

# Sağlık İşletmelerinde Bütçeleme ve Sermaye Bütçelemesi<sup>1</sup>

Rıdvan Aslan<sup>2</sup>

İbrahim Bozkurt<sup>3</sup>

## Özet

Sağlık hizmetlerinin sunumunda çok farklı meslek kolları ve mensubu yer almaktadır. Ayrıca farklı ekipman ve teçhizatlar yanında çok sayıda ve farklı türde ilaç ve sarf malzemeleri kısaca çok sayıda ve farklı girdinin kullanılması gerekmektedir. Bu girdilerin yüksek maliyetlere katlanmayı gerektirmesi; sağlık işletmelerinde özellikle de hastanelerde yönetimin finans boyutunu ön plana çıkarmaktadır.

Sağlık işletmelerinin finansal faaliyetlerinin öncesi, uygulanması ve sonrasında istenilen sonuçların elde edebilmesi için; finansal planlama ve bu kapsamda planlama, yürütme, denetleme ve değerlendirme faaliyetlerini de içinde barındıran bütçe ve bütçeleme konusu oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Bu çalışmada; bütçeleme ve sermaye bütçelemesi kavramları teorik çerçevede incelenerek, sağlık işletmeleri ve sağlık hizmetleri bağlamında kavramların yeri ve önemi ortaya konmaktadır.

## 1. GİRİŞ

Bir hedefe ulaşmanın değerini görmek, genellikle o hedefe ulaşmanın bir yolunu görmekten çok daha kolaydır. İnsanlar genellikle kendilerini veya hayatlarını bir şekilde iyileştirmeye karar vermektedirler. Ancak samimiyetten, kararlılıktan ve çabadan yoksun olmasalar da bir plan, buradan oraya nasıl ve niçin gidileceğine dair bir resim eksikliği çekmektedirler.

Proforma finansal tablolar, finansal kararların potansiyel sonuçlarına bir bakış ve belirli sonuçları planlamak için bir araç olarak kullanılabilirler. Bir bütçe şeklinde öngörüldüğünde rakamlar yalnızca tahmini bir sonuç

1 Bu çalışma 2023 yılında Kilis 7 Aralık Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde tamamlanmış "Sağlık İşletmelerinde Finansal Planlama, Bütçe ve Bütçeleme Kavramları" başlıklı tezsiz yüksek lisans dönem projesinden üretilmiştir.

2 Tezsiz yüksek lisans öğrencisi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, rrdvnsln91@gmail.com, Orcid/0000-0003-4274-7404

3 Dr. Öğr.Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Yusuf Şerefoğlu Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, ibrahim.bozkurt@kilis.edu.tr, Orcid: 0000-0002-5446-9862

değil, aynı zamanda gerçek bir strateji veya plan, bir hedefe ulaşmak için yol gösteren bir harita haline gelir.

Bütçeler genellikle yaşam giderlerini azaltmak, tasarrufları artırmak veya eğitim veya emeklilik amacıyla tasarruf etmek gibi belirli amaçlar gözetilerek oluşturulur. Bütçe bu amaçları gerçekleştirmek için gerçek bir plan sunar ve düşünceden çok bir eylem belgesidir. Mali tablolar tarihsel gerçekliğin yani zaten olmuş ve bitmiş olan her şeyin özetleri olsa da, bütçeler sonraki seçenekleri tanımlayan mevcut gerçekleri yansıtmaktadır.

Ülkemizde, son zamanlarda hem özel hem de kamu sağlık işletmelerinin insanlar tarafından tercih edilebiliyor ve kullanılabiliyor olması nedeniyle rekabet düzeyi daha da artmaktadır. Özellikle fiziksel varlıkların yönetimi, ister basit ekipmanların kullanıldığı birinci basamak sağlık hizmetlerinde isterse karmaşık yaşam destek ekipmanlarına sahip üçüncü basamak bir hastane düzeyinde olsun, sağlık hizmetlerinin kalitesi, verimliliği ve sürdürülebilirliği üzerinde her düzeyde etki oluşturmaktadır (Alataş, 2022).

Bu çalışmada; bütçeleme ve sermaye bütçeleme kavramları teorik çerçevede incelenerek, sağlık işletmeleri ve sağlık hizmetleri bağlamında kavramların yeri ve önemi ortaya konmaktadır.

## 2. HASTANE KAVRAMI

Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde hastaneler, "*Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmen için isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri; aynı zamanda doğum yapılan kurumlar*" olarak tanımlanmaktadır (Kırmızı, 2010). Bu tanımla hastaneler, asıl işlevleri olan hasta ve yaralıların tedavi faaliyetleri yönünden tanımlanmaktadır (Baykan, 2006).

Hastaneler bir sistem yaklaşımıyla; dinamik ve değişken bir ortamda, aldıkları girdileri dönüştüren ve çıktılarının önemli bir bölümünü aynı ortama veren geri bildirim mekanizması olan sistemlerdir (kuruluşlardır) (Büyükkaraman, 2014). Hastanenin girdileri hasta, emek, malzeme, fiziki ve parasal kaynaklardır. Elde edilen sonuçlar ise tedavi hizmetleri, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimi, ar-ge faaliyetleri ile toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlamaktır (Baykan, 2006).

Günümüzde hastane yöneticileri, genellikle inanılmaz derecede karmaşık ve büyük bir tesisi yönetirken, çok büyük bir bütçeden sorumlu ve çok farklı profesyonel, yarı profesyonel ve destek personeline yön vermek zorunda kalmaktadır. Hastaneler, kolayca tanımlanamayan bir kavram olup, tüm uluslar

tarafından anayasal bir hak olarak garanti altına alınan sağlıkla ilgili hizmetleri sunan şirketlerdir. Bu özellik hastanelerin yönetim ve fonksiyonlarını daha da karmaşık hale getirmektedir (Çakal, 2009).

Hastaneler, koruyucu, tedavi edici, geliştirici sağlık hizmetleri ile eğitim ve araştırma hizmetleri olmak üzere dört adet işleve sahiptir (Kavuncubaşı, 2000; Çakal, 2009; Kurt, 2015).

Özellikle hastanelerde tedavi edici sağlık hizmetleri diğer işlevlere göre ön plana çıkan, en fazla kaynak tahsisi yapılan, en fazla getiri sağlayan ve en önemli fonksiyonlardan biridir. Ayrıca, çok sayıda fiziksel varlığa, yüksek teknolojiye sahip farklı donanım ve cihazlara, çok sayıda ve farklı türde ilaç ve sarf malzemesine diğer bir deyişle çok sayı ve türde girdi ve bu girdilerin yüksek maliyetlerine katlanmak gerekmektedir. Bu nedenle hizmetin sürdürülebilirliği ve işletmelerin ayakta kalabilmesi için doğru bir gelir-gider dengesinin sağlanması, yatırımların en doğru şekilde yapılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda sağlık işletmelerinin faaliyetlerinin öncesi ve sonrasında, istendik sonuçların elde edebilmesi için; finansal planlama ve bu kapsamda planlama, yürütme, denetleme ve değerlendirme faaliyetlerini de içinde barındıran bütçe, bütçeleme ve sermaye bütçeleme konusu oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

### 3. FİNANS KAVRAMI VE FİNANSAL PLANLAMA

Finans kavramı en yalın haliyle gerçek veya tüzel kişilerin yararlanabileceği para, fon ya da sermaye anlamına gelmektedir (Okka, 2013). Finans; işletmelerin kurulması, büyüebilmesi, belirli mal ve hizmetleri üretebilmesi için ihtiyaç duyulan para ve benzeri varlıklar olarak da ifade edilmektedir (Aksoy ve Yalçınar, 2008). Ayrıca, ihtiyaç duyulan fonların makul koşullarda sağlanması ve aktif bir şekilde kullanılmasına yönelik faaliyetlerdir (anadolukobi, 2023). Finansal yönetim ise bir işletmede ekonomik değerlerin yönetimi ve hissedarların refah seviyelerinin artırılmasına dair analizler ve planların yapılması ve finansal kararların alınmasını içermektedir (Aşıkoğlu vd., 2011).

Finansal planlama; şirketlerin yatırım fırsatlarının incelenmesi, alınmış olan kararların gelecekteki sonuçlarının tahmin edilmesi, seçilecek alternatiflere karar verilmesi ve belirlenen hedeflere göre elde edilen performansın ölçülmesi aşamalarından oluşan bir süreçtir (Mecek, 2019). Bu açıdan finansal planlama riski en aza indirmek değil, aksine hangi risklerin alınmaya değer ve hangilerinin alınmayacağını belirleme sürecidir (Ceylan ve Korkmaz, 2013). Bir başka finansal planlama tanımı ise “İşletmenin tahmin edilen fon

ihtiyaçlarının karşılanması için uygun olarak hazırlanan düzenlemelerin tümüdür ve bu planlama ile gelecekteki finansman ve tedarik programları belirlenir. Bu programların gerçekleşip gerçekleşmedikleri ise finansal kontrol aracılığıyla sağlanır” (Kolb ve Rodriguez, 1996) şeklinde de ifade edilmektedir. Finansal planlamanın amacı, nakit girişleri ve çıkışları arasında zaman ve meblağ açısından uyum sağlanması ve bu şekilde mali dengenin korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Aydın vd., 2014).

Sağlık hizmetleri sunumu için sahip olunması gereken fiziksel varlıklar, yüksek teknolojiye sahip farklı donanım ve cihazlar, çok sayıda ve farklı türde ilaç ve sarf malzemeleri ve diğer girdiler yüksek miktarlarda finansal kaynağa sahip olunmasını ve büyük meblağlarda maliyetlere katlanılmasını gerektirmektedir. İşletmelerin kuruluş aşamasında oldukça büyük sabit maliyetlere ve hizmetin sunumu esnasında girdi niteliğindeki bütün unsurların ortaya çıkardığı maliyetlere katlanması finansal esnekliği korumayı zorlaştırabilecektir. Bu bağlamda sağlık işletmelerinde yatırımların en doğru şekilde yapılması, finansal unsurların ve gelir-gider dengesinin sağlanması ile maksimum gelir düzeyi için maliyetlerin minimize edilmesi amacıyla planlama, analiz ve değerlendirmeler ve alınacak finansal kararların en etkin ve en doğru sonuçlara ulaştırması gerekmektedir.

İşletmelerin sabit maliyetleri yanında hizmetin üretimi esnasında ortaya çıkan değişken maliyetlerin minimize edilmesi diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri sektöründe de aksiliklere yol açabilecektir. Özellikle sağlık hizmetlerinde bu minimizasyon çabası, hasta bakım kalitesi ve seviyesinde azalma ve kayma riskini artırabilecektir.

Yapılan çalışmalar kaliteli finansal yönetimin hasta güvenliği ve kalitesi ile el ele gittiğini ortaya çıkarmıştır. Hastane kârlılığı, finansal kaldıraç, işletme verimliliği, maliyetler ve varlık likiditesi dâhil olmak üzere birçok finansal ölçütün bakım kalitesine etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Filizli, 2014). Günümüzde uzun ömür ve yüksek hasta sonuçları arayan sağlık kuruluşları, finansal planlamayı hesaba katmak zorundadır. Gelecek olanlara hazırlıklı olan sağlık kuruluşları, gelecek değişikliklere daha iyi hazırlanır. Hastanelerin daha fazla gelir ve kâra sahip olmaları; sonraki yatırımları finanse edebilme, çalışanlarına daha yüksek ücret sunabilme, daha yetenekli profesyonelleri çalıştırma imkânı ve bakım kalitesinin artmasına yol açacaktır.

#### 4. BÜTÇE VE BÜTÇELEME KAVRAMLARI

Genel anlamda bütçe kavramı; bir birey, aile, kuruluş veya devletin belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminlerini gösteren ve ileriye dönük amaçlarına ulaşmak için gelir sağlama ve harçayabilecekleri gider durumunu göster-

ren rapor olarak ifade edilmektedir (Geyik, 2016, s. 147). Bir başka tanımlama ise “*Önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için, işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir*” (Önal vd., 2005) şeklinde yapılmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda ise bütçe “*Belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri, bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belgedir*” şeklinde tanımlanmaktadır (KMKK, 2022). Bütçe, devletin gerçekleştireceği hizmetleri sınıflandıran, önceliklendiren; bunu sağlamak için de programlara kamu kaynağı tahsisi sağlanmasına aracı olan, geçmiş hizmetler hakkında da vatandaşa ve parlamentoya bilgiler sağlayan belge olarak tanımlanmaktadır (Coşkun, 1989). Bu belgelerin hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve denetlenmesi aşamalarının tümünü kapsayan süreci de bütçeleme olarak ifade etmek mümkündür.

İşletme bütçesi ise, işletmelerin üst kademe yöneticileri tarafından saptanan hedeflerin ve bu hedeflere ulaştırabilecek politikaların sayısal ifadesidir (Haftacı, 2010). Bütçeler, şirket planlarında önemli bir yer tutar. Bütçeler, üst yönetim ve çalışan grubunun beklenti ve gelecek planlarına göre yaptıkları ve uygulama aşamasında yönetim grubuna yansıyan planların bir parçası olarak da görülebilir (Sevgener ve Hacirüstemoğlu, 1993). Bütçe, hem planlama hem de yürütmenin izlenmesi ve başarısının değerlendirilmesi açısından çok önemlidir (Wilsmore, 1973). İşletmelerde bütçeleme süreci, bir sonraki faaliyet dönemine ilişkin hedeflerin belirlenmesi, planlanması, sonuçların denetlenmesi, maliyet kontrolünün sağlanması gibi nedenlerden dolayı işletmeler açısından önemlidir (Doğan, 2016). Stratejileri belirleme ve uygulama, planlama, organizasyon, üretim/pazarlama, raporlama/kontrol gibi sistemleri içeren işletme yönetim sisteminin bir bileşeni de bütçelemedir (Kaygusuz, 2003). Bütçeleme sayesinde yapılan planlamada üst seviyede kesinlik sağlanabilecektir. Planların rakamsal ifadesi olarak bütçe; işletmenin başarısının takibinde finans yöneticilerinin bir yardımcısı konumundadır (Büker, 2001: 85).

Bütçeler çeşitli şekillerde gruplandırılabilir. Başlıcaları aşağıda sunulan farklı bakış açılarından bütçe türleri (Şeker, 2019):

A- Konularına ilişkin,

- Harcama bütçeleri
- Gelir bütçeleri

B- Sorunları ele alma biçimlerine göre,

- Proje bütçeleri
- Çalışma zamanı bütçeleri

C- Amaçlarına göre,

- Program bütçeleri
- Etkinlik bütçeleri
  - Sorumluluk bütçeleri
  - Ürün hatları ve satış karmalarının programlanması için bütçeler

D- Teknik yapılarına göre

- Dinamik (esnek) bütçeler
- Karşılaştırmalı statik bütçeler
- Statik bütçeler

E- Başlangıç numaralarından sonra

- Klasik bütçe
- Sıfır tabanlı bütçe

F- Kapsamına göre.

- Bütçe bölümü
- Genel bütçeler olarak sıralanabilirler.

Genel bütçe içerisinde özetlenen veya işletmenin belli başlı işlevlerine göre ayrı ayrı hazırlanarak, uygulanan bütçeler ise üç grupta incelenmektedir;

- Faaliyet bütçesi
- Nakit bütçesi
- Yatırım bütçesi

Faaliyet bütçesi bir sonraki dönem için planlanmış faaliyetleri, nakit bütçesi içinde bulunan dönemdeki beklenen nakit girişlerini ve çıkışlarını, sermaye bütçesi ise işletmenin duran varlıklarına dair planlanmış değişimleri içermektedir (Bayram, 2007).

## 5. SAĞLIK HİZMETLERİ SEKTÖRÜNDE BÜTÇELEME

Sağlık bütçeleri, sağlık hizmetlerine dair gelir ve giderleri gösteren basit bir muhasebe aracından çok daha fazlasını ifade etmektedir. Ülkelerin temel finansal hedeflerini, taahhüt edilen sağlık politikaları ve stratejilerini beyan eden önemli bir yönlendirici belgedir (Rajan vd., 2016). Sağlık bütçesi sağlıkla ilgili faaliyetlerde yer alan tüm bakanlık ve kurumların yer aldığı, ulusal bütçenin sağlık sektörüne tahsis edilen kısmını göstermektedir. Bütçeleme ise verilen gelir düzeyine göre en iyi çıktıları üretmek için kaynakların tahsisini tanımlama süreci ile ilgilidir.

Bütçe döngüsü, hükümetin gelecek yılın kaynaklarının kullanımına yönelik planlamasıyla başlar. Bunun sağlık önceliklerine uygun olarak yapılmasına izin vermek için, sağlık planlaması paydaşları bu sürece stratejik olarak dahil olmalı ve onu desteklemeye hazır olmalıdır.

Bütçenin uygulanması, bütçe döngüsünün önemli bir aşamasını oluşturur. En basitleştirilmiş haliyle, bir bütçenin formüle edilmesi ve onaylanması; onaylanan bütçenin uygulanması gerekir ve bir sonraki bütçe döngüsünü bilgilendirmek için değerlendirilir. İlk aşamada, bir bütçe önerisi geliştirilir ve onay için yasama organına sunulur. Ülkedeki politika öncelikleri, yürütme için yasal olarak bağlayıcı hale gelen bütçeye dönüştürülür. Daha sonra yürütme, bütçede belirtildiği gibi bu öncelikleri uygulama yetkisine sahiptir. Bütçenin uygulanmasına bütçe uygulama aşaması denir. Bu aşama, fonların fiilen harcandığı ve faaliyetlerin gerçekleştirildiği aşamadır. Eşitlik, verimlilik ve kalite açısından özenle hazırlanmış bir bütçe bile iyi uygulanmazsa anlamsız olacağından, bu bütçe döngüsünde önemli bir aşamadır.

Ülkede kaynak tahsisini etkilemek isteyenler için, bütçe hazırlama ve onay sürecini mümkün kılan siyasi dinamiklerin yanı sıra bütçeleme yol gösterici ilkelerini iyi anlamak esastır. Birçok ülkede, bütçeleme konularının anlaşılmasında, sağlık politikası oluşturma, planlama, maliyetlendirme ve bütçeleme birbirinden bağımsız olarak gerçekleşmesi gibi birbirinden kopuk süreçlerle sonuçlanır. Bu, genel stratejik plan ve politikalarda ana hatlarıyla belirtilen sağlık sektörü öncelikleri ile bütçeleme süreci yoluyla sağlık sektörüne nihai olarak tahsis edilen fonlar arasında bir uyumsuzluğa yol açmaktadır.

Bütçeleme süreci, Sağlık Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı arasında bir müzakere aşamasını içeren ve meclis incelemesi ve onayı ile sona eren bütçe tekliflerinin hazırlık/formülasyon aşaması ile başlar. Birçok ülkede mali yıl, 1 Ocak'ta başlayan 12 aylık takvim yılını takip eder; bazı ülkelerde mali yıl farklı bir tarihte başlayabilir. Belirli bir yılda, potansiyel olarak aynı anda ger-

çekleşen üç döngü vardır: esasen yıl boyunca gerçekleşen mevcut bütçenin herhangi bir zamanda uygulanması; gelecek yıl için bütçe hazırlığı ve önceki yılın denetimi veya gözden geçirilmesi şeklindedir.

Sağlık bütçeleme sürecine, özellikle bütçe hazırlama aşamasına dahil olan ve katılan kişiler, Bütçe/maliye bakanlıkları ve ilgili kuruluşlar, bütçe geliştirmede önde gelen ajanlardır. Sağlık bakanlıkları, sektör için güvenilir, öncelik odaklı bütçe teklifleri hazırlamak, sunmak ve müzakere etmek için kritik bir rol oynamaktadır. Sivil toplum ve genel halk, yürütme veya yasama organı ile ilişki kurarak sağlık bütçesi tanımını etkilemeye çalışabilir.

Ulusal sağlık yetkilileri, güvenilir, öncelik odaklı sağlık bütçelerini teşvik etmek ve verimli olmasını sağlamak için ulusal bütçe yetkilileriyle etkin bir şekilde ilişki kurmayı hedeflemelidir. Sonuç olarak hesap verebilirliği güçlendirmek için fon akışları ve bütçe uygulamasıdır.

## 6. SERMAYE BÜTÇELEMESİ KAVRAMI

Belirli bir üretim çıktısını elde etmek için yapılan tüm harcamalara yatırım denir. Bu harcamalar, dönen varlıklar veya duran varlıklar için yapılmış olsun, şirket için yatırım olarak kabul edilir. Yatırım terimi genellikle gelecek dönemlerde çok uzun süre devam edebilecek bir fayda beklentisi ile kaynakların tahsis edilmesi (tahsis edilmesi) anlamında kullanılmaktadır (Bolak, 1998).

Bir işletmede duran varlıklara yapılan yatırımlar sermaye harcamaları ve bu harcamaların planlanması ise sermaye bütçeleme olarak bilinmektedir (Brealey&Meyers, 2003). Diğer bir deyişle, sermaye bütçeleme; uygun ve karlı yatırım alanlarının araştırılması ve yatırım tekliflerinin (yatırım projeleri) değerlendirilmesidir (Şenel, 2005).

Sermaye bütçeleme, yatırımın yapılabilmesi için gereken fon tutarı ile yatırımdan elde edilecek gelirlerin toplu olarak ifade edilmesidir (Tatar, 1993).

Sermaye bütçeleme, bir yatırım teklifini kabul etmenin etkisini tahmin etmek için yeni, kârlı, üretken yatırım projelerinin araştırılmasını, tüm teknik, pazarlama ve hatta yönetsel faktörlerin incelenmesini içerir; Her bir yatırım teklifinin kar potansiyelini belirlemeye yönelik ekonomik analizleri içeren çok yönlü bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Akgüç, 1994).

Sermaye bütçeleme süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Yeni, karlı ve verimli yatırım projelerinin araştırılması,
- Yönetimin bir yatırım önerisini kabul etmesi,



- Kabul edilen projenin etkilerinin tahmin edilmesi,
- Maliyetlerin kontrolü ve yatırımın durmunun kontrole edilmesinden oluşmaktadır (Brealey & Meyers, 2003).

Sermaye bütçelemesi;

- Sermaye harcamaları için tavsiyeleri; Tekliflerin hazırlanması firma büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilir. Büyük bir şirkette tekliflerin hazırlanması birçok uzmanın çalışmasını gerektirebilir. Şirketin planlama grubunu oluşturan bu uzmanlar, şirketin ilgisini çekebilecek yatırım fırsatları ararlar.
- Her bir teklifin maliyetleri ve faydaları; Bu iş, plan ve tekliflerin bütçe rakamlarına ve nakit akışlarına dönüştürülmesini gerektirir. Sermaye bütçelemesinin bu aşaması, her bir teklifin nakit çıkışlarını ve girişlerini hesaplar.
- Her teklifin riski; Sermaye bütçelemesinin bu aşamasında, planlama grubu yatırım tekliflerini her bir teklifin riskine göre sınıflandırır. Örneğin, şirketin deneyim sahibi olduğu bir üretim alanına girdiler yatırıldığında, deneyimsiz bir alana yatırım yapılmasına göre riskin daha düşük olduğu açıktır.
- Bu tekliflerden seçilecek ve reddedilecek olanları; Teklifler hazırlandıktan ve nakit akışları tahmin edilip değerlendirildikten sonra, bazı projeler seçilmeli ve diğerleri reddedilmelidir.
- Uygulamadan elde edilecek sonuçlara göre tüm prosedürün yeniden değerlendirilmesini içerir (Berk, 1990).

İşletmeler için sermaye bütçelemesini daha önemli hale getiren ve alınacak kararları stratejik hale getiren unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

- Giderler önemlidir; Maddi varlıklar için yapılan yatırımlar genellikle büyük meblağlara ulaştığı için, gerektiğinde finansal kaynak sağlamak için gerekli önlemler önceden alınmalıdır.
- Uzun bir süre boyunca; Bir sorun oluşturulduktan sonra hemen geri dönüş mümkün değildir. Bu, karar verme eyleminin kaybına yol açar.
- Satışların tahmin edilmesi gerekir; Maddi duran varlıklara yapılan yatırımlar, öncelikle sonraki dönemlere ilişkin satış tahminlerine bağlıdır. Bu nedenle, sermaye bütçelemesinin en önemli yönü, önümüzdeki 10-15 yıl için gelir projeksiyonları gerektirmesidir. (Türko, 1999).

İşletmeler, yatırım tekliflerinden birini seçmek, bunları önem sırasına göre sıralamak ve bazı yatırımları gözden çıkarmak zorundadırlar. Dolayısıyla finans yöneticileri, işletmenin kaynaklarını amaçları doğrultusunda ve en iyi sonuçları elde edebilecek yatırımlarda kullanabilmek için, bu projelerin iyice değerlendirip o şekilde bir karara varılması gerekmektedir (Sarıtaş, 2016). Sermaye bütçeleme, bir işletmenin ileride elde edebileceği başarı, karlılık, verimlilik, nakit akışı ve risk derecesini etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Bu açıdan sermaye bütçeleme işletmeler için büyük bir öneme sahiptir (Türko, 1999).

### 6.1. Sağlık Hizmetleri Bağlamında Sermaye Bütçelemesinin Önemi

Bütçeleme süreci, bir kuruluşun belirli bir proje veya bölüme hangi fonların harcanabileceğini ve her birine ne kadar harcama yapılması gerektiğini daha iyi anlamasını sağlamaktadır. Sermaye dağıtımını ve kullanımını, sağlık hizmetlerinde başarılı bir sermaye bütçeleme sürecinin önemli bir parçasıdır. Sağlık hizmetlerinde sağlam bir sermaye bütçeleme süreci oluşturmak, daha faydalı yatırımlara ve satın almada daha az hataya yer verilmesine olanak tanımaktadır. Geliri artırmak ve maliyetleri azaltmak isteyen sağlık hizmeti sağlayıcıları için kilit stratejilerden biri sermaye bütçeleme sürecidir. Hastanelerin sermaye harcamaları, uzun vadeli tesis işletme bütçelerini yapılandırır, bu nedenle elde edilen sermaye değeri uzun vadede devam etmelidir. Sağlık hizmetlerinde sermaye bütçeleme süreci karmaşık bir şekilde sahip olsa da, önde gelen kuruluşlar tarafından finansal iyileşmeyi sağlamadaki öneminin farkına varılmaktadır. Gelecekteki mali belirsizlikle, fonların en iyi nereye harcanacağını ve sermaye bütçelerinin nasıl dengelenmesi gerektiğini belirlemek her zaman kolay değildir. Bununla birlikte, sağlık sektörü için geleceğin sahip olabileceği birçok olasılığa hazır olanlar, finansal geleceklerini daha stratejik olarak planlayabilirler. Kuruluşlar geleceği planlarken, sağlık hizmetlerinde sermaye bütçeleme sürecinin planlarının kritik bir bileşeni haline gelmesi zorunlu olacaktır. Yöneticilerin, bakım kalitesini korumak ve finansal iyileşmeye yardımcı olmak için sermaye bütçeleme araçlarını ve sağlık hizmetlerindeki süreçlerini nasıl kullanabileceklerini anlamaları gerekmektedir (Baltacı, 2020).

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Adil, kaliteli ve verimli sağlık hizmetinin sağlanması, olağanüstü düzgün dengelenmiş ve yönetilen kaynak girdisi gerektirir. Genellikle sağlık teknolojisi olarak tanımlanan sabit varlıklar ve sarf malzemeleri gibi fiziksel kaynaklar, bu girdilerin başlıca türleri arasındadır. Teknoloji, sağlık hizmetlerinin sunumunun dayandığı platform ve tüm sağlık müdahalelerinin sağlanmasının

temelidir. Teknoloji üretimi, edinimi ve kullanımı büyük yatırımlar gerektirir ve teknoloji arzı ile sağlık sistemi ihtiyaçları arasındaki en iyi eşleşmeyi, sermaye ve tekrarlayan maliyetler arasındaki uygun dengeyi ve yaşam boyunca teknolojiyi yönetme kapasitesini sağlamak için ilgili kararlar dikkatli bir şekilde alınmalıdır. Sağlık teknolojisi giderek daha görünür bir politika konusu haline geldi ve sağlık teknolojisi yönetimi stratejileri son yıllarda tekrar tekrar gündeme geldi. İyileştirilmiş sağlık teknolojisi yönetimi uygulamasına duyulan ihtiyaç uzun zamandır kabul edilmiş ve çok sayıda uluslararası forumda ele alınmış olsa da, birçok ülkedeki sağlık tesisleri, yetersiz planlama, uygun olmayan tedarik, yetersiz tedarik gibi faktörlerin bir sonucu olarak; çalışmayan tıbbi ekipman, kalifiye personel sıkıntısı da dahil olmak üzere hala birçok sorunla karşı karşıyadır. Binalar, fabrika ve makineler, mobilya ve demirbaşlar, iletişim ve bilgi sistemleri, yemek ve çamaşırhane ekipmanları, atık bertarafı ve araçlar gibi diğer sağlık sistemi fiziksel varlıkları için de benzer bir durum söz konusudur.

Tüm bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda bütçeleme, herhangi bir departmanın yönetiminin önemli bir parçasıdır. Finansal yönetim deneyimi veya gerçekten rakamlara hakim olmamış olsa bile, neler olup bittiğini bilmek ve süreci etkileyebilmek önemlidir. Bütçeleme süreci, nihayetinde departmanın ve ilgili insanların elde edecekleri sonuçları etkileyecektir. Bu bağlamda bütçeleme rakamlardan çok daha fazlasıdır.

**KAYNAKLAR**

- Aksoy, A. ve Yalçın, K. (2008). İşletme Sermayesi Yönetimi (4.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgüç, Ö. (1994). Finansal Yönetim, 6.b, Muhasebe Enstitüsü Yayın No 63, İstanbul
- Alataş, A. (2022). *Sağlık işletmelerinde kaynak tüketim muhasebesi modeli*. Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşkoğlu, R., Büker, S., & Sevil, G. (2011). Finansal Yönetim. *Ankara, Sözkese Matbaacılık*.
- Aydın, N., Başar, M. ve Coşkun, M. (2014). Finansal Yönetim (4.baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2020). Sağlık hizmetlerinde stratejik planlama. SAGE Matbaacılık.
- Baykan, R. (2006). *Eğitim ve araştırma hastanelerinde bilgi sistemi analizi: Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Bayram, A. A. (2007). *İşletmelerde maliyet kontrolü açısından esnek bütçeleme bir üretim işletmesi üzerinde uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Berk N.(1990). Finansal Yönetim, 2.b, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Bolak, M.(1998). İşletme Finansı, Birsen Yayınevi, İstanbul
- Brealey, R.A. & Myers, S.C. (2003). Principles Of Corporate Finance . London: s.312
- Büker S. (2001), Finansal Yönetim, Beşinci Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Büyükkaraman, E. (2014). *Sağlık hizmetleri kalitesinin değerlendirilmesi ve hasta memnuniyeti (Antalya İli Örneği)* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2013). Finansal Yönetim Temel Konular (7.baskı). Bursa: Ekin Yayınları.
- Coşkun, G. (1989). Devlet Bütçesi. (2. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Çakal, Ö. (2009). *Özel ve kamu hastane işletmelerinde görev yapan yöneticilerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Doğan, S. (2016). *Faaliyet Tabanlı Bütçeleme ve Bir Tekstil Firmasında Uygulaması* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Filizli, Ü. (2014). Hastane işletmelerinde çalışma sermayesi yönetimi (Master'sthesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Geyik, S. (2016). İşletme Bütçeleri ve Kontrol. İSMMMO Mali Çözüm Dergisi, 145-164.
- Haftacı, V. (2010). İşletme Bütçeleri (4. Baskı). Beta Basım Yayım  
<https://anadolukobi.com/category/firma/finans> Erişim tarihi (03.01.2023)
- Kamu Mali Kontrol Kanunu, 2022. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf>
- Kavuncubaşı, Ş. (2000): "Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi", Siyasal Kitabevi, Mart, Ankara.
- Kaygusuz, S. Y. (2003). İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Bütçeleme. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 93-127.
- Kırmızı, E. G. (2010). Sağlık Hizmeti Sunan Bir Kurum Olarak Hastanelerde Dış Müşteri (Hasta) Memnuniyeti "Balıkesir Özel Hastanesi Örneği". *DPÜ, SBE, YYL, Kütahya*.
- Kurt, H. (2015). *Hasta-hasta yakını sağlık personeli iletişimi* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Meccek, G. (2019). *Kobilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi ve finansal sorunları arasındaki ilişki: Afyonkarahisar örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Okka, O. (2013). Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler (5.baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- Önal, Y. B., E. Karadeniz, S.Y. Kandır. (2005). Otel İşletmelerinde Esnek Bütçeleme. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 1-16.
- Rajan D., Barroy H. & Stenberg K. (2016). Budgeting For Health. WHO içinde, Strategizing National Health in the 21st Century: A Handbook (Chapter 8).
- Sarıtaş, M. (2016). *Makroekonomik göstergelerin şirketlerin finansal yatırım kararlarına etkileri ve imalat sektörlerinde uygulanması* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Sevgener, A.S. ve Hacırüstemoğlu, R. (1993). "Yönetim Muhasebesi", 3.baskı, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul.
- Şeker, Y. (2019). Bütçe Kavramı ve Bütçe Uygulamaları Üzerine Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(3), 140-164.
- Şenel, S.A. (2005), Sermaye Bütçelemesi <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/said/006/> Erişim tarihi; 05.01.2023
- Tatar, T. (1993). Yatırımların Seçimi ve Değerlendirilmesi. Ankara
- Türko R. M. (1999). Finansal Yönetim, Alfa Yayınları, Erzurum
- Wilsmore A. W. (1973), Business Budgets In Practice, Copp Clark Yayınları, Toronto, Kanada