

# اهمیت بودجه ریزی عملیاتی و انواع

## روش‌های بودجه ریزی

امروزه اغلب سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی با توجه به کمبود منابع مالی در مدیریت هزینه‌های سازمانی خود با مشکلات زیادی روبه‌رو هستند. این مشکلات به واسطه دستورالعمل‌هایی که از سوی سازمان‌های بالادستی ابلاغ می‌گردد تشدید می‌شود. زیرا نهادهای بالادستی گزارشاتی درخواست می‌کنند که تهیه آنها یک سیستم منعطف نرم‌افزاری را طلب می‌کند. شفافیت در هزینه‌ها برای مدیران دستگاه‌های اجرایی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود و باید در هنگام بودجه ریزی عوامل متعددی را در نظر بگیرند. از این رو در این مقاله به اهمیت بودجه ریزی عملیاتی و همین‌طور روش‌های بودجه ریزی که به صورت متداول مورد استفاده قرار می‌گیرند، می‌پردازیم. همچنین به سوال بودجه ریزی عملیاتی چیست پاسخ می‌دهیم.

هر کدام از این روش‌ها را تحلیل می‌کنیم. در ادامه هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های بودجه ریزی عملیاتی مورد بررسی قرار داده و به این نکته اشاره خواهیم کرد که چطور هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت می‌تواند به سازمان کمک کند تا در رسیدن به بهای تمام شده هر فعالیت موفق‌تر عمل نماید و از بین روش‌های مختلفی که برای هزینه‌یابی وجود دارد، روش ABC را به عنوان پرکاربردترین و متداول‌ترین شیوه هزینه‌یابی در انواع بودجه ریزی عملیاتی توضیح می‌دهیم.

کلیک کنید

برای دریافت دمو

## مزایای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

بودجه ریزی بر مبنای عملکرد می‌تواند مزایای زیادی را برای سازمانی که همواره با مشکلات مالی و تأمین منابع مواجه است، ایجاد و به سازمان کمک کند تا صرفه‌جویی بهتری نموده و منابع خود را در راستای اهداف خود و با در نظر گرفتن اولویت‌های آنها مصرف نماید.

### مهم‌ترین اهداف و مزایای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

هدف اصلی بودجه ریزی عملیاتی یا به عبارتی دیگر بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد این است که اثربخشی در مخارج سازمانی را افزایش دهد. در این سازوکار این‌گونه عمل می‌شود که اعتبارات سازمان به تولید خروجی‌ها (خدمات/محصولات) تخصیص پیدا می‌کند و سازمان با شفاف‌سازی در تولید خروجی‌ها اهداف کوتاه‌مدت خود را تضمین نموده و در سطح بالاتر موفق به رسیدن به پیامدها یا همان اهداف بلندمدت خود خواهد شد.

- نگاه سازمان از ورودی محوری به خروجی محوری تغییر می‌کند.
- قدرت پاسخگویی مدیران دستگاه‌های اجرایی در قبال عملکرد سازمان افزایش می‌یابد.

- کارایی و اثربخشی در سازمان افزایش یافته و ارتباط مصرف منابع در قبال خروجی به دست آمده شفاف‌تر می‌شود.
- نقش واحد بودجه پررنگ‌تر شده و به ابزاری برای برنامه‌ریزی اقتصادی و مدیریت عملکرد سازمانی تبدیل می‌شود.
- انگیزه مدیران و کارکنان برای ارائه خدمات با هزینه کمتر و کمیت و کیفیت بالاتر افزایش می‌یابد.
- ...

چرا دانشگاه امیرکبیر چارگون را برای راه‌اندازی سیستم مالی خود برگزید؟

## انواع روش‌های بودجه ریزی عملیاتی

در طی دوره‌های مختلف و با توجه به اهداف و انتظاراتی که در تنظیم بودجه دیده می‌شد. حال که پاسخ بودجه ریزی عملیاتی چیست را دریافتید، خوب است بدانید روش‌های مختلفی برای بودجه ریزی وجود دارد که هر کدام از این روش‌ها می‌توانست اهداف خاصی را حاصل نماید. از جمله روش‌های بودجه ریزی عملیاتی می‌توان به روش‌های زیر اشاره کرد:

## • بودجه ریزی متداول (سنتی)

در بودجه ریزی سنتی تمرکز و اهداف بیشتر روی ابزارهای مالی و حسابداری و دریافت/پرداخت‌های سازمان دولتی است. برای هر هزینه‌ای، اعتباری پیش‌بینی می‌گردد و بیشتر سعی می‌شود تا مصرف هزینه‌ها در چارچوب اعتبارات پیش‌بینی شده در بودجه سازمان باشد و صرفاً از آن بالاتر نرزد.

## • بودجه ریزی افزایشی

از آنجایی که فرآیند بودجه ریزی سازمان کار دشواری است از روش بودجه ریزی افزایشی استفاده می‌شود. در این روش بودجه سال گذشته به عنوان پایه‌ای برای بودجه سال جاری در نظر گرفته می‌شود و تمرکز روی آن بخش‌هایی از بودجه خواهد بود که باید افزایش داشته باشد. این افزایش‌ها معمولاً به خاطر تورم سالیانه، تغییر قیمت‌ها و یا تغییر حجم‌ها است.

## • بودجه برنامه‌ای

در بودجه برنامه‌ای ابتدا اهداف اصلی سازمان مشخص می‌شود و در راستای اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان تعیین شده و برای هر برنامه یا فعالیت بر اساس سرفصل‌های هزینه، اعتبار پیش‌بینی می‌گردد.

## • بودجه ریزی بر مبنای صفر

روش بودجه ریزی بر مبنای صفر دقیقاً نقطه مقابل بودجه ریزی افزایشی است. در این روش کلیه هزینه‌های مربوط به برنامه‌ها و فعالیت‌های پیش‌بینی شده در بودجه سال گذشته صفر در نظر گرفته می‌شود و باید برای قرار گرفتن در بودجه سال جاری دلیل قانع‌کننده‌ای وجود داشته باشد تا به آن برنامه یا فعالیت در بودجه سال جاری اعتباری تخصیص پیدا کند در غیر این صورت حذف می‌شود.

## • بودجه ریزی عملیاتی

در بودجه ریزی عملیاتی یا به عبارت دیگر بودجه ریزی بر مبنای عملکرد به جای توجه به کالاها و خدماتی که سازمان خریداری می‌کند، به هزینه هر برنامه یا فعالیت توجه می‌شود و تمرکز اصلی روی خروجی‌های به دست آمده از هر برنامه و فعالیت است. به عبارت دیگر در بودجه ریزی عملیاتی مشخص می‌شود که در قبال هزینه‌ای که برای یک برنامه یا فعالیت انجام داده‌ایم چه نتایجی به دست آورده‌ایم و ستاده‌ها اهمیت بیشتری نسبت به داده‌ها دارند. بودجه ریزی عملیاتی در واقع همان بودجه برنامه‌ای است که به صورت دقیق‌تر اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها را از دیدگاه “فایده و هزینه” تحلیل می‌نماید.



## مراحل اجرای نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

برای ایجاد نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، اهمیت بودجه ریزی عملیاتی مسئله محوری برنامه ریزان در سازمان است. بودجه ریزی بر مبنای عملکرد سه عنصر اساسی دارد که عبارتند از:

- برنامه ریزی (برنامه سالانه)
- هزینه یابی (بهای تمام شده)
- مدیریت و ارزیابی عملکرد

در برنامه سالانه اهداف، چشم اندازها، طرحها، برنامه ها و فعالیت های یک دستگاه اجرایی مشخص می شود و برای هر کدام مبنای سنجش تعیین می گردد و مشخص می شود در قبال هزینه پیش بینی شده برای انجام یک فعالیت از یک برنامه خاص، انتظار چه مقدار نتیجه یا ستادهای داریم. این سنجها در مراحل بعدی و بعد از مشخص شدن بهای تمام شده هر فعالیت معیاری برای ارزیابی عملکرد خواهند بود و به سازمان کمک خواهند کرد تا در راستای اهداف خود تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند.

برای حل



## روش‌های مختلف هزینه‌یابی در دنیا

همان‌طور که قبل‌تر اشاره شد یکی از مهم‌ترین روش‌های بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد هزینه‌یابی است. هزینه‌یابی در واقع فرآیند رسیدن به قیمت تمام شده هر محصول/کالا یا خدمت است. نکته قابل توجه در هزینه‌یابی این است که سیستم‌های هزینه‌یابی جایگزینی برای سیستم‌های مالی سازمان نیستند بلکه این سیستم‌ها با برقرار ارتباط با سایر سیستم‌ها از جمله سیستم حسابداری، سیستم حقوق‌دستمزد، سیستم اعتبارات و... باعث افزایش کارایی و در نتیجه بهبود تصمیم‌گیری می‌شوند.

در دنیا روش‌های مختلفی برای هزینه‌یابی وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (Activity Based Costing)
- هزینه‌یابی شغل (Job Order Costing)
- هزینه‌یابی فرآیند (Process Costing)
- هزینه‌یابی استاندارد (Standard Costing)

روش ABC به عنوان پرکاربردترین و متداول‌ترین روش هزینه‌یابی شناخته می‌شود.

### – هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (روش ABC)

در روش ABC تمرکز روی فعالیت‌های سازمان است و استفاده از آن به درک اینکه بودجه چرا و چگونه هزینه می‌شود کمک می‌نماید. مدیران حسابداری در روش‌های سنتی برای به دست آوردن بهای تمام شده صرفاً به هزینه‌های مستقیمی که برای یک

خدمت قابل شناسایی بودند، اکتفا می‌شد. نهایتاً هزینه‌های سربار را با یک نسبت ثابت روی خدمات سرشکن می‌کردند که این روش باعث می‌شد همواره خطای زیادی در صورت‌های سود و زیان سازمان‌ها وجود داشته باشد. در روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (روش ABC)، هزینه فعالیت‌های مهمی که در راستای رسیدن به یک خدمت وجود داشته جمع‌آوری می‌گردند.

وقتی از اهمیت بودجه ریزی عملیاتی صحبت می‌کنیم یعنی کلیه هزینه‌هایی که توسط واحدهای پشتیبان و یا در قالب فعالیت‌های پشتیبان در سازمان انجام شده شناسایی می‌شوند و به عنوان هزینه‌های سربار از طریق محرک‌های هزینه روی هزینه‌های فعالیت اصلی سرشکن می‌گردد. بدین ترتیب بهای تمام شده هر فعالیت به دست آمده و سازمان می‌تواند هزینه‌های انجام شده برای خدمات خود را به صورت دقیق‌تر محاسبه نماید و این امر در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بسیار تأثیرگذار خواهد بود.



## - هزینه‌یابی شغل

در هزینه‌یابی شغل، هزینه‌یابی هر شغل انجام شده و اجرا شده محاسبه می‌شود. این روش در واحدهای تولیدی که شامل کارهای بسیار تکراری نیستند، تطبیق داده می‌شود. واحدهای تولیدی که در آنها هزینه‌یابی شغل انجام می‌شود، باید بتوانند هر کار یا پروژه را بر اساس تعداد سفارش‌های اجرا شده تفکیک کنند. در ریخته‌گری‌های تجاری، کارگاه‌های آهنگری قطره‌ای و تولیدکنندگان تجهیزات صنعتی تخصصی، معمولاً از

هزینه‌یابی شغلی استفاده می‌شود.

## – هزینه‌یابی فرآیند

در صنایعی که فرآیند تولید مداوم انجام می‌شود و محصول همگن است، روش تعیین بهای تمام شده محصول را هزینه‌یابی فرآیند می‌نامند. جدا از هزینه‌یابی شغل، در این صنایع هزینه هر فرآیند برای یک دوره زمانی معین تعیین می‌شود. محصولات، هویت فردی خود را از دست می‌دهند؛ زیرا در یک جریان مداوم تولید می‌شوند. فرآیند تولید معمولاً استاندارد و کاملاً پایدار است.

بنابراین، کنترل نسبتاً ساده‌تر است. برای تعیین هزینه هر واحد، هزینه کل تولید بر کل محصول تولید شده در طول دوره تقسیم می‌شود. این روش هزینه‌یابی به طور گسترده در سازمان‌های تولیدی فولاد، شکر، منسوجات، مواد شیمیایی، صابون، و اناسپاتی، کاغذ و رنگ استفاده می‌شود.

## – هزینه‌یابی استاندارد

هزینه‌یابی استاندارد به فرآیند پیش‌تعیین هزینه‌ها بر اساس استانداردهای از پیش تعیین شده اشاره دارد. این امر در شرایط عملیاتی خاصی انجام می‌شود. هزینه‌یابی تاریخی فرآیند تعیین و ثبت هزینه‌ها پس از انجام آنها است. این مورد پس از صرف مخارج واقعی عمل می‌کند و به مدیریت گزارشی از آنچه واقعاً رخ داده است می‌پردازد.

این روش به دلیل متعارف بودن به هزینه‌یابی متعارف یا هزینه‌یابی واقعی هم معروف

است. دو روش برای تعیین هزینه‌های استاندارد وجود دارد: هزینه‌یابی صرف شده و هزینه‌یابی مستمر.

## جمع‌بندی

بودجه‌ریزی عملیاتی رویکردی است که با تمرکز بر نتایج و خروجی فعالیت‌ها، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع مالی خود را هدفمندتر و کارآمدتر مصرف کنند. استفاده از روش‌های دقیق هزینه‌یابی به‌ویژه هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، امکان شناسایی واقعی هزینه‌ها و افزایش شفافیت مالی را فراهم می‌سازد. در نتیجه سازمان‌ها می‌توانند تصمیمات مدیریتی بهتری اتخاذ کرده، پاسخگویی مدیران را افزایش دهند و با مدیریت بهینه منابع، کارایی و اثربخشی عملکرد خود را ارتقا دهند.