जैन विश्वभारती संस्थान
लाडनूं - ३४१३०६ (राज.)

दूरस्थ शिक्षा निदेशालय

परोपरस्परोपग्रहो जीवानाम्

वाणिज्य स्नातक-प्रथम वर्ष
Bachelor of Commerce- First Year

सप्तम पत्र
Paper-VII

व्यावसायिक बजट
Business Budgeting

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

COPYRIGHT
Jain Vishva Bharati Institute, Ladnun

Written By :
Dr. V.V. Baradatwal (Section-A,B,C,D Hindi)

Edition : 2014

Printed Copies : 150

Published By: Jain Vishva Bharati Institute, Ladnun

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

	अनुक्रमणिका (Contents)	
खण्ड–अ	व्यावसायिक बजट व बजटन–प्रकृति, उद्देश्य एवं सीमाएं	01–18
खण्ड–ब	व्यावसायिक पूर्वानुमान : अर्थ, परिभाषा, सिद्धान्त,महत्व एवं प्रविधियां	19–38
खण्ड–स	बजट के प्रकार	39–75
खण्ड–द	उत्पादन एवं उत्पादन निर्णय : अर्थ, क्षेत्र, उपयोग, निर्धारण	76–86

खण्ड अ

व्यावसायिक बजट व बजटन

इकाई की रूपरेखा

1.0 **उद्देश्य**

प्रस्तुत इकाई में व्यावसायिक बजटन संबंधी विभिन्न अवधारणाओं पर विस्तृत प्रकाश डाला गया है। इकाई का अध्ययन करने के पश्चात, छात्र निम्न विषय–वस्तु को समझ सकेंगे।

1- व्यावसायिक बजट व बजटन – प्रकृति, उद्देश्य व सीमाऐं
2- बजट शब्दावली
3- बजट का निर्माण
4- बजट समन्वय
5- प्रभावी बजट के आवश्यक गुण।

1.1 प्रस्तावना
1.2 बजट का अर्थ एवं परिभाषा
1.3 बजट की विशेषताऐं व प्रकृति
1.4 बजट के उद्देश्य
1.5 बजट की सीमाऐं
1.6 बजट के लाभ
1.7 बजटन का अर्थ एवं परिभाषा
1.8 बजटन की विशेषताऐं व प्रकृति
1.9 बजटन के उद्देश्य
1.10 बजटन के लाभ
1.11 बजटन की सीमाऐं
1.12 बजट व बजटन में अन्तर
1.13 बजट प्रविधि/प्रक्रिया
1.14 बजट समन्वय
1.15 प्रभावशाली बजटिंग के आवश्यक गुण
1.16 बजटन शब्दावली

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

खण्ड अ
व्यावसायिक बजट एवं बजटन

1. **प्रस्तावनाः—**आय—व्यय समायोजन की प्रक्रिया मानव स्वभाव की सामान्य प्रवृति रही है। प्रत्येक मनुष्य ही नही, अपितु सरकार, व्यावसायिक संगठन व गैर सरकारी संस्थान भी अपने आय एवं व्ययों में सामंजस्य बैठान की कोशिश करते है। 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 है। पूर्व निर्धारित वितीय व भौतिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन की विभिन्न गतिविधियों का संचालन करते है। यदि हम पूर्व निर्धारित लक्ष्यों का निश्चित अवधि में प्राप्त करने में सफल हो जाते है, तो हम अपनी व्यावसायिक सफलता का आंकलन करते है। बजट भी एक ऐसा उपकरण है, जिसके माध्यम से संगठन के सभी विभाग अपनी भावी कार्ययोजना तैयार करते है। आधारभूत मापदण्ड उद्देश्य निर्धारित करते है 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 है। 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 कार्यो 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 प्रवृतियां 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 उत्पति फ्रांसीसी भाषा के शब्द बोगेटी (Bougette) से हुआ है, जो उस व्यवस्था की ओर इंगित करता है, जिसमें आय—व्यय संबधि समस्त प्रपत्र व महत्वपूर्ण दस्तावेज चर्म निर्मित थेले में रखा जाता है। अन्य शब्दों में बजट भावी अवधि की एक कार्य योजना हैं अर्थात बजट व्यावसायिक गतिविधियों के पूर्वानुमान है। यह पूर्वानुमान एक निश्चित समयावधि के लिए निर्धारित किये जाते है। 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 अर्थात ''व्यावसायिक बजट'' के अर्न्तगत किसी भी व्यावसायिक उपक्रम के भूतकालीन कार्यनिष्पादन का आकंलन कर पूर्व में रही कमियो को सुधार कर व वर्तमान की प्रवृतियों पर पर्याप्त विचार—विमर्श कर उपक्रम की व्यापक कार्य योजना निर्धारित की जाती है तथा उपक्रम के समस्त विभागो की गतिविधियों में समन्वय स्थापित करने की कोशिश की जाती है, ताकि उपक्रम कें एकीकृत उद्देश्यों को न्यूनतम लागत, न्यूनतम समय व न्यूनतम प्रयासों से प्राप्त किये जा सके। 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 हैः—

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, क्रमबद्व 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 है।''

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

3. प्रो.सेन्डर्स :–

''किसी विशिष्ट भावी अवधी से संबंधित व्यावसायिक क्रियाओं की विस्तृत कार्य योजना को बजट कहते है। इसमें लेखाकरण की ऐसी पद्वति 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. वेल्च्च :–

''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 प्रबन्ध के द्वारा निर्धारित नीतियों, योजनाओं, उद्देश्यों और लक्ष्यों का औपचारिक रूप बजट होता है। एक निश्चित अवधि के लिए प्रबन्ध के मार्गदर्शन हेतु बनाई गई योजनाओं व नीतियों के औपचारिक लेखे को बजटन कहते है।

उपर्युक्त परिभाषाओं का सूक्ष्म अध्ययन करने से विदित होता है कि व्यावसायिक बजट एक प्रभावी प्रबन्धकीय उपकरण है, जिसके द्वारा पूर्व निर्धारित उद्दश्यों को प्राप्त करने के लिए, व्यावसायिक पूर्वानूमान लगाये जाते है। 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 विशेषताऐं 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 प्रबन्ध के लिए एक महत्वपूर्ण उपकरण है, जो नियोजन व नियंत्रण कार्यो को अत्यधिक प्रभावी तरीकों से सम्पन करता है।
3. बजट पूर्व निर्धारित उद्देश्यों व लक्ष्यों को प्राप्त करने की एक कार्य योजना है।
4. पूर्व निर्धारित उद्दश्यों 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 अर्न्तगत भावी अवधि के लिए पूर्वानुमान निर्धारित किये जाते है।
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 है। रोबर्ट.ई.नोडाल व फलोयड एच.रोलेण्ड द्वारा बजट के निम्न उद्देश्य प्रतिपादित किए गये हैः–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 उद्दश्यों 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 विरूद्व सुरक्षा प्रदान करना।
5. आर्थिक सिद्वान्त, 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 प्रतिस्पर्द्वात्मक क्षमता को ओर मजबूत करना।
10. प्रतियोगी व्यावसायिक प्रतिष्ठानों से मुकाबला करने हेतु उपक्रम प्रतिस्पर्द्वात्मक क्षमता को ओर मजबुत करना।
11. विभिन्न विभागों के पृथक–पृथक बजट तैयार कर उन पर प्रभावी नियंत्रण स्थापित करना।
12. प्रबंधकीय कार्यो, नियोजन, नियंत्रण, समन्वय व सम्प्रेषण कार्यो को सुगमता पूर्वक संपादित करने में प्रबंध की मदद करना।
13. वितीय व लेखों के संबंध में उतरदायित्व का निर्धारण करना।
14. वितीय अधिकारों को प्रत्यायोजन करते हुए प्रबन्ध द्वारा समस्त विभागों के वितीय कार्यकलापो 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 वितीय मितव्यायिता व कुशलता पूर्वक व्यय करने के लिए कार्यनीति तैयार करना।

1.5 बजट की सीमाऐं :–

बजट में निम्न कमियां दृषटिगोचर होती है–

1. बजट पूर्वानुमानों पर आधारित है। यदि पूर्वानुमान गलत आंकलित किये गये है या बहुत अधिक महत्वाकांक्षी है, 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 संबधित अत्यधिक उंचे वितीय या उंची मांगे प्रस्तुत कर दी जाती है।
5. बजट के कार्यो को जब अत्यधिक विस्तृत कर दिया जाता है, तो वे अनुपयोगी सिद्व होने लगते है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 विरूद्व 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 मे बजट अपनी प्रभावी भूमिका निभाते है।
6. प्रतिष्ठान के विभिन्न विभागों के अधिकारियों व कर्मचारियों के अधिकारों व उतरदायित्वों का स्पष्ट निर्धारण कर पारस्परिक टकराव की स्थिति को रोकने में बजट अत्यधिक सार्थक भूमिका निभाते है। इससे उपक्रम की कार्यकुशलता में वृद्वि होती है।
7. बजट एक के प्रमाप 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 सिद्व 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 निमार्ण 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 विरूद्व सुरक्षा प्रदान करने के लिए किया जाता है।

परिभाषाऐं :–

1. ग्लेन ए. वेल्वच :–

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

2. रॉलेण्ड एवं हर :–

''बजटन बजट निर्माण की क्रिया कही जा सकती है।''

3. विलियम जे बटर :–

''बजटन एक प्रकार का भविष्यकालीन लेखांकन है, जिसमे 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 अर्थात बजट तैयार करने की सम्पूर्ण प्रक्रिया को ही बजटन की संज्ञा दी जाती है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

1.8 बजटन की विशेषताऐं 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 अर्थात प्रतिष्ठान के प्रत्येक विभाग से संबंधित पूर्वानुमान लगाए जाते है। व्यावसायिक पूर्वानुमान व्यवसाय को अनिश्चितताओं जोखिम के विरूद्व सुरक्षा प्रदान करने में सहायक होते है।
5. बजट बजटन का एक अंग है अर्थात बजटन, बजट निर्माण में अपनी सार्थक भूमिका निभाते है।
6. प्रभावशाली बजटन, बजट को सफलता पूर्वक कियान्वयन में पूर्ण सहयोग देता है।
7. बजटन को एक मापदण्ड अर्थात प्रमाप के रूप में भी प्रयुक्त किया जाता है अर्थात व्यावसायिक पूर्वानुमान की वास्तविक उपलब्धियों से तुलना की जाती हैं।
8. बजटन एक सतत प्रबंधकीय किया है जिसमें न केवल बजट निर्माण का कार्य ही सम्मिलित किया जाता हे वरन उसका सफल कियान्वयन व मूल्यांकन की प्रकिया भी बजटन के माध्यम से संपादित की जाती है।
9. बजटन के माध्यम से किसी भी व्यावसायिक उपकम 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 कियाओं को दक्षता पूर्वक संपादित करने का प्रयास किया जाता है। बजटन के माध्यम से व्यावसायिक कियाओं का नियोजन, विभिन्न विभागों की गतिविधियों में प्रभावी सम्प्रेषण के माध्यम से समन्वय का प्रयास किया जाता है। अभिप्रेरण व प्रबंधकीय नियंत्रण करना भी बजट 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 बैठाते हुए व्यावयायिक पूर्वानुमान लगाए जाते है। उद्देश्य निर्धारित किये जाते है 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 उपकम के विभिन्न विभागों की क्रियाओं में तालमेल अर्थात समन्वय बैठाने का प्रयास किया जाता है अर्थात बिना उचित समन्वय के उपकम के समग्र उद्देश्यों को प्राप्त करना कठिन होता है। अतः उपकम के विभिन्न विभागों की गतिविधियों में समन्वय बैठाना भी बजट का प्रमुख उद्देय है। यदि विभिन्न विभागों के कार्यो, उद्देश्यों, लक्ष्यों व गतिविधियों में एकरूपता नही होगी तो व्यावसायिक क्रियाओं का सफलतापूर्वक संचालन नही किया जा सकेगा। उदाहरणार्थ यदि उत्पादन विभाग अत्यधिक उत्पादन लक्ष्य निर्धारित करले व क्रय–विभाग के पास पर्याप्त वितीय संसाधन उपलब्ध न हो तो सामग्री क्रय की प्रक्रिया सम्पन्न न हो पाने के कारण उत्पादन प्रक्रिया में अवरोध उत्पन्न हो जायेंगे। परिणामस्वरूप वित, उत्पादन व क्रय विभाग में समन्वय स्थापित करना आवश्यक है। इस उद्देश्य की पूर्ति बजटन के माध्यम से ही की जा सकती है।

3. उपकम की कियाओं पर नियंत्रण स्थापित करना :–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

संसाधनों से नयूनतम लागत, व श्रम से निश्चित अवधि में प्राप्त करने के प्रयास किऐ जाते है। यदि पूर्वनिर्धारित प्रमाप के अनूरूप वास्तविक उपलब्धिायां संतोंषजनक नही है अर्थात प्रमाप विचलन ऋणात्मक है। जिसका तात्पर्य यह है कि उपक्रम के क्रिया–कलापों में अनेक कमियां है 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 कार्यो व अधिकारों व दायित्वों में किसी भी प्रकार के टकराव की स्थिति उत्पन्न नही 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 वितीय आदि प्रेरणाऐं दी जाए तो वे ओर अधिक समर्पण भाव से कार्य करने के लिए प्रेरित होंगे। इस प्रकार से श्रेष्ठ कार्य–निष्पादन को पुरस्कारों से संबद्व 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 प्रतिस्पर्द्वात्मक 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 कार्यो 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 वृद्वि का एक महत्वपूर्ण उपकरण है। बजटन के लाभों का बिदुंवार निम्न प्रकार विवेचन किया जा सकता है –

1. प्रबन्धकीय कार्यो का कुशलतापूर्वक संपादनः–

बजटन प्रबंधकिय 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 कार्यो को निर्बाध गति से संपादित कर सकते है। उनके कार्यो, अधिकारों व उतरदायित्वों के सुस्पष्ट विभाजन से उनके कार्य संपादन में कोई टकराव की स्थिति उत्पन्न नही होती, वे उपक्रम के उद्देश्यों को प्राप्त करने में संगठित होते है। उपक्रम में समूह भावना का विकास होता है। फलतः संगठन के समग्र उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए सामूहिक प्रयास करते है। संगठन में सुदृढ़ता आती है। सम्प्रेषण का कार्य भी आसान होता है। चूकि 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।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

2. कर्मचारी सहभागिता को प्रोत्साहनः—

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 है। प्रत्येक अधिकारी व कर्मचारी को अपने सुझाव देने व विचारों को प्रकट करने का अवसर दिया जाता है। फलतः कर्मचारियों के मनोबल में वृद्वि होती है। प्रबंध में श्रमिक सहभागिता को प्रोत्साहित किया जा सकता है।

3. साधनो का कुशलतम उपयोगः—

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

4. कर्मचारियों के मनोबल में वृद्विः—

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 वृद्वि होती है। उनका कार्य निष्पादन और अधिक श्रेष्ठ परिणाम देने लगता है।

5. लागत नियंत्रण में सहायकः—

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 हे।

6. लाभदायकता का आंकलनः—

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 सहायकः—

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 सिद्व होता है।

8. विभागीय कार्य क्षमता का उन्नयनः—

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

9. विभिन्न इकाईयों का तुलनात्मक अध्ययन करने में सहायकः—

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 है।

10. अन्य लाभः

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 सीमाऐं :–

बजटन पूर्वानुमानों पर आधारित होता है। बजटन की सफलता पूर्वतः पूर्वानुमानो की निष्पक्षता व सुनिश्चितता पर करती है। बजटन की मुख्य सीमाऐं निम्न है –

1. बजटन की सफलता पूर्वानुमान पर आधारित हैः–

बजटन पूर्ण रूपेण व पूर्वानुमानों पर आधरित है। ये व्यावसायिक अनुमान, व्यवसाय की दशाओं, उनकी पारेशुद्वता व निष्पक्षता पर निर्भर करती है। यदि परिस्थितियां व्यवसाय के अनुकूल नही 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 है। प्रत्येक विभागीय अधिकारी अधिकाधिक बजट अपने विभाग के पक्ष में आवंटित कराना चाहते है। फलतः वे बहुत ऊंचे लक्ष्य निर्धारित करके उच्च प्रबन्ध के समक्ष प्रस्तुत करते हें 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 उद्दश्यों को प्राप्त करने में बाधाऐं उत्पन्न कर देती है।

3. बजटन को परिस्थितियों के अनुरूप समायोजित करना अत्यधिक कठिनः–

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

4. पारिस्परिक सहयोग प्राप्त करने में कठिनाईः–

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

5. अमितव्यतितापूर्ण :–

बजटन प्रणाली के अर्न्तगत बजट निमार्ण करने में अत्यधिक कार्य कुशल मानव शाक्ति की आवश्यकता होती है। उन्हे उच्च प्रशिक्षण भी देना पड़ता है। फलतः बजटन के लिए संबंधि लागते बहुत अधिक बढ़ जाती है अर्थात बजटन

6. लधु व मध्यम आकार के व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के लिए अनुपयुक्त :–

बजटन एक अत्यधिक खर्चीली व्यवस्थता है। लधु व मध्यम आकार के व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के लिए यह प्रयुक्त नही है। वे इसके निर्माण व कार्यान्वयन की ऊंची लगाते पड़ती है। जो कि ये वहन नही कर पाते है।

7. बजटन का प्रभावशाली कियान्वयन संभव नही है :–

बजटन की सफलतापूर्ण इनके पूर्वोनुमानों पर निर्भर करती है। पूर्वोनुमान भूतकालीन संमको व वर्तमान सूचनाओं के आधार पर तैयार किए जाते है। इन भूतकालीन समंको व सूचानाओं में किसी भी प्रकार की अशुद्वता बजटन के क्रियान्वयन को अप्रभावी कर सकती है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 नही दिया जाता।
4. व्यक्तिगत स्वार्थ की भावना से प्रेरित होकर विभागीय अधिकारियों द्वारा उंचे वितीय लक्ष्य निर्धारित कर दिये जाते है जिन्हे प्राप्त करना अत्यधिक कठिन हो जाता है।
5. बजट प्रबंध को किसी भी परिस्थिति में प्रभावित नही 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 है, जबकि बजटन में बजट तैयार करने हेतु पूर्वानुमान लगाये जाते है।
4. बजट प्रबन्ध 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 अर्थात 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 आागमी निश्चित अवधि के वितीय नियोजन करने से संबंधित है।
7. बजट के अंतर्गत भविष्य की निश्चित अवधि के लिए आय व व्यय के अनुमान निर्धारित किए जाते है, जबकि बजटन एक अत्यधिक विस्तृत प्रक्रिया है, जिसमें बजट योजना के निर्माण, क्रियान्वयन एवं मूल्यांकन के कार्यो को सम्मिलित किया जाता है।

बोधगम्य प्रश्न

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

1.13 बजट प्रविधि / प्रकिया :—

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

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 है। 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 —

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 समति 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 प्रबन्धको 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 है। 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 पूर्वानुमानो का निर्धारण :–

व्यावसायिक उपक्रमों में लक्ष्य, नीतियों व उद्वेश्य 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 उद्‌देश्यो के विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्षों को प्रेषित कर दिए जाते है। प्रत्येक विभागाध्यक्ष पक्ष अपने अपने विभागों से संबंधित लेखापाल से भूतकालीन समंक प्राप्त कर व बजट व्यवसाय को वर्तमान प्रवृतियों का सूक्ष्म अध्ययन कर भावी प्रवृतियों के अनुमान लगाते है। विभागाध्यक्ष ये अनुमान अपने पूर्व अनुभव, निष्पक्षता पूर्ण व अपने अधिनस्थों से प्रर्याप्त परामर्श के आधार पर लगाते है। विभागाध्यक्ष के लिए व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाना अत्यधिक कठिन कार्य है। बजट पूर्वानुमानों के दिए उनके द्वारा विपणन सर्वेक्षण कर आवश्यक सूचनाऐं संग्रहीत की जाती है तथा सांख्यिकीय व इकोनोमेट्रिक टेक्नीक का सहारा लिया जाता है। समंको एवं सूचनाओं का संकलन, सारणीयम, वर्गीकर एवं निर्वचन किया जाता है। इन सभी के आधार पर बजट निर्माण की प्रक्रिया सम्पन्न की जाती विधियो 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 प्रवृतियों के अच्छे जानकार होते है, अतः पूर्वानुमान निर्धारित करने में उनसे पर्याप्त विचार–विमर्श करना चाहिए। उनके द्वारा व्यावसायिक पूर्वानुमान, सरलता पूर्वक लगा सकते है। 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 है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University) Ladnun

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

उपक्रम के अधिकारी व कर्मचारी वर्ग को अपने उतरदायित्व कैन्द्रों के कार्य निष्पादन के संबंध में पूर्ण ज्ञान होता है। अतः उनसे पर्याप्त विचार–विमर्श के द्वारा ही शुद्व 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 हैं।
2. इस वर्ग से वे राय लेने से वे ओर अधिक समर्पण भाव से कार्य करने के लिए अभिप्रेरित होते है।
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 है।

3. बाजार अनुसंधान के आधार पर भी पूर्वानुमान लगाए जा सकते है :–

व्यावसायिक प्रतिष्ठानों को अपने उत्पाद की मांग का पता लगाने के लिए अपने उपभोक्ता, अपने उत्पाद के बाजार–क्षेत्र की सूक्ष्म जारकारी प्राप्त करनी पड़ती है। इसके लिए बाजार सर्वेक्षण या बाजार अनुसंधान प्रविधि का सहारा लिया जाता है। इसके अन्तर्गत उपक्रम द्वारा देश के प्रमुख भागों में, वहां के उसके उत्पाद के थोक, खुदरा विक्रेता फैले हुए है– वहां अपने प्रतिनिधि भेजकर उपभोक्ता के व्यवहार का अध्ययन किया जाता है। प्रश्नावलियां तैयार की जाती है। जिसके माध्यम में सूचनाऐं एकत्रित की जाती है। प्राप्त सूचनाओं का सांख्यिकीय व इकोनोमेट्रिक्स विश्लेषण किया जाता है। तत्पश्चात पूर्वानुमान लगाए जाते है। 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 अभिरूचि, फैशन आदि का नियमित रूप से पता लगाया जाता है तथा विक्रय विधि की योजनाऐं तैयार की जाती है। इस विधि के निम्न लिखित लाभ व दोष है–

लाभ :–

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

दोष :–

1. लधु व्यावसायी उपक्रमों के लिए उचित नही।
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 दीर्धकालीन 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 उद्दश्यों की प्राप्ति में किसी प्रकार की कठिनाई न आए। यदि मुख्य करक को हटाया जाना संभव नही 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 विभागो के लक्ष्यों में समन्वय स्थापित करने की कौशिश की जाती है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 है। 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 बाले बजट को मास्टर बजट या सारांश बजट कहते है। 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 है।

1.14 बजट समन्वय :–

बजट क 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 है। परिणाम स्वरूप उपक्रम में समूह भावना विकसित होती है और सब सदस्य मिलजुल कर कार्य करते है। विभिन्न विभागों की गविविधियों में समन्वय स्थापित होता है। डंकरले का यह कथन युक्ति संगत कि बजटन नियोनन का वाहन और बजट निर्माण के लिए सभी विभागो 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 है। अतः उपक्रम में भविष्य के लिए समन्वय या आधार तैयार हा 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 है तथा उनमें समन्वय विभिन्न विभागाधिकारियों के मध्य परामर्श द्वारा संभव हो पाता हे। 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 है उदाहरणार्थ विक्रय विभाग, उत्पादन विभाग व सामग्री विभाग के लक्ष्यों में समन्वय का अभाव है तो विक्रय व उत्पादन विभाग के लक्ष्य प्राप्त नही हो सकेंगे। क्योकि 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 नही किया जा सकेगा। अतः विभिन्न विभागों के लक्ष्यों व उद्देश्यों में समन्वय बैठाना अतिआवश्यक है। बजट समन्वय को निम्न प्रकार से दर्शाया जा सकता हैः–

चित्र –

श्रम बजट – सामग्री बजट– उत्पादन बजट

–मास्टर बजट

उत्पादन बजट

विक्रय बजट

पूंजी बजटन

प्रशासन, विक्रय व वितरण बजट

1.15 प्रभावशानी बजटिंग के आवश्यक गुण :–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

व्यावसायिक पूर्वानुमान का शुद्वता पूर्वक निर्धारण के लिए आवश्यक है कि वांछित सूचनाऐं पर्याप्त मात्रा में उपलब्ध होती रहे। इसके अभाव में प्रभावशाली बजट का निमार्ण किया जाना संभव नही हो पाता। पूर्वानुमान भुतकालीन अनुभव व वर्तमान परिस्थितियों को ध्यान में रखकर ही लगाए जा सकते है। इस कार्य हेतु भावी बिक्री, लागत तथा उत्पादन आदि के संबंध मे पर्याप्त सूचनाऐं उपलब्ध कराई जानी चाहिए। उदाहरणार्थ विक्रय का पूर्वानुमान लगाए बगैर कच्ची सामग्री तथा श्रम आदि का क्रय उचित प्रतीत नही होता। अतः आवश्यक है कि विक्रय पूर्वानुमान शुद्वता पर लगाए जाये, तभी एक प्रभावशाली बजट के निर्माण में मदद मिल सकती है। लागतो एवं उत्पादन का पूर्वाकलन 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 सुनिश्चत होनी चाहिए। जिसके अंतर्गत बजट के लक्ष्यों एवं उद्दश्यों को प्राप्त किया जाना हैं। यह व्यवसाय विशेष की प्रकृति पर भी निर्भर करता है। मौसमी प्रकृति के उद्योगो के लिए यह मौसम विशेष के अनुरूप निर्धारित की जानी चाहिए। सामान्यतः बजट अवधि एक वर्ष निर्धारित की जाती है।

3. परिशुद्वता एवं सुदृढ़ पूर्वानुमान :—

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

4. अधिकारो व उतरदायीत्वों का स्पष्ट निर्धारण :—

पूर्व में विवेचन किया जा चुका हैं कि एक प्रभावशाली बजट के निर्माण के लिए सभी विभागों में सहयोग एवं समन्वय होना चाहिए। इसके लिए अतिआवश्यक है कि प्रत्येक उतरदायित्व कैन्द्र पर अधिकारों एवं दायित्वों का स्पष्ट निर्धारण है। प्रत्येक स्तर पर अधिकार एवं दायित्वों का स्पष्ट विभाजन से कार्यो में टकराव की स्थिति उत्पन्न नही होती। फलतः प्रत्येक विभाग निर्बाध गति से अपने कार्यो का संपादन कुशलता पूर्वक कर सकता है। अधिकारों एवं उतरदायित्वों का स्पष्ट विकेन्द्रीकरण किए जाने से उपक्रम की कार्यकुशलता में वृद्वि दृष्टिगोचर होती है।

5. परिवर्तित व्यावसायिक परिस्थितियों के अनुरूप सामायोजन :—

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

6. सुपरिभाषित नीतियां व उद्देश्य :—

जो भी व्यावसायिक नीतियां व उद्देश्य निर्धारित किए जाऐ, 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 प्रबन्धकों द्वारा ही किया जाता है। उच्च प्रबन्ध द्वारा ही उपक्रम की नीतियों का निर्धारण किया जाता है। बजट की सफलता पूर्ण रूपेण व उच्च प्रबन्ध की सक्रीय सहभागीता से ही हो सकता है। बिना उच्च प्रबन्ध के बजट क्रियान्वयन कठिन होता है। उच्च प्रबन्धकों को चाहिए कि वह विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्षों से भी सम्पूर्ण बजट प्रक्रिया के विषय में पर्याप्त विचार—विर्मश करें। उच्च प्रबन्ध एवं विभागाध्यक्षों की

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

क्रियाओं में समन्वय बैठाकर ही बजट उद्देश्यों को वास्तविक रूप दिया जा सकता है। बजट क्रियान्वयन कार्य विभागाध्यक्षों द्वारा ही सम्पन 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, वित, उच्चपादन, सामग्री प्रबन्ध, श्रम व सेवीवर्गीय विभागों की गतिविधियों, लक्ष्यों व उद्देश्यों में तालमेल नही 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 नही वरन् ठोस तथ्यों के विश्लेषण पर आधारित होता है।

9. शुद्व सांख्यिकीय सूचनाओं की उपलब्धताः–

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

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 सिद्व होगा।

बोधगम्य प्रश्न :–

1. बजट प्रविधि को विस्तार पूर्वक समझाइऐ।
2. ''बजट समन्वय'' को समझाइऐ।
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 मे 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 सिद्वान्त :–

बजट सिद्वान्त, वे मूलभूत सिद्वान्त है, जिन पर बजट निर्माण की सम्पूर्ण प्रक्रिया आधारित है। बजट के प्रमुख सिद्वान्त निम्न है :–

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 नही होनी चाहिए।
5. उद्देश्य सुपरिभाषित सुनिश्चित रूप से निर्धारित किए जाने चाहिए।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 सर्वोच्य प्राथमिकता दी जानी चाहिएं
7. समयावधि सुनिश्चित एवं वास्तविकता के अनूरूप होनी चाहिए।
8. बजट के लक्ष्यों व उद्देश्यों को कियान्वयन के संबंध में उपकम के अधिकारों को अग्रिम रूप से अवगत कराया जाना चाहिए एवं व्यावहारिक कियान्विति के संबंध में प्रशिक्षण भी दिया जाना चाहिए।
9. व्यावसायिक उपकम के मूल कार्यो को प्राथमिकता के आधार कियान्वित करना चाहिए। तत्पश्चात कम महत्व के कार्यो को।
10. बजट संबंधि 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 प्रकिया है। सामान्यतः यह कार्य संचालक या प्रबंध मण्डल के द्वारा संपादित किया जाता है, किन्तु अत्यधिक जटिल प्रकिया 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 है। बजट समिति की ओर से बजट अधिकरी ही पूर्ण रूप से संस्था के प्रति जवाबदेह होता है।

बजट समिति या बजट अधिकारी को निम्न कार्यो को संपादित करने होते हैः–

1. उच्च प्रबंधकों के बजट निर्माण संबंधी आवश्यक परामर्श व मार्गदर्शन प्राप्त करना।
2. उच्च प्रबन्धकों द्वारा निर्धारित नीतियों का सूक्ष्म अध्ययन करना।
3. निर्धारित नीतियों के अनूरूप बजट तैयार करना।
4. बजट निर्माण हेतु सभी विभागों से आवश्यक सूचनाऐं प्राप्त करना।
5. विभिन्न विभागों के बजटों की समीक्षा करना।
6. विभिन्न विभागों से प्राप्त बजटों में समन्वय स्थापित करना।
7. विभन्न 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 कियान्वयन हेतु बजट की प्रतियां उच्च प्रबन्ध व अन्य समस्त विभागों को प्रस्तुत करना–
10. बजट निष्पादन का मूल्याकंन करना।
11. सभी विभागों पर प्रभावी नियंत्रण स्थपित करना।
12. कार्य निष्पादन मूल्याकंन 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 सिद्वान्त, संस्था के नियम व उपनियम सभी का विस्तृत उल्लेख होता है। इस उपक्रम के सभी अधिकारीयों व कर्मचारियों के अधिकारों व उतरदायित्व का स्पष्ट उल्लेख होता है। इसमें सामान्यतः निम्न तथ्यों का समावेश किय जाता हैः–

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 हैं सामान्यतः विक्रय को मूल–कारक माना जाता है किन्तु यह आवश्यक नही है कि सभी व्यवसायों में मूलकारक विक्रय ही हो। अन्य व्यवसायों में यह वित की पुर्ति, विक्रय का क्षेत्र, विज्ञापन व सरकारी नीति आदि महत्वपूर्ण प्रमुख कारक हो सकते है।

10. उतरदायी केन्द्र :–

वृहत व्यावसायिक संगठनों में अधिकार व उतरदायित्व का स्पष्ट विकेन्द्रीकरण करने के लिए उपक्रम का विभिन्न विभागों या उपविभागो मे विभाजित कर दिया जाता है। प्रत्येक विभाग व उपविभाग के लिए पृथक–पृथक प्रबंध आदि नियुक्त कर दिए जाते है। प्रत्येक प्रबंध के दायित्व और अधिकार निर्धारित कर दिये जाते है। 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 मे सम्मिलित किए जाने वाले समस्त बिन्दुओं को दर्शाया जाता है तथा निर्धरित बिन्दु के उसमें पर्याप्त रिक्त स्थान होते है जिसमें आवश्यक सूचनाऐं भरी जा सकती है। बजट प्रकृति के आधार पर बजट प्रारूप भी अलग–अलग हो सकते है।

बोध गम्य प्रश्न

निम्न पर संक्षिप्त टिप्पणियां लिखिए :–

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

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, क्रमबद्व आधार के अनुसार व्यवस्थित होता है।''

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

2. बजटन

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

3. बजट अवधि

बजट अवधि जिसके अन्तर्गत संगठन के लक्ष्य व उद्वेश्य प्राप्त करने होते है।

4. बजट समन्वय

विभिन्न विभागों की गति विधियों में समन्वय बैठाकर 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 सिद्वान्त, 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. उतरदायी केन्द्र :–

वृहत व्यावसायिक संगठनों में अधिकार व उतरदायित्व का स्पष्ट विकेन्द्रीकरण करने के लिए उपक्रम का विभिन्न विभागों या उपविभागो मे विभाजित कर दिया जाता है। प्रत्येक विभाग व उपविभाग के लिए पृथक–पृथक प्रबंध आदि नियुक्त कर दिए जाते है। प्रत्येक प्रबंध के दायित्व और अधिकार निर्धारित कर दिये जाते है। 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 मे सम्मिलित किए जाने वाले समस्त बिन्दुओं को दर्शाया जाता है तथा निर्धरित बिन्दु के उसमें पर्याप्त रिक्त स्थान होते है जिसमें आवश्यक सूचनाऐं भरी जा सकती है। बजट प्रकृति के आधार पर बजट प्रारूप भी अलग–अलग हो सकते है।

संदर्भ

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 सिद्वान्त

2.4 व्यावसायिक पूर्वानुमान का महत्व व सीमाऐं

2.5 व्यावसायिक पूर्वानुमान की प्रविधियां 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 भलीभांति परिचित हो सकेंगे। इसके साथ ही यह इकाई निम्न के विषय में आपको विस्तृत जानकारी प्रदान करेगी –

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान की प्रकृति, आधारभूत मान्यताऐं व उद्देश्य
2. व्यावसायिक पूर्वानुमान के आवश्यक तत्व
3. व्यावसायिक पूर्वानुमान के प्रकार
4. व्यावसायिक पूर्वानुमान के सिद्वान्त
5. व्यावसायिक पूर्वानुमान की प्रक्रिया
6. व्यावसायिक पूर्वानुमान के लाभ, महत्व, उपयोगिता
7. व्यावसायिक पूर्वानुमान की सीमाऐं
8. व्यावसायिक पूर्वानुमान की विधियां व लाभ की तकनीकें

2.1 प्रस्तावना

व्यावसायिक परिस्थितियां निरन्तर परिवर्तनशील है। 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 कठिनाईयां उत्पन्न हो जाती है और जोखिम की मात्रा बढ़ जाती है। इस जोखिम की प्रवृति को नियंत्रित करने व इसके दुष्प्रभावो को क्षीण करने के लिए प्रत्येक व्यवसायी द्वारा वर्तमान में ही भावी प्रवृतियों के अनुमान लगाऐं जाते है। 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 प्रवृतियों को दृष्टिगत रखते हुए तथा वर्तमान प्रवृतियों से सामंजस्य बैठाते हुए, विभिन्न व्यवसायिक 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

है। आज की निरन्तर व परिवर्तनशील परिस्थितियों में श्रेष्ठ निर्णय लेने में व्यावसायिक पूर्वानुमान अपनी अहम भूमिका निभाते है। 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 दोनो प्रवृतियों 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 नही है, वरन् वह ज्ञात आंतरिक एवं बाह्य समंको का इस प्रकार का विश्लेषण है, जिससे सर्वोतम 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 शुद्वता से पता लगाना तथा उन संभाविताओं के आधार पर नीतियों का निर्धारण करना होता है।''

2.3 व्यावसायिक पूर्वानुमान की विशेषताऐं :–

उपर्युक्त परिभाषाओं के अध्ययन से व्यावसायिक पूर्वानुमान में निम्न विशेषताऐं दृष्टिगत होती है :–

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

2.4 व्यावसायिक पूर्वानुमान के उद्देश्य :–

व्यावसायिक पूर्वानुमान के उद्देश्यों के संबंध में लियो बार्नस का यह कथन अति प्रासंगिक है ''व्यावसायिक पूर्वानुमान का उदे्दश्य समस्त उपलब्ध समंको के आधार पर आर्थिक क्रिया से संभावित व्यवहार को, यथा समय परिशुद्वता के अनुरूप प्रतिस्थापित करना तथा उन संभावनाओं के आधार पर नीतियां निर्धारित करना है।'' कथन से स्पष्ट है पूर्वानुमान का मुख्य उद्देश्य भूतकालीन समंको, प्रवृतियों 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 सूचीबद्व किया जा सकता है :–

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 विरूद्व सुरक्षा प्रदान करना एवं उनको न्यूनतम स्तर पर लाना
4. व्यावसायिक इकाई के कार्य–निष्पादन का मूल्याकंन करना अर्थात व्यावसायिक पूर्वानुमान एवं वास्तविक उपलब्धियों में विचलन आने पर संबंधित तत्वों का पता लगाकर निराकरण के प्रयास करना।
5. व्यापार चक्रो का सूक्ष्म अध्ययन करना तथा तेजी व मंदी के विषय में अग्रिम सूचना देने वाले तंत्र के रूप सुदृढ पूर्वानुमान प्रणाली विकसित करना
6. व्यावसायिक इकाई के लाभों को अधिकतम करने का प्रयास करना

7. अन्य –

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

बोध प्रश्न

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

2.5 व्यावसायिक पूर्वानुमान के सिद्वान्त :–

1 काल विलंबना या समय अनुक्रम सिद्वान्त

व्यावसायिक क्षेत्र में निरन्तर परिवर्तन होते रहते है। किन्तु ये परिवर्तन एक साथ नही होते अर्थात तुरन्त परिवर्तन एक साथ नही होते। परिवर्तन होने में कुछ समय लगता है कारण और परिणाम के रूप में एक निश्चित अनुक्रमानुसार से ये परिवर्तन होते है। कहने का तात्पर्य यह है कि एक परिवर्तन दूसरे परिवर्तन को जन्म देता है। इस प्रकार किसी घटना के निश्चित समय के पश्चात पुर्नघटित होने की संभावना का आंकलन अनुक्रम का अध्ययन करके किया जा सकता है। समय अनुक्रम का यह पूर्वानुमान निर्धारण का सबसे प्राचीन सिद्वान्त है के आधार निम्न संस्थओां में पूर्वानुमान लगाये जाते है–

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

इस सिद्वान्त को मूल्य वृद्वि की प्रवृति 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 वृद्वि दृष्टिगोचर होती है। जिसका सीधा असर फुटकर मूल्यों में वृद्वि के रूप में दिखाई देगा। परिणाम स्वरूप जनजीवन भी इस मुल्य स्तर से प्रभावित होगा। मूल्य वृद्वि से जीवन यापन महंगा हो जायेगा। श्रमिक वर्ग उन्नत जीवन यापन के लिए मजदूरी दरों में वृद्वि की मांग करेगा। विवेचन से स्पष्ट है कि एक परिवर्तन दुसरे परिवर्तन को जन्म देता है, किन्तु एक परिवर्तन से दूसरे परिवर्तन को घटित होने में थोड़ा समय लगाता है। अर्थात एक परिवर्तन के बाद दूसरा परिवर्तन तुरन्त घटित नही होता अर्थात कुछ समयान्तराल के पश्चात यह परिवर्तन घटित होता है। इस लगने वाले समय को समय अनुक्रम कहा जाता है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

पद्वति के गुण :–

1. अन्य सिद्वान्तों की अपेक्षा अधिक सरलीकृत सिद्वान्त 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 वितीय वयवस्था में आवश्यक नियंत्रण लगा सकती है।
5. इस सिद्वान्त के माध्यम से देश की अर्थ–व्यवस्था में स्थिरता लाना संभव है।

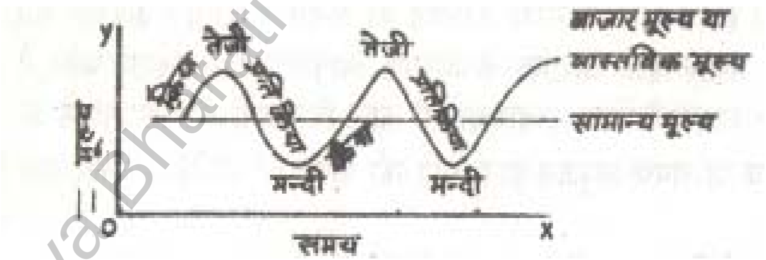
पद्वति के दोष :–

इस पद्वति के निम्न दोष है –

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

II **क्रिया एवम प्रतिक्रिया सिद्वान्त :–**

प्रत्येक व्यावसायिक क्रिया की सदैव सम एवं विपरीत दिशा में प्रतिक्रिया होती हैं। सर आतुजक न्यूटन के सिद्वान्त का यह तथ्य कि प्रत्येक क्रिया के लिए सदैव उचित व समान प्रतिक्रिया होती है। इस सिद्वान्त का मूल आधार है। बैण्स्टन स्टौटेस्टिकल आर्गेनाईजेशन ऑफ यू.एस.ए. द्वारा इसी सिद्वान्त के आधार पर पूर्वानुमान लगाऐ जाते है। यह सिद्वान्त यह स्पष्ट करता है कि प्रत्येक व्यावसायिक क्रिया की प्रतिक्रिया के मूल भूत कारण क्या हो सकते है। 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 सिद्वान्त 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 है तथा ये सदैव सामान्य मूल्यों की ओर उन्मुख होने की प्रवृति ।

सिद्वान्त के गुण :–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

3. यह सिद्वान्त द्विपक्षीय है।

सिद्वान्त के द्वोष :–

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

III विशिष्ट ऐतिहासिक सादृश्य सिद्वान्त :–

इस सिद्वान्त का मूल आधार यह है कि भूतकालीन व्यवसायिक अनुभव एवं प्रवृतियां भावी अनुमान लगाने में सहायक सिद्व होती है अर्थात संस्था का पूर्व व्यावसायिक इतिहास, बहुत कुछ आगे की प्रवृतियों के विषय में बता सकता है। इसके लिए काल–श्रेणी का उपयोग किया जाता है। भूतकालीन काल श्रेणी सांख्यिकी के आधार मानकर भावी अनुमान लगाऐ जाते है। कई वर्गो का अध्ययन करने के पश्चात, वर्तमान वर्गो से संगत रखने वाले वर्गो का चुनाव कर भावी घटनाओं का अनुामन लगाया जा सकता है।

पद्वति के गुण :–

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

पद्वति के दोष :–

1. परिस्थितियों में परिवर्तन के फलस्वरूप भूतकालिक प्रवृतियों का सामंजस्य वर्तमान के साथ बैठाना संभव नही।
2. यह सिद्वान्त कोई वैज्ञानिक आधार नही रखता।

IV प्रतिकूल काट विश्लेषण सिद्वान्त :–

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

पद्वति के गुण :–

1. यह सिद्वान्त 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।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University) Ladnun

पद्वति की सीमाऐं :–

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

बोध गम्य प्रश्न :–

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

बोध प्रश्न

1. व्यावसायिक पूर्वानुमान के विभिन्न सिद्वान्तों 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 समृद्वि में सहायक होता है। एक व्यावसायिक प्रतिष्ठान को सामाजिक, आर्थिक, राजनैतिक व सांस्कृतिक व रहन–सहन, खान–पान आदि में हो रहे है परिवर्तन का सीधा प्रभाव पड़ता है। ये सभी कारक उसके उत्पादन की मांग व विक्रय के स्तर को प्रभावित करते है। अतः एक व्यवसायी को उपने उत्पाद की मांग, उसके मूल्य, कच्चे माल के मूल्य, उपभोक्ता उपाय, रूचि, फैशन एवं रीति–रिवाज तथा प्रतियोगी फर्मे की गतिविधीयों आदि के विषय में पूर्वानुमान लगाने पड़ते है। 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 दोनो 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 परिस्थितीयों के संबंध में सुदृढ़ पूर्वानुमान लगाए जाये। नवीन व्यावसायिक इकाई को अपना उत्पादन प्रांरभ करने से पूर्व सरकार की विभिन्न नीतियो, प्रतिद्वन्दी फर्मो की गतिविधियों, श्रम, कच्चे माल की उपलब्धी व उपभोक्ताओं की मांग आदि के विषय में पूर्वानुमान लगाने होते हे। तत्पश्चात आगे की संस्थापन प्रक्रिया को प्रारंभ किया जा सकता है। अन्यथा प्रतिष्ठान की सफलात में संदिग्ध हो सकती है।

2. वितीय एवं पूंजीगत संरचना के निर्धारण करने में सहायक :–

वित व्यवसाय का रक्त है। पर्याप्त वित की उपलब्धता व्यवसाय की सफलता का आधार है। वित प्राप्ति के विभिन्न स्त्रोत है। विभिन्न स्त्रोतो के अनुपात निर्धारण करना पड़ता है अर्थात पूंजी संरचना का पूर्वानुमान लगाना पड़ता है। विभिन्न स्त्रोंतो 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

3. निर्णयन में सहायक :–

व्यवसायिक इकाई की स्थापना से पूर्व, व्यवसायी के सम्मुख अनेक विकल्प होते है। समस्त विकल्पो का अध्ययन करने के पश्चात, 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 अर्थात सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन करने में पूर्वानूमान अपनी सार्थक भूमिका निभाते है। इस दृष्टि से भी पूर्वानूमान व्यावसायिक प्रतिष्ठान के लिए अति महत्वपूर्ण है।

4. व्यवसाय की दुत प्रगति एवं सफल संचालन में सहायक :–

पूर्वानुमान अनिश्चितताओं के विरूद्व सुरक्षा प्रदान करते है। उद्यमियों में आशा और विश्वास की भावना को जागृत करते है। उसे सुदृढ़ करते है। परिशुद्व 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 है। 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 चको के दुष्प्रभावों पर नियंत्रण सहायक :–

व्यवसायिक जगत में आर्थिक उच्चावचनों की संभावनाऐं निरन्तर बनी रहती है। 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 प्रवृति 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 वृद्वि 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 प्रवृति चल रही है ? उपभोक्ता की रूचि फैशन में क्या बदलाव आ रहे है ? बाजार में उसकी प्रतिद्विन्द्वी फर्मों की गतिविधीयों में किस प्रकारके परिवर्तन हो रहे है ? इन सबकों दृष्टिगत रखकर अपने उत्पाद की मांग का निर्धारण कर सकती है। उत्पादन की मांग का निर्धाकरण करने के पश्चात 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 सिद्व होता है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

8. प्रभावी समन्वय :–

पूर्वानुमान, व्यावसायिक क्रियाओं में प्रभावी समन्वय स्थापित करने में भी सहायक है, क्योकि 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 मे सहायता मिलती है।

9. नियोजन की सफलता में सहायक :–

पूर्वानुमान नियोजन प्रक्रिया के क्रियान्वयन के लिए आधार प्रस्तुत करते है। 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 मान्यताऐं :–

पूर्वानुमान निम्न लिखित मान्यताओं पर आधारित हैः–

1. परिशुद्व, विश्वसनीय व नियमित सूचनाऐं प्राप्त होने पर ही शुद्व पूर्वानुमान लगाऐ जा सकते है।
2. भूतकालीन तथ्यों, घटनाओं व समंको के आधार पर पूर्वानुमान लगाऐ जाते है।
3. भूतकालीन घटनाओं का ध्यान में वर्तमान परिस्थितीयों को ध्यान में रखकर पूर्वानुमान लगाऐ जाते है।

2.8 पूर्वानुमान की सीमाऐ :–

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

1. अत्यधिक मानसिक व्यायाम, धनराशि का अपव्ययएवं श्रम का अतिमव्ययी पूर्ण उपयोग होता है।
2. पूर्वानुमान वास्तविकता के आधार पर खरे उतरे आवश्यक नही है।
3. पूर्वानुमान बाह्य परिस्थितियों के बदलते ही परिवर्तित हो जाते है। अतः पूर्वानुमान व्यावहारिक के धरातल पर खरे नही 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 प्रवृतियों का वर्तमान परिस्थितियों से सामंजस्य स्थापित कर आगे की दिशा निर्धारित की जाती है। प्रसिद्व प्रबंध विशेषज्ञ जेम्स.डब्ल्यू.रेडफिल्ड के अनुसार व्यावसायिक पूर्वानुमान में निम्न आवश्यक तत्व होने चाहिएः–

1. **मूल आधार निर्माण करना :–**पूर्वानुमान के लिए यह आवश्यक है कि सर्वप्रथम व्यावसायिक प्रतिष्ठान के ऐतिहासिक तथ्यों का सूक्ष्म अध्ययन किया जाऐ, क्यों कि भूतकालिक समंक, तथ्य व अनुभव पूर्वानुमान के लिए मूल आधार तैयार करते है। इन्ही का वर्तमान परिस्थितियों के साथ समंजस्य स्थापित करके भविष्य के लिए अनुमान लगाए जाते है। अतः सर्वप्रथम उपलब्ध भूतकालिक व वर्तमान तथ्यों को आधार मानकर पूर्वानुमान लगाए जाते है।

2. **भावी व्यवसाय का निर्धारण करना :–**इसके अंतर्गत भावी संभावनाओं का अनुमान लगाया जाता है। इस संभावानाओं के अधार पर योजनाऐं निर्मित की जाती है। इन योजनाओं को आधार मानकर भावी अनुमान लगाए जाते है।

3. **वास्तविक व अनुमानित उद्देश्यों की तुलना करना :–**पूर्वानुमान वास्तविकता के धरातल पर कितने कारगर सिद्व हुए है, 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।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

4. पूर्वानुमान प्रक्रिया में सुधार करना :–पूर्वानुमान एक निरन्तर प्रक्रिया है। प्रथम पूर्वानुमान में यदि त्रुटियां रह गई है, 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 परिशुद्व अनुमान लगाए जा सकते है।

अन्य :–

1. भूतकालिक व वर्तमान परिस्थितियों का गहन विश्लेषण
2. सांख्यिकी, गणितीय, अर्थ मितीय, कम्प्यूटरीकृत विश्लेषण की गहन जानकारी व उपयोग।
3. समस्त समंक व सूचनाऐ शुद्व एवं पर्याप्त मात्रा में उपलब्ध होनी चाहिए।
4. पूर्वानुमान में व्यक्तिगत प्रभाव का नगन्य उपयोग होना चाहिए अर्थात ये किसी भी प्रकार के पक्षपात से रहित होने चाहिए।
5. इनसे प्राप्त लाभ, पूर्वानुमानों की लागत से अधिक होने चाहिए।
6. पूर्वानुमानो मे किसी भी प्रकार की विसंगति नही होनी चाहिए।
7. पूर्वानुमान लोचशील हो ताकि परिवर्तित परिदृश्य के अनुरूप आवश्यक समायोजन किए जा सके।

2.10 व्यावसायिक पूर्वानुमान के प्रकार :–

सामान्यतः इनको निम्न दो भागो 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. वितीय पूर्वानुमान
	5. लाभ पूर्वानुमान

1. समयानुसार वर्गीकरण :

1. अल्पकालीन वर्गीकरण –ये पूर्वानुमान अधिकतम एक वर्ष के लिए लगाऐ जाते है।
2. मध्यकालीन पूर्वानुमान–अधिकतम दो वर्ष के लिए लगाए जाते है। इसमें कच्चे माल की उपलब्धता, श्रमशक्ति का आंकलन आदि का अनुमान लगाया जाता है।
3. दीर्धकालीन अनुमान–ये दीर्घकालीन उद्‌देश्यों की पूर्ती के लिए लगाए जाते है, जो कि पांच से दस वर्ष की अवधि के लिए लगाए जाते है। 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, क्योकि इसी पर उनकी लाभों की मात्रा निर्भर करती है। विक्रय स्वंय 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 पूर्वानुमान भी पूर्णतः परिशुद्व होगा।
2. **उत्पादन पूर्वानुमान :–**विक्रय पूर्वानुमान का निर्धारण किए जाने के पश्चात उत्पादन की मात्रा का निर्धारण किया जाता है। विक्रय पूर्वानुमान की सफलता बहुत कुछ उत्पादन, पूर्वानुमानों की शुद्वता पर निर्भर करती है। उत्पादन

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

पूर्वानुमानों के अंतर्गत कच्चे माल की उपलब्ध, श्रम व विधुतशार्क 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 शुद्व उत्पादन पूर्वानुमान पर निर्भर करती है।

3. **लागत पूर्वानुमानः—**लागत पूर्वानुमान लगाया जाना भी संस्था के लिए महत्वपूर्ण है। लागत अनुमान के अंतर्गत प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष दोनो 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 है।

4. **वितीय पूर्वानुमान :—**व्यवसाय की समस्त गतिविधियों के निर्बाध एवं निरन्तर संचालन के लिए पर्याप्त मात्रा में वित की उपलब्धता अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। अन्यथा इसका प्रतिकूल असर उत्पादन प्रक्रिया पर पड़ता है। इसके अंतर्गत अल्पकालीन व दीर्घकालीन दोनो प्रकार के वितीय अनुमान लगाए जाते है। अल्पकालिक अनुमान रोकड़ बजट एवं दीर्घकालिक अनुमान पूंजी—बजट से लगाए जाते है।

5. **लाभ पूर्वानुमान :—**प्रत्येक व्यावसायिक प्रतिष्ठान सदैव विनियोमित पूंजी पर एक निश्चित दर से प्रत्याय प्राप्त करना चाहता है। सभी प्रकार के पूर्वानुमान लगाऐ जाने के पश्चात लाभों का पूर्वानुमान लगाया जाता है। लाभों के पूर्व—निर्धारण से, लागत नियंत्रण व विक्रय संवर्द्वन 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 अर्थात 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

पुर्वानुमान की निम्न प्रमुख विधियां हैः—

1. **विभागीय अध्यक्षों से पर्याप्त विचार—विमर्श :—** प्रत्येक व्यावसायिक प्रतिष्ठान के विभाग और उपविभाग होते है। प्रत्येक विभाग का स्पष्ट कार्य विभाजन होता है। प्रत्येक विभाग के कार्य—निष्पादन का दायित्व संबंधित विभागाध यक्ष का होता है। विभागाध्यक्ष अपने विभाग से संबंधित पूर्व कार्य निष्पादन व वर्तमान मे संचालित गतिविधियों के संबध ा में सूक्ष्म व गहन जानकारी होती है। व्यवसाय में पूर्व में आए उतार चढ़ावों के विषय में पूर्णत विज्ञ होते है। पूर्व वर्षो के कार्य संचालन में आङ्ग बाधक तत्वों के विषय में भी वे पूर्ण जानकारी रखते है। अतः उनके पूर्व अनुभव के द्वारा भावी व्यावसायिक प्रवृति का अनुमान लगाने मे 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।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 है।
2. केवल विभागाध्यक्षों से ही पूर्वानुमान संबंधी परामर्श लिए जाते है, अधीनस्थों के विचारो की उपेक्षा होती है। उनकी योग्यता व अनुभव से प्रतिष्ठान लाभ नही उठा पाता, जो कि उचित नही 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 है। उनके द्वारा तैयार अनुमान विभागाध्यक्ष को सौपे जाते है। विभागाध्यक्ष उनका गहन अध्ययन करते है। उचित प्रतीत होने पर उन्हे विभागीय पूर्वानुमान के अंतर्गत सम्मिलित कर लिया जाता है।

लाभ :—

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

दोष :—

1. कर्मचारी पूर्वाग्रह से त्रस्त होकर स्तर से नीचे के अनुमान लगा सकते है या अत्यधिक महत्वाकांक्षी पूर्वानुमान लगा सकते है।
2. अत्यधिक श्रम साध्य विधि है।
3. त्रुटि पूर्ण पूर्वानुमानों मे समय रहते सुधार न किए जाने से भविष्य में उपक्रम की कियाओं 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 उपभोक्तओं की राय जानने की कोशिश की जाती है। इसके लिए प्रश्नावाक्षियों अनुसूचियां, तैयार की जाती है। 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 रूचि फैशल, आदत में परिवर्तन, उपभोक्ता के केन्द्र, यातायात की कठिनाईयों, सरकार नीति आदि का अध्ययन किया जाता है।

लाभ :—

1. शुद्व सूचनाऐं प्राप्त होती है।
2. व्यवसाय को प्रभावित करने वाले आंतरिक व बाह्य दोनो तत्वों का अध्ययन किया जाता है।

दोष :—

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

4. सांख्यिकीय विधियां :—

इनमें मूख्यतः निम्न विधियों को सम्मिलीत किया जाता है —

1. व्यवसाय मापक यंत्र
2. बाह्यगणन या गणितीय प्रक्षेपण

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

3. काल श्रेणी विश्लेषण
4. प्रतीगमन विश्लेषण

1. व्यवसाय मापक यंत्र :–

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

1. सकल राष्ट्रीय उत्पाद
2. शुद्व 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. बैक अग्रिम
9. बैंक जमाऐ
10. उपभोक्ता
11. मजदूरी
12. रोजगार तथा अन्य

2. **बाहयगणन 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 प्रवृति 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 प्रत्यक इकाई आश्रित चर मूल्य एक समान या स्थिर दर से बढ़ता है।

उदाहरणार्थ निम्न सरल रेखीय संबोधन पर विचार करते है

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 “x2

(ख) अर्द्व–लधुगणकीय उपनति :–

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

Y = a + bx

(ग) गोम्पर्ट्ज वक्र :

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

गोम्पर्ट्ज वक्र निम्न समीकरण पर आधारित है :

$$Yc = a\, b^{cx}$$

लधुगणकिय रूप मे

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

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 वर्षो के समंक उपलब्ध हो, तो तथा उसमें सुनिश्चित व कोई प्रवृति 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 हैः–

1. दीर्घकालीन उच्चावचन

1. उपनति
2. दीर्घकालीक चक्र

2. अल्पकालीन उच्चाचन

(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. अर्द्वमाध्य विधि
3. चल माध्य विधि
4. न्यूनतम वर्ग विधि

1. मुक्त हस्त वक्र विधि :–

यह पूर्वानुमान निर्धारण की अत्यधिक सरलीकृत विधि है। इसमें उपलब्ध आंकड़ो 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 निष्कोण होता है व इन समस्त बिन्दुओं से होकर जाता है।

उदाहरण :–

निम्न लिखीत समंको के आधार पर विभिन्न वर्षो 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

चित्र

2. अर्द्ध माध्यक विधि :–

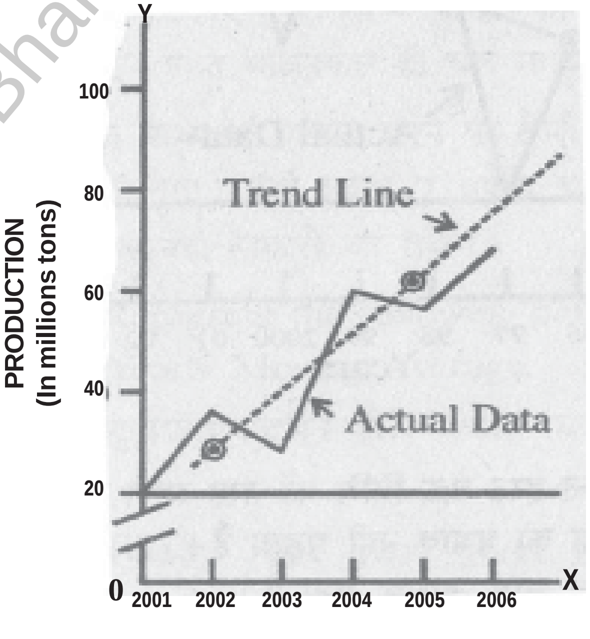
अर्द्ध माध्यक विधि के अन्तर्गत सर्वप्रथम सारणी को दो समान भागो में विभक्त कर दिया जाता है। प्रत्येक भाग का समान्तर माध्य ज्ञात किया जाता है। प्राप्त समान्तर माध्य को समय बिन्दुओ के सम्मुख रख दिया जाता है। तत्पश्चात दोनो को ग्राफ पेपर पर अंकित कर दिया जाता है। समांतर माध्यों से होकर जाने वाली रेखा प्रवृति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

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

उदाहरण

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

चित्र



Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

3. चल माध्य विधि :–

इस विधि के अन्तर्गत :–

1. सर्वप्रथम यह निर्धारित किया जाता है कि चल माध्य 3 वर्षिय है या 5 वर्षिय या 7 वर्षिय 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 है :–

" X = na + b"y

"Xy = a " y + b "y^2

2. के स्वतंत्र होने व के आक्षित चर होने पर

$y = a + bx$

a व b के मान निम्न दो समीकरणो से भी ज्ञात किये जा सकते है :–

" y = na + b"y

"Xy = a " x + b "y2

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

सम्पूर्ण प्रक्रिया को निम्न उदाहरण द्वारा स्पष्ट किया गया है :

उदाहरण :–

निम्न विक्रय आंकड़ो से वर्ष 2007 क 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 उपनति समीकरण है :

$$y = a + bx$$

a व b के मान निम्न समीकरणो से भी ज्ञात किये जा सकते है :–

“ y = na + b”y

“Xy = a “ x + b “x2

यहां “ x = 0

a “y = 505 = 101
n 5

b = “xy = 170 = 17
“x2 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

= 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 रू होने पर उसकी मांग क्या हागी।

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 रू में)

4. प्रतिगमन विश्लेषण :—

प्रतिगमन विश्लेषण के अंतर्गत इस बात का अध्ययन किया जाता है कि दो या अधिक चरो 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 प्रतिमगन समीकरणों :—

1- Y का प्रततिगमन X पर

2- X का प्रतिमगन Y पर

प्रथम समीकरण

y = आश्रित चर, x = स्वतंत्र चर मानने पर

$Y = a + b x$

या

$(y\text{-}x) = by_x (x\text{-}x)$

जहां

Y = Y श्रृंखला का समांतर माध्य

x = x श्रृंखला का समांतर माध्य

या

by_x^2 y का x पर प्रतिगमन गुणांक

या

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

6x

r = सह संबंध गुणांक

6x = x श्रृंखला का प्रमाप विचलन

6y = y श्रृखला का प्रमाप विचलन

द्वितीय समीकरण

Y = स्वतंत्र चर व x = आश्रित चर होने पर

x = a + b y

या

x-x = bxy (y-y)

या

x-x = x 6x (y-y)

6y

उपर्युक्त सूत्रों से प्रतिगमन समीकरण ज्ञात करके भावी व्यावसायिक पूर्वानुमान लगाए जा सकते है। प्रतिगमन विधि 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।

चैन्नई की औसत मांग (x)	=	60
जयपुर की औसत मांग (y)	=	62
चैन्नई का प्रमाप क्विलन (6x)	=	3
जयपुर का प्रमाप क्विलन (6y)	=	25
सह संबंध गुणांक (x)	=	06

(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) = x 6y (x-x)

6x

(y-62) = 6 x 2.5 (x-60)

3

Y-62 = 5(x-60)

y-62 = 05x – 30

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

Y = 0.5 x -30 +62

y = 0.5x + 32

y = 0.5x + 32

यदि

x = 50

y = 0.5 x 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। गणीत 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 स्टैटिस्टीकल पैकेज फोर स्पेशल सांईस सोफ्टवेयर का बहुतायत से प्रयोग किया जाता है।

लाभ :—

1. अत्यधिक विश्वसनीय व वैज्ञानिक की विधि
2. शुद्व निष्कर्षो की प्राप्ति

दोष :—

1. अत्यधिक जटिल प्रणाली
2. निष्कर्षो की शुद्वता आंकड़ों की शुद्वता 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 है। इनके माध्यम से व्यवसाय की भावी प्रवृतियों का आंकलन किया जा सकता है।

3. काल श्रेणी विश्लेषण :—

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 स्त्रोतो के क्रय विक्रय से संबंधित होता है।

7. मुद्रा बाजार

मुद्रा बाजार वह वितीय 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 एकांटिग
4. जैन, खण्डेलवाल, पारीक, दवे, महेश्वरी एडवांसड एकांटिग
5. जे.के. अग्रवाल एण्ड अदर्स – प्रबन्धकी लेखांकन
6. अग्रवाल, विजय, सुरोलिया – व्यावासयिक बजटन
7. डी. कास्टर, डी.टी. व अन्य – मेनेजमेंट एकांटिग ए. डीसिजन मैंकिग
8. विभिन्न विश्वविद्यालयों के विभिन्न वार्षिक परिक्षाओं के संबंधित विषय के प्रश्न पत्र
9. लेविन व रोबीन – स्टेटीस्टिक्स फॉर मैनेजमैंट
10. के.के. शर्मा स्टेटीस्टिक्स ऑफ मैनेजमेंट स्टेडीज

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

खण्ड स
बजट के प्रकार

अध्ययन की रूपरेखा

3.0 उद्देश्य
3.1 प्रस्तावना
3.2 विभिन्न प्रकार के बजट
3.3 वितीय 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 इाकई के छात्र बजट के विभिन्न प्रकारो से अवगत हो सकेगे। विभिन्न बजटों के आशय एवं तैयार करने की विधि से परिचित हो सकेंगे। विभिन्न बजटों की सैद्धांतिक व्याख्या के साथ–साथ आंकिक प्रश्नो 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, क्रमबद्व आधार के अनुसार हो सकता है अर्थात बजट के माध्यम से भावी अवधि के लिए व्यावसायिक क्रियाओं के अनुमान लगाए जाते है। ये अनुमान किस प्रकार लगाए जाए ? इसके लिए उपक्रम की विभिन्न गतिविधियों के संबंध मे बजट बनाऐ जाते है। इस बजटों के अनुसरण में ही उपक्रम अपनी गतिविधियों का संचालन करता है। उदारणार्थ विक्रय बजट को ही ले, जो कि अधिकांश व्यावसायिक संस्थाओं मे 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 बजटो यथा वितीय 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 प्रमाप 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 बजटो का निर्माण करता है। एक व्यवसायिक उपक्रम द्वारा बनाई जाने वाले बजटों को निम्न प्रकार सूचीबद्व किया जा सकता है :–

1. समय के आधार पर :–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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. वितीय बजट
        1. रोकड़ बजट
        2. बजटेड लाभ हानि खाता
        3. बजटेड
        4. बजटेड 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 है। ये बजट संस्थान के दीर्घकालीन उद्देश्यो एवं लक्ष्यों की पूर्ति के लिए बनाऐ जाते है। 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 है। 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 तदनुरूप वितीय स्त्रोत जुटाने की एकत्रित करने की कोशिश की जाती है।

3. चालू बजट :–

ये बजट अत्यधिक अल्पकालीन अवधि के लिए बनाए जाते है। ये बजट सामान्यत अल्पकालीन अंग के रूप में बहुत ही छोटी अवधि के होते है। पाक्षिक मासिक या सप्ताहिक अवधि के होते है। इनमें वर्तमान अवधि में किए जाने वाले कार्यो, 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 अर्थात निर्धारित लक्ष्यों एवं उद्देश्यो मे बजट अवधि में परिवर्तन किया जाना संभव नही है। परिवर्तित व्यावसायिक परिस्थिति को भी पूर्णतः नजर

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

1. विक्रय एवं लागत अनुमान सुस्थिर, सुदृढ़ शुद्व हो जिनमें परिवर्तन की कोई गुंजाईस नही रहे।
2. व्यवसाय के अन्य समस्त सुदृढ, शुद्व व अपरिवर्तित हो ।
3. उद्देश्य न केवल सुदृढ़ व शुद्व है, 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 उद्देश्यो में परिवर्तन की किसी भी प्रकार की संभावना नही हों।
7. स्थाई उद्देश्य निर्धारित करते समय व्यवसाय पर पड़ने वाले आंतरिक व बाह्य तत्वों का अग्रिम विश्लेषण कर उनके विषय में शुद्व 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 परिस्थितीयों के अनुरूप उद्देश्यों में बदलाव संभव न होकर हानि की भी संभावना रहती है।
2. बजट अवधि मे अप्रत्याशित घटनाओं के घटित होने के कारण उसमें किसी भी प्रकार के समायोजन नही किया जा सकता।
3. शुद्व पूर्वानुमान लगाया जाना संभव नही होता, अतः निश्चित उद्देश्यों एवं लक्ष्यों का निर्धारण व्यावसायिक संस्थाओं के लिए उचित नही।

लोचशील बजट :–

उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट है कि व्यावसायिक परिस्थितियां निरन्तर बदलती रहती है। 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 नही 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 है। लोचशील बजट निम्न परिस्थितियों में बनाया जाता हैः

1. यदि व्यवसाय विशेप की प्रकति मौसमी हो अर्थात 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 सिद्व होता है।

लोचशील बजट के लाभ :–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

लोचदार बजट की सीमाऐं :–

1. यह माध्यम व्यवासायिक इकाईयों के लिए उचित नही 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. शुद्व व्यावसायिक पूर्वानुमानों में निर्धारण से ही सही लोचदार बजट तैयार किया जा सकता है।

लोचशील बजट निर्माण की प्रकिया :–

लोचदार बजट बनाने के लिए निम्न बिंदुओं के विषय में जानकारी प्राप्त करना आवश्यक है। ये बिन्दु निम्न प्रकार से हैः–

1. स्थिर लागत :–

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

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

2. परिवर्तनशील लागतः–

ये इस प्रकार के व्यय है, जो कि उत्पादन मात्रा मे परितर्वन के अनुसार आनुपालिक रूप से बदलते रहते है। इस उत्पादन क्षमता के अनुसार परिवर्तन होता रहता है। किन्तु प्रति इकाई परितर्वनशील लागते स्थिर रहती है। कुछ प्रमुख परिवर्तनशील लागते निम्न ह :–

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

3. अर्द्व परिवर्तनशील लागत :–

अर्द्व परिवर्तनशील लागतों मे स्थाई एवे परिवर्तनशील व्ययों दोनों का भाग होता है अर्थात उत्पादन में कमी या वृद्वि के कारण इनमें परिवर्तन होता रहता है। अर्द्व परिवर्तनशील आगते आंशिक रूप से परिवर्तनीय होती है। इनमें मुख्यतः निम्न लागते सम्मिलित की जाती हैः–

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

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 अर्द्व परिवर्तनशील लागतों का स्थिर व परिवर्तनशील लागतों में विभाजन किया जा सकता है :–

(अ) बढ़ी हुई अर्द्व परिवर्तनशील लागत

(उच्च स्रत की अर्द्वपरिवर्तनशील लागता) – (निम्नस्तर की अर्द्वपरिवर्तनशील 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 अर्द्व परिवर्तनशील लागत – कुल अर्द्वपरिवर्तनशील लागत

उदाहरण :–

निम्न व्यावसायिक प्रतिष्ठान की लेखा पुस्तको से निम्न सूचनाओं के आधार अप्रत्यक्ष सामग्री, जो कि अर्द्व 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	Indirest material cost	Fixed cost (Rs)	variable cost Rs
Jan	600	3000	1000	1200
Feb	700	3200	1000	1400
March	800	3400	1000	1600

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 Hours	3000	3200	2700	3400	2800	2900

अनुरक्षण लागत जो कि अर्द्व परिवर्तनशील है, का स्थिर एवं परिवर्तनशील तत्वों मे विभाजित किजिए।

लोचशील बजट बनाने की विधियां :

लोचदार बजट का निर्माण विधियों से किया जाता है :–

1. बहु कियाशीलता विधि :–

इस विधि के अन्तर्गत, विभिन्न उत्खण्डन कियाशीलता स्तरों पर बजट तैयार करते किया जाता है। इसे सारणिक विधि के नाम से भी जाना जाता है। उत्पादन लागत को स्थिर, अर्द्वशील 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)			

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

4 Total Production (I+II+III)
5 E / profit / loss
6 Sales (IV + V)

उदाहरण :–

निम्न आंकड़ो के शब्द एंटरप्राइजेज का 80 प्रतिशत व 100 प्रतिशत क्रियाशीलता के स्तर पर लोचदार बजट तैयार कीजिए, आपको 60 प्रतिशत क्रियाशीलता के स्तर पर निम्न सूचनाऐ दी गई है :–

(a) Production at 60% activity	600 unit
(b) Material	Rs 100 per unit
(c) Labour (direct)	Rs 40 per unit
(d) Other direct expenses	Rs 10 per unit
(e) Factory over heads	Rs 40,000 (40% fixed)
(f) Administrative expenses	Rs 30,000 (30%fixed)
(g) Selling & distribution exp.	Rs 20,000 (100% fixed)
(h) Selling price	Rs 400 percent

Flexible budget of shared enterprises
(Amount) Rs
Capecity

Particular	60% (600 unit)	80% (800 unit)	100% (1000 unit)
(a) Sales Rs 400/percent	2,40,000	3,20,000	4,00,000
(b) cost			
1- Variable cost :			
(a) Materials @ Rs 100 percent	60,000/-	80,000/-	1,00,000/-
(b) Labour @ 40 percent	24000/-	32,000/-	40,000/-
(c) Other direct exp. @ Rs 10 Per.	6000/-	8000/-	10,000/-
Total – I	90,000	1,20,000	1,50,000/-
2- Semi variable cost			
(a) Factory over heads	40,000/-	48,000/-	56,000/-
(b) Administrative exp.	30,000/-	34,000/-	38,000/-
Total – II	70,000/-	82.000/-	94,000/-
3- Fixed cost			
Selling & Distribution exp.	20,000/-	20,000/-	20,000/-
Total	20 ,000/-	20,000/-	20,000/-

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

Total cost (I+II+III)	1,80,000/-	2,22,000/-	2,64,000/-
Profit (A-B)	60,000/-	98,000/-	1,36,000/-

Working notes

(1) Calculation of factory overheads Rs

Factory overheads at 60% activity level 40,000/-

Less 40% fixed 16000/-

Variable 24000/-

For 80% activity

Fixed 16000/-

Variable – Rs 24,000 x 80 32000/-

60 48000/-

For 100% activity

Fixed 16000/-

Variable (24000 x100) 40000/-

60 56,000/-

II- Calculation of Administrative expenses –

Administrative exp. of 60% Activity

Level 30,000/-

Less 60% fixed 18,000/-

Variable 12000/-

For 80% activity

fixed 18000/-

variable (Rs 12000x80%) 16000/-

60 34,000/-

For 100% activity

Fixed 18,000/-

Variable (Rs 12,000 x 1000) 20,000/-

60 38,000/-

बोधगम्य प्रश्न

1. एक कारखाने में 10,000 इकाईयों के उत्पादन पर बजटेड खर्चे इस प्रकार है :–

	Rs. per Unit
Material	70/-
Labour	25/-
Variable overhead	20/-
Fixed overhead (Rs 1,00,000)	10/-
Variable expenses (direct)	5/-
Selling exp. (10% fixed)	13/-

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 / नमूना 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 वार्िक है। एक अवधि में 10,000 इकाइयों के लिए उत्पादन के लिए व्यय नीचे दिये गए है :

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

(40% variable)	
Administrator expenses	10
(Ad. Fixed)	
Selling & Distribution	10
Expenses (60% fixed)	
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% क्रियाशिलता स्तर तक 5% कमी की अपेक्षा है। 90% से उपर

हल

Flexible Budget

Capacity	60%	70%	90%	100%
Unit	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	14,88,720/-	16,76,000/-	20,52,000/-	22,40,000/-
Sabs	24,000/- 24000x10	26,60,000/- 28000x95	34,20,000/- 28000x95	36,00,000/- 40,000x90

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

उपर्युक्त विवेचन से स्प ट है 90% कियाशीलता स्तर उत्पादन करना लाभप्रद है।

Working Notes

Calculation of Fixed and variable cost

1- Wages 10,000 x 10 = 1,00,000/-
Fixed 1,00,000 x 50 = 50,000/-
100

Variable cost
= 1,00,000 x 50 = 50,000/-
100
Per unit variable cost
= 50,000/10,000/——————

II Manufacturing cost
10,000 x 10 = Rs 1,00,000/-
Fixed 1,00,000 x 60 = 60,000/-
100

Variable cost = 1,00,000 x 400 = 40,000/- unit
100

Per unit v.c. = 40,000 = Rs 4 per unit
10,000

III Selling & distribution expenses
10,000 x 10 = 1,00,000/-

Fixed = 1,00,000 x 60 = 60,000/-
100

Variable 10,000 x 400 = 40,000/- Unit
100

= 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/-

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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/-
Salesmani 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 कियाओं से संबंधित है

Capacity worked at 50%

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

Variable cost

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

विभिन्न कियाओं के स्तर पर संभव विकय 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% कियशीलता पर लाभों का पूर्वानुमान कीजिए।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 विघुत 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 & Rapairs	8,000/-	
Total variable overheads	29,000/-	
Fixed over heads		
Inspection	1600/-	
Depreciation		10,000/-
Insurance	5000/-	
Salaries	6000/-	

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 है। 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।

Total cost (TC) = a + b x

या

Budget cost allowance
= fixed cost + (variable per unit x No. of Units)

उदाहरण :–

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

	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% कियाशीलता स्तर पर सूत्र–विधि से लोचदार बजट बनाईये।

हल :–

सूत्र विधि
माना कि समीकरण है

TC = a + b x
= Fixed cost + variable cost x capacity
Pre unit level
unit

Elements of cost	Fixed cost	Variable cost per unit

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

(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 + 16 x

Flexible Budget

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

बोध गम्य प्रश्न

1. एक औद्योगिक इकाई में 10000 इकाईयों के उत्पादन के लिए निम्न सूचनाऐ प्रस्तुत है :–

	Cost per unit (Rs)
Direct material	70
Direct wages	25
Direct expenses	05
Factory overheads (S! rd of fixed)	30
Office overhead (All fixed)	10
Selling overhead (10% of fixed)	10
Distribution overheads (20% of fixed)	05

1000 इकाईयों के अन्तर से 5000 से 10000 इकाईयों की कुल लागत सूत्र विधि से लोचदार बजट तेयार कीजिए ?

2. निम्न समंको के आधार पर कुल लागत सुत्र विधि से 80 प्रतिशत और 100 प्रतिशत कियाशिलता के स्तर लोचदार बजट तैयार कीजिए ।

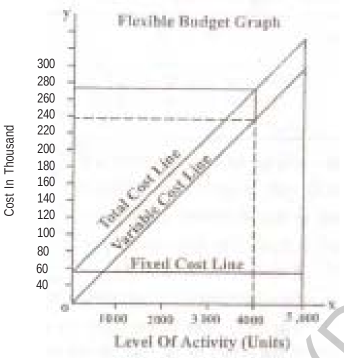
Production at 50% capacity 5000 units
Raw materials Rs 80 per unit
Direct Labour Rs 50 per unit
Direct expenses Rs 15 per unit
Factory exp. Rs 50,000 (50% fixed)
Administrature expenses Rs 60,000 (60% variable)

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 स्पट 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

अंतर का आधार	स्थिर बजट	लोचशील बजट
1. मान्यता	इसके अन्तर्गत उद्देश्यों में स्थिरता होती है तथा व्यावसायिक परिस्थितीयां अपरिवर्तनीय मानकर स्थिर बजट मनाया जाता है।	परिस्थितियां परिवर्तनीय है, यह मानकर यह बजट तैयार कया जाता है।
2. प्रकृति	निर्माण के पश्चात पूर्णतः अपरिवर्तनीय है।	परिवर्तित व्यावसायिक परिस्थितियां के अनुरूप समायोजन संभव
3. लागत	लागत वगीकरण नही वर्गीकरण कया जाता	लागतों को स्थिर, परिवर्तनशील व अर्द्ध परिवर्तनशील में वर्गीकरण संभव।
4. तुलनात्मक अध्ययन	क्रियाशिलतास्तरों के आधार पर तुलना संभव नही	विभिन्न क्रियाशिलता स्तरों पर तुलना संभव

(स) सीमा के आधार पर बजटो का वर्गीकरण :–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 हाती 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 उद्वेश्यों 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 उद्वेश्य संस्था के किसी विभाग विशेष की कार्यकुशलता मे सुधार लाना है। इससे समय एवं श्रम की बचत होती है। उपक्रम की समग्र कार्य–कुशलता में वृद्वि होती है।

बोधगम्य प्रश्न

1. लाचशिल बजट से आप क्या समझते है ? 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 उद्वेश्य 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 अर्थात 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 पश्चात संचालक मण्डल के सम्मुख रखती है। वहां उनसे अंतिम स्वीकृती के पश्चात, इसे क्रियान्वयन हेतु संबंधित विभागो के विभागाध्यक्षों को इसके प्रतियां भेज दी जाती है।

परिभापा :–

1. आई.सी.डब्ल्यु.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 उद्वेश्य 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 & Developement		
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		
Dividents		

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

Transters 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/-
Repoirs & maintenances	Rs 10,000/-
Sundry expenses	10% on direct wages
Administractive selling & distribution expenses	Rs 20,000/-
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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 ofter tax	329800
Less devidentd	100000
Retained Undestributed profit	229800

बोध गम्य प्रश्न

1. निम्न कंपनी की प्रदत 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 pre
factory over heads	
Indirect labour	Rs 500 per month
work mangaor	Rs 400 per month
For man	Rs 12,600
Store & spares	2% or 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
I

सहायक बजट

सहायक बजट व्यावसायिक इकाई के प्रत्येक विभाग की क्रियाओं को आधार मानकर मनाया जाता है। ये संस्था के विभाग विशेष की प्रवृतियों गतिविधियों, कार्यो 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 फरेराः–

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. कार्यक्रम बजट :–

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

2. उतरदायी बजट :–

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

3. आई.सी.एम.ए.लंदन :–

कियात्मक बजट एक ऐसा बजट होता है, जिसमें किसी विशष क्रिया के लिए आय एवं व्यय का नियोजन किया जाता है अथवा उतरदायी का निर्धारण किया जाता है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

प्रमुख सहायक बजट निम्न लिखित है। 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. शोधं एवं विकास व्यय बजट
5. वितीय बजट
    1. वितीय 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 (पाठयक्रमानुसार) 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 है। इसकमें विक्रय की राशि एवं विक्रय व्ययों का पूर्ण विवरण होता है। विक्रय बजट के निर्माण मे विक्रय प्रतिनिधियों, विक्रेताओं, शाखा प्रबन्धक एवं क्षत्रीय 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 है।

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

1. पूर्वानुमान भुतकालीक समंकों को पर आधारित होते है। अतः ये समंक व अन्य संबंधित सूचनाऐं पूर्णतः शुद्व रूप में होने चाहिए।
2. वर्तमान में व्यवसाय किन परिस्थितियों मे संचालित किया जा रहा है, उनका स्पष्ट ज्ञान होने चाहिए।
3. विक्रय पूर्वानुमानों लगाते वक्त व्यवसाय की पिछले वर्षो की प्रगति की वस्तुस्थिति का मूल्याकंन किया जाना चाहिए तभी शुद्व अनुमान लगाए जा सकते है।
4. प्लांट की अधिष्ठापित क्षमता का पूर्ण किया होना चाहिए। अतिष्ठाापित क्षमता से अधिक विक्रय पूर्वानुमान प्राप्त नही किए जा सकते।
5. विक्रय पूर्वानुमान के लिए प्रदेशों में स्थिर बाजारो में मांग की स्थिति का स्पष्ट आंकलन कर लेना चाहिएं
6. विक्रय आदेशों की प्राप्ति का पूर्ण लेखा जोखा रखा जाना चाहिए। विक्रय आदेशों की अनुपालना हुई है या नही यदि विक्रय आदेशो 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 प्रकिया 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 चाहिएं।
9. उत्पादन क्षमता में वृद्वि 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 शुद्व विक्रय पूर्वानुमान लगाए जा सकते है।
11. विक्रय प्रतिनिधियों व सेन्यमेन्स के द्वारा लगाए विक्रय पूर्वानुमानों की ओर पर्याप्त ध्यान देना चाहिएं

विक्रय बजट निमार्ण की प्रकिया

विक्रय बजट तैयार करने के लिए सर्वप्रथम प्रश्नाबलियों एवम अनुसूचियों में विक्रय संबंधी सुचनाऐं 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 मे 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 बाते :—

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

1. विगत वर्षो 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 फर्मो की गतिविधियों को भी ध्यान रखना चाहिए। उपक्रम के उत्पादन पर इनके पड़ने वाले प्रभावों पर भी विचार करना चाहिएं
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. बजार 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 उपभोक्ताओ की रूचि 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 विशषज्ञों की सेवाऐं 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 उद्वेश्यः—

उत्पादन बजट निम्न उद्वेश्यों को ध्यान में रखकर बनाया जाता हैः—

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. ड़पक्रम की स्थापित उत्पादन क्षमता का अधिकतम उपयोग करना।
4. अन्य सहायक बजटों यथा वितीय 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 प्रकिया में होने वाले सामान्य क्षेत्रों को न्यूनतम करना।

उत्पादन बजट निर्माण की व्यावहारिक उपयोगिता / महत्वः—

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University) Ladnun

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 म्रंग 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)
= Estmates sales in units + closing stock
In units – opening stock in units

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

उदाहरणः–

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
31st 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	y	z
	(Units)	(Units)	(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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 है अर्थात उत्पादन लागत में प्रत्यक्ष सामग्री व्यय, प्रत्यक्ष श्रम व्यय, अन्य प्रत्यक्ष व्यय एवं कारखाना व्ययों को सम्मिलित किया जाता हैं। इसे निम्न प्रारूप में प्रस्तुत किया जा सकता है :–

Stock March 2008 — Production cost budget

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

उदाहरण : निम्न सूचनाऐं एक औद्योगिक प्रतिष्ठान से संबंधित है।

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

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

(अ) प्रत्यक्ष सामग्री की औसात दर 4 रू प्रति इकाई से घटकर 3 रू प्रतिइकाई हो जायेगी।

(ब) प्रत्यक्ष श्रम की औसत दर 5 रू प्रति घंटा से घटकर 4 रू प्रतिघंटा हो जायेगी।

(स) प्रत्यक्ष व्यय 1 रू प्रति इकाई से बढ़कर 2 रू प्रति इकाई हो जायेगी।

(द) विक्रय पूर्वानुमान में वृद्वि के कारण उत्पादन मं 10 प्रतिशत की वृद्वि होगी।

(य) अन्य व्यय अपरिवर्तित रहेंगे।

हलः–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 रू प्रति घंटे से 3 रू 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 क्यो बनाया जाता है ? उत्पादन बजट तथा उत्पादन लागत बजट में क्या अन्तर है? समझाइये ।

उत्पादन लागत बजट बनाने से पूर्व बजटो 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 आवयकता 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 प्रारंभीक स्टोक

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

1. उत्पाद में प्रयुक्त सामग्री की गुणवता 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 प्रांरभ करने से पूर्व ही सामग्री की मात्रा का निर्धारण कर दिया जाने से आवश्यतानुसार ही सामग्री क्रय की जाती है। फलत सामग्री का मित्तव्ययिता पूर्ण उपयोग होता है।
2. स्वंय समाप्त होने से पूर्व ही पुन क्रय आदेश दे दिया जाता है, जिसके फलस्वरूप सामग्री आपुर्ति भी समायानुसार होती रहती है।
3. सामग्री क्रय की मात्रा का पूर्वानुमान लगा लेने से आवश्यक वित व्यवस्था भी समय पर की जा सकती है।
4. समग्री का अनुकूलनतम स्तर कर दिऐ जाने से सामग्री रख रखाव के व्ययों को भी नियन्त्रित किया जा सकता है।
5. समग्री संबंधित व्ययों को न्यूनतम किया जा सकता है।

उदाहरण :–,

एक कंपनी से संबंधित सूचनाऐं निम्न प्रकार है।

(अ) अगले वर्ष के लिए विक्रय पूर्वानुमान 77000 इकाईयां

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

Raw material x 2 units
Y 3 units
Z 1 units

(स) आने वाले वर्ष में स्कंध का अनुमानित शेष

Stock of Invontory	on Ist Jannuary Units	on 31st Dec. 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

सामग्री बजट बनाइये।

हल

Material budget of a company

Material raquerement 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	10000	12000	6000
Raw materials	162000	236000	81000
Cost of materials per	x 5	y 4	x 6
Units	81000	944000	486000

Working notes

Units of budgeted production has been calculated as follows units

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

बोध गम्य प्रश्न

1. प्रत्यक्ष सामग्री बजट से आप क्या समझते है। 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 रू प्रति इकाई में काम में लेती हैं कंपनी का उत्पादन बजट मे निम्न अनुमान बताता हैः–

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

प्रत्येक माह के अंत में कच्ची सामग्री का स्कंध अगले माह की उत्पादन आवश्कता 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 पक्रिया श्रम की र्प्याप्त एवं नियमित उपलब्धता पर निर्भर करती है। अतः श्रम सबंधी पूर्वानुमान लगाना भी व्यवसायिक प्रति ठान के लिए अति महत्वपूर्ण होता है। इसके अर्न्तगत विभिन विभागों में आवश्यक श्रम शक्ति का विभिन समयो के लिए आकंलन किया जाता है। श्रमिकों की गुणवता के अनुसार उन्हें कुशल, अर्द्धकुशल व अकुशल श्रम

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

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

1. श्रमिकों की आवश्यक संख्या का निर्धारण व इनका श्रृेणियों के अनूसार वर्गीकरण।
2. विभिन श्रेणी के श्रमिकों के लिए मजदूरी का निर्धारण
3. श्रमिकों को मजदूरी भुगतान पद्वति का निर्धारण
4. श्रमिकों के अवकाश,आराम व अन्य प्रदत सुविधाओं का वर्गीकरण
5. प्रत्येक महीने के लिए पृथक–पृथक श्रमिक संख्या का निर्धारण
6. श्रमिक कार्य घंटो का निर्धारण
7. श्रमिकों के प्रशिक्षण की व्यवस्था ताकि उनकी कार्य कुशलता में व द्धि 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	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 प्रश्नः

प्रश्नः प्रत्यक्ष श्रम लागत बाजार क्या है।

प्रश्नः 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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

3. labor rate (per unit)
Skilled : 6/-
Semi skilled: 5-
Unskilled :3/-

(स) उत्पादन उपरिव्यय बजटः

उत्पादन उपरिव्यय बजट के अन्र्तगत अप्रत्यक्ष व्ययों अर्थात कारखाना उपरिव्ययों को सम्मिलित किया जाता है। इस बाजार को बनाते वक्त संस्था के पूव वर्षो के उत्पादन उपरिव्ययों संबधी संमको पर र्प्याप्त विचार विमर्श कर लेना चाहिए। यह बजट अनावश्यक व्ययों पर नियंत्रण लगाने तथा व्यवसाय की कार्य कुशलता बढाने में अत्यधिक उपयोगी सिद्ध होता है। उत्पादन व्ययों पर निर्धारित सीमांतर्गत 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

वितीय बजट के अन्र्तगत अन्य किसी संस्था के अनुमानित आय एवं व्यय के आंकडे प्रस्तुत किये जाते है। अल्पकालीन अवधि के लिए आवश्यक पूँजी का पूर्वानुमान इसके माध्यम से किया जाता है। अर्थात यह निश्चित बजट अवधि के लिए रोकङ अनुमानो का भी व्यक्त करता है। किसी समय विशेष पर नकद रोकङ की कितनी मात्रा होगी। यह रोकङ का स्पष्ट चित्र प्रस्तुत करता है।

वित्तीय बजट के अन्र्तगत निम्न तीन प्रकार के बजट सम्मिलित जाते है।

(अ) वित्तीय व्यय बजट
(ब) रोकङ बजट
(स) पूंजीगत व्यय बजट

वित्तीय व्यय बजट को निम्न प्रारूप के आधार पर तैयार किया जाता है इसके अन्र्तगत वस्तु की उत्पादन लागत से संबध न रखने वाले व्ययों को सम्मिलित किया जाता है। कुछ व्यय इस प्रकार के है 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 पूंजी नियोजन, रोकङ व व्यवसाय की वास्तविक आर्थिक स्थिति की जानकारी मिलनी है।

वितिय बजट का प्रारूप

financial budget of …………….for 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

प्रश्नः वितीय बाजार से क्या अभिप्राय है। वितीय बाजार का प्रारूप उदाहरण सहित समझाइए।

प्रश्नः एक कम्पनी ने आगामी 3 वर्षो के लिए अपने उत्पादों की बिक्री के लिए निम्न अनुमान लगाए है।

1st year 12000 units @ Rs.6 per unit

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

2nd year 14000 units @ Rs.6 per unit
3rd year 17000 units @ Rs.5 per unit

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

आप एक वितीय बजट तैयार कीजिए।

financial budget as on………..

particulars	1st year	2nd year	3rd year	Total	
Receipt for sales (unit x rs.)		72000	84000	85000	241000
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 जाएगाः

1st year nil
2nd year Rs.15000/-
3rd year Rs.16000/-

बोधगम्य प्रश्न

एक कम्पनी आगामी 4 वर्षो के लिए अपने उत्पादो की बिक्री के निम्न अनुमान लगाती हैः

1st year 6000units @ Rs.12 per unit
2nd year 7000units @ Rs.11per unit
3rd year 8500units @ Rs.9 per unit
4th year 12000units @ Rs.9 per unit

प्रत्येक वर्ष के अंत में चालू सम्पतियों मे निम्न अतिरिक्त विनियोग किए जाने प्रस्तावित है।

1st year nil
2nd year Rs.6000
3rd year Rs.9000
4th year Rs.10000

तिसरे और चौथे वर्ष के दौरान क्रमशः 10000 और 15000 रू लागत की मशीने खरीदी जाएगी। यह अनुमान लगाया गया है कि इन चार वर्षो की अवधि के दौरान परिवर्तनशील लागतें 8 रू प्रति ईकाइ तथा स्थाई उपरिव्यय 15000 रू प्रतिवर्ष होगे। इन सूचनाओं के आधार पर विती बजट बनाईए।

श्रोकड़ बजट

प्रत्येक व्यावसायिक सस्था अपने दैनिक कार्यो का संचालन करने के लिए पर्याप्त मात्रा में नकद धनराशि रखना पंसद करती है। ताकि संस्था के अल्पकालीन व्ययो की नियमित रूप से पूर्ति की जा सके। संस्था के द्रत विकास एवं व्यवसायिक अवसरो का लाभ उठाने के रोकड़ यानि नकद धन अपनी महत्वपूर्ण भुमिका निभाता है। आवश्यकता से कम रोकड़ व्यवसाय के लिए गम्भीर संकट उत्पन कर सकता है। जिससे बाहर निकलनां ओर कष्ट प्रद होता है। ठीक इसके विपरीत आवश्यकता से अधिक रोकड़ वितीय अमितव्ययिता का प्रतीक मानी जाती है। कुशल रोकड़ प्रबंधन से व्यवसाय फलता फुलता रहता है। अतः व्यवसाय की सफलता के लिए यह आवश्यक है कि रोकड़ का शुद्व पूर्वानुमान लगाया जाए ताकि अल्पकालीक व्ययो की समयानुसार पूर्ति की जा सके। इस प्रकार से रोकड़ बजट द्वारा किसी सस्था के लिए निश्चित अवधि के लिए रोकड़ पूर्वानुमान लगाया जाता है। अन्य शब्दो में निश्चित अवधि के लिये रोकड़ प्राप्ति एवं व्ययो का भुगतान का अनुमान लगाकर रोकड़ का नियत्रंण एवं नियमन किया जाता है। इसके अर्न्तगत रोकड़ के अर्न्तप्रवाहो (प्राप्ति) रोकड़ बाहय प्रवाह का अध्ययन किया जाता है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

परिभाषा

गुथमेन तथा डूगल

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

2. जेम्स.सी.वैन हॉः–

रोकड़ बजट विभिन्न समयान्तारों के लिए रोकड़ प्राप्तियों के एवं रोकड़ भूगतानों का पूर्वानुमान है।

3. एव.सी.कुच्छल :–

रोकड़ बजट किसी अवधि के लिए रोकड़ आधिक्य एवं कमी के समय एवं मात्रा के निर्धारण के उद्वेश्य से बनाई रोकड़ अतप्रवाहों एवं बाह्य प्रवाहों को अंकित करने की तालिका हैं।

उपयुर्क्त परिभाषाओं के अध्ययन से स्पष्ट है कि किसी व्यावसायिक इकाई को भावी निश्चित अवधि के लिए 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 उद्वेश्यः–

रोकड़ बजट निम्न उद्वेश्यों की पूर्ति हेतु बनाया जाता है।

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

रोकड़ बजट की उपयोगिता का महत्व

किसी भी व्यावसायिक संस्था की सफलता में पर्याप्त रोकड़ की उपलब्धता अपनी महत्वपुर्ण 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 अंतप्रबाध एवं बाह्य प्रावाहों का पूर्वानुमान लगाया जाता है। एक व्यावसायिक संस्था के लिए निम्न कारणों से रोकड़ बजट अत्यधिक महत्वपूर्ण एवम उपादेय हैः–

1. रोकड़ संबंधी आवश्यकताओं के भावी पूर्वानुमान लगाने में रोकड़ बजट अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।
2. रोकड़ का अत्यधिक लाभदायक कार्यो में उपयोग किया जाता है।
3. रोकड़ का मितव्ययितापूर्ण एवं कुशल उपयोग सभव 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 वितीय आवयकताओं की पूर्ति के लिए सर्वाधिक सस्ते स्त्रोत का निर्धारण कर सस्ती ब्याज दर रोकड़ प्राप्त की जा सकती है।
6. पर्याप्त रोकड़ होने पर बैक व अन्य वितीय संस्थानओं से वनज प्राप्ति में आसानी रहती है।
7. रोकड़ बजट से रोकड की उपलब्धता मात्रा का आसानी से ज्ञान हो जाता है, फलतः सस्था 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 कियात्मक 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 रोकउ़ संबंधी आवाश्यकताओं के वि ाय में परामर्श कर लेना चाहिए। इसके लिए निम्न तीन महत्वपूर्ण चरण है।

1. सामान्यतः रोकड़ बजट एक वर्ष की अवधि के लि बनाये जाते है। एक वर्ष अवधि को छोटी अवधियों में अर्थात सप्ताह, पाक्षिक, मासिक, त्रेमासिक व अर्द्व वार्षिक भी विभाजित किा जा सकता है। अवधि व्यवसाय विशेष की प्रकृति पर भी निर्भर करती है।
2. रोकड के विभिन्न स्त्रोंतों का निर्धारण कर लेना चाहिए, जिनसे बजट अवधि में रोकड. प्राप्त होनी है। इन्हें रोकड़ अंर्तवहि स्त्रोत कहा जाता है। ये कुछ निम्न है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 मदे निम्न लिखित है।

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

1. वितीय आवश्यकताओं निर्धारण :–

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

रोकड़ बजट बनाने की विधियां

रोकड बजट बनाने की निम्न लिखित प्रमुख ती विधियां है :–

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

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

प्राप्ति एवं भुगतान

सर्वप्रथम रोकड़ प्राप्ति एवं भुगतान का निर्धारण किया जाता है। तत्पश्चात रोकड़ बजट के प्रारूप के अनुसार बजट तैयार किया जाता हैः–

1. रोकड 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 प्राप्तियों

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 संपतियों एवं विनियोग के विक्रय से प्राप्त रोकड़
3. अल्पकालीन त्रण।

रोकड़ भुगतान

व्यावसायिक क्रियाओ के लिए रोकड. भुगतान

अ–रोकड़ कय तथा देय खाते

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

ब–श्रमिकों को देय भुगतान
स–मजदूरी

उपरिव्यव

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

पूंजी व्यवहारों के लिए रोकड़ के लिए रोकड़ भुगतान

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

रोकड़ बजट का प्रारूप

Cash Budget
Period : First quartor

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			

उदाहरणः–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 आकंलन करते हुए रोकड़ बजट तैयार की लिए!

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

अन्य सूचनाऐं

1. जनवरी को बैंक शेष 9600 रूप्ये

2. ग्राहकों को एक माह की उधार दी जाती है! औसतन आधी बिक्री देय तिथि पर वसूल हो जाती है,जबकि शेष आधी देय तिथी के एक माह पश्चात

3. लेनदारो को आपूर्ति के अगले माह मे भुगतान किया जाता है!

4. मजदूरी का भुगतान प्रत्येक माह की 5 व 4त्र 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.	72000	60000	5700
To receipts	81600	78100	39200
B Payment to			
Creditor	58000	91000	92000
Wages	5500	4900	5500
	63500	95900	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 calcalated 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 प्रश्नः–

प्रश्नः–रोकड़ बजट से क्या अभिक्रिया है रोकड़ बजट के उदे्श्यों का वर्णन किजिए

प्रश्नः–रोकड़ बजट के महत्व का संक्षिप्त वर्ण किजिए

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

प्रश्नः—रोकड़ बजट तैयार करने की विधि को सविस्तार सझाइए

प्रश्नः—एक कंपनी का अक्टूबर,नवंबर और दिसंबर 2008 के लिए सारणी प्रारूप मे निम्नलिखित सूचनाओं को काम मे 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 सूचनाऐं अतिरिक्त दी गई

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 ाामिल है,मासिक चुकाया जाता है!

द— 1अप्रेल को नकद और बैंक ो ा 2500 था

य—कंपनी यह चाहती है कि प्रत्येक माह की समप्ति 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 है। उनमें परिवर्तन किया जाना संभव0 नही है।

3. लोचशील बजट
व्यवसायिक की परिवतर्तित परिस्थितीयों के अनुरूप व्यवसायिक रणनीति में परिवर्तन किया जाना संभव है।

4. स्थिर लागत
वे लागते जो उत्पादन के प्रत्येक स्तर पर समान बनी रहती है।

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. कारेपोरेट प्लानिंग एण्ड बजटरी कन्टोल

5. जैन खेडेलवाल,पारीक,देव,माहेश्वरी एडवांस्ट कॉस्ट एकांटिंग

6. जेके अग्रवाल एण्ड आरके अग्रवाल—प्रबंधकीय लेखकन

7. एमआर अग्रवाल—वित्ती प्रबंधन

8. एसडी अग्रवाल एव एन पी अग्रवाल वित्तीय प्रबंध

9. विभिन्न विश्वविद्यालयों संबंधित वि ाय के पूर्व व ों में आयोजित परीक्षाओं के प्रश्न—पत्र

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

खण्ड द

उत्पादन एवं उत्पादन निर्णय

उत्पादन एवं उत्पादन निर्णय

अध्ययन की रूपरेखा

1.0 उद्वेश्य

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 उद्वेश्य

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 सुविधाओ 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 अर्थात अधिकतम लाभदेय मात्रा तथा स्तर का निर्धारण व्यवसाय के लाभों में व द्वि में सहायक सिद्व होता है। सर्वश्रेष्ठ उत्पादन प्रक्रिया का चयन करके न केवल उत्पादन लागतों में कमी की जा सकती है, वरन इससे संस्था के लाभों में वृद्वि 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 विश्ले ाण द्वारा सरलता एवं शुद्व पूर्वक लिये जा सकते है। इन लागतो 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 आशयः

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

''उत्पादन निर्णय'' से आशय

''उत्पाद'' संस्था को तभी अधिकतम लाभ दे सकता है, जिसमे पर्याप्त गुणवत्ता हो, न्युनतम 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 पैंकिग, उत्पाद के साथ, वनज, गुण व प्रारूप के संबंधित निर्णय लिया जाता है।

उत्पाद एवं उत्पादन संबंधी निर्णय हेतु निम्न लिखित तकनीको 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 सैद्वांतिक विवेचन किया जा रहा है। तत्पश्चात 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 सर्वश्रे ठ 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 विशलेषण

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 है। 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 अर्द्व परिवर्तनशील व्ययों के विषय मे जानकारी प्राप्त करना आवश्यक है। ये वो व्यय है जो कि एक निश्चत स्तर तक तो स्थिर रहते है, तत्पश्चात इनमें परिवर्तन होना प्रारम्भ हो जाता है। इनमें स्थिर व परिवर्तनशील दोनो व्ययों के गुण पाए जाते है। स्थिर परिवर्तनशील व अर्द्व परिवर्तनशील व्ययों के संबंध में विस्तृत विवेचन खंड (स) में किया जा चुका है, जिनकी यहां पुनरावृति किया जाना उचित प्रतीत नही हाता।

कुल लागत में स्थिर व परिवर्तनशील दोनो प्रकार के व्यय सम्मिलित होते है। 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

V = उत्पादन (इकाईयों) में

स्थिर, सीमांत व परिवर्तनशील लागतों की प्रमुख विशेषताऐं निम्न है:—

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

2. उत्पादन मात्रा मे वृद्वि के साथ साथ प्रति इकाई स्थिर लागत घटती जाती है।
3. कुल परिवर्तनशील लागत उत्पादन वृद्वि के साथ बढ़ती है, तथा उत्पादन में कमी होने पर आनुपातिक रूप से समय होती है।
4. प्रति इकाई परिवर्तनशील लागत पर उत्पादन में वृद्वि या कमी का कोई प्रभाव नही पड़ता, अपितु वे पूर्णतः अपरिवर्तनीय रहती है।
5. कुल लागत उत्पादन में व द्वि के साथ साथ बढ़ती जाती है, किन्तु प्रति इकाई कुल लागत में उत्पादन वृद्वि 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 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
= Plv Ration x Sales
= Sales x p/v Ratio

2- P/v Ration = $\frac{\text{Sales – variable}}{\text{Cost}}$ x 100

Or

= $\frac{\text{S-V}}{\text{S}}$ x 100

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

4- Fixed cost
= (Sales x p/v Ratio) – profit

5- Variable cost
= Sales x (1 – p/c ratio)

V = sx (1-p/c 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 नही है। दाता के प्रांरभ से ही शत–प्रतिशत क्रियाशीलता स्तर प्राप्त करे। अतः वह अपने क्रियाशीलता के स्तर को धीरे–धीरे बढ़ता जाता है। माना

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 रू 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 नही।

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 पहंचा जाता है।

बोध प्रश्न

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

4. उत्पादन की वैकल्पिक सुविधाओं का उपयोग करना :–

उत्पादन प्रक्रिया को विभिन्न विधियो द्वारा सम्पन्न किया जा सकता है। सर्वश्रेष्ठ विकल्प चुनने का इसके अतंर्गत प्रयास किया जाता है। इस विधि में सीमांत लागत, उपादान व लाभ ज्ञात किए जाते है। 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 यंत्रीकृत या मानवीकृत साधनों द्वारा किया जा सकता है। प्रति वर्ष 30000 इकाईयों का उत्पादन किया जाना प्रस्तावित है। उनसे संबंधित लागते निम्न प्रकार है–

	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 रू

प्रति इकाई निश्चित किया गया है। मशीन का अनुमानित जीवनकाल 10 वर्ष है, जबकि अवशिष्ट मूल्य कुछ नही 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		

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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 रू प्रति इकाई बेची जाती है। अर्द्ध परिवर्तनशील उपरिव्यय अतिरिक्त उत्पादन पर केवल 500 रू से बढ़ते है, 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 क्रय की जाए जिस पर वार्षिक ह्रास 20,000 रू होगा इसके लिए 2,00,000 रू 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 नही किया जा सकता है, का सुधार किया जाये। सुधार की लागत 30,000 होगी तथा सुधार के बाद वार्षिक ह्रास 1000 रू होगा। अथवा–
3. एक मशीन किराए पर लो जिसका वार्षिक किराया (अनुरक्षण लागत) सहित 40,000 रू होगा।

इस उत्पाद को निर्मित करने हेतु 2500 मशीन घरों की आवश्यता होगी। प्रत्येक स्थिति में परिवर्तनशील लागत इस प्रकार होगी, 35 रू प्रति घंटा श्रमक` लिए तथा 15 रू 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 विश्ले ाण 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।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

उदाहरणः

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 रू 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 Produciton Unit	Selling Price per unit Rs	Selling Price Revenue	incremental ravenue 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%	100000	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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

उत्पादन एवं विक्रय के उपर्युक्त स्तरों पर वृद्विमान 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 रू प्रति इकाई है। वर्तमान में कंपनी 60 प्रतिशत स्तर पर कार्य कर रही है, जहां उसकी बिक्री 60,000 रू है।

लगत के संबंध में निम्न लिखित सूचनाऐं उपलब्ध है –

1. परिवर्तनशील लागत 2 रू प्रति इकाई
2. अर्द्व परिवर्तनशील लागत में 6000 रू स्थाई एवं 50 पैसे प्रति इकाई परिवर्तन माने जा सकते है।
3. स्थाई लागते वर्तमान स्तर पर 20,000 रू है, परन्तु 80 प्रतिशत तथा 90 प्रतिशत स्तर पर इनमे 400 रू 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 रू रह जाएगा।

1.6 पूर्ण उत्पादन क्षमता का उपयोग संबंधी निर्णय :–

कई बार व्यावसायिक प्रतिष्ठान अपनी कुल क्षमता को पूर्ण उपयोग नही कर पात किन्तु उसकी उत्पादन क्षमता में वृद्वि 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 संबंधि निर्णय लिया जा सकते हैं। इन विधियों के अंतर्गत उत्पादन वृद्वि में फलस्वरूप संभावित, लाभों का पूर्वानुमान लगाया जाता है, यदि उत्पादन वृद्वि फलस्वरूप लाभों में वृद्वि 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 रू प्रति इकाईयों की दर से 15,000 इकाई प्रति माह करने का प्रस्ताव मिला है, क्या संस्था को यह प्रस्ताव स्वीकार करना चाहिए।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

हल :

Statement showing marginal cost & profitability

Particualar	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 (S-V)	60,000	—	60,000
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 रू 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 रू 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 veriable	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 प्रांरभ 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 प्रांरभ करने से लाभों में यदि वृद्धि होती है, तो ही नवीन उत्पाद का प्रांरभ करना चाहिए। नवीन उत्पाद के संबंध में निर्णय लेने के लिए भी सीमांत लागत, भेदात्मक लागत तकनीक का उपयोग किया जाता है।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

उदाहरण :

एक उत्पादक विचार करता है कि क्या वह अपने उत्पादो में से एक वस्तु का उत्पादन करके दुसरी वस्तु का उत्पादन प्रांरभ कर सकता है। उसके वर्तमान लागत व उत्पादन संबंधी प्रति इकाई संमक निम्न प्रकार लिखित हैः

Product	Price	Variable cost	Percentage of total sales
Book shelves	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/-

टेबिलों 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	Bookshalves	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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

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

निर्णय :

1. वर्तमान लाभ 1975 रू
2. 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।

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

शब्दावलीः

1. उत्पाद : – उत्पाद से आशय उस वस्तु या सेवा से है, जिसका निर्माण एवं विक्रय अर्थात आपूर्ति किया जाता है।

2. उत्पाद निर्णय :–उत्पाद से तात्पर्य उत्पादित या निर्मित वस्तु के माप, बजटन, प्रारूप, गुण, पैंकिग इत्यादि के संबंध में निर्णय से है।

3. उत्पादन :–उत्पादन से आशय उत्पादन प्रक्रिया से है।

4. सीमांत लागत :– सीमांत लागत वह लागत है जो उत्पाद की मात्रा में एक इकाई की वृद्धि करने से होती है।

5. अंशदान :–अंशदान से तात्पर्य विक्रय से प्राप्त राशि व परिवर्तनीय व्यय में अंतर से ही ।

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun

विक्रय बजट संस्था के भावी विक्रय पूर्वानुमान है।

संदर्भ :–

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

Jain Vishva Bharati Institute (Deemed University), Ladnun