

বাজেট এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ

Budgeting and Budgetary Control



ভূমিকা

Introduction

বাজেট আমাদের ব্যক্তি জীবনে এবং ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। ব্যক্তি জীবনে আমরা বিভিন্ন বিষয়ের বাজেট তৈরি করে থাকি। যেমনঃ মাসিক পারিবারিক ব্যয় বাজেট, বিভিন্ন উৎসবের ব্যয় বাজেট, শিক্ষার ব্যয় বাজেট, ইত্যাদি। ব্যবসায়ের ক্ষেত্রেও বিভিন্ন ধরনের বাজেট প্রণয়ন করা হয়। যেমনঃ বিক্রয় বাজেট, উৎপাদন বাজেট, কাঁচামাল ক্রয় বাজেট, ইত্যাদি। ব্যক্তি এবং ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান ছাড়াও বিভিন্ন অমুনাফাভোগী সরকারি ও বেসরকারি প্রতিষ্ঠানেও বাজেট প্রণয়ন করা হয়। প্রত্যেকটি বাজেট হচ্ছে পরিকল্পনার একটি অংশ। তাছাড়া বাজেট-এর মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান তার আর্থিক বিষয় বা আর্থিক কার্যাবলীসমূহ নিয়ন্ত্রণ করে থাকে। এই অধ্যায়ে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে যেসকল বাজেট প্রণয়ন করা হয়ে থাকে, সে বিষয়ে আলোকপাত করব।



ইউনিট সমাপ্তির সময়

ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-৮.১ : বাজেটিং এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ-এর ভূমিকা
- পাঠ-৮.২ : বাজেট কমিটি, বাজেট ও পূর্বানুমান এবং প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর
- পাঠ-৮.৩ : বাজেট প্রণয়নের পদ্ধতিসমূহ
- পাঠ-৮.৪ : বিক্রয় বাজেট
- পাঠ-৮.৫ : উৎপাদন বাজেট
- পাঠ-৮.৬ : প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট
- পাঠ-৮.৭ : প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট
- পাঠ-৮.৮ : উৎপাদন উপরিব্যয় বাজেট
- পাঠ-৮.৯ : বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট
- পাঠ-৮.১০ : নগদান বাজেট
- পাঠ-৮.১১ : বাজেটকৃত আয় বিবরণী
- পাঠ-৮.১২ : বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র
- পাঠ-৮.১৩ : বাজেট এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সংক্রান্ত গাণিতিক সমস্যা ও সমাধান



মূখ্য শব্দ

বাজেট, বাজেটিং, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ, বাজেট ও পূর্বানুমান, প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর, মাস্টার বাজেট, এবং কার্যকরী বাজেট।

পাঠ-৮.১

বাজেটিং এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ-এর ভূমিকা

Introduction to Budgeting and Budgetary Control



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বাজেট, বাজেটিং এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ-এর অর্থ জানতে পারবেন।
- বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের কৌশল এবং বাজেটিং প্রক্রিয়া সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- বাজেট-এর সুবিধাসমূহ সম্পর্কে জানতে পারবেন।



বাজেট-এর অর্থ

Meaning of budget

একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান ইহার লক্ষ্য (goal) অর্জনের জন্য বিভিন্ন ধরনের পরিকল্পনা (plan) প্রণয়ন করে থাকে। এই পরিকল্পনা হচ্ছে একটি অনার্থিক (non-financial) কর্মসম্পাদনের রূপরেখা। যখন এই কর্মসম্পাদন রূপরেখা বা পরিকল্পনাকে অর্থে রূপান্তর করা হয়, তখন তাকে বাজেট নামে অভিহিত করা হয়। অর্থাৎ বাজেট হচ্ছে একটি নির্দিষ্ট সময়ের, যেমনঃ এক মাস, তিন মাস, ছয় মাস বা এক বছরের আর্থিক পরিকল্পনা।

J. Fred Meston-এর মতে, বাজেট হচ্ছে ভবিষ্যৎ একটি নির্দিষ্ট সময়ের একটি প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনার আর্থিক রূপ (a budget is the expression of a firm's plan in financial form for a period of time in the future.)

True Tamplin-এর মতে, বাজেট হচ্ছে একটি নির্দিষ্ট সময়ের আর্থিক পরিকল্পনা (a budget is a financial plan for a specified period.)

উপরের আলোচনা থেকে বোঝা যাচ্ছে যে, বাজেট হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মপরিকল্পনার আর্থিক রূপ, যা একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য প্রণয়ন করা হয়।

বাজেটিং-এর অর্থ

Meaning of budgeting

বাজেট এবং বাজেটিং এই দুটি শব্দের মধ্যে পার্থক্য বিদ্যমান। বাজেট হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানের আর্থিক পরিকল্পনা বা পরিকল্পনার আর্থিক রূপ। অন্যদিকে যে প্রক্রিয়ায় বাজেট প্রণয়ন করা হয়, তাকেই বাজেটিং বলা হয়। একটি প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন প্রক্রিয়ায় বাজেট প্রণয়ন করে থাকে। বাজেট প্রণয়নের একটি সাধারণ প্রক্রিয়ার ক্রম নিম্নে বর্ণনা করা হলো।

- ১) প্রতিষ্ঠানের আর্থিক পরিকল্পনার লক্ষ্য নির্ধারণ করা।
- ২) সংশ্লিষ্ট বাজেটের অতীতের তথ্য-উপাত্ত সংগ্রহ করা, সেগুলোর মধ্যে তুলনা করা এবং ব্যাখ্যা করা।
- ৩) সকল বিভাগের সাথে সমন্বয় সাধন পূর্বক প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের সাথে সঙ্গতি রেখে একটি খসড়া বাজেট তৈরি করা।
- ৪) সকল বিভাগের প্রতিক্রিয়া বা মতামতের ভিত্তিতে খসড়া বাজেটের সংশোধন তৈরি করা।
- ৫) চূড়ান্ত বাজেট তৈরি করা এবং তা ব্যবস্থাপনার নিকট হস্তান্তর করা।
- ৬) চূড়ান্ত বাজেটে কোন প্রকার ভুলত্রুটি পাওয়া গেলে পর্যালোচনা পূর্বক সংশোধন করা।
- ৭) বাজেটে নির্ধারিত লক্ষ্যমাত্রার সাথে প্রকৃত অর্জনের তুলনার মাধ্যমে কর্মক্ষমতা যাচাই করা এবং বাজেটে প্রয়োজনীয় সংশোধনী নিয়ে আসা।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ-এর অর্থ

Meaning of budgetary control

যখন একটি প্রতিষ্ঠান ব্যয় পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণের উদ্দেশ্যে বাজেটকে ব্যবহার করে, তখন তাকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলে। একটি প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলী নিয়ন্ত্রিত হয় বাজেট-এর মাধ্যমে। বাজেটের আকার যখন বড় হয়, কার্যপরিধিও বেশী হয়। আবার বাজেটের আকার যখন ছোট হয়, কার্যপরিধিও তখন কম হয়। তবে বাজেট ছোট হোক কিংবা বড় হোক, উক্ত বাজেটের মধ্যেই প্রতিষ্ঠান তার সকল কার্যাবলী সম্পাদনের মাধ্যমে লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জন করার প্রচেষ্টায় লিপ্ত থাকে। অর্থাৎ বাজেট প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনে ইহার কার্যাবলীকে নিয়ন্ত্রণ করে থাকে, তাই তাকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলা হয়।

J. Batty এর মতে, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হচ্ছে এমন একটি ব্যবস্থা এখানে বাজেটকে পণ্য এবং সেবা উৎপাদন এবং বিক্রয় সংক্রান্ত সকল প্রকার পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণের হাতিয়ার হিসেবে ব্যবহার করা হয় (budgetary control is a system which uses budgets as a means of planning and controlling all aspects of producing and/or selling commodities or services.)

E.F.L. Breach-এর মতে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হলো কোন প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত লক্ষ্যের সাথে তার অর্জিত ফলাফল পরিমাপ এবং ব্যবধান নির্ণয় করা; এবং সে অনুযায়ী ব্যবস্থাপনা কর্তৃক গৃহীত পদক্ষেপের ধারাবাহিক পদ্ধতি।

পরিশেষে বলা যায় যে, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা হচ্ছে এমন একটি ব্যবস্থা, যেখানে পণ্য এবং সেবার ব্যয় নিয়ন্ত্রণের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানের অর্জিত ফলাফলকে পরিকল্পিত বাজেটের সাথে তুলনা করা হয়, এ দুয়ের মধ্যে ব্যবধান নির্ধারণ করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের কৌশল বা পদ্ধতি

Techniques of budgetary control

নিম্নোক্ত পদ্ধতিতে একটি প্রতিষ্ঠান প্রণীত বাজেটকে ব্যয় পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণের উদ্দেশ্যে ব্যবহার করে থাকে।

প্রথমতঃ একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য (যেমনঃ ত্রৈমাসিক, অর্ধবার্ষিক অথবা বার্ষিক) প্রতিষ্ঠানের সকল কার্যক্রম বা প্রত্যেকটি বিভাগের জন্য বাজেট প্রণয়ন করা হয়।

দ্বিতীয়তঃ বাজেট সময়কাল (budget period) শেষে প্রত্যেকটি কাজ বা বিভাগের প্রকৃত কর্মদক্ষতা বা প্রকৃত অর্জন (actual performance) নির্ণয় করা হয়।

তৃতীয়তঃ প্রকৃত অর্জনের সাথে প্রণীত বাজেটের তুলনা করা হয় এবং এই দুইয়ের মাঝে যদি কোন প্রকার ব্যবধান (variation) থাকে, তা নির্ণয় করা হয়।

চতুর্থতঃ যদি প্রকৃত অর্জন এবং প্রণীত বাজেটের মধ্যে কোন প্রকার ব্যবধান পাওয়া যায়, তবে উক্ত ব্যবধানের কারণ নির্ণয় করা হয় এবং সে অনুযায়ী ভবিষ্যতের জন্য প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা (remedial action) গ্রহণ করা হয়।

বাজেটিং প্রক্রিয়া

Budgeting process

যে সকল প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ (steps) অনুসরণ করে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান একটা নির্দিষ্ট সময় বা মেয়াদের জন্য বাজেট প্রণয়ন এবং বাস্তবায়ন করে, তাকেই বাজেটিং প্রক্রিয়া বলে। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য একটি কার্যকরী আর্থিক পরিকল্পনা বা বাজেট প্রয়োজন। কার্যকরী বাজেট নির্ভর করে কিভাবে বাজেট তৈরি করা হলো বা বাজেটিং প্রক্রিয়ার উপর। অর্থাৎ সঠিক বাজেটিং প্রক্রিয়া কার্যকরী বাজেট প্রণয়নে সহায়তা করে থাকে। বাজেটিং প্রক্রিয়া শুরু হয় আর্থিক বছর শুরু হওয়ার চার থেকে ছয় মাস পূর্বে। তবে বড় প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে ইহা এক বৎসর পূর্বেও শুরু হতে পারে। অনেকগুলো প্রক্রিয়া বা পদক্ষেপ গ্রহণের মধ্য দিয়ে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বাজেট প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করে থাকে। সাধারণত নিম্নোক্ত পদক্ষেপসমূহ অনুসরণ করে বাজেট প্রণয়ন এবং বাস্তবায়ন করা হয়।

- ১) **যোগাযোগ স্থাপনঃ** বাজেট প্রণয়ন ও বাস্তবায়নের প্রথম পদক্ষেপ হচ্ছে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তর বা বিভাগের ব্যবস্থাপকগণের সাথে যোগাযোগ স্থাপন করা। যোগাযোগ স্থাপনের মাধ্যমে মূলত বাজেট কমিটি বাজেট সংক্রান্ত বিভিন্ন ধরনের তথ্য সংগ্রহ করে থাকেন। এই সকল তথ্যসমূহ পরবর্তীতে বাজেট প্রণয়নে এবং বাস্তবায়নে ব্যবহার করা হয়।

- ২) **লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য নির্ধারণ:** বাজেট প্রণয়ন এবং বাস্তবায়নের পূর্বে বাজেটের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা বাঞ্ছনীয়। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্যের সাথে মিল রেখে প্রত্যেক বছর বাজেটের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা হয়।
- ৩) **বাজেট প্রণয়ন:** বাজেটিং প্রক্রিয়ার তৃতীয় পদক্ষেপ হচ্ছে বিস্তারিত বাজেট প্রণয়ন করা। এক্ষেত্রে সংগৃহীত তথ্য, ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য এবং বাজেট-এর লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যকে বিবেচনায় নিয়ে বাজেট প্রণয়ন করা হয়।
- ৪) **সংশোধন এবং পরিমার্জন:** বাজেট প্রণয়নের পরবর্তী পদক্ষেপ হচ্ছে প্রণীত বাজেট বিভিন্ন স্তরের ব্যবস্থাপনা কিংবা বিভাগের নিকট প্রেরণ করা, যাতে করে তারা তাদের মতামত প্রদান করতে পারে। তাদের মতামতের উপর ভিত্তি করে বাজেটে প্রয়োজনীয় সংশোধন এবং পরিমার্জন করা হয়।
- ৫) **বাজেট কমিটির পর্যালোচনা:** বাজেটিং প্রক্রিয়ার এই পর্যায়ে বাজেট কমিটি সম্পূর্ণ বাজেট পর্যালোচনা করে থাকে। অর্থাৎ বাজেট কমিটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য, ভবিষ্যৎ আর্থিক অবস্থা, বাজার অবস্থা, এবং অন্যান্য আনুষঙ্গিক বিষয় বিবেচনা পূর্বক এই সিদ্ধান্তে উপনীত হন যে, প্রণীত বাজেট সঠিক, ইহা ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক হবে।
- ৬) **অনুমোদন প্রদান:** বাজেট প্রণয়নের এই পর্যায়ে বাজেট কমিটি প্রণীত বাজেটের চূড়ান্ত অনুমোদন প্রদান করে থাকে।
- ৭) **বাস্তবায়ন:** বাজেটের চূড়ান্ত অনুমোদনের পর উক্ত বাজেট সংশ্লিষ্ট বিভাগ কিংবা ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরের ব্যবস্থাপকগণের নিকট পাঠিয়ে দেয়া হয়, যাতে করে তারা প্রণীত বাজেট বাস্তবায়ন করতে পারে।

বাজেট-এর সুবিধাসমূহ

Benefits of budget

বাজেট হচ্ছে পরিকল্পনার একটি অংশ। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান পরিচালনা এবং ইহার লক্ষ্যমাত্রা অর্জনের ক্ষেত্রে বাজেট একটি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে থাকে। নিম্নে বাজেট-এর সুবিধা এবং প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করা হলো।

- ১) **অর্থের যথাযথ ব্যবহার (effective use of money):** বাজেট-এর মাধ্যমে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান ইহার অর্থের যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিত করতে পারে। যেমনঃ উৎপাদন বা পরিচালন ব্যয় বাবদ কী পরিমাণ অর্থের প্রয়োজন, তা বাজেট-এর মাধ্যমে নির্ধারণ করা হয়। আর্থিক বছরে উৎপাদন বা পরিচালন সংক্রান্ত কার্যাবলী উক্ত নির্ধারিত অর্থের মধ্যেই সম্পাদন করার চেষ্টা করা হয়। ফলে অর্থের অপচয় হ্রাস বা রূধ সম্ভব হয়। কিন্তু যদি এ সংক্রান্ত কোন বাজেট না থাকে, তবে অধিক অর্থব্যয় হওয়ার সম্ভাবনা থাকে, যা অর্থের অপচয়ের সামিল।
- ২) **সম্পদের যথাযথ বন্টন (appropriate allocation of resources):** ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়নে সকল বিভাগ কিংবা ইউনিট এবং দল কাজ করে থাকে। পরিকল্পনা বাস্তবায়নে প্রত্যেকটি বিভাগ বা ইউনিট বা দলের জন্য সম্পদের প্রয়োজন হয়। তাই প্রত্যেকটি বিভাগ বা ইউনিটকে তার প্রয়োজন অনুসারে সম্পদের যথাযথ বন্টন নিশ্চিত করতে হবে। সম্পদের এই যথাযথ বন্টন কেবল বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে করা সম্ভব হয়।
- ৩) **লক্ষ্যমাত্রা অর্জন (achieved target):** বাজেট মূলত একটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের আগামী এক বছরের বা যে কোন নির্দিষ্ট সময়ের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে দেয়। এই লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা হয় একটি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্যমাত্রা অনুসারে। তাই বিভিন্ন বিভাগের বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ইহা সহায়তা করে থাকে।
- ৪) **কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন (performance evaluation):** বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন করা সম্ভব হয়। তাছাড়া, যেহেতু প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকটি বিভাগের জন্য পৃথক বাজেট প্রণয়ন করা হয়, তাই বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে প্রত্যেকটি বিভাগের কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন করা সম্ভব হয়। সাধারণত লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ এবং প্রকৃত লক্ষ্য অর্জন, এই দুইয়ের মধ্যে তুলনার মাধ্যমে কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন করা হয়। যদি দেখা যায়, প্রকৃত অর্জন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে বেশি তবে আমরা উক্ত প্রতিষ্ঠান অথবা ইহার কোন বিভাগের কর্মক্ষমতা ভালো বা সন্তোষজনক বলে অবহিত করে থাকি। আবার যদি প্রকৃত অর্জন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম হয় থাকে, তবে উক্ত প্রতিষ্ঠান অথবা ইহার কোন বিভাগের কর্মক্ষমতা সন্তোষজনক নয় বলে অভিহিত করা হয়।

- ৫) **সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা (facilitates in decision-making):** একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ধরনের সিদ্ধান্ত গ্রহণে বাজেট বিভিন্নভাবে সহায়তা করে থাকে। যেমনঃ একটি প্রতিষ্ঠান আগামী বছর বিক্রয়ের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেছে। এটি একটি ব্যবস্থাপনাকী সীদ্ধান্ত গ্রহণ। এই ব্যবস্থাপনাকী সীদ্ধান্ত গ্রহণ মূলত বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে করা হয়েছে। তাই বাজেট ভবিষ্যৎ করণীয় বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা করে থাকে।
- ৬) **নিয়ন্ত্রণের হাতিয়ার (tools of control):** বাজেট একটি প্রতিষ্ঠানের আর্থিক এবং অনর্থিক কার্যাবলী নিয়ন্ত্রণের হাতিয়ার হিসেবে কাজ করে। যেমনঃ একটি প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন বিভাগের ব্যবস্থাপক এবং তার অধীনে অনেক কর্মচারী নিয়োজিত থাকে। তাদের আর্থিক এবং অনর্থিক কার্যাবলীকে নিয়ন্ত্রণের জন্য বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা হয়। উক্ত লক্ষ্যমাত্রার সাথে প্রকৃত অর্জনের তুলনা করা হয় এবং লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হলে তাদেরকে জবাবদিহির মুখোমুখি হতে হয়। ফলে উক্ত ব্যবস্থাপক এবং কর্মচারীগণ তাদের কার্যাবলী নির্ধারিত বাজেটের মধ্যেই পরিচালিত করার চেষ্টা করে থাকে। এভাবেই বাজেট নিয়ন্ত্রণের হাতিয়ার হিসেবে কাজ করে থাকে।
- ৭) **সমন্বয় সাধন (coordination):** বাজেট একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের কার্যাবলীর মধ্যে সমন্বয় সাধন করে থাকে। যেমনঃ উৎপাদন বিভাগ কী পরিমাণ পণ্য উৎপাদন করবে, সেটি নির্ভর করে বিক্রয় বিভাগ কর্তৃক প্রণীত বাজেটের উপর। আবার ক্রয় বিভাগ উৎপাদনের জন্য কী পরিমাণ কাঁচামাল ক্রয় করবে, তা নির্ভর করে উৎপাদন বিভাগ কী পরিমাণ পণ্য উৎপাদন করবে, তার উপর। তেমনিভাবে শ্রমবিভাগ কী পরিমাণ শ্রমঘণ্টা ব্যবহার করবে, তা নির্ভর করে উৎপাদন বিভাগের বাজেটের উপর। এক্ষেত্রে বিক্রয় বিভাগ, উৎপাদন বিভাগ, ক্রয় বিভাগ এবং শ্রম বিভাগের মধ্যে সমন্বয় সাধন প্রয়োজন। অন্যথায় বিক্রয় বিভাগ লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে সক্ষম হবে না। ফলে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান ইহার সার্বিক লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে পারবে না। তাই যখন উপরোক্ত বিভাগসমূহ বাজেট প্রণয়ন করে, তখন তারা আন্তঃসমন্বয় সাধনের মাধ্যমে বাজেট প্রণয়ন করে থাকে।
- ৮) **কর্মী অনুপ্রেরণা বৃদ্ধি (increase motivation):** বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের অনুপ্রেরণা বৃদ্ধি করা সম্ভব হয়। যেমনঃ প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকটি বিভাগের জন্য একটি বাজেট প্রণয়ন করা হয়। যখন উক্ত বিভাগ বাজেটে নির্ধারিত লক্ষ্যমাত্রা পূরণে সক্ষম হয়, তখন বিভাগের কর্মীগণ উৎসাহ বোধ করেন এবং প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা উক্ত বিভাগের কর্মীদেরকে আর্থিক এবং অনর্থিক প্রণোদনার সুবিধা প্রদান করার জন্য সুপারিশ করে থাকে। এর ফলে কর্মীরা তাদের কাজে অধিকহারে মনোযোগী হয় এবং বাজেটের লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে আরো বেশী অনুপ্রাণিত হয়।



সারসংক্ষেপ:

বাজেট হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মপরিকল্পনার আর্থিক রূপ, যা একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য প্রণয়ন করা হয়। বাজেট এবং বাজেটিং এই দুটি শব্দের মধ্যে পার্থক্য বিদ্যমান। বাজেট হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানের আর্থিক পরিকল্পনা বা পরিকল্পনার আর্থিক রূপ। অন্যদিকে যে প্রক্রিয়ায় বাজেট প্রণয়ন করা হয়, তাকেই বাজেটিং বলা হয়। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা হচ্ছে এমন একটি ব্যবস্থা, যেখানে পণ্য এবং সেবার ব্যয় নিয়ন্ত্রণের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানের অর্জিত ফলাফলকে পরিকল্পিত বাজেটের সাথে তুলনা করা হয়, এ দুয়ের মধ্যে ব্যবধান নির্ধারণ করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের কৌশল বা পদ্ধতি হচ্ছে (১) একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য (যেমনঃ ত্রৈমাসিক, অর্ধবার্ষিক অথবা বার্ষিক) প্রতিষ্ঠানের বাজেট প্রণয়ন করা; (২) বাজেট সময়কাল শেষে প্রকৃত কর্মদক্ষতা বা প্রকৃত অর্জন নির্ণয় করা; (৩) প্রকৃত অর্জনের সাথে প্রণীত বাজেটের তুলনা করা হয় এবং এই দুইয়ের মাঝে যদি কোন প্রকার ব্যবধান থাকে, তা নির্ণয় করা হয়; (৪) যদি প্রকৃত অর্জন এবং প্রণীত বাজেটের মধ্যে কোন প্রকার ব্যবধান পাওয়া যায়, তবে উক্ত ব্যবধানের কারণ নির্ণয় পূর্বক ভবিষ্যতের জন্য প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। যে সকল প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ অনুসরণ করে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান একটা নির্দিষ্ট সময় বা মেয়াদের জন্য বাজেট প্রণয়ন এবং বাস্তবায়ন করে, তাকেই বাজেটিং প্রক্রিয়া বলে। বাজেটিং প্রক্রিয়াসমূহ হচ্ছে (১) প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তর বা বিভাগের ব্যবস্থাপকগণের সাথে যোগাযোগ স্থাপন করা; (২) বাজেটের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা; (৩) বিস্তারিত বাজেট

প্রণয়ন করা; (৪) প্রণীত বাজেট-এর সংশোধন এবং পরিমার্জন করা; (৫) বাজেট কমিটি কর্তৃক প্রণীত বাজেটের পর্যালোচনা করা; (৬) বাজেট কমিটি কর্তৃক প্রণীত বাজেট-এর চূড়ান্ত অনুমোদন প্রদান করা; (৭) প্রণীত বাজেট বাস্তবায়ন করা।

বাজেট-এর কতিপয় সুবিধা এবং প্রয়োজনীয়তা। যেমনঃ (১) বাজেট-এর মাধ্যমে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান ইহার অর্থের যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিত করতে পারে। (২) সম্পদের যথাযথ বন্টন কেবল বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে করা সম্ভব হয়। (৩) বাজেট একটি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ইহা সহায়তা করে থাকে। (৪) বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন করা সম্ভব হয়। (৫) বাজেট ভবিষ্যৎ করণীয় বিষয়ে বা ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ধরনের সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা করে থাকে। (৬) বাজেট একটি প্রতিষ্ঠানের আর্থিক এবং অনার্থিক কার্যাবলীর নিয়ন্ত্রণের হাতিয়ার হিসেবে কাজ করে। (৭) বাজেট একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের কার্যাবলী মধ্যে সমন্বয় সাধন করে থাকে। (৮) বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের অনুপ্রেরণা বৃদ্ধি করা সম্ভব হয়।

পাঠ-৮.২

বাজেট কমিটি, বাজেট ও পূর্বানুমান এবং প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর

Budget Committee, Budget and Forecast and Principal Budget Factor



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বাজেট কমিটি সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- বাজেট এবং পূর্বানুমান-এর মধ্যকার পার্থক্য বলতে পারবেন।
- প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর সংক্রান্ত উপাদান সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- বাজেট-এর প্রকারভেদ সম্পর্কে জানতে পারবেন।



বাজেট কমিটি

Budget committee

বাজেট কমিটি হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কতিপয় লোকের সমন্বয়ে গঠিত একটি কমিটি, যারা ওই প্রতিষ্ঠানের একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য বাজেট প্রণয়ন করে থাকে। সাধারণত একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের উচ্চপদস্থ ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ, তার মধ্যে অন্যতম হচ্ছে প্রধান আর্থিক কর্মকর্তা (Chief Financial Officer)-এর সমন্বয়ে বাজেট কমিটি গঠিত হয়ে থাকে। বাজেট কমিটি বিভিন্ন বিভাগ কর্তৃক প্রণীত বাজেট পর্যালোচনা এবং অনুমোদন দিয়ে থাকে।

একটি বড় আকারের ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে সাধারণত নিম্নোক্ত ব্যক্তিদের সমন্বয়ে বাজেট কমিটি গঠিত হয়ে থাকে।

প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা (Chief Executive Officer)

প্রধান আর্থিক অফিসার (Chief Financial Officer)

বিক্রয় ম্যানেজার ব্যবস্থাপক (Sales Manager)

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক (Human Resource Manager)

আর্থিক ব্যবস্থাপক (Finance Manager)

উৎপাদন ব্যবস্থাপক (Production Manager)

ক্রয় ম্যানেজার ব্যবস্থাপক (Procurement Manager)

প্রশাসনিক ব্যবস্থাপক (Administrative Manager)

প্রধান প্রকৌশলী (Chief Engineer) এবং

প্রধান হিসাব কর্মকর্তা (Chief Accounts Officer)।

বাজেট কমিটি একটি প্রতিষ্ঠানের বাজেট ম্যানুয়াল (budget manual) তৈরি এবং সংস্করণও করে থাকে। বাজেট ম্যানুয়াল বলতে কতিপয় নিয়মকানুন, নির্দেশনা এবং গাইডলাইনকে বোঝানো হয়, যেগুলো একটি প্রতিষ্ঠান বাজেট তৈরি এবং এ সংক্রান্ত কার্যাবলী সম্পাদন এবং প্রতিবেদন তৈরিতে ব্যবহার করে থাকে। অর্থাৎ কিভাবে, কোন পদ্ধতিতে, কোন প্রক্রিয়ায় বাজেট তৈরি করা হবে, তা বাজেট ম্যানুয়ালে উল্লেখ থাকে।

নিম্নমুখী বাজেট এবং উর্ধ্বমুখী বাজেট

Top-down budget and bottom-up budget

বাজেট কমিটি কর্তৃক বাজেট প্রণয়ন দুইভাবে শুরু হতে পারে। একটি প্রতিষ্ঠানে তিনটি ব্যবস্থাপনার স্তর বিদ্যমান। যথাঃ উর্ধ্বতনস্তর ব্যবস্থাপনা, মধ্যমস্তর ব্যবস্থাপনা এবং নিম্নস্তর ব্যবস্থাপনা। একটি প্রতিষ্ঠানের বাজেট প্রণয়ন ব্যবস্থাপনার উর্ধ্বস্তর কিংবা নিম্নস্তর হতে শুরু হতে পারে। ব্যবস্থাপনার উর্ধ্বস্তর কর্তৃক প্রণীত বাজেটকে নিম্নমুখী বাজেট (top-down budget) এবং নিম্নস্তর ব্যবস্থাপনা কর্তৃক প্রণীত বাজেটকে উর্ধ্বমুখী বাজেট (bottom-up budget) বলা হয়।

নিম্নমুখী বাজেট: যখন প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকগণ প্রতিষ্ঠানের জন্য বাজেট তৈরি করে এবং ইহা তাদের অধীনস্থ বিভিন্ন বিভাগের নিকট পাঠিয়ে দিয়ে তা বাস্তবায়ন করার জন্য নির্দেশনা প্রদান করে, তাকেই নিম্নমুখী বাজেট বলে। নিম্নমুখী বাজেটের ক্ষেত্রে উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকগণ তাদের অধীনস্থ প্রত্যেকটি বিভাগের জন্য একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ অর্থ বরাদ্দ রাখেন। প্রতিটি বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ উক্ত বরাদ্দ অনুসারে তাদের বিভাগের জন্য স্ব-স্ব বাজেট প্রণয়ন করেন। এই বাজেট প্রণয়নের সময় উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকগণ তাদের অধীনস্থ বিভিন্ন বিভাগের ব্যবস্থাপকগণের মতামত নাও দিতে পারেন। অর্থাৎ এই বাজেট প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকগণ প্রস্তুত করে প্রতিষ্ঠানের মধ্যমস্তর এবং নিম্নস্তরের ব্যবস্থাপকগণের নিকট পাঠিয়ে তা বাস্তবায়নের জন্য নির্দেশনা প্রদান করে।

উর্ধ্বমুখী বাজেট: উর্ধ্বমুখী বাজেট নিম্নমুখী বাজেটের সম্পূর্ণ বিপরীত। উর্ধ্বমুখী বাজেটের ক্ষেত্রে অধীনস্থ বিভিন্ন বিভাগসমূহ তাদের স্ব-স্ব বাজেট প্রণয়ন করে তা উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকগণের নিকট প্রেরণ করে। উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকগণ প্রেরিত বাজেট পর্যালোচনাপূর্বক বিভিন্ন ধরনের সংশোধনী এবং পরিবর্তন সাপেক্ষে পরবর্তী বছরের জন্য চূড়ান্তভাবে বাজেটের অনুমোদন প্রদান করে থাকে। উর্ধ্বমুখী বাজেটকে আরোপিত বাজেট (self-imposed budget) বা অংশগ্রহণমূলক বাজেট (participative budget) নামেও অভিহিত করা হয়।

বাজেট এবং পূর্বানুমান

Budget and forecast

বাজেট এবং পূর্বানুমানকে অনেক সময় ভুলক্রমে একই অর্থে ব্যবহার করা হয়ে থাকে। বাস্তবে বাজেট এবং পূর্বানুমান-এর মধ্যে পার্থক্য বিদ্যমান। এ দুইয়ের মধ্যে পার্থক্যসমূহ নিম্নরূপঃ

পার্থক্যের ধরন	বাজেট (Budget)	পূর্বানুমান (Forecast)
১) সংজ্ঞা	বাজেট হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মপরিকল্পনার আর্থিক রূপ, যা একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য প্রণয়ন করা হয়।	পূর্বানুমান হচ্ছে ভবিষ্যৎ গতি-প্রকৃতি (trend) এবং ফলাফল (outcome) সংক্রান্ত একটি অনুমান, যা বর্তমান এবং অতীতের তথ্য-উপাত্তের ভিত্তিতে করা হয়।
২) অর্থ	বাজেট হচ্ছে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বা লক্ষ্যমাত্রার আর্থিকরূপ।	পূর্বানুমান হচ্ছে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিষয় বা ঘটনার গতি-প্রকৃতির একটি ভবিষ্যৎ ধারণা।
৩) উদ্দেশ্য	বাজেট সুনির্দিষ্ট লক্ষ্যমাত্রা অর্জনের জন্য প্রণয়ন করা হয়।	সুনির্দিষ্ট কোন লক্ষ্যমাত্রা অর্জনের জন্য পূর্বানুমান করা হয় না। তবে ইহা ভবিষ্যৎ লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণে সহায়তা করে থাকে।
৪) হালনাগাদকরণ	বাজেট একটি নির্দিষ্ট সময় অন্তর হালনাগাদ করা হয়। যেমনঃ তিন মাস অন্তর, অথবা ছয় মাস অন্তর অথবা এক বছর অন্তর।	পূর্বানুমান যেকোনো সময় হালনাগাদ করা হয়। অর্থাৎ হালনাগাদকরণের ইহার কোন নির্দিষ্ট সময়সীমা নেই।
৫) অনুমান	একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান কী লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে চায়, বাজেট তা অনুমান করে।	একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান কী লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করবে, তা অনুমান করে।
৬) ব্যবধান বিশ্লেষণ	বাজেট প্রণয়নের পর ব্যবধান বিশ্লেষণের প্রয়োজনীয়তা দেখা দেয়। অর্থাৎ বাজেট প্রণয়নের পরে একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যমাত্রার সাথে প্রকৃত অর্জনের ব্যবধান নির্ণয়পূর্বক তার কারণ বিশ্লেষণ করা হয়।	পূর্বানুমান-এর ক্ষেত্রে ব্যবধান বিশ্লেষণের প্রয়োজনীয়তা নেই।

প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর/উপাদান

Principal budget factor

বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে যে ফ্যাক্টর বাজেট তৈরির সামগ্রিক প্রক্রিয়াকে একটি সীমারেখার মধ্যে আবদ্ধ করে রাখে তাকেই প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর বলা হয়। অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানের প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর হচ্ছে বিক্রয় চাহিদা, অর্থাৎ বিক্রয় চাহিদা অনুযায়ী বিক্রয় বাজেট তৈরি করা হয় এবং এই বিক্রয় বাজেটের ওপর ভিত্তি করে উৎপাদন বাজেট, কাঁচামাল ক্রয় বাজেট, শ্রমঘণ্টা বাজেট, কারখানা উপরিব্যয় বাজেট এবং অন্যান্য বাজেট তৈরি করা হয়। তাই এক্ষেত্রে বিক্রয় চাহিদা হচ্ছে সকল বাজেটের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ একটি ফ্যাক্টর। কেননা বিক্রয় চাহিদা বেশি হলে বিক্রয় বাজেটে লক্ষ্যমাত্রা বেশী হবে, উৎপাদন বাজেটের লক্ষ্যমাত্রা বৃদ্ধি করতে হবে, কাঁচামাল বাজেটের লক্ষ্যমাত্রা বৃদ্ধি করতে হবে, শ্রমঘণ্টা বাজেটের লক্ষ্যমাত্রা বৃদ্ধি করতে হবে, এবং কারখানা উপরিব্যয় বাজেটের লক্ষ্যমাত্রা বৃদ্ধি করতে হবে। তেমনিভাবে বিক্রয় চাহিদা কম হলে বিক্রয় বাজেটের লক্ষ্যমাত্রা কম হবে, ফলে অন্যান্য বাজেটের লক্ষ্যমাত্রাও কম হবে। তাই একটি উৎপাদন এবং বিক্রয় প্রতিষ্ঠানের জন্য বিক্রয় চাহিদা হচ্ছে প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর।

আবার বিক্রয় চাহিদা ব্যতীত প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর অন্য কোন ফ্যাক্টরও হতে পারে। যেমনঃ উৎপাদনের জন্য ব্যবহৃত কাঁচামালের প্রাপ্যতা, অর্থাৎ উৎপাদনের জন্য ব্যবহৃত কাঁচামালের প্রাপ্যতা যদি সহজ না হয়, তাহলে বিক্রয় চাহিদা যতই বেশি হোক না কেন, উৎপাদন বৃদ্ধি করা সম্ভব নয়। অতএব, এক্ষেত্রে কাঁচামালের প্রাপ্যতা হচ্ছে প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর। কারণ ইহা অন্যান্য সংশ্লিষ্ট বাজেটকে প্রভাবিত করবে, অর্থাৎ অন্যান্য সকল বাজেট প্রণয়ন করার ক্ষেত্রে কাঁচামালের প্রাপ্যতাকে বিবেচনা করে বাজেট প্রণয়ন করতে হবে।

বাজেটের ক্ষেত্রে যে ফ্যাক্টরটি প্রধান ফ্যাক্টর হিসাবে চিহ্নিত হবে, সে ফ্যাক্টর সংশ্লিষ্ট বাজেট প্রথমেই প্রণয়ন করতে হবে। এরপর অন্যান্য সকল বাজেট প্রণয়ন করতে হবে। যেমনঃ বিক্রয় চাহিদা যদি প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর হিসাবে চিহ্নিত হয়, তবে বিক্রয় বাজেট প্রথমেই তৈরি করতে হবে এবং পরবর্তীতে অন্যান্য সকল বাজেট তৈরি করতে হবে। ইহার মাধ্যমে প্রত্যেকটি বাজেট কার্যক্রম এবং বিভাগের মধ্যে সমন্বয় সাধন সম্ভব হয়।

বাজেট-এর প্রকারভেদ

Types of budget

একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ধরনের বাজেট তৈরি এবং ব্যবহার করা হয়। নিম্নে বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে বাজেটের শ্রেণীবিভাগ বর্ণনা করা হলো।

কার্যাবলী সংক্রান্ত বাজেটে (Budget in relation to functions)

একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান যে সকল কার্যাবলী সম্পাদন করে, তার সাথে সম্পৃক্ত বাজেটকে নিম্নোক্ত দুই ভাগে বিভক্ত করা যায়।

- (১) কার্যকরী বাজেট (Functional budgets)
- (২) মাস্টার বাজেট (Master budget)

(১) কার্যকরী বা বিভাগীয় বাজেট (Functional budgets)

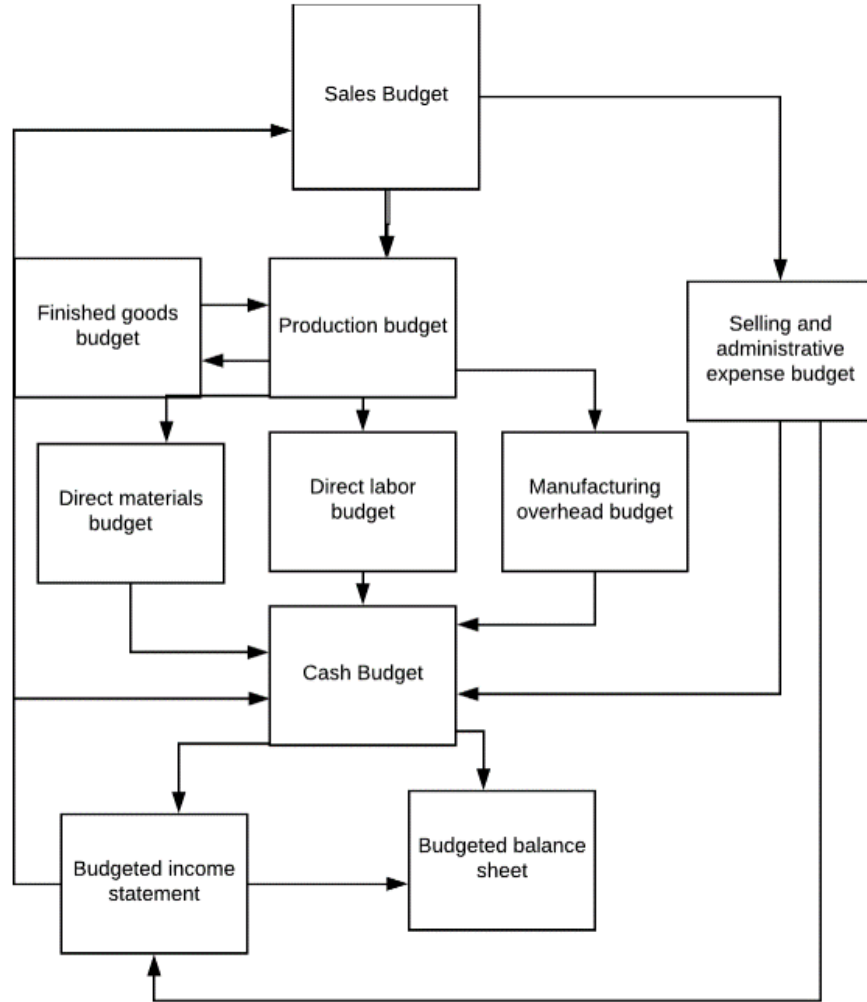
একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানকে বিভিন্ন ধরনের কার্যাবলী সম্পাদন করতে হয়। যেমনঃ বিক্রয় সংক্রান্ত কার্যাবলী সম্পাদন করে থাকে, ইহার জন্য বিক্রয় বাজেট তৈরি করা হয়। আবার উৎপাদন সংক্রান্ত কার্যাবলী সম্পাদন করে, যার জন্য উৎপাদন বাজেট তৈরি করা হয়। ক্রয় সংক্রান্ত কার্যাবলী সম্পাদন করে থাকে, সেজন্য ক্রয় বাজেট তৈরি করা হয়। উৎপাদন কাজে শ্রমের ব্যবহার করে থাকে, তাই শ্রম বাজেট তৈরি করা হয়। এই সকল বাজেটের মধ্যে একটি আন্তঃসম্পর্ক বিদ্যমান। একটি প্রতিষ্ঠানের কার্যভিত্তিক বাজেটগুলো নিম্নরূপ হতে পারে।

- ক) বিক্রয় বাজেট (sales budget)
- খ) উৎপাদন বাজেট (production budget)
- গ) কাঁচামাল ব্যবহার-এর বাজেট (material usage budget)
- ঘ) কাঁচামাল ক্রয় বাজেট (material purchases budget)
- ঙ) শ্রম বাজেট (labor budget)

- চ) উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট (production overhead budget)
 ছ) প্রশাসনিক উপর্যব্য বাজেট (administrative overhead budget)
 জ) বিক্রয় এবং বিতরণ উপর্যব্য বাজেট (selling & distribution overhead budget)
 ঝ) গবেষণা এবং উন্নয়ন বাজেট (research & development budget)।

(২) মাস্টার বাজেট (Master budget)

মাস্টার বাজেট হচ্ছে প্রতিষ্ঠানের সকল ফাংশনাল বাজেট বা কার্যকরী বাজেটের সমন্বয়ে গঠিত একটি বাজেট, বা সকল কার্যকরী বাজেটের সমন্বয়ে গঠিত একটি বাজেট। ফাংশনাল বা কার্যকরী বাজেট ছাড়াও মাস্টার বাজেটে বাজেটকৃত আয়-ব্যয় বিবরণী, উদ্বর্তপত্র, আর্থিক পরিকল্পনা এবং নগদ অর্থের প্রবাহ অন্তর্ভুক্ত থাকে। মাস্টার বাজেট মূলতঃ একটি নির্দিষ্ট সময় বা বছরের সার্বিক আর্থিক পরিকল্পনা তুলে ধরে। সাধারণত মাস্টার বাজেট বছরে একবার প্রণয়ন করা হয়। নিম্নে একটি উৎপাদনকারী কোম্পানির মাস্টার বাজেটের চিত্র প্রদর্শন করা হল।



উপরোক্ত চিত্র থেকে জানা যাচ্ছে যে, মাস্টার বাজেট দুই ধরনের বাজেটের সমন্বয়ে গঠিত।

প্রথমতঃ কার্যকরী বা বিভাগীয় বাজেট (Functional budgets);

দ্বিতীয়তঃ আর্থিক বাজেট (Financial budget)।

কার্যকরী বা বিভাগীয় বাজেটসমূহের তালিকা পূর্বেই উল্লেখ করা হয়েছে। আর্থিক বাজেটসমূহ নিম্নরূপঃ

- ক) নগদান বাজেট (Cash budget)
- খ) বাজেটকৃত আয় বিবরণী (Budgeted income statement) এবং
- গ) বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র (Budgeted balance sheet)।

নমনীয়তার ভিত্তিতে বাজেট-এর শ্রেণীবিভাগ (Types of budget based on flexibility)

নমনীয়তার ভিত্তিতে বাজেটকে নিম্নোক্ত দুই ভাগে বিভক্ত করা যায়। যথাঃ

- ক) স্থায়ী বাজেট (Fixed budget);
- খ) নমনীয় বাজেট (Flexible budget); এবং
- গ) ঘূর্ণায়মান বা অবিরাম বাজেট (Rolling or continuous budget)।

ক) স্থায়ী বাজেট (fixed budget)

স্থায়ী বাজেট একটি নির্দিষ্ট কার্যাবলীর পরিমাণ, যথাঃ নির্দিষ্ট সংখ্যক বিক্রয়ের পরিমাণ বা নির্দিষ্ট সংখ্যক উৎপাদনের পরিমাণের ভিত্তিতে তৈরি করা হয়। যেমনঃ ১০,০০০ একক পণ্য বিক্রয়-এর উপর ভিত্তি করে বা ১০,০০০ একক পণ্য উৎপাদন-এর উপর ভিত্তি করে বাজেট তৈরি করা হল। বিক্রয় বা উৎপাদনের পরিমাণ হ্রাস-বৃদ্ধি পেলে এই বাজেটে কোন প্রকার পরিবর্তন করা হয় না। এই বাজেট সাধারণত বছরের শুরুতেই তৈরি করা হয় এবং এই বাজেট কোন একটি পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে তুলনা করার জন্য ব্যবহার করা যায় না।

অতএব, প্রাক্কলিত উৎপাদন বা বিক্রয় পরিমাণ-এর উপর ভিত্তি করে স্থায়ী বাজেট প্রস্তুত করা হয় এবং পরবর্তীতে যখন প্রকৃত উৎপাদন এবং বিক্রয়ের পরিমাণ জানা যায়, তখন স্থায়ী বাজেটকে প্রকৃত উৎপাদন বা বিক্রয়ের সাথে সমন্বয় বা সংশোধন করা হয় না।

খ) নমনীয় বাজেট (Flexible budget)

নমনীয় বাজেট হচ্ছে স্থায়ী বাজেটের বিপরীত রূপ। অর্থাৎ নমনীয় বাজেট হচ্ছে এমন একটি বাজেট, যেখানে নির্দিষ্ট কার্যাবলীর পরিমাণ, যথাঃ বিক্রয়ের পরিমাণ বা উৎপাদনের পরিমাণ পরিবর্তনের সাথে সাথে ইহার প্রভাব বাজেটে অন্তর্ভুক্ত করা হয় বা বাজেটে পরিবর্তন নিয়ে আসা হয়। নমনীয় বাজেটে সাধারণত স্থায়ী খরচ (fixed cost) ব্যতীত অন্যান্য সকল খরচের হিসাব পরিবর্তনশীল হার (variable rate)-এ দেখানো হয়।

Example: Fixed budget and flexible budget

Arabia company has prepared the following fixed budget for the year 2024.

Sales	1,000 units
Production	1,000 units
	<u>Tk.</u>
Direct materials	5,000
Direct labour	2,500
Variable overheads	1,250
Fixed overheads	1,000
	<u>Tk.9,750</u>

Budgeted selling price Tk.10 per unit.

At the end of the year, the following costs had been incurred for the actual production of 12,00 units.

	<u>Tk.</u>
Direct materials	6,000
Direct labour	2,850
Variable overheads	1,500
Fixed overheads	1,100
	<u>Tk.11,450</u>

The actual sales were 1,200 units for Tk.12,200

Required:

- Prepare a fixed budget for the year 2024 using marginal costing approach
- Prepare an income statement based on actual activity for the year 2024 using marginal costing approach
- Prepare a flexible budget for the actual activity for the year 2024 using marginal costing approach. (Adapted from ACCA, F5, freetuition, 2016)

Solution:

a)

Arabia Company Fixed Budget Marginal Costing Approach <u>For the Year 2024</u>			
Budgeted sales (units)	1,000		
Budgeted production (units)	1,000		
Budgeted sales price	Tk.10		
Budgeted sales revenue (1,000 units x Tk.10)			Tk.10,000
Budgeted variable costs for 1,000 units:			
Direct materials	Tk.5,000		
Direct labour	2,500		
Variable overheads	<u>1,250</u>		
Total variable costs			<u>(Tk.8,750)</u>
<i>Budgeted contribution margin</i>			Tk.1,250
Budgeted fixed overheads			<u>(Tk.1,100)</u>
Budgeted profit for the year 2023			<u>Tk.150</u>

b)

Arabia Company Income Statement based on Actual Activity Marginal Costing Approach <u>For the Year-Ended 2024</u>			
Actual sales (units)	1,200		
Actual production (units)	1,200		
Actual sales revenue			Tk.12,200

Actual variable costs for 1,200 units:

Direct materials	Tk.6,000	
Direct labour	2,850	
Variable overheads	<u>1,500</u>	
Total variable costs		<u>(Tk.10,350)</u>
Actual contribution margin		Tk.1,850
Actual fixed overheads		<u>(Tk.1,100)</u>
Actual profit for the year-end 2023		<u>Tk.750</u>

c)

Arabia Company
Flexible Budget
Marginal Costing Approach
For the Year-Ended 2024

Actual sales (units)	1,200	
Actual production	1,200	
Sales revenue (1,200 units x Tk.10)		Tk.12,000
Flexible variable costs for 1,200 units:		
Direct materials (1,200 units x Tk.5)	Tk.6,000	
Direct labour (1,200 units x Tk.2.50)	3,000	
Variable overheads (1,200 units x Tk.1.25)	<u>1,500</u>	
Total variable costs		<u>(Tk.10,500)</u>
Contribution margin		Tk.1,500
Fixed overheads		<u>(Tk.1,000)</u>
Profit for the year 2023		<u>Tk.500</u>

এখানে লক্ষণীয় যে, প্রকৃত বিক্রয় এবং উৎপাদনের সাথে স্থায়ী বাজেটের বিক্রয় এবং উৎপাদনের সমন্বয় সাধনের মাধ্যমে নমনীয় বাজেট তৈরি করা হয়েছে। যেমনঃ

ক) প্রকৃত বিক্রয়ের পরিমাণ ১,২০০ একক এবং প্রতি একক-এর বাজেটকৃত বিক্রয় মূল্য (sales price) হচ্ছে ১০ টাকা। সুতরাং নমনীয় বাজেটে বিক্রয় হতে আয় হচ্ছে ১২,০০০ (১,২০০ × ১০) টাকা।

খ) একক প্রতি বাজেটকৃত পরিবর্তনশীল ব্যয়-এর সাথে প্রকৃত বিক্রয়ের গুণফল হচ্ছে নমনীয় বাজেটের মোট পরিবর্তনশীল ব্যয়। যেমনঃ প্রত্যক্ষ কাঁচামাল (direct materials)-এর একক প্রতি বাজেটকৃত ব্যয় হচ্ছে ৫ টাকা। প্রকৃত বিক্রয়ের পরিমাণ ১,২০০ একক। সুতরাং নমনীয় প্রত্যক্ষ কাঁচামাল-এর ব্যয় হচ্ছে ৬,০০০ (১,২০০ × ৫) টাকা।

গ) তবে নমনীয় বাজেট তৈরীর ক্ষেত্রে প্রকৃত স্থায়ী উৎপাদন উপরব্যয়-এর সাথে বাজেটকৃত উৎপাদন ব্যয়ের সমন্বয় সাধন করা হয় নাই। এক্ষেত্রে বাজেটকৃত স্থায়ী উৎপাদন উপরব্যয়কেই নমনীয় বাজেটে প্রদর্শনপূর্বক নিট মুনাফা নির্ণয় করা হয়েছে।

গ) ঘূর্ণায়মান বা অবিরাম বাজেট (Rolling or continuous budget)

ঘূর্ণায়মান বাজেটকে অবিরাম বাজেট নামে অভিহিত করা হয়। ঘূর্ণায়মান বাজেট বলতে এমন একটি বাজেটকে বুঝায়, যে বাজেটকে সারা বছরব্যাপী অবিরাম হালনাগাদ (continuous update) করা হয়। ঘূর্ণায়মান বাজেটকে হালনাগাদ করার পদ্ধতি হচ্ছে একটি নির্দিষ্ট সময় অন্তর (যেমনঃ এক মাস অথবা এক কোয়ার্টার বা বছরের এক চতুর্থাংশ সময় অন্তর) একটি নির্দিষ্ট সময়ের বাজেটকে সংযুক্ত করা এবং যে বাজেট-এর সময়কাল এইমাত্র শেষ হয়ে গিয়েছে সেটিকে বাদ দেয়া।

Example: Rolling budget

A company uses a system of rolling budgets. The sales budget for 2023 is displayed below.

	<u>January-March</u>	<u>April-June</u>	<u>July-September</u>	<u>October-December</u>	<u>Total</u>
Sales	Tk.7,848	Tk.8,612	Tk.9,180	Tk.9,746	Tk.35,386

Actual sales for January – March of the 2023 were Tk.7,464. The senior management has proposed that the revised assumption for sales growth should be 2% per quarter.

Required:

Prepare a rolling budget.

(Adapted from BPP, F5)

Solution:

ঘূর্ণায়মান বা অবিরাম বাজেট তৈরীর ক্ষেত্রে তিনটি পদক্ষেপ অনুসরণ করা হয়; যা নিম্নরূপঃ

Step 1: The revised budget should incorporate 2.5% growth starting from the actual sales figure for January – March of the 2023.
 $Tk.7,464 \times 1.025 = Tk.7,613$

Step 2: Using the revised balance for January – March of the 2023, update the budget for the next four quarters (including a figure for January – March of the 2024).

April – June. 2023 = $Tk.7,613 \times 1.02 = Tk.7,765$
 July – September, 2023 = $Tk.7,765 \times 1.02 = Tk.7,920$
 October – December, 2023 = $Tk.7,920 \times 1.02 = Tk.8,078$
 January – March, 2024 = $Tk.8,078 \times 1.02 = Tk.8,240$

Step 3: Revised budget

	<u>2023</u>			<u>2024</u>	
	<u>April-June</u>	<u>July-September</u>	<u>October-December</u>	<u>January-March</u>	<u>Total</u>
Sales	Tk.7,765	Tk.7,920	Tk.8,078	Tk.8,240	Tk.32,003

এখানে লক্ষণীয় যে, উপরোক্ত বাজেটটি কোয়ার্টার ভিত্তিক (quarter-basis) প্রস্তুত করা হয়েছে। তবে ইহা মাস ভিত্তিক (month-basis)-ও তৈরি করা যেতে পারে। উপরোক্ত বাজেটের প্রথম কোয়ার্টার (January-March) অতিবাহিত হওয়ার পর প্রকৃত বিক্রয়ের পরিমাণ জানা যায়। ফলে প্রথম কোয়ার্টার-এর প্রকৃত বিক্রয়ের অভিজ্ঞতার আলোকে পরবর্তী কোয়ার্টারগুলোর বিক্রয়ের পরিমাণ সমন্বয় সাধন করা হয় এবং পরবর্তী বছরের জানুয়ারি টু মার্চ মাসের (প্রথম কোয়ার্টার) বাজেট তৈরি করা হয়। এইভাবে একটি কোয়ার্টার কিংবা একটি মাস অতিবাহিত হওয়ার পর পরবর্তী বছরের সেই কোয়ার্টার কিংবা মাসের বাজেট তৈরি করা হয়, বিধায় ইহাকে ঘূর্ণায়মান বাজেট বলা হয়।

**সারসংক্ষেপ:**

বাজেট কমিটি হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কতিপয় লোকের সমন্বয়ে গঠিত একটি কমিটি, যারা ওই প্রতিষ্ঠানের একটি নির্দিষ্ট সময়ে জন্য বাজেট প্রণয়ন করে থাকে। বাজেট কমিটি দুইভাবে বাজেট প্রণয়ন করে থাকে। যথাঃ নিম্নমুখী বাজেট এবং উর্ধ্বমুখী বাজেট। ব্যবস্থাপনার উর্ধ্বস্তর কর্তৃক প্রণীত বাজেটকে নিম্নমুখী বাজেট এবং নিম্নস্তর ব্যবস্থাপনা কর্তৃক প্রণীত বাজেটকে উর্ধ্বমুখী বাজেট বলা হয়।

বাজেট এবং পূর্বানুমানকে অনেক সময় ভুলক্রমে একই অর্থে ব্যবহার করা হয়ে থাকে। বাস্তবে বাজেট এবং পূর্বানুমান-এর মধ্যে পার্থক্য বিদ্যমান।

বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে যে ফ্যাক্টর বাজেট তৈরির সামগ্রিক প্রক্রিয়াকে একটি সীমারেখার মধ্যে আবদ্ধ করে রাখে

তাকেই প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর বলা হয়। অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানের প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর হচ্ছে বিক্রয় চাহিদা, অর্থাৎ বিক্রয় চাহিদা অনুযায়ী বিক্রয় বাজেট তৈরি করা হয় এবং এই বিক্রয় বাজেটের ওপর ভিত্তি করে উৎপাদন বাজেট, কাঁচামাল ক্রয় বাজেট, শ্রমঘণ্টা বাজেট, কারখানা উপরিব্যয় বাজেট এবং অন্যান্য বাজেট তৈরি করা হয়। তাই এক্ষেত্রে বিক্রয় চাহিদা হচ্ছে সকল বাজেটের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ একটি ফ্যাক্টর।

বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে বাজেটের শ্রেণীবিভাগ করা যায়। একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান যে সকল কার্যাবলী সম্পাদন করে, তার সাথে সম্পৃক্ত বাজেটকে দুই ভাগে বিভক্ত করা যায়। (১) কার্যকরী বাজেট, যথাঃ বিক্রয় বাজেট, উৎপাদন বাজেট, কাঁচামাল ব্যবহার-এর বাজেট, কাঁচামাল ক্রয় বাজেট, শ্রম বাজেট, উৎপাদন উপরিব্যয় বাজেট, প্রশাসনিক উপরিব্যয় বাজেট, বিক্রয় এবং বিতরণ উপরিব্যয় বাজেট, গবেষণা এবং উন্নয়ন বাজেট। (২) মাস্টার বাজেট, যথাঃ কার্যকরী বা বিভাগীয় বাজেট এবং আর্থিক বাজেট। আর্থিক বাজেটসমূহ হচ্ছে (১) নগদান বাজেট, (২) বাজেটকৃত আয় বিবরণী, এবং (৩) বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র।

নমনীয়তার ভিত্তিতে বাজেটকে দুই ভাগে বিভক্ত করা যায়। যথাঃ (১) স্থায়ী বাজেট – প্রাক্কলিত উৎপাদন বা বিক্রয় পরিমাণ-এর উপর ভিত্তি করে স্থায়ী বাজেট প্রস্তুত করা হয় এবং পরবর্তীতে যখন প্রকৃত উৎপাদন এবং বিক্রয়ের পরিমাণ জানা যায়, তখন স্থায়ী বাজেটকে প্রকৃত উৎপাদন বা বিক্রয়ের সাথে সমন্বয় বা সংশোধন করা হয় না। (২) নমনীয় বাজেট – ইহা এমন একটি বাজেট, যেখানে নির্দিষ্ট কার্যাবলীর পরিমাণ, যথাঃ বিক্রয়ের পরিমাণ বা উৎপাদনের পরিমাণ পরিবর্তনের সাথে সাথে ইহার প্রভাব বাজেটে অন্তর্ভুক্ত করা হয় বা বাজেটে পরিবর্তন নিয়ে আসা হয়। (৩) ঘূর্ণায়মান বা অবিরাম বাজেট – ইহা এমন একটি বাজেট, যা সারা বছরব্যাপী অবিরাম হালনাগাদ করা হয়।

পাঠ-৮.৩

বাজেট প্রণয়নের পদ্ধতিসমূহ
Methods of Budgeting

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বাজেট প্রণয়নের বিভিন্ন পদ্ধতিসমূহ সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- বিভিন্ন পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেটসমূহের সুবিধা এবং অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- শূন্য-ভিত্তিক এবং ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের পার্থক্যসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।



বাজেট প্রণয়নের বিভিন্ন পদ্ধতিসমূহ

Different methods of budgeting

একটি প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করতে পারে। সাধারণত তিনটি পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা হয়, যা নিম্নরূপঃ

- (ক) ক্রমবর্ধমান বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি (Incremental budgeting)
- (খ) শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি (Zero-based budgeting)
- (গ) কর্ম-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি (Activity-based budgeting)

(ক) ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন

Incremental budgeting

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন হচ্ছে এমন একটি পদ্ধতি যেখানে পূর্ববর্তী বছরের বাজেট-এর উপর ভিত্তি করে পরবর্তী বছরের বাজেট প্রস্তুত করা হয়। অর্থাৎ পূর্ববর্তী বাজেট-এর সাথে একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ আয়-ব্যয় যোগ কিংবা বিয়োগ করে (সাধারণত একটি নির্দিষ্ট শতকরা হারে) পরবর্তী বছরের বাজেট তৈরি করা হয়। যে বছরের বাজেটের উপর ভিত্তি করে পূর্ববর্তী বছরের বাজেট তৈরি করা হয়, সে বছরের বাজেটকে ভিত্তি বাজেট বলা হয়। যেমনঃ ২০২৩ সালের বাজেট-এর উপর ভিত্তি করে যদি ২০২৪ সালের বাজেট তৈরি করা হয়, তবে ২০২৩ সালের বাজেটকে ভিত্তি বাজেট বলা হবে। ২০২৩ সালের বাজেটকৃত আয় এবং ব্যয়-এর সাথে একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ আয়-ব্যয় বৃদ্ধি কিংবা হ্রাস-এর মাধ্যমে ২০২৪ সালের বাজেট তৈরি করা হয়। সাধারণত ভিত্তি বছরের বাজেট তৈরি করার পর প্রকৃত অর্জনের অভিজ্ঞতার আলোকে পরবর্তী বছরের বাজেট-এর সাথে একটি নির্দিষ্ট শতকরা হার যোগ কিংবা বিয়োগ করা হয়।

সর্বশেষে বলা যায়, ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট হচ্ছে এমন একটি বাজেট যেখানে পূর্ববর্তী বাজেট-এর সাথে একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ আয়-ব্যয় যোগ কিংবা বিয়োগ করে (সাধারণত একটি নির্দিষ্ট শতকরা হারে) পরবর্তী বছরের বাজেট তৈরি করা হয়।

Example: Incremental budgeting

Arabia Company's current payroll budget of the following departments is as follows:

<u>Departments</u>	<u>Tk.</u>
Operations	20,000
Human Resources	25,000
Administration	15,000
Marketing	20,000
Accounting and Finance	10,000
Taxes	<u>5,400</u>
Total budget for payroll	<u>Tk.95,400</u>

The management of the company is considering how to prepare the payroll budget for the coming year. Due to high inflation, the company needs to increase its payroll budget at different rates for each department. Also, the company needs to employ and lay off a number of new employees for the coming year, for which the upcoming payroll budget needs to be adjusted at the following rates:

- 1) Operations departmental payrolls need to decrease by 25%.
- 2) Human resources departmental payrolls need to increase by 20%.
- 3) Administration departmental payrolls need to increase by 133%.
- 4) Marketing departmental payrolls need to increase by 75%.
- 5) Accounting and Finance departmental payrolls need to increase by 50%.
- 6) Tax departmental payrolls need to increase by 44%.

Required:

Prepare the payroll budget of the company for the year 2024 (using an incremental basis).

Solution:

Arabia Company Payroll Budget For the year 2024	
<u>Departments</u>	<u>Tk.</u>
Operations (Tk.20,000 x 0.75)	15,000
Human Resources (Tk.25,000 x 1.20)	30,000
Administration (Tk.15,000 x 2.33)	34,950
Marketing (Tk.20,000 x 1.75)	35,000
Accounting and Finance (Tk.10,000 x 1.50)	15,000
Taxes (Tk.5,400 x 1.44)	<u>7,776</u>
Total budget for payroll	<u>Tk.137,726</u>

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের সুবিধাসমূহ**Advantages of incremental budgeting**

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতির কতিপয় সুবিধা বিদ্যমান, যা নিম্নরূপঃ

- ১) **সহজে বোধগম্যঃ** ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা সহজ এবং প্রণীত বাজেট সহজে বোধগম্য। কেননা এই বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতিতে জটিল কোনো প্রকার হিসাব-নিকাশের প্রয়োজন হয় না। শুধুমাত্র শতকরা হারে পূর্ববর্তী বাজেট-এর আয়-ব্যয় হ্রাস কিংবা বৃদ্ধি করার মাধ্যমে পরবর্তী বছরের বাজেট তৈরি করা হয়।

- ২) **স্বল্প সময়ঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে বাজেটীয় কমিটি এবং যারা বাজেটের সাথে সংশ্লিষ্ট তাদের মূল্যবান সময় বাঁচানো সম্ভব হয়। কেননা এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন অতি সহজ।
- ৩) **সামঞ্জস্যতাঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে পূর্ববর্তী বছরের বাজেট-এর সাথে পরবর্তী বছরের বাজেট-এর মধ্যে সামঞ্জস্যতা রক্ষা করা সম্ভব। কেননা পূর্ববর্তী বাজেটের উপর ভিত্তি করে পরবর্তী বছরের বাজেট তৈরি করা হয়।
- ৪) **স্থিতিশীল আয় অনুমানঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান আগামী কয়েক বছর কী পরিমাণ আয় করতে পারবে, সে ব্যাপারে একটি স্থিতিশীল ধারণা পেতে পারে। কেননা পূর্ববর্তী বছরের আয়ের উপর ভিত্তি করে পরবর্তী বছরের আনুমানিক আয় হিসাব করা হয়। অর্থাৎ পূর্ববর্তী বছরের আয়ের সাথে একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ আয় হ্রাস-বৃদ্ধি করে পরবর্তী বছরের আয়-এর বাজেট নির্ধারণ করা হয়, ফলে ইহা সহজেই অনুমেয়।
- ৫) **অভ্যন্তরীণ প্রতিযোগিতা হ্রাসঃ** ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ বিভাগসমূহের মধ্যে আয় বৃদ্ধি করা এবং ব্যয় নিয়ন্ত্রণ ও সংকোচনের প্রতিযোগিতা হ্রাস পায়। কেননা এই পদ্ধতিতে প্রত্যেক বছর একই হারে আয় এবং বাজেটের বিভিন্ন ব্যয় উপাদানসমূহের হ্রাস-বৃদ্ধি করা হয়। ফলে অভ্যন্তরীণ বিভাগসমূহ তাদের নিজেদের মধ্যে আয় বৃদ্ধি এবং ব্যয় নিয়ন্ত্রণ ও সংকোচনের জন্য প্রতিযোগিতায় লিপ্ত হয় না।

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের অসুবিধাসমূহ

Disadvantages of incremental budgeting

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কতিপয় সুবিধা থাকা সত্ত্বেও এই পদ্ধতির কতিপয় অসুবিধা বিদ্যমান, যা নিম্নরূপঃ

- ১) **অপ্রয়োজনীয় ব্যয় উৎসাহিতকরণঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে অপ্রয়োজনীয় ব্যয়কে উৎসাহিত করা হয়। কেননা প্রত্যেক বছর মোটামুটি একটি নির্দিষ্ট হারে ব্যয় বাজেটকে বৃদ্ধি করা হয়। এই ক্ষেত্রে কোন বিভাগের ব্যয়ের জন্য অতিরিক্ত অর্থের প্রয়োজন না হলেও বর্ধিত ব্যয় বাজেট বাস্তবায়নের জন্য উৎসাহ প্রদান করা হয়।
- ২) **সৃজনশীলতা এবং উদ্ভাবনের অপ্রতুল সুযোগঃ** রক্ষণশীল ব্যবসা প্রতিষ্ঠানসমূহ কিংবা যে ক্ষেত্রে রক্ষণশীল ব্যবসায় পরিবেশ বিদ্যমান, সেক্ষেত্রে এই বাজেট প্রণয়ন করা হয়; যেখানে সৃজনশীলতা এবং উদ্ভাবনকে প্রাধান্য দেয়া হয় না। কেননা নতুন একটি বাজেট প্রণয়ন করা হয় পূর্ববর্তী বছরের বাজেট-এর উপর ভিত্তি করে; যেখানে গৎবাঁধা হারে খুবই ধীরে ধীরে বাজেটকে বর্ধিতকরণ করা হয়। সৃজনশীলতা এবং উদ্ভাবনের জন্য প্রয়োজন উচ্চ হারে বাজেটকে বর্ধিতকরণ; যা এক্ষেত্রে সম্ভব নয়। ফলে সৃজনশীলতা এবং উদ্ভাবনী মনোভাব বাধাগ্রস্ত হয়।
- ৩) **অগ্রগতিশীল বাজেটঃ** এই বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে ভবিষ্যতের যে কোনো ধরনের অকস্মাৎ পরিবর্তন বা অকস্মাৎ ব্যবসায় পরিবেশের পরিবর্তন কিংবা বাহ্যিক ফ্যাক্টরসমূহ (factors)-কে বিবেচনা করা হয় না। ফলে এই বাজেট একটি প্রগতিশীল বাজেট হিসেবে পরিচিতি লাভ করে না।
- ৪) **ব্যয় নিয়ন্ত্রণ এবং সংকোচনে নিরুৎসাহিতকরণঃ** এই বাজেট প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনাকে ব্যয় নিয়ন্ত্রণ এবং সংকোচন নীতিকে নিরুৎসাহিত করে। কেননা প্রত্যেক বছর বাজেটকে একটি নির্দিষ্ট হারে বর্ধিত করা হয় বিধায় ব্যয় সংক্রান্ত বাজেটসমূহ বাস্তবায়নের ফলে ব্যয় নিয়ন্ত্রণ এবং সংকোচনের প্রতি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার মনোযোগ থাকে না।

কখন ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা হয়

When to use incremental budgeting

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি জনপ্রিয় পদ্ধতি। কেননা এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন খুবই সহজ এবং ইহা সকলের নিকট সহজে বোধগম্য। তবে সকল ক্ষেত্রে এবং সর্বাবস্থায় এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন যথাযথ নয়। সাধারণত এই পদ্ধতিতে তখনই বাজেট প্রণয়ন করা হয়, যখন একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত হন যে, ভবিষ্যৎ ব্যবসায় পরিবেশ স্থিতিশীল থাকবে কিংবা ব্যবসায় পরিবেশের ন্যূনতম পরিবর্তন হবে, তখন এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা যেতে পারে। অর্থাৎ বাজেট-এর সাথে সংশ্লিষ্ট উপাদানসমূহ ভবিষ্যতে অপরিবর্তিত বা স্থিতিশীল থাকবে কিংবা উপাদানসমূহের ন্যূনতম পরিবর্তন হবে, তখনই এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা যথাযোগ্য হবে; অন্যথায় নয়।

(খ) শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি**Zero-based budgeting**

শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন বর্ধিত হার পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন থেকে ভিন্ন। শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতিতে পূর্বের বছরের বাজেটকে ভিত্তি বাজেট হিসেবে গণ্য করে পরবর্তী বছরের বাজেট তৈরি করা হয় না। বরং শূন্য-ভিত্তিক বাজেট-এর ক্ষেত্রে আয় এবং সকল প্রকার ব্যয় বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে ভবিষ্যতের ব্যবসায় পরিবেশ বিচার-বিবেচনাপূর্বক এবং যৌক্তিকতা নির্ধারণপূর্বক বাজেট প্রণয়ন করা হয়। অর্থাৎ এক্ষেত্রে কোন ভিত্তি বাজেটের উপর ভিত্তি করে বাজেট প্রণয়ন করা হয় না বা ভিত্তি হচ্ছে শূন্য (০) এবং প্রতিষ্ঠান প্রত্যেকটি কার্যাবলীকে তাদের প্রয়োজনের ভিত্তিতে বিশ্লেষণপূর্বক ব্যয় নির্ধারণ করে পরবর্তী বছরে বাজেট প্রণয়ন করে। পরবর্তী বছরের বাজেট নির্ধারণের ক্ষেত্রে পূর্ববর্তী বছরের বাজেট-এর উপর ভিত্তি করে নিদিষ্ট হারে আয় এবং ব্যয়সমূহ হ্রাস-বৃদ্ধি করে বাজেট প্রণয়ন করা হয় না।

সর্বশেষে বলা যায়, শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট হচ্ছে, এমন একটি বাজেট যেখানে সকল আয় এবং ব্যয় বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে ভিত্তি বাজেটের উপর নির্ভর না করে বরং প্রতিষ্ঠান তার প্রত্যেকটি কার্যাবলীর প্রয়োজন বিশ্লেষণপূর্বক এবং ভবিষ্যতের ব্যবসায় পরিবেশ বিচার-বিবেচনাপূর্বক এবং যৌক্তিকতা নির্ধারণপূর্বক আয়-ব্যয় নির্ধারণ করে পরবর্তী বছরের বাজেট প্রণয়ন করে।

শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতির সুবিধাসমূহ**Advantages of zero-based budgeting)**

শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতির কতিপয় সুবিধা লক্ষণীয়, তা নিম্নরূপঃ

- ১) নগদ প্রবাহের উপর নিয়ন্ত্রণঃ** এই বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে একটি প্রতিষ্ঠান তার সামগ্রিক নগদ প্রবাহ (cash flow)-কে বিবেচনা করে থাকে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠান যদি বাকিতে লেনদেন করতে ইচ্ছুক না হয়, শূন্য-ভিত্তিক বাজেট পদ্ধতি নিয়ন্ত্রণে সহায়তা করে থাকে। ফলে নগদ প্রবাহের উপর একটি প্রতিষ্ঠানের নিয়ন্ত্রণ বৃদ্ধি পায়।
- ২) ব্যয় যৌক্তিকতা নির্ধারণঃ** শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রতিষ্ঠানকে তার বিভিন্ন ধরনের ব্যয়ের প্রয়োজনীয়তা বিবেচনা পূর্বক বাজেট নির্ধারণ করে থাকে। ফলে প্রতিষ্ঠানের পক্ষে ব্যয় নিয়ন্ত্রণ ও সংকোচন সম্ভব হয়। এছাড়াও প্রত্যেকটি ব্যয়-এর যৌক্তিকতা যথার্থভাবেই বিবেচনা করে বাজেট প্রণয়ন করা হয়।
- ৩) সমন্বয় সাধনঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠান তার বাজেটকে পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে তাল মিলিয়ে বাজেটকে সমন্বয় সাধন করতে পারে।
- ৪) ব্যয় নিয়ন্ত্রণ ও সংকোচনঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের যেসকল কার্যাবলী অপ্রয়োজনীয় (non-value adding) বা যেসকল কার্যাবলী থেকে প্রতিষ্ঠান কোনো প্রকার সুবিধা পায় না, সে সকল কার্যাবলীকে চিহ্নিতপূর্বক বাজেট থেকে বাদ দিতে পারে। ফলে অপ্রয়োজনীয় কার্যাবলীর জন্য ব্যয় বরাদ্দ করার প্রয়োজন হয় না বিধায় ব্যয় নিয়ন্ত্রণ ও সংকোচন সম্ভব হয়।
- ৫) উৎসাহঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান উদ্ভাবনমুখী হয়। অর্থাৎ নতুন কোনো উদ্যোগ বা উদ্ভাবনের জন্য প্রয়োজনীয় বাজেট বরাদ্দ করা হয় বিধায় প্রতিষ্ঠানে কর্মরত সকলেই এই বাজেট বাস্তবায়নের জন্য উৎসাহ বোধ করে।
- ৬) সম্পদের অপচয় রোধ সম্ভবঃ** শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ফলে প্রতিষ্ঠানের সম্পদের সুষ্ঠু বন্টন সম্ভব হয়। ফলে সম্পদের অপচয় রোধ সহজ হয়।

শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতির অসুবিধাসমূহ**Disadvantages of zero-based budgeting**

শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কতিপয় সুবিধা থাকা সত্ত্বেও ইহার কতিপয় অসুবিধা বিদ্যমান, যা নিম্নরূপঃ

- ১) সময় সাপেক্ষঃ** শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি সময় সাপেক্ষ ব্যাপার। কেননা এই ক্ষেত্রে প্রত্যেকটি ব্যয়ের যৌক্তিকতা নির্ধারণ করতে হয়। যৌক্তিকতা নির্ধারণের ক্ষেত্রে ব্যবসায়ের ভবিষ্যৎ পরিবেশ সম্পর্কে পূর্বাভাস, প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য, সক্ষমতা, বাজার পরিস্থিতি, ইত্যাদি বিষয়, অর্থাৎ যে সকল বিষয় বাজেটকে প্রভাবিত করে সে সকল বিষয় পুঙ্খানুপুঙ্খ ভাবে বিবেচনা করতে হয়, যা সময় সাপেক্ষ ব্যাপার।

- ২) **সঠিক পূর্বানুমান প্রয়োজনঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন তখনই সফল হয়, যখন একটি প্রতিষ্ঠান তার ভবিষ্যৎ আয় সম্পর্কে সঠিকভাবে পূর্বানুমান করতে পারে। কিন্তু বাস্তবতা হচ্ছে, সকল প্রতিষ্ঠানের পক্ষে সর্বদা একশতভাগ আয় সম্পর্কে সঠিক পূর্বানুমান করা সম্ভব নয় বিধায় অনেক ক্ষেত্রে শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন সম্ভব হয় না।
- ৩) **অধিক পরিমাণে ব্যক্তিগত ধারণাঃ** শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে যেহেতু প্রত্যেকটি ব্যয়ের যৌক্তিকতা প্রত্যেক বছর নির্ধারণ করা প্রয়োজন হয়, সেহেতু বাজেট-এর সাথে সংশ্লিষ্ট পক্ষসমূহকে অধিক পরিমাণে ব্যক্তিগত ধারণার উপর নির্ভর করতে হয়, যা অনেক ক্ষেত্রে নিরপেক্ষহীন এবং সঠিক নাও হতে পারে। ফলে এই পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেটের সঠিকতা নিয়ে প্রশ্ন থাকা স্বাভাবিক।
- ৪) **দীর্ঘমেয়াদী আর্থিক লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য পূরণে সহায়ক নয়ঃ** এই পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট বর্তমান বা চলতি ব্যয়-মুনাফা বিশ্লেষণ (current cost-benefit analysis)-এর উপর ভিত্তি করে প্রণীত হয়। অর্থাৎ বর্তমান নগদান প্রবাহ এই বাজেটের একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান হিসেবে বিবেচিত হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদী আর্থিক লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য পূরণে এই বাজেট সহায়ক নাও হতে পারে। অর্থাৎ এই পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট প্রতিষ্ঠানের স্বল্পমেয়াদী সুবিধাকে অগ্রাধিকার প্রদান করে বিধায় দীর্ঘমেয়াদী সুবিধাদি ক্ষতিগ্রস্ত হওয়ার সম্ভাবনা থাকে।
- ৫) **দক্ষ বাজেট কমিটি অবশ্যই প্রয়োজনঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করতে হলে একটি দক্ষ বাজেট কমিটি অবশ্যই প্রয়োজন। সকল ধরনের প্রতিষ্ঠানে দক্ষ বাজেট কমিটি নাও থাকতে পারে। ফলে যে সব প্রতিষ্ঠানে দক্ষ বাজেট কমিটি অনুপস্থিত, সে সকল প্রতিষ্ঠানে শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন করা হলে তা অকার্যকর বাজেট হিসেবে গণ্য হওয়ার সম্ভাবনা থাকে।
- ৬) **কার্যকরী তথ্য প্রবাহ ব্যবস্থাপনা প্রয়োজনঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করতে হলে একটি প্রতিষ্ঠানে কার্যকরী তথ্য প্রবাহ ব্যবস্থাপনা (effective information system) অবশ্যই প্রয়োজন। যদি একটি প্রতিষ্ঠানে তথ্য প্রবাহ ব্যবস্থাপনা সঠিক এবং কার্যকরী না হয় এবং সে প্রতিষ্ঠান যদি শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন করতে চায়, তবে সে বাজেট সঠিক না হওয়ার সম্ভাবনাই বেশি।

কখন শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা হয়

When to use zero-based budgeting

শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন বর্তমান আধুনিক বিশ্বে জনপ্রিয়তা অর্জন করেছেন। এর পিছনে মূল কারণ হচ্ছে ব্যবসায় পরিবেশের তড়িৎ পরিবর্তন। বর্ধিত হার পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে ইহা অনুমান করা হয় যে, ব্যবসায় পরিবেশ অতীতের আলোকে ভবিষ্যতে মোটামুটি অপরিবর্তিত থাকবে। কিন্তু এই ধারণাটি কতটুকু সঠিক, তা নিয়ে প্রশ্ন থেকেই যায়। কেননা বর্তমান আধুনিক বিশ্বে ব্যবসায় পরিবেশ যে কোন মুহূর্তে, যে কোন কারণে পরিবর্তন হতে পারে; এবং সেই পরিবর্তন হতে পারে অধিক মাত্রায়। এই পরিস্থিতিতে শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক অধিকতর গুরুত্ব দিয়ে থাকে। কেননা শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে ভবিষ্যৎ যে কোনো ধরনের ব্যবসায় পরিবেশের পরিবর্তনকে বিবেচনায় রেখে বাজেট প্রণয়ন করা হয়। অর্থাৎ যে ক্ষেত্রে ব্যবসায় পরিবেশ অধিকহারে পরিবর্তন হয় বা হওয়ার সম্ভাবনা থাকে, সেক্ষেত্রে শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন যুক্তিযুক্ত।

শূন্য-ভিত্তিক এবং ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের পার্থক্যসমূহ

Differences between incremental and zero-based budgeting

শূন্য-ভিত্তিক এবং ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট-এর পার্থক্যসমূহ নিম্নে বর্ণনা করা হলো।

পার্থক্যের ধরন	ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট	শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট
১) সংজ্ঞা	ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট হচ্ছে এমন একটি বাজেট যেখানে পূর্ববর্তী বাজেট-এর সাথে একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ আয়-ব্যয় যোগ কিংবা বিয়োগ করে (সাধারণত একটি নির্দিষ্ট শতকরা হারে) পরবর্তী বছরের বাজেট তৈরি করা হয়।	শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট হচ্ছে, এমন একটি বাজেট যেখানে সকল আয় এবং ব্যয় বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে ভিত্তি বাজেটের উপর নির্ভর না করে বরং প্রতিষ্ঠান তার প্রত্যেকটি কার্যাবলীর প্রয়োজন বিশ্লেষণপূর্বক এবং ভবিষ্যতের ব্যবসায় পরিবেশ বিচার-বিবেচনাপূর্বক এবং যৌক্তিকতা নির্ধারণপূর্বক আয়-ব্যয় নির্ধারণ করে পরবর্তী বছরে বাজেট প্রণয়ন করে।

পার্থক্যের ধরন	ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট	শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট
২) পরিবর্তিত পরিস্থিতি	এই পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেটে ব্যবসায় পরিবেশে কোন পরিবর্তন আসলে তা বিবেচনা পূর্বক বাজেট প্রণয়ন করা হয় না।	পক্ষান্তরে, শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেটে ব্যবসায় পরিবেশ-এর কোনো পরিবর্তন সাধিত হলে তা বিবেচনাপূর্বক বাজেট প্রণয়ন করা হয়।
৩) স্বল্প সময় ও অর্থ	ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নে স্বল্প সময় ও অর্থের প্রয়োজন হয়।	পক্ষান্তরে, শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি জটিল বিষয় বিধায় অধিক সময় এবং অর্থের প্রয়োজন হয়।
৪) লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য	ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট মূলতঃ ব্যয় নিয়ন্ত্রণ এবং সংকোচনের প্রতি অধিকতর গুরুত্ব আরোপ করে থাকে।	পক্ষান্তরে, শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনের প্রতি অধিকতর গুরুত্ব আরোপ করে থাকে।
৫) ঝোঁক	ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট হচ্ছে হিসাববিজ্ঞানমুখী, যেখানে ব্যয়-এর উপর নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠার গুরুত্ব প্রদান করে থাকে।	পক্ষান্তরে, শূন্য-ভিত্তিক বাজেট হচ্ছে, সিদ্ধান্তমুখী একটি বাজেট, যেখানে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা করে থাকে।
৬) ভিত্তি	অতীতের অভিজ্ঞতার আলোকে ভবিষ্যতে কী হতে পারে, এই অনুমানের উপর ভিত্তি করে ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা হয়।	পক্ষান্তরে, ব্যয়-মুনাফা বিশ্লেষণ-এর উপর ভিত্তি করে শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা হয়।

(গ) কর্ম-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি

Activity-based budgeting

একটি প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন ধরনের কর্ম বা কার্যাবলী সম্পাদন করে থাকে। প্রত্যেকটি কর্ম বা কার্যাবলীর কারণে খরচের পরিমাণ বৃদ্ধি পায়। অর্থাৎ প্রত্যেকটি কর্ম হচ্ছে খরচ বৃদ্ধির উৎস বা খরচের নির্ণায়ক (cost driver)। নিম্নে কতিপয় খরচের তালিকা এবং খরচসমূহের নির্ণায়ক বা বিভিন্ন কর্মের খরচসমূহের উৎসের একটি তালিকা প্রদান করা হলো।

Cost pool (খরচের তালিকা)

Inspection cost
(পরিদর্শন খরচ)
Ordering costs
(ফরম্যাশে খরচ)
Materials handling costs
(কাঁচামাল হ্যান্ডেলিং খরচ)
Machine set-up costs
(যন্ত্রপাতি সংস্থাপন খরচ)
Machine operating costs
(যন্ত্রপাতি পরিচালন খরচ)
Production scheduling costs
(উৎপাদন সময়সূচীকরণ খরচ)
Despatching costs
(প্রেরণ/চালান সংক্রান্ত খরচ)
Assembling costs
(যন্ত্রপাতি সংযোজন খরচ)
Machine maintenance costs
(যন্ত্রপাতি রক্ষণাবেক্ষণ খরচ)

Possible cost driver (সম্ভাব্য খরচ নির্ণায়ক)

Number of inspection hours
(পরিদর্শন ঘন্টা)
Number of orders
(ফরম্যাশে সংখ্যা)
Number of production runs
(উৎপাদন পরিচালনা সংখ্যা)
Number of machine set-ups (যন্ত্রপাতি সংস্থাপন সংখ্যা)
Number of machine hours
(যন্ত্রপাতি ঘন্টা)
Number of production runs
(উৎপাদন পরিচালন সংখ্যা)
Number of orders despatched
(ফরম্যাশে/চালান প্রেরণ সংখ্যা)
Number of assembly hours
(সংযোজন ঘন্টা)
Number of machine hours
(যন্ত্রপাতি ঘন্টা)

উপরের তালিকায় দেখা যাচ্ছে যে, কাঁচামাল এবং পণ্যের গুণগত মান ঠিক আছে কিনা তা যাচাই করার জন্য পরিদর্শনের ব্যবস্থা করা হয়। এখানে “পরিদর্শন করা” একটি কর্ম এবং ইহার জন্য প্রতিষ্ঠানকে “পরিদর্শন ঘন্টা (inspection hour)” হারে অর্থ ব্যয় করতে হয়। আবার পণ্য উৎপাদনের জন্য কাঁচামাল ক্রয় করতে হয়। ইহার জন্য কাঁচামালের ফরমায়েশ বা অর্ডার (order) প্রদান করতে হয়। এখানে “ফরমায়েশ প্রদান” হচ্ছে কাঁচামাল ক্রয় সংক্রান্ত একটি কর্ম এবং “ফরমায়েশ সংখ্যা (number of order)” অনুসারে এই সংক্রান্ত খরচ প্রতিষ্ঠানকে প্রদান করতে হয়। তেমনিভাবে বিভিন্ন উপাদানের সংযোজন (assembly) করে একটি চূড়ান্ত পণ্য (finished product) উৎপাদন করা হয়। সুতরাং “সংযোজন করা” একটি কর্ম এবং ইহার জন্য প্রতিষ্ঠানকে “সংযোজন ঘন্টা (assembly hour)” হারে অর্থ প্রদান করতে হয়। আবার যন্ত্রপাতি রক্ষণাবেক্ষণের জন্য বিভিন্ন ধরনের কর্ম সম্পাদন করতে হয়; যেখানে “যন্ত্রপাতি ঘন্টা (machine hour)” হারে অর্থ প্রদান করতে হয়। অর্থাৎ পরিদর্শন খরচের সম্ভাব্য খরচ নির্ণায়ক (cost driver) হচ্ছে পরিদর্শন ঘন্টা বা পরিদর্শন ঘন্টা হ্রাস-বৃদ্ধির কারণে পরিদর্শন সংক্রান্ত খরচ হ্রাস-বৃদ্ধি পায়। তেমনিভাবে ফরমায়েশ খরচের নির্ণায়ক হচ্ছে, ফরমায়েশ সংখ্যা বা ফরমায়েশ সংখ্যা হ্রাস-বৃদ্ধির কারণে ফরমায়েশ খরচের পরিমাণ কমে হ্রাস-বৃদ্ধি পায়।

অতএব, কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন হচ্ছে এমন একটি পদ্ধতি যেখানে একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মসমূহকে প্রথমতঃ চিহ্নিত করা হয় এবং তারপর প্রত্যেকটি কর্মের বিপরীতে প্রয়োজনীয় অর্থ বরাদ্দপূর্বক বাজেট প্রণয়ন করা হয়। এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে প্রথাগত বাজেট পদ্ধতি বা ক্রমবর্ধমান পদ্ধতি-এর ন্যায় পূর্বের খরচসমূহকে বিবেচনা করা হয় না। কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মূল উদ্দেশ্য হচ্ছে ব্যয় হ্রাস করা এবং ব্যয় সংক্রান্ত দক্ষতা (cost efficiency) বৃদ্ধি করা।

এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে তিনটি পদক্ষেপ অনুসরণ করা হয়।

প্রথমতঃ সম্ভাব্য খরচ সংক্রান্ত কর্মসমূহ চিহ্নিত করা হয়;

দ্বিতীয়তঃ মোট কত সংখ্যক কর্ম (number of activity) সম্পাদন হবে, তা নির্ধারণ করা হয়; এবং

তৃতীয়তঃ প্রত্যেকটি কর্মের বিপরীতে খরচের হার কত, তা নির্ধারণ করা হয়।

কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের সুবিধাসমূহ

Advantages of activity-based budgeting

কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কতিপয় সুবিধা লক্ষণীয়, তা নিম্নরূপঃ

- ১) **ব্যয় হ্রাসঃ** কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মূল উদ্দেশ্য হচ্ছে ব্যয় হ্রাস করা। এই পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠান তার সকল কর্মকে দুই ভাগে বিভক্ত করে। প্রথমতঃ যে সমস্ত কর্ম প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা (value adding activities); এবং দ্বিতীয়তঃ যে সকল কর্ম প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে না (non-value adding activities)। যে সকল কর্ম প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে না, সে সকল কর্মের বিপরীতে প্রতিষ্ঠান ব্যয় বরাদ্দ দেয় না। ফলে কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কারণে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক ব্যয় হ্রাস পায়।
- ২) **প্রতিযোগিতামূলক সুবিধাঃ** কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নে ফলে একটি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক ব্যয় হ্রাস পায়। ফলে উক্ত প্রতিষ্ঠান কর্তৃক উৎপাদিত এবং বিক্রিত পণ্যের ব্যয় অন্যান্য প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের তুলনায় কম হয়ে থাকে। ফলে বাজারে কম মূল্যে পণ্য বিক্রয় করতে সক্ষম হয় বিধায় বাজারে উক্ত প্রতিষ্ঠান অন্যান্য প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের তুলনায় সুবিধাজনক অবস্থানে থাকে।
- ৩) **বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণঃ** কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ফলে প্রতিষ্ঠানে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ যথাযথভাবে প্রতিষ্ঠা করা সম্ভব। কেননা কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ফলে যে সকল কর্ম প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে না (non-value adding activities) কিংবা ন্যূনতম সহায়তা করে, সেগুলোর বিপরীতে ব্যয় বরাদ্দ দেয় না। বরং যে সকল কর্ম প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে (value adding activities), সেগুলোর বিপরীতে ব্যয় বরাদ্দ বেশি দেয়া হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের কর্মের উপর বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠা করা সম্ভব হয়।

কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের অসুবিধাসমূহ**Disdvantages of activity-based budgeting**

কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কতিপয় অসুবিধা লক্ষণীয়, তা নিম্নরূপঃ

- ১) **খরচ নির্ণায়ক চিহ্নিতকরণে অসুবিধাঃ** কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে খরচসমূহের উৎস বা খরচ নির্ণায়ক (cost driver) চিহ্নিতকরণ করতে হয়। এক্ষেত্রে সঠিক নির্ণায়ক চিহ্নিত করা বাঞ্ছনীয়। কিন্তু বাস্তবে ইহা একটি জটিল এবং কষ্টসাধ্য বিষয়। তাই সঠিক নির্ণায়কের অভাবে কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন সফল নাও হতে পারে।
- ২) **নির্ণায়ক নির্ধারণে অসুবিধাঃ** কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে খরচ নির্ণায়ক (cost driver) চিহ্নিতকরণের পরে মোট কত সংখ্যক নির্ণায়ক প্রয়োজন, তা নির্ধারণ করা কষ্টসাধ্য বিষয়। যেমনঃ পরিদর্শনের জন্য মোট পরিদর্শন খরচ নির্ধারণ করা প্রয়োজন। পরিদর্শন খরচ (inspection expense) নির্ভর করে পরিদর্শন ঘন্টা (inspection hour) নামক নির্ণায়ক-এর উপর। এখন মোট পরিদর্শন খরচ নির্ধারণ করার জন্য সর্বমোট কত ঘন্টা পরিদর্শন করা প্রয়োজন, তা সঠিকভাবে নির্ধারণ করা কষ্টসাধ্য বিষয়।
- ৩) **জটিল পদ্ধতিঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি জটিল বিষয়। অর্থাৎ গতানুগতিক বা ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের চেয়ে কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি জটিল বিষয়। যে প্রতিষ্ঠান কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করতে চায়, সে প্রতিষ্ঠানের বাজেট কমিটি যদি অদক্ষ কিংবা কম দক্ষ হয়ে থাকে, তবে তাদের পক্ষে এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন সম্ভব নয়। তাই সকল প্রতিষ্ঠানের পক্ষে এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন সম্ভব নয়।
- ৪) **ব্যয়বহুলঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি ব্যয়বহুল ব্যাপার। ফলে ছোট আকারের প্রতিষ্ঠানের পক্ষে কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন সম্ভব নাও হতে পারে।
- ৫) **অনুমিত শর্তঃ** এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের জন্য বিভিন্ন ধরনের অনুমিত শর্ত (assumptions) নির্ধারণপূর্বক বাজেট প্রণয়ন করতে হয়। সঠিক পদ্ধতিতে এবং সঠিক অনুমিত শর্ত নির্ধারণে ব্যর্থ হলে কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট সঠিক এবং যথাযথ নাও হতে পারে।

কখন কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা হয়**When to use activity-based budgeting**

বর্তমান বিশ্বে ব্যবসায়-বাণিজ্যে চরম প্রতিযোগিতা লক্ষ্য করা যাচ্ছে। প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানই চায় কম মূল্যে ভালো মানের পণ্য ক্রেতার কাছে পৌঁছে দিতে। এ লক্ষ্যে বিভিন্ন ধরনের পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয়ে থাকে। তার মধ্যে অন্যতম হচ্ছে কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন, যার মাধ্যমে পণ্য এবং সেবার ব্যয় হ্রাস করা সম্ভব। অর্থাৎ কোন প্রতিষ্ঠান পণ্য এবং সেবার মান বজায় রেখে যদি ব্যয় হ্রাস করতে চায়, তবে এক্ষেত্রে কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি কার্যকরী পদক্ষেপ। কেননা এ পদ্ধতিতে যে সমস্ত কর্ম প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে থাকে, শুধুমাত্র সেসকল কর্মের বিপরীতে বাজেট বরাদ্দ দেয়া হয়। অন্য সকল কর্মকে বিলুপ্ত করে পণ্য এবং সেবার ব্যয় হ্রাস করা হয়। আবার নতুন ব্যবসায়-প্রতিষ্ঠান কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করে থাকে। তাছাড়া, যে সকল প্রতিষ্ঠান ব্যাপকভাবে তাদের ব্যবসায়-বাণিজ্যে পরিবর্তন নিয়ে এসেছে, সেসকল প্রতিষ্ঠান কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করে থাকে।

Example: Activity-based budgeting

Shahara Company's production department comprises four key activities: receiving deliveries, material handling, production runs, and quality testing. Each of these operations has a clearly defined cost driver. These are shown below, along with projected quantities for the forthcoming year.

Number of deliveries	300
Number of movements of material	400
Number of production runs	800
Number of quality tests	600

Administration and supervision are two more activities that take place in the department. While these activities are not volume-related, they are important functions that should not be overlooked when budgeting. The budgeted expenses for the upcoming period are shown below.

	<u>Total (Tk.)</u>	<u>Attributable to:</u>
Management salaries	50,000	Supervision: Tk.45,000; Administration: Tk.5,000
Basic wages	30,000	Receiving deliveries: Tk.7,000; Production runs: Tk.5,000; Administration: Tk.6,000; Material handling: Tk.7,000; Quality tests: Tk.5,000
Overtime	15,000	Receiving deliveries: Tk.6,000; Quality tests: Tk.1,000; Production runs: Tk.8,000
Factory overheads	12,000	Receiving deliveries: Tk.3,000; Production runs: Tk.2,000; Administration Tk.1,500; Material handling Tk.2,000; Quality tests: Tk.1,500; Supervision: Tk.2,000
Other costs	4,000	Receiving deliveries: Tk.1,000; Supervision: Tk.1,000; Administration: Tk.2,000
Total	<u>111,000</u>	

Required:

Prepare an activity based budget for the forthcoming period that shows

- total cost for each activity
- total cost for the production department
- cost per activity unit.

Solution:

Shahara Company
Activity-based budget
For the forthcoming year

	Receiving deliveries	Material handling	Production runs	Quality tests	Adminis- tration	Super- vision	Total
Cost drivers	No of deliveries	No of movements of material	No of production runs	No of Quality tests			
Volume	300	400	800	600			
Management salaries (Tk.)	-	-	-	-	5,000	45,000	50,000
Basic wages (Tk.)	7,000	7,000	5,000	5,000	6,000	-	30,000
Overtime	6,000	-	8,000	1,000	-	-	15,000
Factory overheads (Tk.)	3,000	2,000	2,000	15,000	15,000	2,000	12,000
Other (Tk.)	1,000	-	-	-	2,000	1,000	4,000
Total cost (Tk.)	17,000	9,000	15,000	75,000	145,000	48,000	111,000
Cost per activity unit	<u>Tk. 17,000</u> 300 =Tk.56.67	<u>Tk. 9,000</u> 400 =Tk.22.50	<u>Tk. 15,000</u> 800 =Tk.18.75	<u>Tk. 75,000</u> 600 =Tk.12.50			

**সারসংক্ষেপ:**

একটি প্রতিষ্ঠান সাধারণত তিনটি পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করতে পারে। যথাঃ (১) ক্রমবর্ধমান বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি, (২) শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি, এবং (৩) কর্ম-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতি।

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট হচ্ছে এমন একটি বাজেট যেখানে পূর্ববর্তী বাজেট-এর সাথে একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ আয়-ব্যয় যোগ কিংবা বিয়োগ করে (সাধারণত একটি নির্দিষ্ট শতকরা হারে) পরবর্তী বছরের বাজেট তৈরি করা হয়। সাধারণত এই পদ্ধতিতে তখনই বাজেট প্রণয়ন করা হয়, যখন একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত হন যে, ভবিষ্যৎ ব্যবসায় পরিবেশ স্থিতিশীল থাকবে কিংবা ব্যবসায় পরিবেশের ন্যূনতম পরিবর্তন হবে, তখন এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা যেতে পারে।

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতির কতিপয় সুবিধা বিদ্যমান। যেমনঃ (১) এই পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট সহজে বোধগম্য; (২) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে মূল্যবান সময় বাঁচানো সম্ভব হয়; (৩) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে পূর্ববর্তী বছরের বাজেট-এর সাথে পরবর্তী বছরের বাজেট-এর মধ্যে সামঞ্জস্যতা রক্ষা করা সম্ভব; (৪) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান আগামী কয়েক বছর কী পরিমাণ আয় করতে পারবে, সে ব্যাপারে একটি স্থিতিশীল ধারণা পেতে পারে; (৫) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ বিভাগসমূহের মধ্যে আয় বৃদ্ধি করা এবং ব্যয় নিয়ন্ত্রণ ও সংকোচনের প্রতিযোগিতা হ্রাস পায়।

ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কতিপয় সুবিধা থাকা সত্ত্বেও এই পদ্ধতির কতিপয় অসুবিধা বিদ্যমান। যেমনঃ (১) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে অপ্রয়োজনীয় ব্যয়কে উৎসাহিত করা হয়; (২) এই পদ্ধতিতে বাজেট

প্রণয়নের ফলে সৃজনশীলতা এবং উদ্ভাবনী মনোভাব বাধাগ্রস্ত হয়; (৩) এই বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে ভবিষ্যতের যে কোনো ধরনের অকস্মাৎ ব্যবসায় পরিবেশের পরিবর্তন কিংবা বাহ্যিক ফ্যাক্টরসমূহকে বিবেচনা করা হয় না; (৪) এই বাজেট প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনাকে ব্যয় নিয়ন্ত্রণ এবং সংকোচন নীতিকে নিরুৎসাহিত করে।

শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট হচ্ছে, এমন একটি বাজেট যেখানে সকল আয় এবং ব্যয় বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে ভিত্তি বাজেটের উপর নির্ভর না করে বরং প্রতিষ্ঠান তার প্রত্যেকটি কার্যাবলীর প্রয়োজন বিশ্লেষণপূর্বক এবং ভবিষ্যতের ব্যবসায় পরিবেশ বিচার-বিবেচনাপূর্বক এবং যৌক্তিকতা নির্ধারণপূর্বক আয়-ব্যয় নির্ধারণ করে পরবর্তী বছরে বাজেট প্রণয়ন করে। যে ক্ষেত্রে ব্যবসায় পরিবেশ অধিকহারে পরিবর্তন হয় বা হওয়ার সম্ভাবনা থাকে, সেক্ষেত্রে শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন যুক্তিযুক্ত।

শূন্য-ভিত্তিক বাজেট প্রণয়ন পদ্ধতির কতিপয় সুবিধা লক্ষণীয়। যেমনঃ (১) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে নগদ প্রবাহের উপর প্রতিষ্ঠানের নিয়ন্ত্রণ বৃদ্ধি পায়; (২) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের পক্ষে ব্যয় নিয়ন্ত্রণ ও সংকোচন সম্ভব হয়; (৩) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান তার বাজেটকে পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে তাল মিলিয়ে বাজেটকে সমন্বয় সাধন করতে পারে; (৪) প্রত্যেকটি ব্যয়-এর যৌক্তিকতা যথাযথভাবেই বিবেচনা করে বাজেট প্রণয়ন করা হয়; (৫) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান উদ্ভাবনমুখী হয়; (৬) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ফলে প্রতিষ্ঠানের সম্পদের সুষ্ঠু বন্টন সম্ভব হয় বিধায় সম্পদের অপচয় রোধ সম্ভব হয়।

শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কতিপয় সুবিধা থাকা সত্ত্বেও ইহার কতিপয় অসুবিধা বিদ্যমান। যেমনঃ (১) শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি সময় সাপেক্ষ ব্যাপার; (২) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন তখনই সফল হয়, যখন একটি প্রতিষ্ঠান তার ভবিষ্যৎ আয় সম্পর্কে সঠিকভাবে পূর্বানুমান করতে পারে, যা সর্বদা করা সম্ভব নয়; (৩) শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করা হয় অধিক পরিমাণে ব্যক্তিগত ধারণার উপর ভিত্তি করে, যা অনেক ক্ষেত্রে নিরপেক্ষ এবং সঠিক নাও হতে পারে; (৪) এই পদ্ধতিতে প্রণীত বাজেট প্রতিষ্ঠানের স্বল্পমেয়াদী সুবিধাকে অগ্রাধিকার প্রদান করে বিধায় দীর্ঘমেয়াদী সুবিধাদি ক্ষতিগ্রস্ত হওয়ার সম্ভাবনা থাকে; (৫) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করতে হলে একটি দক্ষ বাজেট কমিটি অবশ্যই প্রয়োজন, যা সকল প্রতিষ্ঠানে নাও থাকতে পারে; (৬) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন করতে হলে একটি প্রতিষ্ঠানে কার্যকরী তথ্য প্রবাহ ব্যবস্থাপনা অবশ্যই প্রয়োজন, যা সকল প্রতিষ্ঠানে নাও থাকতে পারে।

কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন হচ্ছে এমন একটি পদ্ধতি যেখানে একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মসমূহকে প্রথমতঃ চিহ্নিত করা হয় এবং তারপর প্রত্যেকটি কর্মের বিপরীতে প্রয়োজনীয় অর্থ বরাদ্দপূর্বক বাজেট প্রণয়ন করা হয়। এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে প্রথাগত বাজেট পদ্ধতি বা ক্রমবর্ধমান পদ্ধতি-এর ন্যায় পূর্বের খরচসমূহকে বিবেচনা করা হয় না।

কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কতিপয় সুবিধা লক্ষণীয়। যেমনঃ (১) কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কারণে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক ব্যয় হ্রাস পায়; (২) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ফলে প্রতিষ্ঠান প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করতে সক্ষম হয়; (৩) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ফলে প্রতিষ্ঠানে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ যথাযথভাবে প্রতিষ্ঠা করা সম্ভব।

কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের কতিপয় অসুবিধা লক্ষণীয়। যেমনঃ (১) সঠিক নির্ণায়কের অভাবে কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন সফল নাও হতে পারে; (২) কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে খরচ নির্ণায়ক চিহ্নিতকরণের পরে মোট কত সংখ্যক নির্ণায়ক প্রয়োজন, তা নির্ধারণ করা কষ্টসাধ্য বিষয়; (৩) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি জটিল বিষয় বিধায় সকল প্রতিষ্ঠানের পক্ষে এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন সম্ভব নয়; (৪) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন একটি ব্যয়বহুল ব্যাপার; (৫) এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের জন্য সঠিক অনুমিত শর্ত নির্ধারণের প্রয়োজন হয়, যা করতে ব্যর্থ হলে প্রণীত বাজেট সঠিক এবং যথাযথ নাও হতে পারে।

পাঠ-৮.৪

বিক্রয় বাজেট
Sales Budget

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বিক্রয় বাজেট-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- বিক্রয় বাজেটকে প্রভাবিত করার বিভিন্ন উপাদান বর্ণনা করতে পারবেন।
- বিক্রয় বাজেট প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



বিক্রয় বাজেট-এর অর্থ

Meaning of sales budget

বিক্রয় বাজেট একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জন্য গুরুত্বপূর্ণ বাজেট। ইহাকে প্রধান বাজেট উপাদান বা ফ্যাক্টরও বলা হয়। কারণ অধিকাংশ ক্ষেত্রেই এই বিক্রয় বাজেট-এর উপর ভিত্তি করে পরবর্তীতে অন্যান্য সকল বাজেট, যেমনঃ কাঁচামাল ক্রয় বাজেট, উৎপাদন বাজেট, শ্রম ব্যয় বাজেট, ইত্যাদি প্রণয়ন করা হয়।

বিক্রয় বাজেট বলতে একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালীন কী পরিমাণ পণ্য বিক্রয় করা হবে, প্রতিটি পণ্যের একক প্রতি মূল্য কত হবে, এবং বাজেটকালীন সময়ে সর্বমোট কী পরিমাণ বিক্রয় হতে আয় হবে, এই সংক্রান্ত পরিকল্পনাকে বোঝায়। বিক্রয় বাজেট প্রণয়ন কালে অতীত বিক্রয় অভিজ্ঞতা, ভবিষ্যৎ পণ্যের সম্ভাব্য চাহিদা, পণ্যমূল্য, ক্রেতাদের ক্রয় ক্ষমতা, রুচি, প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা, এবং অন্যান্য প্রাসঙ্গিক বিষয় বিবেচনা করে বিক্রয় বাজেটের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণপূর্বক বাজেট প্রণয়ন করা হয়।

তবে এক্ষেত্রে মনে রাখতে হবে যে, বিক্রয় বাজেট এবং বিক্রয় পূর্বাভাস (sales forecast) এক নয়। বিক্রয় পূর্বাভাস বলতে বোঝায়, একটি নির্দিষ্ট বাজেটকালে কী পরিমাণ পণ্য বিক্রয় হতে পারে এবং উক্ত পণ্য হতে কী পরিমাণ বিক্রয় আয় হতে পারে, তা পূর্বেই অনুমান করাকে বিক্রয় পূর্বাভাস বলে। অন্যদিকে বিক্রয় বাজেট হচ্ছে প্রতিষ্ঠানের বাজেটকালীন সময়ের জন্য বিক্রয় সংক্রান্ত লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা। এই লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করার ক্ষেত্রে পূর্বাভাসকে গুরুত্ব দিয়ে বিবেচনা করা হয়।

পরিশেষে বলা যায় যে, একটি নির্দিষ্ট বাজেটকালীন সময়ে কী পরিমাণ পণ্য বিক্রয় হবে, এবং উক্ত বিক্রয় হতে কী পরিমাণ বিক্রয় আয় (sales revenue) অর্জন করবে, তার পরিকল্পনাকে বিক্রয় বাজেট বলে।

বিক্রয় বাজেটকে প্রভাবিত করার উপাদানসমূহ

Factors affecting sales budget

বিক্রয় বাজেট প্রস্তুতকালে বিক্রয় ব্যবস্থাপককে কতিপয় বিষয় বিবেচনা করতে হয়। কেননা উক্ত বিষয়সমূহ বিক্রয় বাজেট প্রণয়নে বা বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণে প্রভাবিত করে। তারমধ্যে উল্লেখযোগ্য উপাদানসমূহ নিম্নে বর্ণনা করা হলো।

- ১) **উৎপাদনের উপাদানের প্রাপ্যতাঃ** কাঁচামালের প্রাপ্যতার উপর বিক্রয় বাজেট নির্ভর করে। কেননা বাজারে পণ্যের বিক্রয় চাহিদা বেশি থাকা সত্ত্বেও কাঁচামালের প্রাপ্যতার অভাবে পর্যাপ্ত পরিমাণ পণ্য উৎপাদনে সম্ভব হবে না বিধায় বিক্রয় বাজেটে কম লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা হয়। এছাড়াও শ্রমের প্রাপ্যতা এবং উৎপাদনের অন্যান্য উপবিষয়ের সহজলভ্যতার উপর বিক্রয় বাজেট নির্ভর করে।
- ২) **অতীত বিক্রয় পরিমাণঃ** বিগত কয়েক বছর পণ্যের কী পরিমাণ বিক্রয় হয়েছে, তা জানার মাধ্যমে পণ্য বিক্রয়ের গতি-প্রকৃতি বা প্রবণতা (trend) জানা যায়। এই গতি-প্রকৃতি বা প্রবণতা জানার মাধ্যমে ভবিষ্যতে বিক্রয়ের পরিমাণ কী হতে পারে, তার পূর্বাভাস পাওয়া যায়। ফলে অতীত বিক্রয়ের গতি-প্রকৃতি বা প্রবণতা ভবিষ্যৎ বিক্রয় বাজেট নির্ণয়ে প্রভাব বিস্তার করে।

- ৩) **প্রতিযোগিতা:** বাজারে যদি একই পণ্যের প্রতিযোগিতা বেশি থাকে বা একাধিক প্রতিষ্ঠান যদি একই জাতীয় পণ্য বাজারে বিক্রয় করে থাকে, তবে সেক্ষেত্রে বাজেট প্রণয়নে ইহা অবশ্যই বিবেচনায় রাখা উচিত। কেননা প্রতিযোগিতার পরিমাণ যত বাড়বে, বাজারে যদি পণ্যের চাহিদা না বাড়ে বা বাজারের আকার যদি বৃদ্ধি না পায়, তাহলে নির্দিষ্ট একটি কোম্পানির পণ্য বিক্রয় পরিমাণ কমে যেতে পারে।
- ৪) **মৌসুমী চাহিদা:** কিছু পণ্য আছে যেগুলোর চাহিদা নির্দিষ্ট একটি মৌসুমে বৃদ্ধি পায়। যেমনঃ শীতকালে গরম কাপড়ের চাহিদা বৃদ্ধি পায়। তাই মৌসুমকে বিবেচনা করে বিক্রয় বাজেট নির্ণয় করা প্রয়োজন।
- ৫) **বাজার চাহিদা:** বাজারে পণ্যের চাহিদা কেমন হতে পারে তার উপর বিক্রয় বাজেট-এর আকার নির্ভর করে। কেননা পণ্যের চাহিদা বেশি হলে বিক্রয় বাজেট-এর আকার বড় হয়; আবার পণ্যের চাহিদা কম হলে বিক্রয় বাজেট-এর আকার ছোট হয়ে থাকে।
- ৬) **বিকল্প পণ্যের প্রাপ্যতা:** বাজারে যদি বিকল্প বা সম্পূরক পণ্যের (alternative/substitute product) প্রাপ্যতা বেড়ে যায়, তবে নির্দিষ্ট পণ্যের বাজার চাহিদা কমে যেতে পারে, যা ভবিষ্যৎ বিক্রয় বাজেট-এর আকার নির্ধারণে প্রভাব বিস্তার করে।
- ৭) **সামগ্রিক অর্থনীতি:** একটি দেশের সামগ্রিক অর্থনীতি যদি ভাল থাকে, তবে পণ্যের চাহিদা বেড়ে যাওয়ার সম্ভাবনা থাকে। আর যদি আর্থিক অবস্থা টালমাটাল বা অস্থিতিশীল থাকে, সেক্ষেত্রে পণ্যের চাহিদা কমে যাওয়ার সম্ভাবনা থাকে। তাই বিক্রয় বাজেট তৈরীর ক্ষেত্রে দেশের সামগ্রিক অর্থনৈতিক অবস্থা একটি বিবেচ্য বিষয়।
- ৮) **রাজনৈতিক স্থিতিশীলতা:** একটি দেশের রাজনৈতিক স্থিতিশীলতার উপর নির্ভর করে বিক্রয় বাজেটের আকার কত বড় বা ছোট হবে। দেশে রাজনৈতিক অস্থিতিশীলতা বিরাজ করলে পণ্যের চাহিদা কমে যেতে পারে। আবার রাজনৈতিক স্থিতিশীলতা বজায় থাকলে পণ্যের চাহিদা বেড়ে যেতে পারে। তাই বাজেট প্রণয়নে দেশের সামগ্রিক রাজনৈতিক স্থিতিশীলতা বিবেচনা করা অবশ্যই প্রয়োজন।
- ৯) **সরকারি নীতি:** দেশের সরকারি নীতিমালার উপর নির্ভর করে বিক্রয় বাজেটের আকার। সরকারের নীতিমালা, যেমনঃ আমদানি ও রপ্তানি নীতিমালা, বৈদেশিক নীতিমালা, সুদহার নীতিমালা, এবং অন্যান্য যেকোনো ধরনের নীতিমালার কারণে অনেক সময় পণ্যের দাম বেড়ে যেতে পারে। ফলে বাজারে পণ্যের চাহিদা হ্রাস পায়। তাই বিক্রয় বাজেট প্রণয়নে সংশ্লিষ্ট পণ্যের সরকারি নীতিমালা বিবেচনা করা অবশ্যই প্রয়োজন।

বিক্রয় বাজেট-এর ছক

Format of a sales budget

বিক্রয় বাজেট তৈরি করার ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ছকটি অনুসরণ করা যেতে পারে। তবে ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছা করলে অন্য যেকোনো ধরনের ছক অনুসরণ করে বিক্রয় বাজেট তৈরি করতে পারে।

	Name of the Company				
	Sales budget				
	<u>For the year -----</u>				
	1 st Month/ quarter	2 nd Month/ quarter	3 rd Month/ quarter	4 th Month/ quarter	Total
Budgeted sales (units) (A)	xx	xx	xx	xx	xxx
Selling price (Tk.) (per unit) (B)	x	x	x	x	x
Total sales revenue (Tk.) (Ax B)	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>

বিক্রয় বাজেট-এর উদাহরণ**Example of a sales budget**

Hasan Incorporation is preparing sales budgets for the four quarters ending December 2024. Budgeted sales for the quarters are:

1 st Quarter	20,000 units
2 nd Quarter	50,000 units
3 rd Quarter	30,000 units
4 th Quarter	25,000 units

The selling price is Tk.10 per unit.

Required: Prepare quarter basis sales budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

Hasan Incorporation
Sales Budget
For the year, 2024

	Quarters				Total (Year)
	1 st	2 nd	3 rd	4 th	
Budgeted sales (units) (A)	20,000	50,000	30,000	25,000	125,000
Selling price (Tk.) (per unit) (B)	Tk.10	Tk.10	Tk.10	Tk.10	Tk.10
Total sales revenue (Tk.) (AxB)	<u>200,000</u>	<u>500,000</u>	<u>300,000</u>	<u>250,000</u>	<u>1,250,000</u>

**সারসংক্ষেপ:**

একটি নির্দিষ্ট বাজেটকালীন সময়ে কী পরিমাণ পণ্য বিক্রয় হবে, এবং উক্ত বিক্রয় হতে কী পরিমাণ বিক্রয় আয় অর্জন করবে, তার পরিকল্পনাকে বিক্রয় বাজার বলে।

বিক্রয় বাজেট প্রস্তুতকালে বিক্রয় ব্যবস্থাপককে কতিপয় বিষয় বিবেচনা করতে হয়। যেমনঃ (১) উৎপাদনের উপাদান (যথাঃ কাঁচামাল, শ্রম, এবং উৎপাদনের অন্যান্য উপরিব্যয়) প্রাপ্যতা; (২) অতীত বিক্রয়ের পরিমাণ, গতি-প্রকৃতি বা প্রবণতা; (৩) বাজারে পণ্যের প্রতিযোগিতা; (৪) পণ্যের মৌসুমী চাহিদা; (৫) পণ্যের চাহিদা; (৬) বিকল্প বা সম্পূরক পণ্যের প্রাপ্যতা; (৭) দেশের সামগ্রিক অর্থনীতি; (৮) দেশের রাজনৈতিক স্থিতিশীলতা; (৯) সরকারি নীতিমালা।

পাঠ-৮.৫ উৎপাদন বাজেট Production Budget



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- উৎপাদন বাজেট-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- উৎপাদন বাজেটকে প্রভাবিত করার বিভিন্ন উপাদান বর্ণনা করতে পারবেন।
- উৎপাদন বাজেট প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



উৎপাদন বাজেট-এর অর্থ

Meaning of production budget

উৎপাদন বাজেট বলতে একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালীন কী পরিমাণ পণ্য উৎপাদন করা হবে, সেই পরিকল্পনাকে বোঝায়। অর্থাৎ উৎপাদন বাজেট বলতে নির্দিষ্ট বাজেটকালীন সময়ের উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রাকে বোঝানো হয়। উৎপাদন বাজেট মূলত নির্ভর করে বিক্রয় বাজেটের উপর। অর্থাৎ বিক্রয় বাজেট অনুসারে উৎপাদন বাজেট প্রস্তুত করতে হয়। বিক্রয় বাজেট যদি বড় হয়, উৎপাদন বাজেটও বড় হবে। তেমনিভাবে বিক্রয় বাজেট যদি ছোট আকারের হয়; উৎপাদন বাজেটও ছোট আকারের হবে। এছাড়াও প্রারম্ভিক মজুদপণ্য (beginning inventory) এবং সমাপনী মজুদপণ্য (ending inventory)-এর উপরও নির্ভর করে উৎপাদন বাজেট।

তবে মনে রাখতে হবে যে, উৎপাদন বাজেট এবং উৎপাদন পূর্বাভাস এক নয়। উৎপাদন বাজেট হচ্ছে ভবিষ্যৎ একটি নির্দিষ্ট সময়ের উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা, যা প্রতিষ্ঠান অর্জন করতে চায়। অন্যদিকে উৎপাদন পূর্বাভাস বলতে বুঝায় ভবিষ্যতে কী পরিমাণ পণ্য উৎপাদন করা যেতে পারে, এই সংক্রান্ত অনুমান বা পূর্বাভাসকে উৎপাদন পূর্বাভাস বলে।

পরিশেষে বলা যায়, বাজেটকালে কোম্পানি কোন পণ্য কী পরিমাণ উৎপাদন করবে, কোন বিভাগ কোন পণ্য উৎপাদন করবে, এই সংক্রান্ত লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করাকে উৎপাদন বাজেট বলে।

উৎপাদন বাজেটকে প্রভাবিত করার উপাদানসমূহ

Factors affecting production budget

উৎপাদন বাজেটকে বিভিন্ন উপাদান প্রভাবিত করে। তাই যে সকল উপাদান উৎপাদনকে প্রভাবিত করে, সে সকল উপাদানকে উৎপাদন বাজেট প্রস্তুত কালে অবশ্যই বিবেচনা করতে হবে। নিম্নে উৎপাদন বাজেটকে প্রভাবিত করার উপাদানসমূহ বর্ণনা করা হলো।

- ১) **বিক্রয়ের পরিমাণঃ** উৎপাদন বাজেট প্রধানত নির্ভর করে বিক্রয় বাজেটের উপর। অর্থাৎ বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা বেশি হলে পণ্যের উৎপাদন বেশি করতে হবে; আবার পণ্য বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা কম হলে উৎপাদন কম করতে হবে।
- ২) **প্রারম্ভিক মজুদপণ্যঃ** প্রতিষ্ঠানে যদি প্রারম্ভিক মজুদপণ্যের পরিমাণ বেশি থাকে, তবে উৎপাদন বাজেটের আকার ছোট হতে পারে। আবার প্রারম্ভিক মজুদপণ্যের পরিমাণ কম হলে উৎপাদন বাজেটের আকার বড় হতে পারে।
- ৩) **সমাপনী মজুদপণ্যঃ** সমাপনী মজুদপণ্যের উপরও উৎপাদন বাজেট নির্ভর করে। প্রতিষ্ঠান যদি সমাপনী মজুদপণ্য বেশি সংরক্ষণ করতে চায়, তবে উৎপাদন বাজেটের আকার বড় হতে পারে। আবার সমাপনী মজুদপণ্য কম সংরক্ষণ করতে চাইলে উৎপাদন বাজেটের আকার ছোট হতে পারে।
- ৪) **কাঁচামাল ও শ্রমের যোগানঃ** উৎপাদনের জন্য প্রয়োজনীয় পরিমাণ কাঁচামাল এবং শ্রমের যোগানের উপর উৎপাদন বাজেট নির্ভর করে। এই দুই উপাদান যদি পরিমাণমতো সংগ্রহ করতে না পারে, তাহলে উৎপাদন বাজেটের আকার

ছোট হতে পারে। কারণ বাজারের পণ্যের চাহিদা থাকা সত্ত্বেও কাঁচামাল ও শ্রমের যোগানের স্বল্পতার কারণে উৎপাদন ব্যাহত হতে পারে।

- ৫) **আর্থিক সংগতিঃ** উৎপাদনের জন্য প্রয়োজন প্রতিষ্ঠানের যথেষ্ট পরিমাণ আর্থিক স্বচ্ছলতা। অর্থ যোগানের স্বল্পতা থাকলে উৎপাদন ব্যাহত হতে পারে বিধায় উৎপাদন বাজেটের আকার ছোট হতে পারে।
- ৬) **কারখানার উৎপাদন ক্ষমতাঃ** কারখানার উৎপাদন ক্ষমতার উপরও উৎপাদন বাজেট নির্ভর করে। কারখানার উৎপাদন ক্ষমতা বলতে সামগ্রিক বিষয়কে বোঝানো হয়, যার মধ্যে যন্ত্রপাতির উৎপাদন ক্ষমতা, শ্রমের যোগান, উৎপাদন উপরব্যয়ের পর্যাপ্ততা, ইত্যাদিকে বোঝানো হয়। এ সকল উপাদানের স্বল্পতা থাকলে প্রয়োজনীয় সংখ্যক পণ্য উৎপাদন করা সম্ভব হয় না।

উৎপাদন বাজেট-এর ছক

Format of a production budget

উৎপাদন বাজেট তৈরি করার ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ছকটি অনুসরণ করা যেতে পারে। তবে ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছা করলে অন্য যেকোনো ধরনের ছক অনুসরণ করে বিক্রয় বাজেট তৈরি করতে পারে।

	Name of the Company				
	Production Budget				
	<u>For the year -----</u>				
	1 st	2 nd	3 rd	4 th	Total
	Month/ Quarter	Month/ Quarter	Month/ Quarter	Month/ Quarter	
Budgeted sales (units)	xx	xx	xx	xx	xxx
Add: Desired ending inventory (units)	xx	xx	xx	xx	xxx
Less: Beginning inventory (units)	xx	xx	xx	xx	xxx
Required production (units)	<u>xx</u>	<u>xx</u>	<u>xx</u>	<u>xx</u>	<u>xxx</u>

উৎপাদন বাজেট-এর উদাহরণ

Example of production budget

Hasan Incorporation is preparing production budgets for the four quarters ending December 2024. Budgeted production for the quarters are:

1 st Quarter, 2024	20,000 units
2 nd Quarter, 2024	50,000 units
3 rd Quarter, 2024	30,000 units
4 th Quarter, 2024	25,000 units
1st Quarter, 2025	25,000 units

The Company wants ending inventory to be equal to 20% of the following quarter's budgeted sales in units. On 31 December 2023, 4,000 units were on hand.

Required: Prepare quarter basis production budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

Hasan Incorporation
Production Budget
For the year, 2024

	Quarters				Total (Year)
	1 st	2 nd	3 rd	4 th	
Budgeted sales (units)	20,000	50,000	30,000	25,000	125,000
Add: Desired ending inventory (units)	10,000	6,000	5,000	5,000	5,000
Less: Beginning inventory (units)	4,000	10,000	6,000	5,000	4,000
Required production (units)	<u>26,000</u>	<u>46,000</u>	<u>29,000</u>	<u>25,000</u>	<u>126,000</u>

Notes:

- উপরের উদাহরণে উল্লেখ আছে যে, সমাপনী মজুদপণ্য হবে পরবর্তী কোয়ার্টার-এর বাজেটকৃত বিক্রয়ের ২০%। সে অনুসারে প্রথম কোয়ার্টার-এর সমাপনী মজুদ পণ্য হচ্ছে দ্বিতীয় কোয়ার্টার-এর বাজেটকৃত বিক্রয়ের ২০%, অর্থাৎ ১০,০০০ একক (৫০,০০০ একক × ২০%)। তেমনিভাবে দ্বিতীয়, তৃতীয়, এবং চতুর্থ কোয়ার্টার-এর সমুহের সমাপনী মজুদপণ্য নির্ণয় করা হলো। তবে বছর শেষে সমাপনী মজুদপণ্য হচ্ছে চতুর্থ কোয়ার্টার-এর মজুদপণ্য। কারণ চতুর্থ কোয়ার্টার-এর সমাপনী মজুদ পণ্যের শেষ তারিখ হচ্ছে ৩১শে ডিসেম্বর এবং উক্ত বছরের শেষ তারিখও ৩১শে ডিসেম্বর।
- একটি কোয়ার্টার-এর সমাপনী মজুদপণ্য পরবর্তী কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক মজুদপণ্য হিসাবে গণ্য হবে। উপরের উদাহরণে প্রথম কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক মজুদ পণ্যের পরিমাণ উল্লেখ আছে, যা ২০২৩ সালের ৩১শে ডিসেম্বরের সমাপনী মজুদপণ্য, যার পরিমাণ ৪,০০০ একক। দ্বিতীয় কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক মজুদপণ্য হচ্ছে প্রথম কোয়ার্টার-এর সমাপনী মজুদপণ্য। তেমনিভাবে তৃতীয় এবং চতুর্থ কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক মজুদপণ্য নির্ণয় করা হলো। তবে বছরের প্রারম্ভিক মজুদপণ্য হচ্ছে প্রথম কোয়ার্টার-এর মজুদ পণ্য। কেননা, প্রথম কোয়ার্টার শুরু হয়েছে ১ জানুয়ারি, ২০২৪ তারিখে এবং বছরও শুরু হয়েছে একই তারিখ থেকে।

**সারসংক্ষেপ:**

বাজেটকালে কোম্পানি কোন পণ্য কী পরিমাণ উৎপাদন করবে, কোন বিভাগ কোন পণ্য উৎপাদন করবে, এই সংক্রান্ত লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করাকে উৎপাদন বাজেট বলে।

উৎপাদন বাজেটকে বিভিন্ন উপাদান প্রভাবিত করে। যেমনঃ (১) বিক্রয়ের পরিমাণ; (২) প্রারম্ভিক মজুদপণ্যের পরিমাণ; (৩) সমাপনী মজুদপণ্যের পরিমাণ; (৪) কাঁচামাল এবং শ্রমের যোগান; (৫) আর্থিক সংগতি; (৬) কারখানার উৎপাদন ক্ষমতা।

পাঠ-৮.৬

প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট

Direct Material Budget



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেটকে প্রভাবিত করার বিভিন্ন উপাদান বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট-এর অর্থ

Meaning of direct material budget

কাঁচামাল হচ্ছে উৎপাদনের অন্যতম একটি উপাদান। তাই পণ্য উৎপাদনকারী ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানসমূহ যখন বিভিন্ন ধরনের বাজেট প্রণয়ন করে, তার মধ্যে অন্যতম হচ্ছে প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট। প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট বলতে একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালে নির্দিষ্ট সংখ্যক পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্যে কী পরিমাণ প্রত্যক্ষ কাঁচামালের প্রয়োজন হবে; এবং উক্ত কাঁচামালের জন্য কী পরিমাণ ব্যয় হবে, তার পরিকল্পনাকে প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট বলে।

প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেট মাসিক, ত্রৈমাসিক কিংবা বাৎসরিক হতে পারে। তবে বাজেটকালের মেয়াদ কতদিন হবে, তা নির্ধারণ করবে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ। উৎপাদনের জন্য কী পরিমাণ প্রত্যক্ষ কাঁচামালের প্রয়োজন সে সম্পর্কে ধারণা দেয় প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট। ইহা কোম্পানির কাঁচামাল প্রয়োজনীয়তা পরিকল্পনা (material requirement planning)-এর অংশ।

প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেটকে প্রভাবিত করার উপাদানসমূহ

Factors affecting direct material budget

প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেটকে বিভিন্ন উপাদান প্রভাবিত করে। তাই যে সকল উপাদান প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেটকে প্রভাবিত করে, সে সকল উপাদানকে উক্ত বাজেট প্রস্তুত কালে অবশ্যই বিবেচনা করতে হবে। নিম্নে প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেটকে প্রভাবিত করার উপাদানসমূহ বর্ণনা করা হলো।

- ১) **উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা:** প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট-এর আকার নির্ভর করে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রার উপর। পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা যদি বেশি হয়, কাঁচামালের পরিমাণ বেশি প্রয়োজন হবে এবং কাঁচামালের বাজেট-এর আকার বড় হবে। অন্যদিকে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা যদি কম হয়, কাঁচামালের বাজেট-এর আকার ছোট হবে।
- ২) **প্রারম্ভিক মজুদ:** প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেট-এর আকার নির্ভর করে ইহার প্রারম্ভিক মজুদের উপর। প্রারম্ভিক কাঁচামালের মজুদ যদি বেশি থাকে, তাহলে প্রত্যক্ষ কাঁচামাল ক্রয় কম করলেও উৎপাদনের জন্য প্রয়োজনীয় কাঁচামাল সরবরাহ বা যোগান দেওয়া সম্ভব হয় বিধায় বাজেটের আকার ছোট হয়ে থাকে। আবার প্রারম্ভিক মজুদ কম হলে অধিক পরিমাণ কাঁচামাল ক্রয় করে উৎপাদনের জন্য যোগান নিশ্চিত করতে হবে। সেক্ষেত্রে প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেট-এর আকার বড় হবে।
- ৩) **সমাপনী মজুদ:** কাঁচামালের সমাপনী মজুদের উপরও প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট-এর আকার নির্ভর করে। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান যদি কাঁচামালের সমাপনী মজুদের পরিমাণ বেশি পরিমাণে সংরক্ষণ করতে চায়, তবে বাজেটের আকার বড় হবে; অন্যথায় কাঁচামাল বাজেট-এর আকার ছোট হবে।
- ৪) **কাঁচামালের প্রাপ্যতা:** বাজারে প্রত্যক্ষ কাঁচামালের সহজলভ্যতা বা প্রাপ্যতা কাঁচামাল বাজেট প্রণয়নে প্রভাব বিস্তার করে। প্রত্যক্ষ কাঁচামালের স্বল্পতার কারণে কাঁচামাল পাওয়া না গেলে বাজেটের আকার ছোট হয়ে থাকে।
- ৫) **কাঁচামালের মূল্য:** প্রত্যক্ষ কাঁচামালের মূল্য যদি বেশি হয়ে থাকে, তাহলে পণ্যের উৎপাদন খরচ বেশি হবে এটাই স্বাভাবিক। আবার উৎপাদন খরচ বেড়ে গেলে পণ্যের দামও বেড়ে যাবে এবং বাজারে পণ্যের চাহিদা কমে যেতে পারে।

ফলে কোম্পানি প্রত্যক্ষ কাঁচামালের ক্রয় কমিয়ে দিতে পারে এবং সেক্ষেত্রে প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেট-এর আকার ছোট হতে পারে।

- ৬) **আর্থিক সঙ্গতিঃ** ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের আর্থিক সঙ্গতির উপর প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট-এর আকার নির্ভর করে। প্রত্যক্ষ কাঁচামালের চাহিদা থাকা সত্ত্বেও প্রতিষ্ঠানের যদি আর্থিক সঙ্গতি না থাকে, তবে প্রতিষ্ঠান বাধ্য হয় প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেট-এর আকার ছোট করতে।

প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট-এর ছক

Format of a direct material budget

প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট তৈরি করার ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ছকটি অনুসরণ করা যেতে পারে। তবে ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছা করলে অন্য যেকোনো ধরনের ছক অনুসরণ করে প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট তৈরি করতে পারে।

	Name of the Company				
	Direct Material Budget				
	For the year -----				
	1 st	2 nd	3 rd	4 th	
	Month/ Quarter	Month/ Quarter	Month/ Quarter	Month/ Quarter	Total
Production target (units) (A)	xx	xx	xx	xx	xxx
Required direct materials per unit of finished goods (B)	x	x	x	x	x
Total direct materials needed (AxB)	xx	xx	xx	xx	xxx
Add: Desired ending inventory of direct materials	xx	xx	xx	xx	xxx
Less: Opening balance of direct materials	xx	xx	xx	xx	xxx
Total direct materials to purchase (C)	xx	xx	xx	xx	xxx
Cost per unit of direct materials (Tk.) (D)	x	x	x	x	x
Total cost of raw materials to be purchase (Tk.) (Cx D)	xx	xx	xx	xx	xxx

প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট-এর উদাহরণ

Example of a direct material budget

From the production budget of Hasan Incorporation, it is known that the company targets to produce following units.

1st quarter, 2024	26,000
2nd quarter, 2024	46,000
3rd quarter, 2024	29,000
4th quarter, 2024	25,000
1st quarter, 2025	27,000

5 lbs (pounds) of material are required per unit of product. Management wants materials on hand at the end of each quarter equal to 10% of the following month's production. On 31 December, 2023, 13,000 lbs of material were on hand. Material cost is Tk.0.40 per pound.

Required: Prepare a direct raw material budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

Hasan Incorporation					
Direct Material Budget					
For the year 2024					
	1 st Quarter	2 nd Quarter	3 rd Quarter	4 th Quarter	Total (Year)
Production target (units) (A)	26,000	46,000	29,000	25,000	126,000
Required direct materials per unit of finished goods (lbs) (B)	5	5	5	5	5
Total direct materials needed (AxB)	130,000	230,000	145,000	125,000	630,000
Add: Desired ending inventory of direct materials (lbs)	23,000	14,500	12,500	13,500	13,500
Less: Opening balance of direct materials (lbs)	13,000	23,000	14,500	12,500	13,000
Total direct materials to purchase (C)	140,000	208,500	143,000	126,000	630,500
Cost per unit of direct materials (Tk.) (D)	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Total cost of raw materials to be purchase (Tk.) (CxD)	<u>56,000</u>	<u>83,400</u>	<u>57,200</u>	<u>50,400</u>	<u>2,52,200</u>

Notes:

- উপরের উদাহরণে উল্লেখ আছে যে, কোন নির্দিষ্ট কোয়ার্টার-এর প্রত্যক্ষ কাঁচামালের সমাপনী মজুদ হবে পরবর্তী কোয়ার্টার-এর উৎপাদনের জন্য মোট প্রয়োজনীয় প্রত্যক্ষ কাঁচামালের ১০%। সে অনুসারে প্রথম কোয়ার্টার-এর কাঁচামালের সমাপনী মজুদ হচ্ছে দ্বিতীয় কোয়ার্টার-এর উৎপাদনের জন্য মোট প্রয়োজনীয় প্রত্যক্ষ কাঁচামালের ১০%, অর্থাৎ ২৩,০০০ পাউন্ড (lbs) (২৩০,০০০ একক × ১০%)। তেমনিভাবে দ্বিতীয়, তৃতীয়, এবং চতুর্থ কোয়ার্টারসমূহের কাঁচামালের সমাপনী মজুদ নির্ণয় করা হলো। তবে বছর শেষে কাঁচামালের সমাপনী মজুদ হচ্ছে চতুর্থ কোয়ার্টার-এর সমাপনী মজুদ। কারণ চতুর্থ কোয়ার্টার-এর সমাপনী মজুদের শেষ তারিখ হচ্ছে ৩১শে ডিসেম্বর এবং উক্ত বছরের শেষ তারিখও ৩১শে ডিসেম্বর।
- একটি কোয়ার্টার-এর কাঁচামালের সমাপনী মজুদ পরবর্তী কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক কাঁচামালের মজুদ হিসাবে গণ্য হবে। উপরের উদাহরণে প্রথম কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক মজুদ পণ্যের পরিমাণ উল্লেখ আছে, যা ২০২৩ সালের ৩১শে ডিসেম্বরের কাঁচামালের সমাপনী মজুদ, যার পরিমাণ ১৩,০০০ একক। দ্বিতীয় কোয়ার্টার-এর কাঁচামালের প্রারম্ভিক মজুদ হচ্ছে প্রথম কোয়ার্টার-এর সমাপনী মজুদ। তেমনিভাবে তৃতীয় এবং চতুর্থ কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক কাঁচামালের মজুদ নির্ণয় করা হলো। তবে বছরের প্রারম্ভিক মজুদ হচ্ছে প্রথম কোয়ার্টার-এর কাঁচামালের মজুদ। কেননা, প্রথম কোয়ার্টার শুরু হয়েছে ১লা জানুয়ারি ২০২৪ তারিখে এবং বছরও শুরু হয়েছে একই তারিখ থেকে।

**সারসংক্ষেপ:**

প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট বলতে একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালে নির্দিষ্ট সংখ্যক পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্যে কী পরিমাণ প্রত্যক্ষ কাঁচামালের প্রয়োজন হবে; এবং উক্ত কাঁচামালের জন্য কী পরিমাণ ব্যয় হবে, তার পরিকল্পনাকে প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট বলে।

প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেটকে বিভিন্ন উপাদান প্রভাবিত করে। যেমনঃ (১) উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা; (২) প্রারম্ভিক মজুদের পরিমাণ; (৩) সমাপনী মজুদের পরিমাণ; (৪) প্রত্যক্ষ কাঁচামালের সহজলভ্যতা বা প্রাপ্যতা; (৫) কাঁচামালের মূল্য; (৬) আর্থিক সঙ্গতি।

পাঠ-৮.৭

প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট

Direct Labor Budget



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেটকে প্রভাবিত করার বিভিন্ন উপাদান বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট-এর অর্থ

Meaning of direct labor budget

প্রত্যক্ষ শ্রম হচ্ছে উৎপাদন ব্যয়-এর একটি প্রত্যক্ষ খরচ। অর্থাৎ উৎপাদন ব্যয় বাজেট-এর একটি অন্যতম উপাদান হচ্ছে প্রত্যক্ষ শ্রম ব্যয়। বাজেটকালীন সময়ে নির্দিষ্ট পরিমাণ পণ্যের উৎপাদনের লক্ষ্যে কী পরিমাণ প্রত্যক্ষ শ্রমের প্রয়োজন হবে এবং ইহার ব্যয় কত হবে, সে সংক্রান্ত পরিকল্পনাকে প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট বলে।

প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেটকে প্রভাবিত করার উপাদানসমূহ

Factors affecting direct labour budget

প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেটকে বিভিন্ন উপাদান প্রভাবিত করে। তাই যে সকল উপাদান প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেটকে প্রভাবিত করে, সে সকল উপাদানকে উক্ত বাজেট প্রস্তুত কালে অবশ্যই বিবেচনা করতে হবে। নিম্নে প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেটকে প্রভাবিত করার উপাদানসমূহ বর্ণনা করা হলো।

- ১) **উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা:** প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট-এর আকার নির্ভর করে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রার উপর। পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা যদি বেশি হয়, প্রত্যক্ষ শ্রম-এর বেশি প্রয়োজন হবে এবং বাজেট-এর আকার বড় হবে। অন্যদিকে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা যদি কম হয়, প্রত্যক্ষ শ্রমের বাজেট-এর আকার ছোট হবে।
- ২) **শ্রমিকের প্রাপ্যতা:** শ্রমিকের সহজলভ্যতা বা প্রাপ্যতা প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট প্রণয়নে প্রভাব বিস্তার করে। প্রত্যক্ষ শ্রমিকের স্বল্পতার কারণে বাজেট-এর আকার ছোট হয়ে থাকে।
- ৩) **শ্রমের মূল্য:** প্রত্যক্ষ শ্রমিকের শ্রমঘণ্টার মূল্য যদি বেশি হয়ে থাকে, তাহলে পণ্যের উৎপাদন খরচ বেশি হবে এটাই স্বাভাবিক। আবার উৎপাদন খরচ বেড়ে গেলে পণ্যের দামও বেড়ে যাবে এবং বাজারে পণ্যের চাহিদা কমে যেতে পারে। ফলে কোম্পানি প্রত্যক্ষ শ্রমিকের শ্রমঘণ্টার ব্যবহার কমিয়ে দিতে পারে এবং সেক্ষেত্রে প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেট-এর আকার ছোট হতে পারে।
- ৪) **আর্থিক সঙ্গতি:** ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের আর্থিক সঙ্গতির উপর প্রত্যক্ষ শ্রমের বাজেট-এর আকার নির্ভর করে। প্রতিষ্ঠানের যদি আর্থিক সঙ্গতি না থাকে, তবে প্রতিষ্ঠান বাধ্য হয় প্রত্যক্ষ শ্রমের বাজেট-এর আকার ছোট করতে।

প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট-এর ছক

Format of a direct labour budget

প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট তৈরি করার ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ছকটি অনুসরণ করা যেতে পারে। তবে ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছা করলে অন্য যেকোনো ধরনের ছক অনুসরণ করে প্রত্যক্ষ শ্রমের বাজেট তৈরি করতে পারে।

Name of the Company

Direct Labour Budget

For the year -----

	1 st Month/ Quarter	2 nd Month/ Quarter	3 rd Month/ Quarter	4 th Month/ Quarter	Total
Production target (units) (A)	xx	xx	xx	xx	xxx
Required direct labour per unit (B)	x	x	x	x	xx
Total direct labour hours needed (AxB)	xx	xx	xx	xx	xxx
Guaranteed Labour hours	xx	xx	xx	xx	xxx
Labour hours paid (C)	xx	xx	xx	xx	xxx
Hourly wages rate (D)	x	x	x	x	x
Total direct labour costs (Tk.) (CxD)	xx	xx	xx	xx	xxx

প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট-এর উদাহরণ

Example of a direct labour budget

From the production budget of Hasan Incorporation, it is known that the company is required to produce following units.

1st quarter, 2024	26,000
2nd quarter, 2024	46,000
3rd quarter, 2024	29,000
4th quarter, 2024	25,000
1st quarter, 2025	27,000

Each unit of product requires 0.05 hours (3 minutes) of direct labor. The Company has a “no layoff” policy so all employees will be paid for 40 hours of work each week. In exchange for the “no layoff” policy, workers agree to a wage rate of Tk.10 per hour regardless of the hours worked (No overtime pay). For the next four quarters, the direct labour workforce will be paid for a minimum of 1,500 hours per month.

Required: Prepare a direct labour hour budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

Hasan Incorporation

Direct Labour Budget

For the year 2024

	1 st Quarter	2 nd Quarter	3 rd Quarter	4 th Quarter	Total (Year)
Production target (units) (A)	26,000	46,000	29,000	25,000	126,000
Required direct labour per unit (B)	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Total direct labour hours needed (AxB)	1,300	2,300	1,450	1,250	6,300
Guaranteed Labour hours	1,500	1,500	1,500	1,500	
Labour hours paid (C)	1,500	2,300	1,500	1,500	6,800
Hourly wages rate (Tk.) (D)	10	10	10	10	10
Total direct labour costs (Tk.) (CxD)	15,000	23,000	15,000	15,000	68,000

**সারসংক্ষেপ:**

বাজেটকালীন সময়ে নির্দিষ্ট পরিমাণ পণ্যের উৎপাদনের লক্ষ্যে কী পরিমাণ প্রত্যক্ষ শ্রমের প্রয়োজন হবে এবং ইহার ব্যয় কত হবে, সে সংক্রান্ত পরিকল্পনাকে প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট বলে।

প্রত্যক্ষ কাঁচামালের বাজেটকে বিভিন্ন উপাদান প্রভাবিত করে। যেমনঃ (১) উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা; (২) শ্রমিকের সহজলভ্যতা বা প্রাপ্যতা; (৩) শ্রমিকের শ্রমঘণ্টার মূল্য; (৪) আর্থিক সঙ্গতি।

পাঠ-৮.৮

উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট

Manufacturing Overhead Budget



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট-এর অর্থ

Meaning of manufacturing overhead budget

“উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট” বলতে কী বোঝায়, তা আলোচনা করার আগে “উৎপাদন উপর্যব্য” বলতে কী বুঝায় তা জানা আবশ্যিক। একটি পণ্য উৎপাদন করতে মূলতঃ তিন ধরনের খরচ হয়। প্রথমতঃ প্রত্যক্ষ কাঁচামাল ব্যয় (direct material costs); দ্বিতীয়তঃ প্রত্যক্ষ শ্রমঘণ্টা ব্যয় (direct labour cost); তৃতীয়তঃ উৎপাদন উপর্যব্য (manufacturing overhead cost)। উৎপাদন উপর্যব্য বলতে প্রত্যক্ষ কাঁচামাল ব্যয়; প্রত্যক্ষ শ্রমঘণ্টা ব্যয় এবং অন্যান্য প্রত্যক্ষ ব্যয় (other direct costs) ব্যতীত উৎপাদনের জন্য প্রয়োজনীয় অন্য সকল ব্যয়ের সমষ্টিকে বোঝায়। যেমনঃ পণ্য উৎপাদন কাজে ব্যবহৃত পানি, বিদ্যুৎ ও গ্যাস ব্যয়, টেলিফোন ব্যয়, বিমা ব্যয়, কারখানা সুপারভাইজার এবং ম্যানেজার-এর বেতন-ভাতাদি এবং অন্যান্য সুবিধাদি, ইত্যাদি উৎপাদন উপর্যব্য-এর উদাহরণ।

একটি পণ্য উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান যখন একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালে নির্দিষ্ট সংখ্যক পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্যে যে পরিমাণ উৎপাদন উপর্যব্য-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে, তাকে উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট বলে। উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট-এ দুই ধরনের উপর্যব্য অন্তর্ভুক্ত থাকে। প্রথমতঃ পরিবর্তনশীল উপর্যব্য এবং দ্বিতীয়তঃ স্থায়ী উপর্যব্য। পরিবর্তনশীল উৎপাদন উপর্যব্য-এর মধ্যে অন্যতম হচ্ছে বিদ্যুৎ, ইন্টারনেট, টেলিফোন ব্যয়। অন্যদিকে স্থায়ী উৎপাদন উপর্যব্য-এর মধ্যে অন্যতম হচ্ছে কলকজা এবং যন্ত্রপাতির অবচয়, কারখানা ভাড়া, বীমা খরচ, ইত্যাদি।

উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট মাসিক, ত্রৈমাসিক কিংবা বাৎসরিক হতে পারে। তবে বাজেটকালের মেয়াদ কতদিন হবে, তা নির্ধারণ করবে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ।

উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট-এর ছক

Format of a manufacturing overhead budget

উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট তৈরি করার ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ছকটি অনুসরণ করা যেতে পারে। তবে ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছা করলে অন্য যেকোনো ধরনের ছক অনুসরণ করে প্রত্যক্ষ উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট তৈরি করতে পারে।

Name of the Company					
Manufacturing Overhead Budget					
For the year -----					
	1 st Month/ Quarter	2 nd Month/ Quarter	3 rd Month/ Quarter	4 th Month/ Quarter	Total
Budgeted direct labour hours (A)	xx	xx	xx	xx	xxx
Variable manufacturing overhead rate (Tk.) (B)	x	x	x	x	x
Total variable manufacturing overhead costs (Tk.) (C=AxB)	xx	xx	xx	xx	xxx
Total fixed manufacturing overhead costs (Tk.) (D)	xx	xx	xx	xx	xxx
Total manufacturing costs (Tk.) (C+D)	xx	xx	xx	xx	xxx
Less: noncash costs (Tk.)	xx	xx	xx	xx	xxx
Cash disbursements for manufacturing overhead (Tk.)	xx	xx	xx	xx	xxx

উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট-এর উদাহরণ

Example of a manufacturing overhead budget

Hasan Incorporation budgeted the following direct labour hours to produce required number of units of products.

1st quarter, 2024 1,300

2nd quarter, 2024 23,00

3rd quarter, 2024 1,450

4th quarter, 2024 1,250

Manufacturing overhead is applied to units of product on the basis of direct labor hours. The variable manufacturing overhead rate is Tk.20 per direct labor hour. Fixed manufacturing overhead is Tk.50,000 per quarter and includes Tk.20,000 of noncash costs (primarily depreciation of plant assets).

Required: Prepare a factory/manufacturing overhead budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

Hasan Incorporation Factory Overhead Budget For the year 2024					
	1 st Quarter	2 nd Quarter	3 rd Quarter	4 th Quarter	Total
Budgeted direct labour hours (A)	1,300	2,300	1,450	1,250	6,300
Variable manufacturing overhead rate (Tk.) (B)	20	20	20	20	20
Total variable manufacturing overhead costs (Tk.) (C= AxB)	26,000	46,000	29,000	25,000	126,000
Total fixed manufacturing overhead costs (Tk.) (D)	50,000	50,000	50,000	50,000	200,000
Total manufacturing costs (Tk.)(C+D)	76,000	96,000	79,000	75,000	326,000
Less: noncash costs (Tk.)	20,000	20,000	20,000	20,000	80,000
Cash disbursements for manufacturing overhead (Tk.)	<u>56,000</u>	<u>76,000</u>	<u>59,000</u>	<u>55,000</u>	<u>246,000</u>

**সারসংক্ষেপ:**

একটি পণ্য উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান যখন একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালে নির্দিষ্ট সংখ্যক পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্যে যে পরিমাণ উৎপাদন উপর্যব্য-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে, তাকে উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট বলে।

উৎপাদন উপর্যব্য বাজেট-এ দুই ধরনের উপর্যব্য অন্তর্ভুক্ত থাকে। প্রথমতঃ পরিবর্তনশীল উপর্যব্য এবং দ্বিতীয়তঃ স্থায়ী উপর্যব্য। পরিবর্তনশীল উৎপাদন উপর্যব্য-এর মধ্যে অন্যতম হচ্ছে বিদ্যুৎ, ইন্টারনেট, টেলিফোন ব্যয়। অন্যদিকে স্থায়ী উৎপাদন উপর্যব্য-এর মধ্যে অন্যতম হচ্ছে কলকজা এবং যন্ত্রপাতির অবচয়, কারখানা ভাড়া, বীমা খরচ, ইত্যাদি।

পাঠ-৮.৯

বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট

Selling and Administrative Budget



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বিক্রয় এবং প্রশাসনিক বাজেট-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- বিক্রয় এবং প্রশাসনিক বাজেট প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



বিক্রয় এবং প্রশাসনিক বাজেট-এর অর্থ

Meaning of selling and administrative budget

“বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট” বলতে কী বুঝায়, তা আলোচনা করার আগে “বিক্রয় খরচ এবং প্রশাসনিক খরচ” বলতে কী বুঝায় তা জানা প্রয়োজন। বিক্রয় খরচ বলতে বুঝায় একটি নির্দিষ্ট সময়ে প্রতিষ্ঠান পণ্য বিক্রয়ের জন্য যে পরিমাণ খরচ করে, তাকে বিক্রয় খরচ বলে। যেমনঃ বিক্রয় কর্মীর বেতন-ভাতাদি, বিক্রয় কমিশন, বিক্রয় সেন্টারের জন্য প্রদত্ত ভাড়া, বিক্রয় কাজে ব্যবহৃত বিভিন্ন যন্ত্রপাতি ও আসবাবপত্রের অবচয়, বিক্রয় কাজে ব্যবহৃত গ্যাস, পানি, বিদ্যুৎ খরচ, ইত্যাদি। অন্যদিকে, প্রশাসনিক খরচ বলতে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রধান কার্যালয় বা হেড অফিস পরিচালনার জন্য যে খরচ সংঘটিত হয় তাকে বুঝায়। এই খরচের মধ্যে অন্যতম হচ্ছে, প্রধান কার্যালয়ে নিয়োজিত সকল কর্মীর বেতন-ভাতাদি, ব্যবহৃত বিভিন্ন স্থায়ী সম্পদের অবচয়, গ্যাস, পানি, বিদ্যুৎ খরচ, টেলিফোন খরচ, বিমা খরচ, ইত্যাদি। বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচকে প্রতিষ্ঠানের পরিচালন খরচ (operating expenses) হিসাবেও অবহিত করা হয়।

একটি প্রতিষ্ঠান একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালে পণ্য বিক্রয় এবং প্রশাসনিক কার্যাবলী পরিচালনার লক্ষ্যে যে পরিমাণ খরচ-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে, তাকে বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট বলে। এই বাজেটকে পরিচালনা খরচ বাজেট নামেও অবহিত করা হয়। বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট-এ দুই ধরনের খরচ অন্তর্ভুক্ত থাকে। প্রথমতঃ পরিবর্তনশীল বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ এবং দ্বিতীয়তঃ স্থায়ী বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ।

বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট মাসিক, ত্রৈমাসিক কিংবা বাৎসরিক হতে পারে। তবে বাজেটকালের মেয়াদ কতদিন হবে, তা নির্ধারণ করবে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ।

বিক্রয় এবং প্রশাসনিক বাজেট-এর ছক

Format of a selling and administrative budget

বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট তৈরি করার ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ছকটি অনুসরণ করা যেতে পারে। তবে ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছা করলে অন্য যেকোনো ধরনের ছক অনুসরণ করে প্রত্যক্ষ উৎপাদন উপরিব্যয় বাজেট তৈরি করতে পারে।

	1 st Month/Q uarter	2 nd Month/ Quarter	3 rd Month/Q uarter	4 th Month/Q uarter	Total
Budgeted sales (units) (A)	xx	xx	xx	xx	xxx
Variable selling administrative rate (Tk.) (B)	x	x	x	x	x
Total budgeted variable selling and administrative expenses (Tk.) (C=AxB)	xx	xx	xx	xx	xxx
Budgeted fixed selling and administrative expenses (Tk.) (D)	xx	xx	xx	xx	xxx
Total budgeted selling and administrative expenses (Tk.) (C+D)	xx	xx	xx	xx	xx
Less: Noncash costs (Tk.)	xx	xx	xx	xx	xx
Cash selling and administrative expenses(Tk.)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

বিক্রয় এবং প্রশাসনিক বাজেট-এর উদাহরণ**Example of a selling and administrative budget**

Hasan Incorporation is preparing sales budgets for the four quarters ending December 2024. Budgeted sales for the quarters are:

1 st Quarter	20,000 units
2 nd Quarter	50,000 units
3 rd Quarter	30,000 units
4 th Quarter	25,000 units

At Hasan Incorporation, the selling and administrative expenses budget is divided into variable and fixed components. The variable selling and administrative expenses are Tk.0.50 per unit sold. Fixed selling and administrative expenses are Tk.70,000 per quarter. The fixed selling and administrative expenses include Tk.10,000 in costs – primarily depreciation – that are not cash outflows of the current month.

Required: Prepare selling and administrative budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

Hasan Incorporation Selling and Administrative Budget For the year 2024					
	1 st Quarter	2 nd Quarter	3 rd Quarter	4 th Quarter	Total
Budgeted sales (units) (A)	20,000	50,000	30,000	25,000	125,000
Variable selling administrative rate (Tk.) (B)	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Total budgeted variable selling and administrative expenses (Tk.) (C=AxB)	10,000	25,000	15,000	12,500	62,500
Budgeted fixed selling and administrative expenses (Tk.)	70,000	70,000	70,000	70,000	280,000
Total budgeted selling and administrative expenses (Tk.) (C+D)	80,000	95,000	85,000	82,500	342,500
Less: noncash costs (Tk.)	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
Cash selling and administrative expenses (Tk.)	<u>70,000</u>	<u>85,000</u>	<u>75,000</u>	<u>72,500</u>	<u>302,500</u>

**সারসংক্ষেপ:**

একটি প্রতিষ্ঠান যখন একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালে পণ্য বিক্রয় এবং প্রশাসনিক কার্যাবলী পরিচালনার লক্ষ্যে যে পরিমাণ খরচ-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে, তাকে বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট বলে। এই বাজেটকে পরিচালনা খরচ বাজেট নামেও অবহিত করা হয়।

বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট-এ দুই ধরনের খরচ অন্তর্ভুক্ত থাকে। প্রথমতঃ পরিবর্তনশীল বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ এবং দ্বিতীয়তঃ স্থায়ী বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ।

পাঠ-৮.১০

নগদান বাজেট
Cash Budget

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- নগদান বাজেট-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- নগদান বাজেট-এর বিভিন্ন উপাদানসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- নগদান বাজেট প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



নগদান বাজেট-এর অর্থ

Meaning of cash budget

নগদান বাজেট হচ্ছে একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালে প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন উৎস হতে কী পরিমাণ সম্ভাব্য নগদ অর্থ আসতে পারে এবং কী পরিমাণ নগদ অর্থ প্রদান করতে হতে পারে, তার পূর্ব পরিকল্পনাকে বোঝায়। সুতরাং, নগদান বাজেট-এর মৌলিক উদ্দেশ্য হচ্ছে, একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালীন প্রতিষ্ঠানের নগদ অর্থের সম্ভাব্য অবস্থা নির্ণয় করা। অর্থাৎ বাজেটকালীন সময়ে ব্যবসায়ের কার্যাবলী নিরবিচ্ছিন্নভাবে পরিচালনার জন্য যথেষ্ট পরিমাণ নগদ অর্থের প্রবাহ থাকবে কিনা, সেটা জানার জন্য প্রতিষ্ঠানসমূহ নগদান বাজেট প্রস্তুত করে থাকে।

একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন উৎস হতে নগদ অর্থ সংগ্রহ করে থাকে এবং বিভিন্ন উৎসে নগদ অর্থ খরচ করে থাকে, যা নিম্নরূপঃ

নগদ অর্থের আন্তঃপ্রবাহসমূহ (sources of cash inflow)

- ক) নগদ বিক্রয় প্রাপ্ত অর্থ
- খ) প্রাপ্য বিল (account receivables) হতে প্রাপ্ত অর্থ
- গ) বিনিয়োগ বিক্রয় (sale of investments) হতে প্রাপ্ত অর্থ
- ঘ) স্থায়ী সম্পদ বিক্রয় হতে প্রাপ্ত অর্থ
- ঙ) সুদ এবং লভ্যাংশ হতে প্রাপ্ত অর্থ
- চ) ব্যাংক ঋণ হতে প্রাপ্ত অর্থ
- ছ) শেয়ার এবং ঋণপত্র বিক্রয় হতে প্রাপ্ত অর্থ।

নগদ অর্থের বহিঃপ্রবাহসমূহ (sources of cash outflow)

- ক) চলতি দায় (current liabilities) মিটানোর জন্য অর্থ পরিশোধ
- খ) মূলধনী সম্পত্তি (capital assets) ক্রয়ের জন্য অর্থ পরিশোধ
- গ) ঋণ পরিশোধের জন্য অর্থ পরিশোধ
- ঘ) সুদ এবং লভ্যাংশ প্রদান ইত্যাদির জন্য অর্থ পরিশোধ।

সাধারণতঃ একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে পর্যাপ্ত পরিমাণ নগদ অর্থের উদ্ভূত থাকা প্রয়োজন; যাতে করে প্রতিষ্ঠানের সম্ভাব্য প্রয়োজনীয় নগদ অর্থের প্রয়োজন মেটানো সম্ভব হয়। তবে এক্ষেত্রে মনে রাখতে হবে যে, অধিক পরিমাণ নগদ অর্থের উদ্ভূত প্রতিষ্ঠানের জন্য কল্যাণকর নয়। কেননা অধিক পরিমাণ নগদ অর্থের উদ্ভূতের কারণে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে নগদ অর্থ অলস পড়ে থাকবে। ইহার ফলে সুযোগ ব্যয় (opportunity cost) বৃদ্ধি পাবে এবং প্রতিষ্ঠানের প্রকৃত আয় (real income) হ্রাস পাবে। অন্যদিকে, নগদ অর্থের উদ্ভূতের পরিমাণ কম হওয়ার ফলে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান ইহার সম্ভাব্য যেকোনো ধরনের নগদ খরচ পরিশোধ করতে ব্যর্থ হবে। ইহার ফলে প্রতিষ্ঠানটি বন্ধ হয়ে যাওয়ার সম্ভাবনাও থাকে।

নগদান বাজেট মাসিক, ত্রৈমাসিক কিংবা বাৎসরিক হতে পারে। তবে বাজেটকালের মেয়াদ কতদিন হবে, তা নির্ধারণ করবে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ।

নগদান বাজেট-এর উপাদানসমূহ

Elements of a cash budget

একটি নগদান বাজেট-এর চারটি উপাদান থাকে। অর্থাৎ চারটি উপাদানের সমন্বয়ে নগদান বাজেট প্রস্তুত করা হয়; যা নিম্নরূপঃ

- ১) **প্রারম্ভিক নগদ উদ্বৃত্ত (opening cash balance):** যে বাজেটকালীন সময়ের জন্য নগদান বাজেট তৈরি করা হয়, সে সময়ের প্রারম্ভিক নগদ উদ্বৃত্ত নগদান বাজেটের প্রথমেই উল্লেখ করতে হয়।
- ২) **নগদ অর্থের আন্তঃপ্রবাহ (cash inflow/collection):** বাজেটকালীন সময়ে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান সম্ভাব্য কোন্ কোন্ উৎস হতে নগদ অর্থ সংগ্রহ করবে, নগদান বাজেটে তা উল্লেখ করতে হয়।
- ৩) **নগদ অর্থের বহিঃপ্রবাহ (cash outflow/disbursement):** বাজেটকালীন সময়ে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান কোন্ কোন্ ক্ষেত্রে নগদ অর্থ খরচ করার সম্ভাবনা আছে এবং তার পরিমাণ কত, তা নগদান বাজেটে উল্লেখ করতে হয়। ইহা নগদান বাজেটের একটি উপাদান।
- ৪) **অর্থায়ন (financing):** বাজেটের সর্বশেষ উপাদান হচ্ছে, ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান তহবিল গঠনের জন্য কোন্ কোন্ উৎস হতে অর্থ সংগ্রহ করার সম্ভাবনা আছে এবং পরবর্তীতে যদি উক্ত তহবিল পরিশোধ করার প্রয়োজন হয়, তবে তার পরিমাণ এবং সম্ভাব্য খাতসমূহ এক্ষেত্রে উল্লেখ করতে হয়।

নগদান বাজেট-এর ছক

Format of a cash budget

নগদান বাজেট তৈরি করার ক্ষেত্রে নিম্নোক্ত ছকটি অনুসরণ করা যেতে পারে। তবে ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছা করলে অন্য যেকোনো ধরনের ছক অনুসরণ করে প্রত্যক্ষ উৎপাদন উপরিব্যয় বাজেট তৈরি করতে পারে।

Name of the Company					
Cash Budget					
For the year -----					
	1 st	2 nd	3 rd	4 th	
	Month/ Quarter (Tk.)	Month/ Quarter(Tk.)	Month/ Quarter (Tk.)	Month/ Quarter(Tk.)	Total (Tk.)
Beginning cash balance	xx	xx	xx	xx	xxx
Add: Cash collection	xx	xx	xx	xx	xxx
Total cash available (A)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxxx
<i>Less: Cash disbursements</i>	xx	xx	xx	xx	xxx
Direct materials	xx	xx	xx	xx	xxx
Direct labour	xx	xx	xx	xx	xxx
Manufacturing overhead	xx	xx	xx	xx	xxx
Selling and administrative	xx	xx	xx	xx	xxx
Equipment purchase	xx	xx	xx	xx	xx
Dividend	xx	xx	xx	xx	xxx
Total disbursements (B)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Excess (Deficiency) (C=A-B)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Financing:					
Borrowing	xx	xx	xx	xx	xxx
Repayments	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xxx)
Interest payment	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xxx)
Total financing (D)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
End cash balance (C-D)	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxxx</u>

নগদান বাজেট-এর উদাহরণ

Example of a cash budget

Hasan Incorporation desires to maintain a 16% open line of credit for Tk.75,000, and a minimum cash balance of Tk.30,000 end of each quarter. If it requires to maintain a minimum cash balance end of every quarter, it can borrow from bank on the first day of the quarter and repay loans on the last day of the following two quarters. The company expects to pay a cash dividend of Tk.49,000 in January. It desires to purchase Tk.143,700 of equipment in May and Tk.48,300 in July paid in cash. The Company has a January 1 cash balance of Tk.40,000. Other information related to cash collection (receipts) and disbursements are as follows.

The company expects to collect cash in quarter 1: Tk.170,000, quarter 2: Tk.400,000, quarter 3: Tk.335,000, and quarter 4: Tk.180,000. The expected cash disbursement schedule is below:

	1 st Quarter (Tk.)	2 nd Quarter (Tk.)	3 rd Quarter (Tk.)	4 th Quarter (Tk.)
Direct materials	56,000	83,400	57,200	50,400
Direct labour	15,000	2,3000	15,000	15,000
Manufacturing overhead	56,000	76,000	59,000	55,000
Selling and administrative	70,000	85,000	75,000	72,500

Required: Prepare a cash budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

Hasan Incorporation Cash Budget For the year 2024					
	1 st Quarter (Tk.)	2 nd Quarter (Tk.)	3 rd Quarter (Tk.)	4 th Quarter (Tk.)	Total (Tk.)
Beginning cash balance	40,000	30,000	30,000	54,500	40,000
Add: Cash collection	170,000	400,000	335,000	180,000	1085,000
Total cash available (A)	210,000	430,000	365,000	234,500	1125,000
<i>Less: Cash disbursements</i>					
Direct materials	56,000	83,400	57,200	50,400	247,000
Direct labour	15,000	23,000	15,000	15,000	68,000
Manufacturing overhead	56,000	76,000	59,000	55,000	246,000
Selling and administrative	70,000	85,000	75,000	72,500	302,500
Equipment purchase		143,700	48,300		192,000
Dividend	49,000				49,000
Total disbursements (B)	230,000	400,000	254,500	192,900	1077,400
Excess (Deficiency) (A-B)	(20,000)	30,000	110,500	41,600	47,600
Financing:					
Borrowing	50,000				50,000
Repayments			(50,000)		(50,000)
Interest			(6000)		(6,000)
Total financing	50,000		(56,000)		(6,000)
End cash balance	<u>30,000</u>	<u>30,000</u>	<u>54,500</u>	<u>41,600</u>	<u>41,600</u>

Notes:

- ১) নিম্নোক্তভাবে ব্যাংক থেকে নেয়া ঋণের ৫০,০০০ টাকার উপর সুদ ধার্য করা হলোঃ
 $১৬\% \text{ হারে } ৫০,০০০ \text{ টাকার উপর মোট সুদ} = ৫০,০০০ \text{ টাকা} \times ১৬\% = ৮,০০০ \text{ টাকা}$
 $৩ \text{ কোয়ার্টার বা } ৯ \text{ মাসের সুদ} = ৮,০০০ \text{ টাকা} \times ৯ \text{ মাস} / ১২ \text{ মাস} = ৬,০০০ \text{ টাকা}।$
- ২) প্রথম কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক নগদান ব্যালেন্স দেওয়া আছে। দ্বিতীয় কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক নগদান ব্যালেন্স হবে প্রথম কোয়ার্টার-এর সমাপনী নগদান ব্যালেন্স। একইভাবে তৃতীয় এবং চতুর্থ কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক নগদান ব্যালেন্স নির্ণয় করা হলো। তবে বছরের প্রারম্ভিক নগদান ব্যালেন্স হচ্ছে প্রথম কোয়ার্টার-এর প্রারম্ভিক নগদান ব্যালেন্স। কেননা, প্রথম কোয়ার্টার শুরু হয়েছে ১লা জানুয়ারি ২০২৪ তারিখে এবং বছরও শুরু হয়েছে একই তারিখ থেকে।
- ৩) প্রথম কোয়ার্টার-এ ব্যাংক থেকে ৫০,০০০ টাকা ঋণ দেয়া হয়েছে। কারণ কোম্পানির পলিসি হচ্ছে প্রতি কোয়ার্টার-এ সর্বনিম্ন ৩০,০০০ টাকা সমাপনী ব্যালেন্স থাকতে হবে। কিন্তু প্রথম কোয়ার্টার-এ কোম্পানির সম্ভাব্য নগদান ব্যালেন্স হচ্ছে ৩০,০০০ টাকা। সুতরাং কোম্পানি যদি ৫০,০০০ টাকা ঋণ নেয়, তাহলে ৩০,০০০ টাকা সমাপনী নগদান ব্যালেন্স থাকবে।
- ৪) তৃতীয় কোয়ার্টার-এ কোম্পানী কর্তৃক গৃহীত ঋণের পুরো অর্থ সুদসহ পরিশোধ করেছে।
- ৫) বছরের শেষের সমাপনী নগদান হচ্ছে চতুর্থ কোয়ার্টারের নগদান ব্যালেন্স কারণ চতুর্থ কোয়ার্টারের সর্বশেষ দিন হচ্ছে ৩০ শে ডিসেম্বর এবং বছরেরও সর্বশেষ দিন হচ্ছে ৩০ ডিসেম্বর।

**সারসংক্ষেপ:**

নগদান বাজেট হচ্ছে একটি নির্দিষ্ট বাজেট সময়কালে প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন উৎস হতে কী পরিমাণ সম্ভাব্য নগদ অর্থ আসতে পারে এবং কী পরিমাণ নগদ অর্থ প্রদান করতে হতে পারে, তার পূর্ব পরিকল্পনাকে বোঝায়।

নগদান বাজেট-এর চারটি উপাদান থাকে। যেমনঃ (১) প্রারম্ভিক নগদ উদ্বৃত্ত; (২) নগদ অর্থের আন্তঃপ্রবাহ; (৩) নগদ অর্থের বহিঃপ্রবাহ; এবং (৪) অর্থায়ন।

পাঠ-৮.১১

বাজেটকৃত আয় বিবরণী

Budgeted Income Statement



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বাজেটকৃত আয় বিবরণী-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- বাজেটকৃত আয় বিবরণী প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



বাজেটকৃত আয় বিবরণী-এর অর্থ

Meaning of budgeted income statement

বাজেটকৃত আয় বিবরণী হচ্ছে এমন একটি আর্থিক বিবরণী যা একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বাজেটকালীন সময়ে ব্যবসায়ের আয় এবং ব্যয়-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণপূর্বক মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে থাকে। ইহা ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ আর্থিক বিবরণী, যার সাহায্যে বাজেটকালীন সময়ের জন্য আর্থিক পরিকল্পনা এবং লাভ-ক্ষতির পরিকল্পনা করা হয়। ইহার সাহায্যে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান সঠিকভাবে ব্যবসায় সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং বিভিন্ন বিভাগে সম্পদের যথাযথ বণ্টন নিশ্চিত করতে পারে।

একটি বাজেটকৃত আয় বিবরণীতে বাজেটকালীন সময়ের সকল আয় এবং ব্যয়ের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করা হয়। এই বিবরণীর সাহায্যে প্রতিষ্ঠানের মোট মুনাফা (gross profit), কার্যকরী মুনাফা (operating profit), নিট মুনাফা-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে থাকে।

বাজেটকৃত আয় বিবরণী মাসিক, ত্রৈমাসিক কিংবা বাৎসরিক হতে পারে। তবে বাজেটকালের মেয়াদ কতদিন হবে, তা নির্ধারণ করবে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ।

বাজেটকৃত আয় বিবরণী-এর ছক

Format of a budgeted income statement

বাজেটকৃত আয় বিবরণী দুইভাবে তৈরি করা যেতে পারে। প্রথমতঃ সামগ্রিক ব্যয় হিসাব পদ্ধতিতে এবং দ্বিতীয়তঃ পরিবর্তনশীল ব্যয় হিসাব পদ্ধতিতে। এই দুই পদ্ধতিতে কিভাবে আয় বিবরণী তৈরি করা হয়, সে সম্পর্কে বিস্তারিত পূর্বের অধ্যায় আলোচনা করা হয়েছে।

সামগ্রিক ব্যয় হিসাব পদ্ধতিতে বাজেটকৃত আয় বিবরণী (budgeted income statement under absorption costing)-এর ছক নিম্নরূপঃ

Name of the Company
Budgeted Income Statement
(under absorption costing)
For the year-----

	<u>Tk.</u>	<u>Tk.</u>
Sales	xxx	
Less: Cost of goods sold	xxx	
Gross Profit		xxx
Less: Operating expenses		
Variable selling and administrative expenses	xx	
Fixed selling and administrative expenses	xx	
Total operating expenses		xxx
Operating Income		xx
Interest expense		(x)
Net Income		<u>xx</u>

পরিবর্তনশীল ব্যয় হিসাব পদ্ধতিতে বাজেটকৃত আয় বিবরণী (budgeted income statement under variable costing)-এর ছক নিম্নরূপঃ

Name of the Company Budgeted Income Statement (under variable costing) <u>For the year-----</u>		
	<u>Tk.</u>	<u>Tk.</u>
Sales		xxx
<i>Less: Variable expenses</i>		
Cost of goods sold	xx	
Variable selling and administrative expenses	xx	
<i>Total variable expenses</i>		(xx)
Contribution margin		xx
<i>Less: Fixed expenses</i>		
Fixed selling and administrative expenses	xx	
Interest expenses	xx	
<i>Total fixed expenses</i>		(xx)
Net Income		<u>xx</u>

বাজেটকৃত আয় বিবরণী-এর উদাহরণ

Example of a budgeted income statement

Habib Enterprise is the wholesale distributor of plastic products. The following summary data has been prepared by management for use in its annual budgeting process:

Budgeted sales (units)	500
Selling price (per unit)	Tk.200
Production cost (per unit)	Tk.140
Variable selling and administrative expenses (per unit)	Tk.25
Fixed selling and administrative expenses (per year)	Tk.10,500
Interest paid for the year	Tk.1,400

Required:

- Prepare the company's budgeted income statement, using the absorption costing income statement format.
- Prepare the company's budgeted income statement, using the contribution format (direct costing) income statement format. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

(a)

Habib Enterprise
Budgeted Income Statement
(under absorption costing)
For the year 2024

	<u>Tk.</u>	<u>Tk.</u>
Sales (500 units x Tk. 200)	100,000	
Less: Cost of goods sold (500 units x Tk. 140)	70,000	
Gross Profit		30,000
<i>Less: Operating expenses</i>		
Variable selling and administrative expenses (500 units x Tk. 25)	12,500	
Fixed selling and administrative expenses	10,500	
Total operating expenses		23,000
Operating Income		7,000
Interest expense		1,400
Net Income		<u>5,600</u>

(b)

Habib Enterprise
Budgeted Income Statement
(under variable costing)
For the year 2024

	<u>Tk.</u>	<u>Tk.</u>
Sales (500 units x Tk. 200)		100,000
<i>Less: Variable expenses</i>		
Cost of goods sold (500 units x Tk. 140)	70,000	
Variable selling and administrative expenses (500 units x Tk. 25)	12,500	
<i>Total variable expenses</i>		(82,500)
Contribution margin		17,500
<i>Less: Fixed expenses</i>		
Fixed selling and administrative expenses	10,500	
Interest expenses	1,400	
<i>Total fixed expenses</i>		(11,900)
Net Income		5,600



সারসংক্ষেপ:

বাজেটকৃত আয় বিবরণী হচ্ছে এমন একটি আর্থিক বিবরণী যা একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বাজেটকালীন সময়ে ব্যবসায়ের আয় এবং ব্যয়-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণপূর্বক মনোফার লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে থাকে।

বাজেটকৃত আয় বিবরণী দুইভাবে তৈরি করা যেতে পারে। প্রথমতঃ সামগ্রিক ব্যয় হিসাব পদ্ধতিতে এবং দ্বিতীয়তঃ পরিবর্তনশীল ব্যয় হিসাব পদ্ধতিতে।

পাঠ-৮.১২

বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র

Budgeted Balance Sheet



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র-এর অর্থ বলতে পারবেন।
- বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র প্রস্তুত করার পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।



বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র-এর অর্থ

Meaning of budgeted balance sheet

বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র হচ্ছে এমন একটি আর্থিক বিবরণী যা একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বাজেটকালীন সময় শেষে ব্যবসায়ের মোট সম্পদ, দায় এবং মূলধন-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে থাকে। ইহা ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ আর্থিক বিবরণী, যার সাহায্যে বাজেটকালীন সময় শেষে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের আর্থিক অবস্থা বা আর্থিক শক্তি জানার চেষ্টা করা হয়। বাজেটকৃত আর্থিক বিবরণী অন্য সকল প্রকার বাজেট তৈরি করার পর প্রস্তুত করা হয়। ইহার সাহায্যে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান সঠিকভাবে ব্যবসায় সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে।

বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র মাসিক, ত্রৈমাসিক কিংবা বাৎসরিক হতে পারে। তবে বাজেটকালের মেয়াদ কতদিন হবে, তা নির্ধারণ করবে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ।

বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র-এর ছক

Format of a budgeted balance sheet

যে পদ্ধতিতে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান উদ্বর্তপত্র তৈরি করে, একই পদ্ধতিতে উক্ত প্রতিষ্ঠান বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র তৈরি করে থাকে, যা নিম্নরূপঃ

Habib Enterprise Budgeted Income Statement For the year 2024			
Assets		Tk.	Tk.
Current assets			
Cash		XX	
Accounts receivable		XX	
Goods inventory		XX	
Raw material inventory		XX	
Total current assets			XXX
Non-current assets			
Land			XX
Equipment		XX	
Less: Accumulated depreciation		X	XX
Furniture		XX	
Less: Accumulated depreciation		X	XX
Total non-current assets			XXX
Total assets			XXXX

	<u>Tk.</u>	<u>Tk.</u>
Assets		
Liabilities and Equity		
<u>Current liabilities</u>		
Accounts payable	xx	
Bank overdraft	xx	
<i>Total current liabilities</i>		xxx
<u>Non-current liabilities</u>		
Mortgage payable	xx	
Notes payable	xx	
<i>Total non-current liabilities</i>		xxx
Total liabilities		xxx
Equity		xxx
Total liabilities and Equity		xxxx

বাজেটকৃত আয় বিবরণী-এর উদাহরণ

Example of a budgeted balance sheet

The management of Habib Enterprise, a retailer of plastic products, has compiled the following information to use in preparing its budgeted balance sheet for the fiscal year 2024:

	Ending Balances (Tk.)
Cash	5,000
Accounts receivable	8,100
Goods inventory	3,200
Machineries and equipment	34,000
Accumulated depreciation	16,000
Accounts payable	1,800
Mortgage payable	20,000
Equity (common stock)	11,500

Required:

Prepare the budgeted balance sheet of the company for the year end 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution:

Habib Enterprise		
Budgeted Income Statement		
<u>For the year 2024</u>		
	<u>Tk.</u>	<u>Tk.</u>
Assets		
<u>Current assets</u>		
Cash	5,000	
Accounts receivable	8,100	
Supplies inventory	3,200	
<i>Total current assets</i>		16,300

Assets	Tk.	Tk.
<u>Non-current assets</u>		
Equipment	34,000	
Less: Accumulated depreciation	16,000	
<i>Total non-current assets</i>		18,000
Total assets		<u>34,300</u>
<u>Liabilities and Equity</u>		
<u>Current liabilities</u>		
Accounts payable	1,800	
<i>Total current liabilities</i>		2,800
<u>Non-current liabilities</u>		
Mortgage payable		20,000
Total liabilities		<u>22,800</u>
Equity		<u>11,500</u>
Total liabilities and Equity		<u>34,300</u>

**সারসংক্ষেপ:**

বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র হচ্ছে এমন একটি আর্থিক বিবরণী যা একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বাজেটকালীন সময় শেষে ব্যবসায়ের মোট সম্পদ, দায় এবং মূলধন-এর লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে থাকে।

পাঠ-৮.১৩

বাজেট এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সংক্রান্ত গাণিতিক সমস্যা ও সমাধান
Exercises and Solutions relating to Budgeting and Budgetary Control



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বাজেট এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সংক্রান্ত বিভিন্ন ধরনের সমস্যার সমাধান করতে পারবেন।



বাজেট এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সংক্রান্ত সমাধানসহ গাণিতিক সমস্যা

Mathematical exerciss with solutions related to budgeting and budgetary control

Exercise 1:

The marketing department of Sanowara Corporation has submitted the following sales forecast for the year 2024 (assume that all sales are on account/credit):

	1st Quarter	2nd Quarter	3rd Quarter	4th Quarter
Budgeted unit sales	11,000	12,000	14,000	13,000

The selling price of the company's product is Tk.18.00 per unit. Management expects to collect 65% of sales in the quarter in which the sales are made, 30% in the following quarter, and 5% of sales are expected to be uncollectible. The beginning balance of accounts receivable, all of which is expected to be collected in the first quarter, is Tk.70,200.

The company expects to start the first quarter with 1,650 units in finished goods inventory. Management desires an ending finished goods inventory in each quarter equal to 15% of the next quarter's budgeted sales. The desired ending finished goods inventory for the fourth quarter is 1,850 units.

Required:

- Prepare the company's sales budget.
- Prepare the schedule of expected cash collections.
- Prepare the company's production budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

(a)

Sanowara Corporation Sales Budget For the year 2024					
	Quarter 1	Quarter	Quarter	Quarter	Total (Year)
Budgeted sales (units)	11,000	12,000	14,000	13,000	50,000
Selling price per unit (Tk.)	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Total sales (Tk.)	<u>198,000</u>	<u>216,000</u>	<u>252,000</u>	<u>234,000</u>	<u>900,000</u>

(b)

Sanowara Corporation
Schedule of Expected Cash Collections
For the year 2024

	Quarter 1 (Tk.)	Quarter 2 (Tk.)	Quarter 3 (Tk.)	Quarter 4 (Tk.)	Total (Tk.)
Accounts receivable, beginning balance	70,200				70,200
1st Quarter sales	128,700	59,400			188,100
2nd Quarter sales		140,400	64,800		205,200
3rd Quarter sales			163,800	75,600	239,400
4th Quarter sales				152,100	152,100
Total cash collections	<u>198,900</u>	<u>199,800</u>	<u>228,600</u>	<u>227,700</u>	<u>855,000</u>

(c)

Sanowara Corporation
Production Budget
For the year 2024

	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total (Year)
Budgeted sales (units)	11,000	12,000	14,000	13,000	50,000
Add: desired ending inventory	1,800	2,100	1,950	1,850	1,850
Total units needed	12,800	14,100	15,950	14,850	51,850
Less beginning inventory	1,650	1,800	2,100	1,950	1,650
Required production	<u>11,150</u>	<u>12,300</u>	<u>13,850</u>	<u>12,900</u>	<u>50,200</u>

Exercise 2:

Times Company makes a product that is very popular as a Mother's Day gift. Thus, peak sales occur in May of each year, as shown in the company's sales budget for the second quarter given below:

	<u>April</u>	<u>May</u>	<u>June</u>	<u>Total</u>
Budgeted sales (all on account/credit)	Tk. 300,000	Tk. 500,000	Tk. 200,000	Tk. 1,000,000

From past experience, the company has learned that 20% of a month's sales are collected in the month of sale, another 70% are collected in the month following sale, and the remaining 10% are collected in the second month following sale. Bad debts are negligible and can be ignored. February sales totaled Tk.230,000, and March sales totaled Tk.260,000.

Required:

- Prepare a schedule of expected cash collections from sales, by month and in total, for the second quarter.
- Assume that the company will prepare a budgeted balance sheet as of June 30. Compute the accounts receivable as of that date. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

a)

Times Company
Schedule of Expected Cash Collections
For the Second Quarter

	April (Tk.)	May (Tk.)	June (Tk.)	Total (Tk.)
February sales (Tk. 230,000 × 10%)	23,000			23,000
March sales (Tk. 260,000 × 70%, 10%)	182,000	26,000		208,000
April sales (Tk. 300,000 × 20%, 70%, 10%)	60,000	210,000	30,000	300,000
May sales (Tk. 500,000 × 20%, 70%)		100,000	350,000	450,000
June sales (Tk. 200,000 × 20%)			40,000	40,000
Total cash collections	<u>265,000</u>	<u>336,000</u>	<u>420,000</u>	<u>1,021,000</u>

b) Accounts receivable at June 30:

From May sales (Tk. 500,000 × 10%)	Tk. 50,000
From June sales [Tk. 200,000 × (70% + 10%)]	160,000
Total accounts receivable at June 30	<u>Tk. 210,000</u>

Exercise 3:

Desh Ltd. has budgeted sales of its popular products for the next four months of the year 2024 as follows:

	<u>Sales in Units</u>
April	50,000
May	75,000
June	90,000
July	80,000

The company is now in the process of preparing a production budget for the second quarter. Past experience has shown that end-of-month inventory levels must equal 10% of the following month's sales. The inventory at the end of March was 5,000 units.

Required:

Prepare a production budget for the second quarter; in your budget, show the number of units to be produced each month and for the quarter in total. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

Desh Ltd. Production Budget For the Second Quarter, 2024				
	April	May	June	Quarter
Budgeted sales (units)	50,000	75,000	90,000	215,000
Add: desired ending inventory (units)* (Note)	7,500	9,000	8,000	8,000
Total needs (units)	57,500	84,000	98,000	223,000
Less: beginning inventory (units)	5,000	7,500	9,000	5,000
Required production (units)	<u>52,500</u>	<u>76,500</u>	<u>89,000</u>	<u>218,000</u>

Note: *10% of the following month's sales in units.

Exercise 4:

Three grams of perfume oil are required for each bottle of Body Spray, a very popular perfume made by a fragrance company, Zanak Ltd. The cost of the perfume oil is TK.150 per kilogram. Budgeted production of Body Spray is given below by quarters for Year 2 and for the first quarter of Year 3:

	<u>Year 2</u>				<u>Year 3</u>
	<u>First</u>	<u>Second</u>	<u>Third</u>	<u>Fourth</u>	<u>First</u>
Budgeted production, in bottles	60,000	90,000	150,000	100,000	70,000

Perfume oil has become so popular as a Body Spray ingredient that it has become necessary to carry large inventories as a precaution against stock-outs. For this reason, the inventory of perfume oil at the end of a quarter must be equal to 20% of the following quarter's production needs. Some 36,000 grams of perfume oil will be on hand to start the first quarter of Year 2.

Required:

Prepare a direct materials budget for perfume oil, by quarter and in total, for Year 2. At the bottom of your budget, show the amount of purchases in taka for each quarter and for the year in total. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

Zanak Ltd. Direct Materials Budget For Year 2					
Quarters	<u>Year 2</u>				<u>Year 3</u>
	First	Second	Third	Fourth	First
Required production (bottles)	60,000	90,000	150,000	100,000	70,000
Number of grams per bottle	× 3	× 3	× 3	× 3	× 3
Total production needs (grams)	<u>180,000</u>	<u>270,000</u>	<u>450,000</u>	<u>300,000</u>	<u>210,000</u>

Quarters	<u>Year 2</u>				Year
	First	Second	Third	Fourth	
Production needs (grams) (above)	180,000	270,000	450,000	300,000	1,200,000
Add: desired ending inventory (grams)	54,000	90,000	60,000	42,000	42,000
Total needs (grams)	234,000	360,000	510,000	342,000	1,242,000
Less: beginning inventory (grams)	36,000	54,000	90,000	60,000	36,000
Raw materials to be purchased (grams)	198,000	306,000	420,000	282,000	1,206,000
Cost of raw materials to be purchased at Tk. 150 per kilogram	<u>29,700</u>	<u>45,900</u>	<u>63,000</u>	<u>42,300</u>	<u>180,900</u>

Exercise 5:

The production manager of Habib Corporation has submitted the following forecast of units to be produced by quarter for the upcoming financial year 2024:

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>
Units to be produced	8,000	6,500	7,000	7,500

Each unit requires 0.35 direct labor-hours, and direct laborers are paid Tk.12.00 per hour.

Required:

Construct the company's direct labor budget for the upcoming financial year, assuming that the direct labor workforce is adjusted each quarter to match the number of hours required to produce the forecasted number of units produced. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

Habib Corporation
Direct Labour Budget
For the year 2024

Assuming that the direct labor workforce is adjusted each quarter, the direct labor budget is:

	1st Quarter	2nd Quarter	3rd Quarter	4th Quarter	Total
Units to be produced	8,000	6,500	7,000	7,500	29,000
Direct labor time per unit (hours)	X 0.35	x 0.35	X 0.35	x 0.35	x 0.35
Total direct labor-hours needed	2,800	2,275	2,450	2,625	10,150
Direct labor cost per hour (Tk.)	x 12	x 12	x 12	x 12	x 12
Total direct labor cost (Tk.)	<u>33,600</u>	<u>27,300</u>	<u>29,400</u>	<u>31,500</u>	<u>121,800</u>

Exercise 6:

The direct labor budget of Salman Corporation for the upcoming financial year contains the following details concerning budgeted direct labor-hours:

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>
Budgeted direct labor-hours	8,000	8,200	8,500	7,800

The company's variable manufacturing overhead rate is Tk.3.25 per direct labor-hour and the company's fixed manufacturing overhead is Tk.48,000 per quarter. The only noncash item included in fixed manufacturing overhead is depreciation, which is TK.16,000 per quarter.

Required:

- Construct the company's manufacturing overhead budget for the upcoming financial year 2024.
- Compute the company's manufacturing overhead rate (including both variable and fixed manufacturing overhead) for the upcoming financial year. Round off to the nearest whole cent. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

a)

Salman Corporation
Manufacturing Overhead Budget
For the year 2024

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>	<u>Total (Year)</u>
Budgeted direct labor-hours	8,000	8,200	8,500	7,800	32,500
Variable overhead rate (Tk.)	× 3.25	× 3.25	× 3.25	× 3.25	× 3.25
Total variable manufacturing overhead (Tk.)	26,000	26,650	27,625	25,350	105,625
Total fixed manufacturing overhead (Tk.)	48,000	48,000	48,000	48,000	192,000
Total manufacturing overhead (Tk.)	74,000	74,650	75,625	73,350	297,625
Less: depreciation (Tk.)	16,000	16,000	16,000	16,000	64,000
Cash disbursements for manufacturing overhead (Tk.)	<u>58,000</u>	<u>58,650</u>	<u>59,625</u>	<u>57,350</u>	<u>233,625</u>

b)

Total budgeted manufacturing overhead for the year (a)	Tk. 297,625
Total budgeted direct labor-hours for the year (b)	Tk. 32,500
Manufacturing overhead rate for the year (a) ÷ (b)	Tk. 9.16

Exercise 7:

The budgeted unit sales of Bolter Company for the upcoming financial year 2024 are provided below:

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>
Budgeted sales (unit)	15,000	16,000	14,000	13,000

The company's variable selling and administrative expense per unit is Tk.2.50. Fixed selling and administrative expenses include advertising expenses of Tk.8,000 per quarter, executive salaries of Tk.35,000 per quarter, and depreciation of Tk.20,000 per quarter. In addition, the company will make insurance payments of Tk.5,000 in the first quarter and Tk.5,000 in the third quarter. Finally, property taxes of Tk.8,000 will be paid in the second quarter.

Required:

Prepare the company's selling and administrative expense budget for the upcoming financial year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

Bolter Company
Selling and Administrative Expense Budget
For the Year 2024

	1st Quarter	2nd Quarter	3rd Quarter	4th Quarter	Total (Year)
Budgeted sales (unit)	15,000	16,000	14,000	13,000	58,000
Variable selling and administrative expenses per unit (Tk.)	× 2.50	× 2.50	× 2.50	× 2.50	× 2.50
Total variable expenses (Tk.)	37,500	40,000	35,000	32,500	145,000
Fixed selling and administrative expenses:					
Advertising	8,000	8,000	8,000	8,000	32,000
Executive salaries	35,000	35,000	35,000	35,000	140,000
Insurance	5,000		5,000		10,000
Property taxes		8,000			8,000
Depreciation	20,000	20,000	20,000	20,000	80,000
Total fixed expense (Tk.)	68,000	71,000	68,000	63,000	270,000
Total selling and administrative expenses (Tk.)	105,500	111,000	103,000	95,500	415,000
Less: depreciation (Tk.)	20,000	20,000	20,000	20,000	80,000
Cash disbursements for selling and administrative expenses (Tk.)	<u>85,500</u>	<u>91,000</u>	<u>83,000</u>	<u>75,500</u>	<u>335,000</u>

Problem 8:

Amara Incorporation is a retailer that is preparing its budget for the upcoming fiscal year, 2024. Management has prepared the following summary of its budgeted cash flows:

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>
Total cash receipts (Tk.)	180,000	330,000	210,000	230,000
Total cash disbursements (Tk.)	260,000	230,000	220,000	240,000

The company's beginning cash balance for the upcoming fiscal year will be Tk. 20,000. The company requires a minimum cash balance of Tk. 10,000 and may borrow any amount needed from a local bank at a quarterly interest rate of 3%. The company may borrow any amount at the beginning of any quarter and may repay its loans, or any part of its loans, at the end of any quarter. Interest payments are due on any principal at the time it is repaid. For simplicity, assume that interest is not compounded.

Required:

Prepare the company's cash budget for the upcoming fiscal year, 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

Amara Incorporation					
Cash Budget					
For the Year 2024					
	1st Quarter (Tk.)	2nd Quarter (Tk.)	3rd Quarter (Tk.)	4th Quarter (Tk.)	Total (Year) (Tk.)
Cash balance, beginning	20,000	10,000	35,800	25,800	20,000
Add: Total cash receipts	180,000	330,000	210,000	230,000	950,000
Total cash available	200,000	340,000	245,800	255,800	970,000
Less: Total cash disbursements	260,000	230,000	220,000	240,000	950,000
Excess (deficiency) of cash available over disbursements	(60,000)	110,000	25,800	15,800	20,000
Financing:					
Borrowings (at beginnings of quarters)* (Note 1)	70,000				70,000
Repayments (at ends of quarters)		(70,000)			(70,000)
Interest* (Note 2)		(4,200)			(4,200)
Total financing	70,000	(74,200)			(4,200)
Cash balance, ending	<u>10,000</u>	<u>35,800</u>	<u>25,800</u>	<u>15,800</u>	<u>15,800</u>

***Note 1:** to maintain the desired ending cash balance of Tk.10,000, the company must borrow Tk.70,000 because there is a Tk.60,000 shortfall in cash available over disbursements.

***Note 2:** calculation of interest - Tk.70,000 × 3% interest per quarter × 2 quarters = Tk.4,200.

Exercise 9:

Khulna Boating is the wholesale distributor of a small speed boat. Management has prepared the following summary data to use in its annual budgeting process:

Budgeted sales (unit)	460
Selling price per unit	Tk. 1,950
Cost per unit	Tk. 1,575
Variable selling and administrative expenses (per unit)	Tk. 75
Fixed selling and administrative expenses (per year)	Tk. 105,000
Interest expense for the year	Tk. 14,000

Required:

Prepare the company's budgeted income statement for the upcoming year 2024. Use the absorption costing income statement. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

Khulna Boating
Budgeted Income Statement
For the Year 2024

	Tk.
Sales (460 units × Tk.1,950 per unit)	897,000
Less: Cost of goods sold (460 units × Tk.1,575 per unit)	<u>724,500</u>
Gross margin	172,500
Less: Selling and administrative expenses*	<u>139,500</u>
Net operating income	33,000
Less: Interest expense	<u>14,000</u>
Net income	<u><u>19,000</u></u>

* Note: calculation of selling and administrative expenses
(460 units × Tk.75 per unit) + Tk.105,000 = Tk.139,500.

Exercise 10:

The management of Hasan Copy, a photocopying center located on University Campus, has compiled the following data to use in preparing its budgeted balance sheet for next year, 2024:

	<u>Ending Balances</u>
Cash	?
Accounts receivable	Tk. 8,100
Supplies inventory	Tk. 3,200
Equipment	Tk. 34,000
Accumulated depreciation	Tk. 16,000
Accounts payable	Tk. 1,800
Common stock	Tk. 5,000
Retained earnings	?

The beginning balance of retained earnings was Tk. 28,000, net income is budgeted to be Tk. 11,500, and dividends are budgeted to be Tk. 4,800.

Required:

Prepare the company's budgeted balance sheet. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

Solution

Hasan Copy
Budgeted Balance Sheet
For the Year 2024

Assets	Tk.	Tk.
Current assets		
Cash* (Note 1)	12,200	
Accounts receivable	8,100	
Supplies inventory	3,200	
Total current assets		23,500
Plant and equipment:		
Equipment	34,000	
Less: Accumulated depreciation	(16,000)	
Plant and equipment, net		18,000
Total assets		<u>41,500</u>
<i>Liabilities and Stockholders' Equity</i>		
Current liabilities:		
Accounts payable		1,800
Stockholders' equity:		
Common stock	5,000	
Retained earnings* (Note 2)	34,700	
Total stockholders' equity		39,700
Total liabilities and stockholders' equity		<u>41,500</u>

***Note 1:** cash figure (Tk.12,200) is the balancing figure between total amount of assets and the amount of other components of assets except cash (Tk.41,500-18,000-3,200-8,100).

***Note-2:** calculation of retained earning

	Tk.
Retained earnings, beginning balance	28,000
Add: net income	<u>11,500</u>
	39,500
Less: dividends	<u>4,800</u>
Retained earnings, ending balance	<u>34,700</u>



১. বাজেট, বাজেটিং এবং বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলতে কী বোঝায়? (What is meant by budget, budgeting and budgetary control?)
২. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের কৌশল বা পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করুন। (Describe the techniques or Methods of budgetary control.)
৩. বাজেটিং প্রক্রিয়া বলতে কী বুঝায়? বাজেটিং প্রক্রিয়াসমূহ আলোচনা করুন। (What is meant by budgeting process? Discuss the processes of budgeting.)
৪. বাজেট-এর সুবিধাসমূহ আলোচনা করুন। (Discuss the advantages of budget.)
৫. বাজেট কমিটি বলতে কী বোঝায়? নিম্নমুখী বাজেট এবং উর্ধ্বমুখী বাজেট-এর ধরন সম্পর্কে আলোচনা করুন। (What is meant by budget committee? Discuss the nature of top-down budget and bottom-up budget.)
৬. বাজেট এবং পূর্বানুমান-এর মধ্যে পার্থক্যসমূহ বর্ণনা করুন। (Describe the differences between budget and forecasting.)
৭. প্রধান বাজেট ফ্যাক্টর বা উপাদান বলতে কী বোঝায়? (What is meant by principal budget factor?)
৮. কার্যকরী বাজেট বলতে কী বোঝায়? কার্যকরী বাজেটসমূহ কী কী? (What is meant by functional budget? What are the functional budgets?)
৯. মাস্টার বাজেট বলতে কী বুঝায়? মাস্টার বাজেট-এর বিভিন্ন উপাদানসমূহ বর্ণনা করুন। (What is meant by master budget? Describe the various components of a master budget.)
১০. নমনীয়তার ভিত্তিতে বাজেট-এর শ্রেণীবিভাগ আলোচনা করুন। (Discuss the classification of budget based on flexibility.)
১১. বাজেট প্রণয়নের বিভিন্ন পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করুন। (State different methods of budgeting.)
১২. ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন বলতে কী বুঝায়? এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের সুবিধা এবং অসুবিধাসমূহ আলোচনা করুন। (What is meant by incremental budgeting? Discuss the advantages and disadvantages of incremental budgeting.)
১৩. ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের যৌক্তিকতা আলোচনা করুন। (Discuss the rationality of incremental budgeting.)
১৪. শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন বলতে কী বুঝায়? এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের সুবিধা এবং অসুবিধাসমূহ আলোচনা করুন। (What is meant by zero-based budgeting? Discuss the advantages and disadvantages of zero-based budgeting.)
১৫. শূন্য-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের যৌক্তিকতা আলোচনা করুন। (Discuss the rationality of zero-based budgeting.)
১৬. শূন্য-ভিত্তিক এবং ক্রমবর্ধমান পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের পার্থক্যসমূহ আলোচনা করুন। (Discuss the differences between zero-based budgeting and incremental budgeting.)
১৭. কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়ন বলতে কী বুঝায়? এই পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের সুবিধা এবং অসুবিধাসমূহ আলোচনা করুন। (What is meant by activity-based budgeting? Discuss the advantages and disadvantages of activity-based budgeting.)

১৮. কর্ম-ভিত্তিক পদ্ধতিতে বাজেট প্রণয়নের যৌক্তিকতা আলোচনা করুন। (Discuss the rationality of activity-based budgeting.)
১৯. বিক্রয় বাজেট বলতে কী বুঝায়? বিক্রয় বাজেটকে প্রভাবিত করার বিভিন্ন উপাদানসমূহ বর্ণনা করুন। (What is meant by sales budget? State the various factors affecting a sales budget.)
২০. বিক্রয় বাজেট প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (Describe the method of preparing a sales budget.)
২১. উৎপাদন বাজেট বলতে কী বুঝায়? উৎপাদন বাজেটকে প্রভাবিত করার বিভিন্ন উপাদানসমূহ বর্ণনা করুন। (What is meant by production budget? Describe the various factors affecting a production budget.)
২২. উৎপাদন বাজেট প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (Describe the methods of preparing a production budget.)
২৩. প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট বলতে কী বুঝায়? প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেটকে প্রভাবিত করার বিভিন্ন উপাদানসমূহ বর্ণনা করুন। (What is meant by direct material budget? Describe the various factors affecting a direct material budget.)
২৪. প্রত্যক্ষ কাঁচামাল বাজেট প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (Describe the methods of preparing a direct material budget.)
২৫. প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট বলতে কী বুঝায়? প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেটকে প্রভাবিত করার বিভিন্ন উপাদানসমূহ আলোচনা করুন। (What is meant by direct labour budget? Describe the various factors affecting a direct labour budget.)
২৬. প্রত্যক্ষ শ্রম বাজেট প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (Describe the methods of preparing a direct labour budget.)
২৭. উৎপাদন উপরিব্যয় বাজেট বলতে কী বুঝায়? উৎপাদন উপরিব্যয় বাজেট প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (What is meant by manufacturing overhead budget? Describe the methods of preparing a direct labour budget.)
২৮. বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট বলতে কী বুঝায়? বিক্রয় এবং প্রশাসনিক খরচ বাজেট প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (What is meant by sales and administrative budget? Describe the methods of preparing a manufacturing overheads budget.)
২৯. নগদান বাজেট বলতে কী বোঝায়? নগদান বাজেট-এর বিভিন্ন উপাদানসমূহ বর্ণনা করুন। (What is meant by cash budget? Describe the various components of a cash budget.)
৩০. নগদান বাজেট প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (Describe the methods of preparing a cash budget.)
৩১. বাজেটকৃত আয় বিবরণী বলতে কী বুঝায়? বাজেটকৃত আয় বিবরণী প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (What is meant by budgeted income statement? Describe the methods of preparing a budgeted income statement.)
৩২. বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র বলতে কী বুঝায়? বাজেটকৃত উদ্বর্তপত্র প্রস্তুতের প্রণালী বর্ণনা করুন। (What is meant by budgeted balance sheet? Describe the methods of preparing a budgeted balance sheet.)
৩৩. The marketing department of Arab Corporation has submitted the following sales forecast for the year 2022 (assume that all sales are on account/credit):

	1st Quarter	2nd Quarter	3rd Quarter	4th Quarter
Budgeted unit sales	10,000	11,000	12,000	13,000

The selling price of the company's product is TK.20.00 per unit. Management expects to collect 60% of sales in the quarter in which the sales are made, 30% in the following quarter, and 10% of sales are expected to be uncollectible. The beginning balance of accounts receivable, all of which is expected to be collected in the first quarter, is TK.80,000.

The company expects to start the first quarter with 1,800 units in finished goods inventory. Management desires an ending finished goods inventory in each quarter equal to 20% of the next quarter's budgeted sales. The desired ending finished goods inventory for the fourth quarter is 2,000 units.

Required:

- a) Prepare the company's sales budget.
 - b) Prepare the schedule of expected cash collections.
 - c) Prepare the company's production budget for the upcoming financial year. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)
8. Thomas Company makes a product that is very popular as a Friendship Day gift. Thus, peak sales occur in July of each year, as shown in the company's sales budget for the three months given below:

	<u>May</u>	<u>June</u>	<u>July</u>	<u>Total</u>
Budgeted sales (all on account/credit)	Tk.400,000	Tk.500,000	Tk.1000,000	Tk.1,900,000

From past experience, the company has learned that 30% of a month's sales are collected in the month of sale, another 60% are collected in the month following sale, and the remaining 10% are collected in the second month following sale. Bad debts are negligible and can be ignored. March sales totaled Tk.330,000, and April sales totaled Tk.350,000.

Required:

- a) Prepare a schedule of expected cash collections from sales, by month and in total.
 - b) Assume that the company will prepare a budgeted balance sheet as of July 31. Compute the accounts receivable as of that date. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)
9. Village Ltd. has budgeted sales of its popular products for the next four months as follows:

	<u>Sales in Units</u>
April	50,000
May	75,000
June	90,000
July	80,000

The company is now in the process of preparing a production budget for the second quarter. Past experience has shown that end-of-month inventory levels must equal 15% of the following month's sales. The inventory at the end of March was 7,000 units.

Required:

Prepare a production budget for the second quarter; in your budget, show the number of units to be produced each month and for the quarter in total. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

৩৬. Three grams of scent oil are required for each bottle of Perfume, a very popular perfume made by a fragrance company. The cost of the perfume oil is TK.180 per kilogram. Budgeted production of Perfume is given below by quarters for Year 2 and for the first quarter of Year 3:

	<u>Year 2</u>				<u>Year 3</u>
	1st	2nd	3rd	4th	1st
	<u>Quarter</u>	<u>Quarter</u>	<u>Quarter</u>	<u>Quarter</u>	<u>Quarter</u>
Budgeted production (bottles)	80,000	100,000	140,000	100,000	80,000

Scent oil has become so popular as a Perfume element that it has become necessary to carry large inventories as a precaution against stock-outs. For this reason, the inventory of perfume oil at the end of a quarter must be equal to 30% of the following quarter's production needs. Some 40,000 grams of perfume oil will be on hand to start the first quarter of Year 2.

Required:

Prepare a direct materials budget for scent oil, by quarter and in total, for Year 2. At the bottom of your budget, show the amount of purchases in taka for each quarter and for the year in total. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

৩৭. The production manager of Hasin Corporation has submitted the following forecast of units to be produced by quarter for the upcoming financial year:

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>
Units to be produced	9,000	7,500	10,000	9,500

Each unit requires 0.40 direct labor-hours, and direct laborers are paid Tk.15.00 per hour.

Required:

Construct the company's direct labor budget for the upcoming financial year, assuming that the direct labor workforce is adjusted each quarter to match the number of hours required to produce the forecasted number of units produced. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

৩৮. The direct labor budget of Hamco Corporation for the upcoming financial year contains the following details concerning budgeted direct labor-hours:

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>
Budgeted direct labor-hours	10,000	11,000	10,500	10,800

The company's variable manufacturing overhead rate is Tk.4.20 per direct labor-hour and the company's fixed manufacturing overhead is Tk.60,000 per quarter. The only noncash

item included in fixed manufacturing overhead is depreciation, which is Tk.20,000 per quarter.

Required:

- a) Construct the company's manufacturing overhead budget for the upcoming financial year.
- b) Compute the company's manufacturing overhead rate (including both variable and fixed manufacturing overhead) for the upcoming financial year. Round off to the nearest whole cent. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

৩৯. The budgeted unit sales of Bolter Company for the upcoming financial year are provided below:

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>
Budgeted unit sales	20,000	18,000	16,000	15,000

The company's variable selling and administrative expense per unit is Tk.3.40. Fixed selling and administrative expenses include advertising expenses of Tk.9,000 per quarter, executive salaries of Tk.60,000 per quarter, and depreciation of Tk.15,000 per quarter. In addition, the company will make insurance payments of Tk.6,000 in the first quarter and Tk.4,000 in the third quarter. Finally, property taxes of Tk.7,000 will be paid in the second quarter.

Required:

Prepare the company's selling and administrative expense budget for the upcoming financial year. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

৪০. Habib Enterprise aims to keep a minimum cash balance of Tk.50,000 at the end of each quarter and a 14% open line of credit for Tk.95,000. If a minimum cash balance is needed to be kept at the end of each quarter, the company can borrow money from a bank on the first day of the quarter and pay back loans on the last day of the two following quarters. In January, the company plans to distribute Tk. 59,000 in cash as a dividend. It wants to make cash purchases of equipment for Tk. 150,000 in May and Tk. 48,000 in July. The company had Tk. 45,000 in cash as of the first of the year. The following additional details concern cash collection (receipts) and disbursements.

The company anticipates cash collections in the first quarter of Tk. 180,000, Tk. 500,000, Tk. 435,000, and Tk. 170,000. The following is the anticipated cash disbursement schedule:

	<u>1st Quarter (Tk.)</u>	<u>2nd Quarter (Tk.)</u>	<u>3rd Quarter (Tk.)</u>	<u>4th Quarter (Tk.)</u>
Direct materials	55,000	82,400	55,000	50,500
Direct labour	18,000	25,000	14,000	16,000
Manufacturing overhead	50,000	75,000	60,000	58,000
Selling and administrative	72,000	90,000	78,000	74,500

Required:

Prepare a cash budget for the year 2024. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

85. Chottogram Boating is the wholesale distributor of a small speed boat. Management has prepared the following summary data to use in its annual budgeting process:

Budgeted (sales)	500
Selling price per unit	Tk.200,000
Cost per unit	Tk.150,000
Variable selling and administrative expenses (per unit)	Tk.2000
Fixed selling and administrative expenses (per year)	Tk.100,000
Interest expense for the year	Tk.20,000

Required:

Prepare the company's budgeted income statement. Use the absorption costing and marginal/variable costing income statements. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

86. The management of Kamrul Copy, a photocopying center located on College Campus, has compiled the following data to use in preparing its budgeted balance sheet for next year:

	<u>Ending Balances</u>
Cash	?
Accounts receivable	Tk.9,000
Supplies inventory	Tk.4,000
Equipment	Tk.40,000
Accumulated depreciation	Tk.15,000
Accounts payable	Tk.2,000
Common stock	Tk.6,000
Retained earnings	?

Required:

Prepare the company's budgeted balance sheet. (Adapted from Managerial Accounting, 13th edition, by Garrison, Noreen, and Brewer)

87. Arabia company has prepared the following fixed budget for the year 2024.

Sales	2,000 units
Production	2,000 units
	<u>Tk.</u>
Direct materials	6,000
Direct labour	3,500
Variable overheads	3,250
Fixed overheads	<u>2,000</u>
	<u>Tk.13,750</u>

Budgeted selling price Tk.15 per unit.

At the end of the year, the following costs had been incurred for the actual production of 2,200 units.

	<u>Tk.</u>
Direct materials	9,000
Direct labour	4,850
Variable overheads	2,500
Fixed overheads	2,100

The actual sales were 2,200 units for Tk.24,200

Required:

- Prepare a fixed budget for the year 2024 using a marginal costing approach.
 - Prepare an income statement based on actual activity for the year 2024 using a marginal costing approach.
 - Prepare a flexible budget for the actual activity for the year 2024 using a marginal costing approach.
- (Adapted from ACCA, F5, freetuition, 2016)

88. ABC company uses a system of rolling budgets. The sales budget for 2024 is displayed below.

	<u>1st Quarter</u>	<u>2nd Quarter</u>	<u>3rd Quarter</u>	<u>4th Quarter</u>	<u>Total</u>
Sales	Tk.7,000	Tk.8,000	Tk.9,000	Tk. 9,700	Tk. 33,700

Actual sales for 1st quarter of the 2024 were Tk.7,500. The senior management has proposed that the revised assumption for sales growth should be 5% per quarter.

Required:

Prepare a rolling budget.

(Adapted from BPP, F5)

89. Haramine Company's current payroll budget of the following departments is as follows:

<u>Departments</u>	<u>Tk.</u>
Operations	25,000
Human Resources	35,000
Administration	25,000
Marketing	25,000
Accounting and Finance	10,000
Taxes	6,500

The company's management is wondering about how to set up the payroll budget for the upcoming year. The business must raise its payroll budget at varying rates for each department due to high inflation. The company must also hire and fire a number of new workers in the upcoming year, requiring adjustments to the payroll budget at the following rates:

- Operations departmental payrolls need to decrease by 20%.
- Human resources departmental payrolls need to increase by 30%.
- Administration departmental payrolls need to increase by 140%.

- 4) Marketing departmental payrolls need to increase by 70%.
- 5) Accounting and Finance departmental payrolls need to increase by 55%.
- 6) Tax departmental payrolls need to increase by 45%.

Required:

Prepare the payroll budget of the company for the year 2024, using an incremental basis.

89. The production department at Shabib Incorporation consists of four key activities: receiving deliveries, material handling, production runs, and quality testing. Each of these operations has a distinct cost driver. These are illustrated below, along with estimated quantities for the coming year.

Number of deliveries	400
Number of movements of material	350
Number of production runs	700
Number of quality tests	800

Additional tasks performed in the department include administration and supervision. Despite the fact that these tasks are unrelated to volume, they are nonetheless crucial tasks that cannot be undervalued when planning a budget. The upcoming period's budgeted expenses are displayed below.

	<u>Total (Tk.)</u>	<u>Attributable to:</u>
Management salaries	60,000	Supervision: Tk.45,000; Administration: Tk.15,000
Basic wages	40,000	Receiving deliveries: Tk.8,000; Production runs: Tk.6,000; Administration: Tk.8,000; Material handling: Tk.8,000; Quality tests: Tk.10,000
Overtime	25,000	Receiving deliveries: Tk.10,000; Quality tests: Tk.5,000; Production runs: Tk.10,000
Factory overheads	15,000	Receiving deliveries: Tk.4,000; Production runs: Tk.2,000; Administration Tk.1,500; Material handling Tk.3,000; Quality tests: Tk.1,500; Supervision: Tk.3,000
Other costs	3,000	Receiving deliveries: Tk.1,000; Supervision: Tk.1,000; Administration: Tk.1,000

Required:

Prepare an activity based budget for the forthcoming period that shows

- a) total cost for each activity
- b) total cost for the production department
- c) cost per activity unit.