

فرایند بودجه بندی و روش‌های مختلف آن

سازمان‌های گوناگون در حوزه مالی و حسابداری خود از شیوه‌های مختلف فرایند بودجه بندی استفاده می‌کنند. انتخاب شیوه، به نوع اطلاعات و نیاز سازمان‌ها و کارخانه‌ها دارد. هر چند در به طور کلی از یکی از این شیوه‌ها بهره گرفته می‌شود، اما در عمل نمی‌توان فقط از یک شیوه به عنوان مبنای برنامه‌ریزی و ایجاد سیستم بودجه‌ریزی برای یک سازمان استفاده کرد. چنین شیوه‌ای باید به شکل هم‌زمان و ترکیبی مورد استفاده قرار بگیرد. در این مقاله به شیوه‌های گوناگون بودجه‌بندی افزایشی، بودجه‌ریزی برنامه‌ای و بودجه‌ریزی مبتنی بر صفر می‌پردازیم.

کلیک کنید

برای دریافت دموی نرم افزارهای مالی

فرایند بودجه بندی

فرایند بودجه بندی، به بیان کمی یک برنامه بودجه می‌گویند. با تهیه آن و استفاده از آن در یک شرکت و بخش‌های مختلف آن همچون فروش، تولید، توزیع مالی و به عبارت دیگر **جریان نقدینگی**، وضعیت مالی سایر برنامه‌ها تهیه می‌شود. تصمیمات مجموعه با نگاه به آینده سازمان و با توجه به نتایج بودجه بندی گرفته می‌شود. چهار نوع **بودجه‌بندی در سازمان‌ها و کارخانه‌ها** وجود دارد که مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- بودجه بندی افزایشی
- بودجه بندی براساس فعالیت
- بودجه ریزی برنامه
- بودجه ریزی مبتنی بر صفر



– فرایند بودجه بندی افزایشی

در فرایند بودجه بندی افزایشی که به آن بودجه ریزی خطی یا کد موضوعی هم گفته می شود، بودجه ریزی سال آینده فقط با افزایش جزئی نسبت به بودجه سال قبل هم انجام می شود. بهتر است از بودجه اولیه شروع کنید. هر سال بر مبنای سهم منصفانه، افزایش یا کاهش جزئی در بودجه به وجود می آید.

چندین گروه هزینه اصلی در این شیوه در نظر گرفته شده است که شامل هزینه‌های پرسنل، مواد و هزینه‌های سرمایه است و برای آنها ردیف مشخص می‌شود. هر گروه اصلی از ردیف‌های فرعی تشکیل شده است. از جمله پرکاربردترین و پایدارترین شیوه‌ها در بودجه‌بندی، بودجه‌ریزی افزایشی است، چرا که اهمیت و کاربرد بسیاری در افزایش پاسخگویی مالی دارد. این شیوه به مدیریت یا مهارت برنامه‌نویسی خاصی نیاز ندارد و این نکته مزیت اصلی این شیوه است.

بودجه‌ریزی افزایشی، ضمن اعمال کارایی نسبتاً خوب بودجه، موجب کاهش تعارض می‌شود و همچنین می‌تواند بودجه مربوط به آن را متعادل و کنترل کند.

– فرایند بودجه بندی خطی

در فرایند بودجه بندی خطی، در صورت وجود تقاضای بیشتر برای منابع، این مسئله با کاهش بودجه بخش‌های دیگر بر مبنای فرمول‌هایی همچون سهم عادلانه و بودجه پایه انجام می‌شود. باید گفت که در این نوع بودجه‌ریزی به اهداف یا نتایج هزینه‌ها توجه خاصی نمی‌شود.

از این رو مسائلی همچون اثربخشی، کارایی و اولویت‌های آتی مورد توجه واقع نمی‌شوند و بسیاری از داده‌ها همچون حجم کار و شاخص‌های عملکرد ارتباط لازم را با بودجه‌بندی ندارند. علاوه بر این، احتمال ادامه ناکارآمدی‌ها با این شیوه وجود دارد. برای مثال، مدیری که از رشد 10 درصدی بودجه سالانه خود باخبر است، فرصت کسب بودجه بیشتر را از بین می‌برد. در صورتی که با تلاش و کوشش می‌توان آن را یافت و هزینه‌ها را کم کرد. به طور کلی استفاده از این نوع بودجه زمانی مناسب است

که مشوق‌های هزینه پایه نسبت به سال قبل تغییری نکرده باشد.

– فرایند بودجه بندی برنامه‌ای

روش فرایند بودجه بندی برنامه‌ای بر واحدهای فعالیتی که ردیف‌های بودجه به آنها اختصاص داده می‌شود، تأکید دارد. این شیوه در دهه 1960 به عنوان سیستم برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی طراحی شناخته شد. هدف از این رویکرد ایجاد یک پیوند سیستماتیک بین برنامه‌ریزی و بودجه برای خدمت به اهداف خاص بود.

بودجه‌بندی برنامه، بر مبنای برنامه‌ها و زمان‌بندی است. این شیوه فقط در صورتی قابل استفاده است که برنامه مشخص و ملموسی وجود داشته باشد که بتوان با بهره‌مندی از آن هزینه برنامه را با هدف‌های گوناگون مرتبط با اهداف سازمان هماهنگ کرد. برنامه کلی سازمان‌های عامل با اهداف آرمان‌هایی که به طور مستقیم با منابع بودجه مرتبط هستند تعیین می‌شود. اهداف، چارچوب‌هایی دارند که خدمات سازمانی را تعریف می‌کنند.

با استفاده از این شیوه می‌توان به سؤالات زیر جواب داد:

- آیا منابع موردنیاز برای دستیابی به هدف باید کاهش یا افزایش یابد؟
- آیا بهتر است روی یک هدف نه چندان واقعی تمرکز کنیم، تمرکز را تغییر دهیم و منابع را بین برنامه‌ها یا فعالیت‌ها تغییر دهیم؟

ارتباط دادن و هماهنگی میان اهداف و آرمان‌ها به فرایند بودجه بندی مزایای بیرونی و داخلی بسیاری دارد.



مزایا و معایب فرایند بودجه بندی

پیامدهای منفی تصمیم مدیران اجرایی یا مسئولان دیگر با این روش کم می شود که در تصمیم گیری ها و سیاست های سازمانی بسیار اثرگذار است. تصمیم گیرنده با نگهداری داده های تاریخی درباره هزینه هایی که بعد از چند سال بودجه بندی مبتنی بر هدف به وجود می آید، حرکت و اهداف سازمانی را در مسیر درست هدایت می کند.

از بودجه، می توان برنامه های اطلاع رسانی درباره سطوح خدمات سازمانی را به دست آورد و مخاطب را از شاخص هایی همچون بهره وری و اثربخشی آگاه کرد. ساختار هزینه و اهمیت نسبی فعالیت های کارکنان سازمانی با وجود این بودجه قابل تعیین است.

از جمله معایب این روش، انعطاف محدود این نوع بودجه‌بندی در انتقال اعتبار از یک برنامه به برنامه دیگر است. درگیری‌ها به این شکل بیشتر می‌شود و زمان بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد. این شیوه بودجه‌بندی از لحاظ سیاسی هم خام است.

– بودجه‌بندی بر مبنای صفر (ZBB)

فرایند بودجه بندی مبتنی بر صفر یا ZBBها نخستین بار در اواخر دهه 1969 اختراع شدند. بودجه‌ریزی مبتنی بر صفر درست برعکس بودجه‌ریزی افزایشی است. این شیوه بر تفاوت میان سال جاری و سال بودجه تمرکز دارد. از این رو، داده‌های گذشته درباره هزینه‌ها و اقدامات انجام‌شده برای ارزیابی میزان تغییر در برنامه سال آینده استفاده خواهد شد. این رویکرد در پی رفع شکاف در بودجه‌ریزی افزایشی است. ZBB هر فعالیت را از ابتدا تنظیم می‌کند. این شیوه باید برای هر فعالیت یا برنامه توجیهی داشته باشد که آیا نیاز است به جای محاسبه در سطح فعلی از صفر در هزینه‌ها آغاز شود. این شیوه موجب می‌شود که برای مصرف هر ریال یا قیمتی باید توجیه منطقی وجود داشته باشد.

هر چند در فرایند بودجه بندی بر مبنای صفر، تحلیلگر بودجه به داده‌های قبل و فعالیت‌های انجام شده در سطوح هزینه نیاز دارد، اما آنها را بر اساس عملیات خود قرار نمی‌دهد و آنها را در نظر نخواهد گرفت.

مزایای فرایند بودجه بندی

فرایند بودجه بندی در مقایسه با بودجه‌بندی سنتی و قدیمی مزایای زیر را داراست:

1. در این شیوه به ادامه یا عدم ادامه فعالیت بیشتر توجه می شود.
2. ZBB به تمام کسانی که در بودجه نقش دارند، اجازه می دهد تا تلاش ها را به اشتراک بگذارند.
3. فعالیت های با اولویت و اهمیت کم به سادگی حذف می شوند.

دسته بندی های رایج هزینه پروژه

برنامه ریزی هزینه پروژه یک مرحله مهم در فرایند بودجه بندی پروژه است. برای این کار باید فهرستی از موارد مرتبط با پروژه تهیه کنید. در ادامه دسته بندی های رایج هزینه پروژه را شرح می دهیم:

منابع انسانی: نرخ حقوق کارکنان تمام وقت و موقت.

هزینه های سفر: در صورت نیاز، سفر برای انجام کرایه های پروژه از مکانی به مکان دیگر (از جمله بودجه غذا و محل اقامت)

هزینه های آموزش: کنفرانس ها، کارگاه های آموزشی، پیمانکاران خارج از کشور.

منابع مادی: تمام چیزهایی که تیم شما برای انجام این کار نیاز دارد، از جمله نرم افزار، تجهیزات یا موارد خاص دیگر.

هزینه های تحقیق: مطالعات یا داده ها برای حمایت از پروژه شما و ارائه بهترین ارزش ها.

خدمات حرفه‌ای: مشاوره حقوقی و

هزینه‌های مرکزی: تجهیزات یا به‌روزرسانی‌های فنی برای تکمیل پروژه.

ذخایر احتمالی: وجوه بالقوه برای کاهش خطرات ناشی از افزایش بودجه معمولاً 5 تا 10 درصد از کل بودجه را تشکیل می‌دهد.



آماده‌سازی پیشنهادهای بودجه‌ای

فرایند بودجه بندی و سطوح مخارج جایگزین بسته‌های تصمیم‌گیری طبقه‌بندی شده بر مبنای بودجه بندی صفر هستند. بسته‌های تصمیم شامل واحدهای کاملی است که برای انتخاب بودجه استفاده می‌شود و خود حاوی داده‌هایی درباره اطلاعات و منابع موردنیاز برای اجرای برنامه و محصولات آن است. تهیه این بسته‌ها بر عهده مدیران

رده‌های پایین سازمان است که می‌توانند درخواست‌های بودجه را تدوین کنند. پس از آن بسته‌های تصمیم بر اساس اولویت آنها رتبه‌بندی می‌شوند و آنهایی که در سطوح پایین‌تر هستند، بودجه‌بندی نمی‌شوند.

این نوع فرایند بودجه بندی به علت آنکه بر مبنای اولویت‌بندی است، بودجه را کارآمدتر تعیین می‌کند. با این حال این شیوه موجب می‌شود تا کارهای اداری بیشتری انجام گیرد و روحیه کسانی که مسئولیت ارائه دلایل منطقی برای ارقام هزینه پیشنهادی را دارند، ضعیف می‌کند. از این رو ممکن است از این شیوه کمتر از شیوه‌های دیگر استفاده شود.

روش بودجه بندی مبتنی بر صفر برای تحلیلگران برنامه و تصمیم‌گیرندگان بسیار کارآمد است. این شیوه قابلیت این را دارد که منابع بودجه و برنامه را به سوی فعالیت‌هایی با عملکرد بهتر و بازدهی بیشتر هدایت کند.

بودجه‌بندی بر اساس فعالیت

در فرایند بودجه بندی سنتی در سازمان‌ها، بودجه‌بندی سال آینده از سال گذشته تعیین می‌شود. مشکلات این رویکرد، به بودجه‌ریزی بر اساس فعالیت نیاز دارد. اساسی‌ترین مشکل روش سنتی، عدم توجه به مسائلی همچون کارایی، اثربخشی و استفاده بهینه از منابع بود.

در حالی که در برآورد هر هزینه از روش‌ها و معیارهای دقیقی باید استفاده شود. برای تعیین حجم و میزان آن فعالیت توسط رقم تخصیص‌یافته، در مرحله کنترل و نظارت

بیشتر به پیشرفت کار توجه شود. نتیجه مفهومی است که به عنوان بودجه عملیاتی یا **بودجه مبتنی بر فعالیت** شناخته می‌شود. در بودجه عملیاتی، ارقام پیش‌بینی شده بر مبنای تجزیه و تحلیل دقیق برنامه‌ها، فعالیت‌ها و هزینه آنهاست. بودجه‌ریزی عملیاتی با بودجه‌ریزی برنامه‌ای تفاوت دارد. در این نوع بودجه‌بندی، توجه به سلسله‌مراتب سازمانی، تفاوت را تعیین می‌کند.

– فرایند بودجه بندی عملیاتی

فرایند بودجه بندی برنامه‌ای به رده‌های بالای سازمان‌ها مربوط است. در صورتی که **بودجه‌ریزی عملیاتی** محدوده فعالیت‌ها و عملیات سلسله‌مراتب پایین‌تر را هم بررسی می‌کند. قانون‌گذار در بودجه‌ریزی برنامه‌ای به طرح‌ها و در بودجه‌ریزی عملیاتی به عملیات واحدهای سازمانی توجه دارد. از سوی دیگر، تعدیل ممکن است بدون توجه به محاسبه دقیق مخارج هر واحد از فعالیت دولت انجام می‌شود.

همچنین هزینه‌ها باید تنها بر مبنای سیاست کلی مالی دولت پیش‌بینی شوند. در صورتی که در بودجه عملیاتی بر مبنای حجم و میزان فعالیت سازمان‌های دولتی تعدیل صورت گرفته و هزینه هر واحد فعالیت باید محاسبه شود.

مزایا و معایب بودجه عملیاتی

در تهیه فرایند بودجه بندی عملیاتی باید از شیوه‌های معمول و **نرم افزار بهای تمام شده** استفاده شود. هر چند ممکن است بعضی از سازمان‌ها این سیستم را نداشته باشند. ایرادات دیگری هم وجود دارد که حجم برخی از فعالیت‌های دولت را نمی‌توان به طور

دقیق پیش‌بینی کرد که منجر به پیش‌بینی دقیق هزینه کم شود.

مراحل زیر در بودجه‌ریزی عملیاتی باید دنبال شود:

- طبقه‌بندی فعالیت‌ها در قالب هر برنامه و اندازه‌گیری حجم کار
- شاخص عملکرد یا واحد حجم کار را مشخص کنید
- ایجاد سیستم حسابداری بهای تمام شده کالا و خدمات برای هر کدام از فعالیت‌ها
- استفاده از اصطلاحات در تولید کالا و خدمات بر مبنای کیفیت و موقعیت جغرافیایی
- ارزیابی و تجزیه و تحلیل کارایی و اثربخشی هر فعالیت محصول

یکی از چالش‌های این روش شناسایی هزینه فعالیت‌ها و تعریف شاخص‌های عملکرد است. بخشی از راه‌حل این چالش در بودجه عملیاتی با تعیین اهداف برای خروجی‌های برنامه، هزینه‌های واحد و نتایج و ارتقای سیستم‌های اطلاعات مالی مدیریت است. عامل مهم دیگر ارائه داده‌های قابل اعتماد و به‌موقع درباره عملکرد برنامه در طی سال است.



اهمیت بودجه بندی

بدون فکر کردن به بودجه، ایجاد یک برنامه عملی موفق امکان پذیر نیست.

بعضی از کارفرمایان، کار خود را با موج خوش بینی و اشتیاق شروع می کنند، اما بدون فکر کردن به بودجه، ایجاد یک برنامه عملی موفق شدنی نیست. هنگامی که یک کسب و کار را مدیریت می کنید، مطمئناً با مشکلات روزمره درگیر خواهید شد. کسب و کارهای موفق، زمان خود را برای ایجاد و مدیریت بودجه، آماده سازی و مرور برنامه های کسب و کار اختصاص می دهند و به صورت منظم بر شرایط مالی و عملکرد کسب و کار خود نظارت می کنند.

بودجه بندی سرمایه موجود فعلی را شناسایی می کند و تخمینی از هزینه ها و پیش بینی

عواید آتی را ایجاد می‌کند. با اشاره به بودجه مشاغل می‌توان عملکرد را در مقابل هزینه‌ها سنجید و اطمینان یافت که منابع برای ابتکاراتی در دسترس هستند که رشد کسب و کار و توسعه را پشتیبانی می‌کند. این امر، به صاحبان کسب و کار اجازه می‌دهد تا بر جریان نقدینگی، کاهش هزینه‌ها، بهبود سود و افزایش سود سرمایه تمرکز کنند.

بودجه‌بندی، اساس موفقیت کل تجارت و کسب و کار است. این امر به برنامه‌ریزی و کنترل امور مالی کسب و کار کمک می‌کند. اگر هیچ کنترلی روی هزینه‌ها وجود نداشته باشد، برنامه‌ریزی بیهوده است و اگر هیچ برنامه‌ای وجود نداشته باشد، هیچ هدفی برای دستیابی به آن وجود ندارد.

بودجه برنامه‌ای است که:

- امور مالی کسب و کار را کنترل می‌کند.
- اطمینان می‌یابد که کسب و کار می‌تواند تعهدات فعلی خود را تأمین کند.
- به کسب و کار کمک می‌کند به اهداف دست‌یابد و تصمیم‌های مالی مطمئن بگیرد.
- اطمینان می‌یابد که کسب و کار برای پروژه‌های آتی پول دارد.

مزایای بودجه‌بندی

- بودجه‌بندی سود را تخمین می‌زند، هزینه‌ها را برنامه‌ریزی می‌کند و هر نوع هزینه‌ای که قسمتی از برنامه نیست را محدود می‌کند.
- بودجه‌بندی این اطمینان را به شما می‌دهد که پول به مواردی اختصاص پیدا کند

- که از اهداف استراتژیک کسب و کار پشتیبانی می‌کنند.
- یک بودجه اختصاصی خوب به همه کمک می‌کند تا اولویتهای کسب و کار را درک کنند.
- فرایند ایجاد یک بودجه فرصتهایی برای مشارکت کارکنان به وجود می‌آورد که منجر به اشتراک‌گذاری دیدگاه سازمان می‌شود.
- درگیر کردن تیم در مرور و مقایسه بودجه با حقایق می‌تواند اطلاعاتی را فراهم کند که نقاط قوت و ضعف کسب و کار را برجسته می‌کند.



برای دریافت دموی نرم افزارهای مالی

سخن پایانی

بودجه‌بندی یک فرایند حیاتی برای سازمان‌ها است که به آنها کمک می‌کند تا منابع خود را بهینه‌سازی و اهداف و استراتژی‌هایشان را در دسترس‌تر کنند. در این فرایند، سازمان‌ها برنامه‌ریزی مالی خود را براساس هدف‌ها، نیازها و اولویتهایشان انجام می‌دهند و منابع مالی را به بخش‌های مختلف تخصیص می‌دهند. بودجه‌بندی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا کنترل مالی قوی‌تری داشته باشند، عملکرد خود را ارزیابی کنند و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را بر اساس داده‌های مالی و عملکرد قبلی انجام دهند. همچنین، بودجه‌بندی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع خود را بهینه‌سازی کنند، هدررفت منابع را کاهش دهند و به طور کلی عملکرد مالی خود را بهبود بخشند. بنابراین،

بودجه بندی اهمیت بسیاری برای سازمانها دارد و به عنوان یک ابزار مدیریتی قدرتمند در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک و مالی مورد استفاده قرار می گیرد.

چارگون