

بودجه جامع، نرم افزار پیشرفته برنامه ریزی مالی

برنامه ریزی مالی زمینه ساز پیش بینی، ارزیابی و کنترل کلیه عوامل موثر در عملکرد مالی از جمله جریان نقدینگی است.

دکتر حسین کدخدائی

گرفته می شود (نمودار ۲).
سیستم حسابداری مدیریت تعیین قیمت تمام شده و میزان تولید را براساس نتایج تحقیق و توسعه (R&D) پایه گذاری می کند. این نوع استفاده در نمودار ۳ و در دو کشور با اقتصاد پیشرفته قابل مشاهده است.

برنامه ریزی مالی

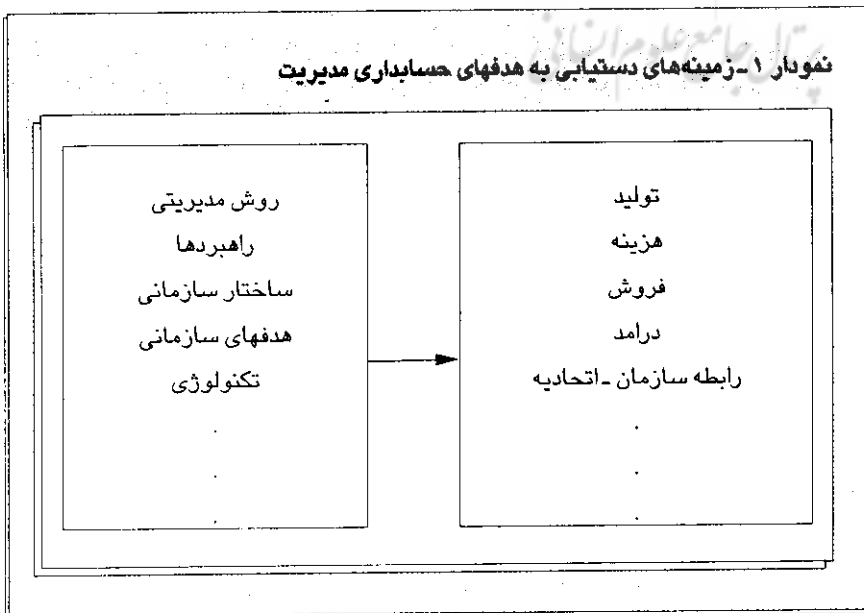
برنامه ریزی مالی روند عوامل زمینه ساز متغیرهای تولید، هزینه، فروش و درآمد را

عملکرد مالی سازمان تلقی می شود که از طریق روشها و راهبردهای مدیریتی دستیابی به بازده مورد انتظار را امکان پذیر می کند (نمودار ۱).

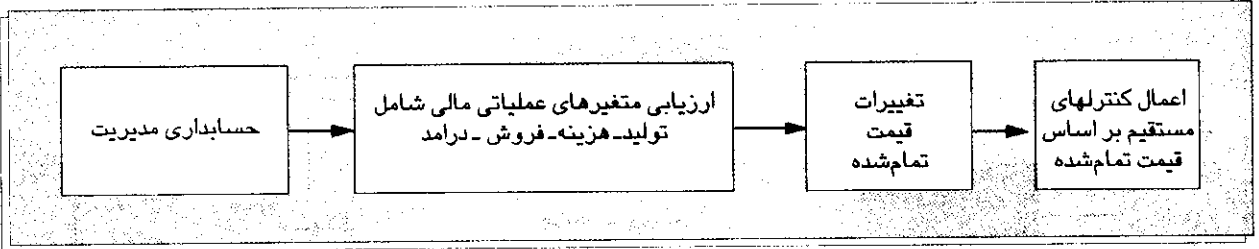
حسابداری مدیریت با ارزیابی متغیرهای عملیاتی مالی به انجام تغییرات لازم در قیمت تمام شده و اعمال کنترلهای مستقیم براساس قیمت تمام شده می انجامد و به این ترتیب در راستای فرایند برنامه ریزی مالی و به عنوان یکی از اهرمهای زمینه ساز تصمیم گیری مالی به کار

تصمیم گیری در مدیریت مالی برنامه ریزی مالی از جنبه تصمیم گیری و کنترل بخش اساسی فرایند برنامه ریزی در مدیریت را تشکیل می دهد. برنامه ریزی مالی زمینه ساز پیش بینی، ارزیابی و کنترل کلیه عوامل موثر در عملکرد مالی از جمله جریان نقدینگی است. به گفته یکی از تحلیلگران برنامه ریزی در واقع تبدیل بی نظمی به امکان خطاست که براساس تجارب در زمانهای بعدی قابل جبران است. براساس جدیدترین متون مالی، وظایف عمده مدیران مالی در ۲ گروه تامین مالی و سرمایه گذاری خلاصه می شود. انجام این وظایف بدون پیش بینی و طراحی یا برنامه ریزی مالی با موانع اساسی روبه رو می شود. هزینه و آثار ساختار اداری، آثار محیط اقتصادی، صحنه رقابتی و تغییرات مقرراتی عملکرد مالی را تحت تاثیر قرار می دهد و دستیابی به نتایج و بازده مورد انتظار را با ابهامات و عدم شفافیت و در بعضی مواقع عدم امکان پذیری روبه رو می کند. حسابداری مدیریت یکی از زمینه ها و ابزارهای کنترل و ارزیابی امکان تامین رشد مالی در درازمدت محسوب می شود. در واقع حسابداری مدیریت با ارزیابی وضعیت گذشته، نمادی از پیش ارزیابی

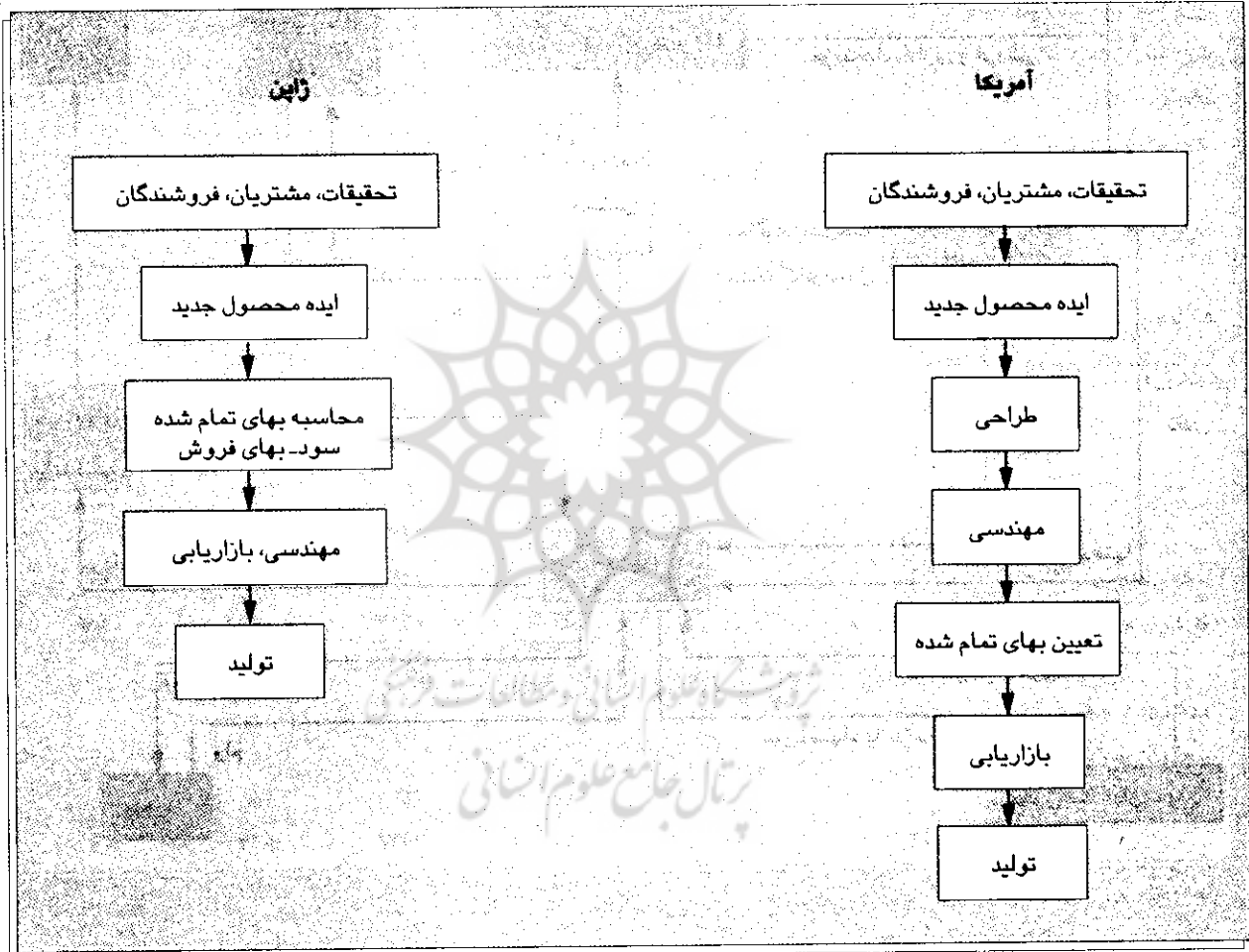
نمودار ۱ - زمینه های دستیابی به هدفهای حسابداری مدیریت



نمودار ۲- کنترل مالی با تکنیک حسابداری مدیریت



نمودار ۳- سیستم تعیین بهای تمام شده در آمریکا و ژاپن

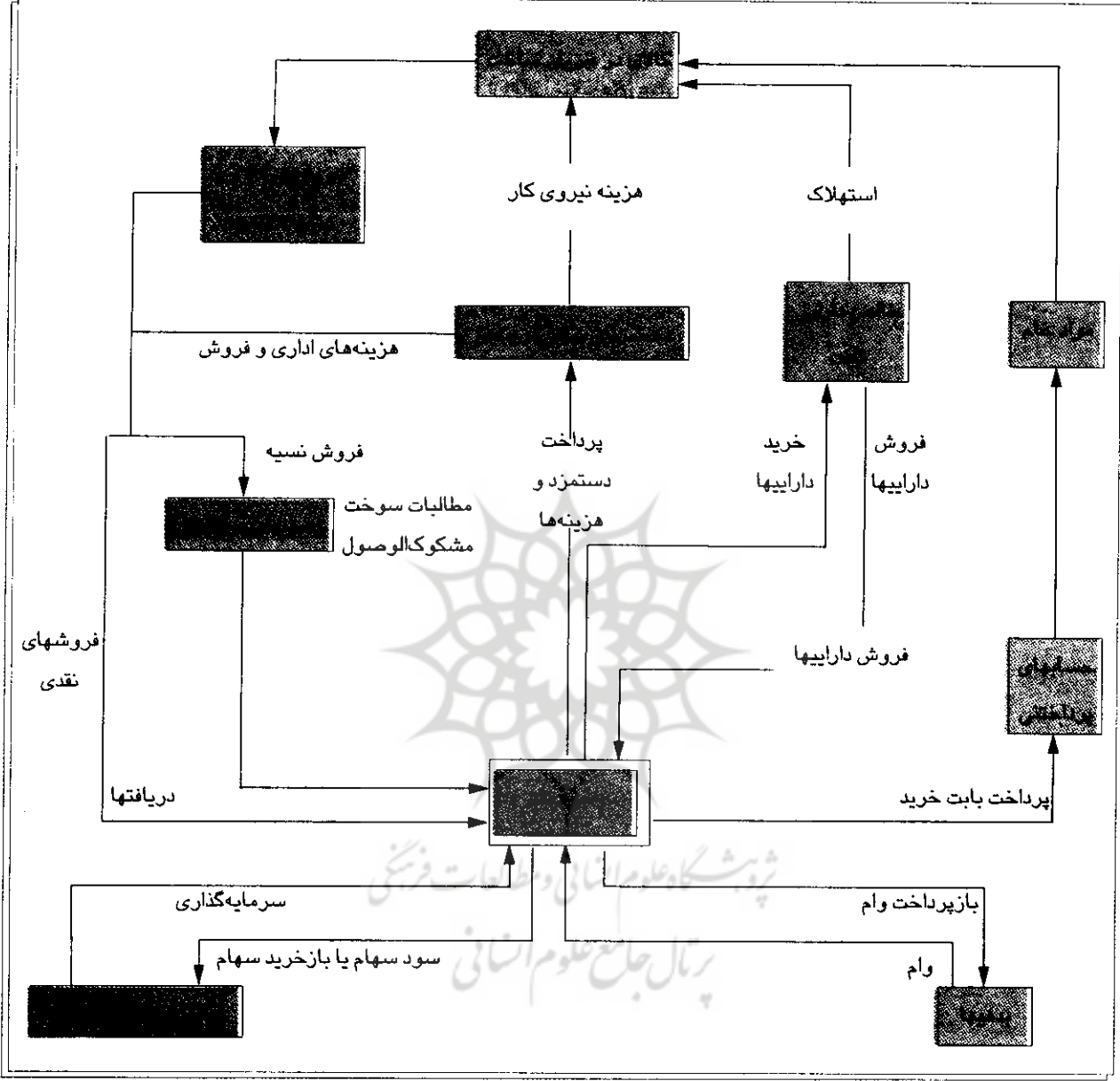


سود سهام (Div) و افزایش سرمایه (New Eq) باشد که با قراردادن این متغیرها در یک جدول برنامه‌ای و مقایسه‌ای، زمانبندی دستیابی به مقادیر هدف‌گذاری شده مشخص می‌شود.

بویژه مدل‌های دستیابی به رشد پایدار متکی است. مدل رشد پایدار ممکن است در برگرفته متغیرهای خاصی از قبیل نسبت دارایی به فروش (A/S)، حاشیه سود هدف (NP/S)، نسبت بدهی به سرمایه (D/S)،

تحت ارزیابی قرار می‌دهد. جریان وجوه یکی از موارد مهم نیازمند پیش‌بینی در فرایند برنامه‌ریزی مالی است. این جریان در نمودار ۴ منعکس است. برنامه‌ریزی مالی بر مدل‌های پیش‌بینی و

نمودار ۴- جریان وجوه نقد در یک فعالیت اقتصادی



بودجه‌بندی جامع بودجه‌بندی جامع در فرایند برنامه‌ریزی مالی نقش محوری ایفا می‌کند. اگرچه بودجه جامع به مثابه یک ابزار مورد استفاده قرار می‌گیرد، از ویژگیهای مشخصی برخوردار است که زمینه تصمیم‌گیری دقیق برای مدیران را فراهم می‌کند. بودجه جامع

شامل ترازنامه، صورت سود و زیان و صورت جریان وجوه نقد با توجه به وضعیت چرخه اقتصادی و شرایط حاکم بر بازار پول، ارز و نرخ تورم یا رکود مورد طراحی و پیش‌بینی قرار می‌گیرد که این وضعیت در جداول شماره ۱، ۲، ۳ و ۴ منعکس است.

$$\text{نرخ رشد پایدار} = \frac{b\left(\frac{NP}{S}\right)\left(1 + \frac{D}{Eq}\right)}{\left(\frac{A}{S}\right) - \left[b\left(\frac{NP}{S}\right)\left(1 + \frac{D}{Eq}\right)\right]}$$

شکل دیگر استفاده از سازوکارهای برنامه‌ریزی، مدل‌های پیش‌بینی است. در این مدلها اقسام صورتحسابهای مالی عمده

صورت سود و زیان

۱۹۹۸	۱۹۹۷	۱۹۹۶	۱۹۹۵	
۲۰۶۱۳	۱۶۱۰۴	۱۳۷۶۴	۱۱۱۹۰	خالص فروش
۱۷۲۷۲	۱۳۶۹۹	۱۱۶۹۹	۹۴۰۰	قیمت تمام شده کالای فروش رفته
۲۸۸۶	۲۴۱۶	۲۰۶۵	۱۷۹۰	سود ناویژه
۲۲۶۷	۱۶۱۰	۱۲۳۹	۱۰۱۹	هزینه‌ها: هزینه‌های اداری عمومی و فروش
۹۰	۱۱۰	۱۰۳	۱۰۰	هزینه بهره
۵۲۹	۶۹۶	۷۲۳	۶۷۱	سود قبل از کسر مالیات
۲۲۸	۲۱۳	۲۲۵	۳۰۲	مالیات
۲۹۱	۲۸۳	۲۹۸	۳۶۹	سود پس از کسر مالیات

ترازنامه

۱۹۹۸	۱۹۹۷	۱۹۹۶	۱۹۹۵	
۴۱۲	۶۴۴	۵۵۱	۶۷۱	داراییها
۲۸۸۶	۲۰۹۴	۱۷۸۹	۱۳۴۳	داراییهای جاری: نقد و اوراق بهادار
۲۲۶۷	۱۹۳۲	۱۳۷۶	۱۱۱۹	حسابهای دریافتی
۱۸	۱۵	۱۲	۱۴	موجودیها
۵۵۸۲	۴۶۸۵	۳۷۲۸	۳۱۴۷	پیش‌پرداختها
۲۸۷	۲۹۵	۱۲۴	۱۲۸	کل داراییهای جاری
۵۸۷۰	۴۹۸۰	۳۸۵۲	۳۲۷۵	خالص داراییهای ثابت
				کل داراییها

بدهیها و حقوق صاحبان سهام

۱۹۹۸	۱۹۹۷	۱۹۹۶	۱۹۹۵	
۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	بدهیهای جاری:
۲۲۱۲	۲۴۲۶	۱۴۴۳	۱۰۰۷	وام بانکی
۱۰۰	۵۰	۵۰	۶۰	حسابهای پرداختی
۱۸	۱۰	۷	۵	بدهی بلندمدت (جاری)
۲۲۸۰	۲۵۲۶	۱۵۵۰	۱۱۲۲	تعهدات دستمزد
۷۶۰	۸۶۰	۹۱۰	۹۶۰	کل بدهیهای جاری
۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	بدهی بلندمدت
۱۵۸۰	۱۳۳۴	۱۲۴۲	۱۰۴۳	سهام عادی
۵۸۷۰	۴۹۸۰	۳۸۵۲	۳۲۷۵	سود انباشته
				بدهیها و حقوق صاحبان سهام

* تخمینی

جدول شماره ۲- صورتهای مالی تخمینی (۳۱ دسامبر)

توضیح	دسامبر ۲۰۰۰	صورت سود و زیان			
۲۵ درصد افزایش	۲۵۷۶۶	خالص فروش			
۸۶ درصد فروش	۲۲۱۵۹	قیمت تمام شده کالای فروش رفته			
	۳۶۰۷	سود ناویژه			
۱۲ درصد فروش	۳۰۹۲	هزینه‌ها: هزینه‌های اداری، عمومی و فروش			
همواره ثابت	۹۰	هزینه بهره			
	۴۲۵	سود قبل از کسر مالیات			
	۱۹۱	مالیات			
ترخ ۴۵ درصد	۲۲۲	سود پس از کسر مالیات			
		ترازنامه			
		داراییها			
		داراییهای جاری:			
۵ درصد فروش	۱۲۸۸	نقد و اوراق بهادار			
۱۴ درصد فروش	۳۶۰۷	حسابهای دریافتی			
۱۰ درصد فروش	۲۵۷۷	موجودیها			
تخمینی	۲۰	پیش‌پرداختها			
	۷۴۹۲	کل داراییهای جاری			
	۲۸۰	خالص داراییهای ثابت			
	۷۷۷۲	کل داراییها			
		بدهیها و حقوق صاحبان سهام			
		بدهیهای جاری:			
	وام بانکی			
۱۴ درصد فروش	۳۶۰۷	حسابهای دریافتی			
تخمینی	۱۰۰	بدهی بلندمدت (جاری)			
	۲۲	تعهدات دستمزد			
	۳۷۲۹	کل بدهیهای جاری			
	۶۶۰	بدهیهای بلندمدت			
	۱۵۰	سهام عادی			
	۱۶۹۷	سود انباشته			
	۷۷۷۲	جمع بدهیها و حقوق صاحبان سهام			
		اقدام صورتهای مالی تخمینی به صورت درصد فروش (۱۹۹۵-۱۹۹۹)			
		اقدام صورتهای مالی			
۱۹۹۹ □	۱۹۹۸ *	۱۹۹۷	۱۹۹۶	۱۹۹۵	افزایش سالانه فروش
%۲۵	%۲۵	%۱۷	%۲۲		اقدام نسبت به فروش (درصد)
۸۶	۸۶	۸۵	۸۵	۸۴	قیمت تمام شده کالای فروش رفته
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۹	هزینه‌های اداری، عمومی و فروش
۵	۲	۴	۴	۶	نقد و اوراق بهادار
۱۴	۱۳	۱۳	۱۳	۱۲	حسابهای دریافتی
۱۴	۱۶	۱۵	۱۰	۱۰	موجودیها
۱۴	۱۶	۱۵	۱۰	۹	حسابهای پرداختی
%۲۵	%۲۵	%۲۵	%۴۵	%۴۵	نسبت مالیات به سود قبل از کسر مالیات
%۵۰	%۵۰	%۵۰	%۵۰	%۵۰	نسبت سود سهام پرداختی به سود پس از کسر مالیات
					* تخمینی □ پیش‌بینی

منابع وجوه نقد:

نقد حاصل از عملیات

سود پس از کسر مالیات

استهلاک

سایر منابع نقد:

افزایش در حسابهای پرداختی

افزایش تعهدات دستمزد

کل منابع وجوه نقد

مصارف وجوه نقد

سرمایه‌گذاریها:

سرمایه‌گذاری در داراییهای ثابت

سرمایه‌گذاری در داراییهای جاری

پرداختهای مالی

سود سهام پرداختی

بازپرداخت وام بلندمدت

بازپرداخت وام کوتاه‌مدت

کل مصارف نقدی

تعیین کمبود وجوه نقد

کل مصارف - کمبود نقدینگی + کل منابع

۲۲۱۹ - کمبود نقدینگی + ۶۸۳

۱۵۲۶ - کمبود نقدینگی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

۲۲۲
۵۰
۳۹۵
۳
۶۸۳
۲۲
۱۹۰۹
۱۱۷
۱۰۰
۵۰
<u>۲۲۱۹</u>

بیانگر ارقام هدف مورد انتظار سازمان است بر پایه ارقام بودجه جامع و ارقام هدف پیش‌بینی شده در برنامه‌ریزی مالی خلاء و فاصله سازمان تا شکل بهینه آشکار می‌گردد و به این ترتیب هدایت سازمان به جانب وضع مطلوب میسر می‌شود (نمودار ۷).

با شناسایی ابعاد فاصله و خلاء نیازمندیهای سازمانی برای تحقق و دستیابی به وضع مطلوب مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و با توسعه امکانات دستیابی

بودجه جامع با ارائه واقعی هزینه و درآمد فاصله این ارقام تا ارقام هدفگذاری شده را مشخص می‌کند. در واقع بودجه جامع یک مجموعه تصمیم‌سازی جهت حصول فرایند تصمیم‌گیری مدیران تلقی می‌شود (نمودار ۶).

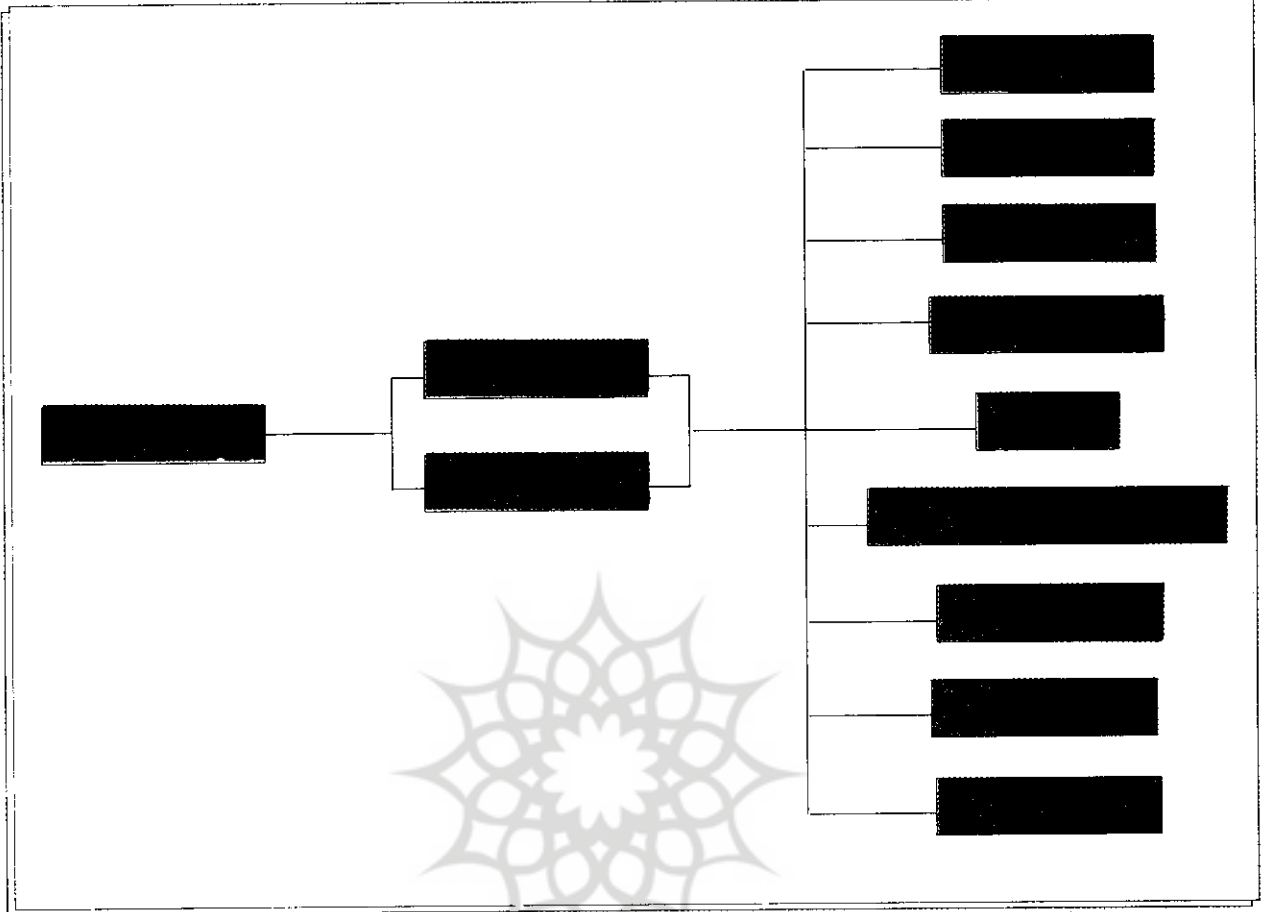
به بیان دقیق‌تر بودجه جامع با ارائه وضع موجود تصویر واقعی سازمان را از حیث درآمد و هزینه و ارقام و اقلام مالی مشخص می‌کند در حالی که برنامه‌ریزی مالی

با یک نگاه فراگیر به منابع مالی تکامل سیستم اطلاعات مدیریت و انجام حسابرسی عملکرد (PM) را عملی می‌سازد. بودجه جامع مدل شناسایی خلاءها، زبان مشترک واحدها، ابزار تنظیم جریانانات نقدی است. این ابزار خودکنترلی، امکان استقرار نظام برنامه‌ریزی مالی بویژه هزینه و درآمد را میسر می‌کند. بودجه جامع را در یک تصویر می‌توان در مدل زیر مجسم کرد (نمودار ۵).

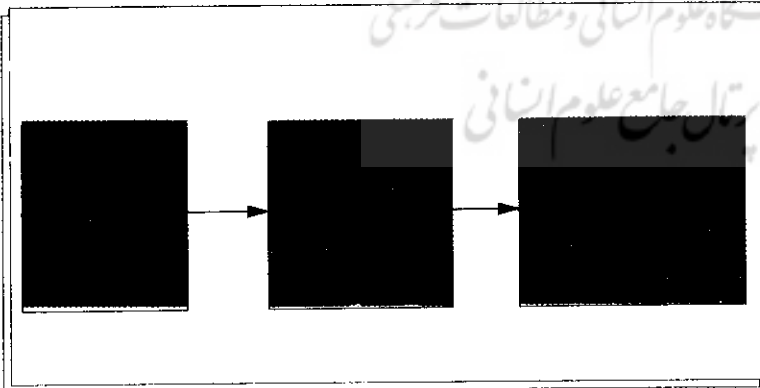
جدول شماره ۴- بودجه نقدی

پیش‌بینی			واقعی		بودجه نقدی
آبان	مهر	شهریور	مرداد	تیر	
اطلاعات اولیه					
۱۵۰۰۰	۱۹۰۰۰	۱۶۰۰۰	۱۴۰۰۰	۱۰۰۰۰	فروشهای اعتباری
۶۰۰۰	۱۲۰۰۰	۵۰۰۰	۶۰۰۰	۵۰۰۰	خریدهای نسبه
بودجه نقدی					
۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰			دریافتهای نقدی
۱۶۰۰۰	۱۴۰۰۰	۱۰۰۰۰			فروشهای نقدی
وجوه دریافتی از فروشهای اعتباری (با فرض دوره وصول ۶۰ روزه)					
	۱۹۰۰۰				فروش ماشین‌آلات مستعمل
۱۷۰۰۰	۲۴۰۰۰	۱۱۰۰۰			کل دریافتیهای نقدی
پرداختیهای نقدی					
۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰			خریدهای نقدی
۱۲۰۰۰	۵۰۰۰	۶۰۰۰			پرداخت بابت خریدهای نسبه (با فرض دوره پرداخت ۳۰ روزه)
۴۰۰۰	۴۰۰۰	۴۰۰۰			حقوق و دستمزد
۱۲۰۰۰					پرداخت بابت بهره
۲۶۰۰۰					پرداخت بابت اصل وام
۸۰۰۰					سود سهام پرداختی
		۳۰۰۰			پرداخت مالیات
۶۴۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۴۰۰۰			کل پرداختیهای نقدی
(۴۷۰۰۰)	۲۴۰۰۰	(۳۰۰۰)			دریافت (پرداخت) نقدی خالص
نیاز نقدی:					
۱۶۰۰۰	۲۰۰۰	۱۵۰۰۰			نقد اول دوره
(۴۷۰۰۰)	۲۴۰۰۰	(۳۰۰۰)			دریافتی (پرداختی) خالص
(۳۱۰۰۰)	۲۶۰۰۰	۱۲۰۰۰			نقد پایان دوره
۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰			حداقل نقد قابل قبول (مورد انتظار)
(۴۱۰۰۰)	۱۶۰۰۰	۲۰۰۰			مازاد (کسری) نقدی

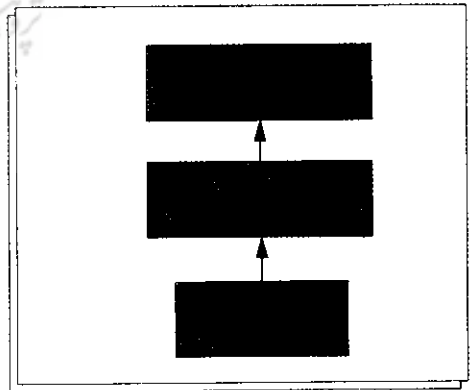
نمودار ۵- شاخه‌های متعدد حیطه ارزیابی بودجه جامع



نمودار ۷- هدایت سازمان به جانب وضع مطلوب



نمودار ۶- ارتباط مدیریت با بودجه جامع



analysis probus publishing company.,
Chicago, illinois, 1990

۴- کدخدائی، حسین، "آثار حسابداری مدیریت بر رفتار سازمانی"، مجله حسابداری، آبان ۱۳۷۶.

1990 Ch.4, Financial Forecasting

2- Van Horne, James, C. Financial Management & Policy, 8th ed., stanford university, 1991, ch.28

3- Woelfel, Charles, J, Financial statement

سریعتر به شکل مالی بهینه میسر می شود.
منابع

1- Higgins, Robert, C., Analysis for Financial Management, the university of washington, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois,