

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*Διπλωματική Εργασία*

Του

Ιωαννίδη Γεώργιου

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2018

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ιωαννίδης Γεώργιος

Πτυχίο Εφαρμογών Πληροφορικής στην Διοίκηση και στην Οικονομία, ΤΕΙ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2013

Διπλωματική Εργασία

Υποβαλλόμενη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεών του

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής  
Σταυρόπουλος Αντώνιος

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 27/06/2018

Σταυρόπουλος Αντώνιος

Δριτσάκης Νικόλαος

Στειακάκης Εμμανουήλ

.....

.....

.....

Ιωαννίδης Γεώργιος

.....

© 2018, Γεώργιος Ιωαννίδης

Η έγκριση της μεταπτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος (Ν. 5343/32 αρ.202 παρ.2).

## Περίληψη

Στην σημερινή εποχή όλες οι επιχειρήσεις έχουν ως πρωτεύοντες στόχους την βιωσιμότητα και την αύξηση των κερδών τους. Οι προϋπολογισμοί συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.

Στην διπλωματική εργασία που παρουσιάζεται, προβάλλονται τα είδη των προϋπολογισμών. Αναφέρεται η διαδικασία κατάρτισης, οι προϋποθέσεις που απαιτούνται, και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η πραγματοποίηση ενός προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση. Προσδιορίζεται, ο ορισμός και η αναγκαιότητα των προϋπολογισμών ως εργαλείο σε μία επιχείρηση. Αναλύονται τα ξεχωριστά τμήματα των προϋπολογισμών ώστε να επιτευχθεί ο γενικός προϋπολογισμός, μέσω δύο παραδειγμάτων, εικονικών επιχειρήσεων. Τέλος ακολουθούνται τα τελικά συμπεράσματα.

Λέξεις Κλειδιά: προϋπολογισμός, είδη προϋπολογισμών, γενικός προϋπολογισμός.

# Abstract

In contemporary era all companies have as their primary goals their sustainability and the increasement of their profits. Budgets contribute to the achievement of these goals.

The current dissertation presents the different types of budgets. The process of training, the required presuppositions and the advantages of running budget in a company are also mentioned. The definition and the necessity of budgets as an operation tool for a business are stated as well. Through the examples of two virtual businesses the separated parts of the budgets are analyzed so as the general budget to be achieved. In the end, the final results are depicted.

Key words: budget, types of budgets, general budget.

## Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 10 |
| 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ .....                                | 11 |
| 2.1 Ο ορισμός του προϋπολογισμού .....                                      | 11 |
| 2.2 Η ευρεία χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών .....                         | 11 |
| 2.3 Η επιτροπή προϋπολογισμού .....   | 12 |
| 2.4 Ο ανθρώπινος παράγοντας στην διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών ..... | 13 |
| 2.5 Σχεδιασμός και έλεγχος προϋπολογισμού .....                             | 15 |
| 2.6 Χρονική διάρκεια προϋπολογισμών .....                                   | 15 |
| 2.7 Συστατικά στοιχεία κατάρτισης του προϋπολογισμού .....                  | 16 |
| 2.8 Προϋπολογιστικός έλεγχος.....   | 17 |
| 2.9 Τα πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού .....                               | 18 |
| 2.10 Προϋποθέσεις κατάρτισης ενός προϋπολογισμού .....                      | 19 |
| 2.11 Διαδικασία προετοιμασίας προϋπολογισμού .....                          | 20 |
| 3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΔΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ .....  | 22 |
| 3.1 Ενδιάμεση προϋπολογιστική.....  | 22 |
| 3.2 Λειτουργικοί και χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί .....                | 22 |
| 3.2.1 Λειτουργικοί προϋπολογισμοί.....                                      | 23 |
| 3.2.2 Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί.....                                | 23 |
| 3.3 Στατικός και ελαστικός προϋπολογισμός.....                              | 23 |
| 3.3.1 Στατικός προϋπολογισμός .....   | 23 |
| 3.3.2 Ελαστικός προϋπολογισμός.....   | 24 |
| 3.4 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης .....                                    | 24 |
| 3.4.1 Στάδια μηδενικής βάσης .....  | 25 |
| 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .....                                     | 27 |
| 4.1 Ορισμός γενικού προϋπολογισμού.....                                     | 27 |
| 4.2 Λειτουργικοί προϋπολογισμοί.....  | 28 |
| 4.2.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων .....   | 28 |
| 4.2.1.1 Μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα πωλήσεων .....              | 28 |
| 4.2.1.2 Στόχοι και παράγοντες ενός προϋπολογισμού πωλήσεων .....            | 29 |
| 4.2.2 Προϋπολογισμός παραγωγής.....   | 30 |
| 4.2.2.1 Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο πρόγραμμα παραγωγής .....               | 31 |
| 4.2.2.2 Στόχοι προϋπολογισμού παραγωγής.....                                | 31 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.3 Προϋπολογισμός άμεσων υλικών .....                        | 32 |
| 4.2.4 Προϋπολογισμός αγοράς άμεσων υλικών .....                 | 33 |
| 4.2.5 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας .....                      | 34 |
| 4.2.6 Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ) .....    | 34 |
| 4.2.7 Προϋπολογισμός έμμεσων υλικών .....                       | 35 |
| 4.2.8 Προϋπολογισμός έμμεσης εργασίας .....                     | 35 |
| 4.2.9 Προϋπολογισμός γενικών εξόδων .....                       | 36 |
| 4.2.10 Προϋπολογισμός διοικητικών εξόδων .....                  | 38 |
| 4.3 Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί .....                     | 39 |
| 4.3.1 Ταμιακός προϋπολογισμός.....                              | 39 |
| 4.3.1.1 Ροή διαθέσιμων .....                                    | 40 |
| 4.3.1.2 Πρόγραμμα και στόχοι ενός ταμιακού προϋπολογισμού ..... | 40 |
| 4.3.1.3 Προϋπολογισμός μετρητών .....                           | 42 |
| 4.3.2 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης.....                  | 42 |
| 4.3.3 Προϋπολογισμός ισολογισμού .....                          | 43 |
| 5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....  | 45 |
| ΕΦΑΡΜΟΓΗ 1.....   | 45 |
| ΕΦΑΡΜΟΓΗ 2.....   | 50 |
| 6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....                                   | 68 |
| 7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....                                 | 69 |

## Πίνακες

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1-1: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝ Π1 .....                | 46 |
| Πίνακας 1-2: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝ Π2 .....                | 46 |
| Πίνακας 1-3: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α΄ ΥΛΩΝ Υ1 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1 ..... | 46 |
| Πίνακας 1-4: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α΄ ΥΛΩΝ Υ2 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1 ..... | 46 |
| Πίνακας 1-5: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α΄ ΥΛΩΝ Υ1 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2 ..... | 46 |
| Πίνακας 1-6: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α΄ ΥΛΩΝ Υ2 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2 ..... | 46 |
| Πίνακας 1-7: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ1 .....              | 47 |
| Πίνακας 1-8: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ2 .....              | 47 |
| Πίνακας 1-9: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ1 .....      | 47 |
| Πίνακας 1-10: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ2 .....     | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1-11: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1.....                                   | 48 |
| Πίνακας 1-12: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2.....                                   | 48 |
| Πίνακας 1-13: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1.....                                | 48 |
| Πίνακας 1-14: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2.....                                | 49 |
| Πίνακας 1-15: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1 .....   | 49 |
| Πίνακας 1-16: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2 .....   | 49 |
| Πίνακας 1-17: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝ Π1.....                                    | 49 |
| Πίνακας 1-18: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝ Π2.....                                    | 50 |
| Πίνακας 2-1: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ .....  | 50 |
| Πίνακας 2-2: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΕ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ .....                                     | 51 |
| Πίνακας 2-3: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Α .....                                 | 52 |
| Πίνακας 2-4: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Β .....                                 | 52 |
| Πίνακας 2-5: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Γ .....                                 | 53 |
| Πίνακας 2-6: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Α .....                    | 53 |
| Πίνακας 2-7: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Β.....                     | 54 |
| Πίνακας 2-8: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Γ .....                    | 55 |
| Πίνακας 2-9: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Α .....                               | 56 |
| Πίνακας 2-10: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Β .....                              | 56 |
| Πίνακας 2-11: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Γ .....                              | 57 |
| Πίνακας 2-12: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝ Α.....   | 57 |
| Πίνακας 2-13: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝ Β.....   | 57 |
| Πίνακας 2-14: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝ Γ .....  | 58 |
| Πίνακας 2-15: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΤΡΙΜΗΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Α,Β ΚΑΙ Γ.....   | 59 |
| Πίνακας 2-16: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΒΕ 1 <sup>Ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ.....   | 60 |
| Πίνακας 2-17: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....                                      | 60 |
| Πίνακας 2-18: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΩΜΕΝΩΝ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΤΡΙΜΗΝΟΥ ..... | 61 |
| Πίνακας 2-19: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΩΝ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΤΡΙΜΗΝΟΥ .....            | 62 |
| Πίνακας 2-20: ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΤΡΙΜΗΝΟΥ .....                                 | 64 |



|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 2-21: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31 ΜΑΡΤΙΟΥ ..... | 66 |
| Πίνακας 2-22: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31 ΜΑΡΤΙΟΥ .....        | 67 |

## **Εικόνες**

|  |    |
|--|----|
| Εικόνα 2.3 Επιτροπή προϋπολογισμού ..... | 13 |
| Εικόνα 4.1 Γενικός προϋπολογισμός .....  | 27 |

## 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η μελέτη της κατάρτισης ενός προϋπολογιστικού προγράμματος σε μια επιχείρηση. Πριν την κατάρτιση αυτή γίνεται πρώτα η ανάλυση της διαδικασίας, αναφέρονται οι προϋποθέσεις και οι παράγοντες που συμβάλλουν ώστε να πραγματοποιηθεί το πρόγραμμα αυτό.

Στις μέρες μας μια ελληνική επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες, όπως είναι ο ανταγωνισμός, η οικονομική κρίση, η έλλειψη ρευστότητας, το καταναλωτικό περιβάλλον το οποίο δεν είναι σταθερό. Για αυτό τον λόγο ο προϋπολογισμός σε μία επιχείρηση αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο φανερώνει την τυπική απόκλιση στους προϋπολογιστικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση σε σχέση με τους πραγματικούς στόχους της. Είναι μία διαδικασία με την οποία ένας επιχειρηματίας έχει την ικανότητα να προβλέψει τα αποτελέσματα και ανάλογα μ αυτά να χρησιμοποιήσει τους απαραίτητους πόρους για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησής του στην παραγωγική διαδικασία. Επίσης είναι ένα βραχυχρόνιο μέσο το οποίο βοηθά στον έλεγχο και στον συντονισμό ενός προγράμματος.

Σ ένα πρόγραμμα προϋπολογισμού, απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία του είναι η συμμετοχή των εργαζόμενων και των στελεχών διοίκησης με σκοπό την συνεργασία για το έργο ενός λειτουργικού προγράμματος προϋπολογισμού δίνοντας έμφαση στις διαφορές σχεδίασης και υλοποίησης του. Χρησιμεύει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην αποτελεσματικότερη χρήση των χρηματοοικονομικών πόρων σε μία καθορισμένη περίοδο.

Η δομή της εργασίας αποτελείται από το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο το οποίο αναφέρει τα πλεονεκτήματα, την αναγκαιότητα του προϋπολογισμού καθώς και, τα βήματα και τις προϋποθέσεις για την κατάρτισή του. Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζει τα είδη των προϋπολογισμών. Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύει τα τμήματα του γενικού προϋπολογισμού. Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο εφαρμόζουμε την θεωρία και την ανάλυση του γενικού προϋπολογισμού με την χρήση δύο παραδειγμάτων δύο εικονικών επιχειρήσεων. Και τέλος, το 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιέχει τα συμπεράσματα.

## **2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ**

### **2.1 Ο ορισμός του προϋπολογισμού**

Ο προϋπολογισμός ορίζεται ως η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης, το οποίο έχει καταρτιστεί από τη διοίκηση ενός Οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματικότερη κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων σε μια δεδομένη περίοδο. Ο προϋπολογισμός αποτελεί, ένα χρήσιμο εργαλείο τόσο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, όσο και κατά τη διαδικασία επίτευξης των στόχων που τέθηκαν με βάση τον χρονικό προγραμματισμό.

Ο προϋπολογισμός παρέχει επίσης ένα σχέδιο για το μέλλον σύμφωνα με το οποίο γίνεται η απόκτηση και η χρησιμοποίηση οικονομικών, κυρίως, πόρων. Ο προϋπολογισμός καταρτίζεται για μικρές περιόδους συνήθως μέχρι ενός έτους και αποτελεί στην ουσία ένα βραχυχρόνιο μηχανισμό ελέγχου της εφαρμογής του μακροχρόνιου προγραμματισμού.

(Νεγκάκης, 2015, σ.247)

### **2.2 Η ευρεία χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών**

Οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες τις χρησιμοποιούν καθημερινά σαν εργαλεία στην λήψη των αποφάσεων. Γενικά οι προϋπολογισμοί όμως είναι πολύ χρήσιμοι και για τις μεσαίες επιχειρήσεις αλλά και για τις μικρές. Αρκετές πτωχεύσεις πολλών μικρών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν γινόταν μία έγκαιρη προσπάθεια στον προγραμματισμό ώστε να μπορέσουν να προβλέψουν τις δυσκολίες και τις καθυστερήσεις στην είσπραξη μετρητών, το ύψος των πιθανών πωλήσεων, με αποτέλεσμα να περιορίσουν και να ελέγξουν τα έξοδα από την αρχή της έναρξής τους.

Οι προϋπολογισμοί για τις μικρές επιχειρήσεις δεν χρειάζονται να είναι απαραίτητα σημαντικοί και εξειδικευμένοι, αλλά κάποιοι προϋπολογισμοί οποιασδήποτε φύσης και έκτασης είναι χρήσιμοι τόσο για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών όσο και για τους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Παρ όλα

αυτά στην πραγματικότητα υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς αλλά οι επιχειρηματίες δεν αντιλαμβάνονται την ύπαρξή τους, και αυτό συμβαίνει όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

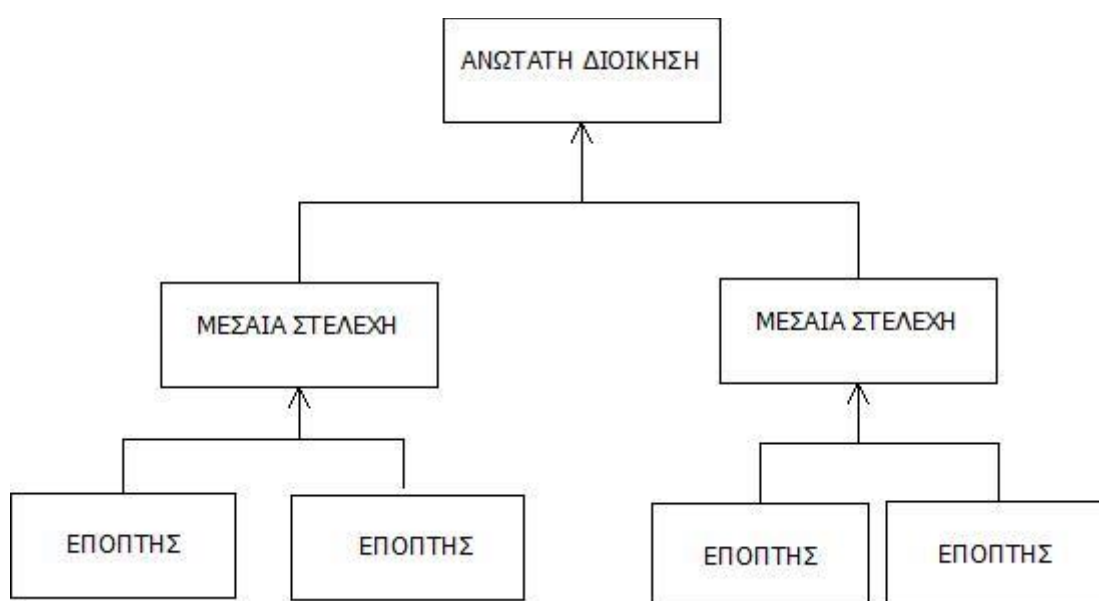
Σ αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι πολλοί επιχειρηματίες, ισχυρίζονται ότι οι προϋπολογισμοί έχουν αβεβαιότητες και σύμφωνα με τις συνθήκες της επιχείρησής τους, τους κάνει μη πρακτικούς. Οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς σαν απαραίτητο εργαλείο και αναγκαία βοήθεια για την εργασία τους, είναι συνήθως οι πιο ανταγωνιστικές και καλύτερα οργανωμένες. Οι υποστηρικτές των προϋπολογισμών ισχυρίζονται ότι τα οφέλη από τους προϋπολογισμούς σχεδόν πάντα ξεπερνούν το κόστος της ετοιμασίας τους. Το συμπέρασμα είναι ότι όταν οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται κατάλληλα διευκολύνουν τον προγραμματισμό, παρέχουν στόχους οι οποίοι αποτελούν τη βάση για συγκρίσεις και εκτιμήσεις της αποτελεσματικότητας, προάγουν την επικοινωνία και τον συντονισμό μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και διευκολύνουν τον απολογιστικό έλεγχο αυτής. (Τσακλάγκανος, 1997, σ. 8-9)

### **2.3 Η επιτροπή προϋπολογισμού**

Η επιτροπή προϋπολογισμού είναι αρμόδια για θέματα πολιτικής που σχετίζονται με το προϋπολογιστικό πρόγραμμα και για το συντονισμό της κατάρτισης ενός προϋπολογισμού. Η επιτροπή αποτελείται από τον πρόεδρο, τους αντιπρόεδρους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την τις λειτουργίες όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή, οι προμήθειες και τον εσωτερικό ελεγκτή. Οι τυχόν διαφωνίες ανάμεσα σε τμήματα του οργανισμού για θέματα που σχετίζονται με τον προϋπολογισμό επιλύονται από την επιτροπή προϋπολογισμού. Επιπλέον, η επιτροπή προϋπολογισμού εγκρίνει τον τελικό προϋπολογισμό και λαμβάνει περιοδικές εκθέσεις που αφορούν την πρόοδο μιας επιχείρησης προς την κατεύθυνση των προϋπολογιστικών στόχων.

Είναι συχνό φαινόμενο να υπάρχουν διενέξεις σχετικά με θέματα προϋπολογισμού. Επειδή οι προϋπολογισμοί κατανέμουν πόρους, η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών σε μεγάλο βαθμό καθορίζει ποια τμήματα παίρνουν περισσότερους πόρους και ποια παίρνουν λιγότερους. Επιπλέον, ο προϋπολογισμός

καθορίζει τα πρότυπα αναφοράς με τα οποία τα στελέχη και τα τμήματά τους θα αξιολογηθούν. Με συνέπεια τα στελέχη παίρνουν την διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών πολύ σοβαρά και καταβάλλουν έντονες προσπάθειες για να διασφαλίσουν ότι θα προστατευτούν τα συμφέροντά τους και τα συμφέροντα των τμημάτων τους. Για αυτό τον λόγο, η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί εύκολα να εκφυλιστεί σε διαμάχη μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, με αποτέλεσμα να λησμονείται ότι όλοι προσπαθούν για την επίτευξη κοινών στόχων. (Garrison & Noreen, 2005 , σ.383)



*Εικόνα 2.3 Επιτροπή προϋπολογισμού*

## **2.4 Ο ανθρώπινος παράγοντας στην διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών**

Για να έχει επιτυχία ένα προϋπολογιστικό πρόγραμμα πρέπει να υπάρχουν δύο προϋποθέσεις, πρώτον τον βαθμό στον οποίο τα στελέχη αποδέχονται το πρόγραμμα ως ζωτικό τμήμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, και δεύτερον από τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη χρησιμοποιούν τα δεδομένα του προϋπολογισμού.

Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ενός προϋπολογιστικού προγράμματος, πρέπει να έχει την πλήρη αποδοχή και την υποστήριξη των ατόμων που κατέχουν κεντρικές στελεχικές θέσεις. Αν τα στελέχη από κατώτερα κλιμάκια καταλάβουν ότι οι προϊστάμενοί τους τηρούν υποτονική στάση απέναντι στην

κατάρτιση προϋπολογισμών ή απλά ανέχονται την διαδικασία αυτή, τότε η στάση τους θα αντανakλά μια παρόμοια στάση ενθουσιασμού. Τα στελέχη αν δεν δείξουν ενθουσιασμό και προσήλωση, τότε το πιθανότερο είναι τα υπόλοιπα στελέχη να έχουν την ίδια στάση.

Κατά την διάρκεια ενός προϋπολογιστικού προγράμματος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα ανώτερα στελέχη να μη χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό ως μοχλό για άσκηση πιέσεων στους εργαζόμενους. Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών με αρνητικούς τρόπους καλλιεργούν ένταση, εχθρότητα και δυσπιστία, αντί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνεργασία και παραγωγικότητα. Αντίθετα ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται ως θετικό εργαλείο το οποίο βοηθά στον καθορισμό στόχων, τη μέτρηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων, και τον εντοπισμό των τομέων εκείνων που χρειάζονται επιπλέον προσπάθεια. Η διαχείριση ενός προϋπολογιστικού προγράμματος απαιτεί πολλή διορατικότητα και ευαισθησία από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών. Το προϋπολογιστικό πρόγραμμα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι που να παίζει ρόλο θετικού βοηθήματος για την επίτευξη τόσο των ατομικών όσο και των εταιρικών στόχων.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να έχουν υπόψη ότι η ανθρώπινη πτυχή της κατάρτισης προϋπολογισμών έχει κεφαλαιώδη σημασία. Είναι εύκολο να απορροφηθεί κανείς στις τεχνικές πτυχές του προϋπολογισμού και να αγνοήσει τις ανθρώπινες πτυχές. Η χρήση των δεδομένων του προϋπολογισμού με αυστηρό και άκαμπτο τρόπο είναι συχνά το σοβαρότερο πρόβλημα των ατόμων των οποίων η απόδοσή τους αξιολογείται με τη βοήθεια προϋπολογισμών. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να θυμούνται ότι ο σκοπός του προϋπολογισμού είναι η παρακίνηση των εργαζομένων και ο συντονισμός των προσπαθειών τους.

Οι επιχειρήσεις καταρτίζουν προϋπολογισμούς οι οποίοι είναι είτε οριακοί, είτε υψηλών απαιτήσεων. Οριακός προϋπολογισμός είναι αυτός που έχει πολύ μικρή πιθανότητα υλοποίησης και στην πράξη θα υλοποιηθεί λιγότερες από τις μισές φορές ακόμα και από τα πιο ικανά στελέχη. Ενώ ο προϋπολογισμός υψηλών απαιτήσεων είναι αυτός που έχει τολμηρούς στόχους, αλλά μπορεί να υλοποιηθεί με σκληρή δουλειά. Τα στελέχη συνήθως προτιμούν τους προϋπολογισμούς υψηλών απαιτήσεων. Τέτοιοι προϋπολογισμοί συνδυάζονται συνήθως με μόνους που

δίνονται όταν επιτευχθούν οι προϋπολογισθέντες στόχοι, ενώ δίνονται επιπλέον μόνους όταν ξεπεραστούν οι στόχοι. (Garrison & Noreen, 2005, σ.380-381)

## **2.5 Σχεδιασμός και έλεγχος προϋπολογισμού**

Συνήθως οι όροι σχεδιασμός και έλεγχος συνδέονται και ορισμένες φορές χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο που αφήνει να εννοηθεί ότι σημαίνουν το ίδιο πράγμα. Στην πραγματικότητα ο σχεδιασμός και ο έλεγχος είναι δύο διαφορετικές έννοιες. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάπτυξη στόχων και την κατάρτιση ποικίλων προϋπολογισμών για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται από τα στελέχη ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν στη φάση του σχεδιασμού και όλα τα τμήματα του οργανισμού να συνεργαστούν προς την επίτευξη αυτού του στόχου. Για να είναι απόλυτα αποτελεσματικό ένα καλό σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμών πρέπει να εξασφαλίζει και το σχεδιασμό, και τον έλεγχο. Με λίγα λόγια ο καλός σχεδιασμός χωρίς αποτελεσματικό έλεγχο είναι χάσιμο χρόνου. (Garrison & Noreen, 2005, σ.377)

## **2.6 Χρονική διάρκεια προϋπολογισμών**

Η χρονική περίοδος αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού. Υπάρχουν προϋπολογισμοί μεγάλης χρονικής διάρκειας, οι οποίοι αναφέρονται σε μια σειρά διαδοχικών ετών και αφορούν σχέδια στα οποία η πραγματοποίησή τους θα απαιτήσει δαπάνες σε περισσότερο του ενός έτους. Στην περίπτωση αυτή επιβάλλεται να ληφθούν υπόψη παράγοντες που είναι μέχρι σήμερα γνωστοί. Οι προϋπολογισμοί αυτής της κατηγορίας, αφορούν κεφαλαιουχικές δαπάνες και καλύπτουν περίοδο 5 έως 10 έτη.

Οι προϋπολογισμοί περιόδου καλύπτουν συνήθως ένα λογιστικό έτος, με σκοπό την χρηματική έκφραση ενός σχεδίου δράσης το οποίο καλύπτει λειτουργίες της μονάδας για την επόμενη χρονική περίοδο.

Και τέλος έχουμε τους προϋπολογισμούς εκμετάλλευσης οι οποίοι είναι μικρότερης διάρκειας δηλαδή τριμήνου, εξαμήνου και μήνα. Αυτοί θεωρούνται οι καταλληλότεροι εκφραστές για τον έλεγχο των δαπανών και των εσόδων της

επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο εκτός από την χρονική διάρκεια ενός προϋπολογισμού παίζει σημαντικό ρόλο και η συχνότητα αναθεώρησής του. Η συχνότητα αυτή εξαρτάται από τις συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης και συγκεκριμένα της δυνατότητας πρόβλεψης οικονομικών μεγεθών για την χρονική περίοδο την οποία έχουμε προγραμματίσει. (Νεγκάκης, 2015, σ.251).

## **2.7 Συστατικά στοιχεία κατάρτισης του προϋπολογισμού**

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προϋπολογισμού και ελέγχου περιλαμβάνει την εφαρμογή της ευρείας έννοιας του προγράμματος προϋπολογισμού και ελέγχου σ όλες τις φάσεις της λειτουργίας σε μια επιχείρηση και των εφαρμογή μιας προσέγγισης των συνολικών συστημάτων.

Τα βασικά στοιχεία για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι :

- Αξιολόγηση της επίδρασης όλων των σχετικών μεταβλητών στην επιχείρηση.
- Συγκεκριμενοποίηση των αντικειμενικών στόχων και του ίδιου του αντικειμένου της επιχείρησης.
- Αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης.
- Προετοιμασία γύρω από τις προϋποθέσεις σχεδιασμού.
- Προετοιμασία και αξιολόγηση των σχεδίων της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη και αποδοχή του στρατηγικού μακροπρόθεσμου σχεδίου.
- Ανάπτυξη και θεώρηση του τακτικού βραχυχρόνιου σχεδίου.
- Ανάπτυξη και θεώρηση συμπληρωματικών αναλύσεων.
- Εκτέλεση των σχεδίων.
- Ανάπτυξη, συμπλήρωση και διανομή των αναφορών σχετικά με τη λειτουργία και την εκτέλεση του προγράμματος.
- Εκτέλεση των τυχόν ενεργειών που ακολουθούν.

(Τσακλάγκανος, 1997, σ.32)



## 2.8 Προϋπολογιστικός έλεγχος

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος είναι απαραίτητος για να τεθούν πρότυπα και ένα σύστημα κοστολόγησης για τον αποτελεσματικό έλεγχο των αποτελεσμάτων. Προϋπολογίζοντας το ποσό των χρημάτων που θα ξοδευτούν δεν είναι απαραίτητο ότι τα κόστη θα ελέγχονται ή θα μειώνονται. Αντίθετα ο προϋπολογιστικός έλεγχος βοηθά την αύξηση των κερδών, το οποίο σημαίνει μείωση των χρημάτων που ξοδεύονται. Παρακάτω αναφέρουμε τα βήματα και τις τεχνικές του προϋπολογιστικού ελέγχου.

Τα βήματα είναι τα εξής:

1. Δεδομένα και στόχοι της παραγωγής και των πωλήσεων λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένας προϋπολογισμός.
2. Προϋπολογισμοί δαπανών καταρτίζονται για την παραγωγή και τις πωλήσεις χρησιμοποιώντας μηχανισμούς ελέγχου του κόστους προκειμένου να περιοριστούν τα έξοδα.
3. Τα επίπεδα αποθεμάτων κατανέμονται σε κατάλληλα όρια.
4. Λεπτομέρειες προϋπολογισμού αξιολογούνται τακτικά έναντι των προκαθορισμένων μεγεθών.
5. Λεπτομέρειες του προϋπολογισμού αναθεωρούνται, όπου αυτό είναι αναγκαίο.

Κάποια συστήματα προϋπολογιστικού ελέγχου χρησιμοποιούν 13 περιόδους των 28 ημερών διότι τα προγράμματα έχουν ίση χρονική διάρκεια. Κάποια άλλα χρησιμοποιούν μηνιαία ή εβδομαδιαία χρονική διάρκεια. Όπως αναφερθήκαμε παραπάνω ο προϋπολογιστικός έλεγχος είναι ένα εργαλείο για να προβλέψουμε και να ελέγχουμε τα μελλοντικά κόστη. Ο έλεγχος αυτός προσδιορίζει το επίπεδο της αποδοτικότητας για τους εργαζομένους καθώς και τον εξοπλισμό της επιχείρησης, με σκοπό να περιορίσει τις σπατάλες και τα περιττά έξοδα. Για αυτό τον λόγο θα αναλύσουμε κάποιες τεχνικές προϋπολογιστικού ελέγχου.

Οι τεχνικές προϋπολογιστικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Η λογιστική υπευθυνότητας, είναι μια τεχνική η οποία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των εξόδων. Τα διοικητικά στελέχη είναι

οι υπεύθυνοι για τον έλεγχο των δαπανών σε αντίθεση ενός προκαθορισμένου προτύπου στον δικό τους χώρο εργασίας.

- Η προβλεπτική λογιστική, είναι μία τεχνική η οποία χρησιμοποιεί επιχειρηματικά μοντέλα κατά την λήψη αποφάσεων, τα οποία χρησιμοποιούνται στην κυβερνητική, στην επιχειρησιακή έρευνα και σε άλλες ποσοτικές μεθόδους.
- Η συμμετοχική διοίκηση, χρησιμοποιεί την αξιοποίηση των απόψεων όλων των διοικητικών στελεχών όταν καταρτίζονται οι προϋπολογισμοί και με βάση αυτών γίνεται ο έλεγχος.
- Η ανάλυση αποκλίσεων, είναι ένας συστηματικός όλων των όψεων του κόστους, οι οποίοι εμφανίζουν απόκλιση από το προϋπολογιστικό πρότυπο, με σκοπό να ερευνηθούν τα διοικητικά στελέχη για πιο λόγο το κόστος έχει διαφοροποιηθεί.
- Η ελαστική προϋπολογισμού, επιτρέπει μια ποικιλία σε κόστη, τα οποία τα μεγέθη τους μεταβάλλονται όπως απαιτείται από την επιχείρηση. (Φίλιος, 2012, σ.99)

## **2.9 Τα πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού**

Ένας προϋπολογισμός για να συνταχθεί απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και χρόνο από τα διοικητικά στελέχη. Είναι μία πολύπλοκη διαδικασία η οποία απαιτεί στοιχεία από διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αφού επιτευχθεί η σύνταξη ακολουθεί η διαδικασία έγκρισης του προϋπολογισμού η οποία ενδέχεται να ενσωματώνει τροποποίηση ή προσαρμογή ορισμένων στοιχείων στους γενικούς προϋπολογισμούς της επιχείρησης. Παρακάτω γίνεται μία αναφορά των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων.

- Υποχρεώνει τα διοικητικά στελέχη σ ένα μακροχρόνιο σχεδιασμό το οποίο θα προβλέψει και θα αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα με αποτελεσματικό τρόπο.
- Προσφέρει κίνητρα για υψηλή απόδοση στην εργασία μέσω του προσδιορισμού επίτευξης στόχων που γίνεται.

- Βοηθά στην εκτίμηση των οικονομικών μεγεθών ποσοτικών και χρηματικών για την περίοδο που γίνεται ο προϋπολογισμός.
- Τα διοικητικά στελέχη αναλύουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν την επιχείρηση.
- Συμβάλλει στον προσδιορισμό κόστους, διότι ο προϋπολογισμός περιέχει την πρόγνωση του κόστους των άμεσων υλικών, της εργασίας και των γενικών εξόδων.
- Υπολογίζει τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης για την προϋπολογισμένη περίοδο.
- Προσδιορίζει τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους καθώς και τυχόν άντληση πρόσθετων κεφαλαίων που χρειάζονται για να προγραμματισθούν.
- Συντονίζει τις δραστηριότητες των διάφορων λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης. Συμβάλει στην ομαδική συνεργασία όλων των στελεχών σε όλα τα τμήματα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να πραγματοποιήσει τους στόχους της.
- Ελέγχει την σωστή χρήση των πόρων και των εγκαταστάσεων που διαθέτει η επιχείρηση επειδή τα διοικητικά στελέχη μπορεί να κάνουν ακριβότερες προβλέψεις για την κάλυψη των πόρων αυτών.
- Αποτελεί την βάση σύγκρισης και ελέγχου με τα πραγματικά αποτελέσματα και παρέχει στοιχεία για τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού ελέγχου, ο οποίος αποτρέπει την άσκοπη δαπάνη παραγωγικών πόρων στην επιχείρηση.
- Αποτελεί εργαλείο μέτρησης της επίδοσης των διοικητικών στελεχών και όλων των τμημάτων της επιχείρησης. (Νεγκάκης, 2015, σ.248)

## **2.10 Προϋποθέσεις κατάρτισης ενός προϋπολογισμού**

Για να συνταχθεί ένας προϋπολογισμός σωστά καθώς και για την πραγματοποίηση των σκοπών του, είναι απαραίτητες ορισμένες προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές μπορεί να σχετίζονται με την ύπαρξη της επιχείρησης σαν οικονομική μονάδα, έτσι ώστε να μπορεί η ίδια η επιχείρηση να τις μεταβάλει ευνοϊκά προς όφελός της, αλλά μπορεί να σχετίζονται και με την οικονομική και πολιτική κατάσταση γενικά, οπότε είναι αδύνατο να ελεγχθούν από την επιχείρηση.

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται από την επιχείρηση είναι οι εξής:

- Καλή οργανωτική διάρθρωση και λογιστική οργάνωση της επιχείρησης. Είναι απαραίτητο, η επιχείρηση να υποδιαιρείται σε μικρά τμήματα διευθύνσεις και κλάδους που είναι γνωστά σαν κέντρα ευθύνης. Τα κέντρα αυτά υποδιαιρούνται σε μικρότερα τμήματα τα οποία επιτρέπουν την πιο εύκολη διοίκησή τους. Έτσι κάθε σχέδιο ή πρόγραμμα διαχωρίζεται και αναλύεται κατά τμήματα.
- Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί επίσης η στενή συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης και η ύπαρξη ενός αρμόδιου φορέα της διεύθυνσης προϋπολογισμού για την επεξεργασία των επί μέρους προϋπολογισμών, της κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού και της εισήγησης αυτού για έγκριση. Ο συντονισμός των εργασιών κατάρτισης του προϋπολογισμού πρέπει να ανατίθεται σε έναν φορέα.
- Τέλος αναγκαία προϋπόθεση της κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι η σωστή εκτίμηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης. Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης δεν πρέπει να υπερεκτιμηθεί, γιατί τότε οι προϋπολογισμοί θα συντάσσονται με λανθασμένη βάση και δεν θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Η παραγωγική δυναμικότητα αναφέρεται τόσο στον εξοπλισμό και στην οργάνωση της επιχείρησης σε μηχανολογικό υλικό όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό. (Τσακλάγκανος, 1997, σ.32-34)

## **2.11 Διαδικασία προετοιμασίας προϋπολογισμού**

Κατά την διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού μπορεί να υπάρξουν τροποποιήσεις των οικονομικών συνθηκών από την διοίκηση που ενδεχόμενα να οδηγήσουν στην κατάρτιση νέων προϋπολογισμών. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί να αποτραπεί εάν έχουν καταγραφεί και κατανοηθεί πλήρως οι οδηγίες κατάρτισης του προϋπολογισμού όπως και οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν οι σχετικοί προϋπολογισμοί. Σε κάθε περίπτωση εάν προκύψουν θέματα που δεν μπορούν να επιλυθούν, τότε αποφασίζει η επιτροπή προϋπολογισμού που έχει εικόνα της πραγματικής κατάστασης.

Πριν την λήξη του προηγούμενου προϋπολογισμού έτους ο προτεινόμενος προϋπολογισμός υποβάλλεται για έγκριση, με την προϋπόθεση ότι πραγματοποιηθήκαν οι κανόνες και οι οδηγίες, παρέχεται άμεσα αφού δεν επέρχονται αλλαγές και μεταβολές. Έτσι, ο προϋπολογισμός αποστέλλεται στα τμήματα για εκτέλεση. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται κάθε μήνα για τυχόν αποκλίσεις και εάν απαιτούνται, διορθωτικά μέτρα να αναλαμβάνονται.

Κατά την κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα εξής:

- Να ορίζεται το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός.
- Να λαμβάνεται υπόψη η διάκριση των τμημάτων σε κύρια και βοηθητικά.
- Να υπάρχει ροή πληροφοριών από κάτω προς τα επάνω σε κάθε βοηθητικό τμήμα έτσι ώστε ο υπεύθυνος να είναι σε θέση να προϋπολογίζει τα έσοδα και τα έξοδα του τμήματος. Όταν τα έσοδα και τα έξοδα του τμήματος εξαρτώνται από τα αντίστοιχα μεγέθη του κυρίου τμήματος, τότε θα πρέπει να υπάρχει και ροή της απαιτούμενης πληροφόρησης από το κύριο προς το βοηθητικό τμήμα.
- Να συγκεντρώνει ο υπεύθυνος κάθε κύριου τμήματος τα προϋπολογιστικά μεγέθη κάθε επιμέρους βοηθητικού τμήματος που υπάγεται σε αυτό και να συντάσσει τον συνολικό προϋπολογισμό του κυρίου τμήματος.
- Να υπάρχει έλεγχος αποκλίσεων μετά την κατάρτιση του προϋπολογισμού και ανάληψης ευθύνης από τους υπεύθυνους. (Νεγκάκης, 2015, σ.256)

Ο γενικός προϋπολογισμός για να συνταχθεί πρέπει να υπάρχει μία σειρά διαδοχικών βημάτων.

1. Προετοιμασία προγράμματος πωλήσεων, το οποίο είναι το σημείο εκκίνησης για τον γενικό προϋπολογισμό. Μας δείχνει μία εικόνα των οικονομικών συνθηκών καθώς και τα επίπεδα ανταγωνισμού.
2. Προετοιμασία προϋπολογισμών κόστους παραγωγής και εξόδων λειτουργίας. Αφού έχει συνταχθεί ο προϋπολογισμός πωλήσεων στην συνέχεια μπορεί να σχεδιαστεί η παραγωγή και να γίνουν προβλέψεις των βιομηχανικών εξόδων για την λειτουργία της επιχείρησης.

3. Προετοιμασία προϋπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσης. Αυτό βασίζεται στις προβλέψεις των πωλήσεων και στα βιομηχανικά έξοδα τα οποία προσδιορίζουν το κόστος των πωληθέντων και τα έξοδα λειτουργίας.
4. Προετοιμασία ταμειακού προϋπολογισμού, είναι η πρόβλεψη των εισπράξεων και πληρωμών για την περίοδο του προϋπολογισμού. Τα προβλεπόμενα επίπεδα εισπράξεων εξαρτώνται από τις προβλέψεις των πωλήσεων, ενώ οι προβλεπόμενες πληρωμές εξαρτώνται από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα.
5. Προετοιμασία του προϋπολογισμένου ισολογισμού, ο οποίος συντάσσεται όταν προσδιοριστούν οι ταμειακές συναλλαγές στα στοιχεία του ενεργητικού, των υποχρεώσεων και της καθαρής περιουσίας. (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006, σ.369-370)

### **3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΔΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ**

#### **3.1 Ενδιάμεση προϋπολογιστική**

Ενδιάμεση προϋπολογιστική είναι όταν έχουμε ενήμερο ένα προϋπολογισμό ή προσδιορίζουμε έναν καινούργιο. Είναι μία τεχνική η οποία παρέχει μεγάλο εύρος ελέγχου κόστους όταν έχουν αλλάξει οι οικονομικές συνθήκες στην αγορά και τα κόστη ανάλογα πρέπει να μειωθούν ή να αυξηθούν για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές. (Φίλιος, 2012, σ.100).

#### **3.2 Λειτουργικοί και χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί**

Οι προϋπολογισμοί ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες τους λειτουργικούς και τους χρηματοοικονομικούς.

### **3.2.1 Λειτουργικοί προϋπολογισμοί**

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν τα έσοδα και τα έξοδα, και παρουσιάζουν τα ποσά των υπηρεσιών και αγαθών της επιχείρησης τα οποία σχεδιάζει και χρησιμοποιεί, και είναι οι εξής: (Τσακλάγκανος, 1997, σ.14)

- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής
- Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων και τελικών αποθεμάτων.

(Δημοπούλου-Δημάκη, 2006 σ.369)

### **3.2.2 Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί**

Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί παρουσιάζουν τα ποσά των χρημάτων τα οποία η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της για να ξοδέψει την συγκεκριμένη περίοδο. (Τσακλάγκανος, 1997, σ.14)

- Ταμειακός προϋπολογισμός
- Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης
- Προϋπολογισμός ισολογισμού

(Δημοπούλου-Δημάκη, 2006, σ.369)

## **3.3 Στατικός και ελαστικός προϋπολογισμός**

### **3.3.1 Στατικός προϋπολογισμός**

Οι προϋπολογισμοί χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τους στατικούς και τους ελαστικούς. Ένας στατικός προϋπολογισμός καταρτίζεται στην αρχή της περιόδου και ισχύει για το σχεδιαζόμενο επίπεδο δραστηριότητας. (Νεγκάκης, 2015, σ.247)

Επίσης οι στατικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται έχοντας σαν δεδομένο το επίπεδο τεχνικής και παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης. (Τσακλάγκανος, 1997, σ.25)

### **3.3.2 Ελαστικός προϋπολογισμός**

Ο ελαστικός προϋπολογισμός λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στο κόστος και προσφέρει εκτιμήσεις για το πιο θα έπρεπε να είναι το κόστος για κάθε επίπεδο δραστηριότητας. (Νεγκάκης, 2015, σ.247)

Επίσης μπορεί να προσαρμοσθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εμφανίζει τα προϋπολογισμένα έσοδα, έξοδα και ταμειακές ροές σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής. Όταν μια δραστική μεταβολή στην παραγόμενη ποσότητα μειώνει την χρησιμότητα του αρχικού προϋπολογισμού, ένας νέος προϋπολογισμός μπορεί να συνταχθεί γρήγορα ώστε να αντανακλά τα πραγματικά επίπεδα παραγωγής της περιόδου. (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006, σ.389)

Επιπλέον η ελαστική προϋπολογιστική είναι μία τεχνική προϋπολογιστικού ελέγχου η οποία επιτρέπει μία ποικιλία δυνατών αποτελεσμάτων της παραγωγής και τα αντίστοιχα κόστη τους, δηλαδή τα συστατικά μεγέθη να μεταβάλλονται όπως απαιτείται από εναλλακτικά σχέδια της επιχείρησης αλλά και από αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς. Η τεχνική αυτή είναι περισσότερο χρήσιμη όταν τέτοιες αλλαγές απαιτούν πρόσθετη δαπάνη και η παραγωγή δεν μπορεί να περιμένει για χρονοβόρα εξουσιοδότηση συμπληρωματικού προϋπολογισμού.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί δείχνουν πώς τα κόστη και τα κέρδη μπορούν να μεταβάλλονται κατ'αντιστοιχία προς το ρυθμό της παραγωγικής δυναμικότητας. Επιπλέον, η ελαστική προϋπολογιστική πρέπει να παρέχει συμπληρωματικούς προϋπολογισμούς όπου οι μεταβαλλόμενες συνθήκες απαιτούν διαφορετική δαπάνη. Τα πρότυπα μεγέθη του προϋπολογισμού πρέπει να ελέγχονται συχνά, ίσως ανά τρίμηνο και να αλλάζουν όποτε αυτό είναι αναγκαίο. (Φίλιος, 2012, σ.119)

### **3.4 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης**

Για να πραγματοποιήσουμε έναν προϋπολογισμό όπως αναφέραμε παραπάνω, παίρνουμε στοιχεία της προηγούμενης περιόδου. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι η προσέγγιση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης, η οποία είναι ιδιαίτερα λειτουργική και χρήσιμη περισσότερο σε δημόσιες υπηρεσίες και σε μη κερδοσκοπικούς χαρακτήρα επιχειρήσεις.



Το διοικητικό στέλεχος το οποίο συντάσσει έναν προϋπολογισμό μηδενικής βάσης θα πρέπει να δικαιολογήσει όλες τις δαπάνες σε αντίθεση με τις μεταβολές που σημειώθηκαν με βάση τον προϋπολογισμό του προηγούμενου έτους. Με αυτόν τον τρόπο το τρέχον επίπεδο γίνεται δεκτό σαν αναγκαίο και θεωρείται ότι μόνο η αύξηση χρήζει ανάλυση και περαιτέρω εξέταση. Στη συνέχεια ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος είναι υποχρεωμένος να δικαιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο του ποσού που εμπεριέχεται σ αυτόν και όχι μόνο τα ποσά της αύξησης σε σχέση με τον προηγούμενο προϋπολογισμό. Επομένως το σημείο εκκίνησης δεν είναι το τρέχον επίπεδο των δαπανών αλλά είναι το ερώτημα αν θα πρέπει να δαπανηθεί ένα οποιοδήποτε ποσό για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού μηδενικής βάσης απαιτεί τεκμηρίωση. Η τεκμηρίωση αυτή αποτελεί και μία σειρά από αποφάσεις σύμφωνα με τις οποίες ιεραρχούνται όλες οι δραστηριότητες κάθε τμήματος και προσδιορίζεται το κόστος κάθε δραστηριότητας. Με βάση τις αποφάσεις αυτές, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να αξιολογήσουν τις δραστηριότητες και να κρίνουν ποιες από αυτές χρήζουν περικοπές και ποιες όχι.

Τα μειονεκτήματα ενός προϋπολογισμού μηδενικής βάσης, είναι ότι η συχνότητα με την οποία πραγματοποιείται είναι στις πιο πολλές περιπτώσεις ετήσια, ως συνέπεια να είναι υπερβολικά χρονοβόρα καθώς και με υψηλό κόστος. (Νεγκάκης, 2015, σ. 249-250)

### **3.4.1 Στάδια μηδενικής βάσης**

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης περιέχει δύο βασικά στάδια τα οποία είναι τα εξής:

1. Κατάστρωσης καταλόγου δραστηριότητας.
2. Κατάταξης των δραστηριοτήτων κατά σειρά σημασίας ή ενδιαφέροντος.

Στην πρώτη περίπτωση ο προϋπολογισμός κάθε τμήματος καταστρώνει για το τομέα ευθύνης του έναν κατάλογο με τον οποίο περιλαμβάνει κάθε διακεκριμένη δραστηριότητα και λειτουργία. Ο κατάλογος αυτός περιλαμβάνει το στόχο και τον σκοπό κάθε δραστηριότητας, τις συνέπειες εκτέλεσης ή μη εκτέλεσής τους, τα μέτρα για τον καθορισμό της απόδοσης της δραστηριότητας, τους εναλλακτικούς τρόπους

ενέργειας ή υποκατάστασης της δραστηριότητας με κάποια άλλη, όπως επίσης τα κόστη και τις ωφέλειες που θα προκύψουν.

Αξίζει να αναφερθεί ότι για την διαδικασία σύνταξης ενός τέτοιου προϋπολογισμού είναι να γίνει εντοπισμός και παράλληλη εκτίμηση των εναλλακτικών τρόπων ενέργειας κάθε δραστηριότητας. Αναλυτικότερα, εξετάζονται δύο τρόποι εναλλακτικής ενέργειας, με την ανάλυση να καταλήγει στην επιλογή του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης της δραστηριότητας και απόρριψης όλων των άλλων επιλογών. Ο τρόπος που επιλέγεται περιλαμβάνεται τον κατάλογο των δραστηριοτήτων ως ο προτεινόμενος τρόπος εκτέλεσης μια συγκεκριμένης διαδικασίας, σε αντίθεση με τον τωρινό τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας, εάν τελικά δεν ακολουθεί, περιλαμβάνεται μεταξύ των λοιπών εναλλακτικών τρόπων. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να γίνει μια σύντομη εξήγηση των λόγων για τους οποίους απορρίφθηκαν οι άλλοι τρόποι εκτέλεσης της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

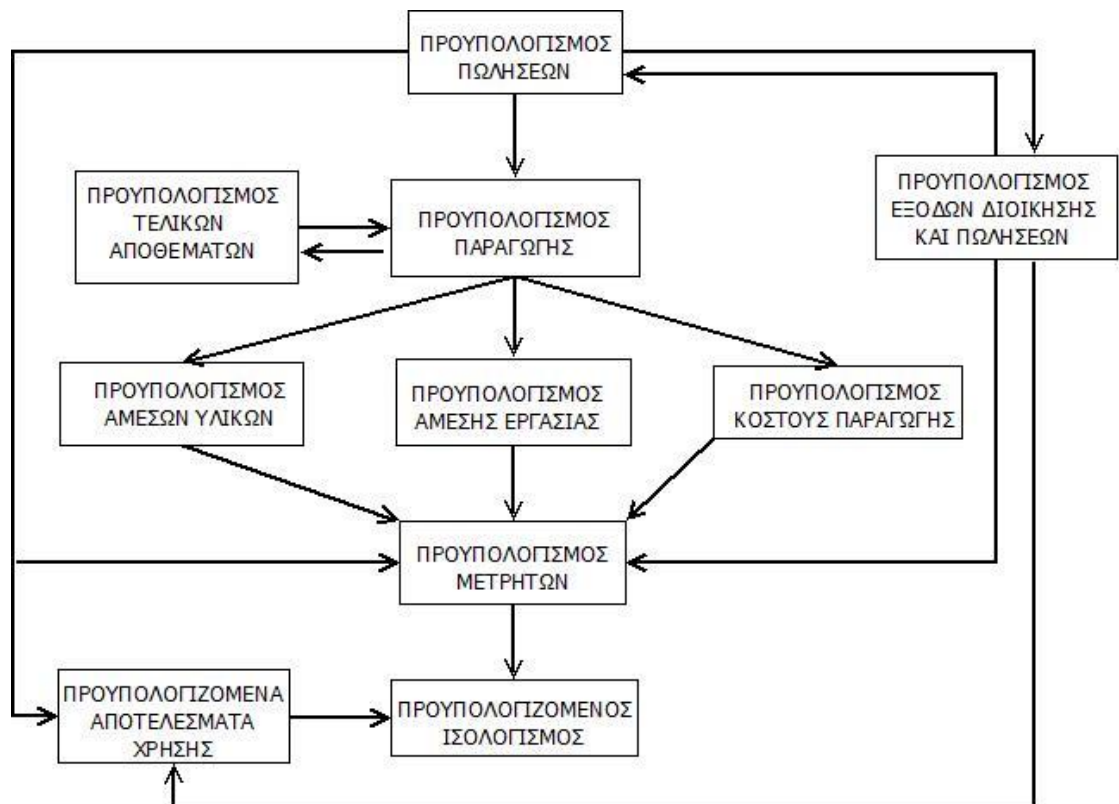
Αφού ολοκληρωθεί το πρώτο στάδιο ακολουθεί η κατάταξη των δραστηριοτήτων κατά σειρά σημασίας ή ενδιαφέροντος για τα προβλεπόμενα διαθέσιμα χρηματικά κεφάλαια στα οποία πρέπει να τοποθετηθούν σε ουσιαστικές επιχειρηματικές δραστηριότητες για την επόμενη χρονική περίοδο. Η κατάταξη των δραστηριοτήτων σε κάθε περίπτωση γίνεται κατά σειρά φθίνουσας ωφέλειας ή επιχειρηματικής σημασίας ακολουθώντας είτε την ανάλυση της σχέσης διάθεσης, είτε υποκειμενικές εκτιμήσεις και κρίσεις.

Όταν πραγματοποιηθούν τα παραπάνω στάδια οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι πλέον σε θέση να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες για τις οποίες θα δαπανηθούν χρηματικά ποσά όπως και το ύψος αυτών κατά την προϋπολογιστική περίοδο απευθύνονται είτε για επιχειρηματικές δραστηριότητες της μονάδας είτε για καινούργιες. (Νεγκάκης, 2015, σ.249)

## 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

### 4.1 Ορισμός γενικού προϋπολογισμού

Ο γενικός προϋπολογισμός ή αλλιώς συνολικός προϋπολογισμός, είναι μία σύνοψη των σχεδίων μια εταιρείας η οποία ορίζει συγκεκριμένους στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Κατά κανόνα καταλήγει σ έναν προϋπολογισμό μετρητών, σε μια προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, και σ έναν, προϋπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια, αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρείας για το μέλλον και για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτά τα σχέδια. (Garrison & Noreen,2005, σ.376)



Εικόνα 4.1 Γενικός προϋπολογισμός

## **4.2 Λειτουργικοί προϋπολογισμοί**

### **4.2.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων**

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων παρουσιάζει μια αναλυτική κατάσταση των προσδοκώμενων πωλήσεων για την περίοδο που αφορά τον προϋπολογισμό, και συντάσσεται πρώτος πριν από τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς. Εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες όσο και σε μονάδες προϊόντος. Ο ακριβής προϋπολογισμός είναι το κλειδί για την όλη διαδικασία του προϋπολογισμού. Όλα τα μέρη του συνολικού προϋπολογισμού εξαρτώνται κατά κάποιο τρόπο από τον προϋπολογισμό πωλήσεων, των λειτουργικών και των χρηματοοικονομικών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων βοηθά στην καθορισμό του αριθμού των μονάδων που πρέπει να παραχθούν. Με αποτέλεσμα ο προϋπολογισμός πωλήσεων βοηθά στον καθορισμό του αριθμού των μονάδων που πρέπει να παραχθούν. Με αποτέλεσμα ο προϋπολογισμός της παραγωγής καταρτίζεται μετά τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Στην συνέχεια, ο προϋπολογισμός παραγωγής χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των προϋπολογισμών για το κόστος παραγωγής το οποίο συμπεριλαμβάνει τον προϋπολογισμό των άμεσων υλικών, τον προϋπολογισμό της άμεσης εργασία και τον προϋπολογισμό του έμμεσου κόστους παραγωγής (Γενικά Βιομηχανικά έξοδα). Οι προϋπολογισμοί αυτοί συνδυάζονται με στοιχεία από τον προϋπολογισμό πωλήσεων και τον προϋπολογισμό δαπανών και διοίκησης και μ αυτόν τον τρόπο καταρτίζεται ο προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακός προϋπολογισμός. Συμπεραίνουμε ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων πυροδοτεί μια αλυσιδωτή αντίδραση η οποία οδηγεί στην κατάρτιση των άλλων προϋπολογισμών. (Garrison & Noreen, 2005, σ.383)

#### **4.2.1.1 Μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα πωλήσεων**

Για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού πωλήσεων έχει ως βάση για την πρόβλεψη στις πωλήσεις, τις πωλήσεις των προηγούμενων ετών. Επίσης ο διευθυντής πωλήσεων εξετάζει τις ακυρωμένες παραγγελίες της εταιρείας, την τιμολογιακή πολιτική και τα σχέδια marketing της εταιρείας, τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά, καθώς και τις γενικές οικονομικές συνθήκες. Στατιστικά

εργαλεία προηγούμενων ετών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των στοιχείων και για την κατασκευή μοντέλων που είναι χρήσιμα για την πρόγνωση των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν τις πωλήσεις της επιχείρησης. Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας προηγμένες προσομοιώσεις σε υπολογιστή βελτιώνουν την τις στρατηγικές για την πρόβλεψη των πωλήσεων τους. (Garrison & Noreen, 2015, σ.384)

Οι επιχειρήσεις με αυτόν τον τρόπο καταρτίζουν μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα προβλέψεων πωλήσεων. Κάποιες επιχειρήσεις συχνά διαθέτουν πόρους για προγραμματισμό δεκαετίας ή ετήσια, αυτά είναι τα μακροχρόνια προγράμματα. Σε αντίθεση με τα βραχυχρόνια προγράμματα τα οποία καταρτίζονται σε μηνιαία, διμηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Για τις προβλέψεις αυτές θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στόχοι, η μακροχρόνια πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης η πολιτική των τιμών, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και ο νεωτερισμός παλαιών προϊόντων και ο νεωτερισμός παλαιών προϊόντων, νέα στρατηγική του marketing, επενδύσεις σε νέους κλάδους και επεκτάσεις παλιών. Με λίγα λόγια για τον προγραμματισμό των πωλήσεων απαιτούνται τρία διαφορετικά επίπεδα.

- Προβλέψεις για την πορεία της οικονομίας στο σύνολο.
- Προβλέψεις για τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.
- Προβλέψεις για την διαδικασία πωλήσεων της επιχείρησης.

Ο συνδυασμός των τριών προβλέψεων θεμελιώνει ένα επιτυχής μακροχρόνιο πρόγραμμα. (Τσακλάγκανος, 1997, σ.49-50)

#### **4.2.1.2 Στόχοι και παράγοντες ενός προϋπολογισμού πωλήσεων**

Μία επιχείρηση για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις με το ελάχιστο δυνατό κόστος θα πρέπει να θέσει κάποιους παράγοντες.

Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής:

1. Την εισαγωγή νέων προϊόντων.

2. Την διακοπή παραγωγής και εμπορίας παλαιών προϊόντων.
3. Την αύξηση ή την μείωση των τιμών και την πολιτική εκπτώσεων.
4. Την επέκταση σε νέες περιοχές ζήτησης αγοράς.
5. Την αυξομείωση του δυναμικού των πωλήσεων.
6. Το κόστος διανομής και κατανομής.
7. Τα έξοδα προώθησης.
8. Τα έξοδα διαφήμισης.
9. Διάφορα έξοδα πωλήσεων.
10. Οργάνωση και προγράμματα.

Με λίγα λόγια ο κύριος στόχος των πωλήσεων είναι να μας δώσει τις καλύτερες εκτιμήσεις για τα πιθανά έσοδα των πωλήσεων.

Οι στόχοι αυτοί είναι οι εξής:

- Πλήρη γνώση των δυνατοτήτων της επιχείρησης.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της.
- Ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Βραχυχρόνια και μακροχρόνια στρατηγική.

(Τσακλάγκανος, 1997, σ.52-53)

Ο τύπος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι:

Προϋπολογισμός πωλήσεων = (Προϋπολογισμός πωλήσεων σε μονάδες Χ Προϋπολογισμός Πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες).

#### **4.2.2 Προϋπολογισμός παραγωγής**

Αφού έχει συνταχθεί ο προϋπολογισμός πωλήσεων το επόμενο βήμα είναι να καταρτίσουμε τον προϋπολογισμό παραγωγής, ο οποίος αποτελεί την βάση για τον καταρτισμό των προϋπολογισμών άμεσων και έμμεσων υλικών, τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας καθώς και τον προϋπολογισμό του κόστους παραγωγής και των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Στην ουσία ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι μία εκτίμηση των προϊόντων των οποίων πρέπει να παραχθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου ενός προϋπολογισμού. (Τσακλάγκανος, 1997, σ.61-62)

Επιπλέον ο προϋπολογισμός παραγωγής συμβάλλει στον προσδιορισμό επιπέδου αποθεμάτων που χρειάζεται μια επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Συνήθως, ο προϋπολογισμός παραγωγής καταρτίζεται ξεχωριστά ανά προϊόν και υποβάλλεται σε μηνιαία βάση, καθώς λαμβάνονται υπόψη: οι προβλεπόμενες πωλήσεις και το επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων 31/12. (Νεγκάκης, 2015, σ.263)

#### **4.2.2.1 Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο πρόγραμμα παραγωγής**

Τα μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα παραγωγής είναι σημαντικά. Στην ανάπτυξη ενός μακροχρόνιου προγράμματος παραγωγής τριών ή πέντε ετών απαιτεί γενικές εκτιμήσεις του επιπέδου παραγωγής, για να προβλεφθούν στην συνέχεια οι ανάγκες σε παραγωγική δυναμικότητα, σε νέες επενδύσεις και επεκτάσεις, σε ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό, την σύνθεση και την δομή των στοιχείων κόστους. Στον μακροχρόνιο στρατηγικό προγραμματισμό της παραγωγής λαμβάνονται υπόψη μόνο γενικές και κατά προσέγγιση αυξομειώσεις των αποθεμάτων.

Η ανάπτυξη βραχυχρόνιων προγραμμάτων απαιτεί διαφορετική προσέγγιση λόγω της ανάγκης για μεγαλύτερη ακρίβεια και λεπτομέρειες. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να είναι εναρμονισμένα με το γενικό πρόγραμμα και στόχους της επιχείρησης και να ετοιμάζονται σε μονάδες και αξίες ανά προϊόν και κατά κλάδο ή γεωγραφική περιοχή. (Τσακλάγκανος, 1997 σ.64-65)

#### **4.2.2.2 Στόχοι προϋπολογισμού παραγωγής**

Ένας προϋπολογισμός παραγωγής επηρεάζεται από το είδος της παραγωγής, δηλαδή αν η παραγωγή γίνεται για άμεση παράδοση των προϊόντων όταν εκκρεμούν παραγγελίες, αποθήκευση ή αναπλήρωση αποθεμάτων και γενικά για άμεση μερική παράδοση και για μερική αποθήκευσης.

Επίσης η παραγωγή πρέπει να προγραμματίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι παρακάτω στόχοι:

- Να υπάρχουν αρκετά έτοιμα προϊόντα ώστε να ικανοποιείται η υπάρχουσα και η αναμενόμενη ζήτηση.

- Να διατηρηθούν τα αποθέματα στα επιθυμητά επίπεδα και
- Να παραχθούν τα προϊόντα με τον οικονομικότερο δυνατό τρόπο και με το χαμηλότερο κόστος.

Για να πετύχουμε το χαμηλότερο κόστος είναι απαραίτητο να διατηρήσουμε την παραγωγή και τα αποθέματα σταθερά. Πρέπει να γίνει μεγάλη προσπάθεια για να βρεθεί ο άριστος συνδυασμός μεταξύ πωλήσεων, επιπέδου αποθεμάτων και σταθερού επιπέδου παραγωγής για να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους. (Τσακλάγκανος, 1997, σ.64-65)

Ο τύπος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής είναι:

Μηνιαίος Προϋπολογισμός Πωλήσεων

+ Τελικό Επίπεδο Αποθεμάτων (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

= Παραγωγική Δραστηριότητα

- Αρχικό Επίπεδο Αποθεμάτων (προηγούμενου χρονικού διαστήματος που επιλέγουμε μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

= Απαιτούμενη Παραγωγική Δραστηριότητα

### **4.2.3 Προϋπολογισμός άμεσων υλικών**

Ο αριθμός των παραγγελιών και των προβλεπόμενων πωλήσεων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο προσδιορίζει και το ύψος των αποθεμάτων των άμεσων πρώτων υλών ώστε το κατάλληλο υλικό να προωθηθεί στα τμήματα της παραγωγικής δραστηριότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διακίνηση άμεσων υλικών και εξαρτημάτων πρέπει να γίνεται μέσα στο χώρο της μονάδας με τρόπο που να εξασφαλίζει ότι οποιαδήποτε χρονική στιγμή υπάρχει ο διαθέσιμος εξοπλισμός και το προσωπικό για να τα διαχειριστεί και να τα χρησιμοποιήσει.

Ο προϋπολογισμός των πρώτων άμεσων υλικών καταγράφει τις πρώτες ύλες που απαιτείται να αγοραστούν για κάθε τμήμα ξεχωριστά κατά την διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος (μήνα, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος) προκειμένου να υπάρχει επάρκεια υλικών και αποθεμάτων.

Επιπλέον ο προϋπολογισμός πρώτων άμεσων υλικών προσδιορίζει τις αγορές άμεσων υλικών και υλικών παραγωγής. Η κατάρτιση ενός τέτοιου προϋπολογισμού προϋποθέτει:



- πρώτον την γνώση της ποσότητας που απαιτούνται σε άμεσα υλικά ανά τμήμα,
- δεύτερον τον ακριβή χρόνο κατά τον οποίο τα υλικά πρέπει να είναι διαθέσιμα
- και τρίτον το κόστος απόκτησης των άμεσων υλικών.

Τα άμεσα υλικά υπολογίζονται ως εξής:

Πρώτες ύλες που απαιτούνται

+ Επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων

- Άμεσων υλικών για το χρονικό διάστημα που επιλέγουμε (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

= Συνολικές ανάγκες σε πρώτες ύλες

- Αρχικό απόθεμα άμεσων υλικών προηγούμενου χρονικού διαστήματος που επιλέγουμε (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

= Άμεσα υλικά που απαιτούνται να αγοραστούν για το χρονικό διάστημα που συντάσσεται ο προϋπολογισμός των πρώτων άμεσων υλικών. (Νεγκάκης, 2015, σ.366-367)

#### **4.2.4 Προϋπολογισμός αγοράς άμεσων υλικών**

Στόχος ενός σχεδιασμού απαιτήσεων αγοράς άμεσων υλικών για κάθε τμήμα είναι να διασφαλιστεί ότι θα είναι διαθέσιμα τα κατάλληλα υλικά, στις αντίστοιχες ποσότητες και σε δεδομένη χρονική στιγμή προκειμένου να υποστηρίξουν τις λειτουργίες των τμημάτων. Ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης άμεσων υλικών (σε μονάδες και αξία) για κάθε τμήμα βασίζεται πάνω στις απαιτήσεις για άμεσα υλικά κατά την διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος). (Νεγκάκης, 2015, σ.267)

Ο τύπος για την κατάρτιση του κόστους αγοράς άμεσων υλικών ανά τμήμα είναι :

Απαιτούμενες Μονάδες Άμεσων Υλικών για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

X Κόστος Άμεσων Υλικών/ μονάδα για συγκεκριμένη χρονική περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

= Κόστος Αγοράς Άμεσων Υλικών ανά τμήμα για την συγκεκριμένη περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

#### **4.2.5 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας**

Για μία βιομηχανική επιχείρηση το κόστος εργασίας αποτελείται από το άμεσο και το έμμεσο εργατικό κόστος. Το κόστος της έμμεσης εργασίας περιλαμβάνεται στον Προϋπολογισμό Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας προϋποθέτει ότι θα πρέπει να υπολογισθούν οι ώρες άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή των προβλεπόμενων ποσοτήτων προϊόντος. Κατόπιν για να προσδιορισθούν οι απαιτήσεις σε ώρες εργασία πολλαπλασιάζονται οι ώρες άμεσης εργασίας με τις προβλεπόμενες μονάδες προϊόντος. (Νεγκάκης, 2015, σ.277)

Για τον καθορισμό του κόστους της άμεσης εργασίας είναι ο εξής τύπος:  
Απαιτούμενες Μονάδες Παραγωγής Χ Ώρες Άμεσης Εργασίας ανά μονάδα Χ  
Κόστος Εργασίας ανά ώρα.

#### **4.2.6 Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ)**

Ο προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων όπως αναφέραμε προηγουμένως είναι το άμεσο και το έμμεσο κόστος εργασίας. Επιπλέον καλύπτει τόσο τα κύρια όσο και τα βοηθητικά τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης. Η σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού γίνεται από τον υπεύθυνο παραγωγής ο οποίος υπολογίζει τα έξοδα του τμήματος τα οποία με την σειρά τους μπορούν να ελεγχθούν. Οποιαδήποτε άλλα έξοδα που καταλογίζονται στα τμήματα πρέπει να εμφανίζονται χωριστά π.χ., το κόστος ηλεκτρικού ρεύματος, οι αποσβέσεις κτιριακών εγκαταστάσεων κ. ο. κ. Τονίζεται ότι για να είναι ο προϋπολογισμός ακριβής, θα πρέπει για κάθε μία από τις δαπάνες να υπάρχει σχετική τεκμηρίωση.

Το κόστος των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (ΓΒΕ) προϋπολογίζεται για διάφορα επίπεδα παραγωγής. Το συνολικό κόστος των ΓΒΕ αποτελείται από το σταθερό μέρος το οποίο εκφράζεται σε ευρώ και το μεταβλητό μέρος το οποίο υπολογίζεται με δείκτες εκφρασμένους σε ώρες άμεσης εργασίας. (Νεγκάκης, 2015, σ.282)

Ο τύπος για τον προσδιορισμό του κόστους ΓΒΕ είναι ο εξής:  
Κόστος ΓΒΕ = Σταθερά ΓΒΕ + Μεταβλητά ΓΒΕ [(Προϋπολογιζόμενες Συνολικές  
Ώρες Άμεσης εργασίας X Μεταβλητό Κόστος/ Ώρα Άμεσης Εργασίας)]

#### 4.2.7 Προϋπολογισμός έμμεσων υλικών

Ο προϋπολογισμός έμμεσων υλικών, παροχής υπηρεσιών, αναφέρει με λεπτομέρεια τα έμμεσα υλικά που απαιτούνται να αγοραστούν κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος) προκειμένου να υπάρχει επάρκεια σχετικών υλικών και αποθεμάτων για την λειτουργία των παραγωγικών μονάδων. (Νεγκάκης, 2015, σ.291)

Τα απαιτούμενα έμμεσα υλικά υπολογίζονται με τον τύπο:

Έμμεσα υλικά που απαιτούνται (ανά κατηγορία υλικού):

+ Επιθυμητό τελικό απόθεμα έμμεσων υλικών για το χρονικό διάστημα που επιλέγουμε (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

= Συνολικές Ανάγκες σε Έμμεσα Υλικά

- Αρχικό απόθεμα έμμεσων υλικών προηγούμενου χρονικού διαστήματος που επιλέγουμε (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος) για το τμήμα

= Έμμεσα υλικά που απαιτούνται να αγοραστούν για το χρονικό διάστημα που συντάσσεται ο προϋπολογισμός έμμεσων υλικών.

#### 4.2.8 Προϋπολογισμός έμμεσης εργασίας

Ο προϋπολογισμός της έμμεσης εργασίας, παροχής υπηρεσιών, παρουσιάζει το κόστος μισθών, επιδομάτων, δώρα ανά τμήμα και κατηγορία διοικητικού προσωπικού στην διάρκεια συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος). Οι μισθοδοτικές ανάγκες του διοικητικού προσωπικού βοηθούν την επιχείρηση να γνωρίζει εκ των προτέρων την κατανομή του διοικητικού προσωπικού και αν έχει τον αναγκαίο χρόνο για να καλύψει τις ανάγκες της σε ανάλογο προσωπικό. Έχοντας γνώση από την αρχή της περιόδου το συνολικό χρόνο απασχόλησης που θα χρειαστεί σ όλη την διάρκεια του προϋπολογισμένου

έτους, η μονάδα θα μπορεί να αναπτύξει σχέδια που θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του προσωπικού (Νεγκάκης, 2015, σ.291-292)

Ο προϋπολογισμός έμμεσης εργασίας διοικητικού προσωπικού προσδιορίζεται ως εξής:

Προϋπολογισμός Έμμεσης εργασίας Τμήματος Τρέχοντος έτους:

Μισθοί προσωπικού + Επιδόματα + Δώρα

= Συνολικό Κόστος Έμμεσης Εργασίας

Και έχει την εξής μορφή:

|                                | Προϊστάμενοι Τμημάτων | Διοικητικό προσωπικό ανά κατηγορία |    |    | Αποκλίσεις |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------------------|----|----|------------|
|                                |                       | ΔΕ                                 | ΤΕ | ΠΕ |            |
| Μισθοί προσωπικού              |                       |                                    |    |    |            |
| Επιδόματα                      |                       |                                    |    |    |            |
| Σύνολο Κόστος Έμμεσης Εργασίας |                       |                                    |    |    |            |

#### 4.2.9 Προϋπολογισμός γενικών εξόδων

Ο προϋπολογισμός γενικών εξόδων αφορά τα έξοδα που πραγματοποιούνται από κάθε τμήμα της επιχείρησης σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος) προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της. Ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός αποτελεί μια κατάσταση που συγκεντρώνονται τα έξοδα της εταιρίας εκτός από το κόστος άμεσων υλικών και το κόστος άμεσης εργασίας.

Ο αρμόδιος διευθυντής καταρτίζει τον προϋπολογισμό γενικών εξόδων λαμβάνοντας υπόψη τα ιστορικά στοιχεία τα οποία αφορούν τις σταθερές δαπάνες της επιχείρησης. Οι δαπάνες αυτές περιλαμβάνουν: τα έξοδα συντήρησης, θέρμανσης, φωτισμού, κλιματισμού, ηλεκτρικής ενέργειας, ασφάλιστρα, αποσβέσεις κτιριακών εγκαταστάσεων, αποσβέσεις μηχανολογικού εξοπλισμού κ. α.

Πρέπει να τονιστεί ότι μία δαπάνη μπορεί να θεωρηθεί σταθερή αν ο λόγος για τον οποίο πραγματοποιείται είναι να εξασφαλίσει σε πρώτο στάδιο την λειτουργία της επιχείρησης, π. χ. οι αποσβέσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων γίνονται για να εξασφαλισθούν την ύπαρξη και λειτουργία της διοίκησης. Επιπλέον αναφέρεται ότι μακροπρόθεσμα οι περισσότερες δαπάνες μπορούν να θεωρηθούν μεταβλητές ή ελεγχόμενες. Ορισμένες δαπάνες είναι ελεγχόμενες ακόμη και μέσα στα χρονικά πλαίσια που θέτει ο προϋπολογισμός.

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν έξοδα τα οποία δεν έχουν σχέση με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης, π. χ. οι τόκοι που εισπράττονται από επενδύσεις, οι ζημίες οι οποίες προέρχονται από εκποίηση παγίων περιουσιακών στοιχείων και παρόλα αυτά συμπεριλαμβάνονται στον προϋπολογισμό, κυρίως, για λόγους ευκολίας αφού πρέπει να συμπεριληφθούν σε κάποια κατάσταση και να συμμετέχουν εμμέσως στον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσεως. (Νεγκάκης, 2015, σ.294-295)

Ο προϋπολογισμός Γενικών εξόδων έχει την ακόλουθη μορφή:

| Είδος εξόδου              | Αξία σε<br>€ | Αποκλίσεις |
|---------------------------|--------------|------------|
| Έμμεσα υλικά              |              |            |
| Έμμεση εργασία            |              |            |
| Συντήρηση                 |              |            |
| Θέρμανση και Φωτισμός     |              |            |
| Ασφάλιστρα                |              |            |
| Αποσβέσεις                |              |            |
| Φόροι ακίνητης περιουσίας |              |            |
| ΦΜΥ                       |              |            |
| .....                     |              |            |
| Λοιπά Γενικά Έξοδα        |              |            |

#### 4.2.10 Προϋπολογισμός διοικητικών εξόδων

Ο προϋπολογισμός διοικητικών εξόδων αφορά τα έξοδα σε μισθούς, επιδόματα, αμοιβές συνεδριάσεων ΔΣ, κ. ο. κ. που γίνονται από την διοίκηση των επιχειρήσεων και αφορούν μια συγκεκριμένη περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος). Για την κατάρτιση των εξόδων που αναφέραμε προηγουμένως, οι αρμόδιοι χρησιμοποιούν στοιχεία που περιλαμβάνονται σε χρηματοοικονομικές καταστάσεις του παρελθόντος.

Επιπλέον ο προϋπολογισμός των διοικητικών εξόδων αποτελείται από σταθερές δαπάνες π. χ. μισθούς και από μεταβλητές δαπάνες π. χ. χρηματικές αποζημιώσεις. Το ύψος των δαπανών διοίκησης αποτελείται από ένα δείκτη μέτρησης ανάμεσα στους στόχους της διοίκησης και την απόδοση που παρουσιάζει και θα πρέπει να προσαρμόζονται με τις δραστηριότητες της εταιρίας. Τα κονδύλια αυτά δεν επηρεάζονται δεν μεταβάλλονται άμεσα με το μέγεθος του κύκλου εργασιών, ωστόσο, επηρεάζονται ως ένα βαθμό από το ύψος των εσόδων που με την σειρά του δημιουργεί ανάγκη για ανάληψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και δαπανών από πλευρά διοίκησης. (Νεγκάκης, 2015 σ.295-296)

Ο προϋπολογισμός αυτής της περίπτωσης αποτελείται από σταθερά έξοδα και η μορφή του είναι η εξής:

| Είδος Εξόδου                           | Αξία σε € | Αποκλίσεις |
|--|-----------|------------|
| Μισθοί Διοικητών                       |           |            |
| Μισθοί μελών ΔΣ                        |           |            |
| Επιδόματα και Αμοιβές Συνεδριάσεων ΔΣ  |           |            |
| Διάφορα Διοικητικά Έξοδα               |           |            |
| Έξοδα Γραφείου Γραμματέας Διοίκησης    |           |            |
| Έξοδα Γραφείου Διοικητικής Υποστήριξης |           |            |
| Γενικά Εταιρικά Έξοδα                  |           |            |
| Έξοδα Μετακινήσεων, Διανομής, κ. λ. π. |           |            |
| .....                                  |           |            |
| Λοιπά Διοικητικά Έξοδα                 |           |            |

## 4.3 Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί

### 4.3.1 Ταμιακός προϋπολογισμός

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν προβλήματα ρευστότητας. Η σύνταξη ενός σωστού ταμιακού προγραμματισμού θα μειώσει την πιθανότητα να συμβεί αυτό ή θα προστατέψει μια επιχείρηση από τα προβλήματα που δημιουργούνται σε μια περίοδο απρόβλεπτης έλλειψης μετρητών. Η έγκαιρη αυτή αναγνώριση λοιπόν μιας τέτοιας περιόδου θα βοηθήσει στην προσπάθεια εξεύρεσης πηγών χρηματοδότησης, όπως δανειοδότηση με ευνοϊκούς όρους ή αύξηση των ίδιων κεφαλαίων. Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητό ότι το ταμιακό πρόγραμμα έχει άμεση σχέση με τον γενικό προϋπολογισμό, και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του γενικού προϋπολογισμού.

Η ρευστότητα και η αποδοτικότητα είναι δύο στόχοι της επιχείρησης που συχνά είναι αντικρουόμενα. Επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να είναι αποδοτικές, δαπανούν κεφάλαια για την πραγματοποίηση επενδύσεων και για την χρηματοδότηση της παραγωγικής διαδικασίας. Οι ενέργειες αυτές είναι εις βάρος της ρευστότητας καθώς η έλλειψη ρευστών μπορεί να προκαλέσει δυσχέρεια στην επιχείρηση εάν παρουσιαστεί μία έκτακτη ανάγκη. Συχνά συναντάμε επιχειρήσεις οι οποίες είναι κερδοφόρες αλλά αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί εάν οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν σωστά τις ανάγκες τους σε μετρητά. Η σύνταξη του ταμιακού προϋπολογισμού δεν θα έλυνε το πρόβλημα της αναζήτησης μετρητών, θα βοηθούσε όμως στην έγκαιρη διαπίστωση του προβλήματος ρευστότητας και σε αναζήτηση λύσεων, ώστε να τακτοποιηθούν οι εκκρεμότητες νωρίτερα. Για παράδειγμα, όταν μία επιχείρηση δέχεται μια παραγγελία, αμέσως δημιουργείται η ανάγκη για παραγγελία των απαραίτητων υλικών και κατά συνέπεια η υποχρέωση πληρωμής των προμηθευτών.

Παράλληλα η ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας είναι συνδεδεμένη με το άμεσο και το έμμεσο κόστος εργασίας και διάφορα άλλα έξοδα τα οποία εάν δεν πληρωθούν έγκαιρα αυξάνουν το ύψος των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων στο παθητικό και δυσχεραίνουν την εικόνα ρευστότητας της επιχείρησης. Τα προϊόντα

πωλούνται συνήθως με πίστωση και αυτή είναι ακόμη μία αιτία που δημιουργούνται μεγαλύτερες ανάγκες χρηματοδότησης. (Νεγκάκης, 2015, σ.298)

#### **4.3.1.1 Ροή διαθέσιμων**

Σε μια επιχείρηση η ροή διαθέσιμων μετρητών αποτελείται από δύο μέρη την εσωτερική ροή και την εξωτερική ροή.

Εσωτερική ροή εννοούμε την ροή των μετρητών που ξεκινάει από τις πωλήσεις προς το ταμείο και από το ταμείο προς τις δαπάνες και την παραγωγή. Με τον όρο δαπάνες εννοούμε το κόστος που επιβαρύνεται η επιχείρηση για την απόκτηση προϊόντων, υπηρεσιών κ. λ. π., και γενικά το κόστος που πληρώνει η επιχείρηση σε τρίτους. Κάποιες από τις δαπάνες αυτές επιβαρύνουν την παραγωγή και τα αποθέματα δηλαδή, επιβαρύνουν το κόστος του προϊόντος. Τα προϊόντα μετά την ολοκλήρωσή τους οδηγούνται προς πώληση οπότε δημιουργείται η εισροή μετρητών από τους πελάτες.

Από την άλλη μεριά η εξωτερική ροή περιλαμβάνει τη ροή μετρητών της επιχείρησης από και προς τρίτους που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι και οι ιδιοκτήτες. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ενεργούν ως ενδιάμεσοι για την ολοκλήρωση του κυκλώματος των παραπάνω συναλλαγών. Για παράδειγμα οι προμηθευτές, προμηθεύουν πρώτες ύλες στην επιχείρηση η οποία τους πληρώνει μετρητά ή επιταγή. Οι προμηθευτές καταθέτουν τις επιταγές στην τράπεζά τους η οποία εισπράττει τα χρήματα από την τράπεζα της επιχείρησης.

Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει με τους πελάτες, η επιχείρηση πουλά προϊόντα στους πελάτες οι οποίοι πληρώνουν με μετρητά ή με επιταγή. Η επιχείρηση καταθέτει την επιταγή του πελάτη στην τράπεζά της που ακολούθως εισπράττει το ποσό από την τράπεζα του πελάτη. (Νεγκάκης, 2015, σ.299)

#### **4.3.1.2 Πρόγραμμα και στόχοι ενός ταμιακού προϋπολογισμού**

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο ταμιακός προϋπολογισμός αποτελεί κομμάτι του γενικού προϋπολογισμού μια επιχείρησης. Για να συνταχθεί ένας τέτοιος προϋπολογισμός πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των



διαφόρων διευθύνσεων, καθώς και μία πλήρη αποτύπωση των προσδοκιών της διοίκησης και των κριτήριων για την αξιολόγηση των στελεχών της.

Οι στόχοι ενός ταμιακού προϋπολογισμού είναι, πρώτον να εκτιμηθούν οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες σε χρηματικά διαθέσιμα, δεύτερον, να καθοριστούν οι πηγές και το ύψος των διαθέσιμων χρηματικών κεφαλαίων και τρίτον, να συντονισθεί ο οικονομικός προγραμματισμός με τα επιχειρησιακά σχέδια της επιχείρησης. (Νεγκάκης, 2015, σ.300-301)

Εν συνεχεία θα αναφέρουμε τα στοιχεία που απαιτούνται για την προετοιμασία ενός ταμιακού προϋπολογισμού τα οποία υπολογίζονται με βάση τα ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής:

- Αναλυτική πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης.
- Προσδιορισμός του ποσοστού των πωλήσεων που εισπράττεται μετρητά.
- Καθορισμός του ποσοστού των πωλήσεων της επιχείρησης που πραγματοποιούνται με πίστωση.
- Προσδιορισμός του χρόνου πίστωσης που παρέχεται στους πελάτες.
- Στις πωλήσεις επί πιστώσει θα πρέπει να προσδιοριστεί κάποιο ποσοστό που δεν πρόκειται να εισπραχθεί. Ορίζεται δηλαδή, κάποιος συντελεστής για τους επισφαλείς πελάτες.
- Πρέπει να οριστεί ο τρόπος αλλά και ο χρόνος πληρωμής των προμηθευτών.
- Πρέπει να υπολογιστούν τα διάφορα λογιστικά έξοδα των οποίων η πληρωμή αποτελεί υποχρέωση σε μεταγενέστερη περίοδο π.χ. οι φόροι που παρακρατούνται από τους εργαζόμενους της επιχείρησης κάθε μήνα και θα αποδοθούν αργότερα. Η πληρωμή αυτού του εξόδου εμφανίζεται στον χρόνο που πραγματοποιείται.
- Με τον ίδιο τρόπο όπως παραπάνω εμφανίζονται οι πληρωμές για ασφαλιστικές εισφορές και για εργοδοτικές εισφορές.
- Και τέλος οποιαδήποτε άλλη πληροφορία που δημιουργεί έσοδο ή έξοδο και αντίστοιχα εισροή ή εκροή μετρητών πρέπει να είναι γνωστή. Για παράδειγμα η πώληση ή η αγορά παγίων. (Νεγκάκης, 2015, σ.301-302)

### **4.3.1.3 Προϋπολογισμός μετρητών**

Ένας προϋπολογισμός μετρητών περιλαμβάνει: τις πληρωμές, τις εκταμιεύσεις, τις χρηματοδοτήσεις και τα ταμειακά ελλείμματα ή πλεονάσματα. Το τμήμα πληρωμών αφορά τις πληρωμές σε μετρητά τα οποία έχουν προγραμματισθεί για την περίοδο όπου αναφέρεται ο προϋπολογισμός. Οι πληρωμές μπορεί, μεταξύ άλλων, να αφορούν τις αγορές άμεσων υλικών, της άμεσης και έμμεσης εργασίας, κ. ο. κ. Επίσης, μπορεί να αφορούν τις αγορές παγίων περιουσιακών στοιχείων, μηχανολογικού και εργαστηριακού εξοπλισμού.

Το τμήμα εισπράξεων περιλαμβάνει έναν κατάλογο με τις συνολικές εισροές μετρητών, εκτός των χρηματοδοτήσεων, που αναμένονται κατά την διάρκεια της περιόδου προϋπολογισμού. Οι ταμιακές εισροές στις περισσότερες μονάδες προέρχονται από έσοδα από την δραστηριότητά τους, είτε πληρώνονται σε μετρητά, είτε παρέχεται σε πίστωση. Ωστόσο, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το γεγονός, εκροή η συνέπεια των οικονομικών συνθηκών, της πιθανής μη εξόφλησης χρεών καθώς και της αυξημένης παροχής εκπτώσεων που γίνονται για έσοδα τοις μετρητοίς ή γενικότερης πολιτικής της επιχείρησης.

Το τμήμα χρηματοδοτήσεων αφορά τα δάνεια και τις αποπληρωμές των δανείων που εκτιμάται ότι θα πραγματοποιηθούν κατά την προϋπολογιζόμενη χρονική περίοδο. Επίσης περιλαμβάνει τις πληρωμές τω τόκων για χρηματικά ποσά που έχει δανειστεί η επιχείρηση σε συγκεκριμένη περίοδο.

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα για την πρόβλεψη των ταμιακών εκροών τα οποία προέρχονται από αντίστοιχους προϋπολογισμούς με τους οποίους συνδέονται. (Νεγκάκης, 2015, σ.302-303)

### **4.3.2 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης**

Ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσεως καταρτίζονται σύμφωνα με τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς που αναφέραμε παραπάνω καθώς και τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Τα τελικά αποτελέσματα από την κανονική λειτουργία για όλους τους προϋπολογισμούς λειτουργίας όπως: εσόδων, εξόδων λειτουργίας, γενικών και διοικητικών εξόδων συγκεντρώνονται στα προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσεως.

Τα προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσεως αποτελούν μια από τις βασικότερες εκθέσεις στην διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού. Παρουσιάζει το χρηματικό πλεόνασμα ή έλλειμμα της επιχείρησης για την επόμενη χρονική περίοδο προϋπολογισμού και αποτελούν πρότυπο αναφοράς σύμφωνα με το οποίο μπορεί να μετρηθεί ή μετέπειτα απόδοση της επιχείρησης.

Η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως έχει την ίδια μορφή με την πραγματική κατάσταση που συντάσσεται σύμφωνα με τα οριζόμενα στα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα (ΕΛΠ) και στα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (ΔΠΧΑ) με την μόνη διαφορά ότι η πρώτη κατάσταση παρουσιάζει λιγότερο λεπτομερή τα οικονομικά δεδομένα και συγκεκριμένα με αρκετές στρογγυλοποιήσεις, αφού δεν αφορούν πραγματικές δαπάνες και έσοδα αλλά προϋπολογιστικά στοιχεία. (Νεγκάκης, 2015, σ.330)

#### **4.3.3 Προϋπολογισμός ισολογισμού**

Ο ισολογισμός προϋπολογισμού παρέχει την δυνατότητα για έναν επιπλέον έλεγχο των δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματισθεί από την οικονομική μονάδα. Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός καταρτίζεται με αφετηρία τον τρέχοντα ισολογισμό και προσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που υπάρχουν στους προαναφερθέντες προϋπολογισμούς. Επίσης προέρχεται από την απεικόνιση των επιπτώσεων των οικονομικών συναλλαγών οι οποίοι προκύπτουν από τους διάφορους προϋπολογισμούς πάνω στο ενεργητικό, παθητικό και καθαρή θέση της οικονομικής οντότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προγραμματισμός των διαθέσιμων και η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης μέσω των προϋπολογισμών και των προβλεπόμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο και την βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης στο σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. (Νεγκάκης, 2015, σ.330)

Ο προϋπολογισμός ισολογισμού έχει την εξής μορφή:

|   | ΠΙΝΑΚΑΣ<br>ΠΡΟΥΠΟΛ<br>ΟΓΙΣΜΟΥ | ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ |                 |             | ΑΠΟΚΛΙ<br>ΣΕΙΣ |
|---|-------------------------------|------------------|-----------------|-------------|----------------|
|   |                               | ΙΑΝΟΥΑΡ<br>ΙΟΣ   | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙ<br>ΟΣ | ΜΑΡΤΙ<br>ΟΣ |                |
| Ενεργητικό                                  |                               |                  |                 |             |                |
| Πάγια                                       |                               |                  |                 |             |                |
| Κυκλοφοριακ<br>ό<br>ενεργητικό              |                               |                  |                 |             |                |
| Διαθέσιμα                                   |                               |                  |                 |             |                |
| Σύνολο<br>Ενεργητικού                       |                               |                  |                 |             |                |
| Καθαρή Θέση:                                |                               |                  |                 |             |                |
| Μετοχικό<br>κεφάλαιο                        |                               |                  |                 |             |                |
| Αποθεματικά                                 |                               |                  |                 |             |                |
| Παθητικό:                                   |                               |                  |                 |             |                |
| Υποχρεώσεις                                 |                               |                  |                 |             |                |
| Προμηθευτές                                 |                               |                  |                 |             |                |
| Σύνολο<br>Παθητικού και<br>Καθαρής<br>Θέσης |                               |                  |                 |             |                |

## 5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΕΦΑΡΜΟΓΗ 1

Βρισκόμαστε στο τέλος του 2018 και η επιχείρηση ΑΕ επιθυμεί να καταρτίσει τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους, και δίνει τα προβλεπόμενα παρακάτω στοιχεία:

#### **Κόστος Πρώτων Υλών:**

Υλη Υ1 1€ ανά κιλό Α'Υλης

Υλη Υ2 1,50€ ανά κιλό Α'Υλης

#### **Κόστος Άμεσης Εργασίας:** 6€ ανά ώρα άμεσης εργασίας.

Τα Γ.Β.Ε ανέρχονται σε 146.000€ και καταλογίζονται με βάση τις ώρες άμεσης εργασίας.

| <u>Αναλώσεις ανά κιλό</u> | <u>Προϊόν Π1</u> | <u>Προϊόν Π2</u> |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Πρώτη Υλη Υ1              | 2 κιλά           | 4 κιλά           |
| Πρώτη Υλη Υ2              | 3 κιλά           | 2 κιλά           |
| Άμεση εργασία             | 15' πρώτα λεπτά  | 5' πρώτα λεπτά   |

Επίσης παρέχονται οι εξής πληροφορίες ως τα προϊόντα και τις πρώτες ύλες:

|  | <u>Π1</u> | <u>Π2</u> |
|--|-----------|-----------|
| Προβλεπόμενες πωλήσεις ανά κιλό          | 30.000    | 32.000    |
| Τιμή πώλησης ανά κιλό                    | 13€       | 8,20€     |
| Επιθυμητό ύψος τελικού αποθέματος (κιλά) | 2.000     | 15.000    |
| Αρχικό απόθεμα (κιλά)                    | 4.000     | 9.000     |
|  | <u>Υ1</u> | <u>Υ2</u> |
| Επιθυμητό ύψος τελικού αποθέματος (κιλά) | 6.000     | 14.000    |
| Αρχικό απόθεμα (κιλά)                    | 3.000     | 10.000    |

Με βάση τα παραπάνω να καταρτιστούν οι προϋπολογισμοί του 2019 για το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο.

Α) Προϋπολογισμός Παραγωγής

Β) Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών και κόστος πρώτων υλών

Γ) Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Δ) Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων

Ε) Προϋπολογισμός πωλήσεων

ΣΤ) Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος

A) Πίνακας 1-1: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝ Π1**

|                        |        |
|------------------------|--------|
| ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ | 30.000 |
| (ΣΥΝ) Τελικό απόθεμα   | 2.000  |
| (ΜΕΙΟΝ) Αρχικό απόθεμα | 4.000  |
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ   | 28.000 |

Πίνακας 1-2: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝ Π2**

|                        |        |
|------------------------|--------|
| ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ | 32.000 |
| (ΣΥΝ) Τελικό απόθεμα   | 15.000 |
| (ΜΕΙΟΝ) Αρχικό απόθεμα | 9.000  |
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ   | 38.000 |

B) Πίνακας 1-3: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α' ΥΛΩΝ Υ1 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1**

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ     | 28.000 |
| X υλικά ανά μονάδα Υ1    | 2      |
| Απαιτούμενες αγορές υλών | 56.000 |

Πίνακας 1-4: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α' ΥΛΩΝ Υ2 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1**

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ     | 28.000 |
| X υλικά ανά μονάδα Υ2    | 3      |
| Απαιτούμενες αγορές υλών | 84.000 |

Πίνακας 1-5: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α' ΥΛΩΝ Υ1 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2**

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ     | 38.000  |
| X υλικά ανά μονάδα Υ1    | 4       |
| Απαιτούμενες αγορές υλών | 152.000 |

Πίνακας 1-6: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Α' ΥΛΩΝ Υ2 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2**

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ     | 38.000 |
| X υλικά ανά μονάδα Υ2    | 2      |
| Απαιτούμενες αγορές υλών | 76.000 |

Πίνακας 1-7: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ1**

|   |         |
|---|---------|
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ1 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1 | 56.000  |
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ1 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2 | 152.000 |
| ΣΥΝΟΛΟ  | 208.000 |
| (ΣΥΝ) Επιθυμητό τελικό απόθεμα                      | 6.000   |
| (ΜΕΙΟΝ) Αρχικό απόθεμα                              | 3.000   |
| ΣΥΝΟΛΟ αγοράς υλών Υ1                               | 211.000 |

Πίνακας 1-8: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ2**

|   |         |
|---|---------|
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ2 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1 | 84.000  |
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ2 ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2 | 76.000  |
| ΣΥΝΟΛΟ  | 160.000 |
| (ΣΥΝ) Επιθυμητό τελικό απόθεμα                      | 14.000  |
| (ΜΕΙΟΝ) Αρχικό απόθεμα                              | 10.000  |
| ΣΥΝΟΛΟ αγοράς υλών Υ2                               | 164.000 |

Πίνακας 1-9: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ1**

|                                    |          |
|------------------------------------|----------|
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ1 | 211.000  |
| X Κόστος πρώτων υλών               | 1€       |
| Κόστος Αγοράς                      | 211.000€ |

Πίνακας 1-10: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ2**

|                                    |          |
|------------------------------------|----------|
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Υ2 | 164.000  |
| X Κόστος πρώτων υλών               | 1,5€     |
| Κόστος Αγοράς                      | 246.000€ |

Γ) Πίνακας 1-11: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1**

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| Απαιτούμενη Παραγωγή             | 28.000  |
| X λεπτά άμεσης εργασίας          | 15'     |
| Συνολικά λεπτά άμεσης εργασίας   | 420.000 |
| (/60 λεπτά) Ώρες άμεσης εργασίας | 60      |
| Συνολικές ώρες άμεσης εργασίας   | 7.000   |
| X Κόστος Άμεσης εργασίας         | 6 €     |
| Συνολικό Κόστος Άμεσης εργασίας  | 42.000€ |

Πίνακας 1-12: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2**

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| Απαιτούμενη Παραγωγή             | 38.000  |
| X λεπτά άμεσης εργασίας          | 5'      |
| Συνολικά λεπτά άμεσης εργασίας   | 190.000 |
| (/60 λεπτά) Ώρες άμεσης εργασίας | 60      |
| Συνολικές ώρες άμεσης εργασίας   | 3.166,7 |
| X Κόστος Άμεσης εργασίας         | 6 €     |
| Συνολικό Κόστος Άμεσης εργασίας  | 19.000€ |

Δ) Πίνακας 1-13: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1**

|                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| ΥΛΙΚΑ Υ1                     | 56.000           |
| X ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ              | 1 €              |
|                              | <b>56.000 €</b>  |
| ΥΛΙΚΑ Υ2                     | 84.000           |
| X ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ              | 1,5 €            |
|                              | <b>126.000 €</b> |
| Συνολικά υλικά Υ1 κ Υ2       | 182.000 €        |
| (ΣΥΝ) Κόστος Άμεσης Εργασίας | 42.000 €         |
| (ΣΥΝ) Γ.Β.Ε                  | 100.520 € *      |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                | <b>324.520 €</b> |
| (ΣΥΝ) Αρχικό απόθεμα         | 46.360 € **      |
| (ΜΕΙΟΝ) Τελικό απόθεμα       | 23.180 € ***     |
| Σύνολο κόστους πωληθέντων Π1 | 347.700 €        |

\*  $146.000€ / 10166,7 \text{ ώρες} (7000 \text{ ώρες} + 3166,7 \text{ ώρες}) = 14,36 \text{ € ανά ώρα}$

$14,36 \times 7000 \text{ ( ώρες για το Π1)} = 100.520 \text{ €}$

\*\*  $324.520€ / 28.000 = 11,59 \text{ €}$

$11,59€ \times 4.000 \text{ ( Αρχικό απόθεμα)} = 46.360 \text{ €}$

\*\*\*  $324.520€ / 28.000 = 11,59 \text{ €}$

$11,59 \text{ €} \times 2000 \text{ (Τελικό απόθεμα)} = 23.180 \text{ €}$



**Πίνακας 1-14: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2**

|                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| ΥΛΙΚΑ Υ1                     | 152.000          |
| Χ ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ              | 1 €              |
|                              | <b>152.000 €</b> |
| ΥΛΙΚΑ Υ2                     | 76.000           |
| Χ ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ              | 1,5 €            |
|                              | <b>114.000 €</b> |
| Συνολικά υλικά Υ1 κ Υ2       | 266.000 €        |
| (ΣΥΝ) Κόστος Άμεσης Εργασίας | 19.000 €         |
| (ΣΥΝ) Γ.Β.Ε                  | 45.474 € *       |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                | <b>330.474 €</b> |
| (ΣΥΝ) Αρχικό απόθεμα         | 78.300 € **      |
| (ΜΕΙΟΝ) Τελικό απόθεμα       | 130.500 € ***    |
| Σύνολο κόστους πωληθέντων Π1 | 278.274 €        |

\*  $146.000\text{€} / 10166,7 \text{ ώρες (7000 ώρες + 3166,7 ώρες)} = 14,36 \text{ € ανά ώρα}$

$14,36 \times 3166,7 \text{ ( ώρες για το Π2)} = 45.474 \text{ €}$

\*\*  $330.474 \text{ €} / 38.000 = 8,7 \text{ €}$

$8,7 \text{ €} \times 9.000 \text{ ( Αρχικό απόθεμα)} = 78.300 \text{ €}$

\*\*\*  $330.474 \text{ €} / 38.000 = 8,7 \text{ €}$

$8,7 \text{ €} \times 15.000 \text{ (Τελικό απόθεμα)} = 130.500 \text{ €}$

**Ε) Πίνακας 1-15: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π1**

|                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ Π1 | 30.000           |
| Χ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΚΙΛΟ   | 13 €             |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>390.000 €</b> |

**Πίνακας 1-16: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Π2**

|                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ Π2 | 32.000           |
| Χ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΚΙΛΟ   | 8,2 €            |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>262.400 €</b> |

**ΣΤ) Πίνακας 1-17: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝ Π1**

|                           |                 |
|---------------------------|-----------------|
| ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ | 390.000 €       |
| (ΜΕΙΟΝ) ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ | 347.700 €       |
| <b>ΔΙΑΦΟΡΑ</b>            | <b>42.300 €</b> |

**Πίνακας 1-18: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ  
ΠΡΟΪΟΝ Π2**

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ | 262.400 € |
| (ΜΕΙΟΝ) ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ | 278.274 € |
| ΔΙΑΦΟΡΑ                   | -15.874 € |

Για το προϊόν π2 παρατηρούμε ζημία σε αντίθεση με το προϊόν π1 το οποίο έχει κέρδος.

Στην λογιστική αυτό αποδίδεται 42.300 € για το π1 – 15.874 € για το π2 = 26.426 € κέρδος για την επιχείρηση.

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ 2**

Στην επιχείρηση «ΑΧΨ» παράγουν τρία προϊόντα έχουν γίνει οι προβλέψεις πωλήσεων των προϊόντων για το πρώτο τρίμηνο (Ιανουάριος, Φεβρουάριος, Μάρτιος) για το προϊόν Α, προϊόν Β και προϊόν Γ. Στον παρακάτω πίνακα οι υπεύθυνοι κατάρτισης προϋπολογισμού παρουσιάζουν τις προβλέψεις αυτές σε μονάδες.

**Πίνακας 2-1: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ**

| ΠΡΟΪΟ<br>N  | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟ<br>Σ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟ<br>Σ | ΜΑΡΤΙΟ<br>Σ | ΣΥΝΟΛΟ<br>ΤΡΙΜΗΝΟ<br>Υ | ΑΠΡΙΛΙΟ<br>Σ |
|-------------|----------------|-----------------|-------------|------------------------|--------------|
| Προϊόν<br>Α | 3000           | 2500            | 1700        | 7200                   | 3200         |
| Προϊόν<br>Β | 6000           | 4800            | 3200        | 14000                  | 4000         |
| Προϊόν<br>Γ | 5000           | 2000            | 1900        | 8900                   | 1500         |

Η τιμή διάθεσης για το προϊόν Α είναι 35€, για το προϊόν Β 28€ και για το προϊόν Γ 37€. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία μπορούμε να συντάξουμε έναν προϋπολογισμό πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες.

**Πίνακας 2-2: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΕ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ**

| ΠΡΟΪΟΝ        | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ           | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ          | ΜΑΡΤΙΟΣ             | Σύνολο Τριμήνου       |
|---------------|----------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| Προϊόν Α      | 3000X35€=105000<br>€ | 2500X35€=87500€      | 1700X35€=59500<br>€ | 7200X35€<br>=252000€  |
| Προϊόν Β      | 6000X28€=168000<br>€ | 4800X28€=134400<br>€ | 3200X28€=89600<br>€ | 14000X28€<br>=392000€ |
| Προϊόν Γ      | 5000X37€=185000<br>€ | 2000X37€=74000€      | 1900X37€=70300<br>€ | 8900X37€<br>=329300€  |
| Σύνολο Εσόδων | 458000€              | 295900€              | 219400€             | 973300€               |

**Προϋπολογισμός πωλήσεων = (Προϋπολογισμός πωλήσεων σε μονάδες X Προϋπολογισμός Πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες).**

Η επιχείρηση ΑΧΨ έχει ως πολιτική να διατηρεί ως απόθεμα το 20% των προβλεπόμενων πωλήσεων του επόμενου μήνα. Το απόθεμα στις 31 Δεκεμβρίου του προηγούμενου έτους ανέρχονται στις 1000 μονάδες για το προϊόν Α, 800 μονάδες για το προϊόν Β και 650 μονάδες για το προϊόν Γ. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία μπορούμε να προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα στον προϋπολογισμό παραγωγής για το πρώτο τρίμηνο του έτους και για τα τρία προϊόντα που παράγει η επιχείρηση σύμφωνα με τον τύπο:

**Μηνιαίος Προϋπολογισμός Πωλήσεων**

+ Τελικό Επίπεδο Αποθεμάτων (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

= Παραγωγική Δραστηριότητα

- Αρχικό Επίπεδο Αποθεμάτων (προηγούμενου χρονικού διαστήματος που επιλέγουμε μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)

= Απαιτούμενη Παραγωγική Δραστηριότητα

**Πίνακας 2-3: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Α**

| ΠΡΟΪΟΝ Α                                   | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ | Σύνολο<br>Τριμήνου |
|--|------------|-------------|---------|--------------------|
| Προϋπολογισμένες<br>Πωλήσεις σε<br>μονάδες | 3000       | 2500        | 1700    | 7200               |
| (Συν) Επιθυμητό<br>Απόθεμα Τέλους          | 500        | 340         | 640     | 1480               |
| Συνολικές<br>Ανάγκες                       | 3500       | 2840        | 2340    | 8680               |
| (Μείον) Απόθεμα<br>Αρχής                   | 1000       | 500         | 340     | 1840               |
| Απαιτούμενη<br>Παραγωγή                    | 2500       | 2340        | 2000    | 6840               |

**Πίνακας 2-4: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Β**

| ΠΡΟΪΟΝ Β                                   | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ | Σύνολο<br>Τριμήνου |
|--|------------|-------------|---------|--------------------|
| Προϋπολογισμένες<br>Πωλήσεις σε<br>μονάδες | 6000       | 4800        | 3200    | 14000              |
| (Συν) Επιθυμητό<br>Απόθεμα Τέλους          | 960        | 640         | 800     | 2400               |
| Συνολικές<br>Ανάγκες                       | 6960       | 5440        | 4000    | 16400              |
| (Μείον) Απόθεμα<br>Αρχής                   | 800        | 960         | 640     | 2400               |
| Απαιτούμενη<br>Παραγωγή                    | 6160       | 4480        | 3360    | 14000              |

**Πίνακας 2-5: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Γ**

| ΠΡΟΪΟΝ Γ                                   | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ | Σύνολο<br>Τριμήνου |
|--|------------|-------------|---------|--------------------|
| Προϋπολογισμένες<br>Πωλήσεις σε<br>μονάδες | 5000       | 2000        | 1700    | 8700               |
| (Συν) Επιθυμητό<br>Απόθεμα Τέλους          | 400        | 340         | 300     | 1040               |
| Συνολικές<br>Ανάγκες                       | 5400       | 2340        | 2000    | 9740               |
| (Μείον) Απόθεμα<br>Αρχής                   | 650        | 400         | 340     | 1390               |
| Απαιτούμενη<br>Παραγωγή                    | 4750       | 1940        | 1660    | 8350               |

Αφού η ομάδα προϋπολογισμού κατάρτισε τον προϋπολογισμό παραγωγής και για τα τρία προϊόντα, το επόμενο βήμα για τον γενικό προϋπολογισμό είναι ο προϋπολογισμός πρώτων άμεσων πρώτων υλών για το κάθε προϊόν καθώς και το κόστος αυτών. Η επιχείρηση έχει καθιερώσει ως πολιτική να κρατάει ως επιθυμητό μηνιαίο επίπεδο τελικών αποθεμάτων πρώτων υλών ανέρχεται στο 30% της παραγωγής του επόμενου μήνα για το προϊόν Α, στο 40% προϊόν Β και 50% για το προϊόν Γ. Η απογραφή τέλους χρήσης του προηγούμενου έτους (Δεκεμβρίου) έδειξε ότι στην αποθήκη υπάρχει απόθεμα 500 μονάδων για το προϊόν Α, 400 μονάδες για το προϊόν Β και 350 μονάδες για το προϊόν Γ. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία έχουμε τα εξής:

**Πίνακας 2-6: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Α**

| ΠΡΟΪΟΝ Α | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ |
|----------|------------|-------------|---------|
|----------|------------|-------------|---------|

|   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| Απαιτούμενη Παραγωγή  | 2500 | 2340 | 2000 |
| Υλικά ανά Μονάδα  | 1    | 1    | 1    |
| Απαιτήσεις Παραγωγής  | 2500 | 2340 | 2000 |
| (Συν) Επιθυμητό Τελικό Επίπεδο Αποθεμάτων Πρώτων Υλών (30%) | 702  | 600  | 900  |
| Συνολικές Πρώτες Ύλες                                       | 3202 | 2940 | 2900 |
| (Μείον) Αρχικό Απόθεμα Πρώτων Υλών                          | 500  | 702  | 600  |
| Απαιτούμενες Αγορές Πρώτων Υλών σε μονάδες                  | 2702 | 2238 | 2300 |

\*ο προϋπολογισμός παραγωγής για το προϊόν Α τον Απρίλιο είναι 3000 μονάδες.

**Πίνακας 2-7: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Β**

| ΠΡΟΪΟΝ Β                       | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ |
|--------------------------------|------------|-------------|---------|
| Απαιτούμενη Παραγωγή           | 6160       | 4480        | 3360    |
| Υλικά ανά Μονάδα               | 1          | 1           | 1       |
| Απαιτήσεις Παραγωγής           | 6160       | 4480        | 3360    |
| (Συν) Επιθυμητό Τελικό Επίπεδο | 1792       | 1344        | 400     |

|  |      |      |      |
|--|------|------|------|
| Αποθεμάτων<br>Πρώτων<br>Υλών(40%)                |      |      |      |
| Συνολικές Πρώτες<br>Ύλες                         | 7952 | 5824 | 3760 |
| (Μείον) Αρχικό<br>Απόθεμα Πρώτων<br>Υλών         | 400  | 1792 | 1344 |
| Απαιτούμενες<br>Αγορές Πρώτων<br>Υλών σε Μονάδες | 7552 | 4032 | 2416 |

\* ο προϋπολογισμός παραγωγής για το προϊόν Β τον Απρίλιο είναι 1000 μονάδες.

**Πίνακας 2-8: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Γ**

| ΠΡΟΪΟΝ Γ  | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ |
|---|------------|-------------|---------|
| Απαιτούμενη<br>Παραγωγή   | 4750       | 1940        | 1660    |
| Υλικά ανά Μονάδα  | 1          | 1           | 1       |
| Απαιτήσεις<br>Παραγωγής   | 4750       | 1940        | 1660    |
| (Συν) Επιθυμητό<br>Τελικό Επίπεδο<br>αποθεμάτων<br>Πρώτων Υλών<br>(50%) | 970        | 830         | 1000    |
| Συνολικές Πρώτες<br>Ύλες  | 5720       | 2770        | 2660    |
| (Μείον) Αρχικό<br>Απόθεμα Πρώτων<br>Υλών                                | 350        | 970         | 830     |
| Απαιτούμενες  | 5370       | 1800        | 1830    |

|                    |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|
| Αγορές Πρώτων Υλών |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|

\* ο προϋπολογισμός παραγωγής για το προϊόν Γ τον Απρίλιο είναι 2000 μονάδες.

Το κόστος των πρώτων υλών για το προϊόν Α είναι 1€ ανά μονάδα, για το προϊόν Β 1,5€ ανά μονάδα και για το προϊόν Γ 0,8€ ανά μονάδα. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία θα υπολογίσουμε το κόστος άμεσων υλικών με τον εξής τύπο:

**Απαιτούμενες Μονάδες άμεσων Υλικών για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)**

**X Κόστος Άμεσων Υλικών/ μονάδα για συγκεκριμένη χρονική περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)**

**= Κόστος Αγοράς Άμεσων Υλικών ανά τμήμα για την συγκεκριμένη περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)**

**Πίνακας 2-9: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Α**

| ΠΡΟΪΟΝ Α                        | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ |
|---------------------------------|------------|-------------|---------|
| Απαιτούμενες Αγορές Πρώτων Υλών | 2702       | 2238        | 2300    |
| Κόστος Αγοράς Πρώτων Υλών       | 1€         | 1€          | 1€      |
| Κόστος Αγοράς                   | 2702€      | 2238€       | 2300€   |

**Πίνακας 2-10: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Β**

| ΠΡΟΪΟΝ Β                        | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ |
|---------------------------------|------------|-------------|---------|
| Απαιτούμενες Αγορές Πρώτων Υλών | 7552       | 4032        | 2416    |
| Κόστος Αγοράς Πρώτων Υλών       | 1,5€       | 1,5€        | 1,5€    |
| Κόστος Αγοράς                   | 11328      | 6048        | 3624    |



**Πίνακας 2-11: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Γ**

| ΠΡΟΪΟΝ Γ                              | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ |
|---------------------------------------|------------|-------------|---------|
| Απαιτούμενες<br>Αγορές Πρώτων<br>Υλών | 5370       | 1800        | 1830    |
| Κόστος Αγοράς<br>Πρώτων Υλών          | 0,8€       | 0,8€        | 0,8€    |
| Κόστος Αγοράς                         | 4296€      | 1440€       | 1464€   |

**Πίνακας 2-12: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝ Α**

| Κόστος<br>Παραγωγής ανά<br>μονάδα               | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΑΞΙΑ | ΣΥΝΟΛΟ |
|---|----------|------|--------|
| Άμεσα Υλικά<br>προϊόντος Α                      | 1 κιλό   | 1€   | 1€     |
| Άμεση Εργασία                                   | 0,5 ώρες | 1,8€ | 0,9€   |
| Γ.Β.Ε   | 0,5 ώρες | 10€  | 5€     |
| ΣΥΝΟΛΟ  |          |      | 6,9€   |
| Υπολογισμός<br>τελικών<br>αποθεμάτων σε<br>αξία |          |      |        |
| Τελικό Απόθεμα                                  |          |      | 640    |
| Κόστος μονάδα<br>προϊόντος                      |          |      | 6,9€   |
| Αξία αποθεμάτων<br>έτοιμων                      |          |      | 4.416€ |

**Πίνακας 2-13: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝ Β**

| Κόστος | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΑΞΙΑ | ΣΥΝΟΛΟ |
|--------|----------|------|--------|
|--------|----------|------|--------|

|  |          |      |        |
|--|----------|------|--------|
| Παραγωγής ανά Μονάδα                   |          |      |        |
| Άμεσα Υλικά προϊόν Β                   | 1 κιλό   | 1,5€ | 1,5€   |
| Άμεση εργασία                          | 0,5 ώρες | 1,8€ | 0,9€   |
| Γ. Β. Ε                                | 0,5 ώρες | 10€  | 5€     |
| ΣΥΝΟΛΟ                                 |          |      | 7,4€   |
| Υπολογισμός τελικών αποθεμάτων σε αξία |          |      |        |
| Τελικό Απόθεμα                         |          |      | 800    |
| Κόστος μονάδας προϊόν Β                |          |      | 7,4€   |
| Αξία Αποθεμάτων Έτοιμων                |          |      | 5.920€ |

Πίνακας 2-14: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝ Γ

| Κόστος Παραγωγής ανά Μονάδα            | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΑΞΙΑ | ΣΥΝΟΛΟ |
|--|----------|------|--------|
| Άμεσα Υλικά προϊόν Γ                   | 1 κιλό   | 0,8€ | 0,8€   |
| Άμεση Εργασία                          | 0,5 ώρες | 1,8€ | 0,9€   |
| Γ.Β.Ε                                  | 0,5 ώρες | 10€  | 5€     |
| ΣΥΝΟΛΟ                                 |          |      | 6,7€   |
| Υπολογισμός Τελικών Αποθεμάτων σε αξία |          |      |        |
| Τελικό Απόθεμα                         |          |      | 300    |

|                         |  |  |        |
|-------------------------|--|--|--------|
| Κόστος μονάδας προϊόν Γ |  |  | 6,7€   |
| Αξία Αποθεμάτων Έτοιμων |  |  | 2.010€ |

Το επόμενο βήμα της ομάδας προϋπολογισμού είναι να υπολογίσει το κόστος της άμεσης εργασίας ανά προϊόν για το πρώτο τρίμηνο του έτους. Οι ώρες άμεσης εργασίας που απαιτούνται και για τα τρία προϊόντα είναι 0,50 ανά μονάδα και το κόστος της άμεσης εργασίας είναι 1,8€ την ώρα.

Για τον καθορισμό του κόστους της άμεσης εργασίας είναι ο εξής τύπος:

**Απαιτούμενες Μονάδες Παραγωγής X Ώρες Άμεσης Εργασίας ανά μονάδα X Κόστος Εργασίας ανά ώρα.**

**Πίνακας 2-15: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 1<sup>ου</sup> ΤΡΙΜΗΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Α,Β ΚΑΙ Γ**

| 1 <sup>ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ                         | ΠΡΟΪΟΝ Α | ΠΡΟΪΟΝ Β | ΠΡΟΪΟΝ Γ |
|--|----------|----------|----------|
| Απαιτούμενη Παραγωγή                           | 6840     | 14000    | 8350     |
| Ώρες Άμεσης Εργασίας ανά Μονάδα                | 0,50     | 0,50     | 0,50     |
| Συνολικές Ώρες Άμεσης Εργασίας που χρειάζονται | 3420     | 7000     | 4175     |
| Κόστος Άμεσης Εργασίας                         | 1,8€     | 1,8€     | 1,8€     |
| Συνολικό Κόστος Άμεσης Εργασίας                | 6156€    | 12600€   | 7515€    |

Για το πρώτο τρίμηνο το ποσό των μεταβλητών Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων της επιχείρησης είναι 0,30€ ανά ώρα άμεσης εργασίας και τα σταθερά ΓΒΕ ανέρχονται σε 2000€ και οι αποσβέσεις είναι 500€.

**Κόστος ΓΒΕ = Σταθερά ΓΒΕ + Μεταβλητά ΓΒΕ [(Προϋπολογιζόμενες Συνολικές Ώρες Άμεσης εργασίας X Μεταβλητό Κόστος/ Ώρα Άμεσης Εργασίας)].**

**Πίνακας 2-16: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΒΕ 1<sup>Ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ**

| 1 <sup>Ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ   |        |
|--------------------------|--------|
| Προϋπολογισμένη Παραγωγή | 29190  |
| Μεταβλητό Ποσοστό ΓΒΕ    | 0,30€  |
| Μεταβλητά ΓΒΕ            | 8757€  |
| ΣΤΑΘΕΡΑ ΓΒΕ              | 2000€  |
| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΓΒΕ             | 10757€ |
| (ΜΕΙΟΝ) ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ       | 500€   |
| ΕΞΟΔΑ ΓΒΕ                | 10257€ |

Τα μεταβλητά έξοδα πωλήσεων και διοίκησης της επιχείρησης ανέρχονται σε 1,2€ ανά μονάδα. Τα σταθερά έξοδα πωλήσεων και διοίκησης περιλαμβάνουν διαφημιστικές δαπάνες ύψους 3000€ το 1<sup>Ο</sup> τρίμηνο. Οι μισθοί των στελεχών ανέρχονται σε 10000€ και οι αποσβέσεις εγκαταστάσεων είναι 500€ ανά τρίμηνο. Παρακάτω θα συνταχθεί ο προϋπολογισμός πωλήσεων και διοίκησης της επιχείρησης.

**Πίνακας 2-17: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

| 1 <sup>Ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ                          |        |
|---|--------|
| ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ            | 30100€ |
| ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ Κ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ | 1,2€   |
| ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ          | 36120€ |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ                                       | 3000€  |
| ΜΙΣΘΟΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ                                 | 10000€ |

|   |        |
|---|--------|
| ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ  | 500€   |
| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ                       | 13500€ |
| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ                               | 49620€ |
| (ΜΕΙΟΝ) ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ  | 500€   |
| ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΙΣ ΡΕΥΣΤΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 49120€ |

Όλες οι πωλήσεις γίνονται με πίστωση, η επιχείρηση εφαρμόζει μια πολιτική εισπράξεων 40% του τρέχοντος μήνα πώλησης και 60% τον επόμενο μήνα. Το αρχικό ισοζύγιο εισπρακτέων ήταν 200.000€ (31 Δεκεμβρίου προηγούμενου έτους). Οι πωλήσεις του κάθε μήνα είναι το σύνολο πωλήσεων και για τα τρία προϊόντα Α,Β,Γ. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία παρουσιάζεται παρακάτω η κατάσταση ταμιακών εισπράξεων για το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο.

**Πίνακας 2-18: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΩΜΕΝΩΝ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ 1<sup>ΟΥ</sup> ΤΡΙΜΗΝΟΥ**

|  | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ  | 1 <sup>ο</sup><br>ΤΡΙΜΗΝΟ |
|--|------------|-------------|----------|---------------------------|
| ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ                  | 200.000€   |             |          | 200.000€                  |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ<br>458.000€ X 40%<br>458.000€ X 60%  | 183.200€   | 274.800€    |          | 458.000€                  |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ<br>295.900€ X 40%<br>295.900€ X 60% |            | 118.360€    | 177.540€ | 295.900€                  |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ   |            |             | 87.760€  | 87.760€                   |

|                                     |          |          |          |            |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|------------|
| ΜΑΡΤΙΟΥ<br>219.400€ X 40%           |          |          |          |            |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ<br>ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ<br>ΜΕΤΡΗΤΩΝ | 383.200€ | 393.160€ | 265.300€ | 1.041.660€ |

Η επιχείρηση πληρώνει 50% των αγορών τον τρέχοντα μήνα ενώ το υπόλοιπο 50% πληρώνεται τον επόμενο μήνα. Οι αγορές του κάθε μήνα είναι το σύνολο των αγορών και για τα τρία προϊόντα. Το ισοζύγιο λογαριασμού πρώτης ύλης την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου είναι 4.500€. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία παρουσιάζεται η κατάσταση ταμιακών εξόδων.

**Πίνακας 2-19: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΤΑΜΙΑΚΩΝ  
ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΩΝ 1<sup>ΟΥ</sup> ΤΡΙΜΗΝΟΥ**

|  | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ | 1 <sup>Ο</sup><br>ΤΡΙΜΗΝΟ |
|--|------------|-------------|---------|---------------------------|
| ΑΡΧΙΚΟ<br>ΥΠΟΛΟΙΠΟ<br>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ<br>ΠΛΗΡΩΤΕΩΝ         | 4.500€     |             |         | 4.500€                    |
| ΑΓΟΡΕΣ<br>ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ<br>18.326€ X 50%<br>18.326€ X 50% | 9.163€     | 9.163€      |         | 18.326€                   |
| ΑΓΟΡΕΣ<br>ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ<br>9.726€ X 50%<br>9.726€ X 50%  |            | 4.863€      | 4.863€  | 9.726€                    |
| ΑΓΟΡΕΣ<br>ΜΑΡΤΙΟΥ<br>7.388€ X 50%                      |            |             | 3.694€  | 3.694€                    |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ<br>ΕΚΡΟΕΣ<br>ΜΕΤΡΗΤΩΝ                        | 13.663€    | 14.026€     | 8.557€  | 36.246€                   |

Στην συνέχεια περνάμε στον ταμιακό προϋπολογισμό για το πρώτο τρίμηνο του έτους. Για να συνταχθεί ο προϋπολογισμός αυτός χρειαζόμαστε τον ισολογισμό της επιχείρησης στις 31/12/ του προηγούμενου έτους. Ενδεικτικά παρουσιάζεται ο παρακάτω ισολογισμός από τον οποίο θα χρειαστούμε κάποια στοιχεία του για να καταρτίσουμε τον ταμιακό προϋπολογισμό. Ο ισολογισμός της επιχείρησης είναι ο εξής:

#### **ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ**

|   |                  |
|---|------------------|
| ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ                              |                  |
| ΤΑΜΕΙΟ                                  | 10.000€          |
| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ (από πωλήσεις<br>Δεκεμβρίου) | 200.000€         |
| ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ                             | 1.380€           |
| ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ                        | 20.000€          |
| ΑΠΟΣΒΕΣΘΕΝΤΑ ΠΑΓΙΑ                      | (4.000€) 16.000€ |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ                      | 227.380€         |
| ΠΑΘΗΤΙΚΟ                                |                  |
| ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ (για αγορές<br>Δεκεμβρίου)  | 4.500€           |
| ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ                      | 1.000€           |
| ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ                       | 221.880€         |
| ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ                        | 227.380€         |

Το ταμείο από κλείσιμο 31 Δεκεμβρίου ανέρχεται στις 10.000€.

Οι πωλήσεις του Δεκεμβρίου ανέρχονται σε 200.000€

Στην αποθήκη υπάρχουν πρώτες ύλες αξίας 1.380€

Η επιχείρηση πληρώνει τους προμηθευτές τον επόμενο μήνα. Ο λογαριασμός προμηθευτές αντιπροσωπεύει τις αγορές του Δεκεμβρίου.

Οι αγορές Πρώτων Υλών του μήνα πληρώνονται τον επόμενο μήνα.

Μισθοί και ημερομίσθια πληρώνονται εντός του μήνα.

Οι προμήθειες πωλήσεων είναι 2% επί των πωλήσεων και πληρώνονται τον ίδιο μήνα.

Τον μήνα Μάρτιο η επιχείρηση αγοράζει μηχανήματα αξίας 180.000€ και πληρώνονται εντός του μηνός.

Τα διάφορα λειτουργικά έξοδα ανά μήνα είναι μισθοί 8000€, ενοίκια 2000€, αποσβέσεις 500€.

Και διάφορα έξοδα 1% επί των πωλήσεων.

Επίσης υπενθυμίζουμε του προϋπολογισμούς πωλήσεων και άμεσης εργασίας και αγοράς άμεσων πρώτων υλών που αναφέραμε παραπάνω.

#### ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 458.000€

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 295.900€

ΜΑΡΤΙΟΥ 219.400€

#### ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 6.156€

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 12.600€

ΜΑΡΤΙΟΥ 7.515€

#### ΑΓΟΡΑ ΠΡΩΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 13.663€

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 14.026€

ΜΑΡΤΙΟΥ 8.557€

#### Πίνακας 2-20: ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 1<sup>ΟΥ</sup> ΤΡΙΜΗΝΟΥ

|  | ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ     | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ | ΜΑΡΤΙΟΣ  |
|--|----------------|-------------|----------|
| ΑΡΧΙΚΟ<br>ΥΠΟΛΟΙΠΟ<br>ΤΑΜΕΙΟΥ                  | 10.000€        | 348.441€    | 695.098€ |
| (ΣΥΝ)<br>ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ 40-<br>60% ΤΩΝ<br>ΠΩΛΗΣΕΩΝ | 183.200€ (40%) | 118.360€    | 87.760€  |
| ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ<br>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ                   | 200.000€       | 274.800€    | 177.540€ |



|   |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ<br>ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ                       | 393.200€ | 741.601€ | 960.398€ |
| (ΜΕΙΟΝ)<br>ΠΛΗΡΩΜΕΣ-<br>ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ<br>ΥΛΩΝ | 13.663€  | 14.026€  | 8.557€   |
| ΜΙΣΘΟΙ  | 8.000€   | 8.000€   | 8.000€   |
| ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ                                 | 6.156€   | 12.600€  | 7.515€   |
| Γ.Β.Ε   |          |          | 10.257€  |
| ΕΞΟΔΑ<br>ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ<br>ΠΩΛΗΣΕΩΝ            |          |          | 49.120€  |
| ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ<br>ΠΩΛΗΤΩΝ                         | 9.160€   | 5.918€   | 4.388€   |
| ΕΝΟΙΚΙΑ                                       | 2000€    | 2000€    | 2000€    |
| ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ<br>(1%ΧΠΩΛΗΣΕΩΝ)                | 4.580€   | 2.959€   | 2.194€   |
| ΑΓΟΡΕΣ<br>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ                         |          |          | 180.000€ |
| ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ                                     | 1.000€   | 1.000€   | 1.000€   |
| ΣΥΝΟΛΟ<br>ΠΛΗΡΩΜΩΝ                            | 44.559€  | 46.503€  | 273.031€ |
| ΔΙΑΦΟΡΑ<br>ΤΑΜΕΙΟΥ                            | 348.441€ | 695.098€ | 687.367€ |
| ΔΑΝΕΙΑ  |          |          |          |
| ΤΟΚΟΙ   |          |          |          |
| ΤΕΛΙΚΟ<br>ΥΠΟΛΟΙΠΟ<br>ΤΑΜΕΙΟΥ                 | 348.441€ | 695.098€ | 687.367€ |

Εξήγηση υπολογισμών:

- Αρχικό υπόλοιπο ταμείου: Το ποσό 10.000€ προέρχεται από τον ισολογισμό, το τελικό υπόλοιπο ταμείο του κάθε μήνα γίνεται το αρχικό του επόμενου.
- Εισπράξεις 40% των πωλήσεων – το 60% των πωλήσεων.
- Εισπράξεις από απαιτήσεις 200.000€ για τον Ιανουάριο προέρχεται από τον ισολογισμό. Τα ποσά του Φεβρουαρίου και Μαρτίου είναι το 60% των πωλήσεων των προηγούμενων μηνών.
- Κόστος Άμεσης Εργασίας υπολογίζεται από τον σχετικό προϋπολογισμό.
- Προμήθειες πωλήσεων είναι 1% επί των πωλήσεων.

Πίνακας 2-21: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31 ΜΑΡΤΙΟΥ

|   |          |
|---|----------|
| Πωλήσεις (προϊόν Α, Β, Γ = 30.100)        | 973.300€ |
| Κόστος Πωληθέντων προϊόν Α (7.200 X 6,9€) | 49.680€  |
| Κόστος Πωληθέντων προϊόν Β (14.000 X 7,4) | 103.600€ |
| Κόστος Πωληθέντων προϊόν Γ (8.900 X 6,7€) | 59.630€  |
| Συνολικό Κόστος Πωληθέντων                | 212.910€ |
| ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ                              | 760.390€ |
| Έξοδα Διοίκησης και Πώλησης               | 49.620€  |
| Καθαρά Κέρδη                              | 710.770€ |

Πίνακας 2-22: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31 ΜΑΡΤΙΟΥ

| ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ                                     |                                 |
|--|---------------------------------|
| Ταμιακά Διαθέσιμα                              | 687.367 €                       |
| Λογαριασμοί Εισπρακτέοι (60%Χ<br>219.400)      | 131.640 €                       |
| Απόθεμα έτοιμων (ΠΡΟΪΟΝ Α , Β , Γ)             | 12.346 €<br>(4.416+5.920+2.010) |
| Απόθεμα πρώτων υλών προϊόν Α                   | 900€ (900*1€)                   |
| Αποθέματα πρώτων υλών προϊόν Β                 | 600€ (400*1,5€)                 |
| Αποθέματα πρώτων υλών προϊόν Γ                 | 800€ (1000*0,8€)                |
| ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ Α,Β,Γ                       | 2.300€                          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛ. ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ<br/>ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ</b> | <b>833.653 €</b>                |
| ΠΑΓΙΑ  |                                 |
| Εξοπλισμός                                     | 200.000 €                       |
| Αποσβέσεις                                     | (500+500+4.000) 5.000€          |
|  | 195.000€                        |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>                      | <b>638.653 €</b>                |
| ΠΑΘΗΤΙΚΟ                                       |                                 |
| Προμηθευτές                                    | 3.694 €                         |
| Καθαρή θέση                                    |                                 |
| Μετοχικό κεφάλαιο                              | 221.880€                        |
| Διαφορά Ενεργητικού Παθητικού                  | 413.079 €                       |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>                        | <b>638.653 €</b>                |

## 6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εξής διπλωματική εργασία προβάλλει την χρησιμότητα και την αξία του προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση. Αποτελεί ένα δυνατό όπλο στα χέρια της διοίκησης με το οποίο μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους που έχουν θέσει για μια συγκεκριμένη περίοδο. Ο προϋπολογισμός συμβάλλει θετικά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα σ ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και βοηθά στην καλύτερη σχεδίαση και οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Επίσης η χρήση του προϋπολογισμού ως μέσο ελέγχου δίνει την δυνατότητα να αποφευχθούν λάθη και αστοχίες. Προσφέρει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παραγωγική διαδικασία κατανέμοντας τους πόρους σε τμήματα ανάλογα με την ανάγκη του κάθε τμήματος. Μπορεί να υπολογίζει τα μελλοντικά έσοδα και έξοδα της επιχείρησης με μεγαλύτερη ακρίβεια, αποτρέποντας περιττές δαπάνες πόρων στην επιχείρηση. Επιπλέον μπορεί να συγκρίνει την τυπική απόκλιση των προϋπολογιστικών και πραγματικών αποτελεσμάτων ώστε να βελτιώσει τον σχεδιασμό και την λειτουργικότητα, με συνέπεια να αυξήσει τα κέρδη της.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι οι προϋπολογισμοί μπορούν να εφαρμοστούν από μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή μη και αποτρέπει μια επιχείρηση να πορευθεί σε δρόμους πτώχευσης.

## 7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Τσακλάγκανος , Α. (1997). Προϋπολογισμοί Budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Garrison, R. & Noreen, E. (2005). Διοικητική Λογιστική. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Νεγκάκης, Χ., & Κουσενίδης, Δ. (2015). Διοικητική Λογιστική. Θεσσαλονίκη

Φίλιος, Β. (2012). Διοικητική Λογιστική: management accounting, κοστολόγηση & λογιστική κόστους για τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων, ειδικότερα θέματα & συστήματα ασκήσεων. Αθήνα: ΟΠΑ.

Δημοπούλου – Δημάκη, Ι. (2006). Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση :Προϋπολογισμοί: Λήψη Αποφάσεων. Αθήνα: Interbooks.