

खण्ड अ
व्यावसायिक बजट एवं बजटन

1. **प्रस्तावना:**—आय—व्यय समायोजन की प्रक्रिया मानव स्वभाव की सामान्य प्रवृत्ति रही है। प्रत्येक मनुष्य ही नहीं, अपितु सरकार, व्यावसायिक संगठन व गैर सरकारी संस्थान भी अपने आय एवं व्ययों में सामंजस्य बैटान की कोशिश करते हैं। मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है। वह अपने उपलब्ध सीमित साधनों का अधिकतम व कुशलतम उपयोग करना चाहता है। इसके लिए वह कार्य योजना तैयार करता है। वह आयोजना पूर्वक निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अपने उपलब्ध संसाधनों का उपयोग इन उद्देश्यों की प्राप्ति न्यूनतम समय व प्रयासों से प्राप्त करने की अपेक्षा करता है। व्यापारिक संस्थान भी अपने संगठनात्मक उद्देश्य को प्राप्त करने के वितीय योजना तैयार करते हैं। पूर्व निर्धारित वितीय व भौतिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन की विभिन्न गतिविधियों का संचालन करते हैं। यदि हम पूर्व निर्धारित लक्ष्यों का निश्चित अवधि में प्राप्त करने में सफल हो जाते हैं, तो हम अपनी व्यावसायिक सफलता का आंकलन करते हैं। बजट भी एक ऐसा उपकरण है, जिसके माध्यम से संगठन के सभी विभाग अपनी भावी कार्ययोजना तैयार करते हैं। आधारभूत मापदण्ड उद्देश्य निर्धारित करते हैं एक निश्चित समयावधि के पश्चात वास्तविक कार्य—निष्पादन की पूर्व निर्धारित मापदण्डों से तुलना की जाती है। मात्रात्मक विचलन होने पर सुधारात्मक प्रयत्न के प्रयास किये जाते हैं। उपक्रम के विभिन्न विभागों के उद्देश्यों व गतिविधियों में तालमेल स्थापित करने का प्रयास किया जाता है। इस प्रकार किसी भी व्यावसायिक प्रतिष्ठान की सफलता में प्रभावी बजट अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। प्रबन्ध के कार्यों को सुगमतापूर्वक व निर्बाध गति से संपादित करने के लिए बजट का निर्माण किया जाता है। वह प्रबन्ध के लिए एक महत्वपूर्ण उपकरण है। बजट के अर्न्तगत भूतकालिक समंको का विश्लेषण व वर्तमान प्रवृत्तियां पर विचार कर व्यावसायिक उपक्रम की भावी कार्य योजना तैयार की जाती है।

1.2 **बजट का अर्थ एवम् परिभाषा :-** बजट मूलतः “ आय—व्यय ” के भावी अनुमानों से संबंधित है, जिसमें भूतकालीन कार्यनिष्पादन व समंको को आधार मानकर व वर्तमान गतिविधियों का सूक्ष्म विवेचन कर उपक्रम की भावी कार्य योजना तैयार की जाती है। बजट शब्द की उत्पत्ति फ्रांसीसी भाषा के शब्द बोगेटी (Bougette) से हुआ है, जो उस व्यवस्था की ओर इंगित करता है, जिसमें आय—व्यय संबंधि समस्त प्रपत्र व महत्वपूर्ण दस्तावेज चर्म निर्मित थैले में रखा जाता है। अन्य शब्दों में बजट भावी अवधि की एक कार्य योजना है अर्थात् बजट व्यावसायिक गतिविधियों के पूर्वानुमान है। यह पूर्वानुमान एक निश्चित समयावधि के लिए निर्धारित किये जाते हैं। यह अवधि बजट अवधि कहलाती है। यह बजट अवधि एक माह से लेकर एक वर्ष से भी अधिक की हो सकती है। किन्तु सामान्यः एक वर्ष की अवधि के लिए ही व्यावसायिक कार्ययोजना तैयार की जाती है। यदि बजट किसी व्यावसायिक प्रतिष्ठान के लिए तैयार किया जाता है, तो उसे व्यावसायिक बजट की संज्ञा दी जाती है अर्थात् “व्यावसायिक बजट” के अर्न्तगत किसी भी व्यावसायिक उपक्रम के भूतकालीन कार्यनिष्पादन का आंकलन कर पूर्व में रही कमियों को सुधार कर व वर्तमान की प्रवृत्तियों पर पर्याप्त विचार—विमर्श कर उपक्रम की व्यापक कार्य योजना निर्धारित की जाती है तथा उपक्रम के समस्त विभागों की गतिविधियों में समन्वय स्थापित करने की कोशिश की जाती है, ताकि उपक्रम के एकीकृत उद्देश्यों को न्यूनतम लागत, न्यूनतम समय व न्यूनतम प्रयासों से प्राप्त किये जा सकें। इस प्रकार व्यावसायिक बजट उपक्रमों के सीमित संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग करने की कार्य योजना है।

विभिन्न विद्वानों ने बजट को निम्न प्रकार से परिभाषित किया है:—

1. **जार्ज.आर.टेरी :-**

“बजट भविष्य की आवश्यकताओं का अनुमान है, जो एक उपक्रम की निश्चित अवधि के लिए सभी गतिविधियों को सम्मिलित करता हुआ, क्रमबद्ध आधार के अनुसार व्यवस्थित होता है।”

2. **बारटीजल :-**

“व्यावसायिक संस्था की अधिकतम कार्यक्षमता के आधार पर निर्धारित उसकी भावी क्रियाओं की अधिकृत कार्य—योजना के अपेक्षित परिणामों से संबंधित विस्तृत पूर्वानुमान को बजट कहते हैं।”

3. प्रो.सेन्डर्स :-

“किरसी विशिष्ट भावी अवधि से संबंधित व्यावसायिक क्रियाओं की विस्तृत कार्य योजना को बजट कहते हैं। इसमें लेखाकरण की ऐसी पद्धति अपनायी जाती है, जिससे योजना पर सम्पूर्ण नियन्त्रण रह सके।”

4. केलर एण्ड फरेरा :-

“बजट पूर्व निर्धारित मान्यताओं पर आधारित उद्देश्यों की उपसन्धि के लिए सम्पन्न की जाने वाली क्रियाओं की एक कार्य योजना है।”

5. ग्लेन ए. वेल्च :-

“बजटन” एक प्रबंधकीय क्रिया है। व्यावसायिक बजट एक निश्चित भावी अवधि के लिए व्यवसाय के समस्त क्रियाकलापों से संबंधित योजना होती है। समूचे उद्योग अथवा उसके प्रत्येक विभाग के लिए उच्चस्तरीय प्रबंध के द्वारा निर्धारित नीतियों, योजनाओं, उद्देश्यों और लक्ष्यों का औपचारिक रूप बजट होता है। एक निश्चित अवधि के लिए प्रबंध के मार्गदर्शन हेतु बनाई गई योजनाओं व नीतियों के औपचारिक लेखे को बजटन कहते हैं।

उपर्युक्त परिभाषाओं का सूक्ष्म अध्ययन करने से विदित होता है कि व्यावसायिक बजट एक प्रभावी प्रबंधकीय उपकरण है, जिसके द्वारा पूर्व निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए, व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाये जाते हैं। उन्हें प्राप्त करने के लिए प्रति ठान के संसाधनों का अनुकूल प्रयोग करने का प्रयास किया जाता है। व्यावसायिक अनिश्चितताओं व जोखिमों पर नियंत्रण करने का प्रयत्न किया जाता है। उपक्रम के सभी विभागों की गतिविधियों में समन्वय स्थापित करके पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को न्यूनतम लागत, समय व प्रयासों से प्राप्त करने की कोशिश की जाती है।

1.3 बजट की विशेषताएँ या प्रकृति :-

बजट की महत्वपूर्ण विशेषताओं को आगे रेखांकित किया है, जो कि बजट की प्रकृति को भी प्रतिबिम्बित करती है।

1. बजट एक निश्चित समयावधि से संबंधित है। यह अवधि अल्पकालीन, मध्यकालीन व दीर्घकालिक हो सकती है।
2. बजट प्रबंध के लिए एक महत्वपूर्ण उपकरण है, जो नियोजन व नियंत्रण कार्यो को अत्यधिक प्रभावी तरीकों से सम्पन्न करता है।
3. बजट पूर्व निर्धारित उद्देश्यों व लक्ष्यों को प्राप्त करने की एक कार्य योजना है।
4. पूर्व निर्धारित उद्देश्यों व वास्तविक कार्य-निष्पादन की तुलना की जाती है। इस प्रकार बजट एक प्रमाप है, जिसमें सकारात्मक विचलनों को स्वीकार किया जाता है व ऋणात्मक विचलन को नकारा जाता है।
5. यह एक भावी कार्य-योजना है।
6. उपक्रम के सभी विभागों की गतिविधियों में समन्वय स्थापित करने की कोशिश की जाती है।
7. इसके अन्तर्गत भावी अवधि के लिए पूर्वानुमान निर्धारित किये जाते हैं।
8. यह एक संदेश वाहन का महत्वपूर्ण साधन है, क्योंकि जो भी कार्य-योजना तैयार की जाती है। उसका सम्प्रेषण सभी विभागों के अधिकारियों तथा कर्मचारियों को कर दिया जाता है।

1.4 बजट के उद्देश्यों :-

बजट पूर्वनिर्धारित उद्देश्यों को न्यूनतम लागत पर प्राप्त करने का प्रयास करता है। व्यावसायिक संस्थान की कार्य-योजना तैयार करना, समन्वय व नियंत्रण के कार्य प्रभावशाली तरीके से संपादित करना, प्रमाप निर्धारित कर वास्तविक कार्य-निष्पादन से तुलना करना, उपक्रम के लाभों को अधिकतम व सम्प्रेषण को सुदृढ़ व प्रभावशाली बनाना आदि व्यावसायिक बजट के प्रमुख उद्देश्य माने जा सकते हैं। रोबर्ट.ई.नोडाल व फलोयड एच.रोलेण्ड द्वारा बजट के निम्न उद्देश्य प्रतिपादित किए गये हैं:-

1. व्यावसायिक संस्थान के लिए वित्तीय संसाधन जुटाने में मदद करना।
2. उपक्रम के विभिन्न विभागों की गतिविधियों में समन्वय स्थापित करना।
3. व्यावसायिक नियोजन का स्पष्ट निर्धारण।

4. कार्यकुशलता का मापन व नियंत्रण की प्रक्रिया को सुदृढ़ करना सुदृढ़ व्यावसायिक संदेशवाहन प्रणाली स्थापित करना।

इसी क्रम में जान.जी.गलोवर तथा कोलमन एल.मेज का यह कथन भी महत्व है :-

“बजटन विधिवत नियोजन तथा संस्था के कार्यकलापों को समायिक रूप से नियंत्रित करने में मददगार साबित होता है। बजट संदेशवाहन का एक महत्वपूर्ण साधन है तथा इसके माध्यम से ही प्रशासन व प्रबंध अपनी नीतियों को संस्था के कर्मचारियों तक पहुंचाता है।”

व्यावसायिक बजट के उद्देश्यों को निम्न प्रकार से लेखबद्ध किया जा सकता है—

1. व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के उपलब्ध सीमित संसाधनों का कुशलता पूर्वक प्रयोग करना।
2. विभिन्न विभागों के अधिकारियों के उतरदायित्व व अधिकारों का स्पष्ट निर्धारण करना, ताकि उनमें किसी भी प्रकार के टकराव की स्थिति उत्पन्न न हो।
3. संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए सभी विभागों की गतिविधियों में समन्वय स्थापित करना।
4. व्यावसायिक को अनिश्चितताओं व जोखिम के विरुद्ध सुरक्षा प्रदान करना।
5. आर्थिक सिद्धान्त, अर्थमितीय व कम्प्युटर आधारित तकनीकों के माध्यम से सुनिश्चित व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाना।
6. उपक्रम के अंतर्गत सुदृढ़ व प्रभावी सम्प्रेषण व्यवस्था की स्थापना करना।
7. संगठनात्मक कार्य क्षमता में सुधार लाना।
8. उत्पादन की लागत को न्यूनतम करने का प्रयास करना।
9. प्रतियोगी व्यावसायिक प्रतिष्ठानों से मुकाबला करने हेतु उपक्रम की प्रतिस्पर्द्धात्मक क्षमता को ओर मजबूत करना।
10. प्रतियोगी व्यावसायिक प्रतिष्ठानों से मुकाबला करने हेतु उपक्रम प्रतिस्पर्द्धात्मक क्षमता को ओर मजबूत करना।
11. विभिन्न विभागों के पृथक-पृथक बजट तैयार कर उन पर प्रभावी नियंत्रण स्थापित करना।
12. प्रबंधकीय कार्यों, नियोजन, नियंत्रण, समन्वय व सम्प्रेषण कार्यों को सुगमता पूर्वक संपादित करने में प्रबंध की मदद करना।
13. वित्तीय व लेखों के संबंध में उतरदायित्व का निर्धारण करना।
14. वित्तीय अधिकारों को प्रत्यायोजन करते हुए प्रबंध द्वारा समस्त विभागों के वित्तीय कार्यकलापों पर केन्द्रीय नियंत्रण की स्थापना करना।
15. प्रबंधकीय व प्रशासकीय नीतियों के निर्धारण, उनके क्रियान्वयन व बाधक तत्वों के निवारणार्थ उच्च प्रबंधकों के समक्ष अपनी मूल्यांकन रिपोर्ट समय-समय पर प्रस्तुत करना।
16. उपक्रम के उपलब्ध संसाधनों का वित्तीय मितव्यायिता व कुशलता पूर्वक व्यय करने के लिए कार्यनीति तैयार करना।

1.5 बजट की सीमाएँ :-

बजट में निम्न कमियां दृष्टिगोचर होती हैं—

1. बजट पूर्वानुमानों पर आधारित है। यदि पूर्वानुमान गलत आंकलित किये गये हैं या बहुत अधिक महत्वाकांक्षी हैं, तो वास्तविक कार्यनिष्पादन अत्यधिक न्यून परिणाम देने वाला हो सकता है।
2. साधारण व्यवसायी के लिए बजट तैयार करना एक महंगा सौदा है। यह केवल उच्च व्यवसायिक प्रतिष्ठानों के लिए ही उचित प्रतीत होती है।
3. बजट को अंतिम स्वीकृति उच्च प्रबंध के द्वारा प्रदान की जाती है। उनका निर्णय ही अंतिम व सर्वमान्य होता है। छोटे व निम्नस्तर के अधिकारियों व कर्मचारियों के महत्वपूर्ण सुझावों को भी नजर अंदाज कर दिया जाता है।
4. विभिन्न विभागीय अधिकारियों द्वारा अपने विभागों से संबंधित अत्यधिक उंचे वित्तीय या उंची मांगे प्रस्तुत कर दी जाती हैं।
5. बजट के कार्यों को जब अत्यधिक विस्तृत कर दिया जाता है, तो वे अनुपयोगी सिद्ध होने लगते हैं।

1.6 बजट के लाभ :-

किसी संस्थान के लिए बजट निम्न कारणों से अत्यधिक उपयोगी व लाभदायक है :-

1. व्यावसायिक उपक्रम के संसाधनों का अनुकूलतम व मितव्यायिता पूर्वक उपयोग होता है।
2. उपक्रम को व्यावसायिक अनिश्चितताओं व जोखिम के विरुद्ध पूर्वानुमान का निर्धारण करके सुरक्षा प्रदान की जा सकती है।
3. प्रतिष्ठान के लाभों को अधिकतम व लागतों को न्यूनतम करने में बजट अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते है।
4. बजट के माध्यम से संस्थान के उद्देश्यों को न्यूनतम लागत, प्रयासों, समय में प्राप्त किया जा सकता है।
5. किसी भी व्यावसायिक प्रतिष्ठान के विभिन्न विभागों में समन्वय स्थापित करने में बजट अपनी प्रभावी भूमिका निभाते है।
6. प्रतिष्ठान के विभिन्न विभागों के अधिकारियों व कर्मचारियों के अधिकारों व उत्तरदायित्वों का स्पष्ट निर्धारण कर पारस्परिक टकराव की स्थिति को रोकने में बजट अत्यधिक सार्थक भूमिका निभाते है। इससे उपक्रम की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।
7. बजट एक के प्रमाण के रूप में प्रयुक्त किया जाकर उपक्रम की सफलताओं व असफलताओं का मूल्यांकन कर सुधारात्मक उपाय प्रदान करता है।
8. बजट के माध्यम से श्रम व सामग्री की क्षीणता को रोकने में मदद मिलती है।
9. एक आदर्श बजट उपक्रम भी सम्पूर्ण कार्यकुशलता को उन्नत करने में सहायक सिद्ध होता है।
10. बजट निर्माण में सभी विभागों के अधिकारियों व कर्मचारियों का सहयोग लिया जाता है। फलतः उपक्रम में समूह भावना का विकास होकर संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने में मदद मिलती है।

बोध गम्य प्रश्न :-

- प्र. 1. बजट से क्या तात्पर्य है ?
- प्र. 2. बजट के मुख्य उद्देश्यों का वर्णन कीजिए ?
- प्र. 3. बजट के लाभों पर प्रकाश डालिए ?

1.7 बजटन अर्थ एवं परिभाषा :-

बजटन के अन्तर्गत किसी भी व्यवसाय की भावी कार्य योजना तैयार करना, बजट निर्माण करना, उसका कार्यान्वयन व मूल्यांकन की प्रक्रिया को सम्मिलित किया जाता है। इस प्रकार से बजटन एक महत्वपूर्ण प्रबंधकीय उपकरण है। इसका इस्तेमाल व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाने, व्यवसाय को अनिश्चितताओं एवं जोखिम के विरुद्ध सुरक्षा प्रदान करने के लिए किया जाता है।

परिभाषाएँ :-

1. ग्लेन ए. वेल्च :-

“बजटन एक प्रबंधकीय प्रक्रिया है। व्यावसायिक बजट एक निश्चित भावी अवधि के लिए व्यवसाय के समस्त क्रिया-कलापों से संबद्ध योजना होती है। समूचे उद्योग अथवा इसके प्रत्येक विभाग के लिए उच्च स्तरीय प्रबंध के द्वारा निर्धारित नीतियों, योजनाओं, उद्देश्यों और लक्ष्यों का औपचारिक रूप बजट होता है। एक निश्चित अवधि के लिए प्रबंध के मार्गदर्शन हेतु बनाई गई योजनाओं व नीतियों के औपचारिक लेखे को बजट कहते हैं।”

2. रॉलेण्ड एवं हर :-

“बजटन बजट निर्माण की क्रिया कही जा सकती है।”

3. विलियम जे बटर :-

“बजटन एक प्रकार का भविष्यकालीन लेखांकन है, जिसमें वास्तविक सौदा होने से पूर्व ही भविष्य की समस्याओं को व्यवहारों के वास्तव में गठित होने से पहले ही कागज पर लिख दिया जाता है।

उपर्युक्त परिभाषाओं से स्पष्ट है कि बजटन, बजट निर्माण की प्रक्रिया है। प्रबंध का एक विशिष्ट उपकरण है अर्थात् बजट तैयार करने की सम्पूर्ण प्रक्रिया को ही बजटन की संज्ञा दी जाती है।

1.8 बजटन की विशेषताएँ या प्रकृति :-

1. बजटन एक प्रभावशाली प्रबंधकीय उपकरण है, जिसके माध्यम से समस्त प्रबंधकीय कार्यो नियोजन नियंत्रण समन्वय व सम्प्रेषण कार्य कुशलता पूर्वक सुसंपादित किया जा सकता है।
2. बजटन पूर्व निर्धारित उद्देश्यों को न्यूनतम लागत, समय व श्रम से प्राप्त करने की विधि है।
3. बजटन एक निश्चित अवधि से संबंधित होता है।
4. बजटन का आधार पूर्वानुमान है अर्थात् प्रतिष्ठान के प्रत्येक विभाग से संबंधित पूर्वानुमान लगाए जाते हैं। व्यावसायिक पूर्वानुमान व्यवसाय को अनिश्चितताओं जोखिम के विरुद्ध सुरक्षा प्रदान करने में सहायक होते हैं।
5. बजट बजटन का एक अंग है अर्थात् बजटन, बजट निर्माण में अपनी सार्थक भूमिका निभाता है।
6. प्रभावशाली बजटन, बजट को सफलता पूर्वक क्रियान्वयन में पूर्ण सहयोग देता है।
7. बजटन को एक मापदण्ड अर्थात् प्रमाप के रूप में भी प्रयुक्त किया जाता है अर्थात् व्यावसायिक पूर्वानुमान की वास्तविक उपलब्धियों से तुलना की जाती हैं।
8. बजटन एक सतत प्रबंधकीय क्रिया है जिसमें न केवल बजट निर्माण का कार्य ही सम्मिलित किया जाता है वरन उसका सफल क्रियान्वयन व मूल्यांकन की प्रक्रिया भी बजटन के माध्यम से संपादित की जाती है।
9. बजटन के माध्यम से किसी भी व्यावसायिक उपक्रम की समग्र व्यावसायिक कार्य-योजना तैयार करने में मदद मिलती है।

1.9 बजटन के उद्देश्य :-

बजटन एक प्रबंधकीय उपकरण है, जिसके माध्यम से विभिन्न प्रबंधकीय क्रियाओं को दक्षता पूर्वक संपादित करने का प्रयास किया जाता है। बजटन के माध्यम से व्यावसायिक क्रियाओं का नियोजन, विभिन्न विभागों की गतिविधियों में प्रभावी सम्प्रेषण के माध्यम से समन्वय का प्रयास किया जाता है। अभिप्रेरण व प्रबंधकीय नियंत्रण करना भी बजटन के मुख्य उद्देश्य है।

बजटन के प्रमुख उद्देश्य निम्न है :-

1. नियोजन कार्य का श्रेष्ठतम संपादन :-

नियोजन एक महत्वपूर्ण प्रबंधकीय कार्य है बजटन नियोजन कार्य दक्षता पूर्वक संपादित करने में अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। प्रभावी व्यावसायिक नियोजन बजटन का महत्वपूर्ण उद्देश्य है। नियोजन एक प्रक्रिया है, जिसमें भूतकालीन समंको का विश्लेषण कर वर्तमान परिस्थितियों से तालमेल बैठाने हुए व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाए जाते हैं। उद्देश्य निर्धारित किये जाते हैं और उन्हें एक निश्चित अवधि में प्राप्त करने की कोशिश की जाती है। बजटन के माध्यम से ही भावी निश्चित अवधि के लिए आय एवं व्यय का निर्धारण किया जाता है।

2. विभिन्न विभागों की गतिविधियों में समन्वय स्थापित करना :-

बजटन के माध्यम से व्यावसायिक उपक्रम के विभिन्न विभागों की क्रियाओं में तालमेल अर्थात् समन्वय बैठाने का प्रयास किया जाता है अर्थात् बिना उचित समन्वय के उपक्रम के समग्र उद्देश्यों को प्राप्त करना कठिन होता है। अतः उपक्रम के विभिन्न विभागों की गतिविधियों में समन्वय बैठाना भी बजटन का प्रमुख उद्देश्य है। यदि विभिन्न विभागों के कार्यो, उद्देश्यों, लक्ष्यों व गतिविधियों में एकरूपता नहीं होगी तो व्यावसायिक क्रियाओं का सफलतापूर्वक संचालन नहीं किया जा सकेगा। उदाहरणार्थ यदि उत्पादन विभाग अत्यधिक उत्पादन लक्ष्य निर्धारित करले व क्रय-विभाग के पास पर्याप्त वित्तीय संसाधन उपलब्ध न हो तो सामग्री क्रय की प्रक्रिया सम्पन्न न हो पाने के कारण उत्पादन प्रक्रिया में अवरोध उत्पन्न हो जायेंगे। परिणामस्वरूप वित्त, उत्पादन व क्रय विभाग में समन्वय स्थापित करना आवश्यक है। इस उद्देश्य की पूर्ति बजटन के माध्यम से ही की जा सकती है।

3. उपक्रम की क्रियाओं पर नियंत्रण स्थापित करना :-

बजटन पूर्णतः उद्देश्यों पर आधारित है। सर्वप्रथम उपक्रम के विभिन्न विभागों एवं समग्र उपक्रम के उद्देश्यों व लक्ष्य निर्धारित किए जाते हैं। ये लक्ष्य वित्तीय या भौतिक ईकाईयों में निरूपित किए जाते हैं। इन लक्ष्यों को प्रत्येक अपने उपलब्ध

संसाधनों से न्यूनतम लागत, व श्रम से निश्चित अवधि में प्राप्त करने के प्रयास किये जाते हैं। यदि पूर्वनिर्धारित प्रमाप के अनुरूप वास्तविक उपलब्धियां संतोषजनक नहीं हैं अर्थात् प्रमाप विचलन ऋणात्मक है। जिसका तात्पर्य यह है कि उपक्रम के क्रिया-कलापों में अनेक कमियां हैं जिनके निवारणार्थ सुधारात्मक कदम उठाये जाने की आवश्यकता है। इस प्रकार बजट के माध्यम से उपक्रम के क्रियाकलापों पर प्रभावी नियंत्रण लगाया जाना संभव है।

4. सूचना के सम्प्रेषण का प्रभावी माध्यम :-

बजटन के माध्यम से उपक्रम के निर्धारित उद्देश्य, लक्ष्यों तथा विभिन्न विभागों के अधिकारियों व कर्मचारियों के उतरदायित्वों का निर्धारण करके उन्हें इनसे अवगत कराया जाता है। अधिकारों व दायित्वों का स्पष्ट निर्धारण व उन्हें इनके विषय में पर्याप्त जानकारी उपलब्ध कर दिये जाने के कारण उनके कार्यों व अधिकारों व दायित्वों में किसी भी प्रकार के टकराव की स्थिति उत्पन्न नहीं हो पाती। इस सम्प्रेषण में कार्य सुसंपादित तरीके से करना भी बजटन का महत्वपूर्ण उद्देश्य है।

5. अन्य उद्देश्य :-

- (1) श्रेष्ठ कार्य-निष्पादन के लिए यदि उपक्रम के अधिकारियों, कर्मचारियों को घनात्मक वित्तीय आदि प्रेरणाएं दी जाए तो वे ओर अधिक समर्पण भाव से कार्य करने के लिए प्रेरित होंगे। इस प्रकार से श्रेष्ठ कार्य-निष्पादन को पुरस्कारों से संबद्ध किए जाने से उपक्रम की मानव शक्ति में समूह भावना विकसित कर के संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सकता है।
- (2) उपक्रम के सीमित संसाधनों का मितव्ययिता व कुशलता पूर्व तरीके से करने के प्रयास करना।
- (3) लागत नियंत्रण हेतु प्रभावी प्रयास करना।
- (4) संगठन की प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता का विकास करना।
- (5) उपक्रम की प्रबंध सूचना प्रणाली को प्रभावी बनाना।

बोधगम्य प्रश्न

1. बजटन को परिभाषित कीजिए ? इसकी प्रकृति का विवेचन कीजिए।
2. बजटन के विभिन्न उद्देश्यों पर प्रकाश डालिए।

1.10 बजटन के लाभ :-

बजटन के माध्यम से नियंत्रण, नियोजन व समन्वय तथा सम्प्रेषण के कार्यों को संपादित किया जा सकता है। फलतः संगठन की समग्र कार्यकुशलता में सुधार लाकर संगठनात्मक उद्देश्यों को सुगमता पूर्वक प्राप्त किया जा सकता है। बजटन एक महत्वपूर्ण प्रमाप के रूप में कार्य करता है। फलतः लागत नियंत्रण के एक कारगर साधन के रूप में प्रयुक्त किया जा सकता है। इस प्रकार बजटन व्यावसायिक कार्यकुशलता में अति वृद्धि का एक महत्वपूर्ण उपकरण है। बजटन के लाभों का बिंदुवार निम्न प्रकार विवेचन किया जा सकता है -

1. प्रबन्धकीय कार्यों का कुशलतापूर्वक संपादन:-

बजटन प्रबंधकीय कार्य नियोजन, नियंत्रण, संप्रेषण, समन्वय के संपादन में अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। पूर्व विवेचन से स्पष्ट है कि बजट के माध्यम से पूर्व निर्धारित उद्देश्यों व लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कार्य-योजना तैयार की जाती है। इस प्रकार प्रबंध के नियोजन कार्य को सुगमता पूर्व निर्धारित किया जा सकता है। इसी प्रकार से किसी उपक्रम के अधिकारियों व कर्मचारियों के अधिकारों एवं उतरदायित्व स्पष्ट निर्धारण करने से अपने कार्यों को निर्बाध गति से संपादित कर सकते हैं। उनके कार्यों, अधिकारों व उतरदायित्वों के सुस्पष्ट विभाजन से उनके कार्य संपादन में कोई टकराव की स्थिति उत्पन्न नहीं होती, वे उपक्रम के उद्देश्यों को प्राप्त करने में संगठित होते हैं। उपक्रम में समूह भावना का विकास होता है। फलतः संगठन के समग्र उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए सामूहिक प्रयास करते हैं। संगठन में सुदृढ़ता आती है। सम्प्रेषण का कार्य भी आसान होता है। चूंकि बजटन में प्रमाणित उद्देश्यों एवं वास्तविक उपलब्धियों की तुलना कर उत्पन्न विसंगतियों को दूर करने का प्रयास किया जाता है, इस प्रकार बजटन के माध्यम से नियंत्रण कार्य को भी संपादित करने में मदद मिलती है।

2. कर्मचारी सहभागिता को प्रोत्साहन:-

बजटन के माध्यम से प्रबंध के समस्त स्तरों पर सहभागिता को प्रोत्साहित किया जा सकता है। चूंकि बजटन के अंतर्गत उद्देश्य, लक्ष्य व कार्ययोजना विभिन्न विभागों द्वारा तैयार की जाती है। जिसमें विभागीय स्तर पर लक्ष्य व उद्देश्य निर्धारित किये जाते हैं। प्रत्येक अधिकारी व कर्मचारी को अपने सुझाव देने व विचारों को प्रकट करने का अवसर दिया जाता है। फलतः कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि होती है। प्रबंध में श्रमिक सहभागिता को प्रोत्साहित किया जा सकता है।

3. साधनों का कुशलतम उपयोग:-

बजटित प्रमाणों की तुलना वास्तविक उपलब्धियों से की जाती हैं। विसंगतियों को दूर कर सुधारात्मक कदम उठाये जाते हैं। आय एवं व्यय पर पूर्ण नियंत्रण रखा जाता है। साधनों को अमितव्ययिताओं पर अंकुश लगाये जाते हैं। फलतः साधनों का कुशलतम उपयोग संभव हो पाता है।

4. कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि:-

बजटन के माध्यम से कर्मचारी सहभागिता को प्रोत्साहित किया जाता है। उपक्रम की कार्य-योजना तैयार करने में उनसे पर्याप्त विचार-विर्मश किया जाता है। फलतः उपक्रम में सौहार्द्रपूर्ण वातावरण का निर्माण होता है। परिणाम स्वरूप कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि होती है। उनका कार्य निष्पादन और अधिक श्रेष्ठ परिणाम देने लगता है।

5. लागत नियंत्रण में सहायक:-

प्रमाणित आय-व्यय भी प्रत्येक विभाग के स्तर पर की जाती है। प्रमाप विचलनों का सूक्ष्म विवेचन किया जाता है। अनावश्यक व्ययों का पता लगाया जाता है। फलतः लागतों में नियंत्रण संभव है।

6. लाभदायकता का आंकलन:-

बजटन के माध्यम से आय-व्यय का सुनिश्चित पूर्वानुमान लगाया जाना संभव है। परिणाम स्वरूप लाभदायकता का भी सही आंकलन किया जा सकता है।

7. समस्या समाधान में सहायक:-

बजटन एक प्रकार से प्रमाप भी है। यदि बजटित प्रभावों एवं वास्तविक उपलब्धियों में कहीं अंतर दृष्टिगत होता है तो विचलन के कारणों का पता लगाया जा सकता है। मूल समस्या क्या है? उसके जड़ में पहुंचने की कोशिश की जाती है। इस प्रकार बजटन मूल समस्या को चिन्हित करने में भी सहायक सिद्ध होता है।

8. विभागीय कार्य क्षमता का उन्नयन:-

प्रत्येक विभाग से संबंधित उद्देश्य व लक्ष्य निर्धारित किए जाते हैं। प्रमाप के दृष्टिकोण से श्रेष्ठ कार्य-निष्पादन वाले विभागों का कार्य-क्षमता में ओर अधिक उन्नयन के प्रयास किए जाते हैं। प्रभाव से निम्न स्तर का प्रदर्शन करने वाले विभागों की कार्यप्रणाली में ओर अधिक सुधार के प्रयास किए जाते हैं। इस प्रकार उपक्रम की समग्र कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।

9. विभिन्न इकाइयों का तुलनात्मक अध्ययन करने में सहायक:-

बजटन के माध्यम से, दो अलग-अलग अवधियों के कार्य परिणामों की तुलना करने में मदद मिलती है। पूर्व की तुलना में सुधार हुआ है या कार्य निष्पादन में गिरावट आई है। इसका आंकलन किया जा सकता है। कार्य-निष्पादन में आए गिरावट के कारणों का पता लागाकर सुधारात्मक उपाय किए जा सकते हैं।

10. अन्य लाभ:

1. बजटन कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने का एक सकारात्मक साधन है।
2. इससे व्यावसायिक उपक्रम की प्रतिस्पर्द्धात्मक शक्ति में सुदृढ़ की जा सकती है।
3. संस्था के वित्तीय संसाधनों के कुशलतम उपयोग में मदद मिलती है।

4. इससे व्यावसायिक प्रतिष्ठान के तीव्र विकास में मदद मिलती है।
5. बजटन के माध्यम से सहकारी भावना का विकास करने में भी मदद मिलती है।

बोध गम्य प्रश्न :-

1. बजट के लाभों पर प्रकाश डालिए।

1.11 बजटन की सीमाएँ :-

बजटन पूर्वानुमानों पर आधारित होता है। बजटन की सफलता पूर्वतः पूर्वानुमानों की निष्पक्षता व सुनिश्चितता पर करती है। बजटन की मुख्य सीमाएँ निम्न है -

1. बजटन की सफलता पूर्वानुमान पर आधारित है:-

बजटन पूर्ण रूपेण व पूर्वानुमानों पर आधारित है। ये व्यावसायिक अनुमान, व्यवसाय की दशाओं, उनकी पारेशुद्धता व निष्पक्षता पर निर्भर करती है। यदि परिस्थितियाँ व्यवसाय के अनुकूल नहीं रह पाती तो बजटन की सफलता संदिग्ध हो जाती है।

2. पक्षपात पूर्ण दृष्टिकोण :-

बजटन के अन्तर्गत, प्रत्येक विभाग के लिए लक्ष्य और उद्देश्य निर्धारित किए जाते हैं। प्रत्येक विभागीय अधिकारी अधिकाधिक बजट अपने विभाग के पक्ष में आवंटित कराना चाहते हैं। फलतः वे बहुत ऊँचे लक्ष्य निर्धारित करके उच्च प्रबन्ध के समक्ष प्रस्तुत करते हैं कई बार इन पक्षपात पूर्ण दृष्टिकोण पर आधारित लक्ष्यों को प्राप्त करना मुश्किल हो जाता है। अतः व्यक्तिगत पक्षपात की भावना को बजटन के मूल उद्देश्यों को प्राप्त करने में बाधाएँ उत्पन्न कर देती है।

3. बजटन को परिस्थितियों के अनुरूप समायोजित करना अत्यधिक कठिन:-

बजटन में निर्धारित लक्ष्य एवं उद्देश्य अंतिम रूप से तैयार किये जाते हैं। चूंकि व्यावसायिक परिस्थितियों में निरन्तर उतार-चढ़ाव उत्पन्न होते रहते हैं अर्थात् अनिश्चित एवं जोखिम पूर्ण होते हैं। किन्तु निर्धारित लक्ष्य स्थाई होते हैं। उन्हें प्राप्त करने के लिए विभागीय अधिकारियों व कर्मचारियों पर अत्यधिक दबाव डाला जाता है। वे सख्ती व दबाव के वातावरण में कार्य करते हैं। फलतः उन्हें अत्यधिक मानसिक दबाव का सामना करना पड़ता है। उनकी कार्यकुशलता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है। परिणामस्वरूप पूर्व निर्धारित उद्देश्य व लक्ष्यों को प्राप्त करने में बाधा पहुंचती है।

4. पारिस्परिक सहयोग प्राप्त करने में कठिनाई:-

बजटन में विभिन्न विभागों के लिए प्रयुक्त बजट निर्मित किए जाते हैं। उनके लिए भिन्न-भिन्न लक्ष्य व उद्देश्य निर्धारित किए जाते हैं। इन्हें विभिन्न विभागों की गतिविधियों में पारस्परिक सामंजस्य बैठाकर ही प्राप्त किए जा सकते हैं। सामंजस्य बैठाना अत्यधिक दुष्कर कार्य है। पर्याप्त तालमेल के अभाव में इनकी कार्य-प्रणाली एक दूसरे के कार्यों में अनावश्यक रोड़ा अटकती है। फलतः उदकम भी समग्र कार्य कुशलता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।

5. अमितव्ययितापूर्ण :-

बजटन प्रणाली के अन्तर्गत बजट निर्माण करने में अत्यधिक कार्य कुशल मानव शक्ति की आवश्यकता होती है। उन्हें उच्च प्रशिक्षण भी देना पड़ता है। फलतः बजटन के लिए संबंधि लागते बहुत अधिक बढ़ जाती हैं अर्थात् बजटन

6. लघु व मध्यम आकार के व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के लिए अनुपयुक्त :-

बजटन एक अत्यधिक खर्चीली व्यवस्था है। लघु व मध्यम आकार के व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के लिए यह प्रयुक्त नहीं है। वे इसके निर्माण व कार्यान्वयन की ऊँची लागते पड़ती हैं। जो कि ये वहन नहीं कर पाते हैं।

7. बजटन का प्रभावशाली क्रियान्वयन संभव नहीं है :-

बजटन की सफलतापूर्ण इनके पूर्वानुमानों पर निर्भर करती है। पूर्वानुमान भूतकालीन संमको व वर्तमान सूचनाओं के आधार पर तैयार किए जाते हैं। इन भूतकालीन संमको व सूचनाओं में किसी भी प्रकार की अशुद्धता बजटन के क्रियान्वयन को अप्रभावी कर सकती है।

8. अन्य :-

1. बजट की कटौति में पक्षपात किए जाने की संभावना बनी रहती है।
2. यह केवल बड़े व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के लिए ही उपयोगी है।
3. बजटन को स्वीकृत करने का अधिकार केवल उच्च प्रबन्ध को ही है एवम अधीनस्थो के सुझावों की ओर पर्याप्त ध्यान नहीं दिया जाता।
4. व्यक्तिगत स्वार्थ की भावना से प्रेरित होकर विभागीय अधिकारियों द्वारा उंचे वित्तीय लक्ष्य निर्धारित कर दिये जाते हैं जिन्हे प्राप्त करना अत्यधिक कठिन हो जाता है।
5. बजट प्रबंध को किसी भी परिस्थिति में प्रभावित नहीं कर सकता, बजट की सफलता मूलतः प्रबन्धकों की कार्यकुशलता पर निर्भर करती है।

1.12 बजटन एवं बजट में अंतर :-

बजट व बजटन में निम्न अंतर है :

1. बजट को एक कार्ययोजना के रूप में परिभाषित किया जाता है, जबकि बजटन को बजट निर्माण की आयोजन प्रविधि के रूप में माना जाता है।
2. बजटन अत्यधिक व्यापक है, जबकि बजट, बजटन का एक अभिन्न अंग है।
3. बजट के अन्तर्गत पूर्वानुमान लगाये जाते हैं, जबकि बजटन में बजट तैयार करने हेतु पूर्वानुमान लगाये जाते हैं।
4. बजट प्रबंध के सहयोगी के रूप में अपनी भूमिका निभाता है, जबकि बजटन एक परामर्शदाता व पथ-प्रदर्शक का कार्य करता है।
5. बजटन, बजट की आधार शीला है अर्थात् बजटन का कार्य-बजट से काफी पहले प्रारंभ हो जात है। अन्य शब्दों में बजट-बजटन क अनुसरण करता है।
6. बजटन प्रबंध का एक महत्वपूर्ण उपकरण है। जबकि बजट आगामी निश्चित अवधि के वित्तीय नियोजन करने से संबंधित है।
7. बजट के अंतर्गत भविष्य की निश्चित अवधि के लिए आय व व्यय के अनुमान निर्धारित किए जाते हैं, जबकि बजटन एक अत्यधिक विस्तृत प्रक्रिया है, जिसमें बजट योजना के निर्माण, क्रियान्वयन एवं मूल्यांकन के कार्यों को सम्मिलित किया जाता है।

बोधगम्य प्रश्न

1. बजटन की सीमाओं पर संक्षिप्त टिप्पणी कीजिए।
2. बजट एवं बजटन में अंतर स्पष्ट कीजिए।

1.13 बजट प्रविधि/प्रक्रिया :-

बजट निर्माण बजटन का एक अभिन्न अंग है। बजट निर्माण की कोई निश्चित प्रविधि नहीं है, किन्तु कुछ आवश्यक दिशा निर्देश निर्धारित किए जा सकते हैं। संक्षिप्ततः बजट निर्माण की प्रक्रिया को निम्न प्रकार से दर्शाया जा सकता है:-

1. आंतरिक व्यासायिक नीतियां निर्धारित करना :-

किसी भी उपक्रम की सफलता उसकी निर्धारित व्यावसायिक नीतियों की प्रभावशीलता पर आधारित है। बजट निर्माण का प्रथम कदम व्यवसाय की प्रभावी नीतियां निर्धारण करना होता है। व्यावसायिक नीतियां उपक्रम की सफलता का आधार होती हैं। नीति निर्धारण का कार्य प्रबन्धकों द्वारा सम्पन्न किया जाता है। अतः सर्वप्रथम प्रबंधकों द्वारा आम सभा की बैठक बुलाई जाती है। बैठक में उपक्रम की विभिन्न नीतियां को अनुमादनर्थ सदस्यों के समक्ष प्रस्तुत किया जाता है। पर्याप्त विचार-विमर्श के पश्चात सदस्यों से प्राप्त सुझावों के आधार पर नीतियों के प्रारूप को अंतिम स्वीकृति प्रदान कर दी जाती हैं एक व्यावसायिक प्रतिष्ठान को निम्न के सम्बंध में आंतरिक नीतियां निर्धारित करनी पड़ती है -

1. सामग्री क्रय नीति
2. उत्पादन नीति
3. व्यय नीति
4. रोकड़ नीति
5. स्कंध नीति
6. सेवी वर्गीय नीति

प्रत्येक उपक्रम में एक बजट समिति का प्रावधान होता है। उच्च प्रबंधकों द्वारा स्वीकृत विभिन्न नीतियों का प्रारूप निर्धारित लक्ष्य व उद्देश्यों को बजट समिति को प्रेषित किया जाता है। बजट समिति उच्च प्रबंधकों के दिशा-निर्देशों व निर्धारित नीतियों की अनुपालना में बजट निर्माण का कार्य-प्रारम्भ किया जाता है। उपक्रम की साधारण सभा में संस्था में उपलब्ध संसाधनों के आधार पर उपक्रम के लक्ष्य व उद्देश्य निर्धारित किए जाते हैं। बजट समिति बजट निर्माण विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्षों से पर्याप्त विचार-विमर्श करती है। प्रत्येक विभागाध्यक्ष अपने विभाग के लक्ष्य निर्धारित करता है।

2. बजट पूर्वानुमानों का निर्धारण :-

व्यावसायिक उपक्रमों में लक्ष्य, नीतियों व उद्देश्य निर्धारण के पश्चात अगला कदम प्रतिष्ठान के भविष्य की अवधि के लिए अनुमान निर्धारित करना होता है। इसके लिए बजट समिति या बजट संगठन उच्च प्रबंधकों द्वारा निर्धारित नीतियों लक्ष्य व उद्देश्यों के विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्षों को प्रेषित कर दिए जाते हैं। प्रत्येक विभागाध्यक्ष पक्ष अपने अपने विभागों से संबंधित लेखापाल से भूतकालीन समंक प्राप्त कर व बजट व्यवसाय को वर्तमान प्रवृत्तियों का सूक्ष्म अध्ययन कर भावी प्रवृत्तियों के अनुमान लगाते हैं। विभागाध्यक्ष ये अनुमान अपने पूर्व अनुभव, निष्पक्षता पूर्ण व अपने अधिनस्थों से पर्याप्त परामर्श के आधार पर लगाते हैं। विभागाध्यक्ष के लिए व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाना अत्यधिक कठिन कार्य है। बजट पूर्वानुमानों के लिए उनके द्वारा विपणन सर्वेक्षण कर आवश्यक सूचनाएँ संग्रहीत की जाती हैं तथा सांख्यिकीय व इकोनोमेट्रिक टेक्नीक का सहारा लिया जाता है। समंको एवं सूचनाओं का संकलन, सारणीयम, वर्गीकरण एवं निर्वचन किया जाता है। इन सभी के आधार पर बजट निर्माण की प्रक्रिया सम्पन्न की जाती विधियों का सहारा लिया जाता है :-

(1) संबंधित विभागों के विभागाध्यक्षों से पर्याप्त विचार-विमर्श :-

बजट पूर्वानुमान निर्धारित करने में संबंधित विभागों के विभागाध्यक्षों को अपने विभागों की गतिविधियों के संबंध पूर्ण अनुभव होता है। पूर्व के कार्य निष्पादन का उन्हें अनुभव होता है। पूर्व के कार्य निष्पादन की उन्हें गहन जानकारी होती है। अतः विभागाध्यक्षों को पूर्ण तकनीकी जानकारी होती है। वे भूतकालीन कार्य-निष्पादन व वर्तमान प्रवृत्तियों के अच्छे जानकार होते हैं, अतः पूर्वानुमान निर्धारित करने में उनसे पर्याप्त विचार-विमर्श करना चाहिए। उनके द्वारा व्यावसायिक पूर्वानुमान, सरलता पूर्वक लगा सकते हैं। इस विधि के संभावित लाभ व दोषों का निम्न प्रकार से वर्णित किया जा सकता है :-

1. बजट तैयार करने का कार्य ओर अधिक सरल हो जाता है।
2. विभागाध्यक्षों के पूर्व ज्ञान, अनुभव, कौशल व योग्यता का लाभ उठाया जा सकता है।
3. विभागाध्यक्षों से पर्याप्त परामर्श लेने से उपक्रम में समूह भाव का विकास होता है।
4. विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्षों से पर्याप्त परामर्श लेने से उपक्रम की विभिन्न गतिविधियों, लक्ष्यों व उद्देश्यों में समन्वय स्थापित करने में मदद मिलती है।

दोष :-

1. व्यक्तिगत पक्षपात का भय बना रहता है।
2. विभागाध्यक्ष अपने विभागों के उंचे लक्ष्य निर्धारित कर सकते हैं।

2. विभागीय अधिकारियों, कर्मचारियों व फोरमैन व सुपरवाइजर से परामर्श लिया जा सकता है :-

उपक्रम के अधिकारी व कर्मचारी वर्ग को अपने उत्तरदायित्व केंद्रों के कार्य निष्पादन के संबंध में पूर्ण ज्ञान होता है। अतः उनसे पर्याप्त विचार-विमर्श के द्वारा ही शुद्ध और वास्तविक पूर्वानुमान निर्धारित करने में मदद मिलती है। इस विधि के संभावित लाभ दोष निम्न लिखित है -

लाभ -

1. उपक्रम के कार्यरत सभी अधिकारियों / कर्मचारियों के कार्य कौशल का लाभ मिलता है।
2. इस वर्ग से वे राय लेने से वे ओर अधिक समर्पण भाव से कार्य करने के लिए अभिप्रेरित होते हैं।
3. सभी का सहयोग प्राप्त होता है।

दोष -

1. अत्यधिक अमितव्ययी विधि है।
2. संबंधित अधिकारी व कर्मचारी स्वहित को दृष्टिगत रखते हुए अवास्तविक पूर्वानुमान लगा सकते हैं।

3. बाजार अनुसंधान के आधार पर भी पूर्वानुमान लगाए जा सकते हैं :-

व्यावसायिक प्रतिष्ठानों को अपने उत्पाद की मांग का पता लगाने के लिए अपने उपभोक्ता, अपने उत्पाद के बाजार-क्षेत्र की सूक्ष्म जासूसी प्राप्त करनी पड़ती है। इसके लिए बाजार सर्वेक्षण या बाजार अनुसंधान प्रविधि का सहारा लिया जाता है। इसके अर्न्तगत उपक्रम द्वारा देश के प्रमुख भागों में, वहां के उसके उत्पाद के थोक, खुदरा विक्रेता फैले हुए हैं- वहां अपने प्रतिनिधि भेजकर उपभोक्ता के व्यवहार का अध्ययन किया जाता है। प्रश्नावलियां तैयार की जाती हैं। जिसके माध्यम में सूचनाएं एकत्रित की जाती हैं। प्राप्त सूचनाओं का सांख्यिकीय व इकोनोमेट्रिक्स विश्लेषण किया जाता है। तत्पश्चात् पूर्वानुमान लगाए जाते हैं। बाजार शोध प्रविधि का मुख्य उद्देश्य अधिकतम लाभ की प्रत्याशा से उत्पादन की अनुकूलतम मात्रा का निर्धारण किया जाता है व इस विधि द्वारा व्यावसायिक प्रतिष्ठान अपने उत्पादों के विषय में उपभोक्ता अभिरुचि, फैशन आदि का नियमित रूप से पता लगाया जाता है तथा विक्रय विधि की योजनाएं तैयार की जाती हैं। इस विधि के निम्न लिखित लाभ व दोष हैं-

लाभ :-

1. बजट पूर्वानुमान की यह एक युक्ति संगत विधि है।
2. विश्लेषण सांख्यिकीय विधियों से किया जाता है, अतः शुद्ध पूर्वानुमान की ज्यादा संभावना रहती है।
3. उपभोक्ता व्यवहार का सूक्ष्म अध्ययन संभव।
4. वृहत आकार के व्यावसायिक प्रतिष्ठान अधिक लाभान्वित।

दोष :-

1. लघु व्यावसायी उपक्रमों के लिए उचित नहीं।
2. अत्यधिक खर्चीली प्रणाली।
3. उपभोक्ताओं द्वारा गलत सूचना देने पर पूर्वानुमान भी गलत।

3. विकल्पों का तुलनात्मक अध्ययन, विभिन्न विभागों में समन्वय व पुर्नविचार :-

विभागाध्यक्षों द्वारा प्रस्तुत अनुमानों का अध्ययन प्रतिष्ठान की दीर्घकालीन नीतियों के क्रियान्वयन में कितनी सहायक है, के आधार पर किया जाता है। सर्वश्रेष्ठ विकल्प के चयन का प्रयास किया जाता है। विभिन्न विभागों के लक्ष्यों व उद्देश्यों में सामंजस्य बैठाने की कोशिश की जाती है। विभागों के बजटीय अनुमान को परीक्षण किया जाता है। महत्वपूर्ण बजट कारक को ज्ञात किया जाता है। मुख्य बजट कारक वह कारक होता है, जो व्यवसाय के सभी बजटों को प्रभावित करता है। यदि किसी उद्देश्यों को हासिल करने में कोई मुख्य कारक बाधक है तो उसे हटाने का प्रयास किया जाता है। इसके लिए पर्याप्त विचार-विमर्श सभी विभागाध्यक्षों द्वारा किया जाता है ताकि भविष्य में उद्देश्यों की प्राप्ति में किसी प्रकार की कठिनाई न आए। यदि मुख्य करक को हटाया जाना संभव नहीं हो तो उस पूर्वानुमान में परिवर्तन करने के लिए संबंधित विभागाध्यक्ष को निर्देशित किया जाता है। जब पूर्वानुमानों को अंतिम रूप दे दिया जाता है, तब पुनः सभी विभागों के लक्ष्यों में समन्वय स्थापित करने की कोशिश की जाती है।

4. अंतिम अनुमोदन एवं स्वीकृति :-

अंतिम चरण में, विभागीयों पूर्वानुमान का निर्धारण व परीक्षण के पश्चात, बजट समिति या बजट नियंत्रक विभिन्न विभागों के लक्ष्यों और उद्देश्यों में समन्वय बैठाने का प्रयत्न करते हैं। समन्वय स्थापित करने के पश्चात बजट नियंत्रक द्वारा संस्था का एक मास्टर बजट बनाने की तैयारी की जाती है। सभी विभागीय क्रियाओं के आधार पर तैयार किए जाने वाले बजट को मास्टर बजट या सारांश बजट कहते हैं। मास्टर बजट को आवश्यक संशोधन करने हेतु संचालक मण्डल के समक्ष प्रस्तुत किया जाता है। संचालन मण्डल द्वारा इसका अनुमोदन किए जाने के पश्चात इसे क्रियान्वयन एवं नियंत्रण हेतु उच्च प्रबंध को प्रेषित कर दिया जाता है। इसकी प्रतिलिपियां विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्षों को प्रेषित कर दी जाती है। इस मास्टर बजट में उल्लेखित नीतियों व निर्देशों के अनुसार अपनी विभागीय गतिविधियों का संचालन करते हैं।

1.14 बजट समन्वय :-

बजट के माध्यम से किसी भी व्यावसायिक उपक्रम के विभिन्न विभागों समन्वय स्थापित करने में मदद मिलती है। समन्वय का कार्य बजट द्वारा पूर्ण कार्यकुशलता के साथ किया जाता है। समन्वय के माध्यम से प्रत्येक विभाग अपने व्यक्तिगत विभाग के लिए कार्य न करके, अपितु सम्पूर्ण उपक्रम की सफलता के लिए कार्य संपादित करते हैं। परिणाम स्वरूप उपक्रम में समूह भावना विकसित होती है और सब सदस्य मिलजुल कर कार्य करते हैं। विभिन्न विभागों की गतिविधियों में समन्वय स्थापित होता है। उंकरले का यह कथन युक्ति संगत कि बजटन नियोजन का वाहन और बजट निर्माण के लिए सभी विभागों में सामंजस्य या समन्वय की आवश्यकता होती है। “बजट के माध्यम से समन्वय की प्रक्रिया आसान हो जाती है। बजट निर्माण प्रक्रिया में समस्त विभागों की समस्याओं, उद्देश्य व भावी संभावनाओं को दृष्टिगत रखा जा सकता है। इस कार्य में संस्था के सभी अधिकारी व कर्मचारी अपनी सक्रिय सहभागिता देते हैं। अतः उपक्रम में भविष्य के लिए समन्वय या आधार तैयार हो जाता है। संगठन के समग्र उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए समस्त विभागों में ताल मेल बैठाना अतिआवश्यक है। इस क्रम में बुरर व लजारस का यह कथन उल्लेखनीय है – “बजट निर्माण में एक व्यवसाय के विभिन्न विभागों की योजनाओं को सम्मिलित करते हैं तथा उनमें समन्वय विभिन्न विभागाधिकारियों के मध्य परामर्श द्वारा संभव हो पाता है। ये परामर्श अनुमान पर आधारित न होकर ठोस तथ्यों के विश्लेषण पर आधारित है। उपक्रम के समग्र उद्देश्यों का विभागीय समन्वय द्वारा ही प्राप्त किए जा सकते हैं उदाहरणार्थ विक्रय विभाग, उत्पादन विभाग व सामग्री विभाग के लक्ष्यों में समन्वय का अभाव है तो विक्रय व उत्पादन विभाग के लक्ष्य प्राप्त नहीं हो सकेंगे। क्योंकि सामग्री विभाग के त्रुटिपूर्ण अनुमानों के कारण पर्याप्त मात्रा में कच्ची सामग्री न उपलब्ध होने के कारण इसका विपरीत असर उत्पादन पर पड़ेगा व विक्रय के लक्ष्यों को भी प्राप्त नहीं किया जा सकेगा। अतः विभिन्न विभागों के लक्ष्यों व उद्देश्यों में समन्वय बैठाना अतिआवश्यक है। बजट समन्वय को निम्न प्रकार से दर्शाया जा सकता है:-

चित्र –

श्रम बजट – सामग्री बजट– उत्पादन बजट

–मास्टर बजट

उत्पादन बजट

विक्रय बजट

पूँजी बजटन

प्रशासन, विक्रय व वितरण बजट

1.15 प्रभावशाली बजटिंग के आवश्यक गुण :-

बजटन के माध्यम से उपक्रम की नीतियों को प्रभावपूर्ण तरीके से क्रियान्वित किया जा सकता है। अतः प्रभावशाली बजट में निम्न गुणों को समावेशित किया जाना अति-आवश्यक है।

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान के लिए आवश्यक सूचनाओं की समय पर उपलब्धता :-

व्यावसायिक पूर्वानुमान का शुद्धता पूर्वक निर्धारण के लिए आवश्यक है कि वांछित सूचनाएँ पर्याप्त मात्रा में उपलब्ध होती रहे। इसके अभाव में प्रभावशाली बजट का निर्माण किया जाना संभव नहीं हो पाता। पूर्वानुमान भूतकालीन अनुभव व वर्तमान परिस्थितियों को ध्यान में रखकर ही लगाए जा सकते हैं। इस कार्य हेतु भावी बिक्री, लागत तथा उत्पादन आदि के संबंध में पर्याप्त सूचनाएँ उपलब्ध कराई जानी चाहिए। उदाहरणार्थ विक्रय का पूर्वानुमान लगाए बगैर कच्ची सामग्री तथा श्रम आदि का क्रय उचित प्रतीत नहीं होता। अतः आवश्यक है कि विक्रय पूर्वानुमान शुद्धता पर लगाए जाये, तभी एक प्रभावशाली बजट के निर्माण में मदद मिल सकती है। लागत एवं उत्पादन का पूर्वकालन किया जाना भी आवश्यक है। लागत संबंधी सूचनाओं के आधार पर यह निश्चित करना अत्यधिक सुगम हो जाता है कि किस मात्रा में कितना उत्पादन किया जाए, उत्पादन जारी रखा जाय या उसको अन्य रूप में उत्पादित किया जाये। भावी बिक्री को ध्यान में रखकर ही उत्पादन की मात्रा निर्धारित की जाए।

2. बजट अवधि का निर्धारण

बजट की अवधि सामान्यतः व्यवसाय की प्रकृति के आधार पर निर्धारित की जाती है। बजट अवधि सुनिश्चित होनी चाहिए। जिसके अंतर्गत बजट के लक्ष्यों एवं उद्देश्यों को प्राप्त किया जाना है। यह व्यवसाय विशेष की प्रकृति पर भी निर्भर करता है। मौसमी प्रकृति के उद्योगों के लिए यह मौसम विशेष के अनुरूप निर्धारित की जानी चाहिए। सामान्यतः बजट अवधि एक वर्ष निर्धारित की जाती है।

3. परिशुद्धता एवं सुदृढ़ पूर्वानुमान :-

व्यवसाय की सफलता परिशुद्ध व सुनिश्चित पूर्वानुमानों पर अवलंबित है। बजट भी पूर्वानुमान पर आधारित होते हैं। अतः जब भी पूर्वानुमान लगाए जाए, भूतकालीन धटित व्यापारिक प्रवृत्तियों व वर्तमान व्यावसायिक परिस्थितियों को भी दृष्टिगत रखना चाहिए। व्यावसायिक पूर्वानुमान सांख्यिकीय व अर्थमितीय विधियों का प्रयोग करके लगाए जाते हैं।

4. अधिकारों व उत्तरदायित्वों का स्पष्ट निर्धारण :-

पूर्व में विवेचन किया जा चुका है कि एक प्रभावशाली बजट के निर्माण के लिए सभी विभागों में सहयोग एवं समन्वय होना चाहिए। इसके लिए अतिआवश्यक है कि प्रत्येक उत्तरदायित्व केंद्र पर अधिकारों एवं दायित्वों का स्पष्ट निर्धारण है। प्रत्येक स्तर पर अधिकार एवं दायित्वों का स्पष्ट विभाजन से कार्यों में टकराव की स्थिति उत्पन्न नहीं होती। फलतः प्रत्येक विभाग निर्बाध गति से अपने कार्यों का संपादन कुशलता पूर्वक कर सकता है। अधिकारों एवं उत्तरदायित्वों का स्पष्ट विकेंद्रीकरण किए जाने से उपक्रम की कार्यकुशलता में वृद्धि दृष्टिगोचर होती है।

5. परिवर्तित व्यावसायिक परिस्थितियों के अनुरूप सामायोजन :-

व्यावसायिक बजटन में परिवर्तित व्यावसायिक परिस्थितियों के अनुरूप सामायोजन करने का गुण होना चाहिए अर्थात् बजट पूर्णतः लोचशील होना चाहिए, जिससे बदलती व्यावसायिक व आर्थिक परिदृश्य के अनुरूप परिवर्तन किया जा सके। व्यावसायिक दशाएँ सामान्यतः बदलती रहती हैं। मांग में निरन्तर परिवर्तन होते रहते हैं, अतः उत्पादन में भी उसी के अनुरूप सामायोजन किए जाने चाहिए।

6. सुपरिभाषित नीतियां व उद्देश्य :-

जो भी व्यावसायिक नीतियां व उद्देश्य निर्धारित किए जाए, वे सुस्पष्ट हो। उन में किसी भी प्रकार का टकराव न आने पाए।

7. उच्च प्रबंधकों का पूर्ण सहयोग :-

बजट प्रारूप को अंतिम अनुमोदन उच्च प्रबंधकों द्वारा ही किया जाता है। उच्च प्रबंध द्वारा ही उपक्रम की नीतियों का निर्धारण किया जाता है। बजट की सफलता पूर्ण रूपेण व उच्च प्रबंध की सक्रीय सहभागिता से ही हो सकता है। बिना उच्च प्रबंध के बजट क्रियान्वयन कठिन होता है। उच्च प्रबंधकों को चाहिए कि वह विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्षों से भी सम्पूर्ण बजट प्रक्रिया के विषय में पर्याप्त विचार-विमर्श करें। उच्च प्रबंध एवं विभागाध्यक्षों की

क्रियाओं में समन्वय बैठाकर ही बजट उद्देश्यों को वास्तविक रूप दिया जा सकता है। बजट क्रियान्वयन कार्य विभागाध्यक्षों द्वारा ही सम्पन्न किया जाता है। किन्तु उच्च प्रबन्धकों को सदैव बजट क्रियान्वयन प्रक्रिया का नियंत्रण व मार्गदर्शन देते रहना चाहिए।

8. बजट समन्वय :-

बजट समन्वय, बजट के सफल क्रियान्वयन में अपनी महत्वपूर्ण निभाता है। जब तक विभिन्न विभागीय बजटों, यथा-विक्रय, क्रय, वित्त, उच्चपादन, सामग्री प्रबन्ध, श्रम व सेवीवर्गीय विभागों की गतिविधियों, लक्ष्यों व उद्देश्यों में तालमेल नहीं बैठाया जाएगा, तब तक बजट क्रियान्वयन की सफलता असंदिग्ध ही है। अतः बजट समन्वय के संबंध में ब्रेवर व लाजरस ने उचित ही कहा है कि बजट निर्माण एक व्यवसाय के विभिन्न विभागों की योजनाओं को समन्वित करता है तथा यह समन्वय विभाग प्रमुखों के मध्य परामर्श द्वारा संभव होता है। ये परामर्श अनुमान पर नहीं वरन् ठोस तथ्यों के विश्लेषण पर आधारित होता है।

9. शुद्ध सांख्यिकीय सूचनाओं की उपलब्धता:-

बजट की पूर्ण सफलता, परिशुद्ध सांख्यिकीय सूचनाएँ पर निर्भर करती है। बजट में भूतकालीन समकों व सूचनाओं का बजट निर्माण में बहुतायत से प्रयोग किया जाता है। ये सूचनाएँ परिशुद्ध रूप में उपलब्ध कराई जानी चाहिए, तभी प्रभावी बजट बनाया जा सकता है।

10. अत्यधिक मितव्ययिता पूर्ण :-

बजट उपक्रम के संसाधनों का कुशलता व मितव्ययिता पूर्वक उपयोग करने की विधि है। बजट से प्राप्त लाभ उस बजट की सम्पूर्ण प्रक्रिया पर आने वाली लागत से अधिक होने चाहिए। तभी बजट प्रतिष्ठान के लिए अधिक लाभदायक सिद्ध होगा।

बोधगम्य प्रश्न :-

1. बजट प्रविधि को विस्तार पूर्वक समझाइए।
2. "बजट समन्वय" को समझाइए।
3. एक प्रभावशाली बजट के आवश्यक गुणों की विवेचना कीजिए।

1.16 बजट शब्दावली :-

बजट में प्रयुक्त की जाने वाली शब्दावली को पूर्व में यथास्थान चित्रित किया गया है। इस भाग में, पूर्व में प्रयुक्त न की गई शब्दावली पर ही प्रकाश डाला गया है तथा पूर्व में प्रयुक्त शब्दावली का मात्र प्रतीकात्मक उल्लेख किया गया है :-

1. बजट एवं बजटन
2. बजट पूर्वानुमान
3. बजट प्रक्रिया
4. बजट तकनीक / विधि
5. बजट सिद्धान्त :-

बजट सिद्धान्त, वे मूलभूत सिद्धान्त हैं, जिन पर बजट निर्माण की सम्पूर्ण प्रक्रिया आधारित है। बजट के प्रमुख सिद्धान्त निम्न हैं :-

1. बजट प्रबन्ध द्वारा ही तैयार व क्रियान्वित किया जाता है।
2. उतरदायित्व केन्द्र व नियंत्रित लागतों का स्पष्ट निर्धारण किया जाना चाहिए।
3. उतरदायित्व अधिकारों व पर्यवेक्षकों द्वारा सक्रीय सहभागिता दी जानी चाहिए।
4. बजट में प्रयुक्त शब्दावली में किसी प्रकार की विसंगति नहीं होनी चाहिए।
5. उद्देश्य सुपरिभाषित सुनिश्चित रूप से निर्धारित किए जाने चाहिए।

6. व्यावसायिक प्रतिष्ठान के उद्देश्यों व वास्तविक उपलब्धियों में अन्तर हो सकता है, यह अन्तर, जिस लक्ष्य के संबंध में सर्वाधिक हो, उसमें सुधार को सर्वोच्च प्राथमिकता दी जानी चाहिए।
7. समयावधि सुनिश्चित एवं वास्तविकता के अनुरूप होनी चाहिए।
8. बजट के लक्ष्यों व उद्देश्यों को क्रियान्वयन के संबंध में उपक्रम के अधिकारों को अग्रिम रूप से अवगत कराया जाना चाहिए एवं व्यावहारिक क्रियान्विति के संबंध में प्रशिक्षण भी दिया जाना चाहिए।
9. व्यावसायिक उपक्रम के मूल कार्यों को प्राथमिकता के आधार क्रियान्वित करना चाहिए। तत्पश्चात कम महत्व के कार्यों को।
10. बजट संबंधी पूर्वानुमान की उच्च प्रबन्धको द्वारा कुशलतापूर्वक समीक्षा क जानी चाहिए।
11. बजट अनुमोदन व स्वीकृती को विस्तृत रूप में संस्था के सभी विभागाध्यक्षों को लिखित में दी जानी चाहिए।

6. बजट संगठन व बजट समिति :-

वृहत व्यावसायिक प्रतिष्ठानों में बजट निर्माण का कार्य एक अत्यधिक जटिल प्रक्रिया है। सामान्यतः यह कार्य संचालक या प्रबंध मण्डल के द्वारा संपादित किया जाता है, किन्तु अत्यधिक जटिल प्रक्रिया होने के कारण बजट निर्माण के लिए पृथक समिति का गठन किया जाता है, जिसे बजट समिति या बजट संगठन कहा जाता है। बजट समिति में एक अधिकारी की नियुक्ती जाती है तथा अन्य सदस्य होते हैं। बजट समिति की ओर से बजट अधिकारी ही पूर्ण रूप से संस्था के प्रति जवाबदेह होता है।

बजट समिति या बजट अधिकारी को निम्न कार्यों को संपादित करने होते हैं:-

1. उच्च प्रबंधकों को बजट निर्माण संबंधी आवश्यक परामर्श व मार्गदर्शन प्राप्त करना।
2. उच्च प्रबंधकों द्वारा निर्धारित नीतियों का सूक्ष्म अध्ययन करना।
3. निर्धारित नीतियों के अनुरूप बजट तैयार करना।
4. बजट निर्माण हेतु सभी विभागों से आवश्यक सूचनाएँ प्राप्त करना।
5. विभिन्न विभागों के बजटों की समीक्षा करना।
6. विभिन्न विभागों से प्राप्त बजटों में समन्वय स्थापित करना।
7. विभिन्न विभागों से प्राप्त बजटों के आधार पर मास्टर बजट तैयार करना।
8. बजट निर्माण के पश्चात अंतिम अनुमोदन के लिए साधारण सभा में प्रस्तुत करना।
9. अंतिम अनुमोदन के पश्चात क्रियान्वयन हेतु बजट की प्रतियाँ उच्च प्रबंध व अन्य समस्त विभागों को प्रस्तुत करना—
10. बजट निष्पादन का मूल्यांकन करना।
11. सभी विभागों पर प्रभावी नियंत्रण स्थापित करना।
12. कार्य निष्पादन मूल्यांकन व समीक्षा के पश्चात बजट में आवश्यक संशोधन करना।

7. बजट संगठन चार्ट :-

बजट संगठन चार्ट को निम्न प्रकार प्रदर्शित किया जा सकता है —

बजट संगठन चार्ट
अंशधारी

प्रबंध संचालक / महाप्रबन्धक
बजट संगठन / बजट समिति

बजट अधिकारी
सदस्य बजट समिति

विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्ष —— लेखाधिकारी —— अन्य कर्मचारी

8. बजट पुस्तिका :-

बजट पुस्तिका, एक प्रकार से संस्थाकी आचार संहिता के रूप में परिभाषित की जा सकती है, जिसके अन्तर्गत, बजट निर्माण की सम्पूर्ण प्रविधि सिद्धान्त, संस्था के नियम व उपनियम सभी का विस्तृत उल्लेख होता है। इस उपक्रम के सभी अधिकारियों व कर्मचारियों के अधिकारों व उतरदायित्व का स्पष्ट उल्लेख होता है। इसमें सामान्यतः निम्न तथ्यों का समावेश किये जाता है:-

1. बजट निर्माण की तकनीक प्रक्रिया
2. बजट के उद्देश्य व लक्ष्य
3. बजट प्रारूप का निर्धारण
4. संस्था में बनाए जाने वाले अन्य समस्त बजटों का विवरण।
5. बजट समिति/संगठन अधिकारी के समस्त कार्य-दायित्व अधिकार
6. विभिन्न विभागों के समस्त कर्मचारियों के कार्य व दायित्व
7. समस्त अधिकारी व कर्मचारियों के वेतन व भत्ते।
8. बजट संगठन
9. व्यावसायिक बजटों के प्रारूप
10. बजट निर्माण संबंधी अन्य आवश्यक दिशा निर्देश।

9. प्रमुख/मूल बजट कारक :-

मूल कारक से तात्पर्य, उस कारक से होता है, जो कि व्यवसाय के सभी बजटों का प्रभावित करता है। इसे "प्रतिबंधक कारक अथवा शासी कारक" भी कहा जाता है। प्रत्येक व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के प्रमुख कारक एक भी हो सकता है और भिन्न भी यह संस्था की प्रकृति के द्वारा निर्धारित होता है सामान्यतः विक्रय को मूल-कारक माना जाता है किन्तु यह आवश्यक नहीं है कि सभी व्यवसायों में मूलकारक विक्रय ही हो। अन्य व्यवसायों में यह वित्त की पूर्ति, विक्रय का क्षेत्र, विज्ञापन व सरकारी नीति आदि महत्वपूर्ण प्रमुख कारक हो सकते हैं।

10. उतरदायी केन्द्र :-

वृहत व्यावसायिक संगठनों में अधिकार व उतरदायित्व का स्पष्ट विकेन्द्रीकरण करने के लिए उपक्रम का विभिन्न विभागों या उपविभागों में विभाजित कर दिया जाता है। प्रत्येक विभाग व उपविभाग के लिए पृथक-पृथक प्रबंध आदि नियुक्त कर दिए जाते हैं। प्रत्येक प्रबंध के दायित्व और अधिकार निर्धारित कर दिये जाते हैं। यह प्रबंधक उस केन्द्र की समस्त क्रियाओं के लिए उच्च प्रबंध के प्रतिदायी होता है।

11. बजट प्रारूप :-

बजट प्रारूप मुख्यतः बजट का पूर्व निर्धारित रूपरेखा है, जिसके आधार पर बजट निर्माण का कार्य आसान हो जाता है। इसके अन्तर्गत बजट में सम्मिलित किए जाने वाले समस्त बिन्दुओं को दर्शाया जाता है तथा निर्धारित बिन्दु के उसमें पर्याप्त रिक्त स्थान होते हैं जिसमें आवश्यक सूचनाएँ भरी जा सकती हैं। बजट प्रकृति के आधार पर बजट प्रारूप भी अलग-अलग हो सकते हैं।

बोध गम्य प्रश्न

निम्न पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखिए :-

1. बजट समिति
2. प्रमुख बजट कारक
3. बजट पुस्तिका
4. बजट सिद्धान्त

शब्दावली

1. बजट

बजट भविष्य की आवश्यकताओं उपक्रमों के अनुमान है, जो एक उपक्रम की निश्चित अवधि के लिए सभी गतिविधियों को सम्मिलित करता हुआ, क्रमबद्ध आधार के अनुसार व्यवस्थित होता है।"

2. बजटन

बजटन एक प्रबंधकिय प्रक्रिया है। व्यावसायिक बजट एक निश्चित भावी अवधि के लिए व्यवसाय के समस्त क्रिया-कलापों से संबद्ध योजना होती है। समूचे उद्योग अथवा इसके प्रत्येक विभाग के लिए उच्च स्तरीय प्रबंध के द्वारा निर्धारित नीतियों, योजनाओं, उद्देश्यों और लक्ष्यों का औपचारिक रूप बजट होता है। एक निश्चित अवधि के लिए प्रबंध के मार्गदर्शन हेतु बनाई गई योजनाओं व नीतियों के औपचारिक लेखे को बजट कहते हैं।”

3. बजट अवधि

बजट अवधि जिसके अन्तर्गत संगठन के लक्ष्य व उद्देश्य प्राप्त करने होते हैं।

4. बजट समन्वय

विभिन्न विभागों की गति विधियों में समन्वय बैठकर संस्था के हित में कार्य करना।

5. बजट संगठन व बजट समिति

संस्था के संचालक मंडल द्वारा बजट निर्माण हेतु नियुक्त समिति

6. बजट पुस्तिका

बजट पुस्तिका, एक प्रकार से संस्था की आचार संहिता के रूप में परिभाषित की जा सकती है, जिसके अन्तर्गत, बजट निर्माण की सम्पूर्ण प्रविधि सिद्धान्त, संस्था के नियम व उपनियम सभी का विस्तृत उल्लेख होता है।

7. प्रमुख व मूल बजट

मूल कारक से तात्पर्य, उस कारक से होता है, जो कि व्यवसाय के सभी बजटों का प्रभावित करता है।

8. उत्तरदायी केन्द्र :-

वृहत व्यावसायिक संगठनों में अधिकार व उत्तरदायित्व का स्पष्ट विकेन्द्रीकरण करने के लिए उपक्रम का विभिन्न विभागों या उपविभागों में विभाजित कर दिया जाता है। प्रत्येक विभाग व उपविभाग के लिए पृथक-पृथक प्रबंध आदि नियुक्त कर दिए जाते हैं। प्रत्येक प्रबंध के दायित्व और अधिकार निर्धारित कर दिये जाते हैं। यह प्रबन्धक उस केन्द्र की समस्त क्रियाओं के लिए उच्च प्रबन्ध के प्रतिदायी होता है।

11. बजट प्रारूप :-

बजट प्रारूप मुख्यतः बजट का पूर्व निर्धारित रूपरेखा है, जिसके आधार पर बजट निर्माण का कार्य आसान हो जाता है। इसके अन्तर्गत बजट में सम्मिलित किए जाने वाले समस्त बिन्दुओं को दर्शाया जाता है तथा निर्धारित बिन्दु के उसमें पर्याप्त रिक्त स्थान होते हैं जिसमें आवश्यक सूचनाएँ भरी जा सकती हैं। बजट प्रकृति के आधार पर बजट प्रारूप भी अलग-अलग हो सकते हैं।

संदर्भ

1. एम.आर.अग्रवाल – व्यावसायिक बजटन
2. बेट्टी जे – कॉरपोरेट प्लानिंग एण्ड बजटरी कंट्रोल
3. मनमोहन एण्ड गोयल – प्रिंसीपलस ऑफ मैनेजमेंट एकांटिंग
4. जैन, खण्डेलवाल, पारीक, दवे, महेश्वरी एडवांसड एकांटिंग
5. जे.के. अग्रवाल एण्ड अदर्स – प्रबन्धकी लेखांकन
6. अग्रवाल, विजय, सुरोलिया – व्यावसायिक बजटन
7. डी. कास्टर, डी.टी. व अन्य – मैनेजमेंट एकांटिंग ए. डीसिजन मैकिंग
8. विभिन्न विश्वविद्यालयों के विभिन्न वार्षिक परिक्षाओं के संबंधित विषय के प्रश्न पत्र
9. लेविन व रोबीन – स्टेटीस्टिक्स फॉर मैनेजमेंट
10. के.के. शर्मा स्टेटीस्टिक्स ऑफ मैनेजमेंट स्टेडीज

खण्ड ब

व्यावसायिक पूर्वानुमान

अध्ययन की रूपरेखा

- 2.0 उद्देश्य
- 2.1 प्रस्तावना
- 2.2 व्यावसायिक पूर्वानुमान अर्थ एवं परिभाषा
- 2.3 व्यावसायिक पूर्वानुमान के सिद्धान्त
- 2.4 व्यावसायिक पूर्वानुमान का महत्व व सीमाएँ
- 2.5 व्यावसायिक पूर्वानुमान की प्रविधियाँ एवं उपकरण
- 2.6 श्रेष्ठ व्यावसायिक पूर्वानुमान के आवश्यक गुण

2.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप व्यावसायिक पूर्वानुमान के अर्थ से भलीभाँति परिचित हो सकेंगे। इसके साथ ही यह इकाई निम्न के विषय में आपको विस्तृत जानकारी प्रदान करेगी –

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान की प्रकृति, आधारभूत मान्यताएँ व उद्देश्य
2. व्यावसायिक पूर्वानुमान के आवश्यक तत्व
3. व्यावसायिक पूर्वानुमान के प्रकार
4. व्यावसायिक पूर्वानुमान के सिद्धान्त
5. व्यावसायिक पूर्वानुमान की प्रक्रिया
6. व्यावसायिक पूर्वानुमान के लाभ, महत्व, उपयोगिता
7. व्यावसायिक पूर्वानुमान की सीमाएँ
8. व्यावसायिक पूर्वानुमान की विधियाँ व लाभ की तकनीकें

2.1 प्रस्तावना

व्यावसायिक परिस्थितियाँ निरन्तर परिवर्तनशील हैं। इन व्यावसायिक दशाओं में परिवर्तनशीलता के कारण, व्यवसाय में एक अनिश्चितता का वातावरण तैयार होता है। अनिश्चितता एवं व्यवसाय की परिवर्तनशील दशाओं के कारण से ही व्यवसायिक निर्णय लेने में अनेक कठिनाईयाँ उत्पन्न हो जाती हैं और जोखिम की मात्रा बढ़ जाती है। इस जोखिम की प्रवृत्ति को नियंत्रित करने व इसके दुष्प्रभावों को क्षीण करने के लिए प्रत्येक व्यवसायी द्वारा वर्तमान में ही भावी प्रवृत्तियों के अनुमान लगाएँ जाते हैं। इस प्रकार वह व्यवसाय प्रारंभ करने से पूर्व ही, भावी अवधि के लिए पूर्वानुमान लगाता है। पूर्वानुमान के माध्यम से वह, अनिश्चितताओं एवं जोखिम नियंत्रित करते हुए अधिकतम लाभ अर्जित की प्रत्याशा से अनुमान लगाता है। इस प्रक्रिया में वह अपने व्यवसाय की भूतकालीन प्रवृत्तियों को दृष्टिगत रखते हुए तथा वर्तमान प्रवृत्तियों से सामंजस्य बैठाते हुए, विभिन्न व्यावसायिक गतिविधियों के संबंध में पूर्वानुमान लगाना व्यावसायिक पूर्वानुमान कहा जाता है। किसी व्यावसायिक प्रतिष्ठान की सफलता बहुत कुछ सही व सुदृढ़ व्यावसायिक पूर्वानुमान पर निर्भर करती है। व्यावसायिक पूर्वानुमान प्रत्येक व्यावसायिक इकाई की व्यापारिक कूटनीति का एक अभिन्न अंग

है। आज की निरन्तर व परिवर्तनशील परिस्थितियों में श्रेष्ठ निर्णय लेने में व्यावसायिक पूर्वानुमान अपनी अहम भूमिका निभाते हैं। सही व सुदृढ़ पूर्वानुमान, किसी भी व्यावसायी, प्रबन्धक, उद्यमी की कार्यकुशलता की माप के रूप भी आंका जाता है। व्यावसायिक पूर्वानुमान के अंतर्गत व्यवसाय की अनुकूल व प्रतिकूल दोनों प्रवृत्तियों को ध्यान में रखकर भावी रणनीति तैयार की जाती है। अन्य शब्दों में, भविष्य के विषय में अधिकतम लाभ के उद्देश्य से अनुमान लगाना ही व्यावसायिक पूर्वानुमान है।

2.2 व्यावसायिक पूर्वानुमान का अर्थ एवं परिभाषा :-

विभिन्न विद्वानों ने व्यावसायिक पूर्वानुमान को निम्न प्रकार से परिभाषित किया है-

1. पूर्वानुमान की सर्वप्रथम व्याख्या हेनरी फेयोल ने की थी। उनके अनुसार "समस्त योजनाओं का निर्माण अनेक पृथक-पृथक कार्य-योजनाओं द्वारा किया जाता है, जिन्हें पूर्वानुमान कहा जाता है। पूर्वानुमान प्रशासन का वह तंत्र है, जिसके आधार पर बजट निर्मित किया जाता है तथा इस प्रकार यह भावी योजना या पूर्वानुमान से संबंध रखता है।"

2. एच.जे. व्हेल्डन :-

"विक्रय उत्पादन लाभ आदि के निश्चित समंको को अनुमानित करने की प्रक्रिया ही व्यावसायिक पूर्वानुमान नहीं है, वरन् वह ज्ञात आंतरिक एवं बाह्य समंको का इस प्रकार का विश्लेषण है, जिससे सर्वोत्तम लाभप्रद रीति से सम्भाव्य भावी परिस्थितियों का सामना करने के लिए नीति निर्धारित की जा सके।"

3. डॉ. लियोबर्नस :-

"पूर्वानुमान का उद्देश्य समस्त उपलब्ध समंको के आधार पर आर्थिक क्रियाओं के संभावित व्यवहार का यथासंभव शुद्धता से पता लगाना तथा उन संभावितों के आधार पर नीतियों का निर्धारण करना होता है।"

2.3 व्यावसायिक पूर्वानुमान की विशेषताएँ :-

उपर्युक्त परिभाषाओं के अध्ययन से व्यावसायिक पूर्वानुमान में निम्न विशेषताएँ दृष्टिगत होती हैं :-

1. पूर्वानुमान भावी अवधि से संबंधित होते हैं।
2. पूर्वानुमान भूतकालिक समंको का वर्तमान परिवर्तनों से सामंजस्य बैठाकर लगाए जाते हैं।
3. परिशुद्ध व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाने हेतु उच्चस्तरीय गणितीय, सांख्यिकीय, अर्थमितीय व कम्प्यूटरीकृत विधियों का उपयोग किया जाता है।
4. ये वर्तमान व भूतकालिक अनुभवों पर आधारित हैं।
5. पूर्व निश्चित उद्देश्यों व लक्ष्यों को ध्यान में रखकर व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाए जाते हैं।

2.4 व्यावसायिक पूर्वानुमान के उद्देश्य :-

व्यावसायिक पूर्वानुमान के उद्देश्यों के संबंध में लियो बार्नस का यह कथन अति प्रासंगिक है "व्यावसायिक पूर्वानुमान का उद्देश्य समस्त उपलब्ध समंको के आधार पर आर्थिक क्रिया से संभावित व्यवहार को, यथा समय परिशुद्धता के अनुरूप प्रतिस्थापित करना तथा उन संभावनाओं के आधार पर नीतियां निर्धारित करना है।" कथन से स्पष्ट है पूर्वानुमान का मुख्य उद्देश्य भूतकालीन समंको, प्रवृत्तियों के आधार पर एवं वर्तमान परिस्थितियों को दृष्टिगत रखते हुए भावी संभावनाओं का आंकलन कर सके। इस संभावनाओं को आधार मानकर प्रबंध व्यावसायिक नीतियां का निर्धारण कर सके।

पूर्वानुमान के उद्देश्यों को निम्न प्रकार सूचीबद्ध किया जा सकता है :-

1. अनिश्चितताओं एवं जाखिमों को ध्यान में रखते हुए व्यवसाय की भावी अवधि के लिए नीति निर्धारण हेतु आवश्यक आधार प्रस्तुत करना।
2. व्यावसायिक जोखिमों के विरुद्ध सुरक्षा प्रदान करना एवं उनको न्यूनतम स्तर पर लाना
4. व्यावसायिक इकाई के कार्य-निष्पादन का मूल्यांकन करना अर्थात् व्यावसायिक पूर्वानुमान एवं वास्तविक उपलब्धियों में विचलन आने पर संबंधित तत्वों का पता लगाकर निराकरण के प्रयास करना।
5. व्यापार चक्रों का सूक्ष्म अध्ययन करना तथा तेजी व मंदी के विषय में अग्रिम सूचना देने वाले तंत्र के रूप सुदृढ़ पूर्वानुमान प्रणाली विकसित करना
6. व्यावसायिक इकाई के लाभों को अधिकतम करने का प्रयास करना

7. अन्य -

1. सुदृढ़ व परिशुद्ध व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाने हेतु गणितीय, अर्थनित्य, कम्प्युटरीकृत, सांख्यिकीय प्रणालियों का उपयोग करने के लिए प्रेरित करना।
2. विक्रय व मांग पूर्वानुमान के लिए प्रायिकता सिद्धान्तों का उपयोग में लेना।

बोध प्रश्न

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान से आपका क्या तात्पर्य है ? इसकी प्रकृति व महत्व पर प्रकाश डालिए।

2.5 व्यावसायिक पूर्वानुमान के सिद्धान्त :-

1 काल विलंबना या समय अनुक्रम सिद्धान्त

व्यावसायिक क्षेत्र में निरन्तर परिवर्तन होते रहते हैं। किन्तु ये परिवर्तन एक साथ नहीं होते अर्थात् तुरन्त परिवर्तन एक साथ नहीं होते। परिवर्तन होने में कुछ समय लगता है कारण और परिणाम के रूप में एक निश्चित अनुक्रमानुसार से ये परिवर्तन होते हैं। कहने का तात्पर्य यह है कि एक परिवर्तन दूसरे परिवर्तन को जन्म देता है। इस प्रकार किसी घटना के निश्चित समय के पश्चात् पुनर्घटित होने की संभावना का आंकलन अनुक्रम का अध्ययन करके किया जा सकता है। समय अनुक्रम का यह पूर्वानुमान निर्धारण का सबसे प्राचीन सिद्धान्त है के आधार निम्न संस्थानों में पूर्वानुमान लगाये जाते हैं-

1. हार्वर्ड इकॉनामिक सोसायटी ऑफ यु.एस.ए.
2. लन्दन एण्ड कैम्ब्रिज इकॉनामिक सर्विस ऑफ यू.के.
3. स्वीडिस बोर्ड ऑफ ट्रेड

इस सिद्धान्त को मूल्य वृद्धि की प्रवृत्ति का अध्ययन करके समुचित रूप से समझा जा सकता है। उदाहरणार्थ अत्यधिक मुद्रा निर्गमन के कारण मुद्रा प्रसार की स्थिति उत्पन्न हो जाती है। फलतः वस्तुओं के थोक मूल्यों में वृद्धि दृष्टिगोचर होती है। जिसका सीधा असर फुटकर मूल्यों में वृद्धि के रूप में दिखाई देगा। परिणाम स्वरूप जनजीवन भी इस मूल्य स्तर से प्रभावित होगा। मूल्य वृद्धि से जीवन यापन महंगा हो जायेगा। श्रमिक वर्ग उन्नत जीवन यापन के लिए मजदूरी दरों में वृद्धि की मांग करेगा। विवेचन से स्पष्ट है कि एक परिवर्तन दूसरे परिवर्तन को जन्म देता है, किन्तु एक परिवर्तन से दूसरे परिवर्तन को घटित होने में थोड़ा समय लगता है। अर्थात् एक परिवर्तन के बाद दूसरा परिवर्तन तुरन्त घटित नहीं होता अर्थात् कुछ समयान्तराल के पश्चात् यह परिवर्तन घटित होता है। इस लगने वाले समय को समय अनुक्रम कहा जाता है।

पद्धति के गुण :-

1. अन्य सिद्धान्तों की अपेक्षा अधिक सरलीकृत सिद्धान्त है।
2. समय अनुक्रम का निर्धारण भी सुगमता पूर्वक किया जा सकता है।
3. समय अनुक्रम के निर्धारण के कारण भावी हानियों से बचा जा सकता है।
4. समय अनुक्रम के निर्धारण से देश की सरकार भी देश की आर्थिक व वित्तीय वयवस्था में आवश्यक नियंत्रण लगा सकती है।
5. इस सिद्धान्त के माध्यम से देश की अर्थ-व्यवस्था में स्थिरता लाना संभव है।

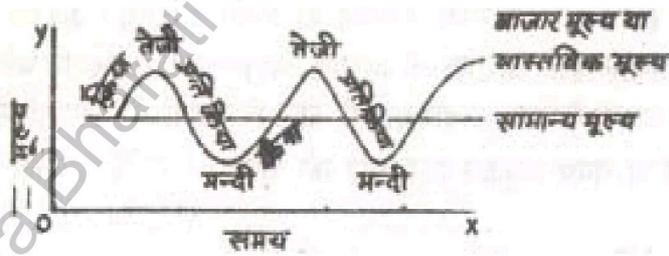
पद्धति के दोष :-

इस पद्धति के निम्न दोष है -

1. पूर्वानुमान सांख्यिकी पद्धति की सहायता से लगाए जाते हैं, किन्तु इस पद्धति से हम सत्य के निकट पहुंचने में सक्षम तो हैं, किन्तु पूर्ण सत्य नहीं।
2. यह सिद्धान्त पूर्णतः एक पक्षीय है अर्थात् इसके अन्तर्गत क्रिया, व उसके फलस्वरूप होने वाली प्रतिक्रिया का अध्ययन नहीं किया जाता।

II क्रिया एवम प्रतिक्रिया सिद्धान्त :-

प्रत्येक व्यावसायिक क्रिया की सदैव सम एवं विपरीत दिशा में प्रतिक्रिया होती है। सर आतुजक न्यूटन के सिद्धान्त का यह तथ्य कि प्रत्येक क्रिया के लिए सदैव उचित व समान प्रतिक्रिया होती है। इस सिद्धान्त का मूल आधार है। बैण्टन स्टैटिस्टिकल आर्गनाइजेशन ऑफ यू.एस.ए. द्वारा इसी सिद्धान्त के आधार पर पूर्वानुमान लगाए जाते हैं। यह सिद्धान्त यह स्पष्ट करता है कि प्रत्येक व्यावसायिक क्रिया की प्रतिक्रिया के मूल भूत कारण क्या हो सकते हैं। इसके माध्यम से इनका सूक्ष्म विवेचन किया जाता है। व्यापार चक्रों के कारणों को हलके माध्यम से स्पष्ट किया जाता सकता है। अर्थ व्यवस्था में तेजी एवं मंदी का विश्लेषण क्रिया सिद्धान्त के आधार पर किया जा सकता है। जैसा की निम्न चित्र में प्रदर्शित किया गया है।



चित्र से स्पष्ट है कि बाजार मूल्य सामान्य मूल्य के ईर्द गिर्द चक्कर काटते रहते हैं तथा ये सदैव सामान्य मूल्यों की ओर उन्मुख होने की प्रवृत्ति ।

सिद्धान्त के गुण :-

1. समय विलम्बन सिद्धान्त की अपेक्षा अधिक श्रेष्ठ है।
2. इसमें व्यावसायिक क्रिया की हुई प्रतिक्रिया का विश्लेषण किया जाता है, किन्तु समय विलम्बन सिद्धान्त के अन्तर्गत प्रतिक्रिया के विश्लेषण पर कोई प्रकाश नहीं डाला गया है।

3. यह सिद्धान्त द्विपक्षीय है।

सिद्धान्त के दोष :-

1. यह आवश्यक नहीं कि प्रत्येक व्यावसायिक क्रिया की सदैव सम-प्रतिक्रिया हो।
2. यह भी आवश्यक नहीं कि प्रत्येक व्यावसायिक क्रिया की सदैव ही प्रतिकूल प्रतिक्रिया हो।

III विशिष्ट ऐतिहासिक सादृश्य सिद्धान्त :-

इस सिद्धान्त का मूल आधार यह है कि भूतकालीन व्यवसायिक अनुभव एवं प्रवृत्तियाँ भावी अनुमान लगाने में सहायक सिद्ध होती हैं अर्थात् संस्था का पूर्व व्यावसायिक इतिहास, बहुत कुछ आगे की प्रवृत्तियों के विषय में बता सकता है। इसके लिए काल-श्रेणी का उपयोग किया जाता है। भूतकालीन काल श्रेणी सांख्यिकी के आधार मानकर भावी अनुमान लगाए जाते हैं। कई वर्गों का अध्ययन करने के पश्चात्, वर्तमान वर्गों से संगत रखने वाले वर्गों का चुनाव कर भावी घटनाओं का अनुमान लगाया जा सकता है।

पद्धति के गुण :-

1. यह पद्धति भूतकालिक आंकड़ों पर आधारित है। इन सांख्यिकी आंकड़ों में दर्शित प्रवृत्ति के भविष्य में भी प्रकट होने की संभाना रहती है।
2. व्यापार चक्र का अध्ययन होना इसके माध्यम से समझा जा सकता है।

पद्धति के दोष :-

1. परिस्थितियों में परिवर्तन के फलस्वरूप भूतकालिक प्रवृत्तियों का सामंजस्य वर्तमान के साथ बैठाना संभव नहीं।
2. यह सिद्धान्त कोई वैज्ञानिक आधार नहीं रखता।

IV प्रतिकूल काट विश्लेषण सिद्धान्त :-

यह सिद्धान्त ऐतिहासिक सादृश्य सिद्धान्त के सर्वथा प्रतिकूल मान्यता पर आधारित है अर्थात् इस सिद्धान्त के अन्तर्गत यह नहीं माना जाता कि व्यवसाय के पूर्व इतिहास की पुनरावृत्ति होती है। भूतकालिक समंक, भविष्य पर दृष्टि डालते हैं। अन्य शब्दों यह सिद्धान्त यह नहीं मानता कि 'इतिहास अपने आपको दुहराता है' अर्थात् "भूत में जो घटित हुआ है वह भविष्य में भी घटित होगा"। सारांशतः "इतिहास अपने को दोहराता है" तथा "समंकों में साधारण क्रम वृद्धता होती है।" का अनुसरण नहीं करता। सिद्धान्त की मूल विशेषता यह है कि इसमें तथ्यों का सामूहिक रूप से अध्ययन नहीं किया जाता, वरन् प्रत्येक तथ्य का पृथकीकृत अध्ययन किया जाता है। प्रत्येक तथ्य का स्वतंत्र अध्ययन किया जाता है। इस सिद्धान्त के अंतर्गत, भूतकालिक समंकों को महत्व न देकर, वर्तमान परिस्थितियों एवम् प्रवृत्तियों को दृष्टिगत रखकर भावी अनुमान लगाए जाते हैं। व्यापार चक्रों की पुनरावृत्ति के संबंध में यह सिद्धान्त स्पष्ट करता है कि अर्थव्यवस्था में व्यापार चक्रों की पुनरावृत्ति होती रहती है, किन्तु व्यापार चक्र कभी भी समरूप नहीं हो सकते, परन्तु सादृश्य प्रतीत हो सकते हैं।

पद्धति के गुण :-

1. यह सिद्धान्त भूतकालिक तथ्यों पर आधारित न होकर वर्तमान परिस्थितियों पर आधारित है।
2. प्रत्येक तथ्य का पृथक-पृथक अध्ययन किया जाता है, अतः प्रत्येक कारक के प्रभाव के अध्ययन में सुगमता रहती है।
3. पूर्वानुमान सत्य के निकट होने की संभावना बनी रहती है।

पद्धति की सीमाएँ :-

1. प्रत्येक तथ्य का अलग-अलग अध्ययन करना अत्यधिक कष्टप्रद व श्रम साध्य कार्य है।
2. भूतकालीन अनुभव तथा तथ्यों की उपेक्षा करना उचित नहीं।
3. यह पद्धति अत्यधिक जटिल है।

बोध गम्य प्रश्न :-

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान को परिभाषित कीजिए।
2. व्यावसायिक पूर्वानुमान की मुख्य विशेषताओं का वर्णन कीजिए।
3. व्यावसायिक पूर्वानुमानों के प्रमुख उद्देश्यों का वर्णन कीजिए।
4. व्यावसायिक पूर्वानुमानों के विभिन्न सिद्धान्तों का संक्षिप्त वर्णन कीजिए।

बोध प्रश्न

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान के विभिन्न सिद्धान्तों की विवेचना कीजिए।

व्यावसायिक पूर्वानुमान का महत्व :-

सुदृढ़ एवं परिशुद्ध व्यावसायिक पूर्वानुमान किसी भी व्यावसायिक प्रतिष्ठान की सफलता का महत्वपूर्ण साधन है। व्यावसायिक पूर्वानुमान, व्यावसायों को अनिश्चितता की जोखिम से बचाता है। फलतः व्यापार की समृद्धि में सहायक होता है। एक व्यावसायिक प्रतिष्ठान को सामाजिक, आर्थिक, राजनैतिक व सांस्कृतिक व रहन-सहन, खान-पान आदि में हो रहे हैं परिवर्तन का सीधा प्रभाव पड़ता है। ये सभी कारक उसके उत्पादन की मांग व विक्रय के स्तर को प्रभावित करते हैं। अतः एक व्यवसायी को अपने उत्पाद की मांग, उसके मूल्य, कच्चे माल के मूल्य, उपभोक्ता उपाय, रूचि, फैशन एवं रीति-रिवाज तथा प्रतियोगी फर्मों की गतिविधियों आदि के विषय में पूर्वानुमान लगाने पड़ते हैं। व्यवसायिक पूर्वानुमान ही व्यवसाय की सफलता के आधार है। व्यवसायिक पूर्वानुमान के महत्व को निम्न अनुच्छेदों में दर्शाया जा सकता है—

1. नवीन औद्योगिक/व्यावसायिक प्रतिष्ठान की स्थापना व सफलता का आधार :-

किसी भी उपक्रम की स्थापना के लिए परियोजना नियोजन एवं सध्याता प्रतिवेदन तैयार करना होता है। इन दोनों का आधार ही पूर्वानुमान है। प्रत्येक व्यवसायिक उद्यम को अपनी स्थापना से पूर्व अपने भविष्य की संभावनाओं का पता लगाना होता है। उद्यम को बहुत बड़ी मात्रा में पूंजीगत निवेश करना पड़ता है, ताकि भविष्य में इस पर पर्याप्त प्रतिफल प्राप्त कर सके। यह भी संभव है, जबकि भावी व्यवसायिक परिस्थितियों के संबंध में सुदृढ़ पूर्वानुमान लगाए जाये। नवीन व्यावसायिक इकाई को अपना उत्पादन प्रारंभ करने से पूर्व सरकार की विभिन्न नीतियों, प्रतिद्वन्दी फर्मों की गतिविधियों, श्रम, कच्चे माल की उपलब्धी व उपभोक्ताओं की मांग आदि के विषय में पूर्वानुमान लगाने होते हैं। तत्पश्चात् आगे की संस्थापन प्रक्रिया को प्रारंभ किया जा सकता है। अन्यथा प्रतिष्ठान की सफलता में संदिग्ध हो सकती है।

2. वित्तीय एवं पूंजीगत संरचना के निर्धारण करने में सहायक :-

वित्त व्यवसाय का रक्त है। पर्याप्त वित्त की उपलब्धता व्यवसाय की सफलता का आधार है। वित्त प्राप्ति के विभिन्न स्रोत हैं। विभिन्न स्रोतों के अनुपात निर्धारण करना पड़ता है अर्थात् पूंजी संरचना का पूर्वानुमान लगाना पड़ता है। विभिन्न स्रोतों से प्राप्त पूंजी का पूर्वानुमान लगाना होता है। प्रवर्तकों की पूंजी, अंश, पूर्वाधिकार अंश व ऋण पत्रों के माध्यम से जुटाई जा सकने वाली पूंजी की मात्रा का पूर्वानुमान लगाया जाना आवश्यक है। इस क्रम में एक व्यवसायी

को अल्पकालीन व मध्यकालीन पूंजी की मात्रा का भी निर्धारण करना पड़ता है। पूंजी बाजार व मुद्रा बाजार एक स्टोक मार्केट की वर्तमान प्रवृत्तियों को भी दृष्टिगत रखना पड़ता है।

3. निर्णयन में सहायक :-

व्यवसायिक इकाई की स्थापना से पूर्व, व्यवसायी के सम्मुख अनेक विकल्प होते हैं। समस्त विकल्पों का अध्ययन करने के पश्चात्, सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन करना पड़ता है। सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन करना ही निर्णयन है। विभिन्न विकल्प तलाशने के लिए पूर्वानुमान का सहारा लिया जाता है अर्थात् सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन करने में पूर्वानुमान अपनी सार्थक भूमिका निभाते हैं। इस दृष्टि से भी पूर्वानुमान व्यावसायिक प्रतिष्ठान के लिए अति महत्वपूर्ण है।

4. व्यवसाय की द्रुत प्रगति एवं सफल संचालन में सहायक :-

पूर्वानुमान अनिश्चितताओं के विरुद्ध सुरक्षा प्रदान करते हैं। उद्यमियों में आशा और विश्वास की भावना को जागृत करते हैं। उसे सुदृढ़ करते हैं। परिशुद्ध उद्देश्य व लक्ष्य निर्धारित कर उन्हें न्यूनतम लागत, समय व श्रम में प्राप्त करने का प्रयास किया जाता है। स्पष्ट उद्देश्य निर्धारित होने से व्यवसायी उन्हें प्राप्त करने के लिए समर्पित भाव से व्यवसाय की विभिन्न गतिविधियों का संचालन करते हैं। वर्तमान व्यवसाय में तेजी आती है। पूर्वानुमान से भविष्य में संभावित कठिनाईयों, बाधाओं, सफलता व असफलताओं पर पर्याप्त विचार विमर्श किया जाता है। अतः बाधाओं का प्रकट होने से पूर्व ही निरोधात्मक कार्यवाही प्रारंभ कर दी जाती है। फलतः पूर्वानुमान के माध्यम से असफलताओं को सफलताओं में बदला जा सकता है। इसके व्यवसाय की प्रगति की रफ्तार ओर तेज होती है। बाधक तत्वों को पूर्व में ही आंकलित कर दिये जाने से, व्यवसाय की विभिन्न गतिविधियों का सफल संचालन किया जा सकता है।

5. व्यापार चक्रों के दुष्प्रभावों पर नियंत्रण सहायक :-

व्यवसायिक जगत में आर्थिक उच्चावचनों की संभावनाएँ निरन्तर बनी रहती हैं। फलतः व्यवसाय में अनिश्चितता का वातावरण उत्पन्न होता है। परिणामस्वरूप व्यवसाय में जोखिम तत्व का प्रभाव ओर बढ़ जाता है। पूर्वानुमान के द्वारा इस पर नियंत्रण किया जा सकता है। व्यापार चक्र भविष्य में कब उत्पन्न होगा, इसका आंकलन भूतकालीन समंको व वर्तमान व्यावसायिक परिस्थितियों का ध्यान में रखकर व्यापार चक्र की भावी प्रवृत्ति का आंकलन किया जा सकता है। इस प्रकार व्यापार चक्र को नियंत्रित कर व्यापार पर पड़ने वाले उसके दुष्प्रभावों से बचा जा सकता है। जब तेजी की स्थिति होती है, तब उद्योग व व्यापार में तेजी के साथ वृद्धि होती है। इसके विपरीत मंदी की स्थिति में रोजगार, उत्पादन, विनियोग, बचत आदि पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है किन्तु पूर्वानुमान के माध्यम से इन दुष्प्रभावों को एक सीमा तक रोका जा सकता है।

6. उत्पाद की मांग व पूर्ति में समन्वय :-

पूर्वानुमान के माध्यम से एक व्यवसायिक फर्म अपने उत्पादन की मांग का निर्धारण कर सकने में सफल होती है। पूर्व में उसके उत्पाद की क्या मांग होती थी, वर्तमान में क्या प्रवृत्ति चल रही है? उपभोक्ता की रुचि फैशन में क्या बदलाव आ रहे हैं? बाजार में उसकी प्रतिद्वन्द्वी फर्मों की गतिविधियों में किस प्रकारके परिवर्तन हो रहे हैं? इन सबकों दृष्टिगत रखकर अपने उत्पाद की मांग का निर्धारण कर सकती है। उत्पादन की मांग का निर्धारण करने के पश्चात् उसी के अनुरूप उत्पादन मात्रा का निर्धारण किया जाता है। इसी क्रम में कच्चे माल, श्रम-शक्ति व अन्य आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाकर उत्पाद की मांग व पूर्ति में संतुलन स्थापित किया जा सकता है।

7. विक्रय व उत्पादन में समन्वय :-

पूर्वानुमान इस प्रकार की विधि है जो कि व्यवसायी को वर्तमान व भूतकालिक विक्रय स्तर का सूक्ष्म विवेचन कर भावी विक्रय अनुमान लगाने में मदद करता है। विक्रय की मात्रा के अनुरूप ही उत्पादन मात्रा में बढ़ाने के लिए विभिन्न साधनों की आवश्यकताओं का नियोजन किया जाता है। इस प्रकार पूर्वानुमान विक्रय एवं उत्पादन में समन्वय स्थापित करने में भी सहायक सिद्ध होता है।

8. प्रभावी समन्वय :-

पूर्वानुमान, व्यावसायिक क्रियाओं में प्रभावी समन्वय स्थापित करने में भी सहायक है, क्योंकि पूर्वानुमान का कार्य सभी विभागों के सहयोग प्राप्त करके किया जाता है। फलतः सभी विभागों सामूहिक भावना व सहयोगी संगठन में प्रभावी समन्वय स्थापित करने में सहायता मिलती है।

9. नियोजन की सफलता में सहायक :-

पूर्वानुमान नियोजन प्रक्रिया के क्रियान्वयन के लिए आधार प्रस्तुत करते हैं। योजना निर्माण का कार्य पूर्वानुमान के बगैर असंभव है। विभिन्न उद्देश्यों का निर्धारण पूर्वानुमान के द्वारा ही किया जाता है। यह नियोजन की रूपरेखा तैयार करता है।

2.7 पूर्वानुमान की मान्यताएँ :-

पूर्वानुमान निम्न लिखित मान्यताओं पर आधारित है:-

1. परिशुद्ध, विश्वसनीय व नियमित सूचनाएँ प्राप्त होने पर ही शुद्ध पूर्वानुमान लगाए जा सकते हैं।
2. भूतकालीन तथ्यों, घटनाओं व समंको के आधार पर पूर्वानुमान लगाए जाते हैं।
3. भूतकालीन घटनाओं का ध्यान में वर्तमान परिस्थितियों को ध्यान में रखकर पूर्वानुमान लगाए जाते हैं।

2.8 पूर्वानुमान की सीमाएँ :-

पूर्वानुमान को व्यर्थ का मानसिक व्यायाम के रूप में माना जाता है। इस व्यायाम को कम करने में व्यर्थ ही समय श्रम का अपव्यय किया जाता है। पूर्वानुमान की निम्न लिखित कुछ सीमाएँ हैं:-

1. अत्यधिक मानसिक व्यायाम, धनराशि का अपव्यय एवं श्रम का अतिमव्ययी पूर्ण उपयोग होता है।
2. पूर्वानुमान वास्तविकता के आधार पर खरे उतरे आवश्यक नहीं है।
3. पूर्वानुमान बाह्य परिस्थितियों के बदलते ही परिवर्तित हो जाते हैं। अतः पूर्वानुमान व्यावहारिक के धरातल पर खरे नहीं उतरते।

बोध प्रश्न

प्रश्न 1 पूर्वानुमान क्या है इसके महत्व और सीमाओं पर प्रकाश डालिए ?

2.9 व्यावसायिक पूर्वानुमान के मूल तत्व :-जैसा की पूर्व में विवेचन किया जा चुका है कि पूर्वानुमान लगाने में भूतकालीन समंको, तथ्यों एवं प्रवृत्तियों का वर्तमान परिस्थितियों से सामंजस्य स्थापित कर आगे की दिशा निर्धारित की जाती है। प्रसिद्ध प्रबंध विशेषज्ञ जेम्स.डब्ल्यू.रेडफिल्ड के अनुसार व्यावसायिक पूर्वानुमान में निम्न आवश्यक तत्व होने चाहिए:-

1. **मूल आधार निर्माण करना :-**पूर्वानुमान के लिए यह आवश्यक है कि सर्वप्रथम व्यावसायिक प्रतिष्ठान के ऐतिहासिक तथ्यों का सूक्ष्म अध्ययन किया जाए, क्यों कि भूतकालिक समंको, तथ्य व अनुभव पूर्वानुमान के लिए मूल आधार तैयार करते हैं। इन्ही का वर्तमान परिस्थितियों के साथ सामंजस्य स्थापित करके भविष्य के लिए अनुमान लगाए जाते हैं। अतः सर्वप्रथम उपलब्ध भूतकालिक व वर्तमान तथ्यों को आधार मानकर पूर्वानुमान लगाए जाते हैं।
2. **भावी व्यवसाय का निर्धारण करना :-**इसके अंतर्गत भावी संभावनाओं का अनुमान लगाया जाता है। इस संभावनाओं के आधार पर योजनाएँ निर्मित की जाती है। इन योजनाओं को आधार मानकर भावी अनुमान लगाए जाते हैं।
3. **वास्तविक व अनुमानित उद्देश्यों की तुलना करना :-**पूर्वानुमान वास्तविकता के धरातल पर कितने कारगर सिद्ध हुए हैं, इसकी तुलना वास्तविक परिणामों से की जाती है। वास्तविक उपलब्धियों व पूर्वानुमानित लक्ष्यों में विचरणों का आंकलन किया जात है। अति-महत्वपूर्ण अंतरों का गहन विश्लेषण किया जाता है।

4. **पूर्वानुमान प्रक्रिया में सुधार करना** :-पूर्वानुमान एक निरन्तर प्रक्रिया है। प्रथम पूर्वानुमान में यदि त्रुटियां रह गई हैं, तो उनका विश्लेषण करके सुधार करने की कोशिश कर सके, ताकि उनमें ओर अधिक उन्नयन किया जा सके। निरन्तर अध्याय एवं अनुभव से पूर्वानुमान प्रक्रिया को ओर अधिक श्रेष्ठतर किया जा सकता है। अतः नियमित अभ्यास से ओर अधिक परिशुद्ध अनुमान लगाए जा सकते हैं।

अन्य :-

1. भूतकालिक व वर्तमान परिस्थितियों का गहन विश्लेषण
2. सांख्यिकी, गणितीय, अर्थ मित्तीय, कम्प्यूटरीकृत विश्लेषण की गहन जानकारी व उपयोग।
3. समस्त समंक व सूचनाएँ शुद्ध एवं पर्याप्त मात्रा में उपलब्ध होनी चाहिए।
4. पूर्वानुमान में व्यक्तिगत प्रभाव का नगण्य उपयोग होना चाहिए अर्थात् ये किसी भी प्रकार के पक्षपात से रहित होने चाहिए।
5. इनसे प्राप्त लाभ, पूर्वानुमानों की लागत से अधिक होने चाहिए।
6. पूर्वानुमानों में किसी भी प्रकार की विसंगति नहीं होनी चाहिए।
7. पूर्वानुमान लोचशील हो ताकि परिवर्तित परिदृश्य के अनुरूप आवश्यक समायोजन किए जा सकें।

2.10 व्यावसायिक पूर्वानुमान के प्रकार :-

सामान्यतः इनको निम्न दो भागों में विभाजित किया जा सकता है :-

समयानुसार	उद्देश्यानुसार
1. अल्पकालीन	1. विक्रय एवम मांग पूर्वानुमान
2. मध्यकालीन	2. उत्पादन पूर्वानुमान
3. दीर्घकालीन	3. लागत पूर्वानुमान
	4. वित्तीय पूर्वानुमान
	5. लाभ पूर्वानुमान

1. समयानुसार वर्गीकरण :

1. अल्पकालीन वर्गीकरण —ये पूर्वानुमान अधिकतम एक वर्ष के लिए लगाए जाते हैं।
2. मध्यकालीन पूर्वानुमान—अधिकतम दो वर्ष के लिए लगाए जाते हैं। इसमें कच्चे माल की उपलब्धता, श्रमशक्ति का आंकलन आदि का अनुमान लगाया जाता है।
3. दीर्घकालीन अनुमान—ये दीर्घकालीन उद्देश्यों की पूर्ती के लिए लगाए जाते हैं, जो कि पांच से दस वर्ष की अवधि के लिए लगाए जाते हैं। इसमें मुख्यतः संयंत्र के आकार निर्धारण नवीन प्रौद्योगिकी का उपयोग आदि का सम्मिलित किया जाता है।

2. उद्देश्यानुसार वर्गीकरण

1. **विक्रय एवं मांग पूर्वानुमान** :-किसी भी व्यावसायिक प्रतिष्ठान के लिए विक्रय मात्रा अत्यधिक महत्वपूर्ण होती है, क्योंकि इसी पर उनकी लाभों की मात्रा निर्भर करती है। विक्रय स्वयं उत्पाद की मांग पर निर्भर करती है। अतः सर्वप्रथम उत्पाद की मांग का निर्धारण करता है। यह कार्य बाजार शोध, संस्था के कर्मचारियों के पूर्व अनुभव आदि के आधार पर लगाया जा सकता है। उत्पाद की मांग के अनुरूप ही विक्रय का स्तर निर्धारित किया जाता है। इस प्रकार मांग पूर्वनुमान यदि सही है, तो विक्रय पूर्वनुमान भी पूर्णतः परिशुद्ध होगा।
2. **उत्पादन पूर्वनुमान** :-विक्रय पूर्वनुमान का निर्धारण किए जाने के पश्चात उत्पादन की मात्रा का निर्धारण किया जाता है। विक्रय पूर्वनुमान की सफलता बहुत कुछ उत्पादन, पूर्वनुमानों की शुद्धता पर निर्भर करती है। उत्पादन

पूर्वानुमानों के अंतर्गत कच्चे माल की उपलब्ध, श्रम व विद्युतशार्क की उपलब्धता का आंकलन किया जाता है। उत्पादन की मात्रा क्या है ? किस समय कितने उत्पाद की आवश्यकता होगी, आदि का आंकलन उत्पादन पूर्वानुमान के अंतर्गत किया जाता है। विक्रय पूर्वानुमानों के अनुरूप संस्था के उत्पाद की निरन्तर एवं पर्याप्त पूर्ति पूर्णतः शुद्ध उत्पादन पूर्वानुमान पर निर्भर करती है।

3. **लागत पूर्वानुमान:**—लागत पूर्वानुमान लगाया जाना भी संस्था के लिए महत्वपूर्ण है। लागत अनुमान के अंतर्गत प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष दोनों प्रकार की लागतों का आंकलन किया जाता है। लागत पूर्वानुमान सुनिश्चित होने चाहिए, ताकि निश्चित बिक्री पर लाभ कमाए जा सके। लागत पूर्वानुमान के अंतर्गत मूल लागत (प्रत्यक्ष श्रम, प्रत्यक्ष सामग्री व अन्य प्रत्यक्ष व्यय), निर्माणी या करखाना उपरिव्यय, कार्यालय या प्रशासकीय उपरिव्यय, विक्रय एवं वितरण उपरिव्यय आदि के अनुमान लगाए जाते हैं।
4. **वित्तीय पूर्वानुमान :**—व्यवसाय की समस्त गतिविधियों के निर्बाध एवं निरन्तर संचालन के लिए पर्याप्त मात्रा में वित्त की उपलब्धता अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। अन्यथा इसका प्रतिकूल असर उत्पादन प्रक्रिया पर पड़ता है। इसके अंतर्गत अल्पकालीन व दीर्घकालीन दोनों प्रकार के वित्तीय अनुमान लगाए जाते हैं। अल्पकालिक अनुमान रोकड़ बजट एवं दीर्घकालिक अनुमान पूंजी-बजट से लगाए जाते हैं।
5. **लाभ पूर्वानुमान :**—प्रत्येक व्यावसायिक प्रतिष्ठान सदैव विनियमित पूंजी पर एक निश्चित दर से प्रत्याय प्राप्त करना चाहता है। सभी प्रकार के पूर्वानुमान लगाए जाने के पश्चात् लाभों का पूर्वानुमान लगाया जाता है। लाभों के पूर्व-निर्धारण से, लागत नियंत्रण व विक्रय संवर्द्धन को बल मिलता है। उचित दर लाभ प्राप्त करने के लिए विक्रय से प्राप्त आय व लागतों का पूर्व निर्धारित स्तर बनाए रखने में मदद मिलती है अर्थात् सुनियोजित लाभ नीति निर्धारित करने से उपक्रम की गतिविधियों के निर्बाध संचालन में मदद मिलती है।

बोध गम्य प्रश्न :-

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान के महत्व पर विस्तार पूर्वक प्रकाश डालिए ?
2. व्यावसायिक पूर्वानुमान के मूल तत्वों का विस्तार पूर्वक समझाइये।
3. व्यावसायिक पूर्वानुमानों की मुख्य प्रकाशों को समझाइये?

2.11 व्यावसायिक पूर्वानुमान की विधियां

पूर्वानुमान की निम्न प्रमुख विधियां हैं:-

1. **विभागीय अध्यक्षां से पर्याप्त विचार-विमर्श :-** प्रत्येक व्यावसायिक प्रतिष्ठान के विभाग और उपविभाग होते हैं। प्रत्येक विभाग का स्पष्ट कार्य विभाजन होता है। प्रत्येक विभाग के कार्य-निष्पादन का दायित्व संबंधित विभागाध्यक्ष का होता है। विभागाध्यक्ष अपने विभाग से संबंधित पूर्व कार्य निष्पादन व वर्तमान में संचालित गतिविधियों के संबंध में सूक्ष्म व गहन जानकारी होती है। व्यवसाय में पूर्व में आए उतार चढ़ावों के विषय में पूर्णतः विज्ञ होते हैं। पूर्व वर्षों के कार्य संचालन में आज़ बाधक तत्वों के विषय में भी वे पूर्ण जानकारी रखते हैं। अतः उनके पूर्व अनुभव के द्वारा भावी व्यावसायिक प्रवृत्ति का अनुमान लगाने में मदद मिल सकती है। व्यावसायिक गतिविधियों के संचालन में आने वाले अवरोधक तत्वों को भी पूर्व में जानकारी हो जाने से उनको नियंत्रित कर जोखिमो से बचा जा सकता है।

लाभ :-

1. अत्यधिक मितव्ययी प्रणाली है।
2. अत्यधिक सुगम व सरलीकृत प्रक्रिया है।
3. कम लागत, समय व श्रम की बचत होती है।

4. विभागाध्यक्षों के पूर्व अनुभव का लाभ लेने से उनकी मनोबल में वृद्धि होती है।

दोष :-

1. विभागाध्यक्षों द्वारा पूर्वाग्रहों युक्त पूर्वानुमान लगाए जाने से, गलत पूर्वानुमान निर्धारित हो सकते हैं।
2. केवल विभागाध्यक्षों से ही पूर्वानुमान संबंधी परामर्श लिए जाते हैं, अधीनस्थों के विचारों की उपेक्षा होती है। उनकी योग्यता व अनुभव से प्रतिष्ठान लाभ नहीं उठा पाता, जो कि उचित नहीं है।

2. कार्यकर्ताओं की राय :- इसी विधि के अन्तर्गत प्लांट जमीनी स्तर पर कार्य कर रहे कर्मचारियों के पूर्व अनुभव, उनको योग्यता व विशेषता का लाभ उठाने का प्रयास किया जाता है। वे संस्था के लिए अनुमान तैयार करते हैं। उनके द्वारा तैयार अनुमान विभागाध्यक्ष को सौंपे जाते हैं। विभागाध्यक्ष उनका गहन अध्ययन करते हैं। उचित प्रतीत होने पर उन्हें विभागीय पूर्वानुमान के अंतर्गत सम्मिलित कर लिया जाता है।

लाभ :-

1. अत्यधिक सरल एवम मितव्ययी
2. परिशुद्ध पूर्वानुमान संभव
3. सता के विकेन्द्रीकरण को प्रोत्साहन मिलता है।

दोष :-

1. कर्मचारी पूर्वाग्रह से त्रस्त होकर स्तर से नीचे के अनुमान लगा सकते हैं या अत्यधिक महत्वाकांक्षी पूर्वानुमान लगा सकते हैं।
2. अत्यधिक श्रम साध्य विधि है।
3. त्रुटि पूर्ण पूर्वानुमानों में समय रहते सुधार न किए जाने से भविष्य में उपक्रम की क्रियाओं पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।

3. बाजार शोध विधि :- बाजार शोध विधि के अन्तर्गत व्यावसायिक प्रतिष्ठान अपने उत्पाद के संबंध में बाजार सर्वेक्षण उपयोजित करके उपभोक्ताओं की राय जानने की कोशिश की जाती है। इसके लिए प्रश्नावधियों अनुसूचियां, तैयार की जाती हैं। बाजार सर्वेक्षण के विभिन्न बाजार केन्द्रों पर जाकर उत्पाद के उपभोक्ताओं से उत्पाद के विषय में जानकारी एकत्रित की जाती है। इस विधि में उपभोक्ता की रुचि फैशल, आदत में परिवर्तन, उपभोक्ता के केन्द्र, यातायात की कठिनाईयों, सरकार नीति आदि का अध्ययन किया जाता है।

लाभ :-

1. शुद्ध सूचनाएँ प्राप्त होती हैं।
2. व्यवसाय को प्रभावित करने वाले आंतरिक व बाह्य दोनों तत्वों का अध्ययन किया जाता है।

दोष :-

1. बड़े व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के लिए ही उपयुक्त है।
2. अत्यधिक खर्चिली प्रणाली है, जिसे लघु व मध्यम स्तर के प्रतिष्ठान उपयोग में नहीं ले सकते।
3. अत्यधिक समय व श्रम साध्य प्रणाली है।

4. सांख्यिकीय विधियां :-

इनमें मुख्यतः निम्न विधियों को सम्मिलित किया जाता है -

1. व्यवसाय मापक यंत्र
2. बाह्यगणन या गणितीय प्रक्षेपण

3. काल श्रेणी विश्लेषण
4. प्रतीगमन विश्लेषण

1. व्यवसाय मापक यंत्र :-

इसके अन्तर्गत निम्न प्रकार के सूचकांक तैयार किये जाते हैं। इनके माध्यम से व्यवसाय की भावी प्रवृत्तियों का आंकलन किया जा सकता है। कुछ महत्वपूर्ण सूचकांक हैं :-

1. सकल राष्ट्रीय उत्पाद
2. शुद्ध राष्ट्रीय उत्पाद
3. कृषि उत्पादन
4. औद्योगिक उत्पादन
5. थोक मूल्य एवं उपभोक्ता का मूल्य
6. अशोक व प्रतिभूतियां के मूल्य
7. आयात-निर्यात
8. बैंक अग्रिम
9. बैंक जमाएं
10. उपभोक्ता
11. मजदूरी
12. रोजगार तथा अन्य

2. बाह्यगणन या गणितीय प्रक्षेपण :-

इस विधि के अन्तर्गत स्थिर प्रकृति के समंको के आधार पर उपयुक्त उपनति वत्र की सहायता से गणितीय संबंध की स्थापना की जाती है। तत्पश्चात भावी अवधि की प्रवृत्ति का अध्ययन किया जाता है। व्यावसायिक पूर्वानुमान में निम्न उपनति वक्रों को प्रयुक्त किया जाता है -

1. अंक गणितीय उपनति :-

इसके उपनति वक्र से एक सरल रेखा प्राप्त होती है, जिसका तात्पर्य यह है कि समय की प्रत्येक इकाई आश्रित चर मूल्य एक समान या स्थिर दर से बढ़ता है।

उदाहरणार्थ निम्न सरल रेखीय संबोधन पर विचार करते हैं

$$Y = a + bx$$

a = स्थिरांक

B = परिवर्तन की दर

इन्हे निम्न दो समीकरणों की सहायता से हल किया जा सकता है :

$$“ y = na + b”x$$

$$“Xy = a “ x + b “x^2$$

(ख) अर्द्ध-लघुगणकीय उपनति :-

निम्न समीकरण का लघुगणक मान प्राप्त करके उपनति का बिंदु रेखीय चित्रण किया जाता है :

$$Y = a + bx$$

(ग) गोम्पर्टज वक्र :

गोम्पर्ट्ज वक्र निम्न समीकरण पर आधारित है :

$$Y_c = a b^{cx}$$

लघुगणकिय रूप में

$$\log Y_c = \log a + cx \log b$$

3. काल श्रेणी विश्लेषण :- सामान्य शब्दों में काल श्रेणी निश्चित समयानुसार (प्रायः समान अंतराल पर) लिए गये प्रेक्षणों का समुच्चय है। काल श्रेणी दो चर मूल्यों के कारण तथा अप्रभाव का संबंध स्थापित करती है। इन चरों में से एक चर "समय" है, जो कि स्वतंत्र चर होता है तथा दूसरा चर "समंक" है, जो कि आश्रित चर कहलाता है। यदि किसी व्यावसायिक प्रतिष्ठान के गत वर्षों के समंक उपलब्ध हो, तो तथा उसमें सुनिश्चित व कोई प्रवृत्ति दृष्टिगोचर होती या मौसमी उच्चावचन होते हो, तो काल श्रेणी विश्लेषण का उपयोग किया जा सकता है।

काल श्रेणी में मुख्य रूप से निम्न घटक हैं:-

1. दीर्घकालीन उच्चावचन

1. उपनति
2. दीर्घकालीक चक्र

2. अल्पकालीन उच्चावचन

- (1) नियमित उच्चावचन
 1. मौसमी उच्चावचन
 2. चक्रीय उच्चावचन
- (2) अनियमित उच्चावचन

काल श्रेणी में सुदीर्घकालीन उपनति को मापने की विधिया -

1. मुक्त हस्त वक्र विधि
2. अर्द्धमाध्य विधि
3. चल माध्य विधि
4. न्यूनतम वर्ग विधि

1. मुक्त हस्त वक्र विधि :-

यह पूर्वानुमान निर्धारण की अत्यधिक सरलीकृत विधि है। इसमें उपलब्ध आंकड़ों के आधार पर एक कालिक चित्र बनाया जाता है। जैसा कि निम्न रेखा चित्र में दर्शाया गया है। रेखाचित्र में प्रदर्शित बिन्दुओं को मिलाया जाता है। इन आलेखित बिन्दुओं से युक्त हस्तवक्र खींचा जाता है, जो निष्फोण होता है व इन समस्त बिन्दुओं से होकर जाता है।

उदाहरण :-

निम्न लिखित समंको के आधार पर विभिन्न वर्षों के उत्पादन का मुक्त हस्त वक्र सोचिए एवं वर्ष के उत्पादन का अनुमान लगाइए।

वर्ष	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
उत्पादन	20	22	24	23	25	23	26

चित्र

2. अर्द्ध माध्यक विधि :-

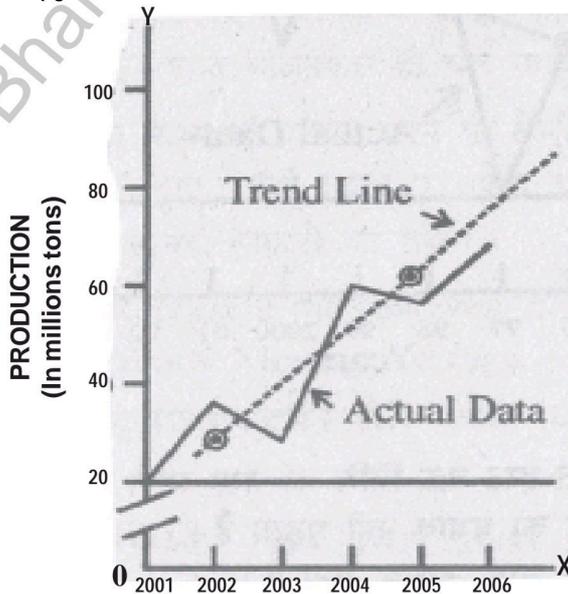
अर्द्ध माध्यक विधि के अन्तर्गत सर्वप्रथम सारणी को दो समान भागो में विभक्त कर दिया जाता है। प्रत्येक भाग का समान्तर माध्य ज्ञात किया जाता है। प्राप्त समान्तर माध्य को समय बिन्दुओं के सम्मुख रख दिया जाता है। तत्पश्चात् दोनों को ग्राफ पेपर पर अंकित कर दिया जाता है। समांतर माध्यों से होकर जाने वाली रेखा प्रवृत्ति रेखा कहलाती है, जो कि दीर्घकालीन उपनति रेखा कहलाती है।

काल श्रेणी में संख्या विषम होने पर बीच के समंक को छोड़कर उपर्युक्त प्रक्रिया सम्पन्न की जाती है।

उदाहरण

वर्ष	उत्पादन	अर्द्धमाध्यक	अर्द्धमाध्यक	मध्यक
हजार	टन	योग	का समांतर	वर्ष
2001	60			
2002	90	210	70 लाख	202
2003	60			
2004	70			
2005	90			
2006	80	240	80 लाख	2006
2007	70			

चित्र



3. चल माध्य विधि :-

इस विधि के अन्तर्गत :-

1. सर्वप्रथम यह निर्धारित किया जाता है कि चल माध्य 3 वर्षीय है या 5 वर्षीय या 7 वर्षीय चल माध्य।
2. इस प्रकार से ज्ञात चल मध्यो व मूल समंको को आलेख पत्र पर प्रदर्शित किया जाता है।

चल माध्य – चल माध्य अवधि के समंको का योग

चल माध्य अवधि

3. तत्पश्चात एक सरल रेखा खींची जाती है, जो अधिक से अधिक गतिमान माध्यम में से गुजरे। यह रेखा दीर्घ कालीन उपनति रेखा होगी।
4. सम्पूर्ण प्रक्रिया निम्न उदाहरण से स्पष्ट है –

उदाहरण

वर्ष (रू. में)	बिक्री चल क्षेत्र	तीन माध्य	तीन वर्षीय वर्ष	माध्य का
2002	20	—	—	—
2003	22	69	13	2003
2004	27	72	24	2004
2005	23	73	243	2005
2006	23	—	—	—

4. न्यूनतम वर्ग विधि :-

इसके अंतर्गत न्यूनतम वर्ग मान्यता के आधार पर गणीतीय समीकरण की सहायता से काल श्रेणी के लिए उपयुक्त रेखा खींची जाती है।

(1) y के स्वतंत्र एवं x के आश्रित चर होने पर :-

$$x = a + by$$

a व b के मान निम्न दोनो समीकरणों से ज्ञात किए जा सकते हैं :-

$$“X = na + b”y$$

$$“Xy = a”y + b”y^2$$

2. के स्वतंत्र होने व के आश्रित चर होने पर

$$y = a + bx$$

a व b के मान निम्न दो समीकरणों से भी ज्ञात किये जा सकते हैं :-

$$“y = na + b”y$$

$$“Xy = a”x + b”y^2$$

सम्पूर्ण प्रक्रिया को निम्न उदाहरण द्वारा स्पष्ट किया गया है :

उदाहरण :-

निम्न विक्रय आंकड़ों से वर्ष 2007 के लिए विक्रय का अनुमान लगाइये।

वर्ष	2002	2003	2004	2005	2006
विक्रय (लाखों में)	83	92	71	90	169
2002	83	-2	4	-166	
2003	92	-1	1	-92	
2004	71	0	0	0	
2005	90	1	1	90	
2006	169	2	4	338	
N=5	"y=505	"x 20	"x 10	"xy 170	

हल माना कि उपरति समीकरण है :

$$y = a + bx$$

a व b के मान निम्न समीकरणों से भी ज्ञात किये जा सकते हैं :-

$$"y = na + b"y$$

$$"Xy = a " x + b "x2$$

यहां " x = 0

$$a "y = 505 = 101$$

$$n \quad 5$$

$$b = "xy = 170 = 17$$

$$"x2 \quad 10$$

$$Yc = 101 + 17x$$

वर्ष 2007 के लिए

$$x = 2007 - 2004 = 3$$

अतः वर्ष 2007 के लिए विक्रय पूर्वानुमान होगा :-

$$Y = 101 + 17(3)$$

$$= 101 + 51$$

= 152 लाख

बोध गम्य प्रश्न :-

1. निम्न सूचना उपभोक्ता की आय एवं मांग से संबंधित है –

$$a = 25, b = 2$$

प्रतिगमन समीकरण $y=a+bx$ का उपयोग करते हुए, बताइये की उपभोक्ता की आय 200 रु होने पर उसकी मांग क्या होगी।

2. निम्न समंको के आधार पर 2008 के लिए बिक्री का पूर्वानुमान लगाइये ?

वर्ष	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
बिक्री	10	15	12	10	20	25	30

(लाख रु में)

4. प्रतिगमन विश्लेषण :-

प्रतिगमन विश्लेषण के अंतर्गत इस बात का अध्ययन किया जाता है कि दो या अधिक चरों में किस प्रकार का संबंध है। इस विधि में एक चर की दूसरे (चरों) पर आश्रितता का अध्ययन किया जाता है। इसके अनुसार दो चर मूल्यों के संबंध की प्रकृति व मात्रा की माप के साथ चर मूल्यों की सहायता से आश्रित चर मूल्य के संभाव्य मूल्य को ज्ञात किया जा सकता है।

इन अनुमानों के लिए दो द्विचर श्रेणियों में दो प्रतिगमन समीकरणों :-

1- Y का प्रतिगमन X पर

2- X का प्रतिगमन Y पर

प्रथम समीकरण

$y =$ आश्रित चर, $x =$ स्वतंत्र चर मानने पर

$$Y = a + b x$$

या

$$(y-x) = b y_x (x-x)$$

जहां

$Y = Y$ श्रृंखला का समांतर माध्य

$x = x$ श्रृंखला का समांतर माध्य

या

$b y_x^2$ y का x पर प्रतिगमन गुणांक

या

$$(y-y) = r 6y (x-x)$$

$$6x$$

r = सह संबंध गुणांक

$6x = x$ श्रृंखला का प्रमाप विचलन

$6y = y$ श्रृंखला का प्रमाप विचलन

द्वितीय समीकरण

Y = स्वतंत्र चर व x = आश्रित चर होने पर

$$x = a + by$$

या

$$x - x = by (y - y)$$

या

$$x - x = by (y - y)$$

$$6y$$

उपर्युक्त सूत्रों से प्रतिगमन समीकरण ज्ञात करके भावी व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाए जा सकते हैं। प्रतिगमन विधि T द्वारा पूर्वानुमान लगाने की प्रक्रिया को निम्न उदाहरण द्वारा स्पष्ट किया गया है।

उदाहरण :

निम्न सूचना के आधार पर यह ज्ञात कीजिए कि यदि चैन्नई में किसी वस्तु की मांग 50 है, तो जयपुर में उसकी संभावित मांग क्या होगी।

$$\text{चैन्नई की औसत मांग (x)} = 60$$

$$\text{जयपुर की औसत मांग (y)} = 62$$

$$\text{चैन्नई का प्रमाप विचलन (6x)} = 3$$

$$\text{जयपुर का प्रमाप विचलन (6y)} = 25$$

$$\text{सह संबंध गुणांक (r)} = 0.6$$

(म द स वि.वि. अजमेर बी.कॉम III 2001)

Y – का मान ज्ञात करने के लिए x का x पर प्रतिगमन समीकरण का प्रयोग करना होगा।

$$(y - y) = r \frac{6y}{6x} (x - x)$$

$$6x$$

$$(y - 62) = 0.6 \times \frac{25}{3} (x - 60)$$

$$3$$

$$Y - 62 = 5(x - 60)$$

$$y - 62 = 0.5x - 30$$

$$Y = 0.5x - 30 + 62$$

$$y = 0.5x + 32$$

$$y = 0.5x + 32$$

यदि

$$x = 50$$

$$y = 0.5 \times 50 + 32$$

$$= 25 + 32 = 57$$

5. आधुनिक अर्थमितीय विधि :-

यह अत्यधिक आधुनिक विधि है जिसके अन्तर्गत, चर मूल्यों के आधार पर द्विपद समीकरणों का उपयोग किया जाता है। गणित के ज्ञान की आवश्यकता होती है। अत्यधिक जटिल विधि है। समीकरणों का हल करने के लिए उच्च कोटि की कम्प्यूटर प्रोग्रामिंग की आवश्यकता होती है। वर्तमान में स्टैटिस्टिकल पैकेज फोर स्पेशल सांईस सोफ्टवेयर का बहुतायत से प्रयोग किया जाता है।

लाभ :-

1. अत्यधिक विश्वसनीय व वैज्ञानिक की विधि
2. शुद्ध निष्कर्षों की प्राप्ति

दोष :-

1. अत्यधिक जटिल प्रणाली
2. निष्कर्षों की शुद्धता आंकड़ों की शुद्धता पर निर्भर।

बोध प्रश्न

प्रश्न पूर्वानुमान की कोई दो विधियों पर विस्तार पूर्वक प्रकाश डालिए।

शब्दावली

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान

“समस्त योजनाओं का निर्माण अनेक पृथक-पृथक कार्य-योजनाओं द्वारा किया जाता है, जिन्हें पूर्वानुमान कहा जाता है। पूर्वानुमान प्रशासन का वह तंत्र है, जिसके आधार पर बजट निर्मित किया जाता है तथा इस प्रकार यह भावी योजना या पूर्वानुमान से संबंध रखता है।”

2. व्यवसाय मापक यंत्र :-

इसके अन्तर्गत निम्न प्रकार के सूचकांक तैयार किये जाते हैं। इनके माध्यम से व्यवसाय की भावी प्रवृत्तियों का आंकलन किया जा सकता है।

3. काल श्रेणी विश्लेषण :-

सामान्य शब्दों में काल श्रेणी निश्चित समयानुसार (प्रायः समान अंतराल पर) लिए गये प्रेक्षणों का समुच्चय है। काल श्रेणी दो चर मूल्यों के कारण तथा अप्रभाव का संबंध स्थापित करती है। इन चरों में से एक चर "समय" है, जो कि स्वतंत्र चर होता है तथा दूसरा चर "समंक" है, जो कि आश्रित चर कहलाता है।

4. बाजार मूल्य

बाजार मूल्य से अर्थ किसी वस्तु के उस मूल्य से है जो अति अल्पकालीन बाजार में मांग व पूर्ति के अस्थायी साम्य से होता है।

5. सामान्य मूल्य

सामान्य मूल्य का अर्थ ऐसे मूल्य से होता है जो कि वस्तु की मांग व पूर्ति के स्थाई (साम्य) द्वारा दीर्घकाल में निर्धारित होता है।

6. पूंजी बाजार

पूंजी बाजार दीर्घकालीन प्रतिभूति विनिमय, अभिगोपक, विनियोग बैंक आदि से संबंधित होता है। जो कि दीर्घकालीन पूंजीगत स्रोतों के क्रय विक्रय से संबंधित होता है।

7. मुद्रा बाजार

मुद्रा बाजार वह वित्तीय क्षेत्र है जिसमें अल्पकालीन साख उपकरणों का क्रय विक्रय होता है।

संदर्भ

1. एम.आर.अग्रवाल – व्यावसायिक बजटन
2. बेट्टी जे – कॉरपोरेट प्लानिंग एण्ड बजटरी कंट्रोल
3. मनमोहन एण्ड गोयल – प्रिंसीपलस ऑफ मैनेजमेंट एकांटिंग
4. जैन, खण्डेलवाल, पारीक, दवे, महेश्वरी एडवांसड एकांटिंग
5. जे.के. अग्रवाल एण्ड अदर्स – प्रबन्धकी लेखांकन
6. अग्रवाल, विजय, सुरोलिया – व्यावसायिक बजटन
7. डी. कास्टर, डी.टी. व अन्य – मैनेजमेंट एकांटिंग ए. डीसिजन मैकिंग
8. विभिन्न विश्वविद्यालयों के विभिन्न वार्षिक परिक्षाओं के संबंधित विषय के प्रश्न पत्र
9. लेविन व रोबीन – स्टेटीस्टिक्स फॉर मैनेजमेंट
10. के.के. शर्मा स्टेटीस्टिक्स ऑफ मैनेजमेंट स्टेडीज

खण्ड स बजट के प्रकार

अध्ययन की रूपरेखा

- 3.0 उद्देश्य
- 3.1 प्रस्तावना
- 3.2 विभिन्न प्रकार के बजट
- 3.3 वित्तीय बजट
- 3.4 स्थिर एवं लोचशील बजट
- 3.5 मास्टर बजट
- 3.6 उत्पादन बजट
- 3.7 उत्पादन लागत बजट
- 3.8 प्रत्यक्ष सामग्री बजट
- 3.9 प्रत्यक्ष श्रम बजट
- 3.10 उपरिव्यय बजट
- 3.11 रोकड़ बजट

3.0 उद्देश्य

प्रस्तुत इकाई के छात्र बजट के विभिन्न प्रकारों से अवगत हो सकेंगे। विभिन्न बजटों के आशय एवं तैयार करने की विधि से परिचित हो सकेंगे। विभिन्न बजटों की सैद्धांतिक व्याख्या के साथ-साथ आंकिक प्रश्नों के माध्यम से भी बजट के प्रकारों पर विस्तृत प्रकाश डाला गया है।

3.1 प्रस्तावना

जैसा कि प्रथम इकाई में स्पष्ट किया जा चुका है कि बजट भावी व्यावसायिक आवश्यकताओं का अनुमान है, जो कि व्यावसायिक प्रतिष्ठान की निश्चित अवधि के लिए सभी गतिविधियों को सम्मिलित करते हुए, क्रमबद्ध आधार के अनुसार हो सकता है अर्थात् बजट के माध्यम से भावी अवधि के लिए व्यावसायिक क्रियाओं के अनुमान लगाए जाते हैं। ये अनुमान किस प्रकार लगाए जाएं? इसके लिए उपक्रम की विभिन्न गतिविधियों के संबंध में बजट बनाए जाते हैं। इस बजटों के अनुसरण में ही उपक्रम अपनी गतिविधियों का संचालन करता है। उदारणार्थ विक्रय बजट को ही ले, जो कि अधिकांश व्यावसायिक संस्थाओं में सर्वप्रथम बनाया जाता है। इसके माध्यम से कुल विक्रय का अनुमान लगाया जाता है, जिसे मात्रा या मूल्य में व्यक्त किया जाता है। इसी क्रम में अन्य बजटों यथा वित्तीय बजट, स्थिर व लोचशील बजट, उत्पादन बजट, उत्पादन लागत बजट व मास्टर बजट आदि पर विस्तृत प्रकाश इस इकाई में डाला जाएगा।

3.2 विभिन्न प्रकार से बजट

बजट एक प्रकार का प्रमाण है। यह किसी भी व्यवसायिक इकाई को सफलता की कुंजी है। प्रत्येक व्यवसायी अपनी क्रियाओं का निर्बाध एवं निरन्तर संचालन करने के लिए विभिन्न प्रकार के बजटों का निर्माण करता है। एक व्यवसायिक उपक्रम द्वारा बनाई जाने वाले बजटों को निम्न प्रकार सूचीबद्ध किया जा सकता है :-

1. समय के आधार पर :-

1. दीर्घकालीन बजट
2. अल्पकालीन बजट
3. अति अल्पकालीन या चालू बजट

2. लोचशीलता के आधार पर

1. स्थिर बजट
2. लोचशील बजट

3. सीमा के आधार पर

1. पूर्ण बजट
2. आंशिक बजट

4. कियाशीलता के आधार पर

1. सहायक या क्रियात्मक बजट
 1. विक्रय बजट
 2. उत्पादन बजट
 3. लागत बजट
 4. वित्तीय बजट
 1. रोकड़ बजट
 2. बजटेंड लाभ हानि खाता
 3. बजटेंड
 4. बजटेंड का विवरण
 5. पूंजी बजटन

1. समय के आधार पर बजटों का वर्गीकरण :-

1. दीर्घकालीन बजट :-

दीर्घकालीन बजट सामान्यतः 5 वर्ष से अधिक अवधि के लिए तैयार किए जाते हैं। ये बजट संस्थान के दीर्घकालीन उद्देश्यों एवं लक्ष्यों की पूर्ति के लिए बनाए जाते हैं। इनके माध्यम माध्यम से संस्थान की दीर्घकालीन नीति निर्धारित की जाती है। उदाहरणार्थ संस्थान के भावी विकास हेतु भवन, भूमि, प्लांट व मशीन भावी विस्तार योजनाओं की रूपरेखा तथा शोध एवं अनुसंधान के संबंध में नीति निर्धारण आदि को सम्मिलित किया जाता है। मशीनों की घिसावट के फलरूप पुरानी मशीन के स्थान पर नवीन मशीन का प्रतिस्थापन के संबंध में रणनीति भी इसके अन्तर्गत शामिल की जाती है।

2. अल्पकालीन बजट :-

संस्थान के अल्पकालीन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए ये बजट एक वर्षीय की अवधि तक के लिए बनाए जाते हैं। इनको निर्माण का मुख्य उद्देश्य व्यावसायिक संस्था की सामान्य गतिविधियों निरन्तर एवं सुगमता पूर्वक कार्य संचालन से है। इस हेतु संस्थान के अल्पकालिक व्ययों का अनुमान लगाया जाता है तथा तदनु रूप वित्तीय स्रोत जुटाने की एकत्रित करने की कोशिश की जाती है।

3. चालू बजट :-

ये बजट अत्यधिक अल्पकालीन अवधि के लिए बनाए जाते हैं। ये बजट सामान्यतः अल्पकालीन अंग के रूप में बहुत ही छोटी अवधि के होते हैं। पाक्षिक मासिक या सप्ताहिक अवधि के होते हैं। इनमें वर्तमान अवधि में किए जाने वाले कार्यों, गतिविधियों एवं अल्पकालीन मांग व पूर्ति को चित्रित किया जाता है।

2. लोचशीलता के आधार पर :-

बजट को निम्न दो भागों में वर्गीकृत किया जा सकता है -

1. स्थिर बजट
2. लोचशील बजट

1. स्थिर बजट :-

स्थिर बजट के अन्तर्गत सामान्यतः स्थाई उद्देश्यों एवं लक्ष्यों को प्रकट किया जाता है अर्थात् निर्धारित लक्ष्यों एवं उद्देश्यों में बजट अवधि में परिवर्तन किया जाना संभव नहीं है। परिवर्तित व्यावसायिक परिस्थिति को भी पूर्णतः नजर

अंदाज कर दिया जाता है। यह पूर्णतः स्थिर होते हैं। परिवर्तित परिस्थितियों के अनुरूप इनमें बदलाव संभव है। वास्तविक परिणामों एवं अनुमानों में विचलनों का तुलनात्मक अध्ययन बजट अवधि के बाद ही किए जाते हैं। मध्य अवधि में तुलनात्मक विश्लेषण करने पर तुलना व्यर्थ ही सिद्ध होती है, क्योंकि स्थाई उद्देश्य व वास्तविक परिणामों में काफी अंतराल प्रकट हो जाता है। यह बजट संस्था को निम्न लाभों की प्राप्ति होती है:-

1. विक्रय एवं लागत अनुमान सुस्थिर, सुदृढ़ शुद्ध हो जिनमें परिवर्तन की कोई गुंजाईस नहीं रहे।
2. व्यवसाय के अन्य समस्त सुदृढ़, शुद्ध व अपरिवर्तित हो।
3. उद्देश्य न केवल सुदृढ़ व शुद्ध हैं, बल्कि अनुपालना भी पूर्व कठोरता से की जाए।
4. ग्राहक स्थाई हो, जिनसे अग्रिम आदेश प्राप्त कर उसी के अनुरूप उत्पादन किया जा सके।
5. बजट अवधि के उपरान्त तुलनात्मक अध्ययन किया जाना सुगम हो।
6. प्रशासनिक व्यवस्था कार्यकुशल हो, ताकि स्थाई उद्देश्यों में परिवर्तन की किसी भी प्रकार की संभावना नहीं हों।
7. स्थाई उद्देश्य निर्धारित करते समय व्यवसाय पर पड़ने वाले आंतरिक व बाह्य तत्वों का अग्रिम विश्लेषण कर उनके विषय में शुद्ध जानकारी प्राप्त कर लेनी चाहिए।
8. पूर्व निर्धारित उद्देश्य में अत्यधिक कठोरता व परिवर्तन न किए जाने के कारण उनकी प्राप्ति सुगमता पूर्वक की जा सकती है।
9. पूर्वानुमान व वास्तविक उपलब्धियों में विचरण की कम संभावना रहती है।

दोष :-

1. बदलती व्यावसायिक परिस्थितियों के अनुरूप उद्देश्यों में बदलाव संभव न होकर हानि की भी संभावना रहती है।
2. बजट अवधि में अप्रत्याशित घटनाओं के घटित होने के कारण उसमें किसी भी प्रकार के समायोजन नहीं किया जा सकता।
3. शुद्ध पूर्वानुमान लगाया जाना संभव नहीं होता, अतः निश्चित उद्देश्यों एवं लक्ष्यों का निर्धारण व्यावसायिक संस्थाओं के लिए उचित नहीं।

लोचशील बजट :-

उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट है कि व्यावसायिक परिस्थितियां निरन्तर बदलती रहती हैं। अतः बदलती परिस्थितियों के अनुरूप व्यवसाय की रणनीति में भी परिवर्तन किया जाना उचित होता है। स्थिर बजट के आधार पर कोई कार्य निर्बाध गति से नहीं किया जा सकता। अतः क्रियाशीलता के प्रत्येक स्तर पर विक्रय लागत व लाभ को दर्शाया जाता है। इसके प्रकार के बजट में क्रियाशीलता के स्तर के लिए बजट अनुमान तैयार किये जाते हैं। लोचशील बजट निम्न परिस्थितियों में बनाया जाता है:

1. यदि व्यवसाय विशेष की प्रकृति मौसमी हो अर्थात् उच्चावचन होने की अधिक संभावना हो तो लोचशील बजट बनाना अधिक उपयुक्त रहता है।
2. जब उपभोक्ता की पसंद फैशन आदि में निरन्तर परिवर्तन की संभावना हो।
3. शत प्रतिशत आधारित उद्योगों के लिए लोचशील बजट बनाना उचित रहता है।
4. यदि कच्ची सामग्री व श्रम की आपूर्ति अनिश्चित, अनियमित हो तो इस प्रकार का नो बजट लाभप्रद सिद्ध होता है।

लोचशील बजट के लाभ :-

1. परिवर्तनों की निरन्तर संभावना बनी रहने के कारण व्यावसायिक जोखिम से बचने के लिए लोचदार बजट सहायक सिद्ध होता है।
2. क्रियाशीलता के विभिन्न स्तरों पर बजट तैयार किया जाता है, अतः अधिकतर लाभ स्तर वाला क्रिया स्तर चुना जा सकता है।
3. इसके अन्तर्ग परिवर्तन शील व अर्द्ध परिवर्तनशील व्ययों में स्पष्ट अन्तर किया जाता है।

लोचदार बजट की सीमाएँ :-

1. यह माध्यम व्यावसायिक इकाईयों के लिए उचित नहीं है।
2. यह अत्यधिक अमितव्ययी है।
3. लोचदार बजट तैयार करने में प्रशिक्षित श्रम शक्ति की जरूरत होती है।
4. इसे तैयार करने के लिए प्रमाप लागत लेखांकन की आवश्यकता होती है।
5. शुद्ध व्यावसायिक पूर्वानुमानों में निर्धारण से ही सही लोचदार बजट तैयार किया जा सकता है।

लोचशील बजट निर्माण की प्रक्रिया :-

लोचदार बजट बनाने के लिए निम्न बिंदुओं के विषय में जानकारी प्राप्त करना आवश्यक है। ये बिन्दु निम्न प्रकार से हैं:-

1. स्थिर लागत :-

इस प्रकार की लागतों में ऐसे व्ययों को सम्मिलित किया जाता है, जो कि उत्पादन की मात्रा में वृद्धि या कमी होने पर भी स्थिर रहते हैं। इनमें किसी भी प्रकार का परिवर्तन संभव है। किन्तु उत्पादन मात्रा में वृद्धि के साथ-साथ प्रति इकाई स्थिर लागतों में परिवर्तन होता है। प्रति इकाई लागतों में निम्न व्ययों को सम्मिलित किया जात है :-

1. स्थायी कर्मचारियों का वेतन
2. बीमा व्यय
3. किराया एवं दरे
4. विद्युत एवं पानी व्यय
5. कर

2. परिवर्तनशील लागत:-

ये इस प्रकार के व्यय हैं, जो कि उत्पादन मात्रा में परिवर्तन के अनुसार आनुपातिक रूप से बदलते रहते हैं। इस उत्पादन क्षमता के अनुसार परिवर्तन होता रहता है। किन्तु प्रति इकाई परिवर्तनशील लागतें स्थिर रहती हैं। कुछ प्रमुख परिवर्तनशील लागतें निम्न हैं :-

1. प्रत्यक्ष सामग्री
2. प्रत्यक्ष श्रम
3. प्रत्यक्ष व्यय
4. शक्ति
5. बिक्री पर कमीशन
6. रेल किराया

3. अर्द्ध परिवर्तनशील लागत :-

अर्द्ध परिवर्तनशील लागतों में स्थाई एवं परिवर्तनशील व्ययों दोनों का भाग होता है अर्थात् उत्पादन में कमी या वृद्धि के कारण इनमें परिवर्तन होता रहता है। अर्द्ध परिवर्तनशील लागतें आंशिक रूप से परिवर्तनीय होती हैं। इनमें मुख्यतः निम्न लागतें सम्मिलित की जाती हैं:-

1. अप्रत्यक्ष श्रम
2. अप्रत्यक्ष व्यय
3. विविध व्यय
4. मरम्मत एवं अनुरक्षण

उपर्युक्त लागतों का अध्ययन करने के पश्चात् अर्द्ध परिवर्तनशील लागतों को स्थिर एवं परिवर्तनशील में विभाजन की समस्या उत्पन्न होती है। इनका विभाजन निम्न प्रकार से किया जा सकता है :

1. क्रियाशीलता तुलना विधि अथवा उच्च एवं निम्न उत्पादन स्तर विधि :-

यह विस्तार विधि के नाम से भी जानी जाती है। निम्न सुत्रों का प्रयोग करके अर्द्ध परिवर्तनशील लागतों का स्थिर व परिवर्तनशील लागतों में विभाजन किया जा सकता है :-

(अ) बढ़ी हुई अर्द्ध परिवर्तनशील लागत

(उच्च स्तर की अर्द्धपरिवर्तनशील लागत) – (निम्नस्तर की अर्द्धपरिवर्तनशील लागत)

(ब) प्रति इकाई परिवर्तनशील लागत

बढ़ी हुई परिवर्तनशील लागत

(उच्च स्तर पर उत्पादन मात्रा) – (निम्न स्तर पर उत्पादन मात्रा)

(स) कुल परिवर्तनशील लागत

प्रति इकाई परिवर्तनशील लागत X उत्पादन की कुल मात्रा

(द) स्थिर लागत = कुल अर्द्ध परिवर्तनशील लागत – कुल अर्द्धपरिवर्तनशील लागत

उदाहरण :-

निम्न व्यावसायिक प्रतिष्ठान की लेखा पुस्तको से निम्न सूचनाओं के आधार अप्रत्यक्ष सामग्री, जो कि अर्द्ध परिवर्तनशील लय लागत है, को परिवर्तनशील एवं स्थिर तत्वों में विभाजित किजिए।

Month	Jan	Feb	March	April	May
Output	600	700	800	1040	940
Input	3000	3200	3400	3880	3480

1. उच्च एवं निम्न उत्पादन स्तर विधि

(a) Increased variable cost

= (Semi variable cost at high point) – (Semi variable cost at low point)

= 3880-3000 = Rs. 880/-

(B) Variable cost per unit

= Increased variable cost

High point – low point

Rs 880 = Rs 880 = Rs. 2 /-

940-500 440/-

(c) Fixed cost = Total semi variable cost

- (no of units x variable cost p.4)

= 3880 – (1040 x 2)

= 3880 – 2880 = 1000/-

परिवर्तनशील व स्थिर लागत तत्वों का विभाजन

Month	Unit of output	Indirect material cost	Fixed cost (Rs)	variable cost Rs
Jan	600	3000	1000	1200
Feb	700	3200	1000	1400
March	800	3400	1000	1600

April	1040	3880	1000	2080
May	840	3480	1000	1680

बोध गम्य प्रश्न

एक वर्कशॉप में 6 माह की अनुरक्षण लागते स्वयं तदनुरूपी मशील घेरे निम्न लिखित है :-

Month	Jan	Feb	March	April	May	Jun
Maintanace	400	420	370	440	380	390
Machine	3000	3200	2700	3400	2800	2900
Hours						

अनुरक्षण लागत जो कि अर्द्ध परिवर्तनशील है, का स्थिर एवं परिवर्तनशील तत्त्वों में विभाजित किजिए।

लोचशील बजट बनाने की विधियां :

लोचदार बजट का निर्माण विधियों से किया जाता है :-

1. बहु क्रियाशीलता विधि :-

इस विधि के अन्तर्गत, विभिन्न उत्खण्डन क्रियाशीलता स्तरों पर बजट तैयार करते किया जाता है। इसे सारणिक विधि के नाम से भी जाना जाता है। उत्पादन लागत को स्थिर, अर्द्धशील व परिवर्तनशील लागतों को स्थिर व परिवर्तन लागतों में विभाजित किया जा सकता है। लोचदार बजट को बनाने के लिए निम्न प्रारूप तैयार द्वारा तैयार किया जा सकता है:-

प्रारूप नमूना

Flexible Budget

Particular	Production capacifgor level of activity		
	80 %	90%	100%

1 Variable cost

- (a) Direct material
 - (b) Direct labour/wages
 - (c) Direct expenses
(Prime cost)
 - (d) Other variable cost (indirect)
- Total (A)

2 Semi variable cost

- (a) Indirect labour
 - (b) Plant maintenance
 - (c) Other overhead
- Total (B)

3 Fixed cost

- (a) Management salaries
 - (b) Depreciation
 - (c) Rant & taxes
 - (d) Other fixed expenses
- Total (C)

Distribution expenses (20% fixed)	7/-
Administrative exp. (Rs 50,000)	5/-
	155/-

निम्न क्रियाशीलता स्तरों पर उत्पादन बजट तैयार कीजिए तथा यह भी मान लिया गया है कि प्रशासनिक खर्चे उत्पादन के प्रत्येक स्तर दर अपरिवर्तनीय है :-

1. 6000 Units
2. 8000 Units

प्रारूप / नमून्य द्वितीय

निम्न प्रारूप के अन्तर्गत अर्द्ध-परिवर्तनशील लागत को स्थाई व परिवर्तनशील लागतों में विभाजित करके उत्पादन लागतों को निम्न प्रकार भी दर्शाया जा सकता है :

Flexible budget

For the period

Production capacity or

Particulars

level of activity

50% 80% 100%

I Variable cost / marginal cost

(a) direct material

(b) Direct labour/ wasp

(c) Direct expenses

(Prenae cost)

(d) Indirect expenses /

Over heads

Factor

Administrative

Selling & Disruption

Total Variable cost (I)

II Fixed cost

Factory / production

Administration

Selling distribution expenses

Total fixed cost II

III Total production cost (A + b)

IV Profit / sales

V Sales (c + D)

उदाहरण : व्यावसायिक प्रति ठान की एक उत्पादन क्षमता 40,000 इकाइयां वाि कि है। एक अवधि में 10,000 इकाइयों के लिए उत्पादन के लिए व्यय नीचे दिये गए हैं :

	प्रति इकाई मूल्य (रु. में)
Materials	30
Wages (50% fixed)	10
Manufacturing expenses	20

(40% variable)	
Administrator expenses	10
(Ad. Fixed)	
Selling & Distribution Expenses (60% fixed)	10
Total cost	80
Profit	20
Selling Price	100/-

70%, 90% एवं क्रियाशीलता स्तर पर एक लोचशील बजट बनाइये। ऐसे संभावना है कि वर्तमान प्रति इकाई विक्रय मूल्य 60% क्रियाशीलता तक स्थिर रहेगा, इसके पश्चात 90% क्रियाशीलता स्तर तक 5% कमी की अपेक्षा है। 90% से उपर

हल

Flexible Budget

Capacity Unit	60%	70%	90%	100%
	24000/-	28000/-	36000/-	40000/-

(A) Variable cost

Materials	7,20,000/-	8,40,000/-	10,80,000/-	12,00,000/-
Wages (50%)	1,20,000/-	1,40,000/-	1,80,000/-	2,00,000/-
Mfg exp.	1,92,000/-	2,24,000/-	2,88,000/-	3,20,000/-

Selling & Distri

bution expenses (60% fixed)	96,000/-	1,12,000/-	1,44,000	1,60,000/-
-----------------------------	----------	------------	----------	------------

	11,28,720/-	13,16,000/-	16,92,000	18,80,000
--	-------------	-------------	-----------	-----------

(B) Fixed expenses :-

Wages (50%)	1,20,000/-	1,20,000/-	1,20,000/-	1,20,000/-
Manufacturing expenses	60,000/-	60,000/-	60,000/-	60,000/-
Administration expenses	1,20,000/-	1,20,000/-	1,20,000/-	1,20,000/-
Selling & distri bution exp.	60,000/-	60,000/-	60,000/-	60,000/-

(C) Total cost

Sabs	24,000/-	26,60,000/-	34,20,000/-	36,00,000/-
	24000x10	28000x95	28000x95	40,000x90

Profit 9,11,280/- 9,84,000/- 13,68,000/- 13,60,000/-

उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट है 90% क्रियाशीलता स्तर उत्पादन करना लाभप्रद है।

Working Notes

Calculation of Fixed and variable cost

1- Wages $10,000 \times 10 = 1,00,000/-$
 Fixed $1,00,000 \times \frac{50}{100} = 50,000/-$

Variable cost
 $= 1,00,000 \times \frac{50}{100} = 50,000/-$

Per unit variable cost
 $= 50,000/10,000/-$

II Manufacturing cost

$10,000 \times 10 = \text{Rs } 1,00,000/-$
 Fixed $1,00,000 \times \frac{60}{100} = 60,000/-$

Variable cost $= 1,00,000 \times \frac{400}{100} = 40,000/-$ unit

Per unit v.c. $= \frac{40,000}{10,000} = \text{Rs } 4$ per unit

III Selling & distribution expenses

$10,000 \times 10 = 1,00,000/-$

Fixed $= 1,00,000 \times \frac{60}{100} = 60,000/-$

Variable $10,000 \times \frac{400}{100} = 40,000/-$ Unit

$= 40,000 / 10,000$
 $= 4$ per Unit

बोध गम्य प्रश्न :-

1. निम्न सूचनाओं के आधार पर एक निर्माणी कंपनी का लोचदार आपको 60%, 80%, व 100%, क्रिया शीलता स्तर पर लोचदार बजट तैयार करना है।

Cost (at 50% capacity level)

Fixed cost	Rs
Management salaries	Rs 4,20,000/-

Rent and takes	2,80,000/-
Depreciation on machinery	3,50,000/-
Sundry office expenses	4,45,000/-
	14,95,000/-
Semi variable cost	
Plant & machinery	1,25,000/-
Indirect labour	4,95,000/-
Sundry expenses	2,75,000/-
	8,95,000/-

Variable cost

Material	12,00,000/-
Labour	12,80,000/-
Salesman commission	1,90,000/-
	26,90,000/-

Semi Variable expenses remain constant between 40% and 70% activity level, increase by 10% of the above figures between 70% and 80% activity by and by 15% of the above figures between 80% and 100% capacity sales at 60% capacity are Rs 51,00,000 at 80% capacity are Rs 68,00,000 and at 100% capacity are Rs 85,00,000.

Q.2- निम्न समंक वर्ष 2007 के लिए कारखानों की क्रियाओं से संबंधित है Capacity worked at 50%

Fixed cost		Rs
Salaries	84,000/-	
Rent & Rates	56,000/-	
Depreciation	70,000/-	
Other Administrative expenses	80,000/-	
		2,90,000/-

Variable cost

Materials	2,40,000/-	
Labour	2,56,000/-	
Other Expenses	38,000/-	5,34,000/-

विभिन्न क्रियाओं के स्तर पर संभव विक्रय इस प्रकार है :

Capacity	Sales (Rs)
60%	9,50,000/-
75%	11,50,000/-
90%	13,75,000/-
100%	15,25,000/-

उपर्युक्त समंको से एक लोचदार बजट बनाइये और 60%, 75%, 90% व 100% क्रियशीलता पर लाभों का पूर्वानुमान कीजिए।

प्रश्न 3 निम्न सूचना से जो 60% उत्पादन क्षमता से संबंधित है, 80%, 90% व 100% उत्पादन क्षमता के लिए लोचदार बजट बनाइये :-

Production at 100% capacity	1000 Units
Direct materials	Rs 20 Per Units
Direct wages	Rs 8 Per units
Direct overheads	Rs 3 Per Units

Factory overhead Rs 10,000 (40% Fixed)
Office overhead Rs 6000 (40% Variable)
Selling and distribution over heads Rs 6000/-

विक्रय एवं वितरण व्यय 50% से 70% उत्पादन क्षमता तक स्थिर है 70% से 95% क्षमता तक के बीच 10% से बढ़ते है। 95% से अधिक के बीच 15% से बढ़ते है। प्रति इकाई लागत ज्ञात कीजिए।

प्रश्न. 4 रेणुका सूगर्स प्रा.लि. की 10,000 विद्युत मशीनों के बजटेड व्यय निम्न प्रकार है -

Particulars	Cost per Unit (Rs)
Direct material	60
Direct labour	30
Direct expenses	20
Factory over head (variable)	25
Factor over heads (Fixed)	15
Administrative expenses (fixed)	5
Distribution expenses (50% fixed)	5
Total cost	1601
Selling price	200

6000, 7000 और 8000 इकाईयों के उत्पादन हेतु लोचदार बजट बनाइए।

5. एक औद्योगिक इकाई की 60 प्रतिशत क्षमता स्तर पर (60,000 इकाईयों) के बजटेड व्यय निम्न प्रकार है। 70 प्रतिशत व 90 प्रतिशत क्षमता स्तर के लिए लोचदार बजट बनाइये।

costs	Rs
Direct material	1,20,000/-
Direct wages	3,00,000/-
Other expenses	60,000/-
Prime cost (A)	4,80,000/-

Variable overheads	
consumable materials	15,000/-
Shop labour	6,000/-
Maintenance & Repairs	8,000/-
Total variable overheads	29,000/-
Fixed over heads	
Inspection	1600/-
Depreciation	10,000/-
Insurance	5000/-
Salaries	6000/-

Total fixed overheads 22600/-

Total cost 5,31,600/-
profit 68,400/-
sales 600000/-

सूत्र विधि :-

लोचदार बजट सूत्र विधि के माध्यम से बनाए जा सकते हैं। इसके अंतर्गत सर्वप्रथम कुल लागत की स्थिर व परिवर्तनशील लागतों में विभाजित किया जाता है। तत्पश्चात निम्न प्रक्रिया अपनाई जाती है।

1. परिवर्तनशील लागतों में सामान्य उत्पादन मात्रा का भाग देकर प्रतीइकाई परिवर्तनशील लागत ज्ञात कर ली जाती है।
2. इस प्रकार ज्ञात की गई प्रति इकाई परिवर्तनशील लागत के आधार पर किसी भी उत्पादन स्तर पर कुल परिवर्तनशील लागत ज्ञात की जा सकती है।
3. इसमें स्थिर लागत को जोड़कर कुल लागत ज्ञात की जा सकती है।
इसे सूत्र रूप में निम्न प्रकार व्यक्त किया जा सकता है।

$$\text{Total cost (TC)} = a + b \times x$$

या

$$\text{Budget cost allowance} \\ = \text{fixed cost} + (\text{variable per unit} \times \text{No. of Units})$$

उदाहरण :-

राजस्थान स्पिनिंग मिल्स, ब्यावर के 5000 इकाई उत्पादन मात्रा के लिए (50%) संस्थापना स्तर पर निम्न सूचनाएँ प्रदान की गई हैं।

	Rs
Direct materials	10,000/-
Direct wages	30,000/-
Direct expenses	5,000/-
Factory over heads	
Fixed	20,000/-
Variable	10,000/-

60%, 70% और 80% क्रियाशीलता स्तर पर सूत्र-विधि से लोचदार बजट बनाईये।

हल :-

सूत्र विधि
माना कि समीकरण है

$$\text{TC} = a + b \times x \\ = \text{Fixed cost} + \text{variable cost} \times \text{capacity}$$

Pre unit level
unit

Elements of cost Fixed cost Variable cost per unit

	(Rs)		(Rs)
Direct material	-		2
Direct labour	-		6
Direct expenses	-		1
Variable overhead			
Factory	-		5
Selling	-		2
Fixed overheads			
factory	20,000		-
Administrator	20,000		-
Selling distribution	15,000		-
	55,000		16

अभीष्ट समीकरण

$$TC = 55 + 16x$$

Flexible Budget

level of activity (% unit)	flexible budget equation	Total cost
	$55000 + 16x$	
50% (5000)	$55000 + 16 \times 5000$	1,35,000/-
60% (6000)	$55000 + 16 \times 6000$	1,51,000/-
70% (7000)	$55000 + 16 \times 7000$	1,67,000/-
80% (8000)	$55000 + 16 \times 8000$	1,85,000/-

बोध गम्य प्रश्न

1. एक औद्योगिक इकाई में 10000 इकाइयों के उत्पादन के लिए निम्न सूचनाएँ प्रस्तुत हैं :-

Cost per unit

	(Rs)
Direct material	70
Direct wages	25
Direct expenses	05
Factory overheads (Standard of fixed)	30
Office overhead (All fixed)	10
Selling overhead (10% of fixed)	10
Distribution overheads (20% of fixed)	05

1000 इकाइयों के अन्तर से 5000 से 10000 इकाइयों की कुल लागत सूत्र विधि से लोचदार बजट तैयार कीजिए ?

2. निम्न समको के आधार पर कुल लागत सूत्र विधि से 80 प्रतिशत और 100 प्रतिशत क्रियाशीलता के स्तर लोचदार बजट तैयार कीजिए ।

Production at 50% capacity 5000 units

Raw materials Rs 80 per unit

Direct Labour Rs 50 per unit

Direct expenses Rs 15 per unit

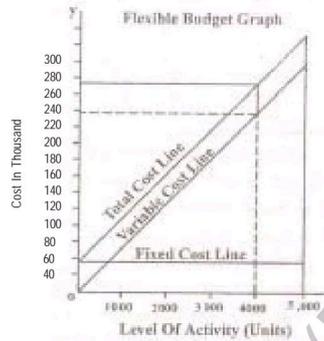
Factory exp. Rs 50,000 (50% fixed)

Administrature expenses Rs 60,000 (60% variable)

3. रेखाचित्र विधि से लोचदार बजट तैयार करना।

इस विधि से सर्वप्रथम क्रियाशिलता के विभिन्न स्तरों पर, स्थिर लागत व कुल लागत ज्ञात की जाती है। 0 अक्ष पर विभिन्न क्रियाशिलता स्तर पर 0 अक्ष पर लागतों को चित्रित किया जाता है। इस रेखाचित्र विधि से निर्मित रेखाचित्र में दर्शायी गई सूचनाओं के आधार पर किसी भी क्रियाशिलता स्तर से संबंधित उत्पादन लागत ज्ञात की जा सकती है, जैसे कि निम्न उदाहरण से स्पष्ट है।

Level of Activity (No. of unit)	Fixed cost (Rs)	variable cost	Total cost
5000	55000	80000	1,35,000
6000	55000	96000	151000
7000	55000	112000	167000
8000	55000	128000	183000



स्थिर लोचशील बजट में अन्तर

अन्तर का आधार

स्थिर बजट

लोचशील बजट

1. मान्यता इसके अन्तर्गत उद्देश्यों में स्थिरता होती है तथा व्यावसायिक परिस्थितियां अपरिवर्तनीय मानकर स्थिर बजट मनाया जाता है।

परिस्थितियां परिवर्तनीय हैं, यह मानकर यह बजट तैयार किया जाता है।

2. प्रकृति निर्माण के पश्चात् पूर्णतः अपरिवर्तनीय है।

परिवर्तित व्यावसायिक परिस्थितियों के अनुरूप समायोजन संभव

3. लागत लागत वर्गीकरण नहीं वर्गीकरण किया जाता

लागतों को स्थिर, परिवर्तनशील व अर्द्ध परिवर्तनशील में वर्गीकरण संभव।

4. तुलनात्मक अध्ययन क्रियाशिलतास्तरों के आधार पर तुलना संभव नहीं

विभिन्न क्रियाशिलता स्तरों पर तुलना संभव

(स) सीमा के आधार पर बजटों का वर्गीकरण :-

इस आधार पर बजट का निम्न दो भागों में वर्गीकृत किया जा सकता है :-

1. पूर्ण बजट :-

यह बजट समग्र रूप से व्यवसाय के समस्त अंगों को सम्मिलित करते हुए बनाया जाता है। इससे प्रतिष्ठान की समस्त गतिविधियों के विषय में सूक्ष्म जानकारी प्राप्त होती है। इससे न केवल निर्णयात्मक कार्य सरल हो जाता है वरन, समस्त विभागों की क्रियाओं में भी समन्वय स्थापित किया जा सकता है। फलतः उपक्रम के समेकित उद्देश्यों की प्राप्ति में मदद मिलती है।

2. आंशिक बजट :-

यह बजट पूर्ण रूप से ठीक विपरीत, व्यवसाय के किसी अंग-विशेष को ध्यान में रखकर बनाया जाता है। इसलिए इसे आंशिक बजट कहा जाता है। इसे बनाने का मुख्य उद्देश्य संस्था के किसी विभाग विशेष की कार्यकुशलता में सुधार लाना है। इससे समय एवं श्रम की बचत होती है। उपक्रम की समग्र कार्य-कुशलता में वृद्धि होती है।

बोधगम्य प्रश्न

1. लाचशिल बजट से आप क्या समझते हैं ? स्थिर बजट एवं लोचशिल बजट में अन्तर स्पष्ट कीजिए।
2. लोचशील बजट को परिभाषित कीजिए। इसके गुण एवं दोषों का विवेचन कीजिए।
3. लोचदार बजट बनाने के उद्देश्य व विधि का वर्णन कीजिए ?

(द) क्रियाओं के आधार पर बजटों का वर्गीकरण :-

बजटों को निम्न दो भागों में विभाजित किया जा सकता है :-

1. मास्टर बजट
2. सहायक बजट

(1) मास्टर बजट :-

मास्टर बजट को संस्था के विभागों के सारांश के रूप में जाना जाता है अर्थात् व्यवस्था के विभिन्न विभागों की गतिविधियों को इसमें संक्षिप्त रूप में प्रस्तुत किया जाता है। इसके अन्तर्गत विभिन्न विभागाध्यक्ष अपने विभागीय बजटों को बजट अधिकारी के समक्ष प्रस्तुत लक्ष्यों व अनुमानों के आधार पर बजट अधिकारी सारांश रूप में मास्टर बजट तैयार करता है, जिसमें सभी विभागों के बजटों को सार रूप में प्रदर्शित किया जाता है। बजट समिति इस अनुमोदन के पश्चात् संचालक मण्डल के सम्मुख रखती है। वहां उनसे अंतिम स्वीकृती के पश्चात्, इसे क्रियान्वयन हेतु संबंधित विभागों के विभागाध्यक्षों को इसके प्रतियां भेज दी जाती है।

परिभाषा :-

1. आई.सी.डब्ल्यू.ए. इंग्लैण्ड :-

“मास्टर बजट के अंतर्गत विभिन्न सहायक क्रियात्मक बजटों का सार होता है।”

2. रोलैण्ड एवं विलियम्स :-

“मास्टर बजट, बजट पूर्वानुमानों की झलकियों को एक प्रतिवेदन में प्रस्तुत करने के उद्देश्य से बजट अनुसूचियों का केपस्पूल के रूप में एक सारांश है।

3. आर.एम.एस.विलसन :-

“मास्टर बजट सभी विस्तृत बजटों का एक समेकित सारांश है, जिससे सम्पूर्ण परिणामों में उनके योगदान को दर्शाया जाता है।”

उपर्युक्त विवेचन स्पष्ट है कि मास्टर बजट में समस्त विभागों व उपविभागों की समस्त क्रियाओं को सारांश रूप में प्रस्तुत किया जाता है। इसके अन्तर्गत निम्न सूचनाओं को सम्मिलित किया जाता है।

- (1) विक्रय
- (2) उत्पादन
- (3) लागत

1. प्रत्यक्ष श्रम
2. प्रत्यक्ष सामग्री
3. विक्रय व्यय
4. वितरण व्यय
5. प्रशासन व्यय
- (4) लाभ
- (5) लेखा अनुपात एवं
- (6) लाभ नियोजन

मास्टर बजट का प्रारूप

1. मास्टर बजट बनाने के लिए निम्न दो प्रारूपों को प्रयोग में लाया जाता है।

प्रारूप प्रथम

Master Budget

Budgeted profit a loss account for the year ending on :-

Item	Budget period Amount (Rs)	Provisions Period Amount (Rs)
------	---------------------------------	-------------------------------------

I - Net sales

Manufacturing cost

Direct material

Direct labour

Factory over heads

Add. Opening stock

Less closing stock

II cost of goods sold

III Gross profit

Operating expenses

Administration

Selling

Distributing

Advertising

Research & Development

Financial

IV operating cost

V operating profit (III – IV)

VI Other Income

VII Net profit before tax

VIII Provision for taxation

IX Net profit (VII – VIII)

X Profit Appropriation

Dividends

Transfers to general
Reserves
Total appropriations
XI Surplus (IX – X)

उदाहरण :-

निम्न सूचनाओं के आधार पर एक व्यावसायिक इकाई के आगामी वर्ष का मास्टर बजट तैयार कीजिए :-

Sales Rs 10,00,000/-
Direct material cost 50% of sales
Direct wages 25 workers @ Rs 120 per month
Factory over heads
Indirect labour
1- Works manger @ 500per month
2- Foreman @ Rs 350 per month

Stores and spares 3% on sales
Depreciation on machinery Rs. 15000/-
Light and power Rs. 6000/-
Repairs & maintenances Rs 10,000/-
Sundry expenses 10% on direct wages
Administrative selling Rs 20,000/-
& distribution expenses
Interest from investment Rs 10,000/-
Provision for tax Rs 50,000/-
Dividend Rs 1,00,000/-

Ft

Master Budget

Particular	Amount Rs	Amount Rs
Sales		10,00,000/-
Less production cost		
1- Direct material (50% of sales)	5,00,000/-	
2- Direct wages (25 x Rs 120 x 12)	36000	
Prime cost	5,36,000/-	

III Factory overheads

(A) Variable

Stores : and spares and spars (3% of sales)	30,000
Light and power	6,000
Repairs and maintenance	10,000
Sundry expenses (10% of Direct wages)	3600

(b) fixed

Works manager	6000
Foreman	3600

Dereciation on machinery	15000	6,10,000
		3,89,900
Less administrative, sellinge	20,000/-	
Distribution expenses		
Opening frofit	3,69,800	
Add. Non – operationg income	10,000	
Interast from investrment		
Net profit tax	379800	
Less Provision for tax	50000	
Net profit offer tax	329800	
Less devidentd	100000	
Retained Undistributed profit	229800	

बोध गम्य प्रश्न

1. निम्न कंपनी की प्रदत्त सूचनाओं के आधार पर आगामी वर्ष के लिए मास्टर बजट तैयार कीजिए।

Sales	Rs. 3,00,000
Toughened glass	Rs. 5,00,000
Direct material cost	Rs. 50% of sales
Direct wages	20 workers @ Rs 150 per
factory over heads	
Indirect labour	Rs 500 per month
work manganor	Rs 400 per month
For man	Rs 12,600
Store & spares	2% of sales
Depreciation on machine	Rs. 3600
Light & power	Rs 5000
Repair etc	Rs 8000
other sundries	10% on daily wages
Administration selling & distribution expenses	Rs 14000 per annum

सहायक बजट

सहायक बजट व्यावसायिक इकाई के प्रत्येक विभाग की क्रियाओं को आधार मानकर मनाया जाता है। ये संस्था के विभाग विशेष की प्रवृत्तियों गतिविधियों, कार्यों एवं अनुमानों का विवरण होता है। ये विभाग विशेष की क्रियाओं से संबंधित होने के कारण इसे कार्यकारी सहायक या क्रियात्मक बजट की संज्ञा दी जाती है।

परिभाषा

केलर फरेरा:-

कार्यकारी बजट एक कंपनी की किजी बजट अवधि की क्रियाओं की समन्वित योजना है। सहायक बजट को निम्न दो भागों में विभाजित किया जा सकता है।

1. कार्यकम बजट :-

यह व्यावसायिक इकाई के विभाग विशेष की क्रियाओं का स्पष्ट करता है।

2. उत्तरदायी बजट :-

इसके अंतर्गत प्रत्येक विभाग के कार्यरत कर्मचारी अधिकारी के अधिकारों व उत्तरदायी का निर्धारण किया जाता है।

3. आई.सी.एम.ए.लंदन :-

क्रियात्मक बजट एक ऐसा बजट होता है, जिसमें किसी विशेष क्रिया के लिए आय एवं व्यय का नियोजन किया जाता है अथवा उत्तरदायी का निर्धारण किया जाता है।

परिभाषाओं से स्पष्ट है कि प्रत्येक क्रिया के लिए अलग अलग बजट का निर्माण किया जाता है। विभिन्न प्रकार के बजट परस्पर संबंधित होते हैं तथा मास्टर बजट निर्माण के आधार के रूप में प्रयुक्त किये जाते हैं। इस प्रकार के बजट बनाए जाने से बजट अवधि के लिए विभागीय क्रियाओं के स्पष्ट निर्धारण होने से कार्य मूल्यांकन में मदद मिलती है तथा संगठन में नियंत्रण का कार्य भी आसान हो जाता है, किन्तु छोटे व्यावसायिक उपक्रमों के लिए ये अधिक सार्थक सिद्ध नहीं होते क्योंकि ये अत्यधिक श्रम साध्य व अमितव्ययी होते हैं।

प्रमुख सहायक बजट निम्न लिखित हैं। जिनाक निर्माण किया जाता है।

1. विक्रय बजट
2. उत्पादन बजट
3. लागत बजट
1. उत्पादन लागत बजट
2. प्रत्यक्ष श्रम बजट
3. प्रत्यक्ष व्यय बजट
4. उत्पादन उपरिव्यय बजट, एव
5. संयंत्र बजट
4. शोध एवं विकास व्यय बजट
5. वित्तीय बजट
1. वित्तीय व्यय बजट
2. रोकड़ बजट
3. पूंजीगत व्यय बजट

4. अन्य बजट

1. आधिक्य बजट
2. घाटे का बजट
3. संतुलित बजट
4. मानव संसाधन बजट
5. प्रगतिशील बजट
6. अनुपूरक बजट

अग्रांकित अनुच्छेदों में इन विभिन्न सहायक बजटों पर आवश्यकतानुसार (पाठ्यक्रमानुसार) विस्तार पूर्वक प्रकाश डाला गया है।

1. विक्रय बजट

विक्रय बजट संस्था के भावी विक्रय पूर्वानुमान है। यह व्यावसायिक इकाई लिए अत्यधिक महत्वपूर्ण है, क्यों कि विक्रय बजट के आधार पर ही संस्थान के अन्य बजट समायोजित किये जाते हैं। इसकमें विक्रय की राशि एवं विक्रय व्ययों का पूर्ण विवरण होता है। विक्रय बजट के निर्माण में विक्रय प्रतिनिधियों, विक्रेताओं, शाखा प्रबन्धक एवं क्षेत्रीय प्रबन्धकों से पर्याप्त सहायक लिया जाता है। यह बजट संस्था के उत्पाद व्यापार का भौगोलिक आधार विक्रेताव प्रतिनिधि तथा ग्राहकों के आधार तैयार किया जाता है।

विक्रय बजट को पुन निम्न दो भागों में विभाजित किया जाना है—

1. प्रमाणित का दीर्घकालीन बजट

सामान्यतः एक वर्ष से कम अवधि के लिए बनाए जाने वाले बजट इसके अंतर्गत सम्मिलित किए जाते हैं।

विक्रय बजट के निर्माण करते समय निम्न लिखित मूल भूत बिन्दुओं को दृष्टिगत रखना अतिआवश्यक है।

1. पूर्वानुमान भुतकालीक समकों को पर आधारित होते है। अतः ये समंक व अन्य संबंधित सूचनाएँ पूर्णतः शुद्ध रूप में होने चाहिए।
2. वर्तमान में व्यवसाय किन परिस्थितियों में संचालित किया जा रहा है, उनका स्पष्ट ज्ञान होने चाहिए।
3. विक्रय पूर्वानुमानों लगाते वक्त व्यवसाय की पिछले वर्षों की प्रगति की वस्तुस्थिति का मूल्यांकन किया जाना चाहिए तभी शुद्ध अनुमान लगाए जा सकते है।
4. प्लान्ट की अधिष्ठापित क्षमता का पूर्ण किया होना चाहिए। अतिष्ठापित क्षमता से अधिक विक्रय पूर्वानुमान प्राप्त नहीं किए जा सकते।
5. विक्रय पूर्वानुमान के लिए प्रदेशों में स्थिर बाजारों में मांग की स्थिति का स्पष्ट आंकलन कर लेना चाहिए।
6. विक्रय आदेशों की प्राप्ति का पूर्ण लेखा जोखा रखा जाना चाहिए। विक्रय आदेशों की अनुपालना हुई है या नहीं यदि विक्रय आदेशों की अनुपालना न होने के कारणों का सूक्ष्म विवेचन करना चाहिए तथा सुधारात्मक उपाय प्रारंभ कर देने चाहिए।
7. कच्चे माल की समय पर आपूर्ति होती रहे ताकि उत्पादन प्रक्रिया निर्बाध गति से चलती रहे। अन्यथा उत्पादन में उच्चावचन की संभावना बनी रहेगी व विक्रय अक्सरों का लाभ उठाने से उपक्रम वंचित रह जाएगा।
8. विक्रय मूल्यों परिवर्तनों का मांग पर पढ़ने वाले सभावित प्रभावों का भी विवेचन कर लेना चाहिए।
9. उत्पादन क्षमता में वृद्धि करने पर श्रम शक्ति व कच्चे माल की पर्याप्त उपलब्धता पर भी गहन विचार विमर्श कर लेना चाहिए।
10. विक्रय पर पड़ने वाले बाह्य प्रभावों पर अध्ययन करने से शुद्ध विक्रय पूर्वानुमान लगाए जा सकते है।
11. विक्रय प्रतिनिधियों व सेन्यमेन्स के द्वारा लगाए विक्रय पूर्वानुमानों की ओर पर्याप्त ध्यान देना चाहिए।

विक्रय बजट निर्माण की प्रक्रिया

विक्रय बजट तैयार करने के लिए सर्वप्रथम प्रश्नावलियों एवम अनुसूचियों में विक्रय संबंधी सूचनाएँ भरनी चाहिए। विक्रय अनुमान यदि उत्पादानुसार लगाने हो तो निम्न प्रारूप का प्रयोग किया जा सकता है।

Sales fore cost

Sales area for the year ending salesman

Product	Estimates for the year		Units sold	
	Units	Rate	Previous year	Average for last for year

A
B
C

उदाहरण

निम्न सूचनाओं के आधार पर आगामी वर्ष के लिए विक्रय बजट तैयार किजीए।

1. Budgeted sales for the current year

Product	department X	department Y	department z
A	16000 Rs 5	18000 Rs 5	24000 Rs 5
B	12000 Rs 10	24000 Rs 10	16000 Rs 10

2- Actual sales for the current year

Product	department x	department y	department z
A	29000@rs 5	24000@Rs 5	24000@ Rs 5
B	8000@ Rs 10	30000@ Rs 10	20000@Rs 10

3- Following adjustment are required to be made in the previous budget :-

1 Sales of product a estimated to increase by 30%, 40% and 20% in department 1,2 & 3 respectively

4- The budget committee approved all the above astimated increase in the sale. the committee also approved 10% increase in the price of product x and 15% in the price of y.

The sales budget prepared by you should also mantion the budgeted as well as actual sales for the current period.

बोध गम्य प्रश्न

1. बजटों का वर्गीकरण, समय, क्रियाशीलता, एवं लोचशीलता के आधार पर कीजिए ?
2. लोचदार बजट व स्थिर बजट मे अन्तर स्पष्ट कीजिए।
3. लोचदार बजट का अर्थ स्पष्ट करते हुए लोचदार बजट बनाने के उद्देश्यों एवं लाभो पर प्रकाश डालिए।
4. मास्टर बजट क्या है और यह क्यों बनाया जाता है ?
5. विक्रय बजट क्या है ? काल्पनिक उदाहरण से विक्रय बजट बनाने की प्रक्रिया को समझाइये ?
6. विक्रय बजट के महत्व को समझाइये विक्रय बजट बनाते समय घ्यान देने योग्य तत्वों का विवेचन कीजिए ।
7. किसी व्यावसायिक प्रतिष्ठान के दो

उदाहरण का हल :

विभाग है। प्रत्येक दो क्षेत्रों पूर्व और पश्चिम से संबंधित है। कंपनी दो प्रकार के उत्पादन और उत्पादित करती है। 31 दिसम्बर 2007 को 6 माह की समाप्ति पर प्रथम विभाग की प्रत्येक क्षेत्र की बजटेड विक्रय इस प्रकार है।

पूर्व x 500 Units@ Rs 10
Y 300 untis @ 6

पश्चिम x 600 units @ RS 10
y 500 units @ Rs 6

पूर्व x 550 units @ RS 10
y 350 units @ Rs 6

पश्चिम x 625 units @ RS 10
y 500 units @ Rs 6

विक्रय कर्ता प्रतिवेदन के अनुसार 31 दिसम्बर 2007 को 6 माह की समाप्ति पर विक्रय इस प्रकार बजटेड किया जा सकता है :-

पूर्व x Budgeted increase of 100 units of Dec. 2007 budget
y Budgeted increase of 50 units of Dec. 2007 budget

पश्चिम x Budgeted increase of 80 units of Dec. 2007 budget
y Budgeted increase of 40 units of Dec. 2007 budget

30 दिसम्बर 2008 की समाप्ति पर विक्रय बजट बनाइये और 31 दिसम्बर 2007 के लिए बजट और वास्तविक बिक्री का विवरण दीजिए ?

2. उत्पादन बजट

विक्रय बजट में निर्धारित लक्ष्यों या विक्रय पूर्वानुमानों को प्राप्त करने के उत्पादन बजट का निर्माण किया जाता है बिना उत्पादन बजट बनाए विक्रय बजट के लक्ष्यों को प्राप्त करना असंभव है। यह पूर्ण रूपेण विक्रय बजट पर आधारित होता है। इसके अन्तर्गत आगामी भावी बजट अवधि के लिए उत्पादीत की जाने वाली वस्तु की मात्रा का निर्धारण किया जाता है। यह लागत बजटों को बनाने में प्रयुक्त किया जाता है।

उत्पादन बजट बनाते समय ध्यान देने योग्य बातें :-

उत्पादन बजट को बनाते समय निम्न बातों का ध्यान रखना चाहिए।

1. विगत वर्षों के विक्रय एवं उत्पादन बजटों के समंको का तुलनात्मक अध्ययन करना उपयुक्त रहता है।
2. विक्रय विक्रय के अग्रिम आदेश प्राप्त होने पर उनको उपयोगी भी उत्पादन बजट बनाने में प्रयुक्त कर लेना चाहिए।
3. उत्पादन की मात्रा के निर्धारण में यदि अधिकतम अधिस्थापित क्षमता निर्धारित की गई हो तो सरकारी दिशा-निर्देशों का भी दृष्टिगत रखना चाहिए।
4. विक्रय विभाग के पूर्वानुमान एवं उत्पादन विभाग के बजट अनुमानों में पर्याप्त समन्वय होना चाहिए।
5. बाजार में कार्यरत प्रतिस्पर्धा फर्मों की गतिविधियों को भी ध्यान रखना चाहिए। उपक्रम के उत्पादन पर इनके पड़ने वाले प्रभावों पर भी विचार करना चाहिए।
6. उत्पादन प्रौद्योगिकी भी आद्यतन हो, ताकि न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन प्राप्त किया जा सके।
7. भविष्य में यदि उत्पादन की मांग में परिवर्तन की संभावना हो, तो इसका भी ध्यान रखना चाहिए।
8. बाजार में यदि नवीन स्थानापन्न उत्पाद आने वाले हो, तो उनका भी ध्यान रखना चाहिए।
9. उत्पादन बजट बनाने के लिए यह आवश्यक है कि उत्पादन विभाग विक्रय बजट का सूक्ष्म अध्ययन करले।
10. उत्पाद की गुणवत्ता उच्च स्तर की हो तथा उपभोक्ताओं की रुचि का भी प्रयाप्त ध्यान रखा जाए।
11. बजट को प्रभावित करने वाले मूल कारकों का भी गहन अध्ययन कर लेना चाहिए।
12. उत्पादन बजट के निर्धारण में विशेषज्ञों की सेवाएँ भी ली जा सकती है।
13. सरकारी नीति उत्पादन निर्धारण में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। यदि सरकार उत्पाद विशेष पर भविष्य में नियंत्रण लगाने जा रही हो तो उस उत्पाद का उत्पाद बंद कर देना चाहिए।

उत्पादन बजट का उद्देश्य:-

उत्पादन बजट निम्न उद्देश्यों को ध्यान में रखकर बनाया जाता है:-

1. विक्रय बजट में निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने में उत्पादन करना।
2. न्यूनतम लागत पर व्यवसाय की बिक्री का मांग के अनुरूप उत्पादन करना।
3. उपक्रम की स्थापित उत्पादन क्षमता का अधिकतम उपयोग करना।
4. अन्य सहायक बजटों यथा वित्तीय बजट, सामग्री व श्रम बजट आदि बनाने में सहायता करना।
5. संयंत्र की अधिस्थापित क्षमता का मूल्यांकन करना व अधिकतम उपयोग करना।
6. ग्राहकों की मांग के अनुरूप उत्पादन करना।
7. उत्पादन प्रक्रिया में होने वाले सामान्य क्षेत्रों को न्यूनतम करना।

उत्पादन बजट निर्माण की व्यावहारिक उपयोगिता / महत्व:-

1. विक्रय बजट एवं उत्पादन बजट की विभिन्न क्रियाओं और लक्ष्यों में समन्वय स्थापित करने मदद मिलती है।
2. उपभोक्ताओं के हितों का संरक्षण प्रदान करने सहायक

3. न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन प्राप्त करने में मदद मिलती है।
4. पूर्व निर्धारित लाभों की मात्रा को प्राप्त करने में मदद मिलती है।
5. व्यावसायिक परिस्थितियों में परिवर्तन के अनुरूप उत्पादन एवं विक्रय बजटों में भी समायोजन किया जा सकता है।
6. वस्तु की कीमतों को नियंत्रित करने में मदद मिलती है, क्योंकि वस्तु की मांग पूर्ति में संतुलन बनाने की कोशिश की जाती है।
7. उत्पादन कार्यक्रम एवं विक्रय बजट के द्वारा संस्था की उचित स्कंध नीति का निर्माण किया जा सकता है।

उत्पादन बजट निर्माण की प्रक्रिया :-

सर्वप्रथम उत्पादन मात्रा का निर्धारण किया जाता है। उत्पादन मात्रा का आंकलन निम्न सूत्र से ज्ञात किया जाता है।

Production (In Units)

= Estimates sales in units + closing stock

In units – opening stock in units

अर्द्ध निर्मित माल को समायोजन भी उपर्युक्त विधि से भी किया जाता है।

उदाहरण:-

रामा मैन्यूफैक्चरिंग कंपनी गल x,y,z तीन उत्पादों के लिए उत्पादन बजट तैयार करने का विचार कर रही है। इनके विक्रय पूर्वानुमान क्रमशः 90000, 82000, इकाईयों व 95000 इकाईयां है। बजट अवधि के प्रारंभ एवं अंत में स्कंध की अनुमानित मात्रा निम्न प्रकार दर्शायी गई है।

सामग्री प्रमुख

उत्पाद

	X	Y	Z
Ist Jan. (Units)	26000	22000	30000
31 st Dec. (Units)	30000	21000	37000

उपर्युक्त सूचनाओं के आधार पर उत्पादन बजट तैयार कीजिए ?

हल

Rama Manufacturing company
Production Budget
For the year ending 31st Decmber

Particulars	Product		
	X (Units)	Y (Units)	Z (Units)
Sales Budget	90000	82000	95000
Add closing stock	30000	21000	37000
Total units required	120000	103000	132000
Less opening stock	26000	22000	30000
Planned product	94000	81000	102000

बोध गम्य प्रश्न

1. उत्पादन बजट क्या है ? यह क्यों बनाया जाता है।
2. उत्पादन बजट बनाते समय किन किन बातों को ध्यान में रखना चाहिए।
4. उत्पादन लागत बजट

उत्पादन प्रक्रिया विभिन्न लागतों का पूर्वानुमान ज्ञात करने के लिए उत्पादन लागत बजट बनाया जाता है।

उत्पादन बजट बनाने के पश्चात, उत्पादन बजट के उद्देश्यों की क्रियान्वित हेतु अनुमानित उत्पादन लागत ज्ञात

की जाती है। उत्पादन बजट बनाने के लिए प्रत्यक्ष सामग्री, प्रत्यक्ष श्रम व उत्पादन के विभिन्न उपरिव्यय तथा कारखाना व प्लांट के संबंध में अलग अलग बजट तैयार किए जाते हैं अर्थात् उत्पादन लागत में प्रत्यक्ष सामग्री व्यय, प्रत्यक्ष श्रम व्यय, अन्य प्रत्यक्ष व्यय एवं कारखाना व्ययों को सम्मिलित किया जाता है। इसे निम्न प्रारूप में प्रस्तुत किया जा सकता है :-

Stock March 2008		Production cost budget	
Units	Particulars	Production Units	Cost (in Rs)
4000	Direct material		
6000	Direct labour		
4000	Direct expenses		
3000	Prime cost		
	Add: Factory overheads		
	Cost of production or		
	Production cost		

उदाहरण : निम्न सूचनाएँ एक औद्योगिक प्रतिष्ठान से संबंधित है।

cost	Rs
1- Direct material	
2- Direct labour	
3- Direct expenses	
4- Production overheads	
Fixed	50000
Variable	80000
5- Production (Units)	20000

उत्पादन प्रबन्धक आगामी वर्ष के लिए निम्न परिवर्तनों का अनुमान लगाता है।

- प्रत्यक्ष सामग्री की औसत दर 4 रु प्रति इकाई से घटकर 3 रु प्रतिइकाई हो जायेगी।
- प्रत्यक्ष श्रम की औसत दर 5 रु प्रति घंटा से घटकर 4 रु प्रतिघंटा हो जायेगी।
- प्रत्यक्ष व्यय 1 रु प्रति इकाई से बढ़कर 2 रु प्रति इकाई हो जायेगी।
- विक्रय पूर्वानुमान में वृद्धि के कारण उत्पादन में 10 प्रतिशत की वृद्धि होगी।
- अन्य व्यय अपरिवर्तित रहेंगे।

हल:-

Production cost budget
(for 22000 Units)

Particulars	Amount
	Rs
Direct material (22000 x Rs 23)	Rs 66000
Direct labour @ 4 per hour for 27500 hrs (27500 x 4)	Rs 110000
100000 x 22000 = 27500 hrs	
20000	

Direct expenses Rs 22000
20000 x 22000
20000

Prime cost 198000

Production over heds

Fixed 50000
Variable 88000

80000 x 22000
20000

Production cost budget 336000

बोध गम्य प्रश्न :-

एक कारखाने की एक वर्ष के लिए उत्पादन लागत इस प्रकार है।

	Rs	Rs
Direct labour cost		75000
Direct material cost		120000
Production overhead		
Fixed	45000	
Variable	70000	115000

उत्पादन प्रबंधक आने वाले वर्ष में निम्न परिवर्तन की आशा करता है।

(अ) प्रत्यक्ष श्रम की औसत दर 47 रु प्रति घंटे से 3 रु प्रति घंटे तक गिर जायेगी।

(ब) उत्पादन कुशलता 4 प्रतिशत तक गिर जायेगी।

(स) प्रत्यक्ष श्रम घंटे 10 प्रतिशत बढ़ जायेगी।

(द) प्रत्यक्ष सामग्री व अन्य सामग्री और सेवा उपरिव्यय को शामिल करते हुए क्रय मूल्य अपरिवर्तित रहेगा।

एक बजट बनाइये और कारखाना उपरिव्यय ज्ञात कीजिए, उपरिव्यय श्रम आधार पर अवशोषित किए जायेंगे।

2. उत्पादन बजट क्यों बनाया जाता है ? उत्पादन बजट तथा उत्पादन लागत बजट में क्या अन्तर है? समझाइये।

उत्पादन लागत बजट बनाने से पूर्व बजटों का निर्माण किया जाना आवश्यक होता है :-

1. प्रत्यक्ष सामग्री बजट
2. प्रत्यक्ष श्रम बजट
3. प्रत्यक्ष व्यय बजट
4. उत्पादन उपरिव्यय बजट
5. संयंत्र बजट

1. प्रत्यक्ष सामग्री बजट :-

प्रत्यक्ष सामग्री बजट कच्ची सामग्री की आवश्यकता का निर्धारण करने के लिए बनाया जाता है। कच्ची सामग्री से अभिप्राय उस सामग्री से जिसकी सहायता से निर्मित माल बनाया जाता है। इसके साथ साथ पूर्ति

सामग्री से हमारा आशय उस सामग्री से है जो कि उत्पादन क्रिया के दौरान उपयोग में लाया जाता है। उत्पादन के लिए क्रय की जाने वाली सामग्री की गणना निम्न सूत्र की सहायता से की जा सकती है।

क्रय की जाने वाली सामग्री

उत्पादन हेतु आवश्यक सामग्री
सामग्री का इच्छित अंतिम स्टोक
सामग्री का प्रारंभिक स्टोक

प्रत्यक्ष सामग्री बजट को बनाते समय निम्न बिन्दुओं पर ध्यान दिया जाना उचित है।

1. उत्पाद में प्रयुक्त सामग्री की गुणवत्ता पर विशेष ध्यान देना चाहिए।
2. उत्पाद में प्रयुक्त सामग्री की मात्रा का समयानुसार आवश्यकता का सही निर्धारण
3. सामग्री की मात्रा का अनुमान
4. सामग्री क्रय के लिए साख सुविधा की उपलब्ध एवं उसके भुगतान की उपलब्धता
5. सामग्री की संभावित किमत

प्रत्यक्ष बजट के लाभ

प्रत्यक्ष सामग्री बजट का निर्माण से एक निर्माणी संस्था को निम्न लाभों की प्राप्ति होती है।

1. उत्पादन प्रारंभ करने से पूर्व ही सामग्री की मात्रा का निर्धारण कर दिया जाने से आवश्यकतानुसार ही सामग्री क्रय की जाती है। फलतः सामग्री का मित्तव्ययिता पूर्ण उपयोग होता है।
2. स्वयं समाप्त होने से पूर्व ही पुनः क्रय आदेश दे दिया जाता है, जिसके फलस्वरूप सामग्री आपूर्ति भी समयानुसार होती रहती है।
3. सामग्री क्रय की मात्रा का पूर्वानुमान लगा लेने से आवश्यक वित्त व्यवस्था भी समय पर की जा सकती है।
4. सामग्री का अनुकूलनतम स्तर कर दिए जाने से सामग्री रख रखाव के व्ययों को भी नियंत्रित किया जा सकता है।
5. सामग्री संबंधित व्ययों को न्यूनतम किया जा सकता है।

उदाहरण :-,

एक कंपनी से संबंधित सूचनाएँ निम्न प्रकार हैं।

(अ) अगले वर्ष के लिए विक्रय पूर्वानुमान 77000 इकाईयाँ

(ब) एक इकाई के उत्पादन हेतु अपेक्षित कच्चे माल की इकाईयाँ

Raw material x 2 units

Y 3 units

Z 1 units

(स) आने वाले वर्ष में स्कंध का अनुमानित शेष

Stock of Inventory on 1st January on 31st Dec.

	Units	Units	
(a) Finished goods		7000	10000
(b) Raw material			
X	10000	12000	
Y	12000	8000	
Z	6000	7000	

(C) Cost of material

X Rs 5 per unit
Y Rs 4 per unit
Z Rs 6 per Unit

सामग्री बजट बनाइये।

हल

Material budget of a company

Material requirement budget

Raw Materials (In Unit)

Particulars

	X	Y	Z
Units of Raw materials for Budgeted production	160000	240000	80000
Add: closing stock of Raw materials	12000	8000	7000
Raw materials	172000	248000	87000
Less: Opening stock of Raw materials	10000	12000	6000
Raw materials	162000	236000	81000
Cost of materials per Units	x 5	y 4	x 6
	81000	944000	486000

Working notes

Units of budgeted production has been calculated as follows units

Units to be sold as	77000
Per sales fore case	
Add: closing stock of finished Good	10000
	87000
Less; opening stock of finised goods	7000
Units of budgeted production	80000

बोध गम्य प्रश्न

1. प्रत्यक्ष सामग्री बजट से आप क्या समझते हैं। इसको बनाते समय किन किन बातों का ध्यान रखना चाहिए। इसके संभावित लाभों को बताइये।
2. ए.बी.एण्ड.सी. कंपनी बाजार से (ए) नाम का कच्चा माल 2 रु प्रति इकाई में काम में लेती हैं कंपनी का उत्पादन बजट मे निम्न अनुमान बताता है:-

January	2007	10000 Units
February	2007	10000 Units
March	2007	12000 Units
April	2007	12000 units

प्रत्येक माह के अंत में कच्ची सामग्री का स्कंध अगले माह की उत्पादन आवश्यकता का आधा पर्याप्त होगा।

उपर्युक्त सूचनओं के आधार पर आवश्यक सामग्री बजट जनवरी, फरवरी और मार्च माह के लिए बनाइये।

प्रत्यक्ष श्रम बजट

श्रम उत्पादन का महत्वपूर्ण एवं सक्रिय साधन है। उत्पादन प्रक्रिया श्रम की पर्याप्त एवं नियमित उपलब्धता पर निर्भर करती है। अतः श्रम संबंधी पूर्वानुमान लगाना भी व्यवसायिक प्रतिष्ठान के लिए अति महत्वपूर्ण होता है। इसके अन्तर्गत विभिन्न विभागों में आवश्यक श्रम शक्ति का विभिन्न समयों के लिए आकलन किया जाता है। श्रमिकों की गुणवत्ता के अनुसार उन्हें कुशल, अर्द्धकुशल व अकुशल श्रम

के रूप में विभाजित किया जा सकता है। श्रम लागत की गणना करने के लिए श्रम घंटों को भुगतान दर से गुणा कर लिया जाता है। इस प्रकार कुल श्रम लागत प्राप्त होती है।

प्रत्यक्ष श्रम बजट को बनाते समय निम्न बिन्दुओं पर पर्याप्त ध्यान देना चाहिए।

1. श्रमिकों की आवश्यक संख्या का निर्धारण व इनका श्रेणियों के अनुसार वर्गीकरण।
2. विभिन्न श्रेणी के श्रमिकों के लिए मजदूरी का निर्धारण
3. श्रमिकों को मजदूरी भुगतान पद्धति का निर्धारण
4. श्रमिकों के अवकाश, आराम व अन्य प्रदत्त सुविधाओं का वर्गीकरण
5. प्रत्येक महीने के लिए पृथक-पृथक श्रमिक संख्या का निर्धारण
6. श्रमिक कार्य घंटों का निर्धारण
7. श्रमिकों के प्रशिक्षण की व्यवस्था ताकि उनकी कार्य कुशलता में वृद्धि की जा सके।
8. मौसम विशेष के अनुसार श्रमिक संख्या का निर्धारण यदि मौसम परिवर्तन का श्रमिक संख्या पर प्रभाव पड़ता है।

उदाहरण एक निर्माणी कम्पनी की निम्न सूचनाओं के आधार पर आगामी वर्ष के लिए प्रत्यक्ष श्रम बजट बनाइए:

production	Product a	30000unit
	Product b	50000 unit

Kinds of labor (per unit)

Product a	product B	
1. skilled	5 hours	4hours
2. unskilled	4 hours	3 hours

Labor rate (per hour)

Skilled	Rs.6
Un skilled	Rs.5

direct labor budget on

particulars	Skilled	unskilled	Total
Labor hours for required budget			
Production a			
Production b	150000	120000	270000
	200000	150000	350000
	350000	270000	620000
Total labor hours	350000	270000	620000
Labor rate	Rs 5	Rs 4	
Labor cost budget(a)	750000	480000-1230000	
Product (b)		1000000	600000-1600000
Total labor cost	1750000-1080000=283000		

बोधगम्य प्रश्न:

प्रश्न: प्रत्यक्ष श्रम लागत बाजार क्या है।

प्रश्न: एक निर्माणी कम्पनी के लिए निम्न सूचनाओं के आधार पर आगामी वर्ष के लिए श्रम लागत बजट बनाइए।

1. production forecast

Production x	: 35000 units
Product y	: 40000 units
Product z	: 20000 units

2. kinds of labor required (per unit)

	X	y	Z
Skilled	3hrs	4hrs	4hrs
Semi skilled	3hrs	4hrs	5hrs
unskilled	5hrs	5hrs	4hrs

3. labor rate (per unit)

Skilled : 6/-

Semi skilled: 5-

Unskilled :3/-

(स) उत्पादन उपरिव्यय बजट:

उत्पादन उपरिव्यय बजट के अर्न्तगत अप्रत्यक्ष व्ययों अर्थात कारखाना उपरिव्ययों को सम्मिलित किया जाता है। इस बाजार को बनाते वक्त संस्था के पूर्व वर्षों के उत्पादन उपरिव्ययों संबंधी संमको पर पर्याप्त विचार विमर्श कर लेना चाहिए। यह बजट अनावश्यक व्ययों पर नियंत्रण लगाने तथा व्यवसाय की कार्य कुशलता बढ़ाने में अत्यधिक उपयोगी सिद्ध होता है। उत्पादन व्ययों पर निर्धारित सीमांतगत रखने के लिए व्यवसाय की प्रत्येक क्रिया एवं सहायक क्रिया पर किए जाने वाले व्ययों का अलग अलग लेखा रखना उचित रहता है। स्थाई व परिवर्तनशील व्ययों के लिए भी पृथक पृथक लेखा रखना चाहिए। उत्पादन उपरिव्ययों बजट में निम्न व्ययों को शामिल किया जाता है।

1. अप्रत्यक्ष सामग्री / सामग्री उपरिव्यय
2. अप्रत्यक्ष श्रम / श्रम उपरिव्यय
3. अप्रत्यक्ष कारखाना उपरिव्यय
 1. स्थिर
 2. परिवर्तनशील

(द) वित्तीय बजट

वित्तीय बजट के अर्न्तगत अन्य किसी संस्था के अनुमानित आय एवं व्यय के आंकड़े प्रस्तुत किये जाते हैं। अल्पकालीन अवधि के लिए आवश्यक पूँजी का पूर्वानुमान इसके माध्यम से किया जाता है। अर्थात यह निश्चित बजट अवधि के लिए रोकड़ अनुमानों का भी व्यक्त करता है। किसी समय विशेष पर नकद रोकड़ की कितनी मात्रा होगी। यह रोकड़ का स्पष्ट चित्र प्रस्तुत करता है।

वित्तीय बजट के अर्न्तगत निम्न तीन प्रकार के बजट सम्मिलित जाते हैं।

(अ) वित्तीय व्यय बजट

(ब) रोकड़ बजट

(स) पूँजीगत व्यय बजट

वित्तीय व्यय बजट को निम्न प्रारूप के आधार पर तैयार किया जाता है इसके अर्न्तगत वस्तु की उत्पादन लागत से संबंध न रखने वाले व्ययों को सम्मिलित किया जाता है। कुछ व्यय इस प्रकार के हैं दान, डुबत ऋण चंदे, अभिगोपन, कमीशन, अंशो एवं ऋण, बटा आदि को सम्मिलित किया जाता है। इस प्रकार के बजट भावी अवधि के लिए कार्यशील पूँजी नियोजन, रोकड़ व व्यवसाय की वास्तविक आर्थिक स्थिति की जानकारी मिलनी है।

वित्तीय बजट का प्रारूप

financial budget offor years (in Rs.)

particular

particular

1st year

2nd year

3rd year

Total

Receipts from

Sales

Total(a)

Payment for

Variable cost

Fixed cost

Machine

Current assets

Total (b)

Net change in cash balance(a-b)

(a-b)

बोधगम्य प्रश्न

प्रश्न: वित्तीय बाजार से क्या अभिप्राय है। वित्तीय बाजार का प्रारूप उदाहरण सहित समझाइए।

प्रश्न: एक कम्पनी ने आगामी 3 वर्षों के लिए अपने उत्पादों की बिक्री के लिए निम्न अनुमान लगाए है।

1st year 12000 units @ Rs.6 per unit

2nd year 14000 units @ Rs.6 per unit

3rd year 17000 units @ Rs.5 per unit

तीसरे वर्ष के दौरान 16000 रु की लागत की मशीने खरीदी जाएगी। यह अनुमान लगाया गया है कि इन तीनों वर्षों की अवधि में परिवर्तनशील लागते 4 रु प्रति ईकाइ तथा स्थाई व्यय 16000 रु प्रति वर्ष होंगे।

आप एक वित्तीय बजट तैयार कीजिए।

financial budget as on.....

particulars	1 st year	2 nd year	3 rd year	Total
Receipt for sales (unit x rs.)		72000	84000	85000
Total a	72000	84000	85000	241000
Payments				
Variable overheads	48000	56000	68000	172000
Fixed overheads	16000	16000	16000	48000
Investment		15000	16000	31000
Cost of machine			16000	16000
Total b	64000	72000	116000	267000

प्रत्येक वर्ष के अंत में अतिरिक्त विनियोग निम्न प्रकार किया जाएगा:

1st year nil

2nd year Rs.15000/-

3rd year Rs.16000/-

बोधगम्य प्रश्न

एक कम्पनी आगामी 4 वर्षों के लिए अपने उत्पादों की बिक्री के निम्न अनुमान लगाती है:

1st year 6000units @ Rs.12 per unit

2nd year 7000units @ Rs.11 per unit

3rd year 8500units @ Rs.9 per unit

4th year 12000units @ Rs.9 per unit

प्रत्येक वर्ष के अंत में चालू सम्पत्तियों में निम्न अतिरिक्त विनियोग किए जाने प्रस्तावित हैं।

1st year nil

2nd year Rs.6000

3rd year Rs.9000

4th year Rs.10000

तीसरे और चौथे वर्ष के दौरान क्रमशः 10000 और 15000 रु लागत की मशीने खरीदी जाएगी। यह अनुमान लगाया गया है कि इन चार वर्षों की अवधि के दौरान परिवर्तनशील लागतें 8 रु प्रति ईकाइ तथा स्थाई उपरिव्यय 15000 रु प्रतिवर्ष होंगे। इन सूचनाओं के आधार पर वित्तीय बजट बनाईए।

शोकड बजट

प्रत्येक व्यावसायिक संस्था अपने दैनिक कार्यों का संचालन करने के लिए पर्याप्त मात्रा में नकद धनराशि रखना पंसद करती है। ताकि संस्था के अल्पकालीन व्ययों की नियमित रूप से पूर्ति की जा सके। संस्था के द्रत विकास एवं व्यवसायिक अवसरों का लाभ उठाने के शोकड यानि नकद धन अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। आवश्यकता से कम शोकड व्यवसाय के लिए गम्भीर संकट उत्पन्न कर सकता है। जिससे बाहर निकलना ओर कष्ट प्रद होता है। ठीक इसके विपरीत आवश्यकता से अधिक शोकड वित्तीय अमितव्ययिता का प्रतीक मानी जाती है। कुशल शोकड प्रबंधन से व्यवसाय फलता फुलता रहता है। अतः व्यवसाय की सफलता के लिए यह आवश्यक है कि शोकड का शुद्ध पूर्वानुमान लगाया जाए ताकि अल्पकालीक व्ययों की समयानुसार पूर्ति की जा सके। इस प्रकार से शोकड बजट द्वारा किसी संस्था के लिए निश्चित अवधि के लिए शोकड पूर्वानुमान लगाया जाता है। अन्य शब्दों में निश्चित अवधि के लिये शोकड प्राप्ति एवं व्ययों का भुगतान का अनुमान लगाकर शोकड का नियंत्रण एवं नियमन किया जाता है। इसके अन्तर्गत शोकड के अन्तर्प्रवाहों (प्राप्ति) शोकड बाह्य प्रवाह का अध्ययन किया जाता है।

परिभाषा

गुथमेन तथा डूगल

रोकड़ बजट भावी अवधि के लिए रोकड़ प्राप्तियों एवं भुगतानों का अनुमान है।

2. जेम्स.सी.वैन हॉ:-

रोकड़ बजट विभिन्न समयान्तरों के लिए रोकड़ प्राप्तियों के एवं रोकड़ भुगतानों का पूर्वानुमान है।

3. एव.सी.कुच्छल :-

रोकड़ बजट किसी अवधि के लिए रोकड़ आधिक्य एवं कमी के समय एवं मात्रा के निर्धारण के उद्देश्य से बनाई रोकड़ अंतप्रवाहों एवं बाह्य प्रवाहों को अंकित करने की तालिका है।

उपयुक्त परिभाषाओं के अध्ययन से स्पष्ट है कि किसी व्यावसायिक इकाई को भावी निश्चित अवधि के लिए कितनी रोकड़ की आवश्यकता होगी तथा उस रोकड़ का व्ययों की पूर्ति में किस प्रकार उपयोग होगा का पूर्वानुमान लगाया जाता है।

रोकड़ बजट बनाने के उद्देश्य:-

रोकड़ बजट निम्न उद्देश्यों की पूर्ति हेतु बनाया जाता है।

1. व्यवसाय की रोकड़ संबंधी भावी आवश्यकताओं का आंकलन करने के लिए।
2. बजट अवधि के अन्तर्गत नकद प्राप्ति के स्रोतों व मात्रा का अनुमान के लिए
3. आवश्यक से अधिक रोकड़ अपलब्धता का अन्यत्र लाभ प्रद उपयोग करने के लिए
4. रोकड़ एवं कार्यशिल पूंजी में पर्मा सामन्जस्य स्थापित करने हेतु
5. रोकड़ अधिशेष घाटे की कमी का पूर्वानुमान लगाना।

रोकड़ बजट की उपयोगिता का महत्व

किसी भी व्यावसायिक संस्था की सफलता में पर्याप्त रोकड़ की उपलब्धता अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। व्यावसायिक गतिविधियों के निर्बाध के संचालन में रोकड़ अत्यन्त अवाश्यक है। रोकड़ बजट के माध्यम से भावी निश्चित अवधि के लिए रोकड़ अंतप्रवाह एवं बाह्य प्रवाहों का पूर्वानुमान लगाया जाता है। एक व्यावसायिक संस्था के लिए निम्न कारणों से रोकड़ बजट अत्यधिक महत्वपूर्ण एवम उपादेय है:-

1. रोकड़ संबंधी आवश्यकताओं के भावी पूर्वानुमान लगाने में रोकड़ बजट अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।
2. रोकड़ का अत्यधिक लाभदायक कार्यों में उपयोग किया जाता है।
3. रोकड़ का मितव्ययितापूर्ण एवं कुशल उपयोग संभव है।
4. रोकड़ को प्रभावित करने वाले तत्वों यथा ग्राहकों से उधार वसूली, स्कंध की मात्रा व लेनदार को भुगतान नीति आदि की पूर्व जानकारी हो जाती है।
5. अल्पकालीन वित्तीय आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए सर्वाधिक सस्ते स्रोत का निर्धारण कर सस्ती ब्याज दर रोकड़ प्राप्त की जा सकती है।
6. पर्याप्त रोकड़ होने पर बैंक व अन्य वित्तीय संस्थानों से वनज प्राप्ति में आसानी रहती है।
7. रोकड़ बजट से रोकड़ की उपलब्धता मात्रा का आसानी से ज्ञान हो जाता है, फलतः संस्था की लाभांश नीति का सुगमता पूर्वक निर्माण किया जा सकता है।
8. रोकड़ अर्न्तबाहों एवं बाह्य प्रवाहों में सामंजस्य बैठाकर एक निश्चित अवधि के लिए रोकड़ की उपलब्धता के विषय में आश्वस्त रहा जा सकता है।
9. जिन संस्थाओं के पास पर्याप्त रोकड़ होती है, उन्हें व्यावसायिक क्षेत्र में उच्च ख्याति का लाभ भी मिलता है।
10. रोकड़ बजट के माध्यम से अन्य क्रियात्मक बजटों में समन्वय स्थापित किया जा सकता है।

रोकड़ बजट का निर्माण :-

रोकड़ बजट का निर्माण करने के लिए सर्वप्रथम विभिन्न विभागाध्यक्षों से उनके विभागों की रोकड़ संबंधी आवश्यकताओं के विषय में परामर्श कर लेना चाहिए। इसके लिए निम्न तीन महत्वपूर्ण चरण हैं।

1. सामान्यतः रोकड़ बजट एक वर्ष की अवधि के लिए बनाये जाते हैं। एक वर्ष अवधि को छोटी अवधियों में अर्थात् सप्ताह, पाक्षिक, मासिक, त्रैमासिक व अर्द्ध वार्षिक भी विभाजित किया जा सकता है। अवधि व्यवसाय विशेष की प्रकृति पर भी निर्भर करती है।
2. रोकड़ के विभिन्न स्रोतों का निर्धारण कर लेना चाहिए, जिनसे बजट अवधि में रोकड़ प्राप्त होनी है। इन्हें रोकड़ अंतवहि स्रोत कहा जाता है। ये कुछ निम्न हैं।

1. नकद बिक्री
2. देनदारों से वसूली
3. विनियोग से आय उपादि

रोकड़ भुगतान की मुख्य मदों का भी रोकड़ बजट के अंतर्गत पूर्वानुमान लगाया जाता है। इन्हें रोकड़ बहिर्वाह कहा जाता है। इनमें मुख्य मदें निम्न लिखित हैं।

1. माल का क्रय
2. मजदूरी तथा अन्य खर्चे
3. ऋण पर ब्याज
4. पूंजी पर लाभांश

1. वित्तीय आवश्यकताओं निर्धारण :-

रोकड़ बजट के अंतर्गत भावी निश्चित अवधि के लिए रोकड़ की आवश्यकता का पूर्वानुमान लगाया जाता है। व्यय की इस रोकड़ का किस प्रकार से व्यय किया जाएगा। भविष्य में यदि रोकड़ की कमी उत्पन्न हो जाए, तो उसकी पूर्ति कैसे की जाएगी ?

रोकड़ बजट बनाने की विधियां

रोकड़ बजट बनाने की निम्न लिखित प्रमुख ती विधियां हैं :-

1. प्राप्ति एवं भुगतान विधि
2. समायोजित लाभ हानि विधि
3. प्रक्षेपित चिठा विधि

उपर्युक्त विधियों में से केवल पाठ्यक्रमानुसार प्राप्ति एवं भुगतान विधि का विस्तार पूर्वक विवेचन किया जा सकता है।

प्राप्ति एवं भुगतान

सर्वप्रथम रोकड़ प्राप्ति एवं भुगतान का निर्धारण किया जाता है। तत्पश्चात् रोकड़ बजट के प्रारूप के अनुसार बजट तैयार किया जाता है:-

1. रोकड़ प्राप्तियां व्यावसायिक क्रियाओं से रोकड़ प्राप्तियां

1. नकद बिक्री
2. देनदारों से प्राप्त रोकड़
3. ग्राहकों से प्राप्त अग्रिम

ब गैर व्यापारिक क्रियाओं से रोकड़ प्राप्तियां

1. लाभांश
2. ब्याज
3. किराया
4. अधिकार शुल्क
5. कमीशन
6. कर वापसी

स पुंजी व्यवहारों से रोकड़ प्राप्तियां

1. अंशों एवं बजट पत्र के निर्गमन
2. स्थायी संपत्तियों एवं विनियोग के विक्रय से प्राप्त रोकड़
3. अल्पकालीन ऋण।

रोकड़ भुगतान

व्यावसायिक क्रियाओं के लिए रोकड़ भुगतान

अ-रोकड़ क्रय तथा देय खाते

1. वस्तु के पूर्ति कर्ताओं को
2. प्रदत्त अग्रिम
3. विक्रेताओं के क्रय हेतु किया गया नगर भुगतान
4. लेनदारों को किये गए भुगतान
5. अन्य देय राशि

ब-श्रमिकों को देय भुगतान
स-मजदूरी

उपरिव्यय

1. कारखाना उपरिव्यय
2. प्रशासन उपरिव्यय
3. सामान्य उपरिव्यय
4. विक्रय एवं विस्तार वितरण उपरिव्यय

गैर व्यापारिक क्रियाओं के लिए रोकड़ भुगतान

1. ब्याज
2. किराया
3. दान
4. आयकर

पूँजी व्यवहारों के लिए रोकड़ के लिए रोकड़ भुगतान

1. ऋणपत्रों एवं पूर्वाधिकार अंशों के शोधन
2. बैंक ऋणों की अदायगी
3. स्थाई संपत्तियों व विनियोग के क्रय में खर्च की गई राशि

रोकड़ बजट का प्रारूप

Cash Budget

Period : First quarter

Particulars	Months		
	Jan	Feb	March
Opening Balance			
Receipt			
Cash sales			
Collection from debtors			
Issue of share and			
Depentures			
Sales of fixed			
Assets Investments			
Total A			
Payments			
Cash purchases			
Payments to creditor			
Wages & salaries			
Payment of expenses			
Payment of dividend			
& taxes			
Repayment of loans			
Redemption of			
Debenture and profit			
Shares			
Purchases of fixed disst			
Total B			
Closing balance A-B			

उदाहरण:- एक कंपनी वर्ष की प्रथम तिमाही के दौरान अधिकांशतः स्कंध के लिए निर्माण करेगी; इस हेतु वह बैंक से अधिविकर्ष प्राप्त करना चाहती है! निम्न सूचनाओं के आधार प्रत्येक माह के अंत में वांछीत अधिविकर्ष की राशि का आकलन करते हुए रोकड़ बजट तैयार की लिए!

Sales	Purchase	wages		
		Rs	Rs	Rs
November		79000	51000	5900
December		74000	58000	6000
January		46000	91000	5000
February		88000	92000	4800
March		52000	99500	6200

अन्य सूचनाएँ

- जनवरी को बैंक शेष 9600 रुपये
- ग्राहकों को एक माह की उधार दी जाती है! औसतन आधी बिक्री देय तिथि पर वसूल हो जाती है, जबकि शेष आधी देय तिथि के एक माह पश्चात
- लेनदारों को आपूर्ति के अगले माह में भुगतान किया जाता है!
- मजदूरी का भुगतान प्रत्येक माह की 5 व 4 तारीख को किया जाता है!

रोकड़ बज का प्रारूप

Cash Budget

For the period January to March

Particular	Jan	Feb	March
A Opening balance	9600	18100	17800
Collection from deb. To receipts	72000 81600	60000 78100	5700 39200
B Payment to Creditor Wages	58000 5500 63500	91000 4900 95900	92000 5500 97500
Closing balance	18100	17800	57800
Over drafe Required	Nil	17800	58300

Working notes

1 Collection of debtors has been
Calculated as follows –

Particular	Jan	Feb	March
½ of sales on one month age	37000	23000	34000
½ of sales on two month age	35000	37000	23000

Working notes

Amount of wages have been calculated as below :-

Particular	Jan	Feb	march
½ of current month wages	2500	2400	3100
½ of previous month wages	3000	2500	2400
	5500	4400	5500

बोध प्रश्न:-

प्रश्न:-रोकड़ बजट से क्या अभिक्रिया है रोकड़ बजट के उद्देश्यों का वर्णन किजिए

प्रश्न:-रोकड़ बजट के महत्व का संक्षिप्त वर्ण किजिए

प्रश्न:—रोकड़ बजट तैयार करने की विधि को सविस्तार सझाइए

प्रश्न:—एक कंपनी का अक्टूबर, नवंबर और दिसंबर 2008 के लिए सारणी प्रारूप में निम्नलिखित सूचनाओं को काम में लेते हुए रोकड़ बजट तैयार कीजिए!

Month	sales	Purchases	wages	expenses
July Actual 1,	80000	55000	30000	6000
Aug	90000	50000	28000	7000
Sep.	75000	52000	32000	7000
Oct.	100000	60000	34000	8000
Nov	95000	55000	30000	7000
Dec.	90000	45000	28000	6000

आपकों निम्न सूचनाएँ अतिरिक्त दी गईं

अ—15 क्रय और 25 प्रतिशत विक्रय नकद पर किया जाता है

ब—कंपनी की औसत संग्रहण अवधि 1/2 और उधार का भुगतान नियमित सब से अगले महा किया जाता है!

स— मजदूरी आधे माह में किराया 500 रूपयें 500 जो खर्चें में शामिल है, मासिक चुकाया जाता है!

द— 1 अप्रैल को नकद और बैंक में 2500 था

य—कंपनी यह चाहती है कि प्रत्येक माह की समाप्ति पर इन राशि से कम रखा जाय, और अधिकतर राशि की स्थायी जमा करा दी जाये!

शब्दकोष

1. रोकड़ बजट

रोकड़ बजट भावी अवधि के लिए रोकड़ प्राप्तियों एवं भुगतानों का अनुमान है।

2. स्थिर बजट

क्रियाशिलता के प्रत्येक स्तर पर लक्ष्य एवं उद्देश्य समान रहते हैं। उनमें परिवर्तन किया जाना संभव नहीं है।

3. लोचशील बजट

व्यवसायिक की परिवर्तित परिस्थितियों के अनुरूप व्यवसायिक रणनीति में परिवर्तन किया जाना संभव है।

4. स्थिर लागत

वे लागते जो उत्पादन के प्रत्येक स्तर पर समान बनी रहती हैं।

5. परिवर्तनशील लागत

उत्पादन के स्तर में परिवर्तन के साथ साथ इनमें परिवर्तन होता रहता है।

संदर्भ

1. वित्तीय प्रबंध एससी कुच्छल
2. हेरीगुथमैन एण्ड हरबर्ट ई दुगल —कोरपोरेट फाईनेंशिसज पोलिसी
3. एमआर अग्रवाल न्यावसायीक बजटन
4. बेदी जे. कोरपोरेट प्लानिंग एण्ड बजटरी कन्टोल
5. जैन खेडेलवाल, पारीक, देव, माहेश्वरी एडवांस्ट कॉस्ट एकांटिंग
6. जेके अग्रवाल एण्ड आरके अग्रवाल—प्रबंधकीय लेखकन
7. एमआर अग्रवाल—वित्तीय प्रबंधन
8. एसडी अग्रवाल एव एन पी अग्रवाल वित्तीय प्रबंध
9. विभिन्न विश्वविद्यालयों संबंधित विषय के पूर्व वर्षों में आयोजित परीक्षाओं के प्रश्न—पत्र

खण्ड द

उत्पादन एवं उत्पादन निर्णय

उत्पादन एवं उत्पादन निर्णय अध्ययन की रूपरेखा

- 1.0 उद्देश्य
- 1.1 प्रस्तावना
- 1.2 उत्पाद एवं उत्पादन निर्णय का अर्थ
- 1.3 उत्पाद एवं उत्पादन निर्णय क्षेत्र
- 1.4 उत्पादन की वैकल्पिक सुविधाओं का उपयोग
- 1.5 उत्पाद के सर्वाधिक लाभप्रद स्तर का निर्धारण
- 1.6 वर्तमान उत्पादन के स्थान पर नया उत्पाद प्रारंभ करना।
- 1.7 पूर्ण उत्पादन क्षमता का उपयोग
- 1.8 बोध प्रश्न
- 1.9 शब्दावली
- 1.10 संदर्भ

1.0 उद्देश्य

उत्पाद का चयन करना किसी भी व्यावसायिक संस्था के लिए अत्यधिक महत्वपूर्ण है। उत्पाद चयन की प्रक्रिया को सम्पन्न करना उतना ही कठिन। प्रस्तुत इकाई है में छात्र निम्न विषय में गहन जानकारी अर्जित कर सकेंगे :-

1. उत्पाद एवं उत्पाद निर्णय अर्थ
2. उत्पाद एवं उत्पादन निर्णय क्षेत्र
3. उत्पादन की वैकल्पिक सुविधाओं का उपयोग
4. उत्पाद के सर्वाधिक लाभप्रद स्तर का निर्धारण
5. वर्तमान उत्पादन स्थान पर नया उत्पाद प्रारंभ करना।
6. उत्पादन क्षमता का पूर्ण उपयोग।

1.1 प्रस्तावना

उत्पाद का निर्धारण एवं उत्पादन की अनुकूलतम अर्थात् अधिकतम लाभदेय मात्रा तथा स्तर का निर्धारण व्यवसाय के लाभों में वृद्धि में सहायक सिद्ध होता है। सर्वश्रेष्ठ उत्पादन प्रक्रिया का चयन करके न केवल उत्पादन लागतों में कमी की जा सकती है, वरन् इससे संस्था के लाभों में वृद्धि होती है और समग्र कार्यकुशलता में सुधार होता है। संसाधनों की क्षमता का भी अधिकतम उपयोग होता है। उत्पाद एवं उत्पादन निर्णय सीमांत लागत एवं अन्तर लागत विश्लेषण द्वारा सरलता एवं शुद्ध पूर्वक लिये जा सकते हैं। इन लागतों के उपयोग से उत्पादन एवं उत्पादन निर्णय लेने की तकनीक का विवेचन करने से पूर्व आवश्यक है कि उत्पाद एवं उत्पादन निर्णय से भली भांति जानकारी प्राप्त कर ली जाये, ताकि इन विधियों के माध्यम से निर्णय लेने की प्रक्रिया को सुगमता पूर्वक समझा जा सके।

'उत्पाद' से आशय:

किसी व्यावसायिक संस्था के लिए उत्पाद से आशय, उस वस्तु का संवी से है जो कि उसके द्वारा स्वयं के संसाधनों का उपयोग करके उत्पादित की जाती है तथा उसका विक्रय या आपूर्ति की जाती है।

“उत्पादन निर्णय” से आशय

“उत्पादन” संस्था को तभी अधिकतम लाभ दे सकता है, जिसमें पर्याप्त गुणवत्ता हो, न्यूनतम लागत पर उत्पादित किया जाता हो तथा उत्पाद की मात्रा, उत्पादन प्रक्रिया उत्पाद मिश्रण आदि के संबंध निर्णय लिए जाने से है। उत्पादन निर्णय के अंतर्गत आकर्षक व मजबूत पैकिंग, उत्पाद के साथ, वनज, गुण व प्रारूप के संबंधित निर्णय लिया जाता है।

उत्पाद एवं उत्पादन संबंधी निर्णय हेतु निम्न लिखित तकनीकी या विधियों का सहारा लिया जाता है।

1. सीमांत लागत विश्लेषण
2. भेदात्मक लागत विश्लेषण
3. अवसर लागत विश्लेषण

सर्वप्रथम उपर्युक्त विधियों में से सीमांत लागत विश्लेषण तथा भेदात्मक लागत विश्लेषण का सैद्धांतिक विवेचन किया जा रहा है। तत्पश्चात् इनका उत्पाद व उत्पादन निर्णय क्षेत्र में व्यावहारिक उपयोगिता अध्ययन किया जायेगा। उत्पादन एवं निर्णय क्षेत्र को निम्न पांच भागों में विभक्त किया जा सकता है।

1. उत्पाद की विभिन्न वैकल्पिक योजनाओं/सुविधाओं में से सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन।
2. उत्पादन के उच्चतम स्तर का निर्धारण करना ताकि सर्वाधिक लाभ प्राप्त किया जा सके।
3. उत्पादन क्षमता का कुशलतम व पूर्ण उपयोग
4. वर्तमान उत्पाद के स्थान पर नवीन उत्पाद का चयन करना।
5. प्रमुख कारक के आधार पर उत्पाद मिश्रण का निर्धारण करना।

बोध प्रश्न

1. उत्पाद निर्णय से क्या आशय है ?
2. उत्पाद एवं उत्पादन निर्णय के क्षेत्रों के लिखिए ?

सीमांत लागत विश्लेषण

सीमांत लागत का अर्थ :-

सीमांत लागत वह लागत है, जो उत्पादन की मात्रा में एक इकाई की वृद्धि करने से होती है। डी.जोजेफ के शब्दों में सीमांत लागत वर्तमान उत्पादन स्तर से एक इकाई अधिक के उत्पादन के कारण कुल लागत में हुए परिवर्तन की निर्धारित करने की तकनीक है। लागतों के दो भागों में विभक्त किया जाता है स्थाई व परिवर्तनशील व्यवस्था के स्थाई व स्थिर रहते हैं। फलतः सीमांत इकाई की लागत ही परिवर्तनशील व्यय की लागत मानी जाती है। अन्य शब्दों में प्रति इकाई परिवर्तनशील व्यय को ही सीमांत लागत माना जाता है। यहां अर्द्ध परिवर्तनशील व्ययों के विषय में जानकारी प्राप्त करना आवश्यक है। ये वो व्यय है जो कि एक निश्चित स्तर तक तो स्थिर रहते हैं, तत्पश्चात् इनमें परिवर्तन होना प्रारम्भ हो जाता है। इनमें स्थिर व परिवर्तनशील दोनों व्ययों के गुण पाए जाते हैं। स्थिर परिवर्तनशील व अर्द्ध परिवर्तनशील व्ययों के संबंध में विस्तृत विवेचन खंड (स) में किया जा चुका है, जिनकी यहां पुनरावृत्ति किया जाना उचित प्रतीत नहीं होता।

कुल लागत में स्थिर व परिवर्तनशील दोनों प्रकार के व्यय सम्मिलित होते हैं। कुल लागत को समीकरण के रूप में निम्न प्रकार प्रदर्शित किया जा सकता है।

$$TC = f + vx$$

यहां

TC

= कुल लागत

F = स्थिर लागत

V = प्रतिइकाई परिवर्तनशील लागत

x = उत्पादन (इकाईयों) में

स्थिर, सीमांत व परिवर्तनशील लागतों की प्रमुख विशेषताएँ निम्न हैं:-

1. कुल स्थिर लागत उत्पादन मात्रा के घटने या बढ़ने पर एक समान होती है तथा उसमें किसी प्रकार का परिवर्तन नहीं होता।

2. उत्पादन मात्रा में वृद्धि के साथ साथ प्रति इकाई स्थिर लागत घटती जाती है।
3. कुल परिवर्तनशील लागत उत्पादन वृद्धि के साथ बढ़ती है, तथा उत्पादन में कमी होने पर आनुपातिक रूप से समय होती है।
4. प्रति इकाई परिवर्तनशील लागत पर उत्पादन में वृद्धि या कमी का कोई प्रभाव नहीं पड़ता, अपितु वे पूर्णतः अपरिवर्तनीय रहती है।
5. कुल लागत उत्पादन में वृद्धि के साथ साथ बढ़ती जाती है, किन्तु प्रति इकाई कुल लागत में उत्पादन वृद्धि के साथ कमी आती है।

6. अंशदान या सीमा

अंशदान से तात्पर्य विक्रय से प्राप्त राशि में व परिवर्तनीयमय के अंतर से है। सूत्र रूप से निम्न प्रकार प्रदर्शित किया जा सकता है।

$$C = S - V \text{ या } F + P$$

Where

C = Contribution	अंशदान
S = Sales	(विक्रय)
V = Variable cost	(परिवर्तनशील व्यय)
F = Fixed cost	(स्थिर व्यय)
P = Profit	(लाभ)

III

अंशदान अवधारणा के अन्य उपयोगी सूत्र

1- Contribution

$$= P/v \text{ Ratio} \times \text{Sales}$$

$$= \text{Sales} \times p/v \text{ Ratio}$$

$$2- P/v \text{ Ratio} = \frac{\text{Sales} - \text{variable Cost}}{\text{Sales}} \times 100$$

Or

$$= \frac{S - V}{S} \times 100$$

$$3- P/v \text{ Ratio} = \frac{\text{Fixed cost} + \text{Profile}}{\text{Sales}} \times 100$$

4- Fixed cost

$$= (\text{Sales} \times p/v \text{ Ratio}) - \text{profit}$$

5- Variable cost

$$= \text{Sales} \times (1 - p/c \text{ ratio})$$

$$V = S \times (1 - p/c \text{ ratio})$$

यदि दो अवधियों की कुल लागत तथा कुल उत्पादन की मात्रा दी हुई हो, तो प्रतिइकाई परिवर्तनशील लागत ज्ञात की जा सकती है।

अन्तर लागत निर्धारण :-

प्रत्येक व्यावसायिक इकाई अपनी क्षमता का उच्चतम उपयोग करना चाहता है। अतः वह अपनी सम्पूर्ण क्रियाशीलता स्तर या क्षमता शतप्रतिशत निश्चित करता है। किन्तु प्रारंभ में यह संभव नहीं है। दाता के प्रारंभ से ही शत-प्रतिशत क्रियाशीलता स्तर प्राप्त करे। अतः वह अपने क्रियाशीलता के स्तर को धीरे-धीरे बढ़ता जाता है। माना

कि क्रियाशीलता के प्रारंभ स्तर (100%) से वह 20,000 इकाईयां है तो 50 प्रतिशत क्षमता से 10000 इकाईयां और 60 प्रतिशत क्षमता स्तर से 12000 इकाईयों का उत्पादन करता है। अब माना कि 10000 इकाईया का उत्पादन व्यय 80000 तथा 12000 इकाईयां का उत्पादन व्यय है, तो 2000 इकाईयां का उत्पादन के अन्तर की लागत 12000 रु होगी। अब यदि 2000 इकाईयों के विक्रय से यदि 12000 से अधिक की राशि प्राप्त होती है, उत्पादन स्तर 50 प्रतिशत से बढ़ाकर 60 प्रतिशत कर दिया जाएगा, अन्यथा नहीं।

स्पष्ट है कि अन्तर लागत दो उत्पादन स्तर या क्रियाशीलता के स्तरों के बीच का अंतर होती है। जैसा कि उपर स्पष्ट किया गया है। आगे उदाहरण सहित विस्तृत व्याख्या स्थान की जायेगा।

अन्तर लागत व सीमांत लागत विधियों का प्रबंधकीय निर्णय में बहुतायत से प्रयोग किया जाता है। इनमें स्थिर व परिवर्तनशील लागतों के आधार पर लागत विश्लेषण किया जाता है। तत्पश्चात किसी निश्चित पर पहुंचा जाता है।

बोध प्रश्न

1. सीमांत लागत विधि से आप क्या समझते हैं ? किन परिस्थितियों में आप प्रबंध को तकनीक का उपयोग करने में सलाह देंगे।

4. उत्पादन की वैकल्पिक सुविधाओं का उपयोग करना :-

उत्पादन प्रक्रिया को विभिन्न विधियों द्वारा सम्पन्न किया जा सकता है। सर्वश्रेष्ठ विकल्प चुनने का इसके अंतर्गत प्रयास किया जाता है। इस विधि में सीमांत लागत, उपादान व लाभ ज्ञात किए जाते हैं। अधिकतम लाभ वाले विकल्प को चुन लिया जाता है। चयन प्रक्रिया को निम्न उदाहरण द्वारा स्पष्ट किया गया है।

उदाहरण :-

एक व्यावसायिक कंपनी अपने यहां नवीन उत्पाद विकसीत किया है, जिनका उत्पादन यंत्रिकृत या मानवीकृत साधनों द्वारा किया जा सकता है। प्रति वर्ष 30000 इकाईयों का उत्पादन किया जाना प्रस्तावित है। उनसे संबंधित लागते निम्न प्रकार हैं-

	Machine	manual
Par chose Price of machine	500000	-
Direct material Per annum	200000	200000
Direct Wages per annum	20000	70000
Variable overhead annum	50000	30000
Fixed cost per annum	40000	40000

(Excluding depreciation x interest)

उत्पाद का विक्रय मूल्य 50 रु

प्रति इकाई निश्चित किया गया है। मशीन का अनुमानित जीवनकाल 10 वर्ष है, जबकि अवशिष्ट मूल्य कुछ नहीं है। मशीन की लागत पर 5 प्रतिशत ब्याज लगाना है, आपको सीमांत लागत, अंशदान तथा लाभ बतलाना है। कौन से उत्पादन विकल्प का चुनाव किया जाए ?

हल :-

Statement showing managerial cost,
Contribution and profit

Particulars	Machine	Manual
A Sales (30,000 Units 50 %)	15,00,000	15,00,000

B Marginal cost

Direct material	2,00,000	2,00,000
Direct wages	20,000	70,000
Variable over heads	50,000	30,000
Total marginal	2,70,000	3,00,000
C Contribution (A-B)	12,30,000	12,00,000
D Fixed cost		
Fixed cost (excluding)	40,000	40,000
Dept and interest		
Depreciation	50,000	-
Interest	25,000	-
Total fixed cost	1,15,000	40,000
E Profit (c-d)	11,15,000/-	11,60,000/-

निष्कर्ष इस प्रकार मनुष्य साधनों से प्राप्त लाभ मशीन युक्त साधन को प्राप्त लाभ से ज्यादा है। अतः मानवीय श्रम वाले विकल्प को चुनना चाहिए।

बोध प्रश्न

1. 80 प्रतिशत क्षमता, पर लोचशील बजट नीचे दिया गया है —

Production	1200 Units
Materials	Rs. 60,000/-
Wages	Rs. 42,000/-
Over heads	
Variable	Rs. 24,000/-
Seme variable	Rs. 14,000/-
Fixed	Rs. 40,000/-
Sales	Rs. 2,40,000/-

1500 अतिरिक्त इकाईयों का प्रस्ताव उपलब्ध है। यदि यह 14 रु प्रति इकाई बेची जाती है। अर्द्ध परिवर्तनशील उपरिव्यय अतिरिक्त उत्पादन पर केवल 500 रु से बढ़ते हैं, तो क्या इस प्रस्ताव को स्वीकार करना चाहिए ?

2. एक कंपनी नये उत्पाद को बाजार में लाने हेतु निम्न में से एक विकल्प का चुनाव करना है :

1. एक नई मशीन क़य की जाए जिस पर वार्षिक ह्रास 20,000 रु होगा इसके लिए 2,00,000 रु के विनियोग की आवश्यकता होगी, जिस पर 11 प्रतिशत वार्षिक दर से ब्याज देना होगा । अथवा—
2. एक वर्तमान मशीन, जिसका प्रयोग इस उत्पादन हेतु नहीं किया जा सकता है, का सुधार किया जाये। सुधार की लागत 30,000 होगी तथा सुधार के बाद वार्षिक ह्रास 1000 रु होगा। अथवा—
3. एक मशीन किराए पर लो जिसका वार्षिक किराया (अनुरक्षण लागत) सहित 40,000 रु होगा। इस उत्पाद को निर्मित करने हेतु 2500 मशीन घरों की आवश्यकता होगी। प्रत्येक

स्थिति में परिवर्तनशील लागत इस प्रकार होगी, 35 रु प्रति घंटा श्रमके लिए तथा 15 रु प्रतिघंटा अन्य परिचालन लागत हेतुं ।

राय दीजिए कौनसा विकल्प का चयन किया जाना चाहिए।

1.5 उत्पादन के सर्वाधिक लाभदायक स्तर का निर्धारण :-

जैसा कि पूर्व में अन्तर लागत विश्लेषण के अन्तर्गत स्पष्ट किया जा चुका है कि क्रियाशीलता के विभिन्न स्तरों पर कुल लागत ज्ञात करके अन्तर लागत ज्ञात की जाती है। इसे भेदात्मक लागत, के नाम से जाना जाता है।

साथ ही क्रियाशीलता के विभिन्न स्तरों पर वृद्धिमान आगम ज्ञात किया जाता है। जब तक वृद्धिमान आगम, भेदात्मक लागत से अधिक होता है, क्षमता में वृद्धि करते जाते हैं, जिसे क्रियाशीलता पर वृद्धिमान आगम एवं भेदात्मक लागत समान हो जाता है, वह उत्पादन का सर्वाधिक लाभ प्रद स्तर होता है अर्थात् संस्था को अधिकतम लाभ की प्राप्ति होती है। इस स्तर से अधिक उत्पादन करना संस्था के लिए लाभ प्रद सिद्ध नहीं होता। इसके स्तर क बिन्दु संस्था को हानि वहन करनी पड़ती है।

उदाहरण:

एक कंपनी की एक महीने में एक वस्तु की 1,00,000 इकाईयां के बनाने की क्षमता है। विक्रय विभाग के अनुसार विक्रय मूल्य का निम्नलिखित विवरण संभव है :-

Volume of production %	Selling price percent Rs
60%	0.90
70%	0.80
80%	0.75
90%	0.67
100%	0.61

इन स्तरों के मध्य निर्माण की परिवर्तनशील लागत 15 पैसे प्रति इकाई है तथा स्थिर लागत 40,000 रु है।

प्रत्येक स्तर पर बढ़ी हुई आय एवं अंतर दर्शाते हुए एक विवरण तैयार कीजिए। उत्पादन की किस मात्रा पर उत्पादन अधिकतम होने हैं।

हल :

Statement of Incremental revenue & differential cost

Capacity Volume of Production Rs	Selling Price per unit Unit	Selling Price Revenue	incremental ravenous Rs	Fixed cost Rs	Variable cost Rs	Total cost Rs	differential cost RS	profit Rs
60% 60,000	0.90	54,000	-	40,000	9000	49000	-	5000
70% 70,000	0.80	56,000	2000	40,000	10500	50500	1500	5500
80% 80,000	0.75	60,000	4000	40,000	12000	52000	1500	8000
90% 90,000	0.67	60,300	300	40,000	13500	53500	1500	6800
100% 100,000	0.61	61,000	700	40,000	15000	55000	1500	6000

80% क्षमता पर 80,000 इकाईयों का उत्पादन करके संस्था अधिकतम लाभ प्राप्त करेगी।

बोध गम्य प्रश्न

1. शब्द सिस्टमस एंड सोफ्टवेयर लिमिटेड एक माह में एक विशिष्ट उत्पाद की 70,000 इकाईयां उत्पादित करने की क्षमता है। विक्रय विभाग के प्रतिवेदन के अनुसार विक्रय मूल्य निम्न प्रकार है—

Volume of sales (% capacity)	Selling price per unit
50%	5.0
60%	4.20
70%	4.10
80%	4.00
90%	3.9
100%	3.3

उत्पादन के उपयुक्त स्तरों पर परिवर्तनशील लागत 3 रु प्रति इकाई है तथा कुल स्थिर लागत 30,000 प्रति माह है।

उत्पादन एवं विक्रय के उपर्युक्त स्तरों पर वृद्धिमान आगम तथा भेदात्मक लागत प्रदर्शित करते हुए एक विवरण तैयार कीजिए। कौनसे स्तर पर लाभ अधिकतम होगा।

2. भारत एग्रो इंडस्ट्रीज लिमिटेड जयपुर एक समान उत्पाद का निर्माण करती है। जिसका विक्रय मूल्य 10 रु प्रति इकाई है। वर्तमान में कंपनी 60 प्रतिशत स्तर पर कार्य कर रही है, जहां उसकी बिक्री 60,000 रु है।

लागत के संबंध में निम्न लिखित सूचनाएं उपलब्ध है –

1. परिवर्तनशील लागत 2 रु प्रति इकाई
2. अर्द्ध परिवर्तनशील लागत में 6000 रु स्थाई एवं 50 पैसे प्रति इकाई परिवर्तन माने जा सकते हैं।
3. स्थाई लागते वर्तमान स्तर पर 20,000 रु है, परन्तु 80 प्रतिशत तथा 90 प्रतिशत स्तर पर इनमें 400 रु की बढ़ोतरी होने का अनुमान है।

संचालको को उत्पाद की इकाई में 10 प्रतिशत कमी करने का प्रस्ताव दिया गया, ताकि अधिक बिक्री बाजार में पहुंचा जा सके।

बोर्ड इस प्रस्ताव पर विचार कर रहा है तथा परिचालन लाभों का विवरण चाहता है। यदि कारखाने का संचालन 60 प्रतिशत, 70 प्रतिशत, 80 प्रतिशत तथा 90 प्रतिशत स्तर पर हो रहा है, यह मानते हुए –

1. विक्रय मूल्य वर्तमान स्तर पर ही रहेगा।
2. घट कर 9 रु रह जाएगा।

1.6 पूर्ण उत्पादन क्षमता का उपयोग संबंधी निर्णय :-

कई बार व्यावसायिक प्रतिष्ठान अपनी कुल क्षमता को पूर्ण उपयोग नहीं कर पाते किन्तु उसकी उत्पादन क्षमता में वृद्धि की अच्छी संभावना रहती है। फर्म में उत्पादन संबंधी निर्णय लेने का आत्मविश्वास समाप्त हो जाता है, किन्तु सीमांत लागत अथवा अंतर लागत विधि से उत्पादन क्षमता संबंधी निर्णय लिया जा सकते हैं। इन विधियों के अंतर्गत उत्पादन वृद्धि में फलस्वरूप संभावित, लाभों का पूर्वानुमान लगाया जाता है, यदि उत्पादन वृद्धि फलस्वरूप लाभों में वृद्धि होती है, तो प्रस्ताव स्वीकृत किए जाने चाहिए अन्यथा अस्वीकृत।

उदाहरण :

बाजार में उत्पाद की मांग न होने के कारण एक व्यावसायिक इकाई 60 प्रतिशत क्षमता पर कार्य कर रही है। संस्था की वर्तमान में लागत संरचना निम्न प्रकार है :-

	Per Unit
Direct material	2
Direct wages	1
Variable over head	3
Fixed over head	2
	8
Production per month	30,000 Units
Total cost of production	Rs 2,60,000
Selling price	Rs. 2,40,000
Loss	20,000

संस्था को 7 रु प्रति इकाईयों की दर से 15,000 इकाई प्रति माह करने का प्रस्ताव मिला है, क्या संस्था को यह प्रस्ताव स्वीकार करना चाहिए।

हल :

Statement showing marginal cost & profitability

Particular	Existing production 30000 unit	offer 15000 unit	Total
	Rs	Rs	Rs
Sales (S0	2,40,000	1,05,000	3,45,000
variable cost			
Direct material	60,000	30,000	90,000
Direct wages 30,000		15,000	45,000
Variable overheads	90,000	45,000	1,35,000
total variable cost			
(V)	1,80,000	90,000	2,70,000
Contribution	60,000	—	60,000
(S-V)			
Less fixel cost	60,000	—	15,000
	Nil	15,000	15,000

उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट है कि यदि संख्या 30000 इकाईयां का उत्पादन करती वह न लाभ न हानि की स्थिति में है, किंतु उसके यदि 1500 इकाईयों का अतिरिक्त उत्पादन करनेका प्रस्ताव स्वीकार कर लिया जाता है, तो संस्था को 15000 रु के लाभों की प्राप्ति होती है। अतः प्रस्ताव स्वीकार कर लेना उपयुक्त रहेगा।

बोध प्रश्न :-

एक कंपनी 90 प्रतिशत क्षमता पर कार्य कर रही है तथा 13,500 रु इकाईयां प्रतिवर्ष निर्माण करती है। कार्य क्षमता को 100 प्रतिशत तक वृद्धि करने का प्रस्ताव है। प्रत्यक्ष श्रम तथा सामग्री की लागते वर्तमान स्थिती में स्थिर है। विक्रय पर लाभ का अनुपात 10 प्रतिशत है। प्रस्ताव की स्वीकृति हेतु प्रबंध को आप अपनी सलाह दीजिए। कंपनी के बजट से अग्रलिखित संमक उपलब्ध है।

Particular	At 90% capacity Rs	At 100% capacity Rs
Sales	15,00,000	16,00,000
Fixed expenses	3,00,000	3,00,500
Semi variable	97500	1,00,500
Variable expenses	1,44,000	1,60,000
Out put (units)	13,500	15,000

1.7 वर्तमान उत्पाद के स्थान नवीन उत्पाद प्रारंभ करना :-

यदि किसी व्यावसायिक इकाई के वर्तमान उत्पाद को बंद करके नवीन उत्पाद के प्रारंभ करने की योजना बनाई जाती है। नये उत्पाद प्रारंभ करने का निर्णय लेने से पूर्व संस्था को पुराने व नवीन उत्पाद की लाभदायकता का अध्ययन करना चाहिए। यदि नवीन उत्पाद प्रारंभ करने से लाभों में यदि वृद्धि होती है, तो ही नवीन उत्पाद का प्रारंभ करना चाहिए। नवीन उत्पाद के संबंध में निर्णय लेने के लिए भी सीमांत लागत, भेदात्मक लागत तकनीक का उपयोग किया जाता है।

उदाहरण :

एक उत्पादक विचार करता है कि क्या वह अपने उत्पादों में से एक वस्तु का उत्पादन करके दूसरी वस्तु का उत्पादन प्रारंभ कर सकता है। उसके वर्तमान लागत व उत्पादन संबंधी प्रति इकाई संमक निम्न प्रकार लिखित है:

Product	Price	Variable cost	Percentage of total sales
Bookshelves	60	40	30%
Tables	100	60	20%
Beds	200	120	50%
Total Fixed cost per year			Rs. 7500/-
Present sales of the years			Rs. 25000/-

टेबलों का उत्पादन बंद करके कैबिनेट का उत्पादन विचारणीय है। यदि यह परिवर्तन कर लिया जाता है, तो उत्पादक द्वारा लागत व उत्पादन संबंधी अनुमान निम्न प्रकार है –

Product	Price	Variable	Percentage of total sales
Bookshelves	60	40	50%
Cabinet	160	60	10%
Beds	200	120	40%
Total fixed cost per years			Rs. 7500/-
Projected sales of the years			Rs. 26,000/-

हल :

Statement of profitability of present production

Particular	Bookshelves	Tables	beds	total
Selling price	60	100		200
Loss variable cost	40	60		120
Contribution	20	40		80
P/v ratio	33%	40%		40%
Sales (30%,20% 50% of 25000)	7500	5000	12500	25000
Contribution (Sales & p/v ratio)	2475	2000	5000	9475
Less fixed cost	-	-	-	7500
Profit				1975

Statement of profitability of proposed change

Particulars	Bookshelves	Cabinet	Bed	Total
Selling Price	60	160	200	
Less variable cost	40	60	120	
Contribution	20	100	80	
P/v ratio	33%	62.5%	40%	
Sales (50%,10%)	13000	2600	10400	26000

40% of 26000)				
Total contribution	4290	2600	10400	10205
Sales & p/v				
less fixed cost	-	-	-	7500
Profit	-	-	-	2705

निर्णय :

- वर्तमान लाभ 1975 रु
- प्रस्तावित 2705
परिवर्तन हेतु लाभ

अतः प्रस्तावित परिवर्तन के साथ प्रस्ताव को स्वीकार कर लेना चाहिए।

बोध प्रश्न :-

एक निर्माता अपनी उत्पाद पंक्ति में से एक वस्तु का उत्पादन बंद करके दूसरी वस्तु का उत्पादन प्रारंभ करने का विचार कर रहा है। उसकी वर्तमान लागत एवं उत्पादन संबंधी संमक निम्न प्रकार है –

Product	Selling Price Per unit Rs	Variable cost and Rs	Percentage of total sales volume Rs
A	40	20	40
B	50	30	35
C	60	26	25

Total Fixed cost per annum Rs 3,00,000 total annual sales Rs. 1,00,000

उत्पाद सी का उत्पादन बंद करके उत्पाद डी का उत्पादन करना विचारणीय है यदि वह परिवर्तन किया जाता है, तो लागत व उत्पादन संबंधी पूर्वानुमान निम्न प्रकार है :-

Product	Selling Price Per unit Rs	Variable cost and Rs	Percentage of total sales volume Rs
A	40	20	40
B	50	30	35
C	56	28	20

निर्माता की योजना की समीक्षा कीजिए।

- एक उत्पाद के उत्पादन के संबंध में प्रमुखतः किस प्रकार के निर्णय लिये जाते ह।

शब्दावली:

- उत्पाद** :- उत्पाद से आशय उस वस्तु या सेवा से है, जिसका निर्माण एवं विक्रय अर्थात् आपूर्ति किया जाता है।
- उत्पाद निर्णय** :- उत्पाद से तात्पर्य उत्पादित या निर्मित वस्तु के माप, बजटन, प्रारूप, गुण, पैकिंग इत्यादि के संबंध में निर्णय से है।
- उत्पादन** :- उत्पादन से आशय उत्पादन प्रक्रिया से है।
- सीमांत लागत** :- सीमांत लागत वह लागत है जो उत्पाद की मात्रा में एक इकाई की वृद्धि करने से होती है।
- अंशदान** :- अंशदान से तात्पर्य विक्रय से प्राप्त राशि व परिवर्तनीय व्यय में अंतर से ही।

विक्रय बजट संस्था के भावी विक्रय पूर्वानुमान है।

संदर्भ :-

1. एस.सी.कुच्छल – वित्तीय प्रबंध
2. हैरी गुथमैन एंड हरबर्ट ई दुगल – कोरपोरेट फाइनेसियल पोलिसी
3. एम.आर.अग्रवाल – व्यावसायिक बजटन
4. बेही जे :- कोरपोरेट प्लानिंग एवं बजटरी कंट्रोल
5. जैन, खण्डेलवाल, देव, महेश्वरी – एवांस्ट कोस्ट एकांटिंग
6. जै.के. अग्रवाल एंड आर.के. अग्रवाल – प्रबंधकीय लेखांकन
7. एम.डी. अग्रवाल एवं एन.पी. अग्रवाल – वित्तीय प्रबंध
8. अग्रवाल, विजय, सुरोलिया – व्यावसायिक बजटिंग
9. विभिन्न विश्वविद्यालयों के विभिन्न वर्षों के वित्तीय प्रबंध व लागत लेखांकन विषयों के पूर्वो वर्षों के प्रश्न पत्र

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun