

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

του

Καρανάτσιου Άγγελου

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2019

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Καρανάτσιος Άγγελος

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ, 2012

Διπλωματική Εργασία

υποβαλλόμενη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής  
Σταυρόπουλος Αντώνιος

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 01/11/2019

Σταυρόπουλος Αντώνιος

Δριτσάκης Νικόλαος

Στειακάκης Εμμανουήλ

.....

.....

.....

Καρανάτσιος Άγγελος

.....

## Περίληψη

Βασική προϋπόθεση των σημερινών επιχειρήσεων είναι η αύξηση των κερδών τους και η μείωση του κόστους λειτουργίας τους, προκειμένου να πετύχουν την ανάπτυξή τους.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζεται ο τρόπος κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση και αναλύονται ο ορισμός, τα πλεονεκτήματα, οι γενικές αρχές ενός προϋπολογισμού καθώς και τα διάφορα είδη προϋπολογισμών. Επίσης περιγράφονται τα διάφορα τμήματα προϋπολογισμών που απαιτούνται για την σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού και παρουσιάζεται μια εικονική εφαρμογή σε μια επιχείρηση. Τέλος αναφέρονται τα συμπεράσματα.

**Λέξεις Κλειδιά:** Προϋπολογισμοί, Είδη Προϋπολογισμών, Γενικός Προϋπολογισμός

## **Abstract**

A key prerequisite of today's businesses is to increase their profits and reduce their operating costs in order to achieve their growth.

This thesis describes how to prepare a general budget for a business and analyzes the definition, advantages, general principles of a budget, and the different types of budgets. It also describes the various budget segments needed to draw up the general budget and presents a virtual implementation of a business. Finally, the conclusions are given.

**Keywords:** Budgets, Types of Budgets, General Budget

## Περιεχόμενα

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	7
2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ .....	8
2.1 Τι είναι προϋπολογισμός; .....	8
2.2 Πλεονεκτήματα κατάρτισης προϋπολογισμού .....	9
2.3 Όργανα Προϋπολογισμού .....	10
2.4 Ανθρώπινοι παράγοντες στην κατάρτιση προϋπολογισμού .....	11
2.5 Επιλογή περιόδου προϋπολογισμού .....	12
2.6 Γενικές αρχές προϋπολογισμού .....	12
2.7 Συστατικά στοιχεία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος προϋπολογισμού .....	14
2.8 Διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού .....	16
2.9 Αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό .....	18
3 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....	20
3.1 Κριτήριο: Χρονικό διάστημα .....	20
3.2 Κριτήριο: Μέθοδος κατάρτισης .....	21
3.3 Κριτήριο: Τρόπος υπολογισμού προϋπολογιστικών ποσών .....	22
3.3.1 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης .....	22
3.3.2 Προσαυξητικός Προϋπολογισμός .....	24
3.4 Κριτήριο: Επίπεδα δραστηριότητας .....	24
3.4.1 Στατικός προϋπολογισμός .....	24
3.4.2 Ελαστικός προϋπολογισμός .....	24
4. ΓΕΝΙΚΟΣ – ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .....	26
4.1 Ο προϋπολογισμός πωλήσεων .....	26
4.1.1 Παράγοντες για επιτυχία στον προϋπολογισμό πωλήσεων .....	27
4.2 Ο προϋπολογισμός παραγωγής .....	28
4.3 Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών .....	29
4.4 Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας .....	29
4.5 Ο Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων .....	31
4.6 Ο προϋπολογισμός αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων τέλους .....	32
4.7 Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης .....	32
4.8 Ο ταμειακός προϋπολογισμός .....	33
4.9 Η προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως .....	34
4.10 Το προϋπολογισμένο φύλλο ισολογισμού .....	34
5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....	35

5.1 Προϋπολογισμός Πωλήσεων 1 <sup>ου</sup> τριμήνου 2019 σε μονάδες .....	38
5.2 Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες.....	39
5.3 Προϋπολογισμός αγοράς άμεσων υλικών.....	39
5.4 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας .....	40
5.5 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων .....	41
5.5.1 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Ιανουαρίου.....	41
5.5.2 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Φεβρουαρίου.....	42
5.5.3 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Μαρτίου .....	43
5.6 Προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων .....	43
5.7 Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων.....	44
5.8 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων.....	44
5.8.1 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Ιανουαρίου .....	45
5.8.2 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Φεβρουαρίου .....	45
5.8.3 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Μαρτίου .....	46
5.9 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης.....	46
5.10 Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα χρήσεως .....	46
5.11 Ταμειακός Προϋπολογισμός.....	47
5.11.1 Πωλήσεις «μετρητοίς» και «επί πιστώσει» .....	47
5.11.2 Προϋπολογισμός εισπράξεων από πελάτες .....	48
5.11.3 Προϋπολογισμός πληρωμών άμεσων υλικών .....	48
5.11.4 Ταμειακός Προϋπολογισμός.....	49
5.12 Προϋπολογισμός Ισολογισμού την 31 <sup>η</sup> Μαρτίου .....	50
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	51
7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	52

# 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια συγκεντρωτική παρουσίαση των προϋπολογισμών επιχειρήσεων και σκοπό έχει την παρατήρηση και μελέτη της διαδικασίας και των προϋποθέσεων κατάρτισης ενός προϋπολογισμού επιχείρησης αναλύοντας τα αποτελέσματα.

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού παρέχει την δυνατότητα πρόβλεψης και σχεδιασμού των μελλοντικών κινήσεων της επιχείρησης καθώς και επιμερισμού των πόρων ώστε να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά. Είναι ένα μέσο με το οποίο η επιχείρηση γνωστοποιεί τα σχέδια της σε όλο τον οργανισμό προκειμένου τα στελέχη να σχεδιάζουν και να σκέφτονται για το μέλλον και συγκρίνει τα πραγματικά αποτελέσματα με τους επιθυμητούς στόχους.

Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν όλα τα μέλη μιας επιχείρησης προς την ίδια κατεύθυνση ακολουθώντας ένα κοινό σχέδιο και καθορίζουν τους στόχους. Επίσης ένα πρόγραμμα προϋπολογισμού χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης των αποτελεσμάτων καθώς επίσης και ως τρόπος εύρεση προβληματικών τμημάτων στην επιχείρηση.

Οι γενικές αρχές και η διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού στα επιμέρους στάδια του αναλύεται στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο με σκοπό να απαντηθούν τα βασικά ερωτήματα κατάρτισης ενός συνολικού προϋπολογισμού και να παρουσιαστούν τα πλεονεκτήματά του. Το Κεφάλαιο 3 πραγματεύεται τα είδη των προϋπολογισμών ενώ στο Κεφάλαιο 4 αναλύονται τα βασικά τμήματα του γενικού προϋπολογισμού. Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο καταρτίζεται στην πράξη ένας προϋπολογισμός μιας επιχείρησης και τέλος στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα.

## 2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

### 2.1 Τι είναι προϋπολογισμός;

Ο Προϋπολογισμός είναι ένα λεπτομερές σχέδιο για το μέλλον που συνήθως εκφράζεται με τυπικούς ποσοτικούς όρους. Διάφορα άτομα καταρτίζουν μερικές φορές προϋπολογισμούς των νοικοκυριών τους που ισοσκελίζουν τα έσοδα και τις δαπάνες τους για τροφή, ένδυση, στέγαση, και ούτω καθεξής, εξασφαλίζοντας παράλληλα και κάποιες αποταμιεύσεις. Μόλις ολοκληρωθεί ο προϋπολογισμός, οι πραγματικές δαπάνες συγκρίνονται με τον προϋπολογισμό για να επιβεβαιωθεί ότι το σχέδιο πράγματι ακολουθείται. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς με παρόμοιο τρόπο, αν και ο όγκος της απαιτούμενης εργασίας και των πολλών σημαντικών λεπτομερειών υπερβαίνουν κατά πολύ έναν προσωπικό προϋπολογισμό.

Οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για δύο διακριτούς σκοπούς –τον σχεδιασμό και τον έλεγχο. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάπτυξη των στόχων και την κατάρτιση των διαφόρων προϋπολογισμών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο έλεγχος συνεπάγεται τη συλλογή σχολίων (ανατροφοδότηση) για να επιβεβαιώνεται ότι το σχέδιο εκτελείται ορθά ή τροποποιείται καθώς οι περιστάσεις αλλάζουν. Για να είναι αποτελεσματικό, ένα καλό σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμού πρέπει να προνοεί και για τους δύο, σχεδιασμό και έλεγχο. Ο καλός σχεδιασμός χωρίς αποτελεσματικό έλεγχο είναι χάσιμο χρόνου και προσπάθειας. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.442)

Ακόμα ο προϋπολογισμός μπορεί να χαρακτηριστεί ως το μέσο το οποίο μετατρέπει τα οικονομικά σχέδια σε πραγματικές μονάδες δαπανών και αποδόσεων κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Οι προϋπολογισμοί εφαρμόζονται κυρίως σε επιχειρήσεις που πρωταρχικός τους στόχος είναι η αύξηση των κερδών τους αλλά και σε μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα Υπουργεία, Δήμοι, Νοσοκομεία κ.λ.π.



## 2.2 Πλεονεκτήματα κατάρτισης προϋπολογισμού

Ένας προϋπολογισμός για να συνταχθεί απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και χρόνο από τα διοικητικά στελέχη. Είναι μια 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. (Νεγκάκης, 2015, σ.248)

Οι οργανισμοί αποκομίζουν πολλά οφέλη από την κατάρτιση προϋπολογισμών, συμπεριλαμβανομένων:

1. Οι προϋπολογισμοί γνωστοποιούν τα σχέδια της διοίκησης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

2. Οι προϋπολογισμοί πιέζουν τα στελέχη να σκέφτονται και να σχεδιάζουν για το μέλλον. Τυχόν απουσία της αναγκαιότητας κατάρτισης ενός προϋπολογισμού θα σήμαινε ότι, πολλά στελέχη θα αφιέρωναν όλο το χρόνο ασχολούμενοι με καθημερινές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

3. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού παρέχει ένα μέσο επιμερισμού των πόρων προς εκείνα τα τμήματα του οργανισμού, όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά.

4. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού μπορεί να αποκαλύψει πιθανά σημεία συμφόρησης πριν αυτά εμφανιστούν.

5. Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολόκληρου του οργανισμού ενοποιώντας τα σχέδια των διαφόρων μερών του. Η κατάρτιση προϋπολογισμού βοηθάει στο να εξασφαλίζεται ότι όλοι μέσα στον οργανισμό προσπαθούν προς την ίδια κατεύθυνση.

6. Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν τους στόχους καθώς και τους αντικειμενικούς σκοπούς που μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέτρα σύγκρισης για την αξιολόγηση μεταγενέστερων αποδόσεων. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.442-443)

### 2.3 Όργανα Προϋπολογισμού

Τα όργανα που είναι υπεύθυνα για την ετοιμασία του προϋπολογισμού είναι ο διευθυντής του προϋπολογισμού και η επιτροπή προϋπολογισμού. Τα καθήκοντα του διευθυντή είναι μεταξύ άλλων η λεπτομερής παροχή των απαραίτητων πληροφοριών για τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, την ανάλυση των δεδομένων και η υποβολή των σχεδίων. Η επιτροπή προϋπολογισμού αποτελείται από τα ανώτατα στελέχη και έχει παρόμοιες ευθύνες με τον διευθυντή του προϋπολογισμού. Κυρίως παρέχει συμβουλές προς την επιχείρηση ώστε να επιτευχθούν οι απώτεροι σκοποί. (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 39)

Η επιτροπή αποτελείται από τον πρόεδρο, τους αντιπροέδρους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για 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 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 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)

## 2.4 Ανθρώπινοι παράγοντες στην κατάρτιση προϋπολογισμού

Η επιτυχία ενός προγράμματος προϋπολογισμού εξαρτάται επίσης από το αν η ανώτερη διοίκηση χρησιμοποιεί τον προϋπολογισμό για να πιέσει ή να επιρρίψει ευθύνες στους υπαλλήλους. Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών για επίρριψη ευθυνών στους εργαζομένους εκτρέφει εχθρότητα, ένταση και δυσπιστία μάλλον, παρά συνεργασία και παραγωγικότητα. Δυστυχώς, ο προϋπολογισμός πολύ συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο πίεσης και δίνεται υπερβολική έμφαση στην «εκτέλεση του προϋπολογισμού» κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες. Αντί να χρησιμοποιείται ως όπλο, ο προϋπολογισμός θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως θετικό εργαλείο για να βοηθήσει στη θέσπιση στόχων, στη μέτρηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων και στον εντοπισμό περιοχών που χρειάζονται προσοχή.

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού επηρεάζεται επίσης από το γεγονός ότι οι πριμοδοτήσεις βασίζονται συχνά στην ικανοποιητική εκτέλεση και στην υπέρβαση των προϋπολογισμών. Συνήθως, δεν καταβάλλεται μπόνους, εκτός εάν ο προϋπολογισμός τηρείται επακριβώς. Το μπόνους συχνά αυξάνει όταν υπάρχει υπέρβαση του στόχου του προϋπολογισμού, αλλά αυτό συνήθως περιορίζεται σε κάποιο επίπεδο. Για προφανείς λόγους, οι μάνατζερ, τους οποίους αφορά ένα τέτοιο σχέδιο μπόνους ή των οποίων η απόδοση αξιολογείται με βάση την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού, συνήθως προτιμούν να αξιολογούνται με βάση εξαιρετικά εφικτούς προϋπολογισμούς. Επιπλέον, οι ιδιαίτερα εφικτοί προϋπολογισμοί μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης του μάνατζερ και στη δημιουργία μεγαλύτερης δέσμευσης στον προϋπολογισμό, ενώ επίσης μειώνουν την πιθανότητα ένα στέλεχος να εμπλακεί σε ανεπιθύμητη συμπεριφορά στο τέλος της περιόδου του προϋπολογισμού, για να εξασφαλίσει αποζημίωση μπόνους. Έτσι, ενώ κάποιοι υποστηρίζουν ότι οι προϋπολογιστικοί στόχοι θα πρέπει να αποτελούν πρόκληση και να οδηγούν σε υπερβάσεις από πλευράς των στελεχών για την επίτευξή τους, στην πράξη οι περισσότερες επιχειρήσεις θέτουν τους στόχους των προϋπολογισμών τους σε «υψηλά επίπεδα εφικτότητας». (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.445-446)

## **2.5 Επιλογή περιόδου προϋπολογισμού**

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί κατά κανόνα καλύπτουν χρονική περίοδο ενός έτους που αντιστοιχεί στο οικονομικό έτος της εταιρείας. Πολλές εταιρείες διαιρούν τον προϋπολογισμό του έτους σε τέσσερα τρίμηνα. Το πρώτο τρίμηνο στη συνέχεια υποδιαιρείται σε μήνες, και με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται μηνιαίοι προϋπολογισμοί. Τα τρία τελευταία τρίμηνα μπορούν να μεταφέρονται στον προϋπολογισμό μόνο ως τριμηνιαία σύνολα. Καθώς προχωράει το έτος, τα στοιχεία για το δεύτερο τρίμηνο αναλύονται σε μηνιαία ποσά, κατόπιν αναλύονται τα στοιχεία του τρίτου τριμήνου, και ούτω καθεξής. Αυτή η προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα ότι απαιτεί την περιοδική επανεξέταση και επανεκτίμηση των δεδομένων του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια του έτους.

Μερικές φορές χρησιμοποιούνται συνεχείς (continuous) ή διηνεκείς προϋπολογισμοί (perpetual budgets). Ο συνεχής ή διηνεκής προϋπολογισμός είναι ένας προϋπολογισμός 12 μηνών που κυλά εμπρός κατά έναν μήνα (ή ένα τρίμηνο) προστίθεται στο τέλος του προϋπολογισμού, καθώς τελειώνει ο κάθε μήνας (ή τρίμηνο). Η προσέγγιση αυτή κρατά τα στελέχη εστιασμένα τουλάχιστον για έναν χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να μην παραμένουν υπερβολικά εστιασμένοι σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.444)

Επίσης 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. (Νεγκάκης, 2015, σ.251)

## **2.6 Γενικές αρχές προϋπολογισμού**

Οι κυριότερες γενικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι:

1. Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

2. Τα μεγέθη (ποσοτικά, ποιοτικά) να καθορίζονται με ακρίβεια. Να είναι κατανοητός, σαφής και απλός, έτσι ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα που γεννιούνται.

3. Είναι αναγκαία η υποδιαίρεση του σε επί μέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά, Αυτό υπαγορεύεται από την εφαρμογή της αρχής της αποκέντρωσης σαν συστήματος ευθύνης-εξουσίας στις επιχειρήσεις.

4. Η εναρμόνιση των επί μέρους αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή δεν πρέπει ο υιοθετημένος στόχος κάποιου τομέα να αντιστρατεύεται τον στόχο άλλου τομέα. Η εναρμόνιση των στόχων του με το ολοκληρωμένο (μακροχρόνιο) πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

5. Οι στόχοι που θέτει ένας προϋπολογισμός να είναι πραγματοποιήσιμοι κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Πρέπει να μην είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε ιδιαίτερα αισιόδοξοι, έτσι ώστε να μην αποθαρρύνει αλλά να ενισχύει τη διάθεση των υπεύθυνων για την επιτυχία των στόχων του.

6. Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός, δηλαδή να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και τις μεταβολές του περιβάλλοντος.

7. Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της διοίκησης (ανωτέρα και κατώτερα επίπεδα διοίκησης).

8. Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση ελέγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης διοίκησης. Δεν θα πρέπει δε να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων. (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 30-31)

## **2.7 Συστατικά στοιχεία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος προϋπολογισμού**

Ένα σημερινό ολοκληρωμένο πρόγραμμα προϋπολογισμού και ελέγχου περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από την παραδοσιακή ιδέα του περιοδικού προϋπολογισμού. Περισσότερο ενέχει ένα μεγάλο αριθμό από ιδέες και έννοιες γύρω από την επιχειρησιακή διοίκηση μέσα από το πρίσμα πολλών θεωριών τεχνικών και μεθόδων.

Ο όρος "ολοκληρωμένο" σημαίνει εφαρμογή της ευρείας έννοιας του προγράμματος προϋπολογισμού και ελέγχου σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας σε μια επιχείρηση και μιας προσέγγισης των συνολικών συστημάτων. Τα βασικά στάδια για την κατάρτιση ενός προγράμματος προϋπολογισμού και ελέγχου, αν τα συνοψίζουμε είναι:

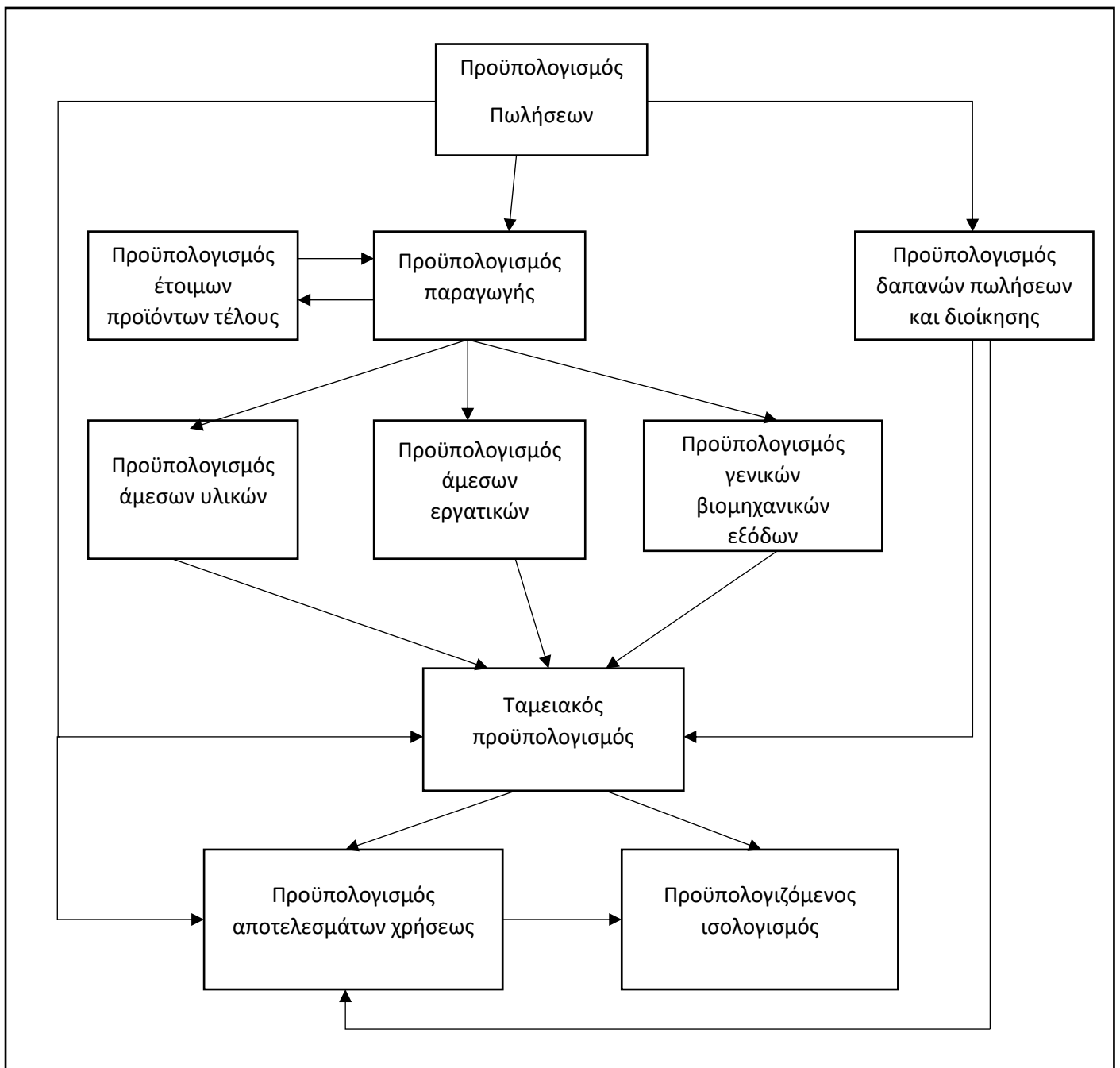
1. Αξιολόγηση της επίδρασης όλων των σχετικών μεταβλητών στην επιχείρηση.
2. Συγκεκριμενοποίηση των αντικειμενικών στόχων και του ίδιου του αντικειμένου της επιχείρησης.
3. Αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης.
4. Προετοιμασία γύρω από τις προϋποθέσεις σχεδιασμού.
5. Προετοιμασία και αξιολόγηση των σχεδίων της επιχείρησης.
6. Ανάπτυξη, αποδοχή και έγκριση του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου.
7. Ανάπτυξη και αποδοχή του τακτικού βραχυχρόνιου σχεδίου.
8. Ανάπτυξη και Θεώρηση συμπληρωματικών αναλύσεων.
9. Εκτέλεση και εφαρμογή των σχεδίων.
10. Ανάπτυξη, συμπλήρωση και διανομή των αναφορών σχετικά με τη λειτουργία και την εκτέλεση του προγράμματος.
11. Εκτέλεση -εφαρμογή των τυχόν ενεργειών που ακολουθούν.

Αυτή η απαρίθμηση είναι μια τυπική διαδικασία των λειτουργιών που ακολουθούν συνήθως οι επιχειρήσεις στην περίπτωση της σύνταξης

προγράμματος προϋπολογισμού και σχεδίου, όπως με λεπτομέρεια θα αναφέρουμε παρακάτω και που είναι πολύ φυσικό να δέχεται μετατροπές ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε επιχείρησης. (Τσακλάγκανος, 2009)

## 2.8 Διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) αποτελείται από έναν αριθμό ξεχωριστών αλλά αλληλεξαρτώμενων προϋπολογισμών που παρουσιάζουν σε διάταξη τις πωλήσεις, την παραγωγή και τους χρηματοοικονομικούς στόχους της επιχείρησης. Ο συνολικός προϋπολογισμός κορυφώνεται σε έναν ταμειακό προϋπολογισμό, έναν προϋπολογισμό κατάστασης λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως, καθώς και έναν προϋπολογισμό ισολογισμού.



Σχεδιάγραμμα 2.8.1. Σχέσεις μεταξύ μερών του συνολικού προϋπολογισμού



Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι η σύνταξη του προϋπολογισμού πωλήσεων (sales budget), ο οποίος είναι ένα λεπτομερές πρόγραμμα που δείχνει τις αναμενόμενες πωλήσεις κατά την περίοδο του προϋπολογισμού. Ένας ακριβής προϋπολογισμός πωλήσεων είναι το κλειδί για την όλη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού. Όπως στο σχεδιάγραμμα 2.8.1, όλα τα άλλα τμήματα του συνολικού προϋπολογισμού εξαρτώνται από τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Εάν ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι ανακριβής, ο υπόλοιπος προϋπολογισμός θα είναι επίσης ανακριβής. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων βασίζεται σε προβλέψεις πωλήσεων της εταιρείας, οι οποίες μπορεί να απαιτήσουν τη χρήση εξελιγμένων μαθηματικών μοντέλων και στατιστικών εργαλείων.

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων επηρεάζει το μεταβλητό τμήμα των δαπανών πωλήσεων και διοίκησης του προϋπολογισμού και τροφοδοτεί τον προϋπολογισμό παραγωγής, ο οποίος καθορίζει πόσες μονάδες χρειάζεται να παραχθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου του προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός παραγωγής με τη σειρά του χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των προϋπολογισμών άμεσων υλικών, της άμεσης εργασίας, και των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Μόλις μια εταιρεία καταρτίσει τους τρεις αυτούς προϋπολογισμούς (βιομηχανικού) κόστους παραγωγής, μπορεί να ετοιμάσει τον προϋπολογισμό αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων τέλους.

Ο συνολικός προϋπολογισμός ολοκληρώνεται με την κατάρτιση του ταμειακού προϋπολογισμού, της κατάρτισης λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως, και του προβλεπόμενου ισολογισμού. Όλες οι πληροφορίες από τον προϋπολογισμό πωλήσεων, τον προϋπολογισμό εξόδων πωλήσεων και διοίκησης, και τους προϋπολογισμούς βιομηχανικών εξόδων, επηρεάζουν την κατάρτιση του ταμειακού προϋπολογισμού. Ο ταμειακός προϋπολογισμός (cash budget) είναι ένα λεπτομερές σχέδιο που δείχνει πως θα αποκτηθούν και θα χρησιμοποιηθούν τα ταμειακά διαθέσιμα. Η προϋπολογιστική κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως παρέχει μια εκτίμηση των καθαρών αποτελεσμάτων της περιόδου του προϋπολογισμού και βασίζεται σε πληροφορίες από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων, τον προϋπολογισμό των έτοιμων αποθεμάτων τέλους, τον προϋπολογισμό των εξόδων πωλήσεων και διοίκησης, και τον ταμειακό προϋπολογισμό. Το τελικό στάδιο του κύριου

προϋπολογισμού είναι ο ισολογισμός, ο οποίος αποτιμά τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, τις υποχρεώσεις και την καθαρή θέση του μετοχικού κεφαλαίου στο τέλος μιας περιόδου προϋπολογισμού. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.446-447)

## **2.9 Αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό**

Στο τέλος κάθε περιόδου γίνεται έλεγχος και εντοπισμός των σφαλμάτων και των αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Πολύ συχνά εντοπίζονται αποκλίσεις είτε είναι μεγάλες είτε είναι μικρές. Στη συνέχεια αξιολογούνται και εφόσον είναι μικρές οι αποκλίσεις τα προϋπολογισμένα αποτελέσματα συγκλίνουν με τα πραγματικά και σε διαφορετική περίπτωση τα στελέχη επαναπροσδιορίζουν τα νέα δεδομένα και τις νέες συνθήκες ώστε να γίνει κατάρτιση νέων προϋπολογισμών.

Οπότε οι διαφορές αυτές είναι αναγκαίες και αποσκοπούν:

- Στην επισήμανση των αποκλίσεων.
- Έμμεσα υποδεικνύουν νέους τρόπους δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο μέλλον.
- Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευσης σε ορισμένους τομείς.
- Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προϊστάμενων και γενικότερα του προσωπικού. Έτσι υποχρεώνονται να ενεργούν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό τον οποίο δεν μπορούν να παραβούν.
- Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία όμως επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες. Υπάρχουν ποιοτικοί συντελεστές και παράγοντες που δεν μπορούν να μετρηθούν. Οι συγκρίσεις όπως είναι φυσικό είναι δυνατόν να επηρεάζονται και από ανεξέλεγκτους και υποκειμενικούς παράγοντες. Οι πολλοί βραχυχρόνιοι στόχοι δημιουργούν ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων όταν οι εργασίες δεν καταμερίζονται με ακρίβεια. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες, σφάλματα προϋπολογισμού, μεταβολές των τιμών, αλλαγές στα σχέδια της επιχείρησης κ.α., μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αποκλίσεις.

- Η σύγκριση αποκαλύπτει το πραγματικό πρόβλημα, ενώ τα αποτελέσματα (χρηματοοικονομικά) αποτελούν τα συμπτώματα του προβλήματος. Με την σύγκριση το βάρος δεν πέφτει σε απόλυτα μεγέθη που μετριοούνται εύκολα, τα οποία πολλές φορές αποσπούν την προσοχή και οδηγούν σε εσφαλμένα συμπεράσματα.

- Η σύγκριση μας βοηθάει να βρούμε που οφείλονται τα δυσμενή αποτελέσματα (π.χ. σε κακή Διοίκηση, άλλα προβλήματα και προστριβές μέσα στην επιχείρηση κλπ.)

- Η σύγκριση θα επιβεβαιώσει και την ορθότητα και το πραγματοποιήσιμο του προγραμματισμού. Θα διαπιστωθεί για παράδειγμα αν οι στόχοι είναι υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί και εύκολα επιτεύξιμοι κλπ. Όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης όπου παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων, θα αναζητηθούν τα αίτια που το προξένησαν. Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα Διοικητικά κλιμάκια. Οπότε ο κάθε υπεύθυνος να επισημάνει και να εκτιμάει την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρήσει τις προβλέψεις που είχε κάνει αφού τηρήσει ορισμένη διαδικασία. Με αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το όλο σύστημα της Διοικήσεως να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να έχει βελτιωθεί σημαντικά. (Τσακλάγκανος, 2007)

Οι τεχνικές προϋπολογιστικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Η λογιστική υπευθυνότητα, 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)

### **3 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε **λειτουργικούς** (πωλήσεων, παραγωγής, κόστους παραγωγής, κόστους πωληθέντων και τελικών αποθεμάτων) και **χρηματοοικονομικούς** (ταμειακός, αποτελεσμάτων χρήσης και ισολογισμού).

Τα κριτήρια διαχωρισμού των διάφορων κατηγοριών προϋπολογισμών είναι τα παρακάτω :

#### **3.1 Κριτήριο: Χρονικό διάστημα**

Βάση του κριτηρίου του χρονικού διαστήματος που καλύπτουν ή αναφέρονται οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους.

Οι **βραχυχρόνιοι ή λειτουργικοί** προϋπολογισμοί αφορούν μικρό χρονικό διάστημα συνήθως ενός έτους και αναλύονται στη συνέχεια σε τρίμηνα, μήνες, δεκαπενθήμερα και ούτω καθεξής. Κατά τη διάρκεια του έτους οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί μπορούν να αναθεωρηθούν από τη διοίκηση αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Οι **μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί** αφορούν διαστήματα τριών έως δέκα ετών και σχετίζονται με τη φιλοσοφία ή τη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οι **συνεχείς ή διαρκείς** προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων. Συνεχής (continuous) ή Διαρκής (perpetual) προϋπολογισμός είναι ένας δωδεκάμηνος προϋπολογισμός που κυλιέται στον επόμενο μήνα ή τρίμηνο καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας ή τρίμηνο ανάλογα κάθε φορά με τη χρονική περίοδο αναφοράς του. Η μέθοδος αυτή εστιάζει σε ορίζοντα ενός χρόνου τουλάχιστον και με αυτό τον τρόπο υπάρχει λιγότερος κίνδυνος να εστιαστούν τα «μάτια» της διοίκησης σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Το δύσκολο στην κατάρτιση τους είναι η ακριβής πρόγνωση των πωλήσεων και των απαιτούμενων στοιχείων για αυτά τα διαστήματα άλλα ακόμη και οι πρόχειρες εκτιμήσεις μπορεί να είναι πολύτιμες και να αποκαλύψουν προβλήματα που διαφορετικά δε θα εντοπιζόνταν ή ευκαιρίες που θα παράβλεπαν οι επιχειρήσεις (Garrison R. & Noreen E., Διοικητική Λογιστική, 2005, σ. 378).

### **3.2 Κριτήριο: Μέθοδος κατάρτισης**

Λαμβάνοντας σαν κριτήριο τη μέθοδο κατάρτισης του προϋπολογισμού, αλλά και το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη σύνταξή του, μπορούν να αναγνωριστούν τριών ειδών πρακτικές.

Στην κατάρτιση προϋπολογισμού με την μέθοδο «από κάτω προς τα πάνω» (bottom up προσέγγιση) οι επικεφαλής των ιεραρχικά κατώτερων μονάδων καταρτίζουν τον προϋπολογισμό για τη μονάδα που διοικούν λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες της, τις αδυναμίες που παρουσιάζει, τις ευκαιρίες που τυχόν θα παρουσιαστούν, καθώς και τις δυσκολίες για την επίτευξη των στόχων. Ακριβώς αντίθετη από αυτήν την διαδικασία είναι η «από πάνω προς τα κάτω» (top down προσέγγιση), όπου η κεντρική διοίκηση καταρτίζει τον προϋπολογισμό και ανακοινώνει σε κάθε μια από τις μικρότερες μονάδες της επιχείρησης και στην τρίτη για την ανάπτυξή τους ακολουθείται μια συνεργατική διαδικασία μεταξύ των στελεχών όλων των βαθμίδων (participative budgeting). (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ. 310)

### **3.3 Κριτήριο: Τρόπος υπολογισμού προϋπολογιστικών ποσών**

#### **3.3.1 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης**

Η προσέγγιση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης, είναι ιδιαίτερα λειτουργική και χρήσιμη περισσότερο σε δημόσιες υπηρεσίες και σε μη κερδοσκοπικού 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 περεταίρω 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)

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης περιέχει δύο βασικά στάδια τα οποία είναι τα εξής: (Νεγκάκης, 2015, σ. 249-250)

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 εναλλακτικού 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)

### **3.3.2 Προσαυξητικός Προϋπολογισμός**

Με την τεχνική του προσαυξητικού προϋπολογισμού (incremental budgeting) η οικονομική μονάδα συντάσσει τον προϋπολογισμό μεταβάλλοντας όλα τα ποσά του τελευταίου απολογισμού με ένα ποσοστό ή ποσό ώστε στον νέο να απεικονίζεται τόσο η αύξηση του πληθωρισμού όσο και η ανάπτυξη της εταιρείας. Ο προσαυξητικός προϋπολογισμός απαντάται συχνά κυρίως για λειτουργίες έμμεσου χαρακτήρα όπως η έρευνα και ανάπτυξη. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει δεχτεί κριτικές για τη μη επιστημονική μεθοδολογία που ακολουθεί καθώς δεν συνδυάζει την σχέση αιτίας –αιτιατού (δεν αποδίδεται η αύξηση σε κάποια ρεαλιστικά). Επιπρόσθετα δεν εξετάζει αν κάποια έξοδα δεν είναι πλέον απαραίτητα. Ως πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής μπορεί να θεωρηθεί η χαμηλή απαίτηση σε χρόνο και κόστος για τη σύνταξη του προϋπολογισμού. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ. 312)

## **3.4 Κριτήριο: Επίπεδα δραστηριότητας**

### **3.4.1 Στατικός προϋπολογισμός**

Ένας προϋπολογισμός σχεδιασμού ετοιμάζεται πριν από την αρχή της περιόδου και ισχύει μόνο για το προβλεπόμενο επίπεδο δραστηριότητας. Ένας στατικός προϋπολογισμός σχεδιασμού είναι κατάλληλος για προγραμματισμό αλλά είναι ακατάλληλος για να αξιολογηθεί πόσο καλά ελέγχονται τα κόστη. Αν το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας διαφέρει από εκείνο που προγραμματίστηκε, θα ήταν παραπλανητικό να συγκριθούν τα πραγματικά κόστη με τον στατικό και αμετάβλητο προϋπολογισμό σχεδιασμού. Αν η δραστηριότητα είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τα μεταβλητά κόστη θα πρέπει να είναι υψηλότερα από τα αναμενόμενα και, αν η δραστηριότητα είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη, τα μεταβλητά κόστη θα πρέπει να είναι μειωμένα σε σχέση με τα προβλεπόμενα. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.503)

### **3.4.2 Ελαστικός προϋπολογισμός**

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές στη δραστηριότητα επηρεάζουν τα κόστη. Ένας ελαστικός



προϋπολογισμός (flexible budget) είναι μια εκτίμηση του ποια θα πρέπει να είναι τα έσοδα και τα κόστη σε δεδομένο πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας για την περίοδο. Όταν χρησιμοποιείται ελαστικός προϋπολογισμός στην αξιολόγηση της απόδοσης, τα πραγματικά κόστη συγκρίνονται με εκείνα τα κόστη που θα έπρεπε να έχουν σημειωθεί για το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας κατά την περίοδο παρά με εκείνα που αναφέρονται στον στατικό προϋπολογισμό σχεδιασμού. Αυτή είναι μια πολύ σημαντική διάκριση. Αν δεν γίνουν προσαρμογές ανάλογα με το επίπεδο δραστηριότητας, είναι πολύ δύσκολο να ερμηνευθούν οι αποκλίσεις μεταξύ του προϋπολογισμένου και του πραγματικού κόστους. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.503 - 504)

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)

## 4. ΓΕΝΙΚΟΣ – ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Κατά την διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού παραθέτουμε έναν κατάλογο εγγράφων που θα αποτελούσαν ένα τμήμα του συνολικού προϋπολογισμού: (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.450)

1. Έναν προϋπολογισμό πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένου ενός προγράμματος αναμενόμενων εισπράξεων.
2. Έναν προϋπολογισμό παραγωγής (ένας προϋπολογισμός αγορών εμπορευμάτων θα ήταν κατάλληλος σε μια εμπορική εταιρεία).
3. Έναν προϋπολογισμό άμεσων υλικών, συμπεριλαμβανομένου ενός προγράμματος αναμενόμενων εκταμιεύσεων μετρητών για αγορές υλικών.
4. Έναν προϋπολογισμό άμεσης εργασίας
5. Έναν προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων.
6. Έναν προϋπολογισμό έτοιμων αποθεμάτων τέλους.
7. Έναν προϋπολογισμό εξόδων πωλήσεων και διοίκησης.
8. Έναν ταμειακό προϋπολογισμό.
9. Μια προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως.
10. Έναν προϋπολογιστικό ισολογισμό.

### 4.1 Ο 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 κάποιον 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)

#### **4.1.1 Παράγοντες για επιτυχία στον προϋπολογισμό πωλήσεων**

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων εξαρτάται από επιτυχείς προβλέψεις οι οποίες λαμβάνουν υπόψη μια σειρά παραμέτρων – παραδοχών, όπως:

- Την εισαγωγή νέων προϊόντων
- Την διακοπή παραγωγής και εμπορίας ορισμένων προϊόντων
- Την αύξηση ή τη μείωση τιμών και την πολιτική εκπτώσεων
- Την επέκταση σε νέες περιοχές (αγορές)
- Την αυξομείωση του δυναμικού των πωλήσεων
- Το κόστος διανομής την κατανομή αυτού
- Τα έξοδα προώθησης
- Τα έξοδα διαφήμισης
- Τα διάφορα έξοδα πωλήσεων
- Οργάνωση και προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών κτλ.

Η όλη προσπάθεια αποβλέπει στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Σ' αυτό θα συντελέσει η χρησιμοποίηση αναλυτικών και τεχνικών με εκτεταμένη χρησιμοποίησης των ηλεκτρονικών υπολογιστών για ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων. (Ξένος, 2003)

#### 4.2 Ο προϋπολογισμός παραγωγής

Ο προϋπολογισμός παραγωγής καταρτίζεται μετά τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Ο προϋπολογισμός παραγωγής παραθέτει τον αριθμό των μονάδων που πρέπει να παραχθούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πωλήσεων και να παρέχουν την επιθυμητή απογραφή έτοιμων αποθεμάτων τέλους. Οι ανάγκες παραγωγής μπορούν να προσδιοριστούν ως εξής:

Προϋπολογισμένες πωλήσεις μονάδων.....	XXXX
Πλέον οι επιθυμητές μονάδες αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων τέλους..	<u>XXXX</u>
Συνολικές ανάγκες.....	XXXX
Μείον οι μονάδες έτοιμων αποθεμάτων αρχής.....	<u>XXXX</u>
Απαιτούμενη παραγωγή σε μονάδες.....	<u>XXXX</u>

Οι απαιτήσεις παραγωγής επηρεάζονται από το επιθυμητό επίπεδο έτοιμων αποθεμάτων τέλους. Τα αποθέματα θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά. Τα υπερβολικά αποθέματα δεσμεύουν κεφάλαια και δημιουργούν προβλήματα αποθήκευσης. Τα ανεπαρκή αποθέματα μπορούν να οδηγήσουν σε απώλειες πωλήσεων ή σε προσπάθειες παραγωγής υψηλού κόστους της τελευταίας στιγμής. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.453 - 454)

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)

### 4.3 Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών

Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών καταρτίζεται μετά τον υπολογισμό των αναγκών τις περιόδου. Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών (direct materials budget) περιγράφει με λεπτομέρεια τις πρώτες ύλες που πρέπει να αγοραστούν για να εκπληρώνεται ο προϋπολογισμός παραγωγής και να εξασφαλιστούν επαρκή αποθέματα. Οι απαιτούμενες αγορές πρώτων υλών υπολογίζονται ως εξής: (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.456)

Απαιτούμενη παραγωγή σε μονάδες έτοιμων προϊόντων.....	XXXX
Μονάδες πρώτων υλών που χρειάζονται ανά μονάδα τελικών προϊόντων...	<u>XXXX</u>
Μονάδες πρώτων υλών που απαιτούνται για την κάλυψη της παραγωγής...	XXXX
Πλέον οι επιθυμητές μονάδες αποθεμάτων πρώτων υλών τέλους.....	<u>XXXX</u>
Σύνολο μονάδων πρώτων υλών που απαιτούνται.....	XXXX
Μείον τις μονάδες πρώτων υλών αρχής.....	<u>XXXX</u>
Μονάδες πρώτων υλών που πρόκειται να αγοραστούν.....	XXXX
Μοναδιαίο κόστος των πρώτων υλών.....	<u>XXXX</u>
Κόστος των πρώτων υλών που πρόκειται να αγοραστούν.....	<u>XXXX</u>

Ο προϋπολογισμός αυτός συνοδεύεται και από μια κατάσταση συνήθως, με τις αναμενόμενες εκταμιεύσεις μετρητών για την αγορά των πρώτων υλών. Η κατάσταση αυτή θα χρησιμεύσει αργότερα για τη σύνταξη του προϋπολογισμού μετρητών. Οι εκταμιεύσεις μετρητών περιλαμβάνουν συνήθως και πληρωμές για αγορές προηγούμενων περιόδων συν τις πληρωμές για αγορές πρώτων υλών που θα γίνουν κατά την περίοδο που αφορά ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται (Garrison & Noreen, 2005, σ. 389).

### 4.4 Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας (direct labor budget) δείχνει τις ώρες άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την ικανοποίηση του προϋπολογισμού παραγωγής. Γνωρίζοντας εκ των προτέρων πόσο χρόνο εργασίας θα χρειαστεί σε όλη τη διάρκεια του οικονομικού έτους, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει σχέδια για την προσαρμογή του εργατικού δυναμικού,

όπως απαιτεί η εκάστοτε κατάσταση. Οι εταιρείες που παραμελούν την διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού διατρέχουν τον κίνδυνο να αντιμετωπίσουν ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό ή να χρειάζεται να προσλαμβάνουν και να απολύουν εργαζόμενους σε δύσκολες περιόδους λειτουργίας. Ασταθείς εργασιακές πολιτικές οδηγούν σε ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό και μειωμένη αποδοτικότητα. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.457)

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της άμεσης εργασίας περιλαμβάνει:

- Τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Την πρόσληψη του προσωπικού
- Την επιμόρφωση και εκπαίδευση αυτού
- Τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και περιγραφής του έργου
- Την εκτίμηση της απόδοσης
- Τις διαπραγματεύσεις με συνδικαλιστικά όργανα
- Τον καθορισμό μεθόδων και ημερομισθίων
- Την προαγωγή, αύξηση μισθών και την πολιτική απολύσεων
- Την παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας
- Την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη

Όπως και στις άμεσες πρώτες ύλες έτσι και εδώ αναφερόμαστε στην άμεση εργασία η οποία μπορεί να αποδοθεί σε συγκεκριμένη παραγωγή ορισμένων προϊόντων. Η έμμεση εργασία ( διοίκηση, επισκευές, επίβλεψη, κτλ.) αποτελεί τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, το κόστος της άμεσης εργασίας. Εκτός από τα βασικά ημερομίσθια περιλαμβάνει και τα πάσης φύσεως έξοδα όπως εργοδοτικές εισφορές πριμ, δώρα, άδειες, κτλ.

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας διαφέρει από τον προϋπολογισμό πληρωμών εξόδων άμεσης εργασίας στο ότι εδώ μας ενδιαφέρει να γνωρίζουμε πόσο και πόσα θα πληρώσουμε για άμεση εργασία. Μπορεί όμως πολλές φορές

να συμπίπτουν οι δυο προϋπολογισμοί, αν και ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας συντάσσεται 1) σε ώρες άμεσης εργασίας και σε 2) κόστος άμεσης εργασίας κατά τμήμα, διεύθυνση, προϊόν, κέντρο ευθύνης κτλ.

Για τον καθορισμό των ωρών άμεσης εργασίας όπως και του κόστους χρησιμοποιούνται στάνταρτ ώρες, μέσα, μισθοί, σχέσεις κόστους εργασίας και συνολικού κόστους, μελέτες χρόνου και κίνησης, στάνταρτ κόστους, στατιστικές εκτιμήσεις κτλ. (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 79-80)

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.

#### **4.5 Ο Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων**

Ο προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων 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 Χ Μεταβλητό Κόστος/ Ώρα Άμεσης Εργασίας)]

#### **4.6 Ο προϋπολογισμός αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων τέλους**

Μετά την ολοκλήρωση των ανωτέρω τμημάτων προϋπολογισμών, έχουμε όλα τα στοιχεία που χρειάζεται για να υπολογιστεί το ανά μονάδα κόστος προϊόντος για τις μονάδες που παράγονται κατά την διάρκεια του οικονομικού έτους. Αυτός ο υπολογισμός ήταν απαραίτητος για δύο λόγους: πρώτον, για να βοηθήσει στον προσδιορισμό του κόστους πωληθέντων στην προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων, και δεύτερον, για την αποτίμηση των αποθεμάτων τέλους στον προϋπολογιστικό ισολογισμό. Το κόστος των μη πωληθέντων μονάδων υπολογίζεται στον προϋπολογισμό έτοιμων αποθεμάτων τέλους (ending finished goods inventory budget).

#### **4.7 Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης**

Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης (selling and administrative expenses budget) απαριθμεί τις προϋπολογισμένες δαπάνες για τις περιοχές εκτός βιομηχανικής παραγωγής. Σε μεγάλους οργανισμούς, ο προϋπολογισμός αυτός είναι μια συλλογή από πολλούς μικρότερους, μεμονωμένους προϋπολογισμούς που υποβάλλονται από τους επικεφαλής των τμημάτων και άλλα πρόσωπα υπεύθυνα για έξοδα πωλήσεων και διοίκησης. Για παράδειγμα, ο διευθυντής μάρκετινγκ θα υποβάλει προϋπολογισμό παραθέτοντας λεπτομερώς τα έξοδα διαφήμισης για κάθε οικονομική περίοδο ισολογισμού. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.461)

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 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)



#### 4.8 Ο ταμειακός προϋπολογισμός

Ο ταμειακός προϋπολογισμός αποτελείται από τέσσερις κύριες ενότητες:

1. Την ενότητα των εισπράξεων
2. Την ενότητα των εκταμιεύσεων
3. Την ενότητα των πλεονασμάτων ή ελλειμμάτων διαθεσίμων.
4. Την ενότητα χρηματοδότησης.

Η **ενότητα των εισπράξεων** απαριθμεί όλες τις ταμειακές εισροές που αναμένονται κατά τη διάρκεια της περιόδου του προϋπολογισμού, εκτός από τη χρηματοδότηση. Σε γενικές γραμμές, η κύρια πηγή εισπράξεων είναι από τις πωλήσεις. Η **ενότητα των εκταμιεύσεων** συνοψίζει όλες τις πληρωμές χρημάτων που έχουν προγραμματιστεί για την περίοδο του προϋπολογισμού. Οι πληρωμές αυτές περιλαμβάνουν τις αγορές πρώτων υλών, τις πληρωμές άμεσης εργασίας, πληρωμές γενικών βιομηχανικών εξόδων, και ούτω καθεξής, όπως περιέχονται στους αντίστοιχους προϋπολογισμούς τους. Επιπλέον, παρατίθενται και άλλες χρηματικές πληρωμές, όπως οι αγορές εξοπλισμού και τα μερίσματα.

Η **ενότητα πλεονασμάτων ή ελλειμμάτων διαθεσίμων** υπολογίζεται ως εξής:

Ταμειακό υπόλοιπο αρχής.....	XXXX
Πλέον χρηματικές εισπράξεις.....	XXXX
Σύνολο ταμειακών διαθέσιμων.....	XXXX
Μείον εκταμιεύσεις.....	XXXX
Πλεονασμα (έλλειμμα) διαθέσιμων πέραν των εκταμιεύσεων.....	XXXX

Αν υπάρχει κάποιο έλλειμμα διαθεσίμων κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε περιόδου του προϋπολογισμού ή αν υπάρχει πλεόνασμα διαθεσίμων κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε περιόδου του προϋπολογισμού, που είναι όμως μικρότερο από το ελάχιστο απαιτούμενο υπόλοιπο διαθεσίμων, η εταιρεία θα πρέπει να δανειστεί χρήματα. Αντιστρόφως, αν υπάρχει κάποιο πλεόνασμα μετρητών κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε περιόδου του προϋπολογισμού που

είναι μεγαλύτερο από το ελάχιστο απαιτούμενο υπόλοιπο μετρητών, η εταιρεία μπορεί να επενδύσει τα πλεονάζοντα κεφάλαια ή να αποπληρώσει κεφάλαιο και τόκους σε δανειστές.

Η **ενότητα χρηματοδότησης** του ταμειακού προϋπολογισμού παραθέτει αναλυτικά τα δάνεια και τις αποπληρωμές κεφαλαίου και τόκων που προβλέπεται να υπάρξουν κατά την διάρκεια της περιόδου του προϋπολογισμού. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.464)

#### **4.9 Η προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως**

Η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως είναι μια από τις βασικές ενότητες της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού. Δείχνει τα προγραμματιζόμενα κέρδη της εταιρείας και χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς έναντι του οποίου μπορεί να μετρηθεί η μετέπειτα απόδοση της εταιρείας. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.467)

#### **4.10 Το προϋπολογισμένο φύλλο ισολογισμού**

Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός απεικονίζει την περιουσιακή κατάσταση της οικονομικής μονάδας όπως προβλέπεται να δημιουργηθεί στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου.

Τα μεγέθη του προϋπολογιστικού ισολογισμού αντιπροσωπεύουν στόχους προς πραγματοποίηση κατά την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου.

Όλα τα μεγέθη του προϋπολογιστικού ισολογισμού προέρχονται από τους αναλυτικότερους προϋπολογισμούς. Κάθε μέγεθος είναι δυνατόν να προσδιορίζεται από έναν αναλυτικό προϋπολογισμό ή μετά από συνδυασμό δυο ή περισσότερων προϋπολογισμών, πάντοτε όμως λαμβάνεται υπόψη ο αρχικός ισολογισμός της προϋπολογιστικής περιόδου.

Το πάγιο ενεργητικό προϋπολογίζεται με την βοήθεια των στοιχείων του προϋπολογισμού επενδύσεων και του προϋπολογισμού των εξόδων κατ' είδος στον οποίο περιλαμβάνονται και οι αποσβέσεις.

Το κυκλοφοριακό ενεργητικό προϋπολογίζεται α) όσον αφορά τα αποθέματα από τον προϋπολογιστικό λογαριασμό της γενικής εκμετάλλευσης

και β) όσον αφορά τις απαιτήσεις, από τους προϋπολογισμούς πωλήσεων – άλλων εσόδων εκμετάλλευσης, ανόργανων εσόδων –εξόδων και ταμειακού προγράμματος από τον οποίο προϋπολογίζονται και τα διαθέσιμα.

Οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις προϋπολογίζονται από τα στοιχεία του προϋπολογισμού των αγορών, επενδύσεων, πωλήσεων, ταμειακού προγραμματισμού και ανόργανων εσόδων –εξόδων. Από τους ίδιους προϋπολογισμούς επιβοηθείται και ο προϋπολογισμού βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων.

Τα μεγέθη του προϋπολογιστικού ισολογισμού με τα πραγματικά μεγέθη του προϋπολογισμού τέλους της προϋπολογιστικής περιόδου. Από την σύγκριση αυτή προσδιορίζονται οι αποκλίσεις οι οποίες εκφράζουν τον βαθμό την ορθότητα των προβλέψεων ή των βαθμό αποτελεσματικότητας της δραστηριότητας των φορέων της διοικητικής εξουσίας στην προσπάθεια επιτεύξεως των στόχων του προγράμματος δράσης. (Μηλιώτη, 2005, σσ. 281-282)

Το προϋπολογισμένο φύλλο ισολογισμού αναπτύσσεται χρησιμοποιώντας δεδομένα από τον ισολογισμό της αρχής της προϋπολογιστικής περιόδου και δεδομένα που περιέχονται στα διάφορα φύλλα προϋπολογισμών. Το προϋπολογισμένο φύλλο ισολογισμού συνοδεύεται από διευκρινίσεις για το πώς προήλθαν οι αριθμοί που παρουσιάζονται. (Garrison - Noreen - Brewer 2015, Διοικητική Λογιστική, σ.468)

## **5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Η επιχείρηση «Βιομηχανική Α.Ε.Β.Ε.» επιθυμεί να συντάξει τον Γενικό Προϋπολογισμό (Master Budget) για το πρώτο τρίμηνο του 2019. Δηλαδή θα γίνουν οι προϋπολογισμοί : 1. Πωλήσεων, 2. Παραγωγής, 3. Αγοράς άμεσων πρώτων υλικών, 4. Άμεσης εργασίας, 5. Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων, 6. Τελικών αποθεμάτων, 7. Κόστους Πωληθέντων, 8. Εξόδων πωλήσεων, 9. Εξόδων διοίκησης, 10. Αποτελεσμάτων Χρήσεως, 11. Ταμειακό, 12. Ισολογισμού.

Για την «Βιομηχανική Α.Ε.Β.Ε.» έχουμε τις παρακάτω πληροφορίες:

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2019

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ – ΚΑΘΑΡΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ	
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Παθητικό	
Ταμείο	331.000	Πιστωτές	345.710
Χρεώστες	390.970		
Πρώτες ύλες	36.960		
Έτοιμα Προϊόντα	258.400		
	<b>1.017.330</b>		<b>345.710</b>
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία		Καθαρά Περιουσία	
Εξοπλισμός	220.000	Κεφάλαιο Μετοχών	3.000.000
Μείον Αποσβ. Εξοπ.	20.500	Υπόλοιπο εις νέον	141.120
	<b>199.500</b>		<b>3.141.120</b>
Κτίρια	2.400.000		
Μείον Αποσβ. Κτιρ.	130.000		
	<b>2.270.000</b>		
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.486.830</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.486.830</b>

Πίνακας 5.1 Ισολογισμός 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2019

Προβλέψεις Πωλήσεων σε μονάδες

Περιοχή	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
1	600	900	400
2	560	1000	340
3	700	1100	600

Πίνακας 5.2 Προβλέψεις Πωλήσεων

Μεταβλητά έξοδα - Ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων

Προμήθειες	10%
Έξοδα μετακίνησης	6%
Διαφήμιση	14%

Πίνακας 5.3 Μεταβλητά έξοδα

Σταθερά έξοδα ανά μήνα σε (€)

Έμμεσα Υλικά	6.000
Έμμεσα Εργατικά	2.900

Έξοδα Συντήρησης	3.100
Λειτουργικά Έξοδα	900
Έξοδα ενέργειας	700
Ασφάλειες	800
Αποσβέσεις (60% Εξοπλ. 40% κτίρ.)	3.200
Φόροι ακινήτων	1.800
Μισθοί Πωλητών	3.300
Μισθοί Διευθυντών	4.000
Διοικητικά Έξοδα	3.400
Έξοδα Πωλήσεων	3.200

Πίνακας 5.3.1 Σταθερά έξοδα

Επιθυμητό επίπεδο έτοιμων προϊόντων σε μονάδες

1η Ιανουαρίου	1.900
31η Ιανουαρίου	1.800
28η Φεβρουαρίου	1.960
31η Μαρτίου	2.200

Πίνακας 5.4 Επιθυμητό επίπεδο έτοιμων προϊόντων

Γενικά στοιχεία

Μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα	450 €
Κόστος άμεσων πρώτων υλών	70 €
Αγορές Δεκεμβρίου	77.000 €
Παραγωγή Απριλίου	1.200
Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα	3
Κόστος εργασίας ανά ώρα	8 €
Φόρος εισοδήματος	50%

Πίνακας 5.5 Γενικά στοιχεία

Το επιθυμητό επίπεδο Τελικών Αποθεμάτων άμεσων πρώτων υλών είναι 30% της παραγωγής του επόμενου μήνα.

### Μεταβλητά Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα ανά ώρα άμεσης εργασίας

Έμμεσα εργατικά	2 €
Συντήρηση	3 €
Ενέργεια	5 €
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	1 €

Πίνακας 5.6 Μεταβλητά γενικά βιομηχανικά έξοδα

Οι εισπράξεις των πωλήσεων πραγματοποιούνται ως εξής: 20% των επί πιστώσει πωλήσεων τον τρέχων μήνα, 70% των πωλήσεων επί πιστώσει τον προηγούμενο μήνα και 10% των πωλήσεων επί πιστώσει που έγιναν πριν από δύο μήνες.

Οι πληρωμές αγορών πρώτων υλών γίνονται κατά 70% στον ίδιο μήνα που έγινε η αγορά και 30% στον επόμενο μήνα.

Οι Πωλήσεις του Δεκεμβρίου ήταν 510.000 €, οι πωλήσεις μετρητοίς του Δεκεμβρίου ήταν 18.000 €, του Ιανουαρίου 15.000 €, του Φεβρουαρίου 26.000 € και του Μαρτίου 12.000 €. Το ελάχιστο ποσό μετρητών που θέλει η επιχείρηση είναι 17.000 €.

#### **5.1 Προϋπολογισμός Πωλήσεων 1<sup>ου</sup> τριμήνου 2019 σε μονάδες**

Περιοχή	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
<b>1</b>	600	900	400	<b>1.900</b>
<b>2</b>	560	1000	340	<b>1.900</b>
<b>3</b>	700	1100	600	<b>2.400</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.860</b>	<b>3.000</b>	<b>1.340</b>	<b>6.200</b>

Πίνακας 5.7 Πωλήσεις σε μονάδες

### Προϋπολογισμός Πωλήσεων 1<sup>ου</sup> τριμήνου 2019 σε € \*

Προϊόν	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
1	270.000	405.000	180.000	<b>855.000</b>
2	252.000	450.000	153.000	<b>855.000</b>
3	315.000	495.000	270.000	<b>1.080.000</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>837.000</b>	<b>1.350.000</b>	<b>603.000</b>	<b>2.790.000</b>

Πίνακας 5.7.1 Πωλήσεις σε €

\* Τιμή πώλησης 450 € ανά μονάδα

### 5.2 Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες

Ο προϋπολογισμός παραγωγής καταρτίζεται με βάση τις πληροφορίες του προϋπολογισμού πωλήσεων και του επιθυμητού επιπέδου αποθεμάτων.

Προϋπολογισμός παραγωγής = Προϋπολογισμός πωλήσεων + επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων – αρχικά αποθέματα.

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Προϋπολ. πωλήσεων	1.860	3.000	1.340	<b>6.200</b>
Συν επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων	1.800	1.960	2.200	<b>2.200</b>
Μερικό σύνολο	3.660	4.960	3.540	<b>8.400</b>
Μείον αρχικά αποθέματα	1.900	1.800	1.960	<b>1.900</b>
Απαιτούμενη παραγωγή	<b>1.760</b>	<b>3.160</b>	<b>1.580</b>	<b>6.500</b>

Πίνακας 5.8 Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες

### 5.3 Προϋπολογισμός αγοράς άμεσων υλικών

Οι απαιτούμενες αγορές πρώτων υλών εξαρτώνται από τις μονάδες παραγωγής κάθε περιόδου, τα αρχικά αποθέματα πρώτων υλών και το επιθυμητό επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών.

Απαιτούμενο επίπεδο αγοράς πρώτων υλών σε μονάδες = Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες\* + επιθυμητό τελικό επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών σε μονάδες – αρχικό επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών σε μονάδες

(\*) θεωρούμε δεδομένο ότι καταναλώνουμε 1 μονάδα πρώτων υλών για την παραγωγή 1 μονάδας τελικού προϊόντος.

Κόστος αγοράς πρώτων υλών = απαιτούμενο επίπεδο αγοράς πρώτων υλών σε μονάδες χ κόστος αγοράς πρώτων υλών ανά μονάδα.

	<b>Ιανουάριος</b>	<b>Φεβρουάριος</b>	<b>Μάρτιος</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
Απαιτούμενη παραγωγή	1.760	3.160	1.580	<b>6.500</b>
Συν επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων	948*	474*	360*	<b>360</b>
Μερικό σύνολο	2.708	3.634	1.940	<b>6.860</b>
Μείον αρχικά αποθέματα	528	948	474	<b>528</b>
Απαιτούμενες αγορές	2.180	2.686	1.466	6.332
Κόστος πρώτων υλών (κόστος ανά μονάδα 70 €)	<b>152.600</b>	<b>188.020</b>	<b>102.620</b>	<b>443.240</b>

Πίνακας 5.9 Προϋπολογισμός άμεσων υλικών

(\*) Το επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων άμεσων υλικών είναι το 30% της παραγωγής του επόμενου μήνα.

#### 5.4 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Τα πρότυπα άμεσης εργασίας συνήθως βασίζονται σε μελέτες χρόνου και κίνησης. Το κόστος έμμεσης εργασίας περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. Η σχέση που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του κόστους της άμεσης εργασίας είναι: Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής χ Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα χ Κόστος εργασίας ανά ώρα.

	<b>Ιανουάριος</b>	<b>Φεβρουάριος</b>	<b>Μάρτιος</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής	1.760	3.160	1.580	<b>6.500</b>
Χ Ώρες άμεσης εργασίας (Ανά μονάδα)	Χ 3	Χ 3	Χ 3	<b>Χ 3</b>
Ώρες άμεσης εργασίας	5.280	9.480	4.740	<b>19.500</b>
Κόστος ανά ώρα εργασίας	8	8	8	<b>8</b>
Κόστος άμεσης εργασίας	42.240	75.840	37.920	<b>156.000</b>

Πίνακας 5.10 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας



## 5.5 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Το κόστος των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων προϋπολογίζεται για όλα τα επίπεδα παραγωγής. Το συνολικό κόστος των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων αποτελείται από το σταθερό μέρος που εκφράζεται συνολικά σε χρηματικές μονάδες (€) και το μεταβλητό μέρος που εκφράζεται με δείκτες και βασίζεται συνήθως σε ώρες άμεσης εργασίας.

Η σχέση για τον προσδιορισμό του κόστους άμεσης εργασίας είναι: Σταθερά Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα για κάθε κατηγορία εξόδου + προϋπολογιζόμενες συνολικές ώρες άμεσης εργασίας χ μεταβλητό κόστος ανά ώρα άμεσης εργασίας.

### 5.5.1 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Ιανουαρίου

**Ώρες άμεσης εργασίας Ιανουαρίου: 5.280**

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	6.000	-	6.000
Έμμεσα Εργατικά	2.900	10.560 (5.280 x 2)	13.460
Έξοδα Συντήρησης	3.100	15.840 (5.280 x 3)	18.940
Λειτουργικά Έξοδα	900	-	900
Έξοδα ενέργειας	700	26.400 (5.280 x 5)	27.100
Ασφάλειες	800	-	800
Αποσβέσεις	3.200	-	3.200
Φόροι ακινήτων	1.800	-	1.800
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	5.280 (5.280 x 1)	5.280
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>77.480</b>

Πίνακας 5.11 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Ιανουαρίου

### 5.5.2 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Φεβρουαρίου

Ωρες άμεσης εργασίας Φεβρουαρίου: 9.480

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	6.000	-	6.000
Έμμεσα Εργατικά	2.900	18.960 (9.480 x 2)	21.860
Έξοδα Συντήρησης	3.100	28.440 (9.480 x 3)	31.540
Λειτουργικά Έξοδα	900	-	900
Έξοδα ενέργειας	700	47.400 (9.480 x 5)	48.100
Ασφάλειες	800	-	800
Αποσβέσεις	3.200	-	3.200
Φόροι ακινήτων	1.800	-	1.800
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	9.480 (9.480 x 1)	9.480
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>123.680</b>

Πίνακας 5.12 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Φεβρουαρίου

### 5.5.3 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Μαρτίου

Ώρες άμεσης εργασίας Μαρτίου: 4.740

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	6.000	-	6.000
Έμμεσα Εργατικά	2.900	9.480 (4.740 x 2)	12.380
Έξοδα Συντήρησης	3.100	14.220 (4.740 x 3)	17.320
Λειτουργικά Έξοδα	900	-	900
Έξοδα ενέργειας	700	23.700 (4.740 x 5)	24.400
Ασφάλειες	800	-	800
Αποσβέσεις	3.200	-	3.200
Φόροι ακινήτων	1.800	-	1.800
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	4.740 (4.740 x 1)	4.740
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>71.540</b>

Πίνακας 5.11 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Μαρτίου

**Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων 1<sup>ου</sup> τριμήνου 2019:**  
**77.480 + 123.680 + 71.540 = 272.700**

### 5.6 Προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων

Ο Προϋπολογισμός των τελικών αποθεμάτων των άμεσων υλικών και των έτοιμων προϊόντων στο τέλος του μηνός απαιτείται για την σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Το κόστος των τελικών αποθεμάτων υπολογίζεται ως εξής:

Τελικά Αποθέματα χ Πρότυπο Κόστος ανά μονάδα

Το πρότυπο κόστος ανά μονάδα υπολογίζεται ως εξής:

[(Απαιτούμενες ποσότητες άμεσων υλικών χ Κόστος άμεσων υλικών ανά μονάδα) + Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας + Προϋπολογισμός άμεσων Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων] / Προϋπολογισμός Παραγωγής.

Για την «Βιομηχανική Α.Ε.Β.Ε.» αυτό σημαίνει:

$$[(6.500 \times 70) + 156.000 + 272.700] / 6.500 = 135,95 \text{ € ή } 136 \text{ €}$$

	<b>Τελικά Αποθέματα σε Μονάδες</b>	<b>Πρότυπο Κόστος ανά μονάδα</b>	<b>Συνολικό Κόστος</b>
Ιανουάριος	1.800	136 €	244.800
Φεβρουάριος	1.960	136 €	266.560
Μάρτιος	2.200	136 €	299.200

Πίνακας 5.12 Προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων

### 5.7 Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων

	<b>Ιανουάριος</b>	<b>Φεβρουάριος</b>	<b>Μάρτιος</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
Άμεσα υλικά	152.600	188.020	102.620	443.240
Άμεση εργασία	42.240	75.840	37.920	156.000
Γενικά Βιομηχ. Έξοδα	77.480	123.680	71.540	272.700
Σύνολο Βιομηχ. Κόστους	272.320	387.540	212.080	871.940
Συν: αρχικά αποθέματα ετοιμών προϊόντων (αρχικά αποθ. Χ πρότυπο κόστος)	258.400 (1.900χ136)	244.800 (1.800 χ 136)	266.560 (1.960χ136)	258.400
Μερικό Σύνολο	530.720	632.340	478.640	1.130.340
Τελικά αποθέματα ετοιμών προϊόντων	244.800	266.560	299.200	299.200
Κόστος πωληθέντων	285.920	365.780	179.440	831.140

Πίνακας 5.13 Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

### 5.8 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός αυτός αποτελείται από σταθερά και μεταβλητά έξοδα. Τα μεταβλητά έξοδα μεταβάλλονται με τις πωλήσεις ενώ τα σταθερά έξοδα παραμένουν ίδια κάθε μήνα. Ο υπολογισμός των εξόδων γίνεται ως εξής:

Σταθερά έξοδα κάθε κατηγορίας + πωλήσεις χ ποσοστό μεταβλητών εξόδων

### 5.8.1 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Ιανουαρίου

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Μισθοί Πωλητών	3.300	-	3.300
Προμήθειες πωλητών	-	83.700 (837.000 χ 10%)	83.700
Έξοδα μετακίνησης	-	50.220 (837.000 χ 6%)	50.220
Έξοδα διαφήμισης	-	117.180 (837.000 χ 14%)	117.180
Έξοδα πωλήσεων	3.200	-	3.200
Σύνολο	6.500	251.100	257.600

Πίνακας 5.14 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Ιανουαρίου

### 5.8.2 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Φεβρουαρίου

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Μισθοί Πωλητών	3.300	-	3.300
Προμήθειες πωλητών	-	135.000 (1.350.000 χ 10%)	135.000
Έξοδα μετακίνησης	-	81.000 (1.350.000 χ 6%)	81.000
Έξοδα διαφήμισης	-	189.000 (1.350.000 χ 14%)	189.000
Έξοδα πωλήσεων	3.200	-	3.200
Σύνολο	6.500	405.000	411.500

Πίνακας 5.15 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Φεβρουαρίου

### 5.8.3 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Μαρτίου

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Μισθοί Πωλητών	3.300	-	3.300
Προμήθειες πωλητών	-	60.300 (603.000 χ 10%)	60.300
Έξοδα μετακίνησης	-	36.180 (603.000 χ 6%)	36.180
Έξοδα διαφήμισης	-	84.420 (603.000 χ 14%)	84.420
Έξοδα πωλήσεων	3.200	-	3.200
Σύνολο	6.500	180.900	187.400

Πίνακας 5.16 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Μαρτίου

### 5.9 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης

Ο Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης αποτελείται από σταθερά έξοδα, επομένως θα είναι ίδιος για όλους τους μήνες.

Είδος εξόδου	€
Μισθοί Διευθυντών	4.000
Διοικητικά έξοδα	3.400
Σύνολο	7.400

Πίνακας 5.17 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης

### 5.10 Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα χρήσεως

Τα τελικά αποτελέσματα από την κανονική λειτουργία για όλους τους προϋπολογισμούς λειτουργίας όπως πωλήσεων, κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων, εξόδων πωλήσεων και Διοικητικών εξόδων συγκεντρώνονται στα προβλεπόμενα Αποτελέσματα Χρήσεως.

<b>Προϋπολογισμοί</b>	<b>Ιανουάριος</b>	<b>Φεβρουάριος</b>	<b>Μάρτιος</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
Πωλήσεων	837.000	1.350.000	603.000	2.790.000
Κόστους Πωληθέντων	285.920	365.780	179.440	831.140
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>551.080</b>	<b>984.220</b>	<b>423.560</b>	<b>1.958.860</b>
<b>ΕΞΟΔΑ</b>				
Έξοδα Πωλήσεων	257.600	411.500	187.400	856.500
Διοικητικά έξοδα	7.400	7.400	7.400	22.200
Σύνολο Εξόδων Λειτουργ.	265.000	418.900	194.800	878.700
Καθ. κέρδος προ φόρων	286.080	565.320	228.760	1.080.160
Μείον φόρος εισοδ. 50%	143.040	282.660	114.380	540.080
Καθαρά Κέρδη	143.040	282.660	114.380	540.080

Πίνακας 5.18 Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα χρήσεως

### 5.11 Ταμειακός Προϋπολογισμός

Ο Ταμειακός Προϋπολογισμός αποτελείται από τις εισροές μετρητών, τις εκροές μετρητών και τον δανεισμό. Οι ταμειακοί προϋπολογισμοί είναι χρήσιμοι για την εξισορρόπηση των ταμειακών υπολοίπων της επιχείρησης και την διατήρηση αυτών σε λογικά επίπεδα σε σχέση με τα αναγκαία ελάχιστα υπόλοιπα μετρητών. Για την ετοιμασία του ταμειακού προϋπολογισμού απαιτείται να γνωρίζουμε το αρχικό υπόλοιπο μετρητών, τις εισπράξεις μετρητών, τις πληρωμές μετρητών και το απαιτούμενο ελάχιστο μετρητών.

#### 5.11.1 Πωλήσεις «μετρητοίς» και «επί πιστώσει»

	<b>Δεκέμβριος</b>	<b>Ιανουάριος</b>	<b>Φεβρουάριος</b>	<b>Μάρτιος</b>
Συνολικές Πωλήσεις	510.000	837.000	1.350.000	603.000
Πωλήσεις «μετρητοίς»	18.000	15.000	26.000	12.000
Πωλήσεις «επί πιστώσει»	492.000	822.000	1.324.000	591.000

Πίνακας 5.19 Πωλήσεις «μετρητοίς» και «επί πιστώσει»

### 5.11.2 Προϋπολογισμός εισπράξεων από πελάτες

Μήνας	Πωλήσεις Ε.Π.	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
<b>Δεκέμβριος</b>	492.000			
70%		344.400		
10%			49.200	
<b>Ιανουάριος</b>	822.000			
20%		164.400		
70%			575.400	
10%				82.200
<b>Φεβρουάριος</b>	1.324.000			
20%			264.800	
70%				926.800
<b>Μάρτιος</b>	591.000			
20%				118.200
<b>Σύνολο Εισπράξεων</b>		<b>508.800</b>	<b>889.400</b>	<b>1.127.200</b>

Πίνακας 5.20 Προϋπολογισμός εισπράξεων από πελάτες

### 5.11.3 Προϋπολογισμός πληρωμών άμεσων υλικών

Μήνας	Αγορές	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
<b>Δεκέμβριος</b>	<b>152.600</b>			
30%		45.780		
<b>Ιανουάριος</b>	<b>188.020</b>			
70%		131.614		
30%			56.406	
<b>Φεβρουάριος</b>	<b>102.620</b>			
70%			71.834	
30%				30.786
<b>Μάρτιος</b>	<b>443.240</b>			
70%				310.268
<b>Σύνολο Πληρωμών</b>		<b>177.394</b>	<b>128.240</b>	<b>341.054</b>

Πίνακας 5.21 Προϋπολογισμός πληρωμών άμεσων υλικών



#### 5.11.4 Ταμειακός Προϋπολογισμός

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Τρίμηνο
Αρχικό υπόλοιπο μετρητών	<b>331.000</b>	<b>152.846</b>	<b>42.126</b>	<b>331.000</b>
<b>Εισπράξεις</b>				
Πωλήσεις «μετρητοίς»	15.000	26.000	12.000	53.000
από πελάτες	508.800	889.400	1.127.200	2.525.400
Σύνολο Εισπράξεων	523.800	915.400	1.139.200	2.578.400
<b>Σύνολο διαθέσιμων μετρητών</b>	<b>854.800</b>	<b>1.068.246</b>	<b>1.181.326</b>	<b>2.909.400</b>
<b>Πληρωμές</b>				
Άμεσα υλικά	177.394	128.240	341.054	646.688
Άμεση εργασία	42.240	75.840	37.920	156.000
Γενικά Βιομ. Έξοδα	74.280(*)	120.480(*)	68.340(*)	263.100
Έξοδα πωλήσεων	257.600	411.500	187.400	856.500
Διοικητικά έξοδα	7.400	7.400	7.400	22.200
Φόρος Εισοδήματος	143.040	282.660	114.380	540.080
Σύνολο Πληρωμών	<b>701.954</b>	<b>1.026.120</b>	<b>756.494</b>	<b>2.484.568</b>
<b>Τελικό υπόλοιπο μετρητών</b>	<b>152.846</b>	<b>42.126</b>	<b>424.832</b>	<b>424.832</b>

Πίνακας 5.22 Ταμειακός Προϋπολογισμός

(\*) 3.200 αποσβέσεις ανά μήνα αφαιρούνται από τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα

### 5.12 Προϋπολογισμός Ισολογισμού την 31<sup>η</sup> Μαρτίου

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ – ΚΑΘΑΡΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ	
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Παθητικό	
Ταμείο	424.832	Πιστωτές (6)	132.972
Χρεώστες (1)	605.040		
Πρώτες ύλες (2)	25.200		
Έτοιμα Προϊόντα (3)	299.200		
	<b>1.354.272</b>		<b>132.972</b>
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία		Καθαρά Περιουσία	
Εξοπλισμός	220.000	Κεφάλαιο Μετοχών	3.000.000
Μείον Αποσβ. Εξ.(4)	26.260	Υπόλοιπο εις νέον (7)	681.200
	<b>193.740</b>		<b>3.681.200</b>
Κτίρια	2.400.000		
Μείον Αποσβ. Κτιρ(5)	133.840		
	<b>2.266.160</b>		
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.814.172</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.814.172</b>

Πίνακας 5.23 Ισολογισμός 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2019

(1) Χρεώστες (31/03/2019) = 10% των πωλήσεων Φεβρουαρίου (1.324.000) + 80% των πωλήσεων Μαρτίου (591.000) = 605.040

(2) Πρώτες ύλες (31/03/2019) = αρχικά αποθέματα (528) + αγορές τριμήνου (6.332) = 6.860 – παραγωγή τριμήνου (6.500) = 360 χ κόστος ανά μονάδα (70) = 25.200

(3) Τελικά αποθέματα = τελικά αποθέματα (2.200) χ πρότυπο κόστος ανά μονάδα (136) = 299.200

(4) Αποσβεσθείς εξοπλισμός (31/03/2019) = Αποσβεσθείς εξοπλισμός 01/01/2019 (20.500) + αποσβέσεις τριμήνου (3.200 χ 3 χ 60%= 5.760) = 26.260

(5) Αποσβεσθέντα Κτίρια (31/03/2019) = Αποσβεσθέντα κτίρια 01/01/2019 (130.000) + αποσβέσεις τριμήνου (3.200 χ 3 χ 40%=3.840) = 133.840

(6) Πιστωτές (31/03/2019) = 30% των αγορών του Μαρτίου (443.240) = 132.972

(7) Υπόλοιπο εις νέον (31/03/2019) = Υπόλοιπο εις νέον 01/01/2019 (141.120) + Καθαρό κέρδος τριμήνου (540.080) = 681.200

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την σημαντικότερη τεχνική διοίκησης και λήψης αποφάσεων τόσο των κερδοσκοπικών όσο και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Είναι απαραίτητοι για τις επιχειρήσεις, για δημόσιες υπηρεσίες ακόμα και για άτομα ή ιδιώτες. Όλοι πρέπει να προϋπολογίζουν τα οικονομικά τους για να αντιμετωπίσουν τα καθημερινά τους έξοδα ή και να προγραμματίζουν πιο σημαντικές αγορές όπως για παράδειγμα την αγορά ενός ακινήτου. Οι επιχειρήσεις και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί με την σύνταξη προϋπολογισμών πετυχαίνουν την εξασφάλιση των πάγιων εξόδων τους και τον προγραμματισμό επενδύσεων, αποφεύγοντας απρόβλεπτες καταστάσεις όπως έλλειψη ρευστότητας, ανθρώπινου δυναμικού ή άμεσων υλικών τα οποία οδηγούν σε βιαστικές αποφάσεις, δημιουργώντας αίσθημα ανασφάλειας.

Ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται επίσης ως μέσω κινητοποίησης και ελέγχου των στελεχών των επιχειρήσεων για την παρακολούθηση των εξόδων των διάφορων τμημάτων και την βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Με τον προϋπολογισμό μπορούμε να γνωρίζουμε το ταμειακό υπόλοιπο, τις πρώτες ύλες και το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστούν για μια συγκεκριμένη επενδυτική δραστηριότητα της επιχείρησης. Μόνο μέσω του προϋπολογισμού είναι σε θέση η επιχείρηση να γνωρίζει αν μια επένδυση θα οδηγήσει σε κερδοφορία.

Τέλος θα πρέπει να γίνεται η τακτική αναθεώρηση του προϋπολογισμού για το αν οι αρχικές προβλέψεις είναι έγκυρες και κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να πετύχει τους στόχους της. Σε περίπτωση αποκλίσεων πρέπει να εντοπίζονται έγκαιρα τα λάθη και να αναπροσαρμόζεται ο προϋπολογισμός προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες καταστάσεις.

## **7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

Τσακλάγκανος, Α. (2007), (2009). Προϋπολογισμοί Budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.

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

Garrison - Noreen - Brewer (2015). 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.

Δημητράς, Α., & Μπάλλας, Α. (2009). Διοικητική Λογιστική: Για Προγραμματισμό και Έλεγχο. Αθήνα: Gutenberg.

Μηλιώτη, Ε. (2005). Οικονομοτεχνικές Μελέτες. Αθήνα: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ.

Ξένος, Δ. (2003). Εισαγωγή στη Διοίκηση του Προϋπολογισμού των Επιχειρήσεων. Αθήνα: Παπαζήσης.