

فهرست مطالب

۲	جایگاه برنامه و بودجه در شرکت توزیع
۲	مفاهیم پایه
۲	بودجه ریزی عملیاتی در شرکت توزیع
۲	چرخه برنامه ریزی و بودجه
۳	بودجه جاری و سرمایه ای
۳	اولویت بندی طرح های توسعه و بهسازی
۳	تحلیل هزینه-فایده و شاخص های اقتصادی
۳	شاخص های عملکرد و داشبورد مدیریتی
۳	ریسک های بودجه ای
۴	تعاملات سازمانی
۴	نکات آزمون و خطاهای رایج
۴	واژه نامه (Glossary)

جایگاه برنامه و بودجه در شرکت توزیع

واحد برنامه و بودجه به عنوان مغز متفکر و هدایت‌گر منابع مالی در شرکت‌های توزیع عمل می‌کند. وظیفه اصلی این واحد، ترجمه اهداف استراتژیک شرکت (مانند کاهش تلفات، افزایش قابلیت اطمینان شبکه و تکریم مشترکین) به اعداد و ارقام مالی است. در ساختار شرکت‌های توزیع، این واحد وظیفه برقراری تعادل میان «نیازهای فنی شبکه» و «محدودیت‌های منابع مالی» را بر عهده دارد.

مفاهیم پایه

- **برنامه:** مجموعه‌ای از اقدامات پیش‌بینی شده برای دستیابی به اهداف مشخص در بازه زمانی معین.
- **بودجه:** برنامه مالی شرکت که منابع و مصارف را برای یک سال مالی پیش‌بینی می‌کند.
- **اعتبار:** مبلغی که برای انجام یک فعالیت خاص (مانند احداث فیدر) تصویب شده است.
- **تخصیص:** اجازه صدور دستور پرداخت برای بخشی از بودجه مصوب.
- **نقدینگی:** موجودی نقدی واقعی شرکت که اجازه تبدیل بودجه به عملیات اجرایی را می‌دهد.

بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت توزیع

در بودجه‌ریزی عملیاتی، به جای تمرکز بر «هزینه‌ها»، بر «خروجی‌ها» تمرکز می‌شود. مثال: به جای بودجه‌ریزی برای «خرید تجهیزات»، برای «کاهش درصد تلفات» یا «برقرسانی به ۵۰۰ مشترک جدید» بودجه تخصیص می‌یابد.

چرخه برنامه‌ریزی و بودجه

- **تدوین اهداف:** مبتنی بر برنامه استراتژیک شرکت توانیر.
- **برآورد منابع:** پیش‌بینی درآمدهای حاصل از فروش انرژی و سایر منابع.
- **تنظیم بودجه:** نگارش بودجه پیشنهادی (جاری و سرمایه‌ای).
- **تصویب:** توسط هیئت‌مدیره و مجامع عمومی.
- **اجرا و نظارت:** پایش انحرافات ماهانه.
- **ارزیابی و بازخورد:** اصلاح بودجه (متمم یا اصلاحیه).

بودجه جاری و سرمایه‌ای

- **بودجه جاری:** هزینه‌هایی که برای تداوم عملیات نیاز است (حقوق، تعمیرات و نگهداری، بیمه، اجاره).
- **بودجه سرمایه‌ای (طرح‌های عمرانی):** هزینه‌هایی که منجر به ایجاد دارایی ثابت می‌شود (احداث پست، توسعه شبکه ۲۰ کیلوولت، خرید تجهیزات اتوماسیون)

اولویت‌بندی طرح‌های توسعه و بهسازی

در شرکت توزیع، محدودیت منابع وجود دارد. اولویت‌بندی بر اساس شاخص‌های زیر انجام می‌شود:

- * **شاخص نرخ خرابی (SAIDI/SAIFI):** مناطقی که بیشترین قطعی را دارند.
- * **تراکم بار:** نقاطی که دچار افت ولتاژ شدید هستند.
- * **کاهش تلفات:** پروژه‌هایی با دوره بازگشت سرمایه کوتاه (مانند جایگزینی سیم با کابل خودنگهدار).

تحلیل هزینه-فایده و شاخص‌های اقتصادی

برای پروژه‌های سرمایه‌ای از مدل‌های اقتصادی استفاده می‌شود:

* **NPV (ارزش فعلی خالص):**

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t - C_t}{(1+i)^t}$$

* **BCR (نسبت فایده به هزینه):** مجموع منافع تقسیم بر مجموع هزینه‌ها. اگر $BCR > 1$ باشد، پروژه توجیه اقتصادی دارد.

شاخص‌های عملکرد و داشبورد مدیریتی

کارشناس بودجه باید داشبوردی شامل موارد زیر داشته باشد:

- * درصد تحقق بودجه سرمایه‌ای نسبت به مصوب.
- * میزان هزینه‌کرد تعمیرات و نگهداری نسبت به درآمد.
- * نرخ انحراف از برنامه زمان‌بندی پروژه‌ها.

ریسک‌های بودجه‌ای

- ریسک تورم: افزایش ناگهانی قیمت تجهیزات (مانند ترانسفورماتور و کابل).
- ریسک درآمدی: کاهش وصول مطالبات از مشترکین.
- ریسک تخصیص: عدم دریافت نقدینگی از توانیر یا دولت.

تعاملات سازمانی

- امور مالی: تایید نقدینگی و ثبت اسناد.
- بهره‌برداری: اولویت‌بندی تعمیرات شبکه.
- طرح و توسعه: ارائه پروژه‌های زیرساختی و توسعه شبکه.
- تدارکات: فرآیند خرید با بهترین قیمت (مناقصه).

نکات آزمون و خطاهای رایج

- خطا: بودجه‌ریزی بدون توجه به نقدینگی.
- نکته: همیشه هزینه‌های «بالاسری» (Overhead) در پروژه‌های سرمایه‌ای لحاظ شود.
- نکته: در بررسی انحرافات، حتماً «تورم فصلی» تجهیزات لحاظ گردد.

واژه‌نامه (Glossary)

- CAPEX: هزینه‌های سرمایه‌ای. (Capital Expenditure)
- OPEX: هزینه‌های عملیاتی. (Operating Expenditure)
- Cash Flow: جریان نقدی.
- Deviation: انحراف (اختلاف عملکرد واقعی با بودجه مصوب).