմանը: Կենտրոնի աշխատակազմը մշտապես սովորում և կուտակում է մտավոր հաշմանդամություն ունեցող անձանց վերականգնման և վերականգնողական աշխատանքների վերաբերյալ երկրի և աշխարհի առաջատար փորձագետների բոլոր վերջին զարգացումները, մեթոդներն ու խորհուրդները:

Ուսուրիյսկի վերականգնողական կենտրոնի կազմակերպական կառուցվածքը ներկայացված է ստորև գծանկարում:

Նկար 9. Ուսուրիյսկի վերականգնողական կենտրոնի կազմակերպական կառուցվածքը

¹⁸ Ուսուրիյսկի վերականգնողական կենտրոն մտավոր հետամնացություն ունեցող անձանց համար երկրամասային պետական ինքնավար հաստատության պաշտոնական կայք <https://kgu-urc.ru/>



Ինչպես նշվել է հաշվետվության այս բաժնի սկզբնամասում, այլ երկրների փորձը դիտարկվել է՝ նպատակ ունենալով բացահայտել տների գործունեության առանձնահատկությունները, վերջիններիս աշխատակազմի կառուցվածքը և հիմնական գործառույթները, ինչպես նաև հնարավոր մեխանիզմներ, որոնք կարելի է ադապտացնել ՀՀ-ում գործող տների գործունեությանը:

Այս տեսանկյունից կարող ենք նշել, որ իրականացված ուսումնասիրությունների արդյունքում պարզվել է, որ ընդհանուր առմամբ, տները և նմանատիպ կառույցներն իրենց ծառայությունները շահառուներին մատուցում են վճարովի և/կամ անվճար հիմունքներով: Ըստ այս հանգամանքի՝ շահառուներին մատուցվող վճարովի ծառայությունների դիմաց վճարում են կա՛մ շահառուները, կա՛մ վերջիններիս ընտանիքի անդամները, կա՛մ էլ նրանց խնամակալները: Մինչդեռ, անվճար ծառայությունների մատուցումը հնարավոր է պետական և/կամ համայնքային բյուջեների, տարբեր հիմնադրամների, դոնոր կազմակերպությունների կողմից տրամադրվող ֆինանսական միջոցների հաշվին: Հետևաբար «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամը և Սպիտակի խնամքի տունը ֆինանսական միջոցների արդյունավետ կառավարման համատեքստում պետք է հաշվի առնեն հնարավոր ֆինանսավորման աղբյուրները, որոնց ներգրավման ուղղությամբ էլ իրականացնեն համապատասխան աշխատանքներ:

Տների շահառուների զբաղվածության ապահովման հնարավոր մեխանիզմների բացահայտում

Հաշվետվության այս բաժնում փորձ է կատարվել ընդգծել տների շահառուների զբաղվածության ապահովման հնարավոր մեխանիզմները: Այդ նպատակով իրականացված դիտարկումները ցույց են տվել, որ տներում մարդիկ չեն կարող ընտրել, թե ում հետ են նրանք ցանկանում կիսել իրենց կացարանը, իսկ այն աջակցությունը, որը նրանք ստանում են, տրամադրվում է որպես բնակարանային փաթեթի մաս: Բացի այդ, իրենց կարողություններով ու հետաքրքրություններով պայմանավորված՝ բնակիչները միաժամանակ չեն ներգրավվում նույն աշխատանքային գործընթացում, օրինակ՝ ինչ-որ արտադրանքի պատրաստման կամ միջոցառման իրականացման մեջ, այլ ավելի հաճախ որպես ինքնազբաղ անձ ներգրավվում են առանձին գործընթացներում:

Հաշվետվության շրջանակներում ներգրավված տների՝ իրենց բնակիչներին տարբեր աշխատանքներում ներգրավելու հարցերի ուսումնասիրության արդյունքները ներկայացված են ստորև: Մասնավորապես

- 1) Տների բնակիչների զբաղվածության և տարբեր աշխատանքներում ներգրավվածության հնարավորությունների ու կիրառելի մեխանիզմների բացահայտման նպատակով

իրականացված դիտարկումների միջոցով բացահայտվել է, որ «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի այն բնակիչները, որոնք զբաղվել կամ զբաղվում են գորգագործությամբ ու կավագործությամբ, գումար են ստանում նաև իրենց կատարած ձեռքի աշխատանքների վաճառքից: «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի ներկայացուցիչը նշել է, որ ձեռքի աշխատանքների իրացումից ստացված գումարների բաշխման վերաբերյալ հիմնադրամն ունի հստակ սահմանված և բնակիչների հետ համաձայնեցված ընթացակարգ, որը կցված է յուրաքանչյուր բնակչի «աշխատանքի տեղաբաշխման փաստաթղթին» և նպատակ ունի ապահովել բնակիչների ներգրավվածությունն իրենց և խմբակիցների կարիքների ապահովման հարցում:

- 2) Տների բնակիչների ներգրավվածությունը կոնկրետ գործունեության տեսակներում հնարավոր է իրականացնել կոնկրետ բնակչի կարողությունների գնահատման և դրա արդյունքներով պայմանավորված համապատասխան աշխատանքի կազմակերպման արդյունքում: Մասնավորապես, հարկ է նշել, որ «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի մի քանի բնակիչներ ներկայումս աշխատում են առևտրի կենտրոնում, բնակիչներից մի քանիսը նախկինում աշխատել են ջերմոցային տնտեսությունում, սակայն յուրաքանչյուր առանձին բնակչի կարողությունները և աշխատանքի ներգրավվածության պատրաստակամությունը խիստ տարբեր է լինում: Այդ մասին նշել են նաև դիտարկված կառույցների ներկայացուցիչները:
- 3) Իրականացված դիտարկումները ցույց են տալիս նաև, որ այս հարցը կարևորվում է նաև տների կառավարիչների կողմից, որոնք շարունակաբար աշխատանքներ են իրականացնում բնակչի աշխատանքային զբաղվածության հարցը կազմակերպելու, ինչպես նաև վերջիններիս համայնքային տարբեր գործընթացներում ներգրավելու ուղղությամբ:
- 4) Սպիտակի խնամքի տան ներկայացուցիչների կողմից տրամադրված տեղեկատվության համաձայն, բնակիչների հետ երկար աշխատանքներ են իրականացվում վերջիններիս աշխատանքային հմտությունների զարգացման և տարաբնույթ աշխատանքներում ներգրավվածության ապահովման ուղղությամբ՝ մասնավորապես այն հողամասում, որտեղ իրենց իսկ սպառման համար բանջարեղեն են աճեցնում (օրինակ՝ կարտոֆիլ, գազար, կաղամբ և այլն), ինչպես նաև խնամում են ճագարների: Սպիտակի տան բնակիչներից մի քանիսը նշել են, որ միշտ չէ, որ հաճույքով են զբաղվում հողագործական աշխատանքներով, սակայն միաժամանակ նաև հասկանում են, որ այդպիսով կարողանում են հոգավ իրենց առօրյա սննդի մեծ մասը: Հարկ է նշել, որ Սպիտակի տան ներկայացուցիչները մշտապես աշխատանքներ են տանում, որպեսզի բնակիչների շրջանում բարձրացվի սննդի ապահովման հարցում պատասխանատվության զգացումը:

Այսպիսով, կատարված ուսումնասիրության արդյունքում կարելի է ենթադրել, որ տների բնակիչներին զբաղվածության այս կամ այն գործընթացում ներգրավելու հարցն ուղղակիորեն պայմանավորված է յուրաքանչյուր կոնկրետ բնակչի կարողություններով: Ավելին, գործնականում հնարավոր չէ նախատեսել ընդհանուր բնույթի միջոցառումներ տան բնակիչների համար, այլ հարկավոր է յուրաքանչյուր առանձին բնակչի կարողություններին համապատասխանող միջոցառումներ ու աշխատանքներ կազմակերպել: Հետևաբար տան կառավարմամբ զբաղվող անձինք մշտապես պետք է դիտարկեն կոնկրետ բնակիչների կարողություններին համապատասխանող աշխատանքներ, միջոցառումներ կամ ծրագրեր, որտեղ բնակիչները կկարողանան ներգրավվել ըստ իրենց կարողությունների:

Այսպիսով, հաշվի առնելով կատարված ուսումնասիրության արդյունքները, ինչպես նաև «Ջերմիկ անկյուն» հիմնադրամի և Մպիտակի տան առկա փորձը՝ մշակված ֆինանսական մոդելը նախատեսում է նաև տան բնակիչների զարգացման, վերջիններիս կողմից իրականացվող ձեռնարկատիրական գործունեության և այլ աշխատանքների կատարմանն առնչվող ծախսերն ու եկամուտները, որոնք միաժամանակ ներառվում են տան ֆինանսական հաշվետվության մեջ՝ համապատասխանաբար դրամական արտահոսքի և ներհոսքի տեսքով:

Նպատակ ունենալով մշակվող ֆինանսական մոդելը հնարավորինս ունիվերսալ կերպով մշակել՝ վերջինիս առանձին բաժիններում որոշակի հատվածներ են նախատեսված բնակիչների զբաղվածության ապահովման հնարավոր մեխանիզմների բացահայտման արդյունքում նախատեսվող միջոցառումների ու գործողությունների ֆինանսական կանխատեսումների իրականացման համար:

Մշակված ֆինանսական մոդելը հնարավորություն է տալիս այն օգտագործողներին հաշվարկների և կանխատեսումների շրջանակում նաև դիտարկել տան բնակիչների զարգացման, վերջիններիս կողմից իրականացվող ձեռնարկատիրական գործունեության և մի շարք այլ ծախսեր և եկամուտներ, որոնք միաժամանակ ներառվում են տան ֆինանսական հաշվետվության մեջ՝ համապատասխանաբար դրամական արտահոսքի և ներհոսքի տեսքով: Տների կառավարմամբ զբաղվող անձինք հնարավորություն ունեն իրենց կողմից նախատեսվող աշխատանքների, միջոցառումների ու ծրագրերի իրականացման համար անհրաժեշտ ծախսերն ու ակնկալվող եկամուտները ներառել մշակված ֆինանսական մոդելում՝ ապահովելով տան գործունեության ամբողջական հաշվետվություններ:

Հավելված 1. Վարկային գրաֆիկ՝ նվազող մնացորդով

Վարկի պայմաններ

Վարկի գումար, ՀՀ դրամ	1,500,000
Վարկի ժամկետ, ամիս	18
Տարեկան տոկոսադրույք, %	16%
Ամսական տոկոսադրույք, %	1.3%
Սպասարկման տեսակ	Նվազող մնացորդով

##	Ընդամենը				
	Սկզբնական մնացորդ	Տոկոսագումար	Մայր գումար	Վճարում	Վերջնական մնացորդ
		190,000	1,500,000	1,690,000	
1	1,500,000	20,000	83,333	103,333	1,416,667
2	1,416,667	18,889	83,333	102,222	1,333,333
3	1,333,333	17,778	83,333	101,111	1,250,000
4	1,250,000	16,667	83,333	100,000	1,166,667
5	1,166,667	15,556	83,333	98,889	1,083,333
6	1,083,333	14,444	83,333	97,778	1,000,000
7	1,000,000	13,333	83,333	96,667	916,667
8	916,667	12,222	83,333	95,556	833,333
9	833,333	11,111	83,333	94,444	750,000
10	750,000	10,000	83,333	93,333	666,667
11	666,667	8,889	83,333	92,222	583,333
12	583,333	7,778	83,333	91,111	500,000
13	500,000	6,667	83,333	90,000	416,667
14	416,667	5,556	83,333	88,889	333,333
15	333,333	4,444	83,333	87,778	250,000
16	250,000	3,333	83,333	86,667	166,667
17	166,667	2,222	83,333	85,556	83,333
18	83,333	1,111	83,333	84,444	0

Հավելված 2. Վարկային գրաֆիկ՝ անուիտետային

Վարկի պայմաններ

Վարկի գումար, ՀՀ դրամ	1,500,000
Վարկի ժամկետ, ամիս	18
Տարեկան տոկոսադրույք, %	16%
Ամսական տոկոսադրույք, %	1.3%
Սպասարկման տեսակ	Անուիտետային

##	Ընդամենը				
	Սկզբնական մնացորդ	Տոկոսագումար	Մայր գումար	Վճարում	Վերջնական մնացորդ
		197,124	1,500,000	1,697,124	
1	1,500,000	20,000	74,285	94,285	1,425,715
2	1,425,715	19,010	75,275	94,285	1,350,440
3	1,350,440	18,006	76,279	94,285	1,274,161
4	1,274,161	16,989	77,296	94,285	1,196,866
5	1,196,866	15,958	78,326	94,285	1,118,539
6	1,118,539	14,914	79,371	94,285	1,039,168
7	1,039,168	13,856	80,429	94,285	958,739
8	958,739	12,783	81,501	94,285	877,238
9	877,238	11,697	82,588	94,285	794,650
10	794,650	10,595	83,689	94,285	710,960
11	710,960	9,479	84,805	94,285	626,155
12	626,155	8,349	85,936	94,285	540,219
13	540,219	7,203	87,082	94,285	453,138
14	453,138	6,042	88,243	94,285	364,895
15	364,895	4,865	89,419	94,285	275,475
16	275,475	3,673	90,612	94,285	184,864
17	184,864	2,465	91,820	94,285	93,044
18	93,044	1,241	93,044	94,285	0

Հավելված 3. Ամերիկյան մոդելի խմբային տան աշխատակիցների աշխատանքային դերերը և պարտականությունները

- Գլխավոր գործադիր տնօրեն՝
 - 1) բարձրացնում է ղեկավարության արդյունավետությունը՝ մենեջերներին հավաքագրելով, ընտրելով, կողմնորոշելով, վերապատրաստելով, խորհրդատվություն տալով. արժեքների, ռազմավարությունների և նպատակների հաղորդակցում, պատասխանատվության նշանակում, աշխատանքի արդյունքների պլանավորում, մոնիտորինգ և գնահատում, տեղեկատվություն և կարծիքներ առաջարկելու մթնոլորտի ձևավորում, կրթական հնարավորությունների ապահովում,
 - 2) ստեղծում, հաղորդում և իրականացնում է կազմակերպության տեսլականը, առաքելությունը և ընդհանուր ուղղությունը, այսինքն՝ ղեկավարում է կազմակերպության ընդհանուր ռազմավարության մշակումն ու իրականացումը,
 - 3) պատասխանատու է ընկերության անունից չեկերի և փաստաթղթերի ստորագրման համար,
 - 4) գնահատում է կազմակերպության գործունեության արդյունքներն ու հաջողությունները:
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարիչ՝
 - 1) պատասխանատու է կազմակերպության կադրերի և ադմինիստրատիվ առաջադրանքների սահուն ընթացքը վերահսկելու համար,
 - 2) կազմում է աշխատանքի նկարագրություններ KPI-ի (Հիմնական կատարողականների ցուցիչ) հետ՝ հաճախորդների համար արդյունավետության կառավարումը խթանելու համար,
 - 3) պարբերաբար հանդիպումներ է կազմակերպում հիմնական շահագրգիռ կողմերի հետ՝ վերանայելու ՄՌ քաղաքականության, ընթացակարգերի և գործընթացների արդյունավետությունը,
 - 4) սահմանում է աշխատատեղեր և իրականացնում հարցազրույցի գործընթացի կառավարումը,
 - 5) իրականացնում է անձնակազմի/թիմի նոր անդամների ընտրություն,
 - 6) պատասխանատու է աշխատողների վերապատրաստման և գնահատման համար,
 - 7) վերահսկում է ամենօրյա տնային գործունեության սահուն ընթացքը:
- Դեղորայքի կառավարման խորհրդատուներ՝
 - 1) պատասխանատու են բնակավայրին մասնագիտական բժշկական ծառայություններ մատուցելու համար,
 - 2) ապահովում են, որ խնամքի տակ գտնվող հաշմանդամ և տարեց մարդիկ իրենց դեղորայքն ընդունեն ժամանակին,
 - 3) պատասխանատու են շտապ բժշկական օգնության համար:
- Բուժքույրեր / բուժքույրերի օգնականներ / հոգեկան առողջության խորհրդատուներ՝

- 1) պատասխանատու են հիվանդների մասին իրենց տարբեր տներում հոգ տանելու համար,
 - 2) պատասխանատու են իրավիճակի կառավարման համար անձնական վնասվածքների ստացման դեպքում,
 - 3) պատասխանատու են դեղորայքային ծառայություններ առաջարկելու համար:
- Մարքեթինգի և վաճառքի ղեկավար (վճարովի ծառայություններ մատուցող կազմակերպություններում)
 - 1) սահմանում է առաջնահերթություններ, ներգրավում նոր հաճախորդներ/ շահառուներ,
 - 2) բացահայտում է զարգացման հնարավորությունները, մասնակցում է նախագծերի մշակմանը և ֆինանսավորմանը, ապահովում է նախագծերի իրականացումը,
 - 3) պատասխանատու է վերահսկողության իրականացման, հաճախորդների կարիքների պաշտպանության, հաճախորդների հետ շփման համար:
 - Հաշվապահ
 - 1) պատասխանատու է կազմակերպության ֆինանսական հաշվետվությունների պատրաստման համար,
 - 2) կազմակերպության համար իրականացնում է դրամական միջոցների կառավարում, գլխավոր հաշվապահական հաշվառում,
 - 3) պատասխանատու է աշխատավարձերի ցուցակների կազմման համար:
 - Մաքրողներ
 - 1) պատասխանատու են հաստատության մաքրության համար ամբողջ ընթացքում,
 - 2) ապահովում են, որ լոգանքի պարագաները չսպառվեն,
 - 3) աջակցում են բնակիչներին, երբ նրանք պետք է լողանան և կատարեն այլ կենցաղային գործեր,
 - 4) կատարում են հաստատության ղեկավարի հանձնարարությամբ ցանկացած այլ պարտականություն:

Հավելված 4. «Welcome Home» (ԱՄՆ) կազմակերպության հիմնական անձնակազմի դերերի նկարագրությունը¹⁹

- Վարչական գլխավոր տնօրեն`
 - 1) պատասխանատու է հաստատության ընդհանուր շահագործման և կառավարման համար,
 - 2) վերահսկում է կազմակերպության բոլոր գործողությունները` ներառյալ մարքեթինգը, ծառայությունները, անձնակազմի համալրումը և որոշումների կայացումը,
 - 3) աշխատում է դեկավար թիմի և տնօրենների խորհրդի հետ` նպաստելով բնակիչների բարեկեցությանը, ինչպես նաև կազմակերպության երկարաժամկետ հաջողությանը:
- Բիզնեսի գլխավոր տնօրեն`
 - 1) պատասխանատու է բիզնես և ֆինանսական գործառնությունների համար,
 - 2) կառավարում է ամբողջ անհրաժեշտ ֆինանսական տեղեկատվությունը, իրականացնում է ֆինանսական կանխատեսումներ և կազմում բյուջեներ,
 - 3) համակարգում է նաև հաստատության համար կատարվող դրամահավաքի միջոցառումները:
- Բնակելի ծառայությունների համակարգող`
 - 1) աշխատում է անձնակազմի հետ` բոլոր բնակիչների համար սպասարկման գերազանցությունը և որակյալ կենսապայմանները պահպանելու համար,
 - 2) պատասխանատու է գործառնությունների համար` ներառյալ պլանավորումը, կարգապահական գործողությունները, հաստատության և դրա ծառայությունների ընդհանուր սպասարկումը:
- Սոցիալական ծառայության համակարգող`
 - 1) պատասխանատու է բնակիչների ընդունելության և ընդունման համար,
 - 2) պատասխանատու է ընտանիքների հետ աշխատելու համար` ընդունելության փաստաթղթերը լրացնելու համար:
- Հաշվապահ/CPA`
 - 1) աշխատում է բիզնեսի և վարչական գլխավոր տնօրենների հետ` համապատասխան ֆինանսական հաշվետվություններ կազմելու համար:
- Իրավաբան`
 - 1) պատասխանատվություն է կրում «Welcome Home» կազմակերպությունը ցանկացած իրավական գործընթացում ներկայացնելու համար,
 - 2) պատրաստում և ներկայացնում է ցանկացած անհրաժեշտ իրավական փաստաթուղթ:

¹⁹ Reference for Business: Հաստատություն սահմանափակ մտավոր կարողություններ ունեցող անձանց համար <https://bit.ly/3F3fyfD>

- **Տնօրենների խորհուրդ**

Տնօրենների Խորհուրդը կազմվում է ամբողջ համայնքից բարձր որակավորում ունեցող անձանցից: Խորհուրդը բաղկացած է առողջապահության և բուժքույրական խնամքի ոլորտի փորձագետներից, ինչպես նաև դոնորներից, բնակիչների ընտանիքի անդամներից և համայնքի հարգված այլ անդամներից: Աշխատելով ղեկավար թիմի հետ՝ օգնում է ընդունել համապատասխան և արդյունավետ որոշումներ, որոնք օգուտ են բերում բնակիչներին, ինչպես նաև խթանում են կազմակերպության երկարաժամկետ հաջողությանը:

- **Օրվա ծրագրի և կամավորների համակարգող՝**

- 1) պատասխանատու է ամենօրյա ծրագրով բնակիչների ամենօրյա գործունեության համար,
- 2) համակարգում է նաև հաստատության կամավորներին:

- **Կամավորներ**

Կամավորներն անբաժանելի բաղադրիչ են, որոնք անհրաժեշտ են «Welcome Home» կազմակերպության հաջողության համար: Նրանք ակտիվորեն հավաքագրվում են ողջ համայնքից և ներառում բոլոր տարիքային մակարդակներն ու կարողությունները: Ներառված են կազմակերպության գրեթե բոլոր ասպեկտներում՝ ամենօրյա գործառնություններից և խնամքից մինչև դրամահավաք:

Գրականություն

- Ács, A., Molnár, E., Molnár, G.Y. and Balogh, Z., 2019. *The care of people living with mental illness in the Hungarian social care system: the process of deinstitutionalization and the phenomenon of stigmatization*. *Developments in Health Sciences*, 2(1), pp.1-8.
<https://doi.org/10.1556/2066.2.2019.001>
- Ga, H., 2020. *Long-term care system in Korea*. *Annals of geriatric medicine and research*, 24(3), p.181.
<https://doi.org/10.4235%2Fagmr.20.0036>
- La Malfa, G. and Cabras, P., 2007. *Intellectual disability: an Italian perspective*. *International Psychiatry*, 4(3), pp.73-74. <https://doi.org/10.1192/S1749367600001971>

Աբստրակտ

Խմբային տները (այսուհետ՝ տներ) սահմանվում են որպես փոքր կեցության վայրեր, որոնք գտնվում են համայնքում և նախատեսված են հաշմանդամություն ունեցող երեխաների և չափահաս անձանց համար: Տների արդյունավետ գործունեության ապահովման գործում առանցքային դեր ունեն ֆինանսական մոդելները, որոնք վերջիններիս կառավարմամբ զբաղվողներին հնարավորություն կտան հիմնավոր և արդյունավետ որոշումներ կայացնել:

Շուկայական հարաբերությունների համատեքստում կազմակերպությունները մշտապես ստիպված են լինում կիրառել պլանավորման նոր մեթոդներ, որպեսզի կարողանան պատշաճ կարգով բաշխել առկա ռեսուրսները, իրենց հաշվարկներն իրականացնել խելամիտ կերպով, հնարավորինս լավ պատկերացնել կազմակերպության զարգացման ապագա իրավիճակները: Ֆինանսական մոդելները կոչված են օգնելու կազմակերպություններին նմանատիպ հարցերում:

Աշխատանքի շրջանակներում մշակվել է խմբային տների գործունեության առանձնահատկություններին համապատասխանող ֆինանսական մոդել, ինչպես նաև դրա օգտագործմանը նպաստող ուղեցույց, որոնք միասին նպատակ ունեն աջակցել տների կառավարման գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը:

Փաստաթուղթը նախատեսված է տների կառավարման գործառույթ իրականացնողներին աջակցել տների գործունեության կանխատեսումների և հաշվարկների կատարման, ինչպես նաև հիմնավոր ու արդյունավետ որոշումների կայացման հարցում:

Բանալի բառեր. խմբային տներ, հոգեկան առողջություն, խտրական վերաբերմունք, խմբային տների ֆինանսական մոդելներ, խնամքի տուն, սոցիալական սպասարկում, մտավոր հաշմանդամություն ունեցող անձինք, ֆինանսական մոդելավորում, գործառնական ծախսեր

Abstract

Group Homes (hereinafter Homes) are defined as small residential areas located in the community, established both for children and adults having disabilities. Financial models play a key role in ensuring the effective operation of Homes, which enable the people who manage the Homes to make justified and effective decisions.

Within the context of market conjuncture organizations need to permanently apply new methods of planning to be able to efficiently distribute the existing resources, to make their calculations reasonably, get clear picture on the future development scenarios. The financial models are to support the organizations with similar issues.

Within the assignment a financial model was created based on the specifications and nature of the Homes operations, as well as a user guideline was prepared both aiming to support to the improvement of the Homes management.

The document is designed to support the decision makers and managers of the Homes to conduct projections and calculations of the Homes, as well as to make effective decisions.

Keywords: group homes, mental health, discrimination, group homes financial models, care homes, social services, people with mental disabilities, financial modeling, operating expenses