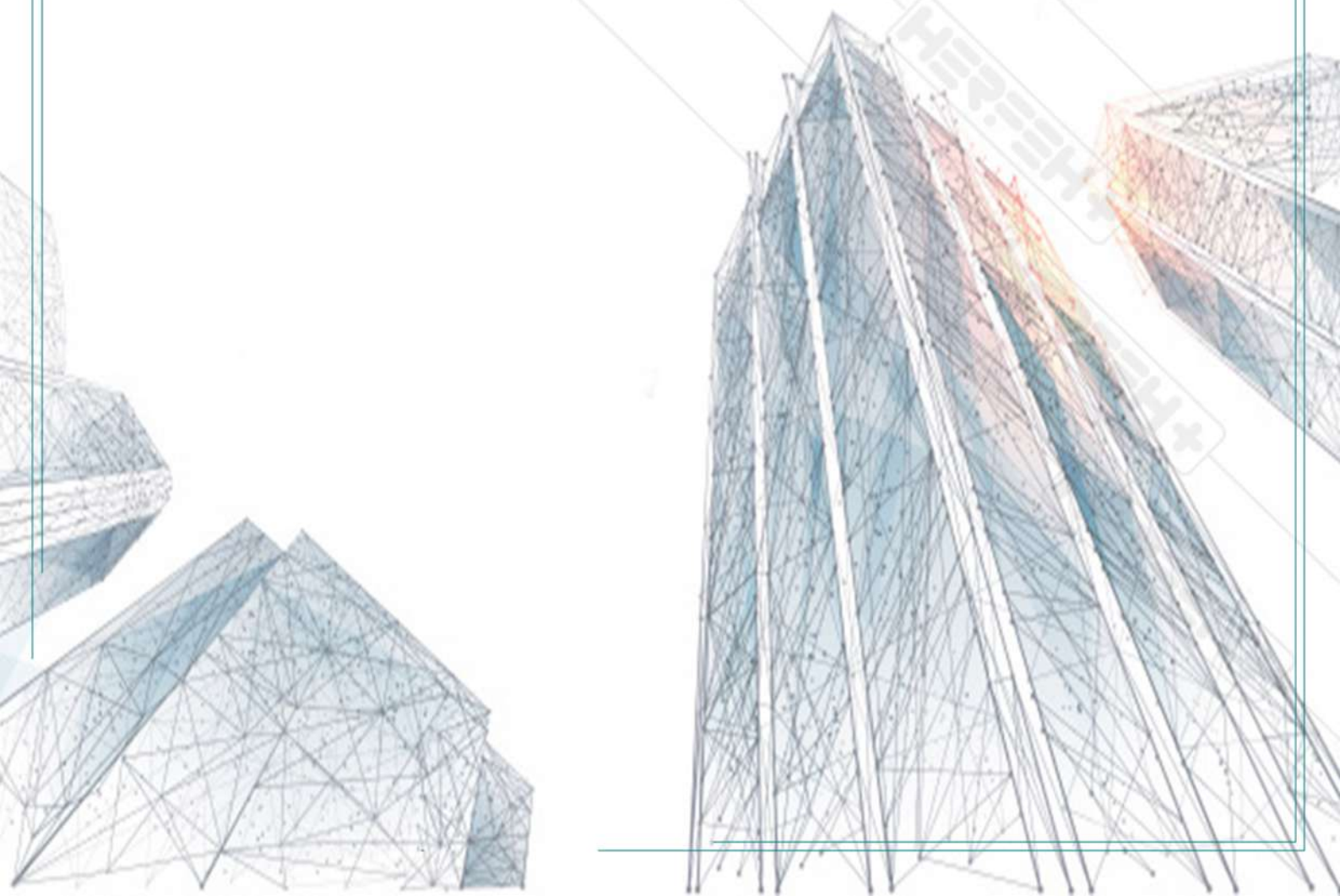


# HERFESH+

حرفه پلاس، ورود به دنیای حرفه‌ای‌ها

## بودجه‌بندی



## بودجه‌بندی

در این بخش در مورد مبانی و کلیات بودجه صحبت می‌کنیم. ریشه واژه بودجه از لغات فرانسوی بوژت به معنی کیسه چرمی است. تدوین اصول بودجه‌بندی اولین بار توسط لنون سه در سال ۱۸۸۵ شروع شد. بودجه به معنی ابزار مدیریتی است که شامل برآورد فعالیت‌های فروش، هزینه‌ها، تولید و غیره است. در واقع بودجه تخصیص منابع محدود به خواسته‌های نامحدود است.

## تعریف بودجه

- پیش‌بینی دوره زمانی بعدی با استفاده از تجربه قبلی و گرایش‌های بازار و موقعیت فعلی
- سندی مالی حاوی پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌های برای یک دوره مشخص
- به صورت ساده‌تر تبدیل برنامه به واحد پولی



## اهداف بودجه‌بندی

- ارزیابی دوره‌ای سیاست‌های مدیریت
- کنترل هزینه‌ها در بخش‌های مختلف
- اتخاذ مبنایی برای هزینه کردن سرمایه
- ایجاد برنامه‌ای برای پیشرفت سیستماتیک
- ایجاد مبنایی برای بررسی دستاوردهای صنعت
- کنترل کارکرد سازمان از طریق بازبینی و بازدهی سال بودجه

## اصول بودجه‌بندی

- سالانه بودن
- تعادل
- وحدت
- جامعیت
- شاملیت
- تخصیص و عدم آن
- انعطاف پذیری
- تخمین درآمد
- تحدید هزینه‌ها
- مبنای عملیات
- تقدم درآمد بر هزینه‌ها
- تفکیک هزینه‌ها

## روش‌های برآورد درآمدها

- روش سال ماقبل آخر
- روش پیش بینی مستقیم
- روش حد متوسط‌ها
- روش سنجیده منظم

## مدل‌های سنتی برآورد هزینه‌ها

- بودجه‌بندی متداول یا traditional budgeting
- بودجه‌بندی برنامه‌ریزی افزایشی incremental budgeting
- بودجه‌بندی برنامه‌ای program budgeting
- بودجه‌بندی عملیاتی operational budgeting
- بودجه‌بندی بر مبنای نظام طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی  
planning & programing budgeting system

## مدل‌های نوین برآورد هزینه‌ها

- بودجه‌بندی کلان
- بودجه‌بندی انعطاف‌پذیر
- بودجه‌بندی مستمر
- بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت
- بودجه‌بندی بر مبنای صفر
- بودجه‌بندی بر مبنای هدف



## انتظارات سازمان‌ها از بودجه‌بندی نوین

- تاکید بر تحقق استراتژی‌های سازمان
- استفاده از شاخص‌های بیرونی
- مقایسه عملکرد با شرکت‌های پیشرو
- پویا، مستمر و برنامه‌ریزی جامع
- آینده‌نگر
- کاهش تعداد سرفصل‌ها، نیروها و مدت زمان
- معیارهای سنجش بیرونی و غیرمالی

## بودجه‌بندی جامع

شامل دو بخش بودجه عملیاتی و مالی است.

بودجه عملیاتی مشتمل بر صورت سود و زیان و بودجه‌بندی مالی مشتمل بر وضعیت مدیریت مالی است.



## اصول بودجه‌بندی

- برنامه استراتژیک
- گزارش عملکرد سالیانه
- تخصیص بر مبنای عملکرد
- آزمون عملکرد

## فرایند بودجه جامع

- یکپارچه سازی
- پایش و ارزیابی
- تخصیص بودجه
- تخمین هزینه‌ها
- برآورد درآمدها
- برنامه‌ریزی
- شناخت و مطالعه تطبیقی

## ایرادات بودجه‌بندی

- قابل دستکاری بودن شاخص‌ها
- وجود اهداف بسیار زیاد یا بسیار کم
- نادیده گرفتن پیچیدگی‌ها
- نیاز به انطباق داشتن با خواسته‌های استفاده‌کنندگان
- برقراری ارتباط بین منابع و مصرف
- ناهماهنگی بین بودجه و تصمیم‌گیری

**OBJECTION**

## ابزار برآورد اعتبارات در بودجه

- نورم
- استاندارد
- نظام بهای تمام شده
- اندازه‌گیری حجم کار با فعالیت

## فرایند کار سنجی

در روش کار سنجی مقدار زمان صرف شده برای تکمیل و انجام واحد کار خاص محاسبه می‌شود. برای اندازه‌گیری حجم کار از دو مدل بررسی‌های زمانی و مدل تجزیه و تحلیل‌های آماری استفاده می‌شود.

## آزمون‌های عملکرد

- شناخت ورودی‌ها
- صحت خروجی‌ها
- کارایی منابع
- اثربخشی مصارف

## نمودار زنجیره نتایج

- اهداف برنامه: بهبود کیفیت محصول
- داده‌ها: استانداردها
- ستاده‌ها: گزارش QC
- نتایج: کاهش ضایعات
- اثر: بهبود کیفیت محصول
- رسیدن: ارتقا جایگاه شرکت
- تحلیل حساسیت: فرایند ایجاد تغییر در عناصر اصلی بودجه

## انواع انحراف بودجه

- انحراف بودجه مطلوب: باعث افزایش سود عملیاتی
- انحراف بودجه نامطلوب: باعث کاهش سود عملیاتی

## تحلیل انحراف نسبت‌ها

- انحراف حجم
  - انحراف نرخ فروش
  - انحراف نرخ بهای تمام‌شده
- تغییر در هر یک از موارد بالا سبب تغییر در سود ناخالص می‌شود.

## فرمول‌ها

- محاسبه انحراف حجم = سود ناخالص بودجه شده هر واحد  $\times$  (حجم واقعی - حجم بودجه شده)
- انحراف قیمت فروش = حجم واقعی  $\times$  (قیمت فروش واقعی هر واحد - قیمت بودجه شده هر واحد)
- انحراف نرخ بهای تمام شده = حجم واقعی  $\times$  (بهای تمام شده واقعی هر واحد - بهای تمام شده بودجه شده هر واحد)



- محاسبه انحراف کل سود = مجموع انحراف نامساعد - مجموع انحراف مساعد
- جهت محاسبه انحراف نهایی قدر مطلق اعداد باید محاسبه شود

## نکات

- در تشخیص مساعد و نامساعد بودن انحرافات باید دقت کرد
- در انحراف حجم نهایی در صورتی که فروش بیشتر از بودجه‌ای باشد مساعد است و برعکس
- در انحراف ترکیب فروش اگر سود ناخالص بودجه‌ای هر کالا از میانگین سود ناخالص بودجه‌ای کمتر باشد و ما حجم بیشتری از بودجه شده فروخته باشیم نامساعد است و اگر سود بیشتر باشد و ما کمتر فروخته باشیم باز هم نامساعد است.

## ایجاد فایل اکسل

نوشتن مفروضات شرکت در قسمت شامل سهام‌داران، تسهیلات، موجودی مواد و مطالبات مهم است. مطالبات را می‌توان به صورت فصلی ماهانه و در صورت نیاز هفتگی مطالبات مشخص شود اما بهترین حالت ماهانه است موجودی کالا باید مشخص شود. صورت‌دارایی‌های ثابت باید لیست شوند. در بودجه بندی نوشتن درآمد مقدم بر هزینه‌ها است. مرحله بعدی نوشتن جدول فروش محصول است. پس از جدول فروش محصول میزان تولید ما به دست می‌آید که با استفاده از آن میزان مواد اولیه مشخص می‌شود. محاسبه ضریب مصرف و ضایعات را هم باید در نظر بگیریم. کسری موجودی در این قسمت محاسبه می‌شود. سپس مقدار هزینه برای خرید مواد اولیه و زمان پرداخت آن نیز باید در نظر گرفته شود. در مرحله بعدی جمع وجه مواد اولیه قید می‌شود. شیت‌های بعدی اختصاص پیدا می‌کند به گردش مواد که به معنی موجودی مواد اولیه ابتدای دوره، مقدار آماده مصرف و موجودی پایان دوره برای هر محصول است. سپس باید بهای

تمام شده را محاسبه کنیم که شامل هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم است. ابتدا دستمزد تولید مستقیم را باید محاسبه کنیم که شامل حقوق پرسنل، اضافه کار، سنوات، عیدی و ... است. این هزینه‌ها به دو دسته تحمیلی و پرداختی تقسیم می‌شوند. در قسمت بعدی استهلاک را محاسبه کرده و دسته بندی می‌کنیم. در واقع باید سهم استهلاک هر قسمت از فعالیت‌ها مشخص گردد. حال در قسمت بعدی باید هزینه‌های غیر تولیدی همچون کارکنان اداری را محاسبه کنیم.

بعد از مشخص شدن هزینه‌ها باید صورت سود و زیان را بنویسیم که در نتیجه سود ناخالص، مالیات، اندوخته قانونی و سود قابل تقسیم نیز به دست می‌آید. در صفحه بعدی باید صورت گردش جریان وجوه نقد را به تفکیک هر ماه لیست کنیم که شامل هزینه های ورودی و خروجی است که ما تفاوت آن را به صورت کسری یا اضافه وجوه مشخص کنیم و در صورتی که این کسری وجوه منفی شد راهی برای جبران کسری ورودی پیش بینی کنیم. این فرم مزیت‌های بسیاری دارد که از مهم‌ترین آنها پیش بینی مشکلات نقدینگی است. همین‌طور می‌توانید با تغییرات هر جز احتمالات مختلف را ارزیابی و پیش‌بینی کنید.