

بودجه‌بندی عملیاتی (کاربردی)

مقدمه:

برنامه‌ریزی برای نقدینگی، منابع و مصارف سازمان و داشتن اطلاعات دقیق و به روز از وضعیت آنها همواره یکی از نیازهای تلویحی و تصریحی مدیران ارشد سازمان بوده است. در سازمان‌ها و شرکت‌های کوچک و به عبارت دقیق‌تر در شرکت‌هایی که دیدگاه سنتی در مدیریت و حسابداری دارند، تنها نیاز مطرح شده و یگانه اطلاعات و گزارش‌های گردآوری شده، وضعیت نقدینگی، دریافت و پرداخت‌ها است.

وجود یک سیستم بودجه‌بندی منظم و کارآمد در سازمان‌ها، دو پیامد مهم و مؤثر را به همراه دارد. اول این‌که، مدیران می‌توانند با پیش‌بینی صحیح از درآمدها و هزینه‌های خود در دوره برنامه‌ریزی تصویری از وضعیت آینده سازمان داشته باشند. دوم این‌که، بودجه‌بندی ابزار کنترلی مناسب و قابل اتکایی در رابطه با جریان وجوه نقد و گردش مالی سازمان است.

با پیشرفت سریع علم و تکنولوژی، پیچیده‌تر شدن فضای رقابتی کسب و کار و از طرفی وجود بحران‌های نقدینگی - که اغلب شرکت‌ها با آن روبرو هستند؛ موضوعاتی از قبیل برنامه‌ریزی، استراتژی و پیش‌بینی در صدر اولویت‌ها و نیازهای مدیران و استراتژیست‌ها قرار گرفته است. بدیهی است که نداشتن تصویری کامل از آینده (با دقت نسبی) امکان برنامه‌ریزی و حرکت به سوی آینده، دشوار و خطرناک می‌شود.

اصلی‌ترین پاسخ به نیازهای فوق‌الذکر، داشتن مکانیسم بودجه‌بندی مستمر و کامل است. در این مقاله برآنیم که پس از مرور تاریخچه بودجه‌بندی و بررسی تعاریف و برداشت‌های رایج از آن، به آسیب‌شناسی و بیان برخی معضلات و کاستی‌های در این زمینه در ایران بپردازیم. در انتها نظرات گروه مدیران ۲۱ که بر پایه تجارب عملی و کاربردی در شرکت‌های متعدد است، در اختیار صاحب‌نظران برای استفاده و نقد و بررسی بیشتر قرار می‌گیرد. در شماره‌ی بعدی مجله، تکنیک‌ها و عملیات اجرایی بودجه‌بندی کاربردی با ذکر مورد کاوی در یک شرکت ایرانی به تفصیل ذکر خواهد شد.

تاریخچه

بودجه برگرفته از کلمه‌ی فرانسوی **Bougette**، به معنای کیسه یا انبان چرمی است که وزیر دارایی درآمدها و مالیات‌ها را در آن کیسه نگهداری می‌کرده است و تقریباً معنا و مفهوم آن همانند کلمه‌ی بانک و بانکو در ایتالیا بوده است.

نظریه تنظیم بودجه بر حسب برنامه، در سال ۱۹۴۹ توسط کمیسیون «هور»- مأمور اصلاح مدیریت سازمان‌های حکومت مرکزی در آمریکا- مطرح شد که بودجه‌های مالی و برنامه‌ای دستگاه‌های دولتی نمونه آن است.

در ایران نیز با تأسیس سازمان برنامه و بودجه در دوران قبل از انقلاب، بودجه‌بندی به شکل دولتی آن در سازمان‌ها و ادارات دولتی انجام شد.

تعریف بودجه

در زیر تعاریف گوناگون بودجه براساس دیدگاه‌های متفاوت ارائه شده است:

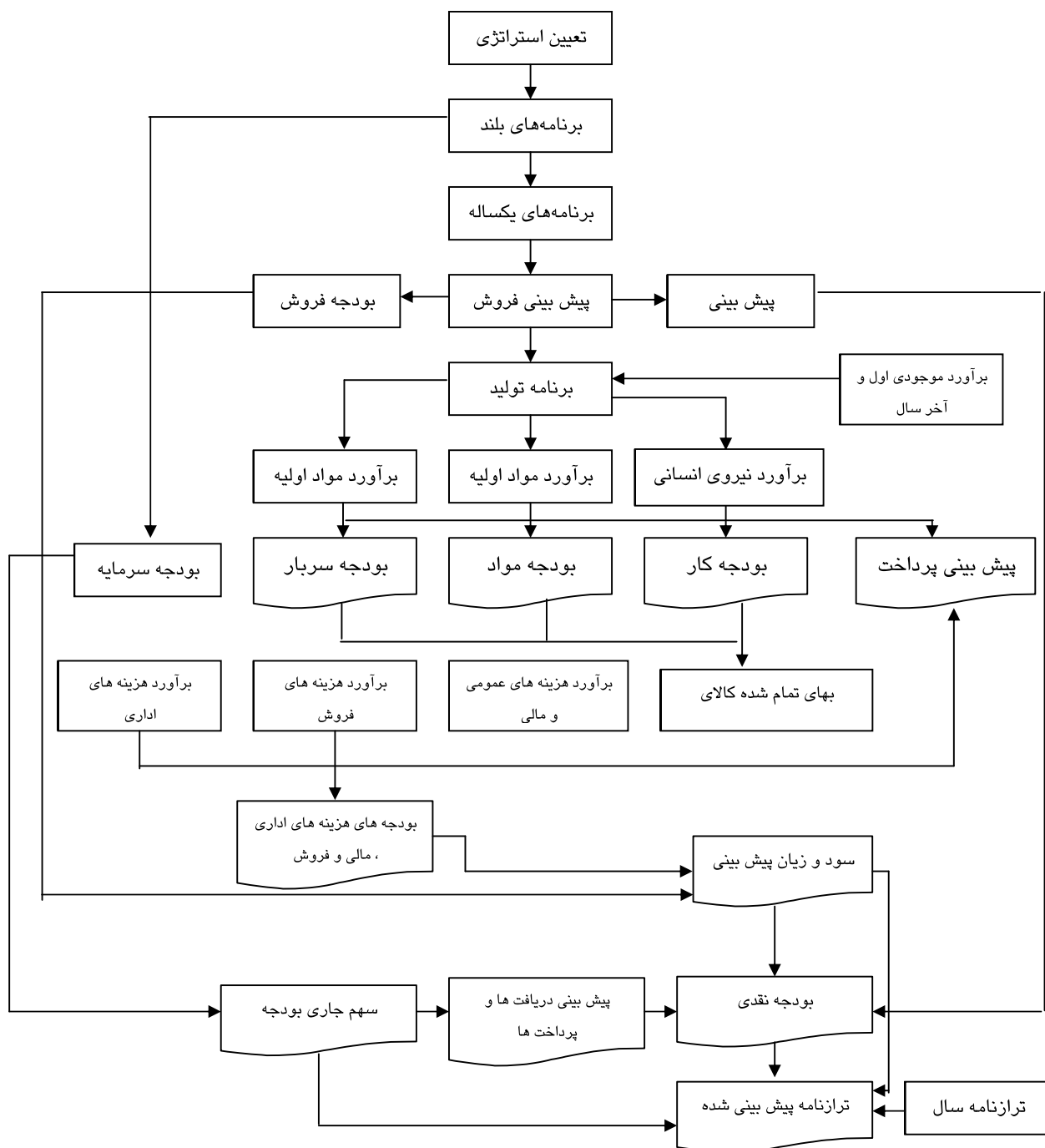
- سود و زیان: بودجه، سند مالی است درآمدها و مخارج یک موسسه را طی یک دوره‌ی مالی (معمولاً یک سال) بیان می‌کند.
- استراتژیک: طرحی است که نحوه‌ی تخصیص کارآمد و اثربخش منابع محدود یک واحد تجاری یا هر سازمان دیگر را در یک دوره‌ی معین نشان می‌دهد.
- مهندسی: زبان کمی (عددی، پولی) برنامه‌هاست.
- مدیریتی: از ابزارهایی است که هم در برنامه‌ریزی عملیاتی یک موسسه (ابتدای دوره) به کار برده می‌شود و هم به عنوان یک مکانیسم نظارتی و بررسی عملکرد مدیریتی (انتهای دوره) به حساب می‌آید.

انواع بودجه

بودجه با توجه به نقطه نظرهای مختلف به انواع زیر تقسیم می‌شود:

- زمان: بودجه‌ی کوتاه‌مدت، بودجه‌ی بلندمدت
- نحوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات: بودجه‌ی نقدی، بودجه‌ی عملیاتی
- نوع منابع و مصارف: بودجه‌ی هزینه‌های جاری، بودجه‌ی سرمایه‌ای، بودجه‌ی فروش، بودجه مواد
- نوع و ماهیت سازمان: بودجه‌ی دولتی (تخصیص)، بودجه‌ی غیر دولتی
- بودجه‌ی جامع: محصول نهایی فرآیند برآورد و تهیه بودجه یک واحد تجاری، بودجه‌ی جامع است که شامل بودجه‌های جداگانه هر یک از بخش‌های تابعه آن واحد می‌باشد.

در صورت استمرار در تهیه بودجه‌ی جامع، تجزیه و تحلیل و کاهش انحرافات می‌توان از آن برای پیش‌بینی سود و زیان و ترازنامه هم استفاده کرد. در نمودار شماره (۱) فرآیند بودجه‌ی جامع نمایش داده شده است.



در این مقاله و مقاله آتی، بودجه‌ی جامع با تمرکز بر بودجه نقدی مورد توجه قرار گرفته است.

اهداف بودجه بندی

اشخاص، مدیران و سازمان‌ها، با اهداف و انتظارات مختلف از تهیه‌ی بودجه، کارکردهای متفاوتی از بودجه‌بندی در نظر دارند. در ادامه چند مورد از مقاصد و اهداف بودجه بندی ذکر می‌شود:

۱. لزوم برنامه‌ریزی دوره‌ای: کلیه فعالیت‌های واحد تجاری برای استفاده کارآمد و اثربخش از منابع کمیایی که در اختیار دارد مستلزم نوعی طرح و برنامه است.

۲. ترویج هماهنگی و همکاری: فرآیند بودجه‌بندی، وسیله‌ای برای تبادل نظر و ایجاد هماهنگی بین هدف‌های مدیران سطوح مختلف واحد تجاری فراهم می‌سازد.

۳. الزام کمی کردن فعالیت‌ها: اندازه‌گیری فعالیت‌های واحد تجاری مستلزم کمی کردن منافع و مخارج آن است.

۴. فراهم ساختن چارچوب ارزیابی فعالیت‌ها: چون بودجه برآوردی از فعالیت‌های آینده است می‌توان از آن به عنوان معیاری برای ارزیابی فعالیت‌های واحد تجاری استفاده کرد.

۵. تأمین الزامات قانونی یا قراردادی: بسیاری از سازمان‌ها از لحاظ قانونی ملزم به تهیه بودجه هستند، در حالی که برخی از واحدهای تجاری هنگام عقد قراردادهای وام، ملزم به تهیه و اجرای برخی از بودجه‌ها هستند.

۶. آگاهی از اقلام بهای تمام شده و پیش‌بینی سود و زیان و ترازنامه و سود هر سهم.

۷. برآورد تقریبی کسری و اضافات نقدینگی با توجه به فعالیت‌های آینده و برنامه‌ریزی برای تأمین مالی و ارائه راه‌کار جهت پوشش کسری هاو استفاده‌ی بهینه از اضافات منابع.

خصوصیات و ویژگی‌های بودجه

بودجه برخلاف سایر صورت‌های مالی و گزارشات حسابداری که گذشته‌نگر هستند، بر آینده تکیه دارد و با نگاه به گذشته و روندها، سعی در پیش‌بینی آینده دارد. با توجه به تعداد زیاد عوامل مؤثر در آینده، فقدان

اطلاعات کافی و مناسب، شرایط متغیر محیطی (داخلی و خارجی)، نداشتن دانش و تخصص کافی و عواملی از این قبیل، پیش‌بینی آینده بسیار مشکل بوده و دچار نسبیت‌های فراوانی است. این خصوصیت در واقع نقطه ضعف بودجه محسوب گشته و استفاده از آن را محدود می‌کند. به طور نمونه ادعای پیش‌بینی سود و زیان و ترازنامه از طریق بودجه بسیار خطرناک است (یا استفاده از بودجه برای توان پرداخت چک‌ها و بدهی‌ها).

بودجه در میان صورت‌های مالی و گزارشات حسابداری، نسبت به صورت سود و زیان، به ترازنامه شبیه‌تر است. این بدان معنی است که بودجه وضعیت منابع، مصارف و فعالیت‌های سازمان را در یک تاریخ خاص نشان می‌دهد و این وضعیت با گذشت زمان دچار تغییرات فراوان می‌شود. این خصوصیت بودجه موجب می‌شود که به‌روز سازی، اعمال تغییرات و تجزیه و تحلیل انحرافات به صورت مستمر، شرط اصلی قابل اتکا بودن و قابل استفاده بودن یک بودجه است، در صورتی که در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها، بودجه فقط یک بار در ابتدای دوره تهیه شده و تا پایان دوره ثابت می‌ماند!

بودجه به خصوص بودجه نقدی برخلاف حسابداری که به صورت تعهدی عمل می‌شود به صورت نقدی محاسبه شده و در پی ردیابی و شناسایی جریان‌های نقدی ورودی و خروجی است.

در بودجه بندی، فعالیت‌هایی از قبیل هزینه، خرید دارایی و سرمایه گذاری از یک جنس هستند (مصارف)، در صورتی که در حسابداری هر کدام از فعالیت‌های فوق، در سرفصل جداگانه‌ای ثبت می‌شوند.

بودجه مانند استراتژی باید همه جانبه و کامل باشد و بودجه‌بند (بودجه‌ریز) علاوه بر شناخت استراتژی‌ها باید ماهیت موضوعی واحدها و فرآیندهای مختلف سازمان را بشناسد. تهیه‌ی بودجه صرفاً بر مبنای اطلاعات حسابداری (گذشته) و از درون اتاق‌های حسابداری امکان‌پذیر نیست.

بودجه‌بندی از جنس پیش‌بینی است نه پیش‌گویی و نیاز به تکرار و تمرین دارد تا مهارت لازم ایجاد شود و آن‌را نمی‌توان فقط براساس فرمول‌ها و تکنیک‌ها انجام داد. در واقع این امر برخلاف استراتژی از جنس شهود نیست بلکه یک فهم است که باید ایجاد شود.

ماهیت بودجه‌بندی گردآوری اطلاعات و پرسش و پاسخ نیست بلکه نیازمند تعامل و همکاری با واحدهای مربوطه و افراد مرتبط است. بودجه‌بند در واقع ضمن ارائه اطلاعات و آمارهای گذشته و بررسی و تجزیه و تحلیل آن‌ها سعی در آموزش طرف مقابل و نهایتاً پیش‌بینی ریالی روند آینده دارد.

در بودجه‌بندی به روان‌شناسی افراد مقابل نیز باید توجه شود و مراقب خوش‌بینی و بدبینی آن‌ها بود و اثرات آن بر بودجه را در نظر گرفت

در بودجه‌بندی بین سطرها، ستون‌ها، منابع، مصارف و اعداد، روابط شدید و دقیقی وجود دارد (مثل ارتباط فروش با خرید مواد، تولید و هزینه‌ها) لذا باید با دقت تأثیر هر یک از آن‌ها بر یکدیگر در نظر گرفته شود. و تغییرات و اصلاحات به صورت کامل اعمال شود. به دلیل این حساسیت زیاد، بودجه تهیه شده یا درست است یا غلط و میانه ندارد. و تنها در صورت از قلم افتادن یا نادیده گرفتن یکی از عوامل، امکان تغییر شدید خروجی بودجه‌بندی وجود دارد.

بودجه باید ترکیبی از فعالیت‌های ثابت و جاری و فعالیت‌های آتی سازمان با توجه به استراتژی‌های تعیین شده باشد. به عبارت دیگر، باید اثرات استراتژی‌ها را در منابع و مصارف آینده لحاظ کرد و صرفاً به اطلاعات گذشته و روندیابی اکتفا نکرد.

در بودجه‌بندی از تکنیک‌ها و فرمول‌های پیش‌بینی مانند میانگین متحرک، میانگین موزون، رگرسیون و... با توجه به نسبیت‌ها و احتمالات آن استفاده می‌شود.

معضلات بودجه بندی در ایران

۱. دیدگاه سنتی مدیران: در گذشته‌ای نه چندان دور، مدیران، مالکان، تجار و بازاری‌ها، عملاً وظیفه‌ی خزانه‌داری و حسابداری را، خود بر عهده داشتند و با افزایش میزان فعالیت و کسب و کار اقدام به استخدام افرادی - تحت عنوان «میرزا» - از میان نزدیکان و بستگان خود کردند. وجود چنین دیدگاهی در باقیمانده‌ی نسل فوق‌الذکر موجب عقیم ماندن حسابداری در این شرکت‌ها و در نتیجه غیرممکن شدن بودجه‌بندی شده است. به عبارت دیگر این نوع از مدیران عملاً اعلام می‌کنند که نیازی به بودجه‌بندی ندارند و خودشان وضعیت را بهتر از هر کسی می‌دانند.

۲. در میان مدیران با نگاه سنتی در حوزه مالی دو دیدگاه مشاهده می‌شود. گروهی در زمینه ایجاد و تعهدات مالی کاملاً بی‌باک عمل می‌کنند و بدون دوراندیشی کافی، برای خود و سازمان‌شان تعهد ایجاد می‌کنند. عده دیگر در این زمینه بسیار محتاط هستند و تا زمانی که از آمادگی خود اطمینان کسب نکرده‌اند، تعهد مالی جدیدی را متقبل نمی‌شوند با وجود دو خواستگاه متفاوت در این دو دیدگاه در اکثر موارد، اتخاذ هر یک از این دو رویکرد، صرفاً از سیستم ذهنی و تفکری مدیر مجموعه ناشی می‌شود و کمتر متکی به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری عملی در سازمان است؛ که رفع این نقیصه با تدوین و برقراری یک سیستم بودجه‌بندی دقیق و همسو با استراتژی‌های سازمان، امکان‌پذیر است.

۳. دیدگاه تخصیصی نسبت به بودجه: علاوه بر ادارات و سازمان‌های دولتی که دارای بودجه‌های تخصیصی و تصویبی هستند، برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز در خصوص بودجه چنین دیدگاهی دارند. در این سازمان‌ها، مدیر یا استراتژیست شبیه «میرآب» است و منابع را از سرچشمه، بین واحدها و فعالیت‌ها تقسیم می‌کند. این سازمان‌ها در واقع از بودجه به استراتژی می‌رسند و واحدها و فعالیت‌ها را براساس بودجه موجود برنامه‌ریزی می‌کنند. در صورتی که باید از استراتژی به بودجه رسید و ابتدا استراتژی‌ها، برنامه‌ها و نیازمندی‌ها را مطرح و ریالی کرد (بدون توجه به محدودیت‌ها) و بعد در صورت کسری بودجه اقدام به اولویت‌بندی یا حذف و تغییر آن نمود و یا به دنبال راهکاری جهت تأمین منابع رفت.

۴. دیدگاه حسابداری نسبت به بودجه: در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها بودجه بندی را فقط در حیطه‌ی واحد حسابداری تعریف می‌کنند. واحد حسابداری نیز با اتکا به اطلاعات موجود و گذشته به جای واحدهای دیگر اقدام به پیش بینی و برآورد فعالیت‌های آتی می‌کند. در صورتی که بودجه‌بندی همانند استراتژی، جامع و کامل و همه جانبه است.

۵. تدوین بودجه‌های ثابت: در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها، معمولاً در ابتدای سال بودجه‌ی سالیانه تدوین می‌شود و در طول دوره، تعدیلات و اصلاحاتی در آن صورت نمی‌پذیرد و حتی انحرافات آن نیز تحلیل نمی‌شود. در صورتی که بودجه مانند یک موجود زنده بوده و دائم در حال تغییر است. وجود چنین دیدگاهی موجب غیر قابل اتکا شدن و غیر کاربردی شدن بودجه می‌گردد.

۶. فقدان مهارت و فهم بودجه بندی: یکی از علل بی‌توجهی به بودجه‌بندی یا غیر اثربخش بودن و غیر کاربردی بودن بودجه‌بندی، نداشتن دانش و درک بودجه‌بندی در سازمان و در نتیجه دشواری در ریالی کردن اهداف، برنامه‌ها و استراتژی‌ها است. اغلب مدیران واحدها درک مناسبی از اثر فعالیت‌های خود بر جریان‌های نقدی و بودجه‌ای سازمان نداشته و برای انجام کارها، برنامه زمان‌بندی مشخصی ندارند. در چنین مواردی اعداد و ارقامی که در بودجه آورده می‌شود بسیار نا درست و سطحی هستند.

نتیجه‌گیری

در خصوص لزوم بودجه‌بندی و منافع آن در میان مدیران و کارشناسان اتفاق نظر وجود دارد ولی در عمل به ویژگی‌ها و مفاهیم و مبانی بودجه‌بندی توجه نمی‌شود و بودجه‌هایی که بدین ترتیب تهیه می‌شوند معمولاً

تبدیل به اسنادی جهت بایگانی می‌گردند. بودجه‌بندی فرآیند مستمر و همه جانبه بوده و در واقع تعریف (محصول) نهایی استراتژی است.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.