Journal of Health Development
e2663-1776

Төл мақала

Түркістан облысының Созақ аудандық ауруханасының 2021–2024 жылдардағы бюджеттік жоспарлау және қаржылық тұрақтылығын талдау

Аманжол А.Г. [1], Кошкимбаева С.А. [2], Байсынов Н.Б. [3*]

[1] EMBA магистранты, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан. E-mail: aydana.amanzholova.03@list.ru
[2] Қауымдастырылған профессор, медицина және денсаулық сақтау факультеті, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан. E-mail: koshkimbayeva.s@kaznmu.kz
[3] "Қоғамдық денсаулық сақтау" мамандығының магистранты, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан. E-mail: nurlan050203@mail.ru

* Хат алмасушы автор: nurlan050203@mail.ru

Received: March 19, 2026
Revised: April 22, 2026
Accepted: May 14, 2026
Published: June 30, 2026

Citation: Aidana Amanzhol, Sabira Koshkimbaeva, Nurlan Baisynov. Sozak audandyk aurukhanasynyn 2021–2024 zhyldardary biudzhettik zhosparlau zhane karzhylyk turaktylygyn taldau (Analysis of Budget Planning and Financial Stability of the Sozak District Hospital for 2021–2024) [in Kazakh]. J Health Dev. 2026, 61 (3), jhd073. https://doi.org/10.32921/2663-1776-2025-61-3-jhd073

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Түйіндеме

Зерттеудің мақсаты: 2021-2024 жылдар аралығында Түркістан облысының Созақ аудандық ауруханасының бюджеттік жоспарлау мен қаржылық тұрақтылық көрсеткіштерін кешенді талдау арқылы қаржы ресурстарын пайдаланудың тиімділігін бағалау.

Әдістері. Зерттеу барысында ауруханаңың қаржылық есептері, нормативтік-құқықтық актілер және 2021–2024 жылдарға арналған жылдық және тоқсандық есептер пайдаланылды. Құжаттық талдау, экономикалық және салыстырмалы талдау әдістері қолданылды. Кіріс пен шығыс құрылымы, негізгі құралдардың жаңару коэффициенттері, табыстылық пен айналым көрсеткіштері бағаланды.

Нәтижесі. Зерттеу нәтижесінде 2021 жылдан 2024 жылға дейін аурухана кірісінің шамамен 85%-ға артқаны анықталды. Бұл өсім мемлекеттік қаржыландыру мен Міндетті әлеуметтік медициналық сақтандыру қоры арқылы төленетін қызметтердің кеңеюімен байланысты. Дегенмен, табыстылық көрсеткіштері теріс мәнде қалып отыр, бұл ұйымның әлеуметтік бағыттағы қызметін және мемлекеттік бюджетке тәуелділігін көрсетеді.

Қорытынды. Ауруханаңың қаржылық жағдайы жалпы тұрақты болғанымен, қаржылық дербестік деңгейі төмен және қосымша табыс көздері жеткіліксіз. Бюджеттік жоспарлауды жетілдіру және қаржыландыру тиімділігін арттыру денсаулық сақтау ұйымдарының орнықты дамуына мүмкіндік береді.

Түйін сөздер: бюджеттік жоспарлау, денсаулық сақтау экономикасы, қаржылық тиімділік, аурухана басқармасы, бюджеттік мониторинг.

1. Кіріспе

Бюджет ұйымдық жоспарлау мен басқарудың негізгі құралы болып табылады [1]. Оны белгілі бір уақыт кезеңіндегі кірістер мен шығыстардың бағалауы ретінде анықтауға болады [2]. Бюджеттеу-бұл ұйымдар мен жеке тұлғаларға кірістер мен шығыстарды тиімді бөлуге көмектесетін қаржылық ресурстарды жоспарлау және басқару процесі [3]. Дұрыс орындалған жағдайда бюджеттеу менеджерлерге ұйымды тиімдірек басқаруға және бақылауға көмектеседі [4]. Басқарудың жоспарлау және бақылау құралы ретінде бюджеттеу ұйымдағы іс-шараларды үйлестіруге және бақылауға ықпал етеді. Сонымен қатар, ол қаржылық менеджменттің ұйымға бағытталғанын көрсетеді [5].

Денсаулық сақтау секторы әр елдің экономикалық [6] және әлеуметтік [7] даму үдерісіндегі негізгі салалардың бірі болып табылады.

Көптеген елдерде мемлекеттік бюджеттің негізгі бөлігі денсаулық сақтау жүйесіне жұмсалады. Жалпы ішкі өнімнің (ЖІӨ) шамамен 10%-ы денсаулық сақтау жүйесіне бөлінеді [8]. Сонымен қатар, денсаулық сақтау жүйесінің және ұйымдарының шығыстарын зерттеу бұл салаға жұмсалатын қаражаттың артып келе жатқанын көрсетеді [9]. Соның ішінде халықтың қартаюы мен заманауи медициналық технологиялардың енгізілуі сияқты бірнеше факторларға байланысты болады [10]. Медициналық көмектің сапасын арттыру – екіжақты процесс: бір жағынан, өмір сүру ұзақтығының артуы болса, екінші жағынан, егде жастағы адамдардың медициналық қызметтерге деген қажеттілігінің ұлғаюында, бұл өз кезегінде медициналық қызметтердің құнын арттырады. Осыған орай, саясаткерлер денсаулық сақтау шығындарын қысқартуға мүдделі [11].

Соңғы үш онжылдықта денсаулық сақтау шығындарын бақылауға қатысты көптеген зерттеулер жүргізілген. Осы мақсатта, әсіресе ауруханаларда әртүрлі экономикалық үлгілер әзірленді. Бұл үлгілер негізінен шығындар құрылымын талдауға, шығындардың тиімділігін бағалауға және олардың пайдалы жақтарын зерттеуге бағытталған. Соңғы жылдары денсаулық сақтау ұйымдары мен жүйелерінің шығындарын бақылау үшін көптеген шаралар қабылданды. Оларға бухгалтерлік есеп әдістерін өзгерту, бюджеттеу тәсілдерін жетілдіру және ауруханалардағы медициналық қызметтер құнын бақылау кіреді [12].

Денсаулық сақтау ұйымдары, соның ішінде мемлекеттік және жеке сектордағы ауруханалар бюджеттік шектеулерге тап болады [13]. Сондықтан мұндай жағдайда денсаулық сақтау ұйымдары шығындарды бақылау және ресурстарды басқару мәселелерін қарастыруы қажет. Олар бюджетті басқару стратегияларын медициналық қызметтердің сапасын төмендетпейтіндей етіп әзірлеуі керек, өйткені бұл ұйымдардың жұмысы адам денсаулығына тікелей әсер етеді [14].

Бұрын жүргізілген көптеген зерттеулерде бюджеттеудің әртүрлі әдістері қарастырылған. Жаһандық бюджеттеу әдісі белгілі бір уақыт аралығында (әдетте бір жыл) белгілі бір халыққа ұсынылатын қызметтерге бюджеттен нақты сома бөлуді қарастырады. Көптеген зерттеулерде жаһандық бюджеттеудің тиімділігі мен оның тәжірибелік нәтижелері бағаланған [15–18].

Сонымен қатар, денсаулық сақтау ұйымдарында капиталды бюджеттеу тәсілі капиталға деген қажеттілікті қанағаттандыру үшін қолданылады [19]. Хирургиялық процедуралар барған сайын күрделене түсуде және мамандандырылған жабдықтар мен әдістерді талап етуде. Бұл ауруханалар мен басқа да денсаулық сақтау ұйымдарының инвестиция көлемін арттыруына себеп болады [20]. Қалыпты кезеңдерде ауруханалардың капиталды бюджеттеу және инвестициялық шешімдерінің басым бөлігі ескірген жабдықтарды және инфрақұрылымды жаңарту қажеттілігіне байланысты қабылданады. Көптеген ауруханалар, әсіресе ескі медициналық мекемелер, қолданыстағы ғимараттар мен жабдықтарды жаңарту үшін ауқымды капитал қажет етеді. Бұл өтімділіктің төмендеуіне, қарыз коэффициентінің өсуіне, қаржылық қиындықтарға және кейбір ауруханалардың банкротқа ұшырауына әкелуі мүмкін. Сондықтан қаржыландыру денсаулық сақтау ұйымдары, әсіресе ауруханалар үшін маңызды фактор болып табылады [21].

Нәтижелерге негізделген бюджеттеу (бағдарламалық бюджеттеу деп те аталады) соңғы уақытта кеңінен қолданыла бастаған тәсілдердің бірі. Бұл – жоспарлау, бюджеттеу және бағалау жүйесі, ол жұмсалған бюджет пен алынған нәтижелер арасындағы байланысты ерекше атап көрсетеді. Бұл тәсіл бюджеттеу туралы ғылыми әдебиеттерде кеңінен талқыланған. Оның негізгі ерекшеліктеріне тиімділік мақсаттары мен бағдарламаның нәтижелік көрсеткіштерімен байланыстырылған икемді бюджеттеу жүйесі жатады [22].

Денсаулық сақтау жүйелері мен ұйымдарында бюджеттеу тәжірибесін жетілдіру бойынша барлық күш-жігерге қарамастан, бұл сала әлі де өсіп келе жатқан шығындар мен ресурстарды тиімсіз пайдаланудан зардап шегуде. Біз бюджеттеу әдістерін, өлшеу тәсілдерін, олардың күшті және әлсіз жақтарын зерттеп, оны жақсарту бойынша бірнеше шешімдер ұсынуды мақсат еттік. Бұл шешімдер елдегі басқа да медициналық ұйымдардың тәжірибесінде қолданыла алады.

Зерттеу мақсаты: 2021-2024 жылдар аралығында Түркістан облысының Созақ аудандық ауруханасының бюджеттік жоспарлау мен қаржылық тұрақтылық көрсеткіштерін кешенді талдау арқылы қаржы ресурстарын пайдаланудың тиімділігін бағалау.

2. Материалдар мен әдістер

Зерттеу сипаттамалық және аналитикалық сипаттағы қолданбалы жұмыс ретінде жүргізілді. Зерттеу нысаны – Созақ аудандық ауруханасы, ал пәні – 2021-2024 жылдар аралығындағы бюджеттік жоспарлау мен қаржылық тұрақтылық көрсеткіштері болып табылады.

Зерттеу барысында негізгі материал ретінде Созақ аудандық ауруханасының 2021-2024 жылдардағы қаржылық есептері, жылдық және тоқсандық есептер, кіріс және шығыс сметалары, бухгалтерлік баланс және қаржы-шаруашылық қызметінің нәтижелері туралы есептер пайдаланылды. Сонымен қатар, қаржыландыру құрылымының динамикасы мен шығын бағыттарының тиімділігі талданды. Мемлекеттік статистика органдарының ресми деректері мен зерттеліп отырған 4 жылдық кезеңдегі ішкі аналитикалық тізілімдері сараланды.

Созақ аудандық ауруханасының келесі экономикалық көрсеткіштері талданды:

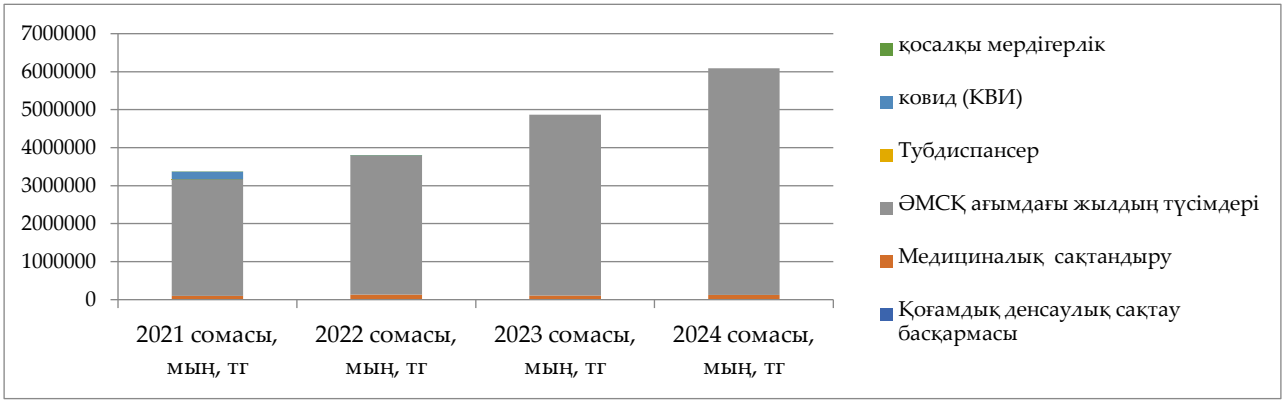
- негізгі қорлардың жаңару коэффициенті;
-негізгі қорлардың шығу коэффициенті;
- қайтарымдылық;
- қор сыйымдылығы;
- қормен жарақтандырылуы;
- айналым қаражаттарының бекіту коэффициенті.

Зерттеу барысында құжаттық талдау, экономикалық және салыстырмалы талдау, құрылымдық және динамикалық талдау әдістері қолданылды. Мәліметтер Microsoft Excel бағдарламасында жүйеленіп, негізгі қаржылық көрсеткіштер пайыздық және салыстырмалы үлесте есептелді.

Этикалық қағидаттар сақталып, ұйымның ішкі қаржылық деректері құпиялылық режимінде пайдаланылды. Зерттеу нәтижелері аурухана деңгейінде бюджеттік жоспарлау тиімділігін арттыру және қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету бойынша ұсынымдар әзірлеуге мүмкіндік берді.

3. Нәтижелері

Созақ аудандық ауруханасының 2021-2024 жылдарға арналған бюджеттік жоспарын талдау мекеменің жалпы кірісінің тұрақты өскенін көрсетті. 2021 жылы 3 365 356, 37 теңгені құраса, 2024 жылға қарай 85 пайызға өсіп, 6 229 432,84 теңгеге жетті. Өсудің негізгі факторлары мемлекеттік қаржыландырудың ұлғаюы, медициналық қызметтер көлемінің ұлғаюы және республикалық бюджеттің ұлғаюы болды (1-ші сурет).



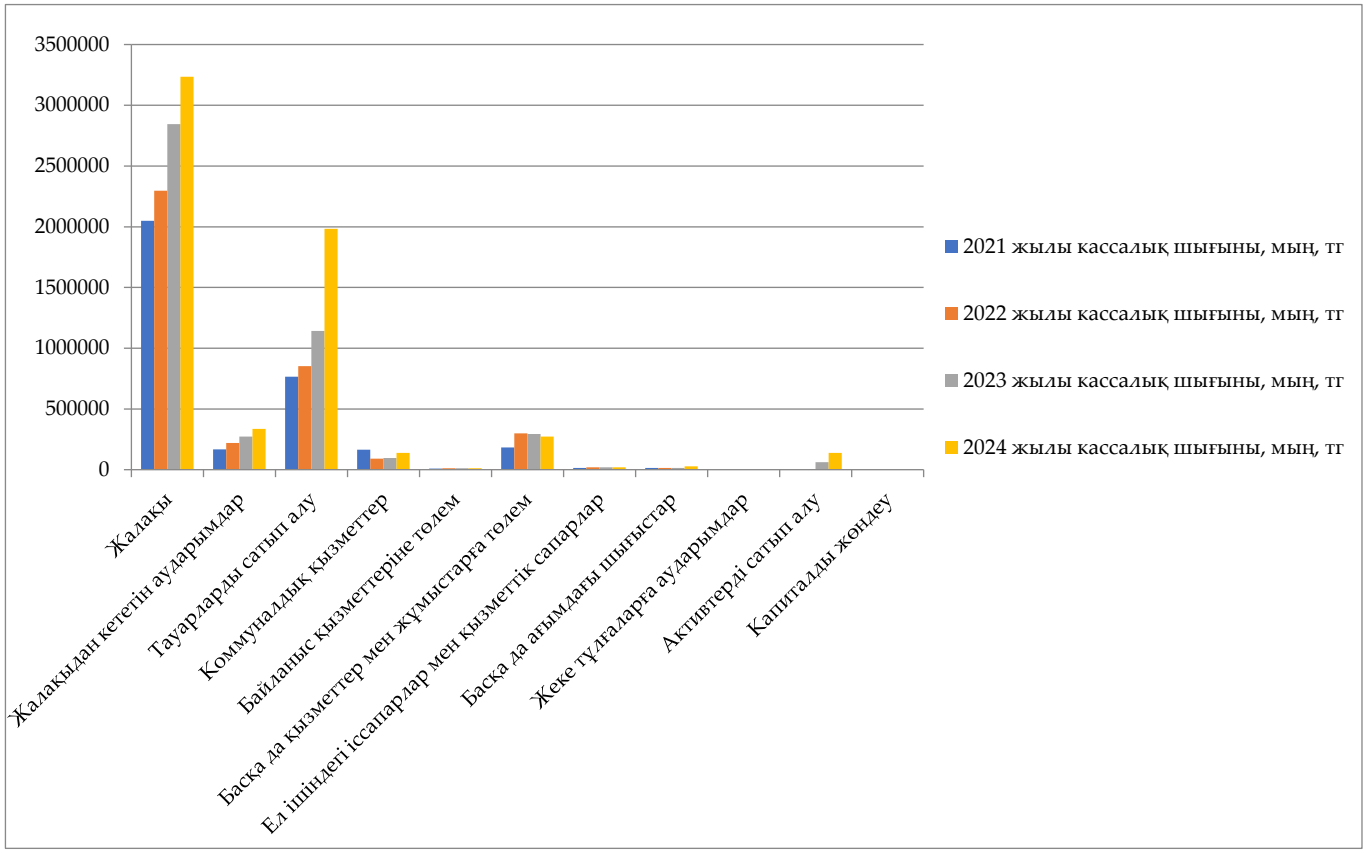
Сурет 1 – Созақ аудандық ауруханасының кіріс құрылымы, 2021-2024 жж.

Негізгі кіріс көзі Міндетті әлеуметтік медициналық сақтандыру қоры (МӘМС) болып қалды. Қосымша қаржыландыру өткен жылдардағы пайдаланылмаған бюджет қалдықтарынан қарастырылған. 2022 жылы 2021 жылдан бері пайдаланылмаған қаражаттың 30%-ы (134 073,04 теңге) келесі қаржылық кезеңге көшірілді, ал 2023 жылы осы көрсеткіш 111 896,67 теңгені құрады. 2024 жылы аударылған қаражат сомасы 124 198,66 теңгеге жетті, бұл бөлінген бюджеттің бір бөлігі игерілмегенін көрсетеді.

2021 жылы COVID-19 пандемиясының әсерінен ауруханаңың қаржылық тұрақтылығы әлсіреп, негізгі қаржыландыру МӘМС арқылы жүзеге асырылды, оның ішінде пандемиямен күресуге қосымша мақсатты қаражат қарастырылды. Одан кейінгі жылдары қаржыландыру тұрақтанды, кірістің ең елеулі өсімі 2023 және 2024 жылдары

тіркелді, бұл кезде жылдық өсім тиісінше 28,3% және 27,7% болды.

Созақ аудандық ауруханасының 2021-2024 жылдарға арналған шығындарының динамикасын талдау көптеген санаттар бойынша шығындардың айтарлықтай өскенін анықтады. Ең маңызды бағыттардың бірі – еңбекақы қорының 2021 жылы 2 046 737,3 теңгеден 2024 жылы 3 233 549,6 теңгеге дейін өскені байқалады. Мұндай өсім қызметкерлер санының ұлғаюына, жалақыны индексациялауға, қосымша төлемдерді енгізуге немесе жалақы шкаласының өзгеруіне байланысты болуы мүмкін. Еңбекақы қорынан аударымдар да пропорционалды түрде – 168 070,5 теңгеден 335 762,49 теңгеге дейін өсті, бұл әлеуметтік төлемдер жүктемесінің артқанын көрсетеді (2-ші сурет).



Сурет 2 - Созақ аудандық ауруханасының шығындар құрылымының динамикасы, 2021-2024 жж.

Тауарларды сатып алу құны да 2021 жылғы 764 597,08 теңгеден 2024 жылы 1 982 292,75 теңгеге дейін айтарлықтай өсті. Бағаның ең үлкен өзгерісі 2023 жылы байқалды, ол кезде шығындар 853 271,23 теңгеден 1 141 989,81 теңгеге дейін өсті және бұл үрдіс 2024 жылы жалғасты. Бұл өсім инфляцияға, дәрі-дәрмек пен шығын материалдарына сұраныстың артуына және сатып алу саясатының өзгеруіне байланысты болуы мүмкін (2-ші сурет).

Коммуналдық шығындар тұрақсыздықты көрсетті: 2022 жылы олар 163 680,24 теңгеден 91 546,1 теңгеге дейін төмендеді, бірақ кейін 2024 жылы 139 018,69 теңгеге дейін өсті. Бұл тарифтердің ауытқуына, тұтынуды оңтайландыруға немесе уақытша үнемдеу шараларына байланысты болуы мүмкін.

Байланыс қызметтерінің құны салыстырмалы түрде тұрақты болып қалды, бірақ талданып отырған кезеңде – 2021 жылғы 8 419,41 теңгеден 2024 жылы 12 200 теңгеге дейін өсу байқалды. Мұны инфляциямен, тарифтердің өсуімен немесе қызмет көрсету аясының кеңеюімен түсіндіруге болады.

Басқа қызметтер мен жұмыстарға арналғаншығындар құбылмалы болды, 2021 жылы 184 037,01 теңгені құрап, 2022 жылы 298 394,78 теңгеге дейін өсті, одан кейін 2023 жылы 293 920,6 теңгеге дейін төмендеді, ал 2024 жылы 27282,2 теңгеге төмендеді. Бұл өзгерістер сатып алынған қызметтерді қарауға және шығындар құрылымын түзетуге байланысты болуы мүмкін.

Іссапар шығындары біртіндеп өсті: 2021 жылғы 14 251,9 теңгеден 2024 жылы 20 056 теңгеге дейін, бұл сапарлар жиілігінің ұлғаюымен, шығындарды өтеу нормаларының өзгеруімен немесе іссапарлар географиясының кеңеюімен түсіндіріледі.

Басқа ағымдағы шығыстар 2023 жылғы 13 219,5 теңгеден 2024 жылы 27 718,6 теңгеге дейін айтарлықтай өсті. Бұл жаңа шығындар баптарының пайда болуына немесе әкімшілік шығыстардың ұлғаюына байланысты болуы мүмкін.

https://doi.org/10.32921/2663-1776-2026-61-3-jhd073

Кесте 1 - Созақ аудандық ауруханасының негізгі экономикалық көрсеткіштері, формулалары және есептеу мәндері (2021–2024 жж.)

Көрсеткіш атауы	**Формула**	**Айнымалылар**	**2021 жыл**	**2022 жыл**	**2023 жыл**	**2024 жыл**
Негізгі құралдарды жаңарту коэффициенті ($К_{жаң.}$)	$К_{жаң} = В / Ф_к$ [23]	В - тұрақты бағадағы есепті кезеңде негізгі құралдарды қолданысқа енгізу	2256,4	2311,5	2355,3	2374,6
		$Ф_к$ - тұрақты бағадағы есепті кезеңнің соңындағы негізгі құралдар	2109,5	2136,6	2140,5	2143,5
$К_{жаң.}$, негізгі құралдарды жаңарту коэффициентінің нәтиже мәні			*1,069*	*1,082*	*1,1*	*1,108*
Негізгі құралдарды шығару коэффициенті ($К_{шығ.}$)	$К_{шығ} = Л/Ф_н$ [23]	*Л* - тұрақты бағадағы есепті кезеңде негізгі құралдарды жою	610,0	615,2	615,5	617,1
		$Ф_н$ - тұрақты бағадағы есепті кезеңнің басындағы негізгі құралдар	2316,5	2410,5	2359,7	2374,6
$К_{шығ.}$, негізгі құралдарды шығару коэффициентінің нәтиже мәні			*0,263*	*0,254*	*0,261*	*0,260*
Негізгі қорлардың қайтарымдылығы (Ф)	$Ф = Q_в/Сф$ [23]	$Q_в$ - медициналық тауарлар мен қызметтердің өндірілген құны	776120	718268	781014	778067
		$С_ф$ - негізгі қорлардың орташа жылдық баланстық құны	93618,5	94016,5	94022,7	94028,8
Ф, негізгі қорлардың қайтарымдылығының нәтиже мәні			*8,29*	*7,64*	*8,307*	*8,275*
Қор сыйымдылығы ($Ф_к$)	$Ф_к = 1/Ф$ [23]	Ф - негізгі қорлардың қайтарымдылығы	8,29	7,64	8,307	8,275
$Ф_к$, қор сыйымдылығының нәтиже мәні			*0,121*	*0,131*	*0,120*	*0,121*
Қормен жарақтандырылу ($Ф_ж$)	$Ф_ж = Сф/Чсм$ [23]	$С_ф$ - негізгі қорлардың орташа жылдық баланстық құны	93618,5	94016,5	94022,7	94028,8
		$Ч_{см}$ - Персоналдың орташа тізімдік саны	24103,0	24355,1	24503,5	24514,0
$Ф_ж$, қормен жарақтандырылудың нәтиже мәні			*3,88*	*3,86*	*3,84*	*3,84*
Айналым қаражаттарының айналымдылық коэффициенті ($К_{айн}$)	$К_{айн} = В/О_{айн}$ [23]	В - медициналық тауарлар мен қызметтердің өндірілген құны	532570	550604	548598	551672
		$О_{айн}$ - айналым қаражаттарының орташа мөлшері	420118,1	419258,0	419953,0	420330,1
$К_{айн}$, айналым қаражаттарының айналымдылық коэффициентінің нәтиже мәні			*1,268*	*1,313*	*1,306*	*1,312*

https://doi.org/10.32921/2663-1776-2026-61-3-jhd073

Кесте 1 (жалғасы) - Созақ аудандық ауруханасының негізгі экономикалық көрсеткіштері, формулалары және есептеу мәндері (2021–2024 жж.)

Көрсеткіш атауы	**Формула**	**Айнымалылар**	**2021 жыл**	**2022 жыл**	**2023 жыл**	**2024 жыл**
Айналым қаражаттарының бекіту коэффициенті ($К_{бек}$)	$К_{бек}$ = Оайн/В [23]	$О_{айн}$ - айналым қаражаттарының орташа мөлшері	420118,1	419258,0	419953,0	420330,1
		В - медициналық тауарлар мен қызметтердің өндірілген құны	532570,0	550604,0	548598,0	551672,0
$К_{бек}$, айналым қаражаттарының бекіту коэффициентінің нәтиже мәні			*0,789*	*0,762*	*0,766*	*0,762*
Жалпы пайда (ЖП)	ЖП = Т − ӨҚ [23]	Т – медициналық тауарлар мен қызметтерді сатудан түскен түсім (выручка от реализации)	45388,36	44868,41	45528,35	45989,40
		ӨҚ – толық өзіндік құн (полная себестоимость)	66125,4	67000,5	67028,5	67211,5
ЖП, жалпы пайда			*-20 737,04*	*-22 132,09*	*-21 500,15*	*-21 222,10*
Таза пайда (ТП)	ТП = ЖП −С [23]	ЖП – жалпы пайда	- 20 737,04	-22 132,09	-21 500,15	-21 222,10
		С – төленген салықтар мен басқа да міндетті төлемдер сомасы	641223,0	642135,0	648731,0	649130,0
ТП, таза пайда			*-661 960,04*	*-664 267,09*	*-670 231,15*	*-670 352,10*
Сатылым рентабельділігі (R)	R= ТП/Ө ×100% [23]	ТП – таза пайда;	-661 960,04	-664 267,09	-670 231,15	-670 352,10
		Ө – өндірілген медициналық тауарлар мен қызметтердің толық құны	418296	419257	420238	420300
R, сатылым рентабельділігі			*-158,25%*	*-158,44%,*	*-159,49%*	*-159,49%*

Күрделі салымдар санатында ерекше өзгерістер байқалады: егер 2021 және 2022 жылдары активтерді сатып алуға шығындар болмаса, 2023 жылы бұл мақсаттарға 61 858,1 теңге, ал 2024 жылы қазірдің өзінде 139 317,8 теңге бөлінді. Бұл ауруханаңың, жабдықтар мен инфрақұрылымның жаңартылғанын көрсетсе керек.

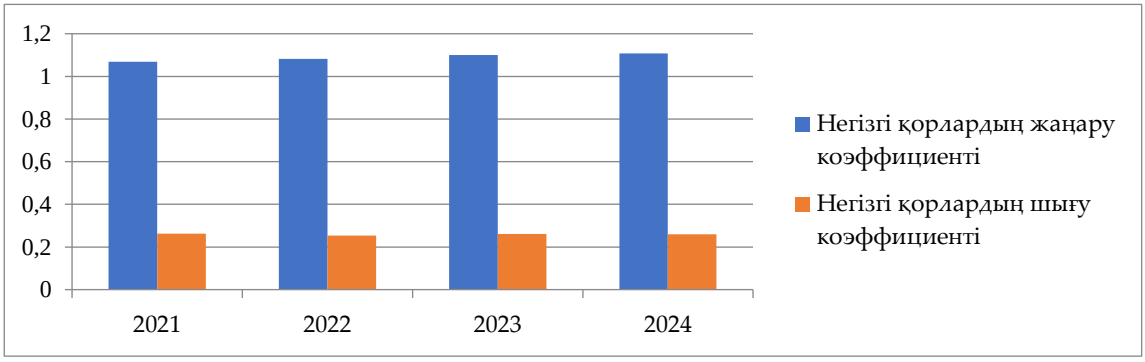
Қарастырылып отырған кезеңде күрделі жөндеу жұмыстарына қаржы қарастырылмаған, бұл қажеттіліктің болмауына немесе осы жұмыстардың келесі жылдарға ауыстырылуына байланысты болуы мүмкін.

2021–2024 жылдар аралығындағы негізгі қорлардың жаңару және шығу көрсеткіштерін талдау Созақ аудандық ауруханасының материалдық-техникалық базасының жағдайын бағалауға мүмкіндік берді (1-кесте, 3-ші сурет).

Негізгі қорлардың жаңару коэффициенті 2021 жылы 1,069-ға тең болған. Келесі жылдары оның шамалы болса да үнемі өскені байқалады: 2022 жылы – 1,082, 2023 жылы – 1,1, ал 2024 жылы – 1,108 болды. Бұл оң динамика ауруханада негізгі қорлардың жаңартылып жатқанын, яғни жаңа жабдықтар мен техникалар алынып жатқанын көрсетеді. Мұндай үрдіс медициналық қызмет сапасын арттыруға ықпал етеді және өндірістік процестің тиімділігін қамтамасыз етеді.

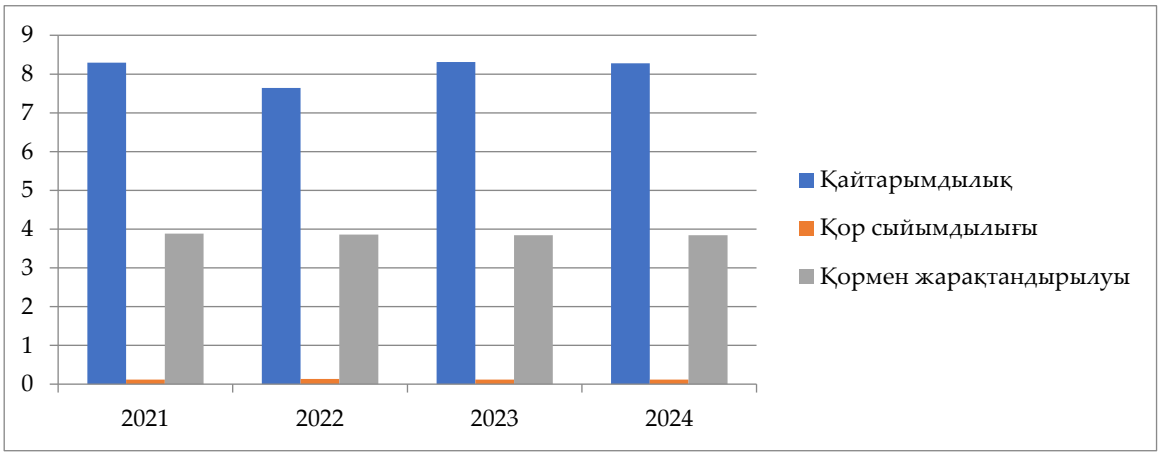
Негізгі қорлардың шығу коэффициенті 2021 жылы 0,263-ке тең болған. Ал 2022 жылы 0,254-ке азайып, 2023 жылы қайта 0,261-ге, 2024 жылы 0,260-

қа тең болды. Осы көрсеткіштерге қарап, негізгі қорлардың шығуы шамамен бір деңгейде сақталып отырғанын байқауға болады. Бұл ауруханадағы негізгі құралдар ұзақ уақыт бойы пайдаланылатынын, оларды тиімді пайдалану арқылы ресурстар үнемделетінін білдіреді.



Сурет 3 - Созақ аудандық ауруханасының негізгі қорлар бойынша көрсеткіштері, 2021-2024 жж.

Қайтарымдылық көрсеткіші 2021 жылы 8,29-ды құраған, яғни 1 теңгелік негізгі қорға шаққанда 8,29 теңге өнім өндірілген. 2022 жылы қайтарымдылық 7,64-ке төмендегенімен, 2023 жылы 8,307-ге дейін өсіп, 2024 жылы сәл ғана төмендеп, 8,275 деңгейінде қалыптасқан. Бұл ауруханаңың негізгі құралдарды тиімді пайдалану деңгейінің тұрақты екенін және жылдар бойы оңтайландыру шаралары жүргізілгенін көрсетеді (1-ші кесте, 4-ші сурет).



Сурет 4 - Созақ аудандық ауруханасының қор тиімділігінің көрсеткіштері, 2021-2024 жж.

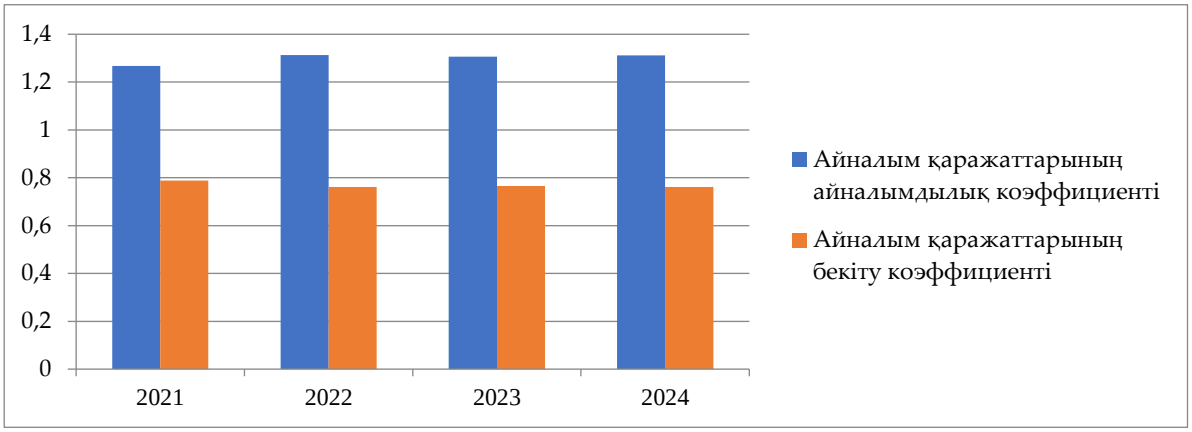
2021 жылы қор сыйымдылығы 0,121 бірлікті құрады. 2022 жылы бұл көрсеткіш 0,131-ге дейін артты, бұл кезеңде негізгі қорлардың өнім бірлігіне шаққандағы үлесінің ұлғайғанын аңғартады. Алайда 2023 жылы көрсеткіш аздап төмендеп, 0,120 деңгейіне дейін төмендеді. 2024 жылы қор сыйымдылығы қайтадан 0,121 бірлікке көтеріліп, бастапқы мәніне оралды. Бұл өзгеріс шамалы болғанымен, ауруханаңың өндірістік үдерістерінде ресурстарды тиімді пайдалану жолдары тұрақты түрде сақталғанын аңғартады.

Қормен жарақтандырылуы 2021 жылы 3,88 теңгеге тең болған. 2022 жылы бұл мән 3,86-ға төмендесе де, 2023 және 2024 жылдары 3,84 деңгейінде тұрақтанған. Бұл аурухана қызметкерлерінің еңбек жағдайының техникалық тұрғыдан біртіндеп жақсарып жатқанын білдіреді.

Созақ аудандық ауруханасы 2021-2024 жылдар аралығында негізгі қорларды пайдалануда тиімділік пен тұрақтылықты сақтаған. Қайтарымдылық пен қормен жарақтандырылуында оң динамика байқалады, бұл материалдық базаны жаңарту мен ұтымды пайдаланудың нәтижесі екенін көрсетеді.

2021-2024 жылдар аралығында Созақ аудандық ауруханасының айналым қаражаттарына байланысты көрсеткіштері тұрақты және оң динамика көрсетті. Атап айтқанда, айналым қаражаттарының айналымдылық коэффициенті 2021 жылы 1,268 көрсеткішін құраса, 2022 жылы бұл мән 1,313-ке дейін артқан. 2023 жылы аздаған

төмендеу байқалып, 1,306-ға дейін түссе де, 2024 жылы қайта өсіп, 1,312 көрсеткішіне жетті. Бұл – аурухана өндірістік қызметте айналым қаражаттарын тұрақты әрі тиімді пайдаланып отырғанының дәлелі. Айналымдылықтың жоғары болуы айналым қаражаттарының өндіріс процесінде жиі айналып, тиімді жұмыс істейтінін білдіреді (1-ші кесте, 5-ші сурет).

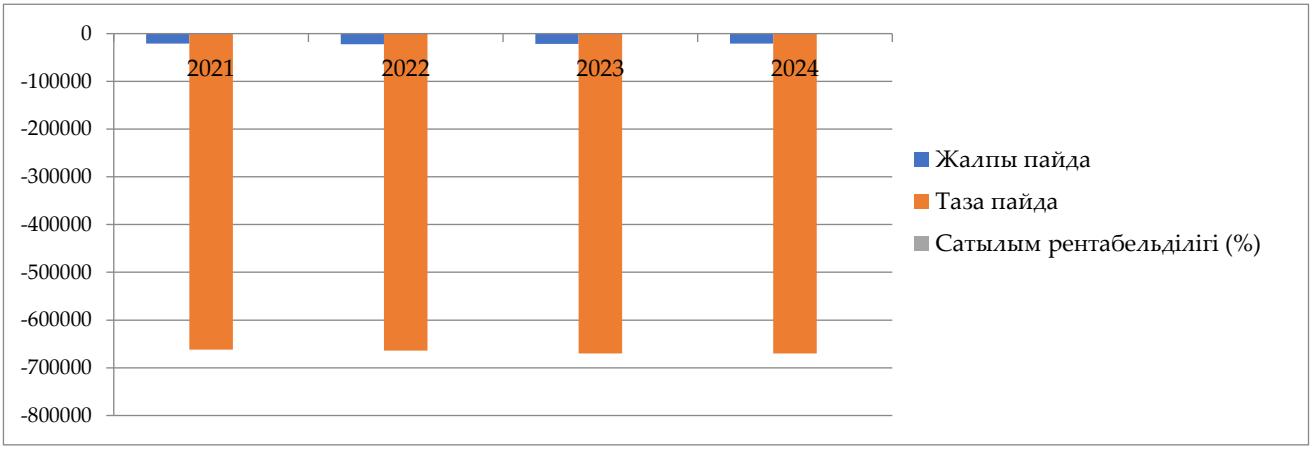


Сурет 5 - Созақ аудандық ауруханасының айналым қаражаттары бойынша көрсеткіштері, 2021-2024 жж.

Ал айналым қаражаттарының бекіту коэффициенті керісінше бағытта есептеледі. 2021 жылы бұл көрсеткіш 0,789 деңгейінде болды. 2022 жылы коэффициент 0,762-ге төмендеп, айналым қаражаттарының біршама тиімді пайдаланылғанын көрсетті. 2023 жылы аздап өсіп, 0,766-ны құрады. Ал 2024 жылы көрсеткіш қайтадан 2022 жылғы деңгеймен теңесіп, 0,762-ні көрсетті. Осы көрсеткіштерден ауруханадағы айналым қаражаттарының біршама тұрақты әрі тиімді қолданылғанын байқауға болады. Жылдар бойынша айтарлықтай ауытқулар болмағандықтан, ұйым ресурстарының басқарылуы жүйелі жүргізілген деп қорытынды жасауға болады.

Айналым қаражаттарының екі негізгі көрсеткіші де ұйымның қысқа мерзімді активтерін басқарудағы тиімділігін, қаржылық тұрақтылығын және ресурстарды үнемді пайдалануға деген ұмтылысын айқын сипаттайды. Бұл ауруханаңың қаржы-шаруашылық қызметінде оң өзгерістер мен тұрақты даму үрдісінің бар екенін білдіреді.

2021-2024 жылдар аралығындағы Созақ аудандық ауруханасының пайда және рентабельділік көрсеткіштеріне жүргізілген талдау ұйымның қаржылық нәтижелерінің теріс сипатта болғанын көрсетеді (1-ші кесте, 6-шы сурет).



Сурет 6 - Созақ аудандық ауруханасының қаржылық нәтижелері, 2021-2024 жж.

Жалпы пайда көрсеткіші барлық талданған жылдарда теріс мәнге ие болды. 2021 жылы жалпы шығын – 20 737,04 теңге болса, 2022 жылы бұл көрсеткіш 22 132,09 теңгеге дейін өсті. 2023 жылы аздап төмендеп, 21 500,15 теңгені, ал 2024 жылы – 21 222,10 теңгені құрады. Бұл көрсеткіш медициналық қызмет көрсету барысында түсетін табыстың өндірістік шығындарды толық жаба алмай отырғанын аңғартады.

https://doi.org/10.32921/2663-1776-2026-61-3-jhd073

Таза пайда да барлық жылдарда айтарлықтай теріс деңгейде сақталған. 2021 жылы таза шығын 661 960,04 теңгені құраса, 2022 жылы бұл сома 664 267,09 теңгеге жеткен. 2023 жылы шығын көлемі 670 231,15 теңгеге дейін өскен, ал 2024 жылы ол 670 352,10 теңгеге дейін жеткен. Бұл – ұйымның табысы салықтар мен басқа да міндетті төлемдерді есептегеннен кейін де шығынға ұшырап отырғанын көрсетеді.

Сатылым рентабельділігі көрсеткіші де осы жағдайды растайды. Бұл көрсеткіштің мәні барлық жылдарда теріс болып, сәйкесінше -158,25%, -158,44%, -159,49%, және -159,49% деңгейінде болды. Бұл – әрбір 100 теңгелік өндірілген медициналық қызмет үшін аурухана 158–159 теңге көлемінде шығынға ұшырап отырғанын білдіреді.

4. Талқылау

2021–2024 жылдар аралығында Созақ аудандық ауруханасының қаржылық көрсеткіштерін кешенді талдау ұйымның кіріс құрылымында тұрақты оң динамика бар екенін, бірақ табыстылық көрсеткіштерінің теріс аймақта қалып отырғанын көрсетті. Бұл жағдай аурухананың әлеуметтік бағыттағы қызмет сипатын және мемлекеттік қаржыландыруға айқын тәуелділігін көрсетеді.

Аурухана кірісі 2021 жылы 3,37 млн теңгеден 2024 жылы 6,23 млн теңгеге дейін өсіп, шамамен 85%-ға артқан. Мұндай өсімнің негізгі факторлары – мемлекеттік қаржыландыру көлемінің артуы, МӘМС арқылы төленетін қызметтердің кеңеюі және республикалық бюджеттен қосымша қаражаттың бөлінуі. Бұл үрдіс ұйымның экономикалық негізінің нығайып келе жатқанын және денсаулық сақтау саласындағы жалпы инвестициялық саясатпен үндес екенін көрсетеді.

Шығындар құрылымы да айтарлықтай өзгеріске ұшыраған. Ең ірі баптар – еңбекақы қоры мен тауарлар сатып алу шығындары, олардың айтарлықтай өсуі кадрлық әлеуетті арттыру, жалақы индексациясы және инфляциялық факторлармен түсіндіріледі. Сонымен қатар, коммуналдық және байланыс қызметтері бойынша шығындар да біртіндеп ұлғайған, бұл тарифтердің өсуімен және қызмет көлемінің артуымен байланысты.

Жалпы алғанда, бюджеттік шығындар теңгерімді сипатқа ие және экономикалық үрдістер мен инфляцияны ескере отырып қалыптастырылған. Алайда пайдаланылмаған қаражаттың жыл сайын келесі қаржылық кезеңге аударылуы жоспарлау мен қаражатты игеру тиімділігін жетілдіру қажеттілігін көрсетеді.

Негізгі құралдардың жаңару коэффициенті 2021 жылы 1,069-дан 2024 жылы 1,108-ге дейін өскен. Бұл ауруханың материалдық-техникалық базасын жүйелі түрде жаңартып, жаңа жабдықтар мен технологияларды енгізіп отырғанын көрсетеді. Ал шығу коэффициентінің шамамен 0,26 деңгейінде тұрақтауы негізгі қорлардың ұзақ мерзімді және тиімді пайдаланып жатқанын білдіреді.

Қайтарымдылық көрсеткіші 2023 жылы ең жоғары – 8,307 мәнге жетіп, негізгі қорлардың тиімді қолданылып жатқанын көрсетті. Қор сыйымдылығы мен қормен жарақтандырылу көрсеткіштерінің өзгерісі шамалы ғана болғанымен, бұл өндірістік қуаттың тұрақты сақталғанын, бірақ техникалық жаңғыру әлеуетінің толық жүзеге аспағанын аңғартады.

Айналым қаражаттарының айналымдылық коэффициенті 2021 жылы 1,268-ден 2024 жылы 1,312-ге дейін өскен. Бұл қысқа мерзімді активтердің айналым тиімділігінің артқанын білдіреді. Ал бекіту коэффициентінің төмендеуі (0,789-дан 0,762-ге) айналым қаражаттарының өндіріс процесінде жиі қолданылып отырғанын, яғни қаржы ресурстарының тиімді жұмсалғанын көрсетеді.

Бұл көрсеткіштердің тұрақтылығы ұйымның қаржылық басқару жүйесінің тиімділігін және айналым активтерін оңтайлы пайдалануға ұмтылысын дәлелдейді.

Алайда ұйымның ең әлсіз тұсы – табыстылық көрсеткіштері. 2021-2024 жылдар аралығында жалпы және таза пайда барлық жылдары теріс мәнде қалып отыр. 2024 жылы таза шығын 670 352 теңгеге жеткен. Бұл ауруханың медициналық қызметтерден түскен табысы өндірістік және әкімшілік шығындарды толық жаба алмай отырғанын көрсетеді.

Сатылым рентабельділігі де теріс аймақта – шамамен -158; -159% аралығында тұрақтаған. Бұл әрбір 100 теңгелік қызмет үшін шамамен 158-159 теңге шығын келетінін білдіреді. Мұндай нәтиже коммерциялық емес, әлеуметтік бағыттағы ұйымдар үшін заңды құбылыс болып табылады, себебі ауруханалар табыс табудан гөрі халықтың денсаулығын қорғауға бағытталған.

Сонымен қатар, рентабельділіктің теріс деңгейде сақталуы қаржыландыру құрылымын жетілдіру, шығындарды оңтайландыру, сондай-ақ қызмет тиімділігін арттыру қажеттілігін айқындайды.

Таза пайда мен рентабельділіктің теріс болуы денсаулық сақтау ұйымдарына тән экономикалық құбылыс болып саналады. Van Leeuwen және

авторлар тобының (2023) BMC Health Services Research журналында жарияланған зерттеуінде бюджеттік медициналық ұйымдардың басты мақсаты табыс табу емес, халық денсаулығын қорғау екені көрсетіледі [24]. Осыған байланысты шығындардың өсуі олардың әлеуметтік міндеттерін орындауымен түсіндіріледі.

Зерттеу шектеулеріне деректердің тек бір медициналық ұйым шеңберінде қарастырылуы жатады. Дегенмен, алынған нәтижелер аймақтық деңгейдегі денсаулық сақтау ұйымдарының қаржылық саясатын жетілдіру үшін маңызды практикалық ұсыныстар жасауға мүмкіндік береді.

5. Қорытынды

Жүргізілген талдау нәтижелері Созақ аудандық ауруханасының 2021-2024 жылдар аралығындағы бюджеттік жоспарлау және қаржылық тұрақтылық саласында айтарлықтай оң өзгерістерге қол жеткізгенін көрсетті. Жалпы кірістің 85%-ға өсуі қаржыландырудың жүйелі түрде ұлғайып отырғанын, соның ішінде міндетті медициналық сақтандыру қоры мен республикалық бюджет арқылы қаржыландыру көлемінің артқанын дәлелдейді. Бұл көрсеткіштер мекеменің медициналық қызмет көлемін кеңейту және инфрақұрылымын жаңғырту мүмкіндіктерін арттырғанын байқатады. Сонымен қатар, шығындар құрылымындағы өзгерістер ауруханаңың кадрлық ресурстарын нығайтуға, материалдық-техникалық базасын жақсартуға және медициналық қызмет сапасын арттыруға бағытталғанын көрсетеді.

Еңбекақы қорының ұлғаюы мен тауарлар мен қызметтерді сатып алу шығындарының артуы қызмет көрсету көлемі мен сапасының өсуімен тікелей байланысты. Дегенмен, пайдаланылмаған қаржының келесі жылдарға жүйелі түрде көшірілуі бюджеттік жоспарлау үдерісінде жетілдіруді қажет ететін тұстардың бар екенін көрсетеді.

Негізгі қорлардың жаңару коэффициентінің біртіндеп өсуі мен шығу коэффициентінің тұрақтылығы ауруханаңың материалдық-техникалық жабдықталуының жақсарып келе жатқанын дәлелдейді. Қайтарымдылық пен қор сыйымдылығы сияқты көрсеткіштердің тұрақты деңгейде болуы негізгі құралдарды тиімді пайдалану мен басқарудың оңтайлы жүргізіліп отырғанын айғақтайды.

Ауруханаңың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін бюджеттік жоспарлауды оңтайландыру, қосымша қаржыландыру көздерін тарту және бөлінген ресурстарды толық әрі тиімді игеру ұсынылады. Бұл шаралар мекеменің қаржылық тұрақтылығын арттырып қана қоймай, денсаулық сақтау қызметтерінің сапасын да жаңа деңгейге көтеруге мүмкіндік береді.

Мүдделер қақтығысы. Авторлар осы зерттеуді жүргізуде мүдделер қақтығысы жоқ деп мәлімдейді.

Алғыс. Авторлар Созақ аудандық ауруханасына мәліметтерді ұсынғаны және зерттеуді жүргізуге көмектескені үшін алғысын білдіреді. Сондай-ақ әдістемелік және консультативтік қолдау көрсеткен әріптестер мен сарапшыларға ерекше алғыс айтамыз.

Қаржыландыру. Зерттеу сыртқы қаржыландырусыз жүргізілді.

Авторлардың үлестері. Концептуализация – А.Г.; деректерді жинау және талдау – А.Г.; статистикалық мәліметтерді өңдеу, диаграммалар мен кестелерді дайындау – Н.Б.; қолжазбаны жазу – А.Г.; мақаланы өңдеу және түпкілікті пішімдеу – С.А.

ЖИ декларациясы. Авторлар бұл қолжазбаны даярлау барысында жасанды интеллект қолданылмағандығын мәлімдейді.

Әдебиет

1. Wildavsky, A. (2018). Budgeting as a political process. In The Revolt Against the Masses. Routledge, 338–349. https://doi.org/10.4324/9781351302920

2. Aziz, H., & Shah, N. (2021). Participatory budgeting: Models and approaches. In Pathways Between Social Science and Computational Social Science. Springer, 215–236. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54936-7_10

3. Ostaev, G. Y., Gogolev, I. M., Kondratiev, D. V., Markovina, E. V., Mironova, M. V., Kravchenko, N. A., & Aleksandrova, E. V. (2019). Strategic budgeting in the accounting and management system of agricultural enterprises. Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences, 6(4), 8180–8186. https://doi.org/10.5281/zenodo.2648634

4. Brill, M., Forster, S., Lackner, M., Maly, J., & Peters, J. (2023, June). Proportionality in approval-based participatory budgeting. In Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence (Vol. 37, No. 5, pp. 5524-5531). https://doi.org/10.1609/aaai.v37i5.25686

5. Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Langella, C., Manes-Rossi, F., Sancino, A., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2020). Reconsidering public budgeting after the COVID-19 outbreak: Key lessons and future challenges. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 32(5), 957–965. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2020-0115

6. Rangachari, P., & Thapa, A. (2025). Impact of hospital and health system initiatives to address Social Determinants of Health (SDOH) in the United States: a scoping review of the peer-reviewed literature. BMC Health Services Research, 25(1), 342. https://doi.org/10.1186/s12913-025-12494-2

7. Paschoalotto, M. A. C., Lazzari, E. A., Rocha, R., Massuda, A., & Castro, M. C. (2026). Building a health system resilience framework: national, state, regional, and local perspectives. The Lancet Regional Health–Americas, 54. https://doi.org/10.1016/j.lana.2025.101334

8. Luyten, E., & Tubeuf, S. (2025). Equity in healthcare financing: A review of evidence. Health Policy, 152, 105218. https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2024.105218

9. Safarani, S., Ravaghi, H., Raeissi, P., & Maleki, M. (2018). Financial challenges of teaching hospitals and providing solutions. Journal of Education and Health Promotion, 7, 155. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_95_18

10. Rastegarimehr, B., Teymourlouy, A. A., & Gorji, H. A. (2025). Accreditation of primary health care services: A systematic review. Journal of Education and Health Promotion, 14(1), 15. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1649_23

11. Darzi, M. A., Islam, S. B., Khursheed, S. O., & Bhat, S. A. (2023). Service quality in the healthcare sector: a systematic review and meta-analysis. LBS Journal of Management & Research, 21(1), 13-29. https://doi.org/10.1108/LBSJMR-06-2022-0025

12. Yeung, K. (2023). The new public analytics as an emerging paradigm in public sector administration. Tilburg Law Review, 27(2), 1-32.

13. Tiva, M. G., Urbi, S. R. C., & Hasan, M. R. K. (2025). Preventable Readmissions and Financial Management in Healthcare: A Comparative Study of Cost Containment in Non-Profit and For-Profit Hospitals. Pathfinder of Research, 3(2), 1-21. https://doi.org/10.69937/pf.por.3.2.50

14. Mossialos, E., & Le Grand, J. (Eds.). (2019). Health care and cost containment in the European Union. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429426971

15. Sharfstein, J. M., Stuart, E. A., & Antos, J. (2018). Global budgets in Maryland: Assessing results to date. JAMA, 319(24), 2475–2476. https://doi.org/10.1001/jama.2018.5871

16. Sebire, N. J., Adams, A., Celi, L., Charlesworth, A., Gorgens, M., Gorsky, M., ... & McKee, M. (2025). The future hospital in global health systems: The future hospital within the healthcare system. The International journal of health planning and management, 40(3), 741-751. https://doi.org/10.1002/hpm.3891

17. Homauni, A., Markazi-Moghaddam, N., Mosadeghkhah, A., Noori, M., Abbasiyan, K., & Jame, S. Z. B. (2023). Budgeting in healthcare systems and organizations: a systematic review. Iranian journal of public health, 52(9), 1889. https://doi.org/10.18502/ijph.v52i9.13571

18. Riyadi, A. R., Khoiri, A., & Arina, Y. M. D. A. (2025). Acceptance and Implementation Challenges of Global Budget Payment Systems in Hospitals: A Literature Review. International Journal of Contemporary Sciences (IJCS), 3(12), 755-772. https://doi.org/10.55927/nrxk8v50

19. Burgos, J. A. M., Kittler, M., & Walsh, M. (2020). Bounded rationality, capital budgeting decisions and small business. Qualitative Research in Accounting & Management, 17(2), 293–318. https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2019-0020

20. Shneyder, M. (2022). Strategic planning and capital budgeting. Financial and business management for the doctor of nursing practice, 169.

21. Smith, D. G., & Wynne, J. (2006). Capital budgeting practices in hospitals. International Journal of Healthcare Technology and Management, 7(1–2), 117–128. https://doi.org/10.1504/IJHTM.2006.007875

22. Emami, A., Jalalian, A., & Sadeghi, S. H. (2020). Review of operational budgeting system in Iran and USA. Political Research Quarterly, 11(43), 25–49.

23. Medik, V. A. (2024). Obshchestvennoe zdorov'e i zdravookhranenie (Public health and healthcare) [in Russian]. Moskva: GEOTAR-Media, 656.

24. van Leeuwen, L. V. L., Mesman, R., Berden, H. J. J. M., & Jeurissen, P. P. T. (2023). Reimbursement of care does not equal the distribution of hospital resources: An explorative case study on a missing link among Dutch hospitals. BMC Health Services Research, 23(1), 1007. https://doi.org/10.1186/s12913-023-09649-4

Анализ бюджетного планирования и финансовой устойчивости Созакской районной больницы Туркестанской области за 2021–2024 годы

Аманжол А.Г. [1], Кошкимбаева С.А. [2], Байсынов Н.Б. [3*]

[1] Магистрант программы EMBA, Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, Алматы, Казахстан. E-mail: aydana.amanzholova.03@list.ru

[2] Ассоциированный профессор, Факультет медицины и здравоохранения, Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, Алматы, Казахстан. E-mail: koshkimbayeva.s@kaznmu.kz

[3] Магистрант по специальности «Общественное здравоохранение», Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, Алматы, Казахстан. E-mail: nurlan050203@mail.ru

Резюме

Цель исследования: оценить эффективность использования финансовых ресурсов путем комплексного анализа показателей бюджетного планирования и финансовой устойчивости Созакской районной больницы Туркестанской области за 2021–2024 годы.

Методы. Использованы финансовая документация, нормативно-правовые акты и статистические отчеты за 2021–2024 годы. Применялись методы документального, экономического и сравнительного анализа. Оценивались структура доходов и расходов, коэффициенты обновления основных средств, показатели рентабельности и оборачиваемости.

Результаты. Доход больницы увеличился примерно на 85% за анализируемый период, что связано с ростом государственного финансирования и расширением услуг, оплачиваемых через Фонд социального медицинского страхования. Однако показатели рентабельности оставались отрицательными, отражая социальную направленность и зависимость от государственного бюджета.

Выводы. Финансовое состояние учреждения в целом стабильное, но ограничено низкой финансовой самостоятельностью и недостатком дополнительных источников дохода. Требуется совершенствование бюджетного планирования и повышение эффективности использования средств для укрепления устойчивости региональных медицинских организаций.

Ключевые слова: бюджетное планирование, экономика здравоохранения, финансовая эффективность, управление больницей, бюджетный мониторинг.

Analysis of Budget Planning and Financial Stability of the Sozak District Hospital in the Turkestan Region for 2021–2024

Aidana Amanzhol [1], Sabira Koshkimbaeva [2], Nurlan Baisynov [3*]

[1] EMBA master's student, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan. E-mail: aydana.amanzholova.03@list.ru

[2] Associate Professor at the Faculty of Medicine and health, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan. E-mail: koshkimbayeva.s@kaznmu.kz

[3] Master,s degree in «Public health», Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan. E-mail: nurlan050203@mail.ru

Abstract

Objective: To evaluate the efficiency of financial resource utilization through a comprehensive analysis of budgetary planning and financial sustainability indicators of the Sozak District Hospital in the Turkistan Region for 2021–2024.

Methods. The research used official financial documentation, normative and legal acts, and annual and quarterly reports of the hospital for 2021–2024. Methods of document analysis, economic comparison, and structural evaluation of funding sources were applied. The study assessed revenue and expenditure dynamics, main fund renewal coefficients, profitability indicators, and turnover ratios.

Results. The findings showed a positive trend in income growth—an increase of about 85% from 2021 to 2024—mainly due to expanded state funding and services reimbursed by the the Social Health Insurance Fund. However, profitability remained negative throughout the period, reflecting the hospital's social orientation and dependence on

https://doi.org/10.32921/2663-1776-2026-61-3-jhd073

public funds. The renewal of fixed assets and improved turnover ratios demonstrated efforts to modernize infrastructure and optimize resources.

Conclusions. The hospital's financial position remains stable but limited by low financial autonomy and insufficient alternative income sources. The study highlights the need for improved budget planning and efficient fund utilization to strengthen sustainability in regional healthcare organizations.

Keywords: budget planning, health economics, financial efficiency, hospital management, budget monitoring.

https://doi.org/10.32921/2663-1776-2026-61-3-jhd073