



سرشناسه: بابالویان، شهرام، ۱۳۶۰-

عنوان و نام پدیدآور: بودجه‌بندی در شرکت‌ها: با رویکرد بودجه‌بندی مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک / شهرام بابالویان، اسمعیل ملکی

مشخصات نشر: تهران: آکادمی مالی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید، ۱۴۰۰.

طراحی و تنظیم: روابط عمومی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید

مشخصات ظاهری: ۹۲ ص: مصور، جدول.

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

موضوع: بودجه‌بندی

موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۰

بودجه بندی در شرکتها

(با رویکرد بودجه بندی مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک)

دکتر شهرام بابالویان

اسمعیل ملکی

پیشگفتار

در عصر حاضر، با افزایش رقابت بین شرکت‌ها و جهانی شدن اقتصاد، شرایط کسب و کار پیچیده شده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای دستیابی به سودآوری پایدار و حفظ بقای خود، نیازمند تدوین برنامه‌های استراتژیک می‌باشند. از طرفی بودجه‌بندی نیز همواره به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی و کنترل مطرح بوده است. بنابراین می‌توان انتظار داشت که با استفاده از این ابزار بتوان، اهداف استراتژیک را محقق نمود. اما مشکل اینجاست که اکثر سازمان‌ها در ایجاد ارتباط بین بودجه و استراتژی در عمل با مشکل مواجه بوده‌اند، به طوری که بعضاً در برقراری این ارتباط نیز ناکام مانده‌اند. برای اینکه بتوان بودجه را با استراتژی‌های شرکت مرتبط نمود باید نقش فرآیند بودجه‌بندی را به عنوان واسطه انتقال منابع شرکت به سمت استراتژی‌ها در راستای اهداف از قبل برنامه‌ریزی شده دانست. از این طریق می‌توان از منابع برای رسیدن به اهداف مطلوب سازمان استفاده نمود.

شرکت‌های بزرگ و موفق به خوبی دریافته‌اند که تنظیم بودجه سالیانه به روش سنتی دیگر کارایی لازم را ندارد به دلیل این که چنین بودجه‌ای، بدون توجه به بررسی‌های محیطی، نیازهای همواره متغیر مشتریان، رقبا، تغییر در تکنولوژی تولید و علی‌الخصوص بدون در نظر گرفتن برنامه استراتژیک و اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت انجام می‌شود. لذا تنظیم بودجه باید با در نظر گرفتن تغییرات محیطی، برنامه استراتژیک و اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت تدوین شود. بطور کلی، بودجه زمانی نتیجه‌بخش خواهد بود که اطلاعات مورد نیاز آن از سطوح مختلف



سازمان از بالا به پایین و از پایین به بالا به صورت تعاملی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد و به این ترتیب فعالیت‌های مربوط به برنامه‌های استراتژیک با فعالیت‌های عملیاتی، توانایی‌های سازمانی و منابع مورد نیاز تلفیق می‌گردد.

این مجموعه به همت همکاران در شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید و با استفاده از منابع معتبر علمی بدین منظور تهیه شده است که با تلفیق برنامه‌های عملیاتی و برنامه استراتژیک، زمینه‌های لازم برای تنظیم مستمر یک بودجه مالی مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک برای شرکت‌ها به وجود آید. در فصل آخر این مجموعه نیز انتظارات هلدینگ امید از شرکت‌های گروه در خصوص بودجه‌بندی جامع (مالی و عملیاتی) شرکت‌ها ارائه شده است.

لذا از کلیه مدیران ارشد و اعضای هیات مدیره شرکت‌های گروه انتظار می‌رود مجموعه حاضر را مورد مطالعه قرار داده تا شناخت کافی نسبت به فرآیند تنظیم بودجه بر مبنای اهداف استراتژیک شرکت داشته باشند و بودجه مزبور مبنای نظارت و کنترل فعالیت‌های شرکت در طی سال مالی قرار گیرد.

شهرام بابالویان- اسمعیل ملکی

تابستان ۱۴۰۰



۹ مفاهیم و رویکردهای بودجه‌بندی

- ۱-۱- مقدمه..... ۱۰
- ۲-۱- تعریف بودجه..... ۱۰
- ۳-۱- دوره زمانی بودجه..... ۱۱
- ۴-۱- تفاوت بودجه‌بندی و بودجه..... ۱۲
- ۵-۱- مزایا و محدودیت‌های بودجه‌بندی..... ۱۴
- ۶-۱- انواع بودجه..... ۱۵
- ۷-۱- جمع‌بندی..... ۱۸

۲۱ همسوسازی بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی

- ۱-۲- مقدمه..... ۲۲
- ۲-۲- همسوسازی بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی..... ۲۲
- ۳-۲- چرخه مدیریت استراتژیک..... ۲۴
- ۴-۲- ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک با فرآیند تنظیم بودجه..... ۲۶
- ۵-۲- منافع کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۲۹
- ۶-۲- بودجه‌بندی و کارت امتیازی متوازن (BSC)..... ۳۱
- ۷-۲- بودجه‌بندی و گزارش چرخ راهنما (TLR)..... ۳۳
- ۸-۲- بودجه‌بندی و یادگیری سازمانی..... ۳۴

۳۵ بودجه جامع

- ۱-۳- مقدمه..... ۳۶
- ۲-۳- بودجه جامع..... ۳۷
- ۳-۳- بودجه عملیاتی..... ۴۰
- ۴-۳- بودجه مالی..... ۴۶

۵۹ بودجه‌بندی، نظارت و کنترل

- ۱-۴- مقدمه..... ۶۰
- ۲-۴- اهداف بودجه..... ۶۰
- ۳-۴- نقش بودجه در برنامه‌ریزی و کنترل..... ۶۲
- ۴-۴- استفاده از بودجه در ارزیابی عملکرد..... ۶۳
- ۵-۴- استفاده از بودجه به عنوان ابزار ایجاد انگیزه..... ۶۳
- ۶-۴- محافظه‌کاری در بودجه..... ۶۴
- ۷-۴- جمع بندی..... ۶۵

۶۷ انتظارات هلدینگ امید از شرکت‌های تابعه در خصوص بودجه‌بندی

- ۱-۵- مقدمه..... ۶۸
- ۲-۵- انتظارات هلدینگ امید از شرکت‌های تابعه..... ۶۹

۷۳ منابع و مآخذ

۷۵ پیوست

۱

مفاهیم و رویکردهای بودجه‌بندی

۱-۱- مقدمه

محدودیت منابع اقتصادی حقیقتی است که بر همه جوامع حاکم است. علی‌رغم محدودیت منابع، نیازهای انسان نامحدود است. لذا جوامع انسانی ناگزیرند برای به کارگیری منابع در اختیار خود، برنامه‌ریزی داشته باشند. به نحوی که نیازهای نامحدود بر حسب اهمیت آنها اولویت‌بندی شده و منابع در اختیار صرف مرتفع نمودن نیازهای مهم‌تر گردد. بر همین اساس شرکت‌ها نیاز به برنامه‌ریزی دارند. مهم‌ترین ابزار برنامه‌ریزی شرکت‌ها از بُعد مالی، تدوین بودجه است. بنابراین، بودجه‌بندی بخش جدایی‌ناپذیری از فرآیند برنامه‌ریزی است.

آنچه برای مدیران مهم است گسترش دیدگاه‌ها و راهبردهایی است که مشارکت و هماهنگی بین افراد سازمان را بهبود و حفظ می‌کند. بودجه نه تنها باید به عنوان ابزاری برای کنترل مورد استفاده قرار گیرد، بلکه باید جنبه‌های رفتاری نیز مورد توجه قرار گیرند به نحوی که در کارکنان انگیزه کافی برای رسیدن به اهداف بودجه ایجاد شود. این امر زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان خود را بخشی از بودجه احساس کنند.

۲-۱- تعریف بودجه

بودجه، یک طرح مقداری مشروح و کامل به منظور استفاده از منابع واحد تجاری در دوره‌ای معین است. بنابراین بودجه:

- مقداری است
- با واحد تجاری مشخصی ارتباط دارد
- دوره معینی را در آینده تحت پوشش قرار می‌دهد.

به عبارت دیگر، بودجه توصیف مقداری اهداف مدیریت و بیانگر مراحل و راه‌های رسیدن به این اهداف می‌باشد. بودجه ابزار مفیدی برای هماهنگی و اجرای برنامه‌ها است و مزیت‌های زیر را برای واحد تجاری در بر دارد:

۱- ضرورت برنامه‌ریزی: بودجه مدیران را وادار به برنامه‌ریزی نموده و بدین ترتیب به آنان کمک می‌کند تا تمامی جنبه‌های فعالیت‌های واحد تجاری را در نظر گرفته و آگاهی آنان را در مورد محیط اقتصادی واحد تجاری افزایش می‌دهد.

۲- بهبود هماهنگی و ارتباطات: بودجه، فعالیت‌های بخش‌های مختلف واحد تجاری را هماهنگ نموده و موجب بهبود ارتباط بین آنها می‌شود. به عنوان مثال، دایره تولید با توجه به نیاز دایره

فروش اقدام به تولید می‌نماید. بنابراین بودجه دایره تولید باید هماهنگ و متناسب با بودجه دایره فروش باشد.

۳- معیار ارزیابی عملکرد: بودجه، معیاری است که از طریق مقایسه آن با نتایج واقعی می‌توان عملکرد هر یک از بخش‌های واحد تجاری را ارزیابی نمود.

یک برنامه بودجه، هنگامی می‌تواند اثرات لازم را برای یک شرکت یا موسسه داشته باشد که مشخصات زیر در تنظیم آن رعایت شده باشد. این مشخصات عبارتند از:

- داشتن نگرش فرآیندی به تنظیم بودجه به صورت دوره‌ای و سالیانه
- مبتنی بودن بر یک برنامه‌ریزی استراتژیک تعاملی با مدیران و مسئولان واحدهای اجرایی سطوح مختلف سازمان،
- در برگرفتن کلیه واحدهای اجرایی شرکت در ارائه اطلاعات و تهیه بودجه ساده، واضح و کاملاً روشن
- مبتنی بودن بر یک روش اجرایی کامل و مکتوب.

۳-۱- دوره زمانی بودجه

بسیاری از ارقام مالی تنها در قالب دوره‌های معین، مفهوم روشنی دارد. مثلاً در حسابداری، صورت‌های مالی به صورت ماهانه، ۳ ماهه، ۶ ماهه و سالیانه تهیه می‌شود و یا وقتی برای فردی، حقوقی پیشنهاد می‌شود، معمولاً فرض می‌شود حقوق ماهانه است. ولی در هر صورت همواره دوره‌ها باید مشخص شود و به فرض موکول نگردد. بودجه نیز به تبعیت از حسابداری باید نتایج مالی برنامه‌ها و فعالیت‌های پیش‌بینی شده را در یک دوره معین ارائه کند. معمولاً بودجه‌های سالانه متداول‌تر است زیرا بسیاری از گزارش‌های الزامی واحدهای تجاری نیز سالانه تهیه می‌شوند و بدین ترتیب مقایسه نتایج واقعی با ارقام بودجه شده امکان‌پذیر خواهد بود.

به هر صورت بودجه علاوه بر یک سال، می‌تواند دوره‌های مختلفی از زمان را در برگیرد و محدودیتی برای دوره زمانی وجود ندارد. هدف بودجه‌بندی، دوره بودجه را مشخص می‌کند. برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت ممکن است برای دو، سه، پنج سال یا بیشتر تهیه گردد. یک شرکت خودرو سازی را در نظر بگیرید اگر هدف، تهیه بودجه کل سودآوری یک مدل خودروی جدید باشد، انتخاب یک دوره زمانی ۵ ساله یا بیشتر ممکن است مناسب باشد تا امکان پوشش زمان مربوط به طراحی، تولید، فروش و خدمات پس از فروش فراهم شود.

در اغلب موارد بودجه به دوره‌های کوتاه‌تری نظیر ماهانه، یا سه ماهه تقسیم می‌شود. برخی بودجه‌های حساس مانند بودجه نقدی به طور هفتگی یا حتی روزانه تهیه می‌شوند. معمولاً بودجه‌های کوتاه مدت امکان واکنش‌های سریع‌تری را فراهم می‌کند.

۱-۴- تفاوت بودجه‌بندی و بودجه

بین بودجه و بودجه‌بندی تفاوت آشکاری وجود دارد. بودجه‌بندی (بودجه‌ریزی) یک فرآیند است و بودجه، یک سند سازمانی است. بودجه سندی است که در آن بر مبنای پیش‌بینی، رویدادها و فعالیت‌های آینده به صورت مالی بیان شده‌اند. اما بودجه‌بندی، فرآیندی است که در آن اطلاعات مالی و غیرمالی مربوط به فعالیت‌های آتی، شناسایی، جمع‌آوری، خلاصه‌سازی و رد و بدل می‌شوند. به عبارت دیگر بودجه‌بندی، انضباط سازمانی^۱ است که در آن بودجه به عنوان میثاقی مشترک برای کل سازمان تبلور پیدا می‌کند.

دو وظیفه اصلی زیر را می‌توان برای بودجه‌بندی بیان نمود:

۱) طرح‌ریزی: برای اغلب مدیران همزمان با واژه بودجه‌بندی، مفهوم طرح‌ریزی نیز تداعی می‌شود. طرح‌ریزی، کلیه مراحل بودجه‌بندی را از نقطه شروع تا مرحله برآورد بودجه شامل می‌شود و بالطبع زمان نسبتاً طولانی نیز به آن اختصاص می‌یابد. ضمناً طرح‌ریزی چارچوبی برای وظیفه دوم بودجه‌بندی یعنی کنترل فراهم می‌کند.

۲) کنترل: وظیفه کنترل بودجه‌بندی عبارت است از مقایسه بین نتایج واقعی و پیش‌بینی‌های بودجه. این مقایسه بعد از فراهم شدن ارقام و اطلاعات حسابداری انجام پذیر است. مقایسه نتایج واقعی با ارقام مورد انتظار بودجه را غالباً گزارش عملیات می‌نامند. وظیفه کنترل تنها به حداقل کردن بهای تمام شده محدود نمی‌شود، بلکه در صورت وجود اختلاف بین نتایج واقعی و ارقام بودجه موجب اعمال نظارت بر عملیات و اتخاذ تدابیر اصلاحی نیز می‌گردد. به عبارت دیگر بودجه معیاری است که مدیران به کمک آن در آمدها و اقلام بهای تمام شده واقعی را ارزیابی می‌کنند.

بودجه‌بندی فرآیند چند وجهی است که ذینفعان مختلف سازمان، اهداف متعدد و متفاوتی را از آن انتظار دارند. همین چندگانگی در خواسته‌های ذینفعان از بودجه‌بندی، مسائل متعددی را

۱. Organizational Discipline

به وجود می‌آورد و فرآیند بودجه‌بندی را سخت‌تر می‌کند. گستره ذی‌نفعان سازمانی بودجه یعنی کسانی که از بودجه تاثیر می‌پذیرند یا بر آن تاثیر می‌گذارند یا به نوعی مخاطب بودجه هستند، مختلف است که برخی از آنها در ادامه آمده است:

- کارکنان و مدیران واحدهای سازمانی
- سرمایه‌گذاران و سهامداران
- وام‌دهندگان
- مدیر عامل و اعضای هیات مدیره
- تحلیل‌گران بازار سرمایه

اگر بر ذی‌نفعان داخلی سازمان متمرکز شویم، اهداف زیر را می‌توان از بودجه‌بندی توقع داشت:

- بیان مالی استراتژی‌ها
- فهم مشترک مدیران نسبت به اهداف
- انگیزش مدیران در جهت اهداف
- چارچوبی برای تحلیل نتایج
- امکان ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف
- ابزاری برای کنترل
- تشخیص به موقع و تجدید نظر در اهداف و برنامه‌ها
- ابزاری برای شفافیت مسئولیت‌ها
- ابزاری برای مدیریت نقدینگی

اما ذی‌نفعان بیرونی سازمان مانند سهامداران، سرمایه‌گذاران، وام‌دهندگان و تحلیلگران بازار سرمایه، اهداف دیگری را از بودجه متوقع هستند، این ذی‌نفعان با استفاده از بودجه، وضعیت آتی سازمان را به لحاظ سودآوری، استمرار فعالیت و ریسک ارزیابی می‌نمایند. به عبارت دیگر، بودجه شرکت در کنار سایر منابع اطلاعاتی، به عنوان یک منبع اطلاعاتی مهم برای این دسته از ذی‌نفعان محسوب می‌شود که به آنها کمک می‌کند تا تصمیمات خود را در حوزه سرمایه‌گذاری یا اعطای وام اتخاذ نمایند.

۵-۱- مزایا و محدودیت‌های بودجه‌بندی

برخی از مزایای بودجه‌بندی عبارتند از:

- ۱- تنظیم بودجه موجب اشاعه فرهنگ برنامه‌ریزی و علی‌الخصوص برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و در نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود.
- ۲- مناسب‌ترین معیار مدیران برای کنترل و ارزیابی عملکرد بخش‌های مختلف یک شرکت، ارقام بودجه است.
- ۳- بودجه‌بندی چارچوب مناسبی برای ایجاد ارتباط بین کارکنان شرکت و هماهنگی بین بخش‌های مختلف آن فراهم می‌کند.
- ۴- بودجه‌بندی مبنایی برای تعیین مسئولیت هر یک از کارکنان جهت رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده، ارائه می‌کند.
- ۵- بودجه‌بندی آینده‌نگری و فکر در خصوص آینده را در شرکت تقویت می‌کند.
- ۶- هر گاه در تدوین بودجه، اهداف قابل دسترس و واقع‌گرایانه در نظر گرفته شود و در فرآیند بودجه‌بندی، کارکنان نیز مشارکت داده شوند، انگیزه لازم در آنها برای به کارگیری تمام تلاش خود جهت رسیدن به اهداف شرکت به وجود خواهد آمد.
- ۷- بودجه‌بندی با پیش‌بینی وضعیت آینده شرکت، موانع و مشکلات احتمالی در پیش‌رو را آشکار نموده و مدیران را قادر می‌سازد قبل از برخورد با این مشکلات، راه‌حل‌های مناسب جهت رفع آنها را پیش‌بینی و فراهم نمایند. به عبارتی علاج قبل از وقوع صورت می‌گیرد.
- ۸- بودجه‌بندی و ارزیابی نتایج حاصله به نوبه خود پایه و اساس پرداخت پاداش به مدیران و مسئولان سطوح مختلف قرار گرفته و می‌تواند موجب افزایش روحیه سازمانی و سخت‌کوشی درون سازمانی گردد.

علاوه بر مزایای فوق، بودجه‌بندی دارای محدودیت‌هایی زیر هست:

- ۱- بودجه فقط پیش‌بینی از رویدادهای آینده است و نه مستندی از واقعیت. بنابراین بودجه هرگز نمی‌تواند از تحقق کامل ارقام پیش‌بینی شده اطمینان حاصل کند. به عبارتی تدوین بودجه تضمینی برای موفقیت نیست. موفقیت فقط با تلاش مدیریت و کارکنان شرکت حاصل می‌شود.

همچنین بودجه جایگزینی برای عملکرد صحیح مدیریت نیست.

۲- پس از تدوین بودجه، تغییر ارقام آن دور از ذهن نیست. با تغییر شرایط، بودجه باید تعدیل و اصلاح شود و در صورت لزوم در آن تجدید نظر گردد.

۳- با تدوین بودجه، ممکن است برخی از مدیران احساس کنند که در تنگنا قرار گرفته و فاقد اختیارات لازم هستند و ممکن است منجر به از دست دادن انگیزه آن‌ها شود.

۱-۶- انواع بودجه

برای اینکه تصویری بهتری نسبت به مقوله بودجه‌بندی داشته باشیم، لازم است که انواع مختلف بودجه را بشناسیم. در ادبیات مالی بیش از بیست نوع بودجه معرفی شده است ولیکن در این مجموعه به معرفی مهم‌ترین و کاربردی‌ترین انواع بودجه به شرح زیر بسنده شده است:

- بودجه ثابت^۱
- بودجه منعطف^۲
- بودجه بر مبنای صفر^۳
- بودجه مستمر (پیوسته)^۴
- بودجه جامع^۵

۱-۵-۱- بودجه ثابت: بودجه‌ای است که برای سطح معینی از فعالیت تهیه می‌شود. فعالیت می‌تواند میزان تولید، میزان فروش، تعداد ساعات و نظایر آن باشد. به طور مثال، اگر هزینه مواد اولیه تنها برای تولید ۲۰۰/۰۰۰ واحد محصول برآورد شود به آن بودجه ثابت می‌گویند. استفاده از بودجه ثابت هنگامی توصیه می‌شود که به طور معمول نتایج واقعی با ارقام بودجه شده انحراف قابل توجهی نداشته باشد.

۱. Fixed Budget

۲. Flexible Budget

۳. Zero-Based Budget

۴. Continuous Budget

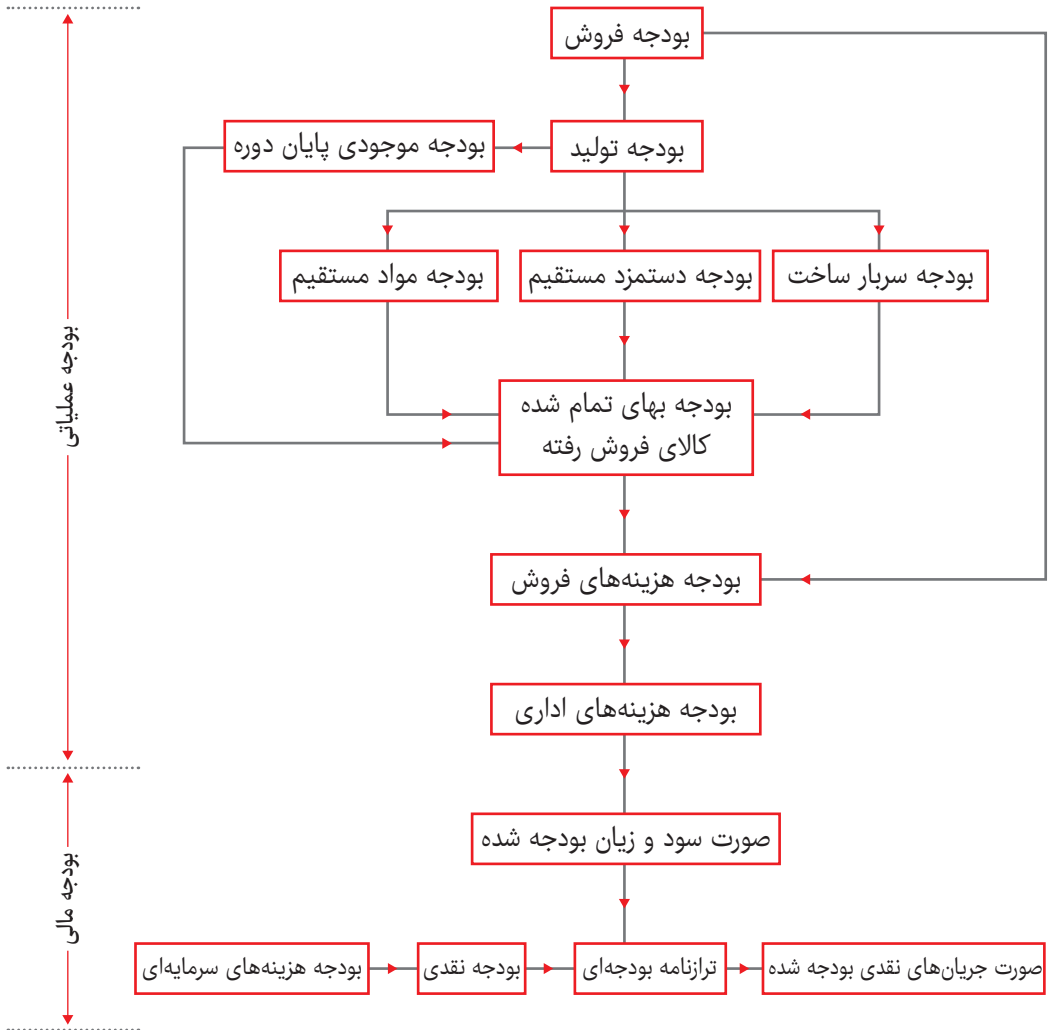
۵. Master / Comprehensive Budget

۲-۵-۱- بودجه منعطف: در شرایط عدم ثبات اقتصادی و یا سایر عوامل غیر قابل پیش‌بینی، امکان برآورد نزدیک به واقعیت فعالیت‌های شرکت میسر نبوده و بهتر است بودجه منعطف تهیه شود. بودجه منعطف بودجه‌ای است که برای دامنه معینی از سطوح فعالیت تهیه شود. در این نوع بودجه، درآمدها و هزینه‌ها برای حجم‌ها و مقادیر مختلف نشان داده می‌شود. نقطه قوت این روش بودجه‌بندی، نشان دادن اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل و تاثیر آن در نتایج عملکردی می‌باشد.

۳-۵-۱- بودجه‌بندی بر مبنای صفر: در روال عادی بودجه‌بندی با استناد به ارقام تاریخی گذشته و اصلاح و تعدیل آنها، رویدادهای آینده پیش‌بینی می‌شود. در مواردی که شرایط شرکت یا شرایط کلی اقتصاد تغییرات اساسی کرده باشد، تهیه بودجه به روال معمول ممکن است توجیه نداشته باشد. در این نوع بودجه‌بندی بدون در نظر گرفتن اطلاعات گذشته، بودجه دوره‌های آتی برآورد می‌شود. در این روش تاکید اساسی بر این است که بودجه و برنامه‌های فعلی نباید پایه و اساس تدوین بودجه سال‌های آتی قرار گیرد بلکه هر سال باید تمامی بررسی‌ها و برآوردها از ابتدای امر صورت گیرد. این نوع بودجه‌بندی نیاز به دقت و صرف وقت بسیار فراوان است به نحوی که برنامه‌ها و بودجه‌ها باید طوری تنظیم شوند که احیاناً در مراحل بعدی نیازی به اصلاح و تعدیل یا حتی حذف آنها نباشد.

۴-۵-۱- بودجه مستمر (پیوسته): بودجه مستمر یا پیوسته، بودجه‌ای است که همواره برای یک دوره زمانی خاص آتی در دسترس است. یعنی پس از سپری شدن یک ماه، رقم آن ماه از ابتدای بودجه حذف و ارقام بودجه‌ای ماه جدید در پایان آن اضافه می‌شود. بنابراین همیشه برای ۱۲ ماه آینده، بودجه در اختیار است.

۵-۵-۱- بودجه جامع: بودجه جامع برنامه‌های مالی و عملیاتی مدیریت برای یک دوره زمانی آتی است که در قالب مجموعه‌ای از صورت‌های مالی تلخیص می‌شود و در برگزیده کلیه عملیات و سطوح مدیریت واحد تجاری است. به عبارت دیگر، بودجه جامع معرف طرح کلی واحد تجاری برای دستیابی به اهداف نهایی آن در دوره بودجه است که انتظارات مدیریت را درباره درآمدها، هزینه‌ها، سود خالص، وضعیت مالی و جریان نقدینگی به صورت کمی نشان می‌دهد. بودجه جامع آثار تصمیمات مالی و تامین مالی را در بر گرفته و از دو بخش «بودجه عملیاتی» و «بودجه مالی» تشکیل می‌شود. اجزای تشکیل دهنده بودجه جامع موسسات تولیدی در نمودار روبرو نشان داده شده است.



نمودار (۱-۱): بودجه جامع در موسسات تولیدی

بودجه عملیاتی در برگزیده کلیه عملیاتی است که در یک واحد تجاری صورت می‌گیرد و نتایج مورد انتظار حاصل از اجرای عملیات آتی واحد تجاری را تشریح می‌نماید. بودجه فروش نقطه آغاز تهیه سایر بودجه‌های عملیاتی است. بودجه عملیاتی شامل بودجه‌های زیر می‌باشد:

- بودجه فروش
- بودجه مقداری تولید
- بودجه هزینه‌های تولید (مواد مستقیم، دستمزد و سربار ساخت)
- بودجه موجودی‌های کالای ساخته شده
- بودجه بهای تمام شده کالای فروش رفته
- بودجه هزینه‌های عملیاتی (هزینه‌های فروش، عمومی و اداری)

بودجه مالی بیانگر انتظارات مدیریت درباره نتیجه عملیات، وضعیت مالی و جریان وجوه نقد آتی واحد تجاری است و در آن آثار عملیات و مخارج سرمایه‌ای بر وجوه نقد مورد تاکید است. بودجه مالی پس از تهیه بودجه عملیاتی تهیه می‌شود و شامل بودجه‌های زیر است:

- ۱- صورت سود و زیان بودجه شده
 - ۲- بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای
 - ۳- بودجه نقدی
 - ۴- ترانزنامه بودجه شده
 - ۵- صورت جریان‌های نقدی بودجه شده
- در فصل سوم نحوه تهیه بودجه جامع در موسسات تولیدی به تفصیل تشریح خواهد شد.

۷-۱- جمع‌بندی

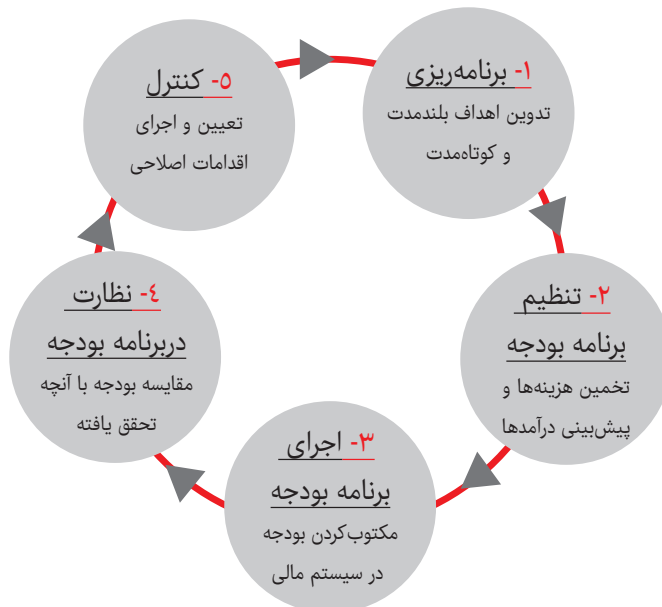
مدیریت موثر واحدهای تجاری با استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی و کنترل موضوعی است که مدیران جهت ارتقای عملکرد واحدهای تجاری مد نظر دارند. استفاده از این ابزارها مستلزم تهیه و تدوین «بودجه» برای هر واحد تجاری می‌باشد. به عبارت دیگر بدون تدوین بودجه، موضوع برنامه‌ریزی و کنترل محقق نخواهد شد.

بنابراین لازمه رسیدن به اهداف شرکت، داشتن برنامه(های) مشخص و تهیه بودجه برای رسیدن به آن هدف(ها) می‌باشد. داشتن برنامه در یک شرکت مانند مشخص بودن مقصد يك کشتی در سفر می باشد چنانچه کشتی مقصد خود را نداند، امکان حرکت نخواهد داشت و در صورت حرکت،

هر بادی باد موافق انگاشته خواهد شد و در واقع هیچ بادی به نفع کشتی بی‌مقصد نخواهد وزید. لازمه رسیدن به اهداف و برنامه‌های هر واحد تجاری وجود و اجرای نظام بودجه‌ریزی صحیح است.

گرچه داشتن برنامه از پیش تعیین شده و نیز تهیه بودجه بر مبنای آن برنامه‌ها، برای رسیدن به اهداف هر واحد تجاری لازم است لیکن تضمین‌کننده آن نمی‌باشد، بلکه بودجه تهیه شده می‌باید بطور موثر و مدام کنترل شده و علت هرگونه انحراف مشخص شده و در جهت اصلاح آن اقدام لازم به عمل آید. چنانچه بودجه را به عنوان نقشه راه در يك سفر در نظر بگیریم، کشتی همواره می‌باید مراقب باشد که از مسیری که در نقشه معین شده منحرف نگردد، مدیران هر واحد تجاری نیز می‌باید بطور مداوم عملکرد آن را با بودجه تهیه شده مطابقت و علت انحراف را مشخص نموده و در صورت نیاز اقدام به اصلاح عملکرد یا بودجه نمایند.

تنظیم دقیق بودجه مستلزم مدیریت مسئولان و معتقد به مشارکت همه‌جانبه مسئولان واحدهای اجرایی مختلف، اطلاعات بسیار دقیق و قابل اعتماد، یک برنامه استراتژیک کامل شامل اهداف بلندمدت و کوتاه مدت و روشی موثر برای نظارت، ارزیابی و کنترل اجرای آن است. بودجه‌بندی (فرآیند تنظیم بودجه) شامل مراحل به شرح زیر است:



نمودار (۲-۱): فرآیند تنظیم بودجه

۲

همسوسازی بودجه بندی و برنامه ریزی

(ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با تنظیم بودجه)

۱-۲- مقدمه

موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک بستگی به ابزارها و نظام‌های کنترلی همچون بودجه دارد و بودجه به عنوان یک ابزار تاکتیکی و استراتژیکی مدیریت شناخته شده است. با این وجود سوالی که مطرح می‌شود این است که برای حل مشکل برقراری ارتباط بودجه با استراتژی چه باید کرد و چگونه می‌توان بین بودجه و استراتژی ارتباط برقرار نمود تا این مشکل دیرینه یعنی عدم تحقق استراتژی‌های سازمان برطرف گردد.

شرکت‌ها و موسساتی که سال‌ها در تنظیم بودجه تلاش کرده‌اند به خوبی دریافته‌اند که تنظیم بودجه سالیانه به روش سنتی که در پایان هر سال انجام شده و سپس تلاش می‌شد تا به عنوان یک نقشه مسیر تا پایان سال آتی دنبال شود، دیگر کارایی لازم را ندارد.

اکنون این شرکت‌ها توجه خود را به روشی از تنظیم بودجه معطوف کرده‌اند که متکی بر پایه و اساس یک برنامه استراتژیک بوده که بعد از تبیین چشم‌انداز^۱ و مأموریت^۲، یک سری اهداف سالیانه که مرتبط با کسب اهداف میان مدت و بلندمدت می‌باشد تعیین گردیده و از آنها در تنظیم بودجه سالیانه استفاده می‌شود.

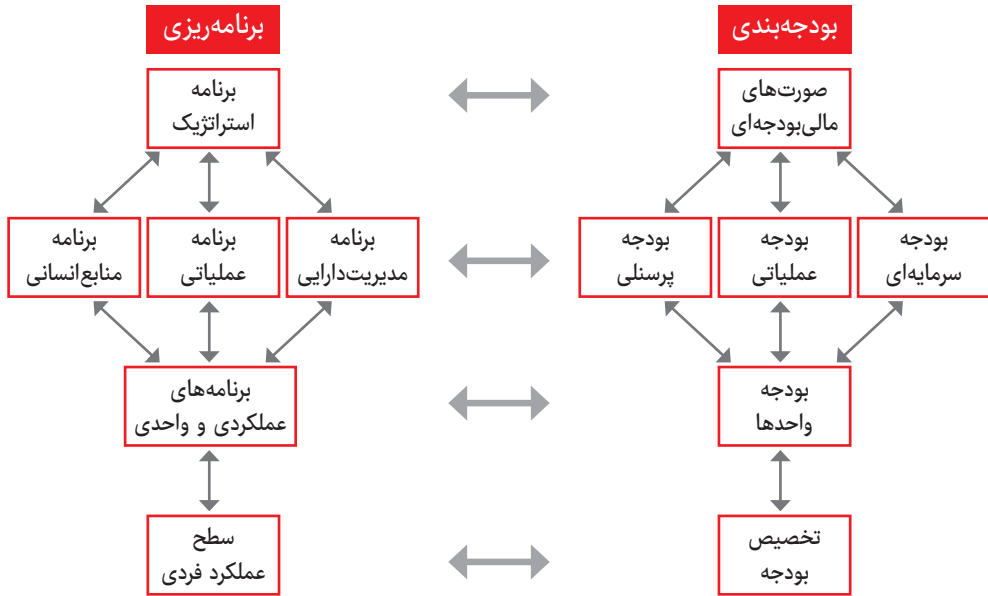
برنامه استراتژیک به عنوان ورودی فرآیند تنظیم بودجه، نیازمندی‌های جدیدی بر این فرآیند تحمیل خواهد کرد که منجر به تجزیه و تحلیل بیشتر و سریع‌تر داده‌های مرتبط با بودجه و ارزیابی مکرر آنها در جلسات بازنگری برنامه استراتژیک می‌گردد.

۲-۲- همسوسازی بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در سطوح مختلف سازمانی موضوعیت دارد. بودجه‌بندی هم به عنوان نسخه عددی و ریالی برنامه‌ها به همین تناسب در سطوح مختلف سازمانی مطرح است. به عبارت دیگر، باید بین نظام برنامه‌ریزی شرکت و فرآیند بودجه‌بندی شرکت یکپارچگی و همسویی وجود داشته باشد. در شکل ۱-۲ تناظر بین برنامه و بودجه را که لازمه همسوسازی آنها است در سطوح مختلف سازمانی نشان داده شده است:

۱ . Vision

۲ . Mission



شکل (۱-۲): همسوسازی برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی

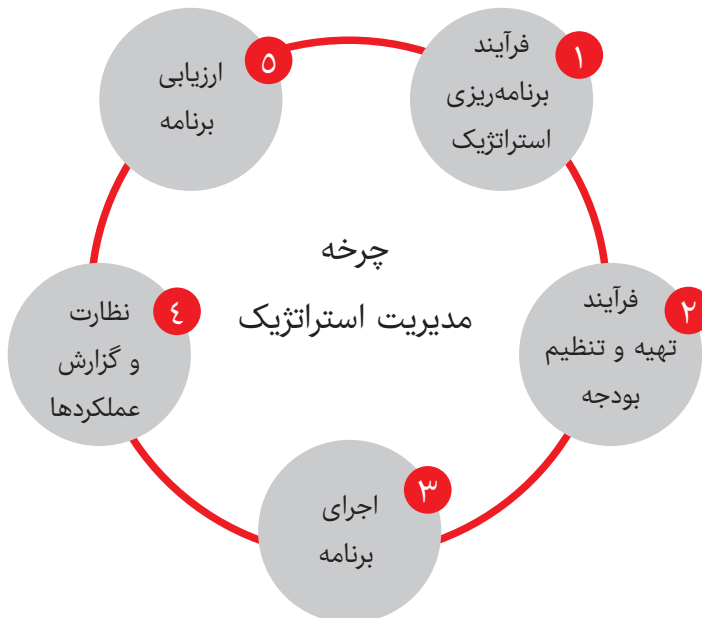
برنامه استراتژیک شرکت بالاترین سطح برنامه‌های شرکت است که به بیان دیگر، برنامه بالادستی سایر برنامه‌ها است. «صورت‌های مالی بودجه‌ای» باید با برنامه استراتژیک شرکت سازگار و همسو باشد. به همین نسبت بودجه‌های واحدهای سازمانی و بودجه‌های موضوعی نیز باید به همین نسبت با برنامه‌های کارکردی شرکت هماهنگ باشد.

برای مثال، بودجه نیروی انسانی شرکت باید بر مبنای منابع انسانی شرکت باشد و بودجه عملیاتی بر مبنای برنامه عملیاتی شرکت باشد. اما این ارتباط یک طرفه نیست. یعنی صرفاً بودجه نیست که باید خود را با برنامه‌های منابع انسانی، عملیاتی و IT و سایر برنامه‌های کاربردی سازمان هماهنگ نماید. خیلی اوقات وقتی که برنامه‌ها در قالب بودجه قرار می‌گیرد، ضعف‌های خود را نشان می‌دهد. مشخصاً انطباق منابع و مصارف در خیلی از برنامه‌ها به خوبی در نظر گرفته نمی‌شود و در مرحله بودجه‌بندی این ناسازگاری‌ها مشخص می‌شود.

به عبارت دیگر، می‌توان گفت که فرآیند بودجه‌بندی بازخوردهای بسیار خوبی به برنامه‌های استراتژیک و برنامه عملیاتی شرکت می‌دهد و موجب می‌شود که سطح اعتبار برنامه‌ها افزایش یابد. از آنجا که گاه به اشتباه، در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، واقع‌گرایی کافی وجود ندارد و اهدافی فراتر از ظرفیت‌های داخلی شرکت و ظرفیت بازار در نظر گرفته می‌شوند، اهمیت بازخوردهای بودجه‌بندی به فرآیند برنامه‌ریزی دوچندان می‌شود.

۳-۲- چرخه مدیریت استراتژیک

فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و تنظیم بودجه، هر دو بخش‌هایی از یک چرخه وسیع‌تر تحت عنوان چرخه مدیریت استراتژیک^۱ بوده و باید قبل از اینکه مطالب بیشتری در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند تنظیم بودجه ارائه شود، ارتباط آنها با یکدیگر را به دقت بررسی و درک نمود. اگر چه این دو فرآیند، دو بخش جداگانه از چرخه مدیریت استراتژیک هستند ولی عملاً در بعضی مراحل همپوشانی‌هایی دارند. نکته حائز اهمیت دیگری که اشاره به آن ضروری است رویکرد نتیجه‌گرای چرخه مدیریت استراتژیک می‌باشد. شکل ۲-۲- موقعیت برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند تنظیم بودجه را در این چرخه نشان می‌دهد.



۱. Strategic Management Cycle

تنظیم یک بودجه موثر به ترتیبی که در بالا گفته شد، می‌تواند تاثیر قابل ملاحظه‌ای در درجه عملکرد شرکت داشته باشد. تحقیقات انجام شده نشان داده که شرکت‌هایی که توانسته‌اند با موفقیت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را با فرآیند تنظیم بودجه تلفیق کنند قادر بوده‌اند خود را سریع‌تر با تغییرات اقتصادی که در بازار به وقوع پیوسته و یا با تغییرات مربوط به نیازمندی‌های مشتریان هماهنگ کنند. به منظور تعیین درجه تاثیر تلفیق فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با اقدامات مربوط به تنظیم بودجه می‌توان پاسخ سوالات ذیل را مورد بررسی قرار داد:

۱- آیا فرآیند تنظیم بودجه استراتژیک است؟ یعنی:

- آیا برنامه بودجه شرکت ناشی از برنامه استراتژیک آن می‌باشد؟
- آیا اهداف واقع‌گرایانه بوده و تامین منابع برای آنها امکان‌پذیر است؟
- آیا بودجه دربرگیرنده پیش‌بینی تغییرات وضعیت اقتصادی که ناشی از اقدامات مربوط به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (SWOT) است، می‌باشد؟
- آیا فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل تعیین شاخص‌های حیاتی کسب و کار (KPI)^۱ بوده و آیا این شاخص‌ها با اهداف بلندمدت، میان‌مدت و علی‌الخصوص اهداف کوتاه‌مدت مرتبط می‌باشد؟

۲- آیا بودجه فقط تلاشی است که برای ایجاد مدرکی که مدیران ارشد جهت رفع تکلیف تهیه می‌کنند، می‌باشد یا اینکه واقعاً به آن معتقدند؟

۳- آیا فرآیند تنظیم بودجه چابکی لازم را برای شرکت یا موسسه به وجود خواهد آورد تا توجه لازم برای موارد زیر به وجود آید:

- موسسه قادر خواهد بود سریع‌تر به تغییرات محیطی انعطاف نشان دهد.
- بودجه تهیه شده هماهنگی‌های لازم را جهت رقابت‌پذیری مثبت با رقبای در زمان لازم به وجود خواهد آورد.
- بودجه با مشارکت کلیه واحدهای اجرایی تهیه شده و نه فقط از طریق یک واحد خاص.

۴- آیا بودجه بصیرت و بینش عمیق‌تری از شرکت را با توجه به موارد زیر به وجود می‌آورد؟

- بودجه از فرضیه‌های مناسب جهت پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها استفاده می‌کند.
- بودجه با توجه به منابع مورد نیاز و حصول اطمینان از وجود به موقع و به اندازه کافی منابع تهیه شده است

۱ . Key Performance Indicator (KPI)

- داده‌های مشخصی به منظور شناسایی و بررسی نوسانات بودجه همراه با عکس‌العمل مناسب برای وقوع احتمالی آنها جمع‌آوری می‌شوند.

۵- آیا بودجه تاثیر لازم را در بهبود کیفیت فرآیند و محصول با توجه به نکات زیر ایجاد می‌کند:

- بودجه به طور مستمر و ثابت از یک سال تا سال دیگر در واحدهای اجرایی موسسه تنظیم گردیده است.
- نوسانات بودجه و دلایل آنها مورد بررسی قرار گرفته و اقدامات اصلاحی برای هر یک به اجرا گذاشته می‌شود.

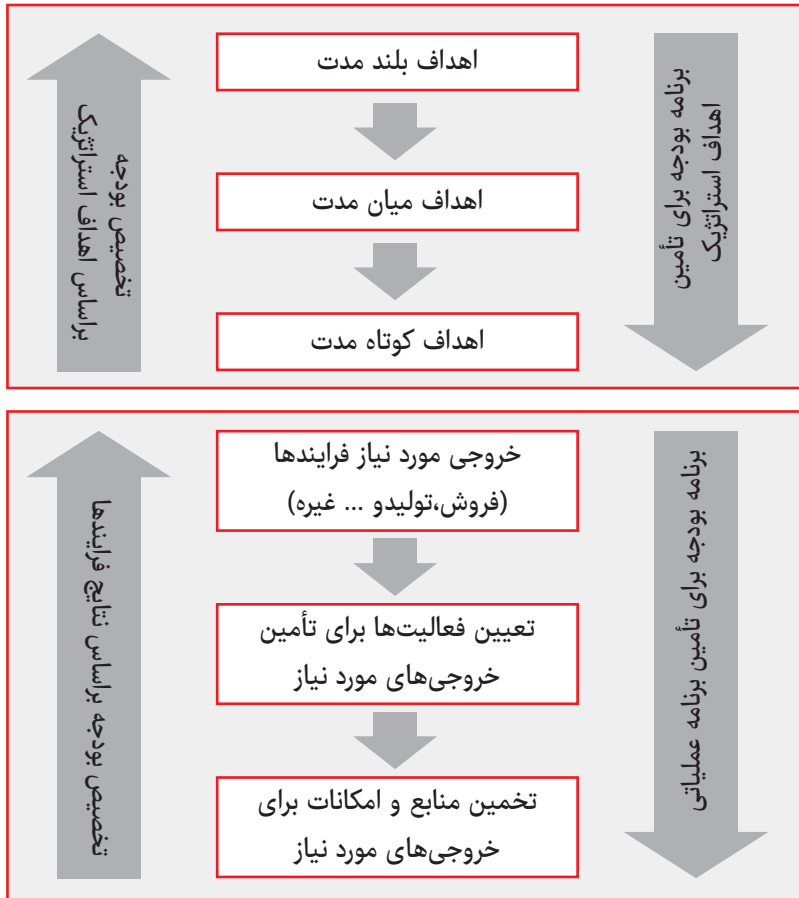
۲-۴- ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک با فرآیند تنظیم بودجه

برای اغلب مدیران ارشد شرکت‌های کوچک تا متوسط، برنامه‌ریزی استراتژیک یک حرکت تئوری تلقی می‌شود که فقط در سطح شرکت‌های بزرگ‌تر با سطح پرسنل آموزش دیده قابل اجرا می‌باشد.

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اغلب شرکت‌ها و موسسات از برنامه بودجه‌ای که به نکات ۵ گانه فوق توجه کافی و لازم داشته باشد، استفاده نمی‌کنند. در این شرکت‌ها ارتباط لازم بین فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و تنظیم بودجه وجود ندارد. اما یک بودجه نتیجه‌بخش، بودجه‌ای است که اطلاعات مورد نیاز آن از سطوح مختلف سازمان از بالا به پایین و از پایین به بالا به صورت تعاملی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد و به این ترتیب فعالیت‌های مربوط به برنامه‌های استراتژیک با فعالیت‌های عملیاتی، توانایی‌های سازمانی و منابع مورد نیاز تلفیق می‌گردد. آنچه که متأسفانه در سیستم‌های موجود تنظیم بودجه در اغلب شرکت‌ها و موسسات دیده نمی‌شود ارتباط بین اهداف استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی و آمار و اطلاعاتی است که در حقیقت پایه و اساس تامین بودجه قرار می‌گیرد. از این روش که می‌توان تحت عنوان بودجه استراتژیکی یاد نمود در شکل ۲-۳ ارائه شده است:

همانطور که در این شکل مشاهده می‌شود اطلاعات ارائه شده در دو قسمت خاص بالا و پایین آمده است. قسمت بالا اشاره به مراحل اصلی برنامه‌ریزی (تعاملی) استراتژیک یعنی تبیین اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت دارد.

در همین قسمت همچنین دو پیکان دیده می‌شود که پیکان سمت راست جهت رو به پایین و پیکان سمت جهت رو به بالا دارد. پیکان سمت راست اشاره به تنظیم بودجه به منظور کسب اهداف استراتژیک دارد و پیکان طرف چپ اشاره به تخصیص بودجه بر اساس اهداف استراتژیک



شکل (۲-۳): مرتبط کردن برنامه استراتژیک با بودجه

می‌کند. به طور خلاصه، آنچه که می‌توان از این شکل دریافت این است که هدف اصلی مدیریت در تهیه برنامه استراتژیک کسب اهداف استراتژیک بوده و تخصیص بودجه بر همین مبنا طراحی شود.

قسمت پایین شکل، اشاره به نتایج (خروجی‌های) فرآیند‌های موجود در سازمان، یعنی نوع فعالیت‌ها و تامین منابع آنها دارد. از پیکان‌های دو طرف نیز کاملاً مشخص است که هدف اصلی برنامه بودجه تامین منابع جهت انجام عملیات و کسب نتایج از پیش تعیین شده بوده و در نتیجه بازخورد مالی مناسب از این فرآیندها می‌باشد.

به منظور تلفیق برنامه‌ریزی استراتژیک با فرآیند تنظیم بودجه، توجه به مشخصات زیر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند وسیع‌تر آن یعنی مدیریت استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردار است. این مشخصات عبارتند از:

۱- طراحی یک نقشه راه که به طور مشخص و مستمر دیدگاه مدیران ارشد در تدوین یک برنامه عملیاتی که منابع و نیروهای لازم را به طور کامل و صحیح در جهت حمایت از برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار دهد، نشان دهد.

۲- تجزیه و تحلیل گزینه‌های مختلف به منظور بررسی محیط داخلی و خارجی و تغییرات نامناسب محیط اقتصادی.

۳- ارزیابی ادواری به منظور تعیین میزان کسب اهداف و در صورت نیاز ایجاد تغییرات لازم در اهداف استراتژیک برای همتراز کردن شرکت با محیط خارجی کسب و کار.

اگر چه تنظیم بودجه در شرکت‌ها و موسسات به طور اتفاقی انجام نمی‌شود ولی چون به آن نگاه استراتژیک نمی‌شود منجر به از دست دادن فرصت‌هایی می‌شود که به وسیله آن، شرکت‌ها خواهند توانست رقابت‌پذیری لازم را از طریق استفاده بهتر از امکانات و منابع خود به وجود آورند.

از آنجا که فرآیند تنظیم بودجه معمولاً به صورت سنتی و غیرسیستماتیک انجام می‌شود، حتی در صورتی که مشخص شود بودجه بر اساس فرضیات غلط و اشتباهات فاحش تنظیم شده است، بازهم تجدید نظر در آن به ندرت انجام می‌شود. بنابراین به منظور مدیریت بهتر، مدیریت ارشد باید در فرآیند تنظیم بودجه از طریق توجه به نکات زیر، تجدید نظرهای لازم را به وجود آورد:

- تدوین اهداف استراتژیک به طور صریح و واضح
- افزایش درجه مشارکت در تدوین اهداف استراتژیک
- بهینه کردن تخصیص منابع
- ارزیابی درجه دقت برنامه‌ریزی استراتژیک و بودجه

در سال‌های اخیر، برنامه‌ریزی استراتژیک موضوع بسیار مهمی در عملکرد مدیران محسوب می‌شود. بنابراین، برای مدیران داخلی شرکت‌ها تبیین برنامه‌های دقیق و اجرای آن ارتباط بسیار نزدیکی با هم دارند. برای تهیه برنامه‌های دقیق، شرکت‌ها باید توجه خاصی به چگونگی کنترل اهداف کلیدی داشته باشند. برای مثال به جای اینکه مدیران توجه و کنترل بیش از اندازه روی دستمزدها، مزایا و نحوه طبقه‌بندی مشاغل در سطح شرکت یا موسسه بنمایند، باید در مورد درجه مسئولیت‌پذیری افراد و اینکه با چه دقتی پیش‌بینی‌های مربوط به نیازمندی‌های لازم برای انجام فعالیت‌های مرتبط با اهداف تعیین شده را انجام می‌دهند، بیشتر دقت کنند.

۲-۵- منافع کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکت‌های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق ماموریت سازمانی بهره می‌گیرند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد و باعث خلق مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک موجب می‌شود تا سازمان یا شرکت به اهداف زیر برسد:

- تهیه برنامه‌هایی که کسب اهداف سازمانی را امکان‌پذیر نماید.
- ایجاد ساختاری برای رشد و پیشرفت
- داشتن راهکارهایی برای تخصیص منابع به منظور کسب اهداف سازمانی

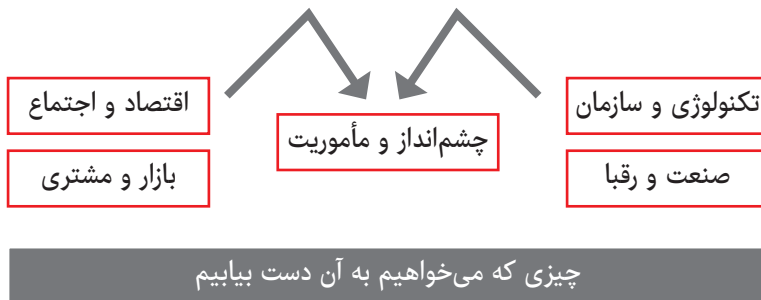
برنامه‌ریزی استراتژیک حرکتی نیست که نتایج آن یک شبه دیده شود، بلکه یک سرمایه‌گذاری بلندمدت است که بازدهی آن به مرور زمان افزایش می‌یابد و نباید یک معجزه محسوب شود بلکه این فرآیند باید همراه با تعهد و اقداماتی باشد که کسب اهداف را امکان‌پذیر نماید.

اشاعه یک استراتژی منسجم، اولین قدم برای استفاده بهینه از فرآیند تنظیم بودجه به طور راهبردی می‌باشد. یک برنامه‌ریزی استراتژیک منسجم بر پایه و اساس توانایی‌های منحصر به فرد شرکت یا موسسه‌ای که برنامه‌ریزی در آن انجام می‌شود بوده و منجر به ایجاد مبنایی برای کسب اهداف خواهد شد. برای اغلب شرکت‌ها به این معنی است که فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و

تلفیق آن با بودجه این اطمینان را ایجاد خواهد کرد که راهبردها، تاکتیک‌ها و اهداف مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک به خوبی در سطح سازمان درک و پذیرفته شده است.

مراحلی که باید برای بهره‌برداری از برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور تلفیق آن با فرآیند تنظیم بودجه دنبال شود به شرح زیر می‌باشد:

۱- جمع آوری اطلاعات محیطی: جمع‌آوری اطلاعات محیط داخلی و خارجی شرکت به منظور شناخت کافی و لازم از اولین اقداماتی است که باید اجرا شود. در این مرحله مدیریت ارشد با جمع آوری اطلاعات محیطی شرکت، نقش خود را در محیط کسب و کار از طریق تبیین چشم‌انداز مشخص خواهد نمود.



۲- تدوین اهداف استراتژیک: قبل از شروع اقدامات مربوط به فرآیند تنظیم بودجه، کمیته استراتژی (راهبردی) شرکت باید اهداف استراتژیک را به دقت مورد بررسی قرار داده و لیستی از اهداف اصلی برای دوره‌های مختلف برنامه استراتژیک (بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت) تهیه نماید. تدوین اهداف استراتژیک مهمترین مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک بوده و بخشی از این فرآیند است که پایه و اساس تنظیم بودجه قرار می‌گیرد.

تبیین اهداف بلندمدت: اهداف بلندمدت اهدافی هستند که شرکت یا موسسه باید طی سه تا پنج سال آنها را کسب نماید. بعد از تبیین چشم‌انداز و مأموریت، مدیریت شرکت با توجه به مأموریتی که برای خود مشخص نموده، اهدافی را حداکثر برای پنج سال آینده تبیین خواهد نمود. شایان ذکر است چشم‌انداز بسیار بلندمدت‌تر از مأموریت بوده و اهداف بلندمدت باید رسیدن به مأموریت را تضمین نماید. بدین ترتیب چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلندمدت باهم مرتبط می‌گردد.

تعیین اهداف میان مدت و کوتاه مدت: اهداف کوتاه مدت و میان مدت با بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) مشخص می‌شود. اهداف میان مدت از نقطه نظر زمانی اهدافی هستند که شرکت یا موسسه باید طی یک تا سه سال آنها را کسب نماید.

از آنجا که بودجه معمولاً سالیانه می‌باشد آن بخش از اهداف میان مدت که در یک سال مالی قابل اجرا باشد، هدف کوتاه مدت تلقی می‌گردد. معمولاً چند هدف کوتاه مدت منجر به تحقق یک هدف میان مدت می‌شود. انجام این اهداف نیاز به منابع مالی و انسانی خواهد داشت که به این ترتیب با فرآیند تنظیم بودجه مرتبط می‌گردد.

۳- مرتبط کردن اهداف با بودجه: فرآیند تنظیم بودجه را باید ابتدا با آگاه کردن کلیه پرسنل شرکت از اهداف استراتژیک آغاز نمود تا مبنایی برای تنظیم بودجه باشد. اگر چه تمام فعالیت‌هایی که در یک سال مالی در یک شرکت پیگیری می‌شوند استراتژیک نبوده و در واقع اغلب آنها عملیاتی یا تاکتیکی می‌باشند. باید اذعان نمود که صرف نظر از اینکه اهداف شرکت استراتژیکی هستند یا تاکتیکی، اجرای همه آنها نیازمند منابع مالی و انسانی خواهد بود. لذا به منظور استفاده بهینه از منابع و نیروهای موجود در شرکت باید بازخوردی که از انجام هر یک عاید شرکت خواهد شد مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفته و در صورتی که انجام آنها نتایج لازم را در برداشته باشد باید در برنامه بودجه منظور گردند.

۴- حمایت از برنامه استراتژیک: یکی از اجزای چرخه مدیریت استراتژیک بعد از تهیه بودجه، اجرای آن خواهد بود. اجرای اقدامات برنامه بودجه همپوشانی زیادی با مرحله اجرای اهداف استراتژیک دارد.

۶-۲- بودجه‌بندی و کارت امتیازی متوازن (BSC)

روش کارت امتیازی متوازن (BSC) یکی از ابزارهای مدیریتی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد اقبال شرکت‌ها قرار گرفته است. این روش که توانسته است برای جاری‌سازی استراتژی‌ها در سازمان نقش موثری ایفا نماید، در نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی شرکت‌ها هم تاثیر شگرفی داشته باشد.

این روش توسط نورتون و روبرت کاپلان^۲ پایه‌گذاری شده است. آن‌ها معتقدند که استفاده از شاخص‌های مالی استاندارد که اغلب شرکت‌ها از آن استفاده می‌کنند اطلاعات کافی را برای

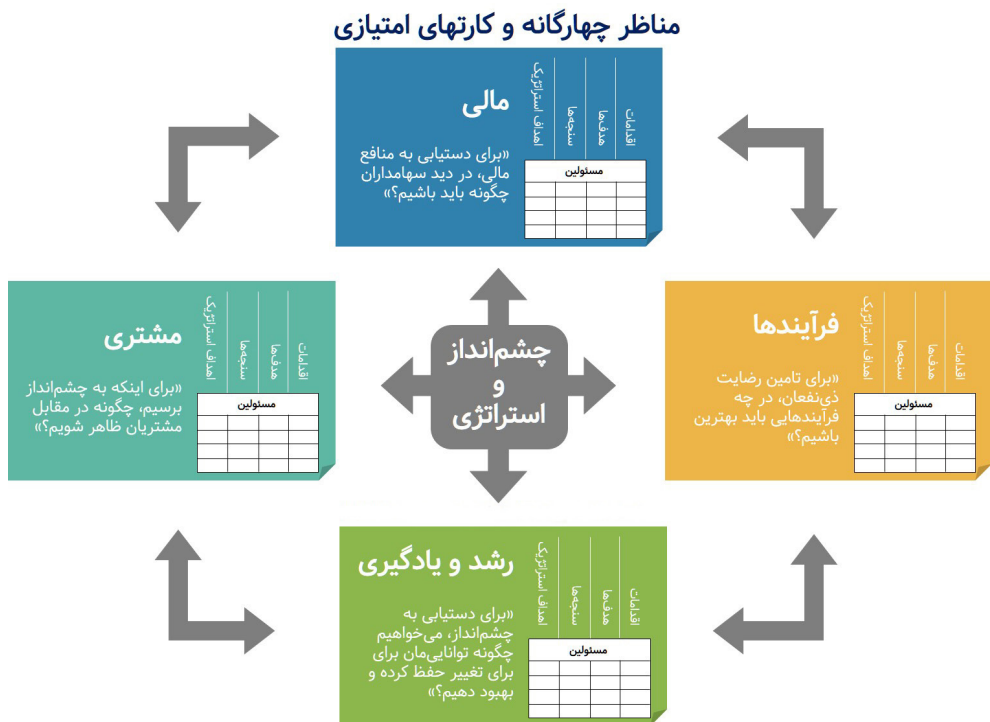
۱. Balanced Score Card (BSC)

۲. David Norton & Robert Kaplan

مدیریت شرکت فراهم نمی‌کند. کاپلان و نورتون توصیه می‌کنند که مدیران باید مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی که عملکرد شرکت را به خوبی توصیف می‌کنند، استفاده نمایند.

در واقع روش BSC تصمیم‌گیران را بر مهم‌ترین اطلاعاتی که برای اخذ تصمیمات لازم است متمرکز می‌کنند. به عبارت دیگر مدیران با اطلاعات مختصر و مفید مواجه می‌شوند. بدین ترتیب وقت کمتری صرف جمع‌آوری اطلاعات شده و وقت بیشتری برای تحلیل و ارزیابی آن‌ها صرف می‌شود.

نورتون و کاپلان نظریه خود را در ابتدا با چهار منظر (مالی، مشتری، فرآیندها و یادگیری) معرفی کردند، که در حال حاضر به شش منظر یا وجه افزایش پیدا کرده است. این نمونه‌ی جدید با نام نقشه استراتژی، علاوه بر چهار منظر فوق‌الاشاره به اهمیت وجه رضایت کارکنان و وجه محیط و ارتباطات نیز می‌پردازد.



هنگامی که رویکرد BSC در سازمان وجود دارد، فرآیند بودجه‌بندی بسیار ساده‌تر می‌شود. زیرا شاخص‌ها، اهداف و مفروضاتی که در فرآیند بودجه‌بندی مورد نیاز است، قبلاً در پیاده‌سازی BSC مشخص شده‌اند، رویکرد BSC اتصال محکمی بین اهداف و استراتژی‌های شرکت با بودجه و فرآیند بودجه‌بندی برقرار می‌کند. از این رو هیچ رویکرد و روش دیگری با BSC قابل مقایسه نیست.

این رویکرد فواید زیادی برای فرآیند بودجه‌بندی دارد. اولین فایده آن کاهش زمان فرآیند به خاطر تمرکز بر آیتم‌های بودجه‌ای مشخص‌تر و محدودتر است. وقتی تعداد آیتم‌های بودجه‌ای مشخص‌تر و محدودتر باشد، امکان ارزیابی عملکرد نیز به صورت موثرتری وجود خواهد داشت و در مجموع اثرگذاری افراد و شرکت افزایش می‌یابد زیرا افراد می‌دانند که باید بر چه موضوعاتی متمرکز شوند و بر اساس چه شاخص‌هایی ارزیابی می‌شوند.

کارت امتیازی متوازن به جای تمرکز تنها بر قسمتی از عملکرد سازمان، یک دید کلی و جامع از مجموعه عملکرد سازمان در راستای پیاده‌سازی استراتژی سازمان برای مدیران ایجاد می‌کند. در واقع علاوه بر شاخه‌های مالی به تجارب مشتریان، رشد کارکنان و بهبود و توسعه فرایندها نیز توجه دارد.

۷-۲- بودجه‌بندی و گزارش چرخ راهنما (TLR)^۱

گزارشات چرخ راهنما یا TLR همان کارت امتیازی متوازن سازمان است که شامل عملکرد سنجه یعنی مقدار عددی شاخص‌ها در ماه‌های مختلف سال بوده و مطلوبیت آنها با رنگ‌های سبز، زرد و قرمز مشخص می‌گردند. این گزارش‌ها باید هر سه ماه یکبار به روزآوری شوند.

رنگ سبز به هدف تعیین شده برای سنجه یا پروژه دست یافته شده است.

رنگ زرد بین ۸۵ تا ۹۹ درصد سنجه محقق شده است.

رنگ قرمز کمتر از ۸۴ درصد هدف سنجه یا پروژه محقق شده است.

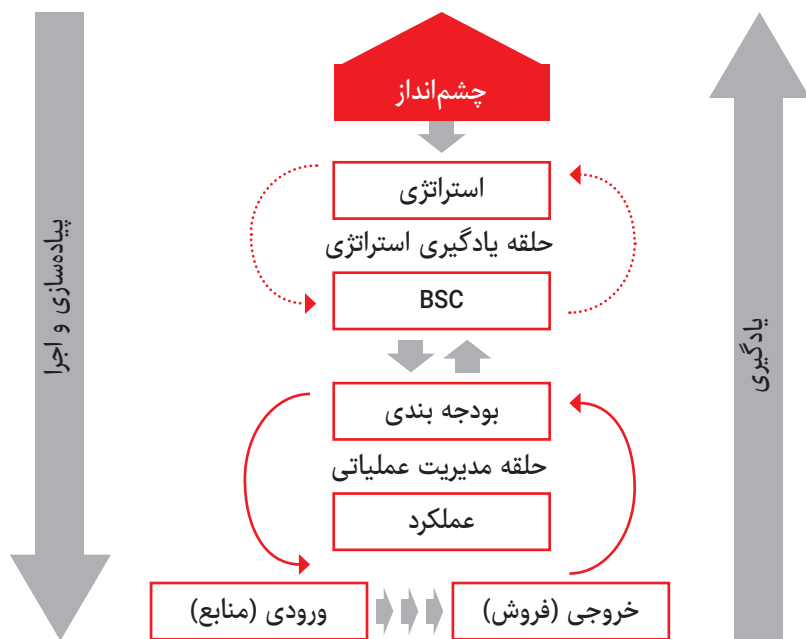
پس از جمع‌آوری اطلاعات و تهیه گزارش چرخ راهنما (یا همان جدول TLR)، می‌توان میزان تحقق اهداف استراتژیک در هر یک از وجهه‌های BSC را به دست آورد و با استفاده از تحلیل‌های روند، تحلیل‌های مقایسه‌ای و تحلیل شکاف به نتایج با ارزشی در چگونگی اجرای استراتژی‌ها رسید. اطلاعات و تحلیل‌های به دست آمده از TLR، در بودجه‌بندی و نظارت و کنترل بر بودجه بسیار حائز اهمیت است.

۱. Traffic Light Report

۸-۲- بودجه‌بندی و یادگیری سازمانی

همانطور که افراد توان یادگیری دارند، گروه‌ها و سازمان‌ها نیز یاد می‌گیرند و مهارت می‌آموزند. یادگیری سازمان چیزی بیش از مجموع یادگیری افراد آن سازمان است. یادگیری سازمانی علاوه بر افراد در فرآیندها، روش‌ها و فرهنگ سازمانی اندوخته می‌شود.

در ادبیات مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش و ... به مقوله یادگیری سازمانی و ساختن سازمانی یادگیرنده توجه شده است. در متدولوژی BSC نیز به این موضوع توجه شده است و حلقه یادگیری سازمانی میان اجزا و سطوح BSC تصویر شده است؛ اما نقش بودجه‌بندی در یادگیری سازمانی و جایگاه آن در یک سازمان یادگیرنده کمتر مورد التفات بوده است. شکل زیر جایگاه بودجه‌بندی را در فرآیند کلان یادگیری سازمانی نشان می‌دهد به طوری که بودجه‌بندی از یک سو با حلقه یادگیری استراتژیک و از سوی دیگر با حلقه یادگیری عملیاتی (بهبود عملکرد در سطح عملیات) در تعامل است.



فارغ از تاثیر بودجه‌بندی بر یادگیری سازمان، خود بودجه‌بندی ماهیتاً فرآیندی تکاملی و یادگیرنده است. یعنی اینکه در هر دور اجرای فرآیند بودجه‌بندی و کنترل، سطح پوشش این فرآیند بر فعالیت‌های سازمانی ارتقا یافته و همچنین کیفیت، دقت و سرعت اجرای آن بهبود می‌یابد. علاوه بر این، فرآیند بودجه‌بندی و کنترل امکان یادگیرندگی سازمان را در سایر فعالیت‌های خود افزایش می‌دهد.

۳



بودجه جامع

(بودجه عملیاتی + بودجه مالی)

۱-۳- مقدمه

تنظیم بودجه به طور سنتی، بدون توجه به بررسی‌های محیطی، وضعیت بازار، نیازهای همواره متغیر مشتریان، رقبا، تغییر در تکنولوژی تولید و بدون در نظر گرفتن برنامه استراتژیک و انجام فعالیت‌های مربوط به اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت انجام می‌شده است. ولی واقعیت این است که تغییر و تحول در این عوامل همواره اتفاق افتاده و تاثیرات قابل ملاحظه‌ای در بودجه‌هایی که بدون بررسی‌های اولیه تهیه شده، داشته است. این نوع بودجه بعد از تغییرات محیطی دیگر نمی‌تواند نقشه مسیر و بر مبنای فعالیت کارکنان در سطوح مختلف شرکت قرار گیرد و به تدریج به دست فراموشی سپرده می‌شود. بنابراین، تنظیم بودجه به طور سنتی یک معلولیت مهلک به شمار می‌رود. به عبارت دیگر بودجه سدی است برای رقابت‌پذیری موفقیت‌آمیز وقتی که دانش در مقایسه با سرمایه یک منبع کمیاب باشد.

تنظیم بودجه به نحوی که کلیه عوامل مطرح شده بالا را در نظر بگیرد، نسل جدیدی از تنظیم بودجه است که وسیله‌ای قرار می‌گیرد برای تحقق اهداف شرکت. **نسل جدید بودجه** توجهات را به طرف آنچه که واقعاً باید انجام شود معطوف می‌کند. نسل جدید بودجه تغییری در مکانیزم‌های موجود در فرآیند تنظیم بودجه و ارتباطاتی که میان بودجه‌های عملیاتی و مالی وجود داشته باشد و سال‌ها از آن‌ها استفاده شده، ایجاد نمی‌کند. فقط توجه بیشتری به تغییرات محیطی، وضعیت بازار، برنامه استراتژیک و اهداف شرکت دارد تا بودجه تهیه شده به معنی واقعی نقشه مسیر شرکت برای سال مالی آینده قرار گرفته و تمامی مدیران تلاش خود را جهت تحقق آن مبذول دارند.

برنامه استراتژیک منتهی به اهداف بلندمدت (۳ تا ۵ سال)، میان‌مدت (۱ تا ۳ سال) و کوتاه‌مدت (۳ تا ۱۲ ماهه) می‌شود. تحقق چند هدف کوتاه مدت منجر به تحقق یک هدف میان‌مدت و تحقق چند هدف میان‌مدت منجر به تحقق یک هدف بلندمدت می‌گردد. لذا ملاحظه می‌شود که اهداف با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ بوده و به منظور تحقق اهداف بلندمدت باید یک برنامه بودجه که مرتبط با برنامه استراتژیک سالیانه شرکت باشد تهیه نمود.

۲-۳- بودجه جامع

همانگونه که در فصل یک اشاره شد، **بودجه جامع** عبارت است از یک سری بودجه‌های عملیاتی و مالی که جزئیات برنامه مالی شرکت را برای یک دوره مشخص (مثلاً سالانه)، پیش‌بینی می‌نماید. بودجه جامع را می‌توان به دو قسمت کلی تقسیم کرد:

۱- بودجه عملیاتی: که معمولاً شامل موارد زیر است:

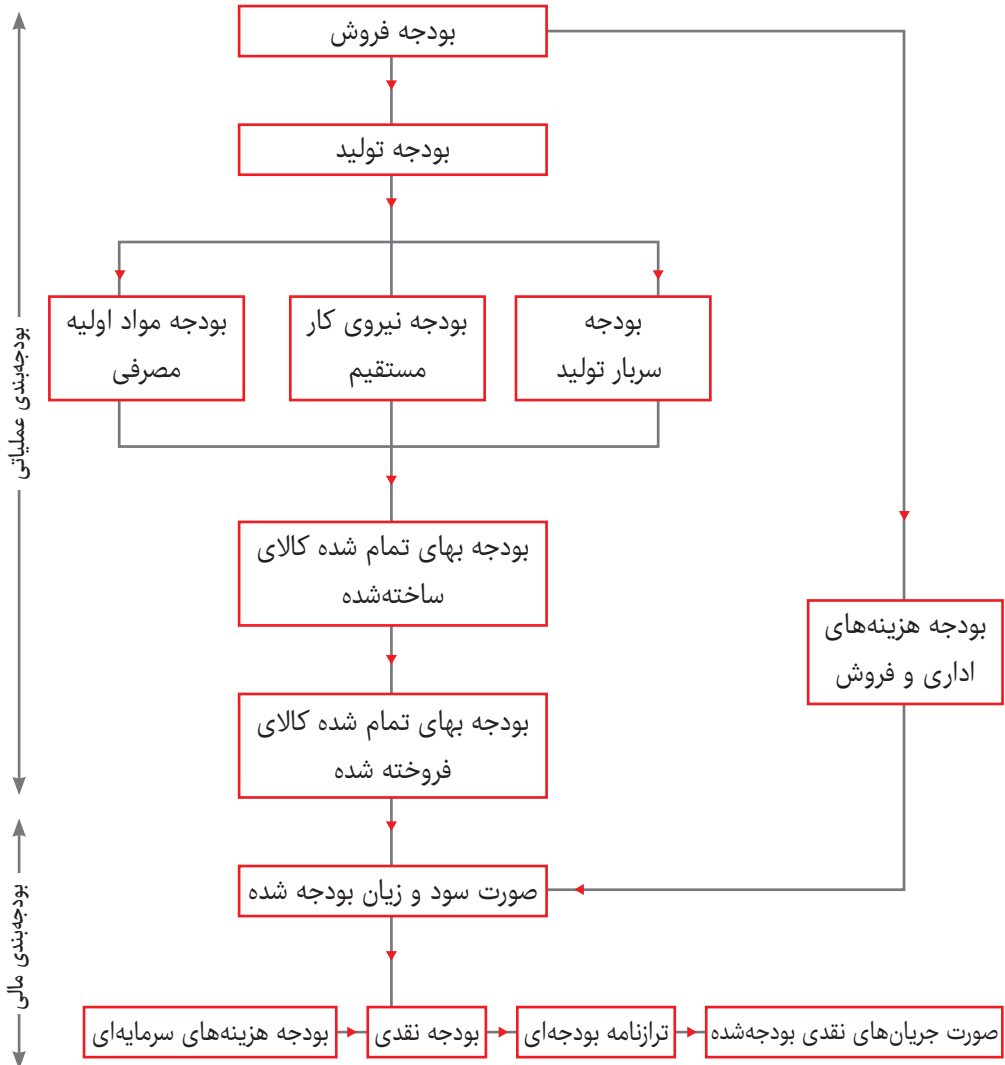
- بودجه فروش
- بودجه تولید
- بودجه مواد اولیه مستقیم
- بودجه دستمزد مستقیم
- بودجه سربار ساخت
- بودجه بهای تمام شده کالای فروش رفته
- بودجه هزینه‌های عمومی، اداری، فروش
- بودجه هزینه‌های مالی

۲- بودجه مالی که شامل موارد زیر است:

- بودجه صورت سود و زیان
- بودجه صورت جریان‌های نقدی
- بودجه ترازنامه‌ای
- بودجه نقدی
- بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای

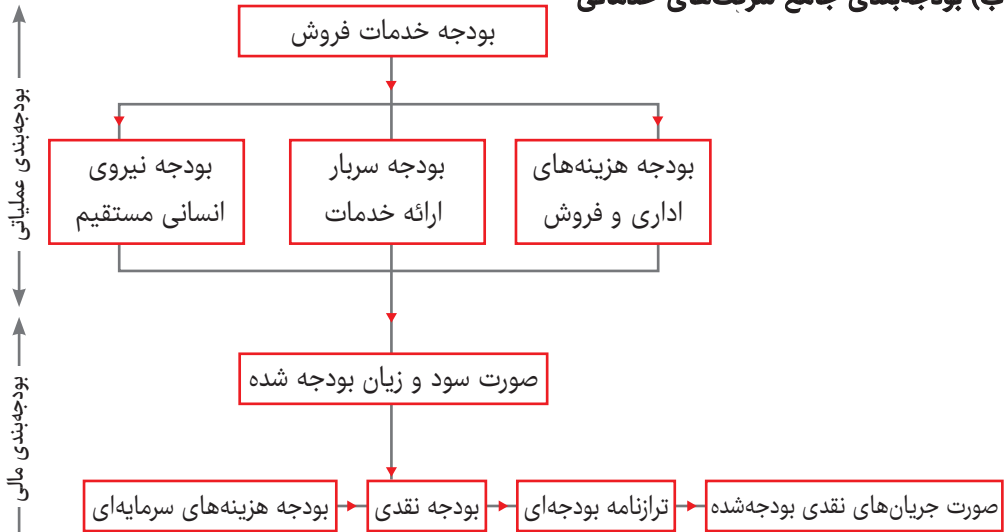
در اشکال زیر مدل کلی بودجه‌بندی برای سه حالت شرکت‌های تولیدی، شرکت‌های خدماتی و شرکت‌های بازرگانی ارائه می‌گردند:

الف) بودجه‌بندی جامع شرکت‌های تولیدی



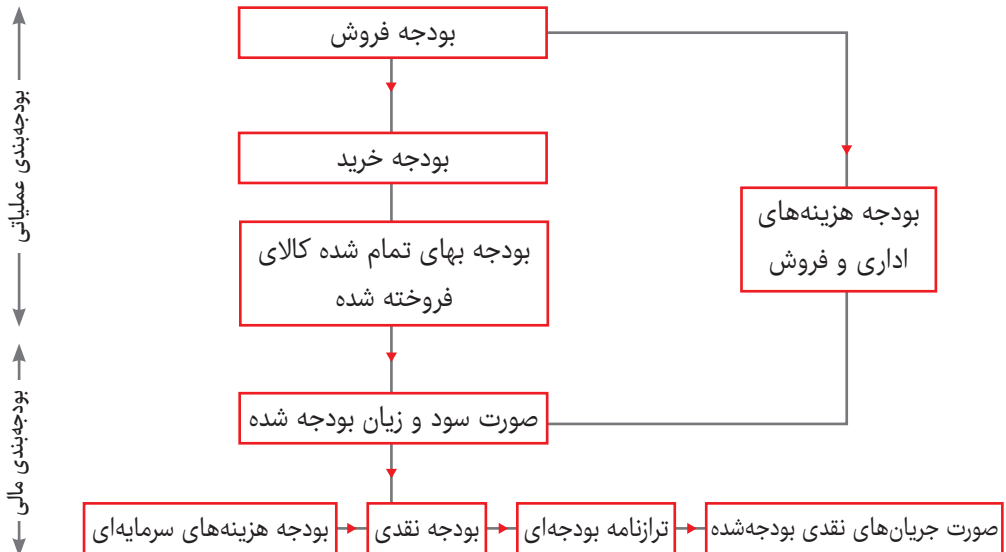
شکل ۱-۳- بودجه‌بندی جامع شرکت‌های تولیدی

ب) بودجه‌بندی جامع شرکت‌های خدماتی



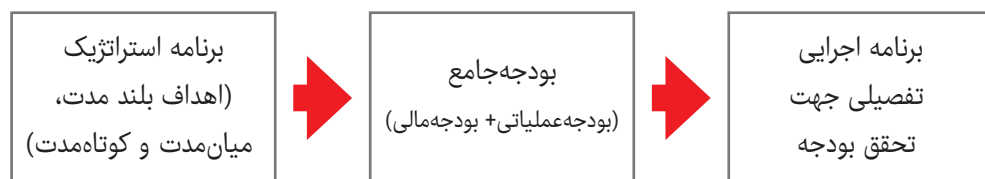
شکل ۲-۳- بودجه‌بندی جامع شرکت‌های خدماتی

پ) بودجه‌بندی جامع شرکت‌های بازرگانی



شکل ۳-۳- بودجه‌بندی جامع شرکت‌های بازرگانی

بودجه جامع که شامل بودجه‌های عملیاتی و مالی هست در واقع برنامه‌های تفصیلی عمیقی هستند که نشان می‌دهند چگونه منابع اقتصادی یک شرکت در یک دوره مشخص تامین شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند. اغلب شرکت‌ها از بودجه‌بندی برای برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل نحوه کسب اهداف استفاده می‌کنند. چنین بودجه‌ای باید نشان دهنده جزئیات یک برنامه استراتژیک بلندمدت از طریق یک برنامه بودجه سالیانه باشد.



۳-۳- بودجه عملیاتی

بودجه‌های عملیاتی بخش عمده بودجه جامع را تشکیل می‌دهد. بودجه‌های عملیاتی عبارتند از یک سری بودجه‌هایی که به منظور برنامه‌ریزی روزمره عملیات شرکت یا سازمان تنظیم می‌شود.

۳-۳-۱- بودجه فروش: بودجه فروش اولین بودجه‌ای است که باید تهیه شود. این بودجه به منظور تخمین حجم فروش و میزان درآمد تنظیم می‌گردد. بودجه‌های دیگر بعد از تنظیم بودجه فروش تهیه می‌شود. بودجه‌های دیگر در بودجه عملیاتی ابزاری هستند که به وسیله آن منابع موجود شرکت یا سازمان مدیریت شده تا سود لازم از محل آنها به دست آید.

معمولاً برای تخمین حجم فروش از پیش بینی میزان تقاضا بر اساس تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌کنند.

عوامل داخلی جهت تخمین میزان فروش عمدتاً عبارتند از:

- تعداد واحدهای فروخته شده از طریق مطالعه بودجه دوره‌های قبل
- سیاست‌های اعتباری شرکت
- سیاست‌های مربوط به دریافت مطالبات شرکت
- نوع، تعداد و میزان محصولات جدید که شرکت در نظر دارد در بازار عرضه کند
- سیاست‌های قیمت‌گذاری
- ظرفیت خطوط تولید و ماشین آلات شرکت.

عوامل خارجی جهت تخمین میزان فروش عمدتاً عبارتند از:

- وضعیت اقتصاد کشور و منطقه
- وضعیت صنعت
- ماهیت رقبا، توان تولیدی آنها و قیمت‌هایی که توسط آنها ارائه می‌شود

$$\boxed{\text{تخمین حجم فروش}} \times \boxed{\text{تخمین قیمت برای هر واحد}} = \boxed{\text{بودجه کل فروش}}$$

در ارتباط با تلفیق بودجه فروش با برنامه استراتژیک شرکت فرض کنید در بودجه فروش، منابع درآمد جدید از محل فروش محصولات جدید ارائه شده است. بدیهی است که فروش محصولات جدید می‌تواند با برنامه استراتژیک شرکت به شرح زیر مرتبط باشد:

- هدف بلندمدت ۱: افزایش سهم بازار
- هدف میان‌مدت ۱-۱: افزایش ظرفیت‌های تولیدی شرکت
- هدف میان‌مدت ۲-۱: بهبود زیرساخت‌های فرآیند R&D
- ● هدف کوتاه‌مدت ۱-۲-۱- شناسایی نیروهای ماهر در R&D
- ● هدف کوتاه‌مدت ۲-۲-۱- بازنگری فرآیند طراحی و توسعه
- ● هدف کوتاه‌مدت ۳-۲-۱- طراحی و تولید دو محصول جدید

۲-۳-۳- بودجه تولید: بودجه تولید یک برنامه تفصیلی است که نشان دهنده نوع محصولات و تعداد واحدی است که از هر محصول باید تولید شود تا شرکت قادر باشد بودجه فروش تنظیم شده و میزان موجودی مورد نیاز کالای ساخته شده در پایان دوره در انبار را تامین کند. برای تهیه بودجه تولید داشتن اطلاعات زیر ضروری است:

۱. نوع محصولاتی که باید تولید شود
 ۲. تعداد واحد هر محصول برای فروش
 ۳. میزان موجودی کالای ساخته شده در پایان هر یک از دوره‌های زمان‌بندی شده در بودجه
- برای تدوین بودجه تولید و تعیین نیازهای تولید بر اساس پیش‌بینی‌های بودجه فروش می‌توان از فرمول زیر استفاده کرد:

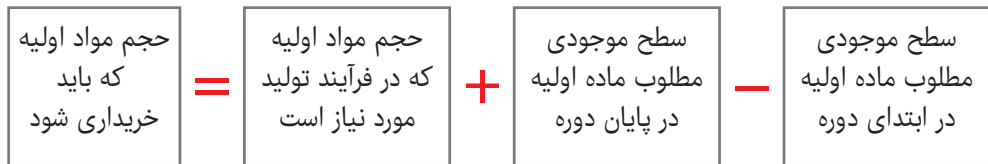
$$\boxed{\text{تخمین میزان موجودی اول دوره}} - \boxed{\text{تخمین میزان موجودی پایان دوره}} + \boxed{\text{بودجه فروش (به واحد)}} = \boxed{\text{کل بودجه تولید (به واحد تولید)}}$$

برنامه استراتژیک شرکت می‌تواند در بخش‌های تولیدی شرکت تاثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. این تاثیر می‌تواند به تحقق اهدافی منجر شود که در بودجه فروش مطرح شده و یا می‌تواند مربوط به ایجاد آمادگی‌هایی باشد که تولید محصولات جدید را در آینده نزدیک به ارمغان خواهد آورد. نمونه چنین اهداف استراتژیکی می‌تواند نصب و راه‌اندازی و یا بازسازی بعضی از خطوط تولیدی موجود باشد. برای مثال برنامه استراتژیک می‌تواند با بودجه تولید شرکت به شرح زیر مرتبط باشد:

- هدف بلندمدت ۱: افزایش سهم بازار
- هدف میان‌مدت ۱-۱: افزایش ظرفیت‌های تولیدی شرکت
- هدف کوتاه‌مدت ۱-۱-۱: نصب و راه‌اندازی ماشین‌الات محصول A
- هدف کوتاه‌مدت ۱-۱-۲: بازسازی ماشین‌آلات خط B و تبدیل آن به خط C
- هدف میان‌مدت ۲-۱: بهبود زیرساخت‌های فرآیند طراحی و توسعه (R&D)

۳-۳-۳- بودجه مواد مستقیم: به منظور هر چه دقیق‌تر شدن بودجه مواد اولیه مستقیم، مدیر و مسئولان واحد خرید یا تدارکات باید به مراحل زیر توجه کند:

- محاسبه نیازهای تولید بر مبنای واحد مواد اولیه مورد نیاز برای هر یک از دوره‌های تولید که می‌تواند فصلی، ماهیانه یا هفتگی باشد.
- مشخص کردن کل حجم مواد اولیه مستقیم به منظور خرید برای هر یک از دوره‌های بودجه



- محاسبه هزینه خرید مواد اولیه مستقیم: مبلغ خرید مواد بودجه شده از حاصل ضرب مقدار خرید مواد بودجه شده در هزینه برآورد شده یک واحد مواد مستقیم حاصل می‌شود.

مدیر و مسئولان واحد تدارکات یا خرید باید کلیه مواد اولیه مستقیمی که برای اهداف تاکتیکی و استراتژیکی مورد نیاز است، تهیه نمایند. با توجه به آنچه در مورد اهداف استراتژیکی واحد فروش و تولید مطرح شد اقدامات واحد خرید یا تدارکات در ارتباط با برنامه استراتژیک مشخص می‌شود. برای مثال در ارتباط با طراحی و تولید محصولات جدید (هدف کوتاه مدت شماره ۱-۲-۳ اشاره شده در بخش بودجه فروش)، مدیر یا مسئول واحد تدارکات مسئولیت اجرای این هدف

استراتژیک را از طریق تهیه مواد اولیه یا دستگاه‌های تولیدی مورد نیاز برای اجرای این هدف به عهده خواهد گرفت.

گذشته از نقش قابل ملاحظه‌ای که واحد تدارکات یا خرید در کسب اهداف استراتژیک مربوط به فروش و تولید خواهد داشت، موارد بسیار خاصی در برنامه استراتژیک شرکت وجود خواهد داشت که مستقیماً به واحد خرید یا تدارکات مربوط خواهد شد. به عنوان مثال:

● هدف بلندمدت ۱: افزایش میزان سودآوری

● هدف میان‌مدت ۱-۱: بهبود زیرساخت‌های واحد بازرگانی

● هدف کوتاه‌مدت ۱-۱-۱: کاهش میانگین موجوی انبارها به ۱۵ روز کاری

اجرای هدف کوتاه‌مدت که در این نمونه آمده است، یعنی کاهش میانگین موجودی انبارها به ۱۵ روز تولیدی، نقش مشخص واحد خرید، بازرگانی و تدارکات را نشان می‌دهد.

۳-۳-۴- بودجه دستمزد مستقیم: بودجه دستمزد مستقیم بیانگر مبلغ هزینه دستمزد مستقیم در دوره بودجه می‌باشد. برای تهیه بودجه دستمزد مستقیم ابتدا با ضرب نمودن مقدار تولید در ساعات کار مستقیم برآورد شده برای تولید یک محصول (که معمولاً توسط دایره مهندسی بر اساس زمان‌سنجی‌های انجام شده در فرآیند تولید بر روی محصول تعیین می‌شود)، ساعات کار مستقیم بودجه شده محاسبه می‌گردد و سپس از حاصل ضرب این رقم در میانگین نرخ دستمزد مستقیم برای هر ساعت کار هزینه دستمزد مستقیم به دست می‌آید.

$$\boxed{\text{کل بودجه هزینه دستمزد مستقیم}} = \boxed{\text{کل ساعات دستمزد مستقیم برآورد شده}} \times \boxed{\text{هزینه برآورد دستمزد مستقیم برای هر ساعت}}$$

به منظور اجرای اهداف استراتژیک شرکت، مسئولان واحد منابع انسانی باید اقدامات لازم را در برنامه بودجه واحد خود مورد بررسی قرار دهند. به عنوان مثال برای کسب هدف بلندمدت «افزایش میزان سودآوری» می‌توان یک هدف میان مدت به نام «کاهش بهای تمام شده» تعریف نمود. اجرای چنین هدفی با توجه به تعدد خطوط تولیدی شرکت نمی‌تواند در یک دوره مالی (یک ساله) انجام شود. بنابراین یکی از اهدافی که در کوتاه مدت جهت کسب اهداف میان‌مدت و بلندمدت اجرا می‌شود در زیر ارائه شده است:

- هدف بلندمدت ۱: افزایش درجه سودآوری
- هدف میان‌مدت ۱-۱: کاهش قیمت تمام شده محصولات تولیدی
- هدف کوتاه‌مدت ۱-۱-۱: اجرای زمان‌سنجی مشاغل و تنظیم نیروی انسانی
به منظور کاهش قیمت تمام شده در فرآیند X

۳-۳-۵- بودجه سربار تولید: بودجه سربار ساخت بیانگر مبلغ هزینه‌های سربار ساخت در دوره بودجه می‌باشد. منظور از بودجه‌بندی سربار تولید، پیش‌بینی هزینه‌های تولید غیر از هزینه‌های نیروی انسانی مستقیم و هزینه مواد اولیه مستقیم است. بودجه سربار برای دو هدف متفاوت زیر استفاده می‌شود:

- در نظر گرفتن کلیه هزینه‌های سرباری که در اختیار مدیران تولید یا در اختیار سایر بخش‌ها است.
- محاسبه نرخ جذب سربار برای دوره مالی تحت بررسی.

هزینه‌های سربار معمولاً به دو دسته متغیر و ثابت طبقه‌بندی می‌شوند که اجمالاً در جدول ۱-۳ ارائه شده است:

هزینه‌های سربار ثابت	هزینه‌های سربار متغیر
استهلاک ماشین آلات	آب، برق، گاز و ...
استهلاک ساختمان	مزایای رفاهی پرسنل
سرپرستی	بازرسی و سرپرستی
تعمیر و نگهداری و ...	تعمیر و نگهداری و ...

جدول ۱-۳: تفکیک هزینه‌های ثابت و متغیر سربار

بودجه سربار تولیدی با توجه به سایر برنامه‌های بودجه قبلی (فروش، تولید و ...) محاسبه می‌شود. بنابراین اگر تغییراتی ناشی از تغییرات اهداف استراتژیک سال مالی آتی در تنظیم بودجه فروش و تولید و ... داده می‌شود این تغییرات در بودجه سربار نیز دیده خواهد شد.

۳-۳-۵- بودجه بهای تمام شده کالای ساخته شده: بودجه بهای تمام شده کالای ساخته شده برنامه‌ای است تفصیلی که هزینه فعالیت‌های تولیدی را برای یک دوره مالی مشخص خلاصه می‌کند. با جمع‌بندی بودجه‌های دستمرد مستقیم، مواد مستقیم و سربار به بودجه بهای تمام شده کالای ساخته شده می‌رسیم.



شکل ۳-۴: اجزای بهای تمام شده کالای فروش رفته

۳-۳-۶- بودجه هزینه‌های عملیاتی (اداری و عمومی و فروش): بودجه هزینه‌های عملیاتی شامل بودجه‌های زیر است:

- بودجه هزینه‌های فروش: از آنجایی که تمامی هزینه‌های فروش به طور مستقیم و متناسب با مبلغ فروش تغییر نمی‌کنند، لذا در این بودجه اقلام هزینه با توجه به رفتار آن‌ها به ثابت و متغیر تفکیک می‌گردد. برخی از هزینه‌های فروش مانند کمیسیون فروش و هزینه تبلیغات متغیر بوده و متناسب با حجم فروش تغییر می‌کنند و برخی دیگر مانند حقوق مدیران و هزینه استهلاک، ثابت می‌باشند. بودجه هزینه‌های فروش در مراحل اولیه فرآیند بودجه جامع و پس از تهیه بودجه فروش تهیه می‌شود.

- بودجه هزینه‌های عمومی و اداری: بودجه هزینه‌های عمومی و اداری همانند بودجه هزینه‌های فروش است. برخی از هزینه‌های عمومی و اداری مانند حقوق و بخشی از هزینه‌های آب و برق و تلفن، متغیر و برخی دیگر مانند هزینه اجاره، ثابت می‌باشند.

بودجه هزینه‌های عملیاتی بر مبنای اطلاعات گذشته به دست آمده از مدارک حسابداری و با توجه به سایر بودجه‌های قبلی یاد شده محاسبه می‌شود و اگر تغییراتی ناشی از تغییر اهداف استراتژیک سال مالی آتی در تنظیم بودجه فروش، تولید و ... وجود داشته باشد، این تغییرات در برنامه بودجه هزینه‌های فروش و اداری نیز دیده می‌شود.

۳-۴- بودجه مالی

بودجه مالی بیانگر انتظارات مدیریت درباره نتیجه عملیات، وضعیت مالی و جریان وجوه نقد آتی واحد تجاری است و در آن آثار عملیات و مخارج سرمایه‌ای بر وجوه نقد مورد تاکید قرار می‌گیرد. بودجه مالی پس از تهیه بودجه عملیاتی تهیه می‌شود و شامل بودجه‌های زیر است:

۱- صورت سود و زیان بودجه شده^۱

۲- بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای^۲

۳- بودجه نقدی^۳

۴- بودجه ترازنامه‌ای^۴

۵- صورت جریان‌های نقدی بودجه شده^۵

از آنجا که بودجه جامع پایه و اساس کمی‌سازی فعالیت‌ها و برنامه‌های شرکت می‌باشد، بودجه‌های مالی نقش عمده‌ای در این زمینه ایفا می‌کنند. برای مثال بودجه صورت سود و زیان نشان دهنده درآمد خالص شرکت طی یک دوره مالی مشخص بر اساس برآورد هزینه‌ها و درآمدها می‌باشد. بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای تخمین منابع مورد نیاز برای مصرف در زمان‌های مشخص در دوره مالی است. بودجه نقدی برای پیش بینی دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی شرکت در دوره بودجه بوده و بودجه ترازنامه‌ای نشان دهنده وضعیت مالی شرکت در پایان دوره مالی مدنظر می‌باشد. بنابراین بودجه‌های مالی، پایه و اساس برنامه‌های عملیاتی و مالی شرکت قرار می‌گیرند.

۳-۴-۱- صورت سود و زیان بودجه شده: بودجه‌هایی که تاکنون مورد بحث قرار گرفت، مقدمه‌ای برای تهیه صورت سود و زیان بودجه شده و یا به عبارتی اجزای اصلی صورت سود و زیان بودجه شده محسوب می‌شوند. به بیان دیگر، صورت سود و زیان بودجه شده نتیجه نهایی بودجه‌های عملیاتی است و معمولاً با توجه به بودجه فروش، بودجه بهای تمام شده کالای فروش رفته و بودجه هزینه‌های عملیاتی بعلاوه اطلاعات مربوط به سایر درآمدها و هزینه‌های غیرعملیاتی و مالیات بر درآمد تهیه می‌شود.

۱. Budgeted Income Statement

۲. Capital Expenditure Budget

۳. Cash Budget

۴. Budgeted Balance Sheet

۵. Budgeted Cash Flow Statement

نحوه تهیه صورت سود و زیان بودجه شده همانند صورت سود و زیان معمولی می‌باشد، با این تفاوت که به جای ارقام واقعی از ارقام بودجه شده در آن استفاده می‌شود.

صورت سود و زیان خلاصه‌ای از درآمدها و هزینه‌های واحد تجاری در یک دوره زمانی مشخص است. این دوره زمانی معمولاً ۱ ماهه، سه ماهه، ۶ ماهه و یک ساله است. این صورت مالی بیانگر عملکرد شرکت در یک دوره زمانی مشخص است. صورت سود و زیان شرکت نمونه بر اساس آخرین بخشنامه سازمان حسابرسی (مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۳) در زیر ارائه شده است.

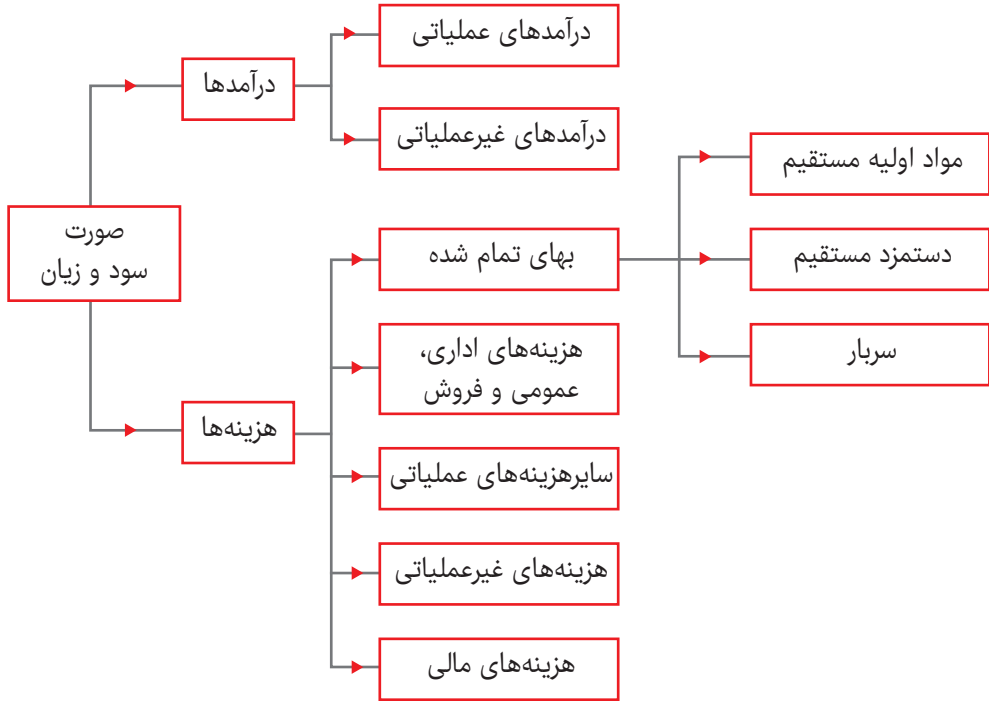
شرکت نمونه (سهامی عام)

صورت سود و زیان

برای سال مالی منتهی به ***

سال مالی منتهی به ۱۳۹۹/۱۲/۳۰ (تجدید ارائه شده)	سال مالی منتهی به ۱۴۰۰/۱۲/۲۹	
میلیون ریال	میلیون ریال	
.....	عملیات در حال تداوم
.....	درآمدهای عملیاتی
(.....)	(.....)	بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی
.....	سود ناخالص
(.....)	(.....)	هزینه‌های فروش، اداری و عمومی
-	(.....)	هزینه کاهش ارزش دریافتی‌ها
.....	سایر درآمدها
(.....)	(.....)	سایر هزینه‌ها
.....	سود عملیاتی
(.....)	(.....)	هزینه‌های مالی
.....	سایر درآمدها و هزینه‌های غیرعملیاتی
.....	سود عملیات در حال تداوم قبل از مالیات
(.....)	(.....)	هزینه مالیات بر درآمد
.....	سود خالص عملیات در حال تداوم
.....	عملیات متوقف شده
(.....)	سود (زیان) خالص عملیات متوقف شده
.....	سود خالص

برای شناخت بهتر صورت سود و زیان، آیتم‌هایی که در این صورت مالی می‌آیند و رابطه این آیتم با اقلام حاصل از بودجه‌بندی عملیاتی در زیر ارائه شده است:



شکل ۳-۵: اقلام بااهمیت صورت سود و زیان

۳-۴-۲- بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای: این بودجه در واقع برنامه پیش‌بینی شده برای مقدار و زمان تعیین تامین دارایی‌های سرمایه‌ای است؛ یعنی تصمیم‌گیری در خصوص:

- خرید تجهیزات
- ساخت کارخانه و سالن‌های جدید
- خرید و نصب ماشین آلات جدید
- خرید یک شرکت یا کسب و کار جدید

بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای یکی از ابزارهای ضروری مدیریت است. این بودجه یک نوع تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام سرمایه‌گذاری است و به طور کلی در ارتباط با توجیه هزینه‌های سرمایه‌گذاری می‌باشد. هزینه‌های جاری معمولاً در همان سالی که هزینه شده‌اند مستهلک می‌شوند اما هزینه‌های سرمایه‌ای، بلندمدت بوده و معمولاً طی چندین سال مستهلک می‌شوند.

یکی از وظایف مدیریت، شناسایی پروژه‌های سرمایه‌گذاری است که رشد مورد نیاز شرکت را تضمین می‌کند و آینده روشن‌تری را برای کارکنان و سهامداران به وجود می‌آورند. همچنین اهداف سرمایه‌گذاری ممکن است در جهت افزایش سهم بازار باشد. مراحل اصلی تنظیم بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- تجزیه و تحلیل مالی و تعیین میزان نقدینگی مورد نیاز (هزینه خرید و نصب دستگاه، هزینه حمل و نقل، هزینه دستمزد و مالیات و ...)
- ۲- تجزیه و تحلیل و ارزیابی ریسک تزریق نقدینگی
- ۳- ارزیابی اقتصادی اجرای پروژه (تعیین هزینه سرمایه و دوره بازگشت سرمایه، IRR، NPV و ...)
- ۵- اخذ تصمیم در مورد سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری

بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای مهمترین برنامه بودجه‌ای است که با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتباط است. بررسی اهداف عملیاتی (بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت) نشان دهنده نمونه اهدافی است که شرکت‌ها باید در جهت کسب آنها، پروژه‌هایی را به اجرا درآورند. به عنوان مثال برای افزایش سهم بازار، شرکت تولیدی در نظر دارد نسبت به افزایش ظرفیت‌های تولید خود اقدام کند. در این زمینه و به منظور تولید محصولات جدید ممکن است نیاز به خرید، نصب و راه‌اندازی خطوط تولیدی جدید داشته و یا نیاز به بازسازی خطوط تولید موجود داشته باشد:

- هدف بلندمدت ۱: افزایش سهم بازار
- هدف میان‌مدت ۱-۱: افزایش ظرفیت‌های تولیدی شرکت
- ● هدف کوتاه‌مدت ۱-۱-۱: نصب و راه‌اندازی ماشین آلات محصول A
- ● هدف کوتاه‌مدت ۱-۱-۲: بازسازی ماشین آلات خط B و تبدیل آن به خط C
- هدف میان‌مدت ۲-۱: بهبود زیرساخت‌های فرآیند طراحی و توسعه (R&D)

۳-۴-۳- بودجه نقدی:

بودجه نقدی پیش‌بینی دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی واحد تجاری برای دوره بودجه بوده و بیانگر چگونگی تامین وجوه نقد و مصرف آن می‌باشد. بدین ترتیب مدیران می‌توانند:

- در زمان کسری منابع، وام کوتاه مدت بگیرند.
- در زمان مازاد منابع، سرمایه‌گذاری کوتاه مدت نمایند.

بودجه نقدی به دلیل نقش ارزنده‌ای که در جلوگیری از کمبود یا راکد ماندن وجوه نقد ایفا

می‌کند، دارای اهمیت زیادی است و یکی از ابزارهای مفید برای اعمال مدیریت بر وجه نقد می‌باشد. یک بودجه نقدی مطلوب کمک موثری به ایجاد توازن نقدینگی می‌کند و این توازن باعث ایجاد هماهنگی بین دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی می‌شود.

اطلاعات مورد نیاز برای تهیه بودجه نقدی از بودجه‌های زیر به دست می‌آید:

- بودجه فروش
- بودجه هزینه‌های تولیدی و بودجه هزینه‌های عملیاتی، به نحوی که بودجه‌های مزبور بیانگر وقوع هزینه‌های مورد انتظار باشد. لازم به توضیح است که هزینه‌های غیرنقد مانند هزینه استهلاک در تهیه بودجه نقدی در نظر گرفته نمی‌شود.
- بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای، به نحوی که وجوه نقد مورد نیاز برای خرید دارایی‌های سرمایه‌ای جدید را به تفکیک نشان دهد.

بودجه نقدی معمولاً از بخش‌های زیر تشکیل می‌گردد:

۱- دریافت‌های نقدی مورد انتظار: در اغلب واحدهای تجاری، دریافت‌های نقدی مورد انتظار معمولاً ناشی از فروش‌های نقدی، وصول حساب‌های دریافتنی، سود سهام دریافتنی، سود تضمین شده دریافتنی، وجوه حاصل از فروش دارایی‌های ثابت، فروش سهام شرکت و دریافت اجاره می‌باشد. پیش بینی زمان وصول حساب‌های دریافتنی با مطالعه سوابق گذشته و تجربه واحد تجاری در وصول مطالبات صورت می‌گیرد.

۲- پرداخت‌های نقدی مورد انتظار: پرداخت‌های نقدی مورد انتظار معمولاً شامل پرداخت نقدی بابت خرید، پرداخت حقوق و دستمزد، پرداخت سود سهام، پرداخت مالیات بر درآمد و پرداخت بابت تحصیل دارایی‌های ثابت و سرمایه‌گذاری بلندمدت می‌باشد.

۳- اضافه یا کسر وجوه نقد: در تدوین بودجه نقدی، مانده اول دوره وجوه با دریافت‌های نقدی مورد انتظار جمع می‌شود و برای تعیین مازاد یا کسری وجوه نقد در پایان دوره، پرداخت‌های نقدی مورد انتظار از این مبلغ کسر می‌شود. اگر کسری وجوه نقد داشته باشد، مبالغ لازم بایستی از طریق اخذ تسهیلات بانکی تامین گردد و چنانچه مازاد وجوه نقد وجود داشته باشد، بایستی روی امکانات سرمایه‌گذاری کوتاه مدت مطالعه نمود.

۴- تامین مالی: در این بخش، مبلغ وام‌های دریافتی و بازپرداخت آنها و همچنین سود تضمین شده وام‌های دریافتی نشان داده می‌شود.

در ذیل، شکل ساده بودجه نقدی یک شرکت نمونه ارائه شده است:

شرکت			
بودجه نقدی			
برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۰			
جمع سالانه	شش ماهه		شرح
	دوم	اول	
۳۵,۲۰۰	۲۱۱,۹۲۹	۳۵,۲۰۰	موجودی وجه نقد در اول دوره
-	-	-	دریافت‌های نقدی مورد انتظار:
۸۰۳,۲۰۰	۳۹۰,۲۰۰	۴۱۳,۰۰۰	وصول از بابت فروش و حسابهای دریافتنی
۸۳۸,۴۰۰	۶۰۲,۱۲۹	۴۴۸,۲۰۰	کل وجه نقد در دسترس
-	-	-	پرداخت‌های نقدی مورد انتظار:
۱۱,۲۷۷	۴,۹۳۲	۶,۳۴۵	مواد مستقیم
۵۸۵۰	۲,۸۲۵	۳,۰۲۵	دستمزد مستقیم
۱۸,۱۰۴	۸,۸۲۴	۹,۲۷۹	سربار ساخت
۳,۳۷۵	۱,۶۸۸	۱,۶۸۸	هزینه‌های اداری
۴۵,۸۶۹	۲۲,۹۳۴	۲۲,۹۳۴	هزینه‌های فروش و بازاریابی
۲۷۵,۰۰۰	۸۲,۰۰۰	۱۹۳,۰۰۰	مخارج سرمایه ای
۳۰۰,۰۰۰	۳۰۰,۰۰۰	-	پرداخت سود نقدی سهام
۶۵۹,۴۷۴	۴۲۳,۲۰۳	۲۳۶,۲۷۱	جمع پرداخت‌های نقدی
۱۷۸,۹۲۶	۱۷۸,۹۲۶	۲۱۱,۹۲۹	مازاد (کسری و جوه نقد)
-	-	-	تامین مالی:
۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	-	اقساط وام پرداختی
۶۰۰	۶۰۰	-	سود تضمین شده وام
۱۷۷,۳۲۶	۱۷۹,۳۲۶	۲۱۱,۹۲۹	موجودی نقدی آخر دوره

۳-۴-۳- بودجه ترانزنامه‌ای: یکی از خروج‌های اصلی بودجه‌بندی جامع، بودجه ترانزنامه‌ای است. بودجه ترانزنامه‌ای (یا ترانزنامه بودجه‌ای) به معنی پیش بینی ترانزنامه شرکت در دوره آتی است. ترانزنامه یکی از مهم‌ترین خروجی‌های گزارش‌دهی مالی در شرکت محسوب می‌شود. ترانزنامه را می‌توان عکسی فوری از وضعیت شرکت دانست که منعکس کننده ارقام دائمی شرکت است و می‌تواند دارایی‌ها و بدهی‌های شرکت را در هر زمان نشان دهد. به همین دلیل این صورت را صورت وضعیت مالی هم می‌نامند.

یک تفاوت مهم ترانزنامه با صورت سود و زیان، این است که ترانزنامه وضعیت شرکت را در یک زمان مشخص نشان می‌دهد اما صورت سود و زیان عملکرد شرکت را در یک دوره زمانی مشخص نشان می‌دهد. ترانزنامه حاوی اطلاعاتی درباره اندازه، ساختار مالی، میزان نقدینگی، توان بازپرداخت بدهی‌ها، منافع اقتصادی تحت کنترل و انعطاف‌پذیری شرکت است.

ترانزنامه شرکت بر پایه معادله اساسی حسابداری شکل گرفته است؛ یعنی:

$$\text{حقوق صاحبان سهام} + \text{بدهی‌ها} = \text{دارایی‌ها}$$

نحوه تهیه ترانزنامه بودجه‌ای همانند ترانزنامه معمولی می‌باشد با این تفاوت که در آن به جای ارقام واقعی از ارقام بودجه شده استفاده می‌شود. صورت وضعیت مالی (ترانزنامه) شرکت نمونه بر اساس آخرین بخشنامه سازمان حسابرسی (مورخ ۱۳۹۹/۰۱۰/۲۳) در زیر ارائه شده است.

شرکت نمونه (سهامی عام)
صورت وضعیت مالی
در تاریخ ***

تجدید ارائه شده	تجدید ارائه شده	تجدید ارائه شده	
۱۳۹۸/۱۲/۲۹	۱۳۹۹/۱۲/۳۰	۱۴۰۰/۱۲/۲۹	
میلیون ریال	میلیون ریال	میلیون ریال	
			دارایی‌ها
			دارایی‌های غیر جاری
.....	دارایی‌های ثابت مشهود
.....	سرمایه‌گذاری در املاک
.....	دارایی‌های نامشهود
.....	سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت
.....	دریافتی‌های بلندمدت
.....	-	دارایی مالیات انتقالی
.....	سایر دارایی‌ها
.....	جمع دارایی‌های غیر جاری
			دارایی‌های جاری
.....	پیش‌پرداخت‌ها
.....	موجودی مواد و کالا
.....	دریافتی‌های تجاری و سایر دریافتی‌ها
.....	سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت
.....	موجودی نقد
.....	دارایی‌های غیر جاری نگهداری شده برای فروش
-	-	جمع دارایی‌های جاری
.....	جمع دارایی‌ها
			حقوق مالکانه و بدهی‌ها
			حقوق مالکانه
.....	سرمایه
-	افزایش سرمایه در جریان
.....	صرف سهام
.....	-	صرف سهام خزانه
.....	اندوخته قانونی
.....	سایر اندوخته‌ها
.....	مازاد تجدید ارزیابی دارایی‌ها
.....	تفاوت تسعیر ارز عملیات خارجی
.....	سود انباشته
.....	سهام خزانه
.....	جمع حقوق مالکانه

بودجه‌بندی در شرکت‌ها

شرکت نمونه (سهامی عام)

صورت وضعیت مالی

در تاریخ ***

تجدید ارائه شده ۱۳۹۸/۱۲/۲۹	تجدید ارائه شده ۱۳۹۹/۱۲/۳۰	۱۴۰۰/۱۲/۲۹	
میلیون ریال	میلیون ریال	میلیون ریال	
.....	بدهی‌ها
.....	بدهی‌های غیرجاری
.....	پرداختی‌های بلندمدت
.....	تسهیلات مالی بلندمدت
-	-	بدهی مالیات انتقالی
.....	ذخیره مزایای پایان خدمت کارکنان
.....	جمع بدهی‌های غیرجاری
.....	بدهی‌های جاری
.....	پرداختی‌های تجاری و سایر پرداختی‌ها
.....	مالیات پرداختی
.....	سود سهام پرداختی
.....	تسهیلات مالی
.....	ذخایر
.....	پیش‌دریافت‌ها
.....	
-	-	بدهی‌های مرتبط با دارایی‌های غیرجاری نگهداری شده برای فروش
.....	جمع بدهی‌های جاری
.....	جمع بدهی‌ها
.....	جمع حقوق مالکانه و بدهی‌ها

۳-۴-۱- صورت جریان‌های نقدی بودجه شده: صورت جریان‌های نقدی، خلاصه جریان‌ات نقدی حاصل از عملیات، سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های تامین مالی، به تفکیک در طی دوره مشخص است. در حقیقت این گزارش بیان می‌کند که چه مقدار وجه نقد بابت فعالیت‌های شرکت در سیکل مالی آن، وارد یا خارج شده است. جریان‌ات نقدی به تفکیک ذیل شناسایی می‌شوند:

● **جریان‌ات نقدی حاصل از عملیات شرکت:** این جریان‌ات نقدی ناشی از فعالیت‌های اصلی شرکت و درآمد ایجاد شده توسط آنها است. در واقع این جریان‌ات در اثر فعالیت‌های عملیاتی شرکت و اثرات نقدی مبادلات و رویدادهای اقتصادی است که در تعیین سود عملیاتی لحاظ می‌شوند.

● **جریان‌ات نقدی حاصل از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری:** این جریان‌ات نقدی حاصل فعالیت‌های سرمایه‌گذاری شرکت شامل خرید و فروش دارایی‌های ثابت یا خرید و فروش اوراق بهادار است.

● **جریان‌ات نقدی حاصل از فعالیت‌های تامین مالی:** این جریان‌ات نقدی در اثر فعالیت‌های تامین مالی شامل استقراض وجه نقد از اعتبار دهندگان و بازپرداخت مبلغ استقراض شده و دریافت منابع از مالکان و بازگشت سرمایه‌گذاری آنها است.

صورت جریان‌های نقدی توانایی انعطاف‌پذیری مالی یک واحد تجاری را نمایش می‌دهد و با توجه به اینکه اطلاعات مالی را بر مبنای نقدی ثبت می‌کند، از شفافیت و عینیت بالایی برخوردار است.

نحوه تهیه صورت جریان‌های نقدی بودجه شده همانند صورت جریان‌های نقدی معمولی می‌باشد با این تفاوت که در آن به جای ارقام واقعی از ارقام بودجه شده استفاده می‌شود. صورت جریان‌های نقدی شرکت نمونه بر اساس آخرین بخشنامه سازمان حسابرسی (مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۲۳) در صفحه بعد ارائه شده است.

تفاوت بودجه نقدی^۱ و صورت جریان‌های نقدی بودجه شده^۲: صورت جریان‌های نقدی بودجه شده همان بودجه نقدی نیست و دارای تفاوت‌هایی به شرح زیر است:

۱- صورت جریان‌های نقدی برای شرکت‌های سهامی جزو صورتهای مالی الزامی^۳ است و باید طبق دستورالعمل استانداردهای حسابداری تهیه و ارائه گردد. ولیکن برای بودجه نقدی، چنین الزام قانونی وجود ندارد.

۲- صورت جریان‌های نقدی، برآوردی از جریان‌های نقدی برای یک دوره زمانی آتی است. در بودجه نقدی، دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی مورد انتظار و مانده یا مانده‌های نقدی برای یک دوره یا دوره‌های معین در آینده نشان داده می‌شود.

۳- برای تهیه بودجه نقدی، دوره بودجه‌ای کوتاه مدت مثل ماهانه، هفتگی و حتی روزانه مفیدتر خواهد بود و تهیه بودجه نقدی سالانه نمی‌تواند چندان مفید باشد. ولیکن صورت جریان‌های نقدی معمولاً برای دوره‌های سه ماهه، شش ماهه و سالانه تهیه می‌شود.

۱. Cash Budget

۲. Budgeted Cash Flow Statement

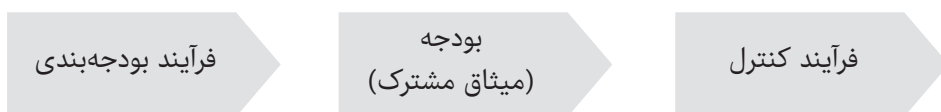
۳. Required Financial Statement

۴

بودجه‌بندی، نظارت و کنترل

۴-۱- مقدمه

فرآیند بودجه‌بندی، فرآیندی است که در طی آن سازمان در مورد اهداف کمی خود به نتیجه و توافق می‌رسد و آن را در قالب بودجه درمی‌آورد. این بودجه به مثابه میثاق مشترک همه اعضا و ذی‌نفعان شرکت محسوب می‌شود. بعد از تدوین بودجه، فرآیند کنترل آغاز می‌شود. یعنی در طول دوره اعتبار بودجه (مثلاً سال مالی آتی)، فرآیند کنترل وضعیت تحقق بودجه را پایش نموده و گزارش‌دهی می‌نماید و احیاناً برای اصلاحات لازم اقدام می‌گردد.



فرآیند بودجه‌بندی و کنترل، **فرآیندی تکرارشونده** است. از زمان آغاز بودجه‌بندی و دریافت اولین نسخه بودجه‌های بخشی و تجمیع آن‌ها در قالب بودجه شرکتی تا رسیدن به اولین نسخه بودجه شرکتی مورد اجماع، بارها نسخه‌های جدیدی از بودجه‌های بخشی و جامع ایجاد می‌شود.

فرآیند کنترل نیز ماهیتاً **فرآیندی تکرارشونده و مستمر** است. یعنی باید به صورت دوره‌ای یا مستمر وضعیت تحقق کلیه متغیرهای بااهمیت بودجه مورد پایش قرار گیرد و وضعیت انطباق (انحراف) نتایج محقق شده با بودجه، گزارش‌دهی شود. بدیهی است که خروجی فرآیند کنترل می‌تواند ورودی بازنگری بودجه باشد.

فرآیند بودجه‌بندی و کنترل **فرآیندی یادگیرنده** محسوب می‌شود. یعنی با هر سیکل اجرای بودجه‌بندی و کنترل، اولاً شناخت بهتری نسبت به خود و عوامل موثر بر عملکرد خود پیدا می‌کند؛ ثانیاً می‌تواند کارایی روش‌های بودجه‌بندی و کنترل خود را ارتقا دهد.

فرآیند بودجه و کنترل علاوه بر تکرار شونده و یادگیرنده بودن، **فرآیندی مشارکتی** است. یعنی افراد متعددی در سازمان با این فرآیندها درگیر می‌شوند.

۴-۲- اهداف بودجه

اگر سازمان بخواهد وظایف اصلی مدیریت را به درستی اجرا کند، استفاده از بودجه حیاتی است. هر گاه از بودجه به طور مناسب در برنامه‌ریزی استفاده شود، برقراری ارتباط بین واحدهای مختلف سازمان را تسهیل و به عنوان یک ابزار انگیزشی عمل می‌کند.

همچنین می‌توان به عنوان مبنای کنترل و شاخص عملکرد استفاده کرد. به طور کلی اهداف بودجه به شرح زیر می‌باشد:

- برنامه‌ریزی
- سازمان‌دهی
- راهبری
- کنترل

برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی مستلزم انتخاب اهداف و اجرای فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به آن اهداف است. بودجه‌بندی، افراد درون سازمان را به داشتن برنامه وادار می‌کند. به طور مثال، تهیه بودجه برای واحد اداری بدان معنی است که مدیر واحد اداری برای استخدام نیرو و تامین سایر منابع مورد نیاز جهت انجام وظایف اداری برنامه‌ریزی کند.

سازمان‌دهی: سازمان‌دهی در ارتباط با تحصیل و تخصیص منابع است به نحوی که دستیابی به اهداف سازمان به طور موثری حاصل می‌شود. برای این منظور، وظایف مختلف به نحو مناسب بین کارکنان تقسیم می‌شود. بودجه، با اطمینان ساختن از اینکه بخش‌های مختلف سازمان در جهت هدف مشترکی فعالیت می‌کنند، به هماهنگی فعالیت‌ها کمک می‌کند. برای مثال واحد تولید با آگاهی از میزان تقاضای مورد نیاز واحد فروش، مقدار کافی محصول را تولید خواهد کرد.

راهبری: هدف اصلی از راهبری، دستیابی به اهداف سازمان از طریق کمک به اعضای سازمان برای انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان است. دو جنبه مهم راهبری ایجاد ارتباط و ایجاد انگیزه است.

• **ایجاد ارتباط:** بودجه به برقراری ارتباط بین اهداف سازمان و چگونگی دستیابی به آنها در تمام سطوح شرکت کمک می‌کند. هر گاه به کارکنان اجازه داده شود که در فرآیند بودجه سهیم شوند. کلیه بخش‌های سازمان نسبت به الزامات بودجه آگاهی بیشتری خواهند داشت. بودجه همچنین حد مجاز فعالیت‌ها مثل سقف هزینه را مشخص می‌سازد.

• **ایجاد انگیزه:** بودجه هدفی را فراهم می‌کند که کلیه گروه‌ها می‌توانند آن را پیگیری کنند. بودجه موجب می‌شود تا همه توان و نیروی افراد بر روی آن متمرکز شود. هرگاه در تنظیم بودجه به افراد امکان مشارکت داده شود، آنها در بحث و مناظره‌ها پذیرش بیشتری نسبت به تصمیمات اتخاذ شده خواهند داشت و هماهنگی بیشتری برای رسیدن به اهداف بودجه فراهم می‌شود.

کنترل: کنترل عبارت است از فرآیند تدوین استانداردها، اندازه‌گیری عملکرد جاری و مقایسه آن با استانداردها و در صورت لزوم اصلاح اقدامات باقی مانده. به طور معمول هر سازمانی با تهیه گزارش عملکرد اقدام به مقایسه نتایج واقعی با بودجه می‌نماید.

۳-۴- نقش بودجه در برنامه‌ریزی و کنترل

بودجه‌بندی بخش لاینفک از وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، ایجاد انگیزه و کنترل توسط مدیریت است. بودجه یکی از ابزارهای اصلی مورد استفاده برای انجام وظایف مدیریت است.

۱-۳-۴- نیاز به برنامه‌ریزی: تمام سازمان‌ها در تلاش برای استفاده از منابع کمیاب جهت رسیدن به اهداف خود هستند. اهداف ممکن است کوتاه‌مدت و یا بلندمدت باشند. برای رسیدن به اهداف بلندمدت نیاز به تهیه برنامه‌های استراتژیک بلندمدت است. این برنامه‌ها در ارتباط با اهداف کلی مانند گسترش بازار در آسیا بوده و خیلی وارد جزئیات نمی‌شود.

برای رسیدن به اهداف بلندمدت نیاز به تهیه برنامه‌های کوتاه مدت سالیانه است. برنامه‌های کوتاه مدت با جزئیات زیاد تنظیم شده و ابزارهای رسیدن به اهداف را مشخص می‌کنند. برنامه‌های کوتاه مدت از طریق فرآیند بودجه به مرحله اجرا درمی‌آید.

در برنامه‌های کوتاه‌مدت بیشتر از طریق داده‌های کمی برای برآورد آینده استفاده می‌شود که شامل ارزش ریالی، مقدار فروش، تعداد تولید، سطوح موجودی‌ها، تعداد کارکنان و نسبت‌های مالی است.

۲-۳-۴- نیاز به کنترل: برنامه‌ریزی چه به صورت رسمی (با استفاده از بودجه‌ها) و چه به صورت غیررسمی (در ذهن و فکر مدیر) انجام شود، به تنهایی تضمینی برای موفقیت شرکت نبوده و نیاز به نظارت و اصلاح دارد. لازم به توضیح است که هر چقدر هم برنامه‌ها (بودجه‌ها) بهترین برآورد از آینده باشد، به طور پیوسته و در فواصل معینی نیاز به نظارت دارد. بر این اساس و بر پایه بازخوردهای به دست آمده، می‌توان اقدامات باقی‌مانده را اصلاح نمود. برای تسهیل در فرآیند نظارت، بودجه‌های سالیانه به دوره‌های کوچک‌تری مثل ماه و حتی هفته تقسیم می‌شوند به نحوی که اگر نیاز به اصلاح اقدامات باقی مانده باشد، خیلی با تاخیر روبرو نشود.

سرعت و صحت گزارش‌های بازخورد برای کل فرآیند کنترل ضروری است. این گزارش را گزارش‌های انحراف می‌نامند. برای ارزیابی روند پیشرفت نتایج بودجه این گزارش‌ها باید تجزیه و

تحلیل شوند. معمولاً انحراف‌های کم اهمیت نادیده گرفته شده ولی انحراف‌های بااهمیت باید مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان اقدامات اصلاحی مناسب را اعمال نمود.

۴-۴- استفاده از بودجه در ارزیابی عملکرد

بودجه‌هایی که برای تمامی بخش‌های سازمان و برای تمامی سطوح مدیریت تهیه می‌شوند پاسخگوی موفقیت آنها است. با استفاده از بودجه به عنوان معیاری جهت ارزیابی عملکرد می‌توان اقدام به تهیه گزارش عملکرد واقعی مدیران نمود. در نتیجه مدیران میانی و پایینی آگاهی بیشتری نسبت به حیطه فعالیت خود خواهند داشت و در صورت پیروی از مدیریت بر مبنای استثناء، کارآمدی مدیران بیشتر می‌شود.

بر اساس اصول مدیریت بر مبنای استثناء، یک مدیر نباید وقت خود را برای نظارت و بررسی آن بخش‌های تحت حیطه مسئولیت خود تلف کند که مطابق و یا بالاتر از استانداردهای مورد قبول عملکرد فعالیت می‌کنند. مدیر باید بر روی بخش‌هایی که در سطح پایین‌تر از استاندارد فعالیت می‌کنند، تمرکز کنند.

هر زمان که سیستم کنترل بودجه‌ای مورد استفاده قرار گیرد، گزارشگری، مدیریت را قادر می‌سازد تا موارد استثناء به صورت برجسته نشان داده شود. تحت کنترل مدیریت، زمان‌های صرف شده می‌تواند جهت پیشبرد برنامه‌ها و هماهنگی بهتر فعالیت مورد استفاده قرار گیرد.

۴-۵- استفاده از بودجه به عنوان ابزار ایجاد انگیزه

بودجه‌بندی روشی برای بیان اهداف سازمان به مدیران است به نحوی که نتایج بودجه‌ای مورد نظر حاصل گردد. مدیران بودجه باید راهکارها و راهبردهایی به کار گیرند که مشارکت و همکاری کارکنان را بهبود و حفظ کنند. سطح همکاری و میزان مشارکت بستگی به رویکرد مدیریت نسبت به بودجه‌بندی دارد.

دو نوع رویکرد رفتاری نسبت به بودجه‌بندی وجود دارد: در رویکرد **تمرکز قدرت** که مبتنی بر یک ساختار سلسله‌مراتبی است، به منظور اطمینان از اجرای الزامات، در برگزیده لایه‌های مختلف نظارت است. تحت این رویکرد، بودجه بر مبنای **از بالا به پایین** طراحی می‌شود. بدین معنا که اهداف بودجه و استانداردها به وسیله مدیران ارشد به کارکنان تحمیل می‌شود.

روش دیگر در مدیریت، پذیرش یک **رویکرد مشارکتی** است. تحت این رویکرد، مدیریت درمی‌یابد که افراد مهم‌ترین نقش را در فرآیند بودجه ایفا می‌کنند. این رویکرد به عنوان **رویکرد پایین به بالا** شناخته می‌شود. رویکرد پایین به بالا تعهد و انگیزه کارکنان را نسبت به اهداف افزایش می‌دهد. وقتی از کارکنان خواسته می‌شود تا در تهیه بودجه مشارکت داشته باشند، اهداف سازمان به اهداف شخصی کارکنان تبدیل می‌شود.

رویکرد تمرکز قدرت و رویکرد مشارکتی به دو نوع فرآیند تنظیم بودجه ختم می‌شود. یکی استفاده از فرآیند بالا به پایین و دیگری استفاده از فرآیند پایین به بالا. در واقع هیچ یک از مدل‌ها بی‌عیب نیستند. بنابراین فرآیند واقعی به فرهنگ کشورها، فرهنگ سازمانی و تکنیک‌های مدیریتی مورد استفاده بستگی دارد.

به طور کلی تجربه نشان داده که ایجاد مشارکت در تدوین و اجرای بودجه منجر به افزایش کارایی در سازمان‌ها خواهد شد. مزایای ناشی از مشارکت در تدوین بودجه عبارت است از:

- بهبود ارتباط
- درک بیشتری از عوامل مرتبط
- ایجاد فرصتی برای بررسی بیشتر مسایل در کمیته بودجه قبل از تنظیم بودجه
- افزایش مقبولیت بودجه
- افزایش تعهد
- افزایش کیفیت بودجه به دلیل استفاده از تجربه و مهارت کارکنان

۴-۶- محافظه‌کاری در بودجه

یکی از وظایف مهم مدیران، اطمینان از عدم تجاوز هزینه‌های واحد تحت مدیریت خود از ارقام بودجه شده است. بنابراین هر مدیری همیشه تلاش می‌کند برآوردهایی را به کمیته بودجه ارائه دهد که فراتر از باورش در مورد هزینه‌ها است. از طرف دیگر مدیران فروش سعی می‌کنند برآوردهای کمتر از انتظارشان از فروش را ارائه کنند تا در صورتی که میزان فروش آنها از ارقام تجاوز کند، نظر مساعد مدیران ارشد را جلب نماید.

اینها نمونه‌هایی از محافظه‌کاری در بودجه است. محافظه‌کاری در بودجه به معنی برآورد بیش از واقع هزینه‌ها و یا برآورد کمتر از واقع درآمدها است. تفاوت بین برآورد محافظه‌کارانه و برآورد واقعی را **فرجه یا شکاف بودجه‌ای** می‌نامند.

۴-۷- جمع بندی

همه سازمان‌ها موظف به اداره و نظارت بر عملکرد خود هستند تا اهداف استراتژیک و مالی شرکت تامین شده و مدیریت و ذینفعان اطمینان پیدا کنند که کنترل‌های لازم به این منظور اجرا می‌شود. لذا، ایجاد ساختار مناسب برای کنترل بودجه در جهت اعتبار شرکت و هر چه تاثیرپذیر کردن فعالیت‌های شرکت در تامین اهداف استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

هدف از کنترل بودجه شرکت، توسعه مناسب منابع فیزیکی، انسانی و مادی برای ایجاد حداکثر کارایی، امنیت و مسئولیت‌پذیری برای تامین اهداف شرکت است. کسب این اهداف مستلزم رعایت این اصول کلیدی است:

- **مرتبط کردن بودجه با اهداف استراتژیک شرکت:** مدیران باید تمام تلاش خود را برای حصول اطمینان از اینکه برنامه استراتژیک شرکت، بخش جدایی‌ناپذیر فرآیند تنظیم بودجه‌های عملیاتی و مالی شرکت بوده و با ساختار مسئولیت مدیریت هم‌تراز می‌باشد، مبذول دارند. به علاوه برنامه‌های بودجه باید به نحوی تنظیم شود تا حمایتی در جهت کسب اهداف و سیاست‌های استراتژیک شرکت باشد.

- **رعایت ثبات، شفافیت، احتیاط و دقت در تنظیم بودجه:** مدیران باید تمام تلاش خود را به منظور حصول اطمینان از اینکه بودجه بر اساس داده‌های قابل اطمینان از عملکردهای قبلی شرکت تهیه شده، مبذول داشته و در مورد تامین منابع مورد نیاز آتی و این که سیاست‌ها و نحوه اولویت‌بندی آنها بر اساس یک روش ثابت ارزیابی شده باشد، ارزیابی‌های جدی انجام دهند.

دقت در بودجه به ایجاد فرآیندهای مناسب که مورد تایید مدیران سطوح مختلف واحدهای اجرایی سازمان باشد، بستگی دارد و باید به اطلاع کلیه دست‌اندرکاران در سطوح مختلف رسیده و همچنین به طور منظم و جامع اجرا شده باشد.

بودجه برای قابل قبول بودن باید به نحوی تنظیم شده باشد که برای تمامی دست‌اندرکاران قابل درک باشد. تعیین اولویت‌ها و تصمیمات مربوط به تخصیص منابع معمولاً توسط کمیته راهبردی یا هیئت مدیره انجام می‌شود. این کمیته راهبردی یا هیئت مدیره باید پاسخگوی مسئولیت اتخاذ این تصمیمات و عواقب ناشی از آن را بپذیرد.

• **اجرای موثر و کنترل شده برنامه‌های بودجه:** مدیران باید همه اقدامات لازم و منطقی را به منظور حصول اطمینان از اینکه در مسئولیت‌ها برای مدیریت و کنترل بودجه هیچگونه ابهامی وجود ندارد، مبذول نمایند. مدیران همچنین مسئولیت دارند تا تعهدات به طور مناسب انجام شده و بودجه به وضوح به اهداف و خروجی‌های سازمان مرتبط باشد.

• **اندازه‌گیری و نظارت بر عملکرد بودجه در مقایسه با اهداف تعیین شده:** مدیران باید طوری عمل کنند که در مورد روش‌های اجرایی مناسب برای نظارت در فواصل مناسب و مشخص همراه با مکانیزم کارای گزارش‌دهی در مورد پیشرفت برنامه بودجه نسبت به اهداف از پیش تعیین شده، اطمینان حاصل شود. نظارت بر اجرای بودجه نه تنها برای رسیدگی به میزان درآمدها و هزینه‌ها در مقایسه با آنچه در بودجه مشخص شده از اهمیت خاصی برخوردار است، بلکه برای نظارت بر روند تغییرات یا شرایطی که ممکن است موجب بروز نیاز به مدیریت اقدامات اصلاحی یا تغییر در خط‌مشی‌ها شود نیز از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار می‌باشد. بنابراین، معاونت‌ها و مدیران مالی باید توجه لازم به موارد ذیل داشته باشند:

■ نظارت بر کلیه موارد بودجه یعنی درآمدها، هزینه‌ها، پیشرفت در اجرای پروژه، نتایج فرآیندهای عملیاتی و ... به طور مداوم وجود داشته باشد.

■ منابع جذب شده از بانک‌ها، بازار سرمایه، افزایش سرمایه توسط سهامداران به مصارفی که این منابع بر آنها جذب شده است مورد نظارت مستمر قرار گیرد.

■ نظارت بر داده‌های جمع‌آوری شده در مورد عملکرد بودجه از طریق ارائه مکانیزم‌ها و سیستم‌ها به منظور جلوگیری از کسری بودجه.

■ ارائه نتایج انجام شده به مدیران ارشد و مدیران سطوح مختلف.

■ انجام اقدامات لازم برای مواردی که نتایج نظارت نشان می‌دهد تغییر در خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی یا بودجه مورد نیاز خواهد بود.

■ داده‌های حاصل از نظارت‌ها به منظور بازخورد در چرخه برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت مورد استفاده قرار گیرد.

■ و بالاخره از جمله مسئولیت‌های مدیریت یا معاونت مالی این است که وضعیت کلی مالی شرکت را مورد بررسی قرار داده و گزارش‌های مناسب در فواصل مشخص به منظور انجام به موقع اقدامات اصلاحی ارائه دهند.



انتظارات هلدینگ امید از شرکت‌های تابعه
در خصوص بودجه‌بندی عملیات و مال

۰-۱- مقدمه

همانطور که در فصول قبل اشاره شد، شرکت‌ها و موسساتی که سال‌ها در تنظیم بودجه تلاش کرده‌اند به خوبی دریافته‌اند که تنظیم بودجه سالیانه به روش سنتی دیگر کارایی لازم را ندارد به دلیل اینکه تنظیم بودجه به طور سنتی، بدون توجه به بررسی‌های محیطی، نیازهای همواره متغیر مشتریان، رقبا، تغییر در تکنولوژی تولید و علی‌الخصوص بدون در نظر گرفتن برنامه استراتژیک و انجام فعالیت‌های مربوط به اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت انجام می‌شود.

تنظیم بودجه به نحوی که کلیه عوامل مطرح شده بالا را در نظر بگیرد، نسل جدیدی از تنظیم بودجه است که وسیله‌ای قرار می‌گیرد برای تحقق اهداف استراتژیک شرکت. **نسل جدید بودجه** توجهات را به طرف آنچه که واقعاً باید انجام شود معطوف کرده و با در نظر گرفتن و رصد مستمر تغییرات محیطی، وضعیت بازار، برنامه استراتژیک و اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت تدوین می‌شود.

در ادبیات مالی به فرآیند تهیه و تدوین چنین بودجه‌ای که پایه و اساس آن اهداف استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی و سایر متغیرهای اثرگذار باشد، اصطلاحاً بودجه‌بندی مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک یا بودجه‌بندی استراتژیک^۱ گفته می‌شود

برنامه استراتژیک به اهداف بلندمدت (۳ تا ۵ سال)، میان‌مدت (۱ تا ۳ سال) و کوتاه‌مدت (۳ تا ۱۲ ماهه) منتهی می‌شود. تحقق چند هدف کوتاه مدت منجر به تحقق یک هدف میان‌مدت و تحقق چند هدف میان‌مدت منجر به تحقق یک هدف بلندمدت می‌گردد. لذا ملاحظه می‌شود که اهداف با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ بوده و به منظور تحقق این اهداف باید یک بودجه‌ای که مرتبط با برنامه استراتژیک شرکت باشد، تهیه نمود.

جهت پی بردن به اهمیت ارتباط بین بودجه و استراتژی، نتایج تحقیقات انجام شده این موضوع را به خوبی روشن می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که اکثر شرکت‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می‌شوند و دلیل ناکامی شرکت‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک را می‌توان به چهار دسته تقسیم نمود:

- مانع منابع^۲: این مانع از آنجا ناشی می‌شود که اکثر شرکت‌ها نتوانسته‌اند بین استراتژی و بودجه‌بندی رابطه مستحکمی برقرار نمایند.

۱. Strategic Budgeting

۲. Resource Barriers

- مانع چشم‌اندازی^۱: این مانع از آنجایی ناشی می‌شود که تنها ۵ درصد از کارکنان شرکت فهم کاملی نسبت به چشم‌انداز و استراتژی شرکت دارند.
 - مانع پرسنلی^۲: این مانع از آنجایی ناشی می‌شود که رابطه معناداری بین انگیزه‌های مالی و غیرمالی که برای فعالیت کارکنان ایجاد می‌نماید با اهداف و استراتژی برقرار نشده باشد.
 - مانع مدیریتی^۳: این مانع حاکی از آن است که اکثر مدیران و تیم‌های مدیریتی وقت کافی برای بحث و مذاقه در موضوع استراتژی و مسائل استراتژیک صرف نمی‌کنند.
- اگر به ماهیت چهار مانع فوق دقت کنیم، می‌بینیم که فرآیند بودجه‌بندی می‌تواند نقش حیاتی در رفع این موانع داشته باشد.

۲-۵- انتظارات هلدینگ امید از شرکت‌های تابعه در خصوص بودجه‌بندی عملیاتی و مالی

۱-۲-۵: **تدوین / بروز رسانی سند راهبری و برنامه‌های عملیاتی شرکت‌ها:** اهداف استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی، پایه و اساس بودجه‌بندی مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. بنابراین شرکت‌های تابعه باید نسبت به تدوین / بروز رسانی سند استراتژیک اقدام کنند. شایان ذکر است طی ابلاغیه شماره ۸۳۴/۱۴۰۰ مورخ ۱۴۰۰/۰۲/۰۷، به کلیه شرکت فرعی گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید تکلیف شده است که نسبت به تدوین یا بروزرسانی سند راهبردی با در نظر گرفتن اسناد و برنامه بالادستی کشور و همچنین در راستای سند راهبردی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید تا پایان خرداد ماه ۱۴۰۰ اقدام گردد (پیوست ۱).

۲-۲-۵: **تهیه جدول TLR و نظارت و کنترل بر آن:** گزارشات چراغ راهنما یا TLR همان کارت امتیازی متوازن سازمان است که شامل عملکرد سنجه یعنی مقدار عددی شاخص‌ها در ماه‌های مختلف سال بوده و مطلوبیت آنها با رنگ‌های سبز، زرد و قرمز مشخص می‌گردند. این گزارش‌ها باید هر سه ماه یکبار به روزآوری شوند.

۱. Vision Barriers

۲. People Barriers

۳. Management Barriers

با استفاده از گزارش چراغ راهنما (یا همان جدول TLR)، می‌توان میزان تحقق اهداف استراتژیک در هر یک از وجهه‌های کارت امتیازی متوازن (BSC) را به دست آورد. اطلاعات و تحلیل‌های به دست آمده از TLR، در بودجه‌بندی و نظارت و کنترل بر بودجه بسیار حائز اهمیت است.

شایان ذکر است طی ابلاغیه شماره ۹۹/۵۶۴۹ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۰۹، به کلیه شرکت‌های فرعی گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید تکلیف شده است که جدول مربوط به شاخص‌های TLR به صورت ماهیانه تکمیل و به شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید ارسال گردد (پیوست ۲).

۳-۲-۵: رعایت دستورالعمل الزام‌آور بودجه ابلاغ شده از طرف هدینگ امید به شرکت‌های تابعه:

شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری به منظور ایجاد انسجام و راهبری و تقویت امر نظارت و کنترل بودجه شرکت‌های فرعی، در مهر ماه هر سال دستورالعمل مزبور را به عنوان راهنمای تدوین بودجه به شرکت‌های گروه ابلاغ می‌کند. این دستورالعمل در برگزیده هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای، تولید و فروش، برنامه عملیاتی، تامین مالی، موارد حقوقی و ... می‌باشد (پیوست ۳)

۴-۲-۵: رعایت دقیق مصوبه شماره ۱۲۱/۱۴۶۶۵۴ مورخ ۱۴۰۰/۰۴/۰۱ سازمان بورس در خصوص رویه افشای

پیش‌بینی عملکرد از سوی شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس و فرابورس: شایان ذکر است از دی ماه ۱۳۹۶ و مطابق با دستورالعمل سازمان بورس در آن سال، افشای اطلاعات پیش‌بینی عملکرد به صورت اختیاری همراه با ارایه گزارش تفسیری شد و از آن تاریخ، ناشران ملزم به انتشار گزارش پیش‌بینی نبودند. این موضوع باعث شده بود تا سرمایه‌گذاران اطلاعات کافی در مورد پیش‌بینی عملکرد و سودآوری سال مالی آتی شرکت نداشته باشند. خوشبختانه بر اساس تصمیم اخیر سازمان بورس (مصوبه مورخ ۱۴۰۰/۰۴/۰۱)، شرکت‌های تولیدی بورسی و فرابورسی ملزم به ارایه و افشاء گزارش پیش‌بینی عملکرد بر پایه چندین سناریو شده‌اند که این اقدام مناسب سازمان بورس باعث می‌شود تا سرمایه‌گذاران با تحلیل دقیق‌تر شرکت‌ها و اطمینان از سودآوری آنها اقدام به سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه کرده و از رفتار هیجانی پرهیز کنند. مصوبه مزبور در پیوست شماره ۴ ارائه شده است.

۵-۲-۵: مرتبط کردن بودجه با اهداف استراتژیک شرکت: با عنایت به عدم کارایی بودجه سنتی، از

شرکت‌های گروه انتظار می‌رود منبعده بودجه عملیاتی و مالی خود را به نحوی تهیه کنند که پایه و اساس آن را اهداف استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی تشکیل داده و با بررسی دقیق عوامل محیطی، نیازهای همواره متغیر مشتریان و بازار، رقبا، تغییر در تکنولوژی تولید و ... تدوین گردد و به منظور رفع موانع منابع و چشم انداز که در بند ۱-۵ به آن اشاره شد، نسبت به انجام موارد زیر اقدام کنند:

■ **تشکیل کمیته بودجه (و استراتژی):** فرد مسئول بودجه‌بندی شرکت‌ها باید استراتژی و برنامه‌های عملیاتی را درک کند، مفاهیم کارایی و اثربخشی را برای سازمان بشناسد و منطق کسب و کار و درآمدزایی سازمان را به خوبی بشناسد. داشتن شناخت نسبت به تمامی این موارد، به سختی در یک نفر جمع می‌شود. لذا داشتن یکی تیم کوچک یا یک کمیته برای بودجه‌بندی لازم می‌باشد. کمیته بودجه باید کارکردهای زیر را داشته باشد:

- تدوین استراتژی و اولویت‌های بودجه
- نظارت بر تدوین بودجه
- تایید بودجه و ارائه به هیئت مدیره
- ارزیابی مستمر بودجه

■ **مشارکت دادن مدیران و پرسنل در تدوین بودجه:** اگر کارکنان آگاهی کافی نسبت به اهداف شرکت نداشته باشند، نمی‌توان از آن‌ها توقع داشت که فعالیت‌های اثربخشی در راستای تحقق اهداف داشته باشند. لذا از شرکت‌های گروه انتظار می‌رود جلساتی با پرسنل شرکت جهت تشریح چشم‌انداز، مأموریت، اهداف استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی شرکت برگزار گردد.

مشارکت عامل مهمی در موفقیت بودجه‌بندی است. لازمه مشارکت در فرآیند بودجه‌بندی این است که مدیریت ارشد، بودجه‌بندی و کنترل را به عنوان فرآیند جمعی و مشارکتی تلقی نماید. لذا از شرکت‌های گروه انتظار می‌رود پرسنل کلیدی شرکت را در فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی درگیر کنند.

۶-۲-۵- کنترل و بازنگری بودجه: محیط کسب و کارهای مختلف به لحاظ ثبات یا تغییرپذیری شرایط، متفاوت هستند. با این حال در دنیای امروز به ندرت کسب و کارهایی یافت می‌شوند که پیش‌بینی‌هایشان با گذشت سه ماه بدون تغییر بماند. یعنی پیش‌بینی‌ها دائماً تغییر می‌کند و به روزرسانی می‌شود. در مورد بودجه هم تنها راه‌حلی که وجود دارد این است که براساس آخرین مجموعه داده‌ها و مفروضات، پیش‌بینی‌ها به روز و تجدید نظر شود. این بروزرسانی می‌تواند دوره‌ای یا به صورت موردی در زمان تغییرات بااهمیت باشد. در این خصوص به اعضای هیات مدیره شرکت‌های گروه پیشنهاد می‌گردد در کلیه جلسات هیات مدیره موضوع مقایسه عملکرد واقعی و بودجه مصوب شرکت در دستور کار قرار گرفته و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و پس از

تجزیه و تحلیل انحرافات بودجه باید تصمیمات و تمهیدات اصلاحی لازم اتخاذ گردد. شایان ذکر است مسئله انحراف از بودجه صرفاً کمتر بودن سطح فروش محقق شده از سطح فروش بودجه‌ای یا بیشتر بودن هزینه نسبت به هزینه بودجه‌ای نیست. اگر فروش شرکت از فروش بودجه شده بیشتر باشد، لازم است دلایل این توفیق مورد تحلیل قرار گیرد و در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات آتی استفاده گردد.

۵-۲-۷- ارسال به موقع گزارش مقایسه عملکرد و بودجه شرکت جهت برگزاری جلسات در هلدینگ

امید: شرکت‌های گروه پس از تهیه بودجه اولیه سال مال آتی باید گزارش بودجه خود را در زمان مقرر به هلدینگ امید ارسال کنند. واحد بودجه و مجامع هلدینگ امید پس از مطالعه بودجه، جلسه‌ای را با اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل و مدیران عملیاتی شرکت برگزار و مفروضات و ارقام بودجه عملیاتی و مالی شرکت مورد بررسی قرار می‌گیرد. بودجه اولیه شرکت پس از اعمال اصلاحات مدنظر هلدینگ امید به تصویب می‌رسد و این بودجه مبنای مقایسه عملکرد شرکت در دوره‌های سه ماهه قرار می‌گیرد. لذا از کلیه شرکت‌های گروه انتظار می‌رود نسبت به ارسال به موقع گزارش‌های بودجه مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد فصلی به هلدینگ امید اقدام کنند. در پیوست شماره ۵ نمونه ابلاغیه هلدینگ در خصوص ارسال گزارش‌های عملکرد فصلی و بودجه تعدیل شده ارائه شده است.

منابع و مأخذ

- ۱- اسکندری، جمشید (۱۳۹۶). اصول حسابداری ۳. تهران: نشر کتاب فرشید، چاپ دوم.
- ۲- بکنز آلن و گیلبرتی، جان (۱۳۹۵). بودجه‌بندی در شرکت‌ها. ترجمه و تالیف محمد نصیریپور، تهران: موسسه آموزش عالی بانکداری ایران، چاپ دوم.
- ۳- حسن آبادی، محمد و نجار صراف، علیرضا (۱۳۸۸). مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ چهارم.
- ۴- شباهنگ، رضا (۱۳۹۴). حسابداری مدیریت. تهران: سازمان حسابرسی، چاپ بیست و هفتم.
- ۵- عسکری‌نژاد امیری، علی (۱۳۹۷). بوجه‌ریزی شرکتی. تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، چاپ اول.
- ۶- کویتی، مهدی و همکاران (۱۳۹۷). ارتباط استراتژی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی سازمان‌ها: پیش‌نیاز تحقق اهداف استراتژیک. اولین کنفرانس مدیریت مالی و حسابداری.
- ۷- مبینی، علی و سلمان‌پور، مجید (۱۳۸۵). درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی. راهبرد توسعه، شماره ۶.
- ۸- مهربان، رضا (۱۳۸۸). مدیریت بودجه استراتژیک. مشهد: نشر جهان فردا، چاپ اول.
- ۹- Kaplan Rober & Norton David (۲۰۰۰). Linking strategy to planning and budgeting. Harvard Business Review. <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=۱۰۳۶& context =doctoral>.
- ۱۰- Starks, Andrew & Ward, Jeremy (۲۰۱۳). Enterprise Planning: Integrating the Strategic Plan with the Annual Budget and Forecast Process. AFP annual Conference. <https://conference.afponline.org/docs/default-source/default-document-library>

۹

پیوست

● پیوست شماره ۱

شماره: ۱۴۰۰، ۸۳۴
تاریخ: ۱۴۰۰ / ۲ / ۷
پیوست: ندارد

باسمه تعالی

(تولید: پشتیبانی ها ، مانع زدایی ها)

- جناب آقای دکتر صبوری
- سرپرست و عضو محترم شرکت سرمایه‌گذاری سپه
- جناب آقای دکتر محمد حسینی
- مدیر عامل محترم شرکت سرمایه‌گذاری ساختمانی سپه
- جناب آقای دکتر عبدالله زاده
- مدیرعامل محترم شرکت پترو امید آسیا
- جناب آقای تقی زاده لنده
- مدیرعامل محترم شرکت مدیریت انرژی امید تابان هور
- جناب آقای دکتر باشتی
- مدیرعامل محترم شرکت سیمان هرمزگان
- جناب آقای زینلی
- مدیرعامل محترم شرکت کویر تایر
- جناب آقای مبلغ ناصری
- مدیرعامل محترم شرکت کارخانجات تولید مخازن گاز طبیعی آسیاناما
- جناب آقای دولت
- مدیرعامل محترم شرکت توسعه تجارت بین‌المللی زرین پرشیا امید
- جناب آقای حدادی
- مدیرعامل محترم شرکت تأمین سرمایه امید
- جناب آقای دکتر عنایت
- مدیرعامل محترم شرکت کارگزاری بانک سپه
- جناب آقای آزادی
- مدیرعامل محترم شرکت بازرگانی و تولیدی مرجان کار
- جناب آقای فدایی
- مدیرعامل محترم شرکت یزدسفالین
- جناب آقای معرفتی
- مدیرعامل محترم شرکت تولیدی ساگار و قطعات نسوز
- جناب آقای نونزاد
- مدیرعامل محترم شرکت کمپرسورسازی پادنا



شماره ثبت: ۱۸۲۶۵۰
شماره شناسنامه ملی: ۱۰۰۲۳۵۸۰۹۰
کد اقتصادی: ۹۱۱۱۸۶۳۸۳۸
محل شرکت در بورس: وامین



WAZARAT-E-SANAJAT

شماره: ۱۳۰۷۵۴

تهران ، بلوار آفریقا ، خیابان شهید طاهری ، نشانیار سوم ، پلاک ۲ تلفن: ۲۶۲۰۳۰۱۱ - ۲۶۲۰۷۰۶۶
نمابر : ۲۶۲۰۹۵۸۶ کد پستی: ۱۹۶۶۸۱۴۱۹۱ صندوق پستی: ۵۹۵ - ۱۵۱۷۵

● پیوست شماره ۱

شماره: ۱۴۰۰، ۸۳۴

تاریخ: ۱۴۰۰ / ۷ / ۷

پیوست: ندارد

باسمه تعالی

(تولید، پشتیبانی ها ، مانع زدایی ها)

جناب آقای فرخی

مدیرعامل محترم شرکت سرمایه‌گذاری توسعه گوهران امید

با سلام؛

احتراماً، پیرو نامه شماره ۱۴۰۰/۳۶۹ مورخ ۱۴۰۰/۰۱/۲۲ در خصوص ارسال سند راهبردی و برنامه‌های عملیاتی شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید، خواهشمند است نسبت به تدوین و یا بروزرسانی سند راهبردی آن شرکت با در نظر گرفتن اسناد و برنامه‌های بالادستی کشور و همچنین در راستای سند راهبردی گروه امید و با تمرکز بر موضوع سرمایه‌گذاری با رویکرد توسعه حداکثر تا پایان خرداد ماه سال جاری اقدام و به این معاونت ارسال فرمایید.

افروز بهرامی

معاون سرمایه‌گذاری و برنامه ریزی

رونوشت:

□ اقدام کننده: سرکار خانم دکتر بیانی مدیر برنامه‌ریزی و مطالعات اقتصادی

□ دبیرخانه - بایگانی

شماره: ۱۳۰۷۵۴

تهران - بلوار آریقا - خیابان شهید ظاهری - نبش اینار سوم - پلاک ۲ تلفن: ۲۶۲۰۳۰۱۱ - ۲۶۲۰۷۰۶۶

نمابر : ۲۶۲۰۹۵۸۶ کد پستی: ۱۹۶۶۸۱۴۱۹۱ صندوق پستی : ۵۹۵ - ۱۵۱۷۵



شماره ثبت: ۱۸۲۶۰
شماره شناسنامه ملی: ۷۱۰۳۳۵۸-۹۰
کد اقتصادی: ۲۱۱۱۹۴۴۶۶۸
نمای شرکت در بورس: وامید



www.nli.ir

● پیوست شماره ۲

شماره: ۹۹/۵۶۴۹
تاریخ: ۱۳۹۹/۱۰/۰۹
پیوست: دارد

باسمه تعالی
(سان جهش تولید)

مدیران عامل محترم شرکت های گروه (سیمان هرمزگان- کویر تایر- مرجان کار- کمپرسورسازی پادنا- تولیدی مخازن گاز طبیعی آسیا ناما- تولیدی ساگار و قطعات نسوز- یزد سفالین- چاپ و نشر سپه- سرمایه گذاری سپه- سرمایه گذاری توسعه گوهران امید- مدیریت انرژی امید تابان هور- سرمایه گذاری ساختمانی سپه- پترو امید آسیا- کارگزاری بانک سپه)

با سلام:

احتراماً، به پیوست جداول مربوط به شاخص‌های TLR خدمت جنابعالی ارسال می‌گردد. مقتضی است دستور فرمائید جداول مزبور به صورت ماهیانه و تا دهم هر ماه تکمیل و به صورت فایل اکسل به پست الکترونیکی به آدرس omid_CA@omidinvestment.ir ارسال گردد.

محمد حسن صبوری دیلمی
معاون امور شرکتها و مجامع

رونوشت:

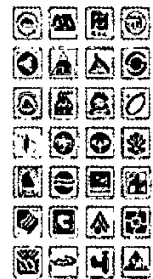
جناب آقای ساده وند
کارشناس ارشد : اقدام

شناسه: ۱۲۱۳۹۸

تهران - بلوار آریفا - خیابان شهید طاهری - نیش اپار سوم - بلاک ۲ - تلفن: ۲۴۲۰۳۰۱۱ - ۲۴۲۰۷۰۶۶
نمای: ۲۶۲۰۹۵۸۶ - کد پستی: ۱۹۶۶۸۱۴۱۹۱ - صندوق پستی: ۵۹۵ - ۱۵۱۷۵

انرژی راهبردی سرمایه‌گذاری

شماره ثبت:	۳۸۲۶۵
شماره شناسنامه ملی:	۱۰۰۲۳۵۸۰۰
کد اقتصادی:	۲۱۱۲۸۴۶۶۸۸
نوع شرکت در بورس:	واحد



www.omidinvestment.ir

● پیوست شماره ۲

جدول شاخص های کلیدی عملکرد شرکت در مناظر BSC (TLR)												
ردیف	شرح شاخص	واحد	دوره	عملکرد سال مالی ۱۳۹۸	عملکرد نه ماهه سال مالی ۱۳۹۹	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند	وجه (منظر) مدل B.S.C
۱	نسبت سود هر سهم (EPS)	ریال	ماهانه									منظر مالی
۲	حاشیه سود عملیاتی	درصد	ماهانه									
۳	ماده خالصها و اسناد دریافتنی	میلیون ریال	ماهانه									
۴	ماده تسهیلات	میلیون ریال	ماهانه									
۵	ماده مطالبات سررسید شده	میلیون ریال	ماهانه									
۶	نسبت سود عملیاتی به دارایی های در اختیار	درصد	ماهانه									
۷	نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام (ROE)	درصد	ماهانه									
۹	نسبت دارایی جاری به بدهی جاری	درصد	ماهانه									
۱۰	نسبت مجموع بدهی ها به مجموع دارایی ها	درصد	ماهانه									
۱۱	سرمایه حقوق و دستمزد پرداختنی	میلیون ریال	ماهانه									
۱۲	نسبت هزینه های حقوق و دستمزد (بیش عمومی و انرژی مستخدم مستقیم و سربار) به جیب هزینه های تولید و عمومی و انرژی	درصد	ماهانه									
۱۳	نسبت هزینه تعمیر و نگهداری به بهای تمام شده	درصد	ماهانه									
۱۴	نسبت هزینه انرژی (گاز و برق) مصرفی به بهای تمام شده	درصد	ماهانه									
۱	مقدار فروش	تن/آباد/عدد	ماهانه									
۲	میانگین فروش	میلیون ریال	ماهانه									
۳	میزان برگشت از فروش	میلیون ریال	ماهانه									
۴	نسبت مقدار صادرات به مقدار کل فروش	درصد	ماهانه									
۵	نسبت میانگین صادرات به میانگین کل فروش	درصد	ماهانه									
۶	نسبت فروش مستقیم (الکترونیکی) به کل فروش	درصد	ماهانه									
۷	تعداد مشتری	عدد	ماهانه									
۸	نسبت میانگین فروش محصولات جدید به کل محصولات	درصد	ماهانه									
۹	نسبت محصولات جدید به کل محصولات	درصد	ماهانه									منظر یادگیری و رشد
۱۰	سرمایه آموزش (نفر ساعت آموزش)	نفر ساعت	ماهانه									
۱	تعداد کل نیروی انسانی (رسمی) قراردادی و ...	نفر	ماهانه									
۲	نسبت کارکنان پشتیبانی به کل کارکنان	درصد	ماهانه									
۳	تعداد حوادث و شبه حوادث	عدد	ماهانه									منظر فرآیندهای داخلی و بهره وری
۱	نسبت هزینه R&D به کل فروش	درصد	ماهانه									
۲	راندمان تولید	درصد	ماهانه									
۳	نسبت توقفات تولید به کل روزهای تولیدی	درصد	ماهانه									
۴	نسبت ضایعات به کل تولید	درصد	ماهانه									
۵	درصد پیشرفت فیزیکی پروژه	درصد	ماهانه									
۶	درصد پیشرفت مالی پروژه	درصد	ماهانه									
۷	میزان تأخیر هر پروژه	روز	ماهانه									

تصویب کننده:

تایید کننده:

تهیه کننده:

● پیوست شماره ۳

باسمه تعالی

(سال جهش تولید)

شماره: ۸۹، ۶۷۷۲

تاریخ: ۳ - ۱۳۹۹/۹/۷

پیوست:

مدیرعامل



شماره ثبت: ۱۸۳۶۵۰
شماره شناسنامه ملی: ۱۰۱۰۲۲۵۸۰۰
کد اقتصادی: ۴۱۱۱۴۸۶۴۸۶۴
نماد شرکت در بورس: "وامید"

مدیران عامل محترم شرکت‌های (گرددشگری امید تابان آسیا- کمپرسورسازی پادنا- آسیاناما- کارگزاری بانک سپه- کوپر تایر- سیمان هرمزگان- سرمایه‌گذاری ساختمانی سپه- مدیریت انرژی امید تابان هور- سرمایه‌گذاری توسعه گوهران امید- پترو امید آسیا- لیزینگ امید- سرمایه‌گذاری سپه- توسعه تجارت بین الملل زرین پرشیا امید- تولیدی ساگار و قطعات نسوز- چاپ و نشر سپه- یزد سفالین- مرجان کار- همراه جاده ریل دریا- تأمین سرمایه امید)

با سلام؛

احتراماً، پیرو نامه شماره ۹۹/۳۴۸۹ مورخ ۱۳۹۹/۰۷/۰۲ به پیوست اصلاحیه «دستورالعمل الزام آور مالی و اقتصادی بودجه سال ۱۴۰۰ و عملیات جاری شرکت‌های گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید» ابلاغ می‌گردد. مقتضی است:

- کلیه مفاد دستورالعمل مزبور در بودجه سال ۱۴۰۰ و عملیات جاری شرکت رعایت گردد.
- هر گونه تصمیمات هیئت مدیره و مدیران شرکت باید همراستا با دستورالعمل مزبور بوده و هیچ گونه مغایرتی نداشته باشد.
- دستورالعمل مزبور در اولین جلسه هیئت مدیره مطرح و یک نسخه از صورتجلسه مزبور ظرف یک هفته به این شرکت ارسال گردد.

حسین مهرین خیابانی
مدیر عامل و عضو هیأت مدیره

رونوشت:

- جناب آقای دکتر صبوری دیملی معاون محترم سرمایه‌گذاری - جهت اطلاع
- جناب آقای دکتر کنی معاون محترم امور مالی و اداری - جهت اطلاع
- جناب آقای دکتر رزمجویی مدیر محترم سرمایه‌گذاری و تأمین مالی - جهت اطلاع
- جناب آقای دکتر امام وردی مدیر محترم برنامه‌ریزی و مطالعات اقتصادی - جهت اطلاع
- جناب آقای اسدی مدیر محترم امور مالی و بودجه - جهت اطلاع
- جناب آقای بیگی مدیر محترم نظارت و ارزیابی - جهت اطلاع
- جناب آقای یوسفی مدیر محترم امور حقوقی و قراردادها - جهت اطلاع

شناسه: ۱۱۸۱۶۲



www.omidinvestment.ir

تهران، بلوار آفریتا، خیابان شهید مظاهری
نیش انبار سوم - پلاک ۲ و ۵۶
تلفن: ۲۶۲۰۳۰۱۱ - ۲۶۲۰۷۰۶۶
نمابر: ۰۲۶۲۰۹۵۸۶-۰۲۶۲۰۹۵۸۶
صندوق پستی: ۱۵۱۷۵ - ۵۹۵

مدیران عامل محترم شرکت‌های گروه

با سلام

احتراماً، به استحضار می‌رساند با توجه به شرایط خاص اقتصادی کشور و در راستای تحقق رونق تولید، افزایش بهره‌وری و کنترل هزینه‌ها و به منظور تعالی شرایط مالی و اقتصادی شرکت‌های گروه و به تبع آن اقتصاد ملی، قواعدی الزام‌آور تحت عنوان «**دستورالعمل الزام‌آور مالی و اقتصادی بودجه سال ۱۴۰۰ و عملیات جاری شرکت‌های گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید**» در بندهای مشخص ابلاغ می‌شود. رعایت اصول و چارچوب تدوین شده در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی وظیفه سازمانی و ملی است که آثار و برکات مثبت آن می‌تواند در تمام ابعاد زندگی مادی و معنوی ظهور و بروز نماید.

دستورالعمل الزام‌آور مالی و اقتصادی بودجه سال ۱۴۰۰ و عملیات جاری شرکت‌های گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید

۱- مقررات و الزامات

۱-۱- تأکید بر رعایت هرگونه دستورالعمل، بخشنامه و مقررات ابلاغی از سوی گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید به شرکت‌های گروه. ضروری است مفاد این الزامات در تدوین استراتژی‌ها، تصمیمات و عملیات جاری شرکت‌ها حسب مورد به طور مستقیم و یا غیرمستقیم رعایت گردد.

۲-۱- تغییر مفاد آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود یا تدوین آیین نامه‌های جدید پس از اخذ مجوز از هلدینگ امید امکان‌پذیر است. همچنین کلیه آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود جهت یکسان‌سازی و تطبیق با آیین‌نامه‌های هلدینگ، ظرف سه ماه آتی به معاونت مالی و اداری هلدینگ ارسال گردد.

۳-۱- انتصاب اعضای کمیته‌ها (شامل کمیته حسابرسی، کمیته سرمایه‌گذاری و کمیته ریسک و ...) صرفاً پس از اخذ مجوز کتبی از هلدینگ امید صورت پذیرد.

۴-۱- شرکت‌ها می‌بایست با هماهنگی واحد حسابرسی داخلی هلدینگ امید نسبت به راه اندازی کمیته ریسک و اجرایی نمودن آن براساس فعالیت شرکت متبوعه در اسرع وقت اقدام نمایند.

۵-۱- تغییر چارت سازمانی شرکت‌ها صرفاً با ارائه گزارش توجیهی و کسب مجوز کتبی از هلدینگ امید امکان‌پذیر است.

۶-۱- کلیه دستور جلسات و مصوبات هیئت مدیره شرکت با فاصله زمانی یک هفته به ترتیب قبل و بعد از جلسات به صورت مکتوب به هلدینگ امید ارسال گردد.

۷-۱- به منظور هم‌افزایی و ایجاد ارزش افزوده، استفاده از ظرفیت‌های موجود در سطح شرکت‌های گروه در دستور کار قرار گیرد. در این راستا مقرر می‌گردد کلیه عملیات بازرگانی و نقل و انتقال ارزی حتی المقدور از طریق شرکت بازرگانی توسعه تجارت بین‌الملل زرین پرشیا (شرکت تابعه صد درصدی هلدینگ امید) انجام گیرد.

۸-۱- بجز مشاور حقوقی، تعداد مشاوران شرکت از ۲ نفر و جمع مبلغ قراردادهای مشاوره از ۱/۶۰۰ میلیون ریال در سال تجاوز نکند (سقف قرارداد هر مشاور معادل ۸۰۰ میلیون ریال در سال). استخدام مشاوران شرکت پس از اخذ مجوز از هلدینگ امید امکان‌پذیر است.

● پیوست شماره ۳

۲- هزینه‌های جاری

۱-۲- استخدام هر نوع نیروی جدید به طور مستقیم یا غیرمستقیم در سال ۱۴۰۰ ممنوع بوده و جابجایی در سطح مدیران و معاونین و جذب نیرو در موارد خاص و ضروری صرفاً با ارائه گزارش توجیهی و کسب مجوز از شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید و با اولویت استخدام نیروهای متخصص امکان‌پذیر است. ۲-۲- رشد هزینه‌های حقوق و دستمزد و مزایای شغلی کارکنان با رعایت اصل صرفه‌جویی و حداکثر با افزایش معادل ۱۵ درصد نسبت به سال قبل میسر خواهد بود. در صورتیکه مصوبات شورای تعیین دستمزد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی رقمی بیش از سقف تعیین شده را مجاز نمایند تعدیلات بر اساس آن قابل اعمال خواهد بود.

۳-۲- کمک‌های رفاهی به کارکنان حداکثر معادل ارقام پیش‌بینی شده در آیین‌نامه‌های مربوطه.

۴-۲- عیدی و پاداش مطابق ضوابط قانونی و مقررات موجود محاسبه و منظور خواهد شد. سایر هزینه‌های پرسنلی صرفاً در چارچوب ضوابط و آیین‌نامه‌های موجود منظور خواهد شد. ایجاد هر نوع هزینه جدید در این خصوص در سال ۱۴۰۰ ممنوع است.

۵-۲- هزینه‌های حقوق و دستمزد و سایر مزایای شغلی مدیران عامل و اعضای موظف هیأت مدیره شرکت‌های گروه صرفاً بر اساس احکام و مجوزهای صادره و با رعایت سقف‌های تعیین شده توسط شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید خواهد بود و هیچگونه پرداخت دیگری بدون کسب مجوز از هلدینگ امید مجاز نمی‌باشد.

۶-۲- هرگونه مأموریت خارج از کشور کارشناسان، مدیران و اعضای هیأت مدیره شرکت‌های گروه در مواقع ضروری صرفاً با ارائه گزارش توجیهی و کسب موافقت هلدینگ امید میسر خواهد بود. پرداخت حق مأموریت بر اساس آیین‌نامه‌های ابلاغی هلدینگ امید انجام خواهد شد.

۷-۲- هزینه‌های آب، انرژی، ملزومات اداری و غذا در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال قبل حداکثر معادل ۱۵ درصد قابل رشد خواهد بود. هزینه‌های آب و انرژی بر اساس تعرفه‌ها در سال ۱۴۰۰ تعدیل گردد.

۸-۲- هزینه‌های تعمیر و نگهداری در سال ۱۴۰۰ نسبت به عملکرد سال قبل با حداکثر ۱۵ درصد رشد قابل قبول خواهد بود.

۳- هزینه‌های سرمایه‌ای

۱-۳- ایجاد هر نوع دارایی ثابت از جمله خرید ماشین‌آلات خطوط تولیدی در قالب پروژه‌های جدید، در سال ۱۴۰۰ ممنوع است مگر در چارچوب مصوبات شرکت و با ارائه گزارش توجیهی و اخذ مجوزهای لازم از هلدینگ امید.

۲-۳- انجام هزینه‌ها در خصوص بازسازی و نوسازی ماشین‌آلات و تعمیرات اساسی که جزو استراتژی‌های محوری و برنامه‌های پیش‌بینی شده شرکت باشد، با اخذ مجوزهای لازم از هلدینگ امید بلامانع است.

۳-۳- خرید هر نوع ساختمان و وسایل نقلیه در سال ۱۴۰۰ ممنوع می‌باشد مگر در صورت ضرورت و ارائه گزارش توجیهی و کسب مجوز از هلدینگ امید.

● پیوست شماره ۳

۳-۴- تاسیس و ثبت شرکت جدید و سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌های مختلف (به صورت کنترلی یا مدیریتی) صرفاً با اخذ مجوز از هلدینگ امید امکانپذیر است.

۳-۵- شرکت‌های گروه ضمن ارائه گزارشی از اقدامات صورت گرفته راجع به فروش املاک مازاد، فهرستی از املاک مازاد که تا کنون تعیین تکلیف نشده‌اند را ظرف سه ماه آتی به هلدینگ امید ارائه نمایند تا در کمیته املاک هلدینگ، تصمیم‌گیری‌های لازم صورت پذیرد.

۳-۶- به منظور بهره‌برداری حداکثری از دارایی‌های شرکت، مدیران عامل شرکت‌های گروه موظفند در بودجه پیشنهادی سال ۱۴۰۰ اقدامات مربوط را در راستای تعیین فهرست دقیقی از اموال مازاد، راکد و بلااستفاده یا غیرضروری به عمل آورند. بدیهی است فروش اموال مذکور بر اساس آیین‌نامه معاملات شرکت و در صورت لزوم اخذ قیمت کارشناسی رسمی دادگستری و با هماهنگی هلدینگ صورت خواهد گرفت.

۴-تولید

۴-۱- برنامه (بودجه) تولید سال مالی ۱۴۰۰ شرکت‌های تولیدی، حداقل ۱۰ درصد بیش از مقدار تولید واقعی سال مالی ۱۳۹۹ باشد.

۴-۲- کاهش ضایعات تولید و افزایش بهره‌وری عوامل تولید مدنظر قرار گیرد.

۴-۳- بررسی و ارائه گزارش‌های لازم به هلدینگ امید در خصوص تفکیک ضایعات عادی از غیرعادی و ضرورت اخذ مجوز از هلدینگ امید جهت فروش آنها.

۴-۴- شرکت‌های تولیدی که بنا به تحریم‌های وضع شده، در تأمین مواد اولیه دچار مشکل می‌باشند می‌بایست با هماهنگی هلدینگ امید نسبت به تشکیل کارگروهی برای بررسی برنامه‌های شرکت جهت برون‌رفت از شرایط تحریم اقدام نمایند.

۴-۵- اهتمام برای تأمین مواد اولیه، کالاهای سرمایه‌ای، واسطه‌ای و مصرفی از تولیدکنندگان داخلی و اجتناب از واردات کالاهای دارای تولید مشابه داخلی به ویژه در مواردی که تأمین واردات کالاها بالاتر از نصاب معاملات بزرگ باشد، با رعایت صرفه و صلاح شرکت و هماهنگی هلدینگ امید انجام پذیرد.

۵-فروش

۵-۱- قیمت فروش محصول در مورد شرکت‌هایی که مشمول قیمتگذاری هستند طبق ضوابط تعیین شده و در مورد سایر شرکتها در قالب قیمت‌های بهینه و افزایشنده سود شرکت و متناسب با شرایط عمومی اقتصاد ملی انجام پذیرد.

۵-۲- تمرکز بر معاملات خارج از گروه و اجتناب از انجام معاملات درون‌گروهی به منظور تحقق درآمدهای پیش‌بینی شده در بودجه مصوب،

۵-۳- برنامه ریزی و اقدامات لازم جهت افزایش سهم فروش نقدی محصولات نسبت به کل فروش. در فروش‌های اعتباری، دریافت تضامین با قابلیت نقدشوندگی بالا (با اولویت ضمانت نامه بانکی) و اطمینان از اصالت و صحت آن در فروش‌های اعتباری یا مدت‌دار و لحاظ سوابق و اعتبارسنجی مشتریان

● پیوست شماره ۳

(ضمن تدوین دستورالعمل اعتباری مربوطه) در این مورد ضروری بوده و مسئولیت حسن اجرای آن با هیأت مدیره می باشد.

۵-۵- تقویت فروش اینترنتی و عرضه مستقیم محصولات با هدف حذف واسطه‌ها، حداکثر سازی سود شرکت و کاهش وابستگی به نمایندگی‌ها و مشتریان عمده.

۶-درآمدها

۱-۶- تنوع بخشی درآمدهای عملیاتی از طریق استراتژی‌های توسعه محصول و توسعه بازار به منظور کاهش ریسک.

۲-۶- افزایش درآمدهای شرکت با توجه به شاخص‌های نرخ رشد اقتصادی کشور، عملکرد سال قبل شرکت، نسبت‌های صنعت و نرخ افزایش هزینه‌ها در بودجه سال ۱۴۰۰.

۳-۶- الزام به تحقق درآمدهای بودجه سال مالی ۱۴۰۰.

۴-۶- برنامه ریزی برای ایجاد و توسعه بازارهای صادراتی و جذب مشتریان خارجی به منظور افزایش سهم درآمدهای صادراتی (ارزی) نسبت به کل درآمدهای شرکت.

۷-تأمین مالی

۱-۷- برنامه‌ریزی برای تأمین منابع مالی مورد نیاز و ایفای به موقع تعهدات از طریق بازار پول و سرمایه برای پروژه‌های مصوب و ارائه گزارش توجیهی و کسب موافقت هلدینگ امید.

۲-۷- برنامه‌ریزی برای استفاده از تسهیلات ارزان قیمت تبصره‌ای، منابع صندوق توسعه ملی و تأمین مالی خارجی برای پروژه‌های مصوب با اخذ مجوز قبلی از هلدینگ امید.

۳-۷- تشکیل و تقویت کمیته وصول مطالبات معوق و مشکوک الوصول زیرنظر مدیر عامل و ارائه گزارش منظم و دوره‌ای از پیشرفت کار آن به هلدینگ امید در مقاطع زمانی سه ماهه.

۸-موارد حقوقی

۱-۸- از طرح اختلافات فیما بین شرکتهای گروه در مراجع قضایی و شبه قضایی اجتناب و موضوع به هلدینگ امید به عنوان مرجع حل اختلاف مرضی الطرفین ارجاع گردد و مراتب مذکور در تنظیم کلیه قراردادهای فیما بین شرکتهای گروه با سایر اشخاص حقیقی و حقوقی قید گردد.

۲-۸- پیش از ارجاع دعاوی به وکلای دادگستری، جهت اخذ مشاوره و استفاده از ظرفیت های حقوقی گروه، مراتب به مدیریت امور حقوقی هلدینگ منعکس گردد.

۳-۸- سقف پرداخت هزینه وکالت و کارشناسی مبلغ پانصد میلیون ریال می‌باشد. در هر حال پرداخت مازاد برسقف مذکور، منوط به تجویز هلدینگ است.

۴-۸- در کلیه قراردادهای قبل از تأیید و امضاء مدیر عامل و هیأت مدیره شرکت، الزاماً تأییدیه مدیران مالی و حقوقی آن شرکت اخذ گردد، در غیر این صورت هرگونه تبعات احتمالی ناشی از قراردادهای منعقد به

● پیوست شماره ۳

عهده مدیران محترم آن شرکت خواهد بود.

۵-۸- نسخه‌ای از تمام قراردادها و مستندات مربوط به پرونده‌های حقوقی شرکت به مدیریت امور حقوقی هلدینگ ارسال گردد.

۹- استراتژی و برنامه عملیاتی

۱-۹- تدوین (یا به روز رسانی) استراتژی و برنامه عملیاتی شرکت مطابق با سند راهبردی هلدینگ امید و ارائه یک نسخه از گزارش مزبور به هلدینگ امید.

۲-۹- ارائه گزارش فصلی (دوره‌ای) در خصوص عملکرد و میزان تحقق اهداف استراتژیک شرکت‌ها به هلدینگ امید.

۳-۹- ارائه گزارش‌های فصلی (دوره‌ای) در خصوص میزان پیشرفت پروژه‌ها یا طرح‌های کلیدی در دست اجرا به هلدینگ امید.

۴-۹- در نظر گرفتن اهداف استراتژیک و استراتژی‌های محوری هلدینگ امید در خصوص الزامات تولید، فروش و درآمدهای شرکت‌های تابعه ضروری است. از جمله:

الف- حفظ و توسعه سهم بازار گروه در صنایع سنگ آهن، برق، حمل و نقل، خدمات مالی، نفت و گاز و پتروشیمی.

ب- افزایش قدرت رقابت‌پذیری از طریق کاهش قیمت بهای شده تولید، تنوع در تولید و افزایش کیفیت.

ج- افزایش درآمدهای شرکت به خصوص درآمدهای صادراتی.

۵-۹- ارائه برنامه عملیاتی و زمان‌بندی شده برای تسویه بدهی شرکت به هلدینگ و تعیین ترتیبات پرداخت همراه با بودجه سالانه.

۶-۹- ارائه برنامه عملیاتی و مدون برای افزایش سطح بهره‌وری در بخش‌های مختلف به انضمام بودجه‌های سالانه و ارائه گزارش عملکرد آن به هلدینگ امید در مقاطع زمانی سه ماهه.

مقتضی است این دستورالعمل در اولین جلسه هیأت مدیره مطرح و در صورتجلسه مربوطه قید گردد.



سازمان بورس و اوراق بهادار
SECURITIES & EXCHANGE ORGANIZATION

بسمه تعالی

تاریخ: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱
شماره: ۱۳۱/۱۴۶۶۵۴
پیوست: ندارد

مدیریت نظارت بر ناشران

مخاطبین:

کلیه شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران
کلیه حساب‌برسان معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار

موضوع: ابلاغ مصوبه هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار در خصوص رویه افشای پیش‌بینی عملکرد از سوی شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده

با سلام و احترام

مطابق مصوبه مورخ ۱۴۰۰/۰۳/۱۹ هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار، رویه افشای پیش‌بینی عملکرد از سوی شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران در قالب جداول مورد تصویب قرار گرفت:

۱. مفروضات پیش‌بینی صورت سود و زیان (شامل متغیرهای در اختیار مدیریت) برای کلیه شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران در قالب جداول "خلاصه اطلاعات گزارش تفسیری" ارائه شود.
۲. جداول تحلیل حساسیت سود (زیان) به ازای هر سهم در فصل "نتایج عملیات و چشم‌اندازها" گزارش تفسیری مدیریت (فایل ضمیمه همراه صورت‌های مالی میان دوره‌ای و سالانه) برای صنایع محصولات شیمیایی، فلزات اساسی، استخراج کانه‌های فلزی، فرآورده‌های نفتی، کک و سوخت هسته‌ای و صنعت سیمان، آهک و گچ با ضوابط زیر ارائه شود:
۱-۲. ناشر مجاز باشد حداکثر سه متغیر خارج از کنترل خود را در قالب تحلیل حساسیت ارائه کند (همانند قیمت‌های جهانی مواد اولیه یا محصولات و نرخ ارز).

No 13, Mollasadra Ave, Vanak Sq.
Tehran, 19895-6366
Tel:(9821)88679640 - 50
Fax:(9821)88679450
IRAN : 1991915814 Tehran

تهران، میدان ونک، ابتدای خیابان ملاصدرا، شماره ۱۳
تلفن‌ها: ۵۰-۸۸۶۷۹۶۴۰
نمبر: ۸۸۶۷۹۴۵۰
صندوق پستی: ۶۳۶۶-۱۹۳۹۵
کدپستی: ۱۹۹۱۹۱۵۸۱۴

بسمه تعالی

سازمان بورس و اوراق بهادار
SECURITIES & EXCHANGE ORGANIZATION

تاریخ: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱
شماره: ۱۳۱/۱۴۶۶۵۴
پیوست: ندارد

مدیریت نظارت بر ناشران

۲-۲- مفروضات تهیه جداول تحلیل حساسیت سود (زیان) به ازای هر سهم، ذیل جداول مذکور

تشریح شود.

۳-۲- جداول تحلیل حساسیت (سطر و ستون) باید حداقل شامل ۵ احتمال باشد.

۴-۲- در ذیل جداول تحلیل حساسیت سود (زیان) به ازای هر سهم، جملاتی که حاکی از عدم

اطمینان نسبت به مبالغ برآورد شده می‌باشد و همچنین شرح این واقعیت که نتایج واقعی

احتمالاً متفاوت از پیش‌بینی‌ها خواهد بود و تفاوت‌های حاصل می‌تواند با اهمیت باشد،

درج شود.

۳. مقررات فوق‌الذکر از تاریخ ۲۰ تیر ماه و برای گزارش‌های مالی که مربوط به سال مالی ۱۴۰۰

می‌باشد، لازم‌الاجرا است.

۴. مفاد مصوبه اخیر برای شرکت‌های تولیدی درج شده در بازار پایه فرابورس ایران، الزامی نمی‌باشد.

همچنین جهت انتشار مفروضات پیش‌بینی سود (زیان) هر سهم و جداول تحلیل حساسیت سود (زیان)

هر سهم در موعد مقرر رهنمودهای زیر ارائه می‌گردد:

الف. بخش عمده‌ای از اطلاعات مندرج در جداول "خلاصه اطلاعات گزارش تفسیری" هم اکنون

در سامانه کدال پیاده‌سازی شده است. همچنین اصلاحات مربوط جهت درج اطلاعات پیش‌بینی در

جداول "خلاصه اطلاعات گزارش تفسیری" هم اکنون در سامانه کدال در حال پیاده‌سازی

می‌باشد. لکن چنانچه تا تاریخ ۲۰ تیرماه ۱۴۰۰ اصلاحات مذکور در سامانه کدال اعمال نشده

باشد، ضروری است شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده حسب سال مالی گزارشگری خود، یکی از

فایل‌های پیوست را انتخاب و آن را تکمیل و به عنوان فایل ضمیمه اطلاعات و صورت‌های مالی

No 13, Mollasadra Ave, Vanak Sq.
Tehran, 19395-6366
Tel:(9821)88679640 - 50
Fax:(9821)88679450
IRAN : 1991915814 Tehran

تهران، میدان ونک، ابتدای خیابان ملاسرادا، شماره ۱۳
تلفن ها: ۵۰-۸۸۶۷۹۶۴۰
نمابر: ۸۸۶۷۹۴۵۰
صندوق پستی: ۱۹۳۹۵-۶۳۶۶
کدپستی: ۱۹۹۱۹۱۵۸۱۴



سازمان بورس و اوراق بهادار
SECURITIES & EXCHANGE ORGANIZATION

بسمه تعالی

تاریخ: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱

شماره: ۱۳۱/۱۴۶۶۵۴

پیوست: ندارد

مدیریت نظارت بر ناشران

منتشر نماید. به عنوان نمونه شرکت‌هایی که پایان سال مالی آن‌ها اسفند ماه می‌باشد، برای گزارشگری دوره سه ماهه منتهی به ۱۴۰۰/۰۳/۳۱ باید فایل مربوط به دوره ۳ ماهه را انتخاب و تکمیل نمایند.

ب. برای ارائه نمونه به صناعی که مطابق بند ۲ ملزم می‌باشند جداول تحلیل حساسیت سود (زیان) هر سهم ارائه نمایند، پیوست ۲ حضورتان ایفاد می‌گردد.

پ. در صورتی که مفروضات پیش‌بینی سود (زیان) هر سهم یا تحلیل حساسیت سود (زیان) هر سهم پس از مقطع گزارشگری (تا قبل از مقطع گزارشگری بعدی) نیاز به بروز رسانی داشته باشد (به عنوان نمونه دریافت اطلاعات جدید که مفروضات پیش‌بینی شده قبلی را با تغییر با اهمیت مواجه می‌سازد) ضروری است آخرین اطلاعات و صورت‌های مالی با اعمال اصلاحات در خصوص مفروضات پیش‌بینی سود (زیان) هر سهم یا تحلیل حساسیت سود (زیان) هر سهم مجدداً منتشر شود.

مجنس انصاری مهباری
سرپرست
مدیریت نظارت بر ناشران

No 13, Mollasadra Ave, Vanak Sq.
Tehran, 19395-6366
Tel: (9821)88679640 - 50
Fax: (9821)88679450
IRAN : 1991915814 Tehran

تهران- میدان ونک- ابتدای خیابان ملاصدرا. شماره ۱۳
تلفن ها: ۵۰- ۸۸۶۷۹۶۴۰
نمابر: ۸۸۶۷۹۴۵۰
صندوق پستی: ۱۹۳۹۵-۶۳۶۶
کد پستی: ۱۹۹۱۹۱۵۸۱۴

● پیوست شماره ۵

شماره: ۱۴۰۰/۱۲۴۶

تاریخ: ۱۴۰۰ / ۲ / ۲۱

پیوست: ندارد

باسمه تعالی

(تولیدبیشیمیایی ها، مانع زدایی ها)

مدیران عامل شرکت های (سیمان هرمزگان - کویر تایر - مرجان کار - کمپرسور سازی پادنا - تولیدی مخازن گاز طبیعی آسیا ناما - تولیدی ساگار و قطعات نسوز - یزد سفالین - چاپ و نشر سپه - سرمایه گذاری سپه - سرمایه گذاری توسعه گوهران امید - مدیریت انرژی تابان هور - سرمایه گذاری ساختمانی سپه - پترو امید آسیا - کارگزاری سپه - توسعه تجارت بین الملل زرین پرشیا امید) با سلام:

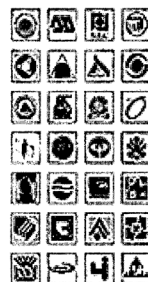
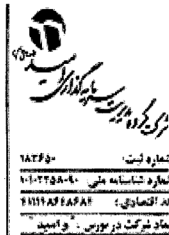
احتراماً، پیرو نامه شماره ۱۴۰۰/۲۴۴ مورخ ۱۴۰۰/۱/۱۶ در خصوص ارسال عملکرد ۳ ماهه اول سال ۱۴۰۰ حداکثر تا تاریخ ۱۴۰۰/۱/۳۱ و ارسال ماهیانه جداول TLR به موجب نامه ۹۹/۵۶۴۹ مورخ ۱۳۹۹/۱/۰۹ لطفاً دستور فرمایید گزارش های مورد درخواست در موعد مقرر به این معاونت ارسال گردد. ضمناً وضعیت پاسخگویی و تاریخ دریافت گزارش های مورد اشاره جهت استحضار جنابعالی به صورت جدول ذیل ارائه می شود:

ردیف	نام شرکت	تاریخ ارسال عملکرد ۳ ماهه	تاریخ ارسال TLR
۱	سیمان هرمزگان	۱۴۰۰/۰۲/۰۴	عدم ارسال
۲	پترو امید آسیا	۱۴۰۰/۰۲/۰۵	عدم ارسال
۳	یزد سفالین	۱۴۰۰/۰۲/۰۷	۱۴۰۰/۰۲/۲۰
۴	مدیریت انرژی تابان هور	۱۴۰۰/۰۲/۰۷	عدم ارسال
۵	کویر تایر	۱۴۰۰/۰۲/۱۱	عدم ارسال
۶	سرمایه گذاری توسعه گوهران امید	۱۴۰۰/۰۲/۱۵	عدم ارسال
۷	سرمایه گذاری سپه	۱۴۰۰/۰۲/۱۵	عدم ارسال
۸	تولیدی ساگار و قطعات نسوز	۱۴۰۰/۰۲/۱۹	عدم ارسال
۹	کارگزاری سپه	۱۴۰۰/۰۲/۱۹	عدم ارسال
۱۰	تولیدی مخازن گاز طبیعی آسیا ناما	۱۴۰۰/۰۲/۱۹	عدم ارسال
۱۱	سرمایه گذاری ساختمانی سپه	عدم ارسال	عدم ارسال
۱۲	چاپ و نشر سپه	عدم ارسال	عدم ارسال
۱۳	مرجان کار	عدم ارسال	عدم ارسال
۱۴	کمپرسور سازی پادنا	عدم ارسال	عدم ارسال
۱۵	توسعه تجارت بین الملل زرین پرشیا امید	عدم ارسال	عدم ارسال

محمد حسین صبوری دیلمی
معاون امور شرکتها و سنجابع

شماره: ۱۳۲۵۰۲

تهران، بلوار آفریقا، خیابان شهید طاهری، نبش ایثار سوم، پلاک ۲، تلفن: ۲۶۲۰۳۰۱۱ - ۲۶۲۰۷۰۶۶
نمابر: ۲۶۲۰۹۵۸۶، کد پستی: ۱۹۶۶۸۱۴۱۹۱، صندوق پستی: ۵۹۵ - ۱۵۱۷۵



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

