

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ:ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΑΝΑΛΟΓΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΟ
MICROSOFT EXCEL



25,28	5,90	25,28	25,28	128.899	60	2,81	1,00
4,98	4,98	4,98	4,98	1.143.473	60	-21,66	0,17
28,82	5,90	28,82	28,17	8.910.418	60	-31,65	1,00
4,20	4,20	4,20	4,05	51.751	60	-23,64	1,00
1,80	2,36	3,60	1,60	1.621	33	-5,33	0,85
28,67	-1,11	11,20	10,61	2.077.616	60	-13,32	0,50
4,95	-1,00	5,00	4,90	13.041	60	-11,01	0,25
8,62	-2,26	5,77	5,56	32.835.108	60	-9,80	0,75
1,14	-2,18	3,23	3,23	7.507.380	60	2,95	0,50
1,71	1,18	1,71	1,71	4.165.902	60	-13,64	0,78
3,68	-0,22	3,68	3,68	552	60	-6,11	0,60
2,40	2,40	2,40	2,40	800	56	-5,88	1,20
25,28	25,28	25,28	25,28	2.636.888	60	-9,86	0,15
1,05	1,05	1,05	1,05	42.960	60	-0,94	1,00
14	14	14,12	14,12	645.133	60	-10,13	0,20
0,14	0,14	0,13	0,13	853.258	60	-14,75	0,13
16,00	16,00	16,00	16,00	800	80	-25,00	2,00
2,14	2,14	2,12	2,12	22.381	60	-8,38	0,50
1,90	1,90	1,91	1,91	17.424	60	-7,08	0,50

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΓΟΥΪΓΟΥΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
ΚΑΜΠΟΥΡΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΤΖΑΝΓΚΟΛΙ ΑΡΝΤΙΤ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΖΑΧΟΥΡΗΣ ΠΑΡΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2015

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα της πτυχιακής αυτής εργασίας αποτελεί η μελέτη και ανάλυση του γενικού προϋπολογισμού που μια επιχείρηση καταρτίζει κατά την διάρκεια των διαχειριστικών χρήσεων.

Μέσα από μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας, άρθρων και ηλεκτρονικών πηγών θα περιγράψουμε την έννοια των προϋπολογισμών, δίνοντας πολλά σχετικά με αυτούς στοιχεία ξεκινώντας από την διαδρομή τους με το πέρασμα των ετών.

Θα αναλύσουμε όλα τα απαραίτητα για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού στοιχεία αλλά επίσης θα δούμε και ποια είναι τα βήματα κατάρτισής του. Θα καταγράψουμε όλα τα είδη των προϋπολογισμών και μέσα από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κατάρτισης προϋπολογισμών σε μια επιχείρηση θα δούμε κατά πόσο ωφέλιμοι είναι.

Εάν οι επιμέρους προϋπολογισμοί ενωθούν μας δίνουν τον γενικό προϋπολογισμό, τον οποίο στην συνέχεια, σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε.

Ο προϋπολογισμός εκφράζει το όραμα της επιχείρησης, απεικονίζει τους βραχυπρόθεσμους αλλά και μακροπρόθεσμους στόχους της, ποσοτικοποιώντας τους και εκφράζοντάς τους με αριθμούς, καταγράφει τα πιθανά κέρδη ή τις πιθανές ζημιές. Έτσι επιτυγχάνεται η αξιολόγηση της οικονομικής πορείας της επιχείρησης.

Στην ουσία ο προϋπολογισμός εκφράζει ποσοτικά το επιχειρηματικό πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης και χρησιμοποιείται για την εφαρμογή, τον συντονισμό και τον έλεγχο των στρατηγικών αποφάσεων.

Τοιουτοτρόπως, οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις διότι έχουν την ικανότητα να ενσωματώνουν τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης και συγκεντρώνουν τους πιθανούς κινδύνους που αυτή μπορεί να αντιμετωπίσει.

Με τη χρήση του προϋπολογισμού η διοίκηση όπως και οι δικαιούχοι έχουν το όφελος ότι μπορούν να παρακολουθούν τις συνθήκες της επιχείρησης τις οικονομικές εξελίξεις, τα κόστη καθώς και τις γενικές τάσεις. Επιπλέον οι υπεύθυνοι συγκρίνουν τα πραγματικά με τα προβλεπόμενα ποσά και παίρνουν μέτρα εάν χρειάζεται.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής, θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας προς, στον καθηγητή μας κο Ζαχούρη Πάρη, για την βοήθεια που μας παρείχε καθόλη την διάρκεια συλλογής στοιχείων και πληροφοριών, επεξεργασίας και συγγραφής τους, καθώς επίσης και για τα σχόλιά του και την σωστή καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Επίσης θα θέλαμε να εκφράσουμε τόσο την αγάπη μας όσο και την ευγνωμοσύνη μας προς τις οικογένειές μας για την συμπαράστασή τους προς εμάς καθόλη την διάρκεια των σπουδών μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με τον γενικό προϋπολογισμό , την σκοπιμότητα και την χρησιμότητά του.

Στο ξεκίνημα της εργασίας αυτής γίνεται μια μικρή εισαγωγή για το θέμα αυτό ενώ στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται η έννοια των προϋπολογισμών και παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξή τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται ο σχεδιασμός και η κατάρτιση των προϋπολογισμών. Περιγράφονται τα απαραίτητα στοιχεία για την κατάρτισή τους καθώς και τα βήματα κατάρτισής τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την περιγραφή όλων των ειδών του προϋπολογισμού ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται ο γενικός προϋπολογισμός.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται πρακτική εφαρμογή κατάρτισης προϋπολογισμών μέσω της χρήσης του προγράμματος excel.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	3
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	3
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	6
1.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	8
1.4 ΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	9
1.5 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	13
2.1 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	13
2.2 ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	14
2.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	18
2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	21
3.1 ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ / ΧΡΟΝΟΥ	21
3.1.1 ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	21
3.1.2 ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	23
3.1.3 ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	23
3.1.4 ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	24
3.2 ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	25
3.2.1 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	25
3.2.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	29

3.2.3 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	31
3.2.4 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	32
3.2.5 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	33
3.2.6 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	33
3.2.7 ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	35
3.2.8 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	36
3.2.9 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	36
3.2.10 Ο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	38
3.2.11 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	39
4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	39
4.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	40
4.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	42
4.4 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	45
4.5 ΒΗΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	46
4.6 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τους προϋπολογισμούς.

Θα μπορούσαμε ένα ορίσουμε τον προϋπολογισμό ως έναν προγραμματισμό που κάνει κάποιος¹. Ως συνήθως ο προγραμματισμός αυτός αφορά κυρίως τα έσοδα και τα έξοδα που πιθανολογεί ότι θα προκύψουν στο προσεχές μέλλον, είτε αυτό είναι βραχυπρόθεσμο είτε μεσοπρόθεσμο.

Γίνεται για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, πχ για ένα χρόνο -την επόμενη χρονιά.

Βάσει αυτού, ουσιαστικά θέτονται και κάποια όρια στα έξοδα: αν προϋπολογιστεί ένα συγκεκριμένο ποσό που μπορούμε να ξοδέψουμε πχ το επόμενο έτος, αν έρθει η ώρα και το ποσό έχει δαπανηθεί πιο νωρίς ή κοντεύουμε να το δαπανήσουμε πλήρως πιο νωρίς (έχουμε βγει εκτός προϋπολογισμού = δεν τα υπολογίσαμε καλά), τότε κάνουμε περικοπές από άλλα έξοδα ώστε να μείνουμε εντός ορίων.

Προϋπολογισμό μπορεί να κάνει ένα άτομο, μια οικογένεια, μια επιχείρηση, ένα κρατικός οργανισμός, το κράτος κλπ.

Ο προϋπολογισμός μιας επιχείρησης εκφράζει τα μακροπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια της διοίκησής της². Οφείλει να περιέχει μελλοντικές επενδύσεις, στόχους της διοίκησης, απαραίτητους πόρους, για να επιτευχθούν οι στόχοι, καθώς και χρονοδιάγραμμα. Συγκεκριμένα χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για ελεγκτικούς σκοπούς και είναι: α) ποσοτική έκφραση ενός εισηγμένου σχεδίου εργασιών από την διοίκηση για μία συγκεκριμένη περίοδο και β) κατευθυντική βοήθεια για την επίτευξη του παραπάνω σχεδίου. Επίσης, καλύπτει τόσο την οικονομική όσο και τη μη οικονομική πλευρά του σχεδίου και χρησιμοποιείται ως το πρόγραμμα που θα ακολουθήσει η εταιρεία την ερχόμενη περίοδο

¹ www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=190

² ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΔΗΜΑΚΗ Ι., 2006, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ /ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ/ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS,

Επιπλέον, ο προϋπολογισμός είναι μία ποσοτική έκφραση των χρηματικών εισροών και εκροών που αποκαλύπτουν εάν με το υιοθετημένο λειτουργικό ή επιχειρησιακό σχέδιο δράσης επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα αναφερθούμε στην έννοια των προϋπολογισμών, θα δούμε πως οι προϋπολογισμοί εξελίχθηκαν με το πέρασμα του χρόνου, και θα προσπαθήσουμε να καταγράψουμε τον σκοπό τους.

Επίσης θα περιγράψουμε τον τρόπο σχεδιασμού τους και τα πλαίσια κατάρτισής τους και θα γνωρίσουμε όλα τα είδη των προϋπολογισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Από το ξέσπασμα της Ελληνικής Επανάστασης και έκτοτε οι επίσημοι Προϋπολογισμοί καταλαμβάνουν τη δική τους σημαντική θέση στη Νεότερη Ελληνική Ιστορία. Ελάχιστα έχουν γραφεί μέχρι σήμερα για τη σύνταξη του πρώτου ελληνικού Προϋπολογισμού, διαρκούσης βεβαίως της Ελληνικής Επανάστασης του 1821³.

Μπορεί τα πρώτα πολιτεύματα να είχαν ορίσει διατάξεις για τη σύνταξη στην αρχή κάθε χρόνου «υποθετικού λογαριασμού των προσόδων και εξόδων της διοικήσεως», καθώς και άλλες για να υποβάλλεται στο τέλος κάθε χρόνου «λογαριασμός των γενομένων προσόδων και εξόδων». Ωστόσο, ο πρώτος και μόνος Προϋπολογισμός που συντάχθηκε μέχρι την έλευση του Καποδίστρια ήταν τον Απρίλιο 1823.

Για τη σύνταξη εκείνου του Προϋπολογισμού συστήθηκε Επιτροπή από έξι πολιτικούς και έξι στρατιωτικούς, η οποία κλήθηκε να παραδώσει την εργασία της εντός τεσσάρων ημερών. Η εργασία όμως δεν ήταν εύκολη και δύο ημέρες αργότερα η επιτροπή διευρύνθηκε σε 17 μέλη, μεταξύ των οποίων συμπεριλήφθηκε και ο Οδυσσέας Ανδρούτσος και ολοκλήρωσε την υπεράνθρωπη εργασία της σε οκτώ ημέρες⁴.

Ας πάρουμε όμως από την αρχή τα πρώτα στοιχεία που εμφανίστηκαν σχετικά με τους προϋπολογισμούς.

Αρχικά, οι κυβερνήτες μάζευαν φόρους και τους χρησιμοποιούσαν για να στηρίξουν την κρατική διοίκηση και τον στρατό, ακόμη και πριν την αρχή της χρησιμοποίησης του χρήματος. Ουσιαστικά, όμως, οι ρίζες των σύγχρονων πρακτικών του προϋπολογισμού

³ romiazirou.blogspot.com/2013/07/blog-post_3522.html

⁴ http://www.istorikathemata.com/2011/12/blog-post_05.html

εντοπίζονται στην ανάπτυξη του Αγγλικού Καθεστώτος. Η επανάσταση του 1689 είχε ως αποτέλεσμα να επικρατήσει το κοινοβούλιο έναντι της μοναρχίας. Αργότερα, ο Βασιλιάς ή ο Πρωθυπουργός μπορούσε να απαιτήσει κάποιους φόρους, αλλά μόνο το κοινοβούλιο μπορούσε να τους επικυρώσει. Ο έλεγχος του προϋπολογισμού γινόταν μόνο στις ένοπλες δυνάμεις, δεν ήταν ετήσιος και δεν υπήρχαν γραπτοί προϋπολογισμοί που να είναι ολοκληρωμένοι. Με την πάροδο των ετών, το κοινοβούλιο ήταν αρμόδιο για την κατανομή των κεφαλαίων⁵.

Οι πρώτες αλλαγές σημειώθηκαν τον 19ο αιώνα και άρχισαν από την Γαλλία. Πρώτα, ο Ναπολέοντας προσπάθησε να τελειοποιήσει τον προϋπολογισμό των ενόπλων δυνάμεων, να έχει καλύτερη πληροφόρηση, έλεγχο και διαφάνεια στην διαχείριση των δαπανών και για αυτό τον σκοπό, ίδρυσε το 1807 το Δικαστήριο Λογαριασμών, το σημερινό Ελεγκτικό Συνέδριο.

Το 1803, η Γαλλία υιοθετεί τον αγγλικό όρο «budget» για τον προϋπολογισμό και επεκτείνει τον έλεγχο σε όλες τις δαπάνες. Μέχρι το 1860, η Γαλλία είχε δημιουργήσει ένα ενιαίο συγκεντρωτικό λογιστικό σύστημα για όλα τα διαμερίσματα, για κάθε οικονομικό έτος. Τα διαμερίσματα είχαν την υποχρέωση να εξηγούν αναλυτικά το πώς χρησιμοποιούσαν τα κεφάλαια που τους διανεμήθηκαν. Τέλος, οι προϋπολογισμοί ήταν πια γραπτοί και περιλάμβαναν όλα τα έσοδα και τα έξοδα για το οικονομικό έτος. Αργότερα και η Αγγλία ακολούθησε τις πρακτικές της Γαλλίας.

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα αναπτύχθηκαν έννοιες όπως ενότητα, περιοδικότητα, ισοσκελίση, κατανόηση και έλεγχος. Οι έννοιες αυτές κυριαρχούν ακόμα και σήμερα στις πρακτικές κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες η κατάσταση ήταν διαφορετική. Το Κογκρέσο δεν είχε αναπτύξει τους ανάλογους μηχανισμούς, που θα πετυχαίνουν τον έλεγχο στα έξοδα και γινόταν προσπάθεια προκειμένου να παραμείνουν μικρά τα μεγέθη των επιχειρήσεων. Υπήρχαν διαφορετικές λογιστικές τεχνικές και ο έλεγχος γινόταν περιστασιακά.

Έτσι, ήταν έντονες οι διαμάχες συμφερόντων και οι παράνομες δραστηριότητες. Επομένως, ήταν έντονη η ανάγκη για έναν εθνικό προϋπολογισμό. Οι επιχειρηματίες, η γρήγορη

⁵ http://www.istorikathemata.com/2011/12/blog-post_05.html

βιομηχανική ανάπτυξη και το κύμα μετανάστευσης που έλαβε χώρα μετά τον πόλεμο, ήταν παράγοντες, μέσω των οποίων αναδείχτηκε η ανάγκη αυτή. Όταν, όμως, ο William Howard Taft παρουσίασε την ιδέα ενός εκτελεστικού προϋπολογισμού στο Κογκρέσο, το σχέδιο του απορρίφθηκε. Ο νέος τύπος προϋπολογισμού, σύμφωνος με τις αρχές των ευρωπαϊκών προτύπων, εφαρμόστηκε πρώτα σε τοπικό επίπεδο.

Έτσι το 1907 η Νέα Υόρκη έγινε η πρώτη πολιτεία που υιοθέτησε τον εκτελεστικό προϋπολογισμό, ενώ τέσσερα χρόνια μετά η Καλιφόρνια θα ιδρύσει το Συμβούλιο Ελέγχου, το οποίο είχε ως στόχο να συμβουλεύει τον κυβερνήτη σε θέματα φορολογικής πολιτικής.

Η κίνηση αυτή, διαδόθηκε και στις υπόλοιπες πολιτείες, ώσπου το 1921 το Κογκρέσο αποδέχτηκε την ιδέα του εκτελεστικού προϋπολογισμού, περνώντας τον προϋπολογισμό εκείνης της χρονιάς, δημιουργώντας το Γραφείο Προϋπολογισμού και τη γενική λογιστική υπηρεσία και θέτοντας ως υποχρέωση του προέδρου να υποβάλλει έναν ετήσιο προϋπολογισμό στο Κογκρέσο, που να περιλαμβάνει όλα τα ομοσπονδιακά έσοδα και έξοδα για το συγκεκριμένο οικονομικό έτος. Τέλος, το 1927 ιδρύεται το Τμήμα Οικονομικών, από το οποίο ξεκινά και αναπτύσσεται ο προϋπολογισμός του κυβερνήτη και οι σύγχρονες πρακτικές του προϋπολογισμού⁶.

Στην Ελλάδα, θεσπίστηκε στην Α Εθνική Συνέλευση της Επιδάουρου, το 1822 το δικαίωμα του λαού να εγκρίνει και να ελέγχει προληπτικά τα ετήσια έσοδα, τις ετήσιες δαπάνες του Κράτους και το νόμο του προϋπολογισμού, που ψηφίζεται από την Βουλή πριν την έναρξη του οικονομικού έτους. Το 1833, μετά το διάταγμα περί συστάσεως των Γραμματειών της Επικράτειας, η διαχείριση του δημόσιου πλούτου υπάγεται στην Γραμματεία Οικονομικών. Την ίδια χρονιά ιδρύεται και το Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο, με αρμοδιότητα τον έλεγχο των λογαριασμών του κράτους και της διάθεσης των πόρων.

Σήμερα, ο προϋπολογισμός και η εισηγητική έκθεση που τον συνοδεύει καταρτίζονται από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους σε συνεργασία με τον Υπουργό Οικονομικών, ο οποίος καταθέτει το προσχέδιο στην κοινοβουλευτική επιτροπή την πρώτη Δευτέρα του Οκτωβρίου και στη συνέχεια στην Ολομέλεια της Βουλής το αργότερο 40 μέρες πριν την έναρξη του νέου οικονομικού έτους, για έγκριση και ψήφιση από την Βουλή.

⁶ http://www.istorikathemata.com/2011/12/blog-post_05.html

Με το άρθρο 79 του Συντάγματος ορίζεται ότι όλα τα ετήσια έσοδα και έξοδα του κράτους πρέπει να περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό και τον απολογισμό, ενώ με νόμο μπορεί να γίνει η σύνταξη του προϋπολογισμού για διετή χρήση. Το αργότερο μέσα σε ένα έτος από την λήξη του οικονομικού έτους κατατίθεται στην Βουλή ο απολογισμός. Ο έλεγχος του Απολογισμού και του Γενικού Ισολογισμού του Κράτους και οι τυχόν διαπιστωθείσες παραβάσεις των κανόνων του προϋπολογισμού ανήκουν στην αρμοδιότητα του Ελεγκτικού Συνεδρίου⁷.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται στο οικονομικό περιβάλλον τους.

Αν πρέπει να ξεχωρίσουμε το σημαντικότερο απ' όλα τα οφέλη του προϋπολογισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται εργαλείο μέσω του οποίου τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι σε επιχειρήσεις που σαν κύριο σκοπό τους έχουν την κερδοφορία. Παρόλα αυτά μπορούν με την ίδια επιτυχία να εφαρμοστούν και στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μονάδων που ανήκουν στο δημόσιο. Για παράδειγμα οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για τα Υπουργεία, τις Διοικητικές Περιφέρειες, τις Νομαρχίες, τα Νοσοκομεία κ.λ.π.

Τα στάδια διαδικασίας ενός ετήσιου προϋπολογισμού είναι τρία⁸:

α) το στάδιο κατάρτισης,

⁷ http://www.istorikathemata.com/2011/12/blog-post_05.html

⁸ ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

- β) το στάδιο έγκρισης,
- γ) το στάδιο ελέγχου.

Ο προϋπολογισμός ενός οργανισμού μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τα οικονομικά μεγέθη που μελετά:

- α) στον προϋπολογισμό λειτουργικών δαπανών και εξόδων (λειτουργικό προϋπολογισμό),
- β) στον προϋπολογισμό επενδύσεων,
- γ) στον προϋπολογισμό ταμειακής ροής.

Κατά τον **λειτουργικό προϋπολογισμό** γίνεται εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών που βαραίνουν τα έσοδα της επιχείρησης. Τέτοιες δαπάνες είναι το κόστος πωληθέντων, οι λειτουργικές δαπάνες, οι χρηματοοικονομικές δαπάνες κ.λ.π. Η κατηγοριοποίηση των δαπανών προσαρμόζεται σύμφωνα με τη δομή και την κύρια δραστηριότητα κάθε εταιρείας. Κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό έχουμε μια απεικόνιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο **προϋπολογισμός ταμειακής ροής** εξετάζει και καθοδηγεί τον τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν στη διαχείριση των χρηματικών εισροών και εκροών του οργανισμού. Η προετοιμασία του προϋπολογισμού ταμειακής ροής ακολουθεί την κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού και αποτελεί σημαντικό μέρος των μελλοντικών προβλέψεων της πορείας της επιχείρησης.

Ο **προϋπολογισμός επενδύσεων** παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Για να επιτύχουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα ως προς την ποιότητα και την πληρότητα του προϋπολογισμού απαιτούνται οι παρακάτω ενέργειες :

- Να σχεδιαστεί σαφής διαδικασία που θα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες , τους εμπλεκόμενους, τις πληροφορίες, και τις μεθοδολογίες που θα χρησιμοποιηθούν κατά την προετοιμασία του προϋπολογισμού .

- Να δοθεί βαρύτητα στην στοχοθέτηση των πωλήσεων , καθώς με βάση τις πωλήσεις προσδιορίζονται όλοι οι επιμέρους προϋπολογισμοί εσόδων και εξόδων της επιχείρησης και κατ' επέκταση ο προσδιορισμός της ταμειακής ροής.
- Να υπάρξει εμπλοκή όλων των ατόμων που έχουν την ευθύνη για δαπάνες και έσοδα. Ο καθορισμός στόχων σε όλους τους τομείς είναι στοιχείο που κρίνει την πληρότητα του προϋπολογισμού.
- Να λειτουργήσει η διαδικασία του προϋπολογισμού ως μηχανισμός για να εκφραστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός σε λειτουργικούς όρους, να συνδέσουμε δηλαδή τη στρατηγική με την καθημερινότητα.
- Να καθοριστεί η περίοδος που αφορά τον προϋπολογισμό, συνήθως δώδεκα μήνες⁹.

1.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι προϋπολογισμοί μπορούν να λάβουν και την μορφή προσωπικού προϋπολογισμού.

Τι είναι όμως ο προσωπικός προϋπολογισμός;

Ο κάθε άνθρωπος κάνει τον προσωπικό προϋπολογισμό του ακόμη και αν δεν το έχει καταλάβει. Μπορεί να είναι ημερήσιος, μηνιαίος ή και ετήσιος ή και πιο μακροπρόθεσμος.

Ένα απλό παράδειγμα είναι ο προϋπολογισμός που κάνει ένας εργαζόμενος, με τον μισθό του μήνα. Αφού έχει λάβει τον μισθό του που στην ουσία είναι τα έσοδά του, μπορεί να προϋπολογίσει τα μηνιαία έξοδά του και έτσι να διαχειριστεί τα χρήματα που έχει στα χέρια του.

Αυτό από λογιστική σκοπιά επίσημα ονομάζεται ταμειακός προϋπολογισμός.

⁹ ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

Μπορούν οι προσωπικοί προϋπολογισμοί όπως προείπαμε να λάβουν και μακροπρόθεσμη μορφή, όταν κάποιος προϋπολογίζει τα έσοδα του και την διαχείρισή τους με σκοπό κάποια επένδυση, δηλαδή την αγορά κάποιου ακινήτου, αυτοκινήτου κλπ

1.4 ΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην πορεία της εργασίας μας θα αναφερθούμε αναλυτικά, τόσο σε θεωρητική μορφή όσο και σε πρακτική, στους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων.

Οι προϋπολογισμοί των επιχειρήσεων δεν διαφέρουν πολύ από τους προσωπικούς προϋπολογισμούς. Η λογική είναι ίδια, απλά η διάρκεια, η μορφή και το περιεχόμενό τους μπορεί να είναι διαφορετικό. Ως συνήθως είναι μεγαλύτεροι, πιο αναλυτική, απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή και δουλειά με στόχο τον προϋπολογισμό των δαπανών και τον οικονομικό έλεγχο σε μια επιχείρηση. Λέγοντας οικονομικό έλεγχο εννοούμε την πρόβλεψη κατά προσέγγιση βέβαια των οικονομικών καταστάσεων καθώς επίσης και της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης μελλοντικά.

Όλες οι επιχειρήσεις, από την πιο μικρή έως και την πιο μεγάλη είναι σημαντικό να κάνουν προϋπολογισμούς καθώς ο προϋπολογισμός είναι σημαντικός για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, βοηθάει στον στρατηγικό προγραμματισμό και στην υλοποίηση στόχων, και επίσης αποτελεί μία ισχυρή βάση αξιολόγησης του έργου της επιχείρησης αλλά και των στελεχών της και των εργαζομένων.

1.5 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

Όπως προαναφέραμε προϋπολογισμός είναι μια διοικητική διαδικασία στην οποία προσδιορίζονται με ακρίβεια πώς θα εκπληρωθούν οι μελλοντικοί σκοποί μιας επιχείρησης με βάση τα οικονομικά μεγέθη που υπολογίζονται ότι θα συμβούν στο μέλλον.

Σε αυτή τη λογική, για να έχει ουσία η όλη διαδικασία από πλευράς εκπλήρωσης μελλοντικών στόχων, θα πρέπει να καταρτιστούν ένα σύνολο λεπτομερών και επιμέρους προϋπολογισμών που παίρνουν εξαιρετικό χρόνο, όπως¹⁰:

- Πρόγραμμα Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων
- Πρόγραμμα Παραγωγής
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής
- Πρόγραμμα αγορών
- Προϋπολογισμός κόστους αγοράς αποθεμάτων
- Προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διοικήσεως
- Προϋπολογισμός κόστους χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Προϋπολογισμός κόστους έρευνας και ανάπτυξης
- Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων
- Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών – εκροών
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων
- Προϋπολογιστική κατάσταση ισολογισμού
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων

Επομένως, ενώ η κατάρτιση προϋπολογισμών είναι χρήσιμη στη λειτουργία της επιχείρησης, ταυτόχρονα απαιτεί μια εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία με αρκετές λεπτομέρειες που πρέπει να συνυπολογιστούν, ενώ επικεντρώνεται μόνο στους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, αφού είναι πολύ δύσκολο να προϋπολογίσεις με ακρίβεια ποσά που θα πραγματοποιηθούν στο μακροπρόθεσμο μακρινό μέλλον. Η ιδέα ότι προκαλούνται αρνητικές επιπτώσεις στα κίνητρα των Διευθυντών έχει σχέση με την αναλυτική ποσοτική απεικόνιση

¹⁰ GARRISON R., NOREEN E., 2005 , «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ

των στόχων που έχουν τεθεί, με την έννοια ότι οι προϋπολογισμοί αναφέρονται με λεπτομέρεια στα αριθμητικά ποσά που αναμένονται ανά κατηγορία λογαριασμού. Αυτό αυτομάτως δημιουργεί άγχος και πίεση στους managers, οι οποίοι θα πρέπει, σε κάθε περίπτωση, να πετύχουν αυτά τα νούμερα ή ακόμα καλύτερα να τα βελτιώσουν, αφού η μέτρηση της αποδοτικότητας στη δουλειά τους είναι η σύγκριση μεταξύ των στόχων που έχουν θέσει οι προϋπολογισμοί και αυτών που οι ίδιοι πέτυχαν. Όσον αφορά το γεγονός ότι οι προϋπολογισμοί τονίζουν την επίσημη δομή της επιχείρησης, αυτό είναι σωστό, αν αναλογιστεί κανείς και τη σειρά με την οποία καταρτίζονται, όπως αυτή παρουσιάστηκε παραπάνω. Αυτό σημαίνει ότι πρώτα πρέπει να «εκτελεστούν» οι επιμέρους πιο αναλυτικοί προϋπολογισμοί όπως πωλήσεων ή αγορών αποθεμάτων, που αναφέρονται στους υφισταμένους και στη συνέχεια να υλοποιούνται οι γενικότεροι προϋπολογισμοί όπως ο ταμειακός (cash budget) ή του ισολογισμού, υπεύθυνοι των οποίων είναι τα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια¹¹.

Ένας σωστά σχεδιασμένος προϋπολογισμός αποτελεί αποδοτικό δίαυλο επικοινωνίας. Διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων ενημερώνονται μέσω αυτού για τους στόχους της επιχείρησης και τους πόρους, που διατίθενται στα τμήματά τους. Ο λεπτομερής προϋπολογισμός θέτει περιορισμούς εντός των οποίων οφείλει να κινείται κάθε διευθυντικό στέλεχος κάθε οργανωτικής μονάδας μιας επιχείρησης και αποτελούν ένα κεντρικό τμήμα των σύγχρονων συστημάτων διοικητικής λογιστικής. Επίσης, αποτελεί ένα κριτήριο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης και ένα εργαλείο ανίχνευσης αποκλίσεων από τα αρχικά σχέδια.

Ο προϋπολογισμός παρέχει ένα πλαίσιο που κρίνει την απόδοση και την οικονομική πορεία της επιχείρησης. Επιπροσθέτως αποτελεί κίνητρο για την διοίκηση και τους εργαζόμενους ελέγχοντας την παραγωγικότητά τους.

Ένα ακόμη όφελος των προϋπολογισμών είναι ότι αυτοί διευκολύνουν ενίοτε στην σύγκριση της αποδοτικότητας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, λόγω χρήσης κοινών μονάδων μέτρησης.

¹¹ www.sotele.hr/images/files/proypologismoι

Επιπλέον ο προϋπολογισμός προωθεί τον συντονισμό και την επικοινωνία ανάμεσα στους διάφορους

τομείς στην επιχείρηση.

Αποτελεί την βάση για συγκρίσεις και έλεγχο με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα – χωρίς προϋπολογισμό δεν μπορεί να διεξαχθεί απολογιστικός έλεγχος. Και χρησιμοποιείται ως οδηγός δράσης.

Με τον προϋπολογισμό όλοι μέσα στην επιχείρηση είναι ενήμεροι και προσπαθούν με κάθε τρόπο να εξοικονομήσουν ή να μην σπαταλήσουν άσκοπα τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές και πόρους της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι ο προϋπολογισμός αποτελεί σημαντικό στοιχείο ενός κύκλου διοίκησης που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τη στελέχωση, την οργάνωση και τον έλεγχο.

Ο προϋπολογισμός επηρεάζει και επηρεάζεται από τα ακόλουθα:

- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Συστήματα προγραμματισμού
- Συστήματα προϋπολογισμού
- Οργανωτική δομή
- Λειτουργίες παραγωγής, διάθεσης
- Εκθέσεις προόδου και έλεγχου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

2.1 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Υπάρχουν κάποια στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την σωστή σχεδίαση και κατάρτιση ενός προϋπολογισμού¹².

Αυτά μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης
- Εφαρμογή σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης
- Προετοιμασία και αξιολόγηση των μελλοντικών σχεδίων της επιχείρησης
- Έγκριση των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων
- Διαμόρφωση και ανάπτυξη των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων
- Εφαρμογή των σχεδίων
- Ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων

¹² GARRISON R., NOREEN E., 2005 , «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ

- Εκτέλεση και εφαρμογή όλων των απαραίτητων ενεργειών προς υλοποίηση του προϋπολογισμού.

Επιπρόσθετα βασικά στοιχεία σωστής κατάρτισης ενός προϋπολογισμού είναι τα εξής:

- θα πρέπει οι προϋπολογισμοί να έχουν ευθύνη για την ανάληψη δράσης μέσα σε μια επιχείρηση
- θα πρέπει οι προϋπολογισμοί να είναι κατανοητοί, εύκολοι στην επίτευξη, φτιαγμένοι με σαφήνεια και ακρίβεια
- θα πρέπει να γίνονται δεκτοί ως μέτρο άσκησης ελέγχου της διοίκησης
- θα πρέπει να αναφέρονται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- θα πρέπει να στοχεύουν σε σύγχρονους σκοπούς
- θα πρέπει να είναι ιεραρχημένοι

2.2 ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο προσδιορισμός των στόχων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας ορθής επίτευξης ενός προϋπολογισμού.

Σε αυτήν την φάση καθορίζονται από την διοίκηση της επιχείρησης οι στόχοι της επιχείρησης και οι γενικές κατευθύνσεις με τις οποίες θα σχεδιαστεί και θα καταρτιστεί ο προϋπολογισμός. Οι στόχοι βέβαια αυτοί θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι και εφικτοί.

Επειτα από τον καθορισμό των στόχων οι βασικές διαδικασίες που ακολουθούνται στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι τρεις :

- προσέγγιση από “πάνω προς τα κάτω”

- προσέγγιση από “κάτω προς τα πάνω”
- επαναλαμβανόμενη – μικτή προσέγγιση

Στην προσέγγιση από “πάνω προς τα κάτω”, γίνεται κατάρτιση μακροπρόθεσμου (στρατηγικού) προϋπολογισμού από την ανώτερη διοίκηση, ανάλογα με τους στόχους και τους περιορισμούς της οργάνωσης. Ο σχεδιασμός στηρίζεται κυρίως στην εμπειρία της διοίκησης.

Η διαδικασία σχεδίασης του προϋπολογισμού έργου ξεκινά με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη βάσει των στόχων και περιορισμών, που θέτει η επιχείρηση. Καθορίζονται οι στόχοι του έργου και οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν. Επίσης εντοπίζονται και απαριθμούνται οι περιορισμοί των πόρων και εξετάζεται ο ανταγωνισμός. Ο αρχικός αυτός σχεδιασμός μεταβιβάζεται (1) στα διευθυντικά στελέχη, τα οποία συντάσσουν τον τακτικό προϋπολογισμό για το τμήμα τους και (2) στους διαχειριστές έργων, οι οποίοι συντάσσουν λεπτομερείς προϋπολογισμούς για κάθε σχέδιο, συμπεριλαμβάνοντας κόστη εργασιών και πόρων.

Η προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» χρησιμοποιείται συνήθως σε μακροχρόνιους προγραμματισμούς. Αυτή η μέθοδος είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση στην οποία υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των μονάδων της για την επίτευξη συντονισμού. Με αυτήν την προσέγγιση συνήθως πρώτα γίνεται πρόβλεψη των πωλήσεων βασισμένη στην ανάλυση της οικονομίας και μετά η πρόβλεψη του μεριδίου αγοράς και των εσόδων.

Η χρήση της προσέγγισης αυτής ενδείκνυται όταν τα διευθυντικά στελέχη θέτουν συγκεκριμένους στόχους απόδοσης κατά την διάρκεια κρίσεων καθώς και όταν απαιτείται στενός συντονισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Αν δεν είναι η σύνταξη του προϋπολογισμού με τη μέθοδο «από πάνω προς τα κάτω» τότε είναι πολύ πιθανό το άθροισμα των προϋπολογισμών του κάθε τμήματος ή της επιχείρησης να μην ικανοποιεί τις απαιτήσεις της. Η σύνταξη προϋπολογισμών του τμήματος ξεχωριστά χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα άλλα τμήματα ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα λόγω των ξεχωριστών υποθέσεων και προβλέψεων που θα χρησιμοποιηθούν.

Η προσέγγιση από “πάνω προς τα κάτω” παρουσιάζει δύο μειονεκτήματα :

A) Είναι αρκετά δύσκολη η μετατροπή των μακροπρόθεσμων προϋπολογισμών σε βραχυπρόθεσμους. Για παράδειγμα είναι δύσκολος ο χρονοπρογραμματισμός για κάθε έργο, λόγω των περιορισμών που επιβάλλει ο μακροπρόθεσμος προϋπολογισμός. Αυτή η αδυναμία οφείλεται στο ότι η ανώτερη διοίκηση έχει περιορισμένες γνώσεις σχετικά με τις λεπτομέρειες κάθε έργου, εργασίας και δραστηριότητας που είναι διαθέσιμες.

B) Ένα δεύτερο μειονέκτημα είναι ο ανταγωνισμός για τους πόρους μεταξύ των διαχειριστών χαμηλότερων επιπέδων. Επειδή οι πόροι είναι περιορισμένοι από την διοίκηση, οι διαχειριστές υποβιβάζουν τα έργα των άλλων διαχειριστών για να αποκτήσουν περισσότερη χρηματοδότηση για τα δικά τους έργα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συνεργασία.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχει η διαδικασία κατάρτισης από “πάνω προς τα κάτω” πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την προσέγγιση από “κάτω προς τα πάνω”.

Με βάση τους στόχους και την επιλογή έργου από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, κάθε διαχειριστής προτείνει τον προϋπολογισμό έργου. Βασιζόμενα σε αυτούς τους προϋπολογισμούς, τα διευθυντικά στελέχη προετοιμάζουν τους προϋπολογισμούς για τα τμήματά τους λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους, που απαιτούνται σε κάθε φάση του έργου. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενοποιούν τους ξεχωριστούς προϋπολογισμούς σε έναν στρατηγικό προϋπολογισμό.

Τα ενδιάμεσα και χαμηλότερα διευθυντικά στελέχη προτιμούν την δεύτερη προσέγγιση, η οποία είναι πιο συμμετοχική σε σχέση με τη πρώτη, η οποία είναι πιο αυταρχική. Η «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση ξεκινάει από την βάση της οργανωτικής πυραμίδας και βασίζεται στους στόχους και στα αντικείμενα του κάθε τομέα της επιχείρησης. Εντούτοις το αποτέλεσμα της μεθόδου πρέπει να καλύπτει και να ικανοποιεί τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στην προετοιμασία και στη σύνταξη του προϋπολογισμού ουσιαστικά τους παρακινεί να πετύχουν τους επιθυμητούς στόχους καθώς έχουν συνδράμει και αυτοί στην στοχοθέτηση. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συμμετοχής,

τόσο μεγαλύτερη είναι και η στήριξη του προϋπολογισμού και των στόχων από τα διευθυντικά στελέχη, αλλά και η κατανόηση του τι πρέπει να επιτευχθεί και γιατί.

Το πλεονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι η αξιοποίηση των δεδομένων χαμηλότερων επιπέδων, όπως το κόστος, οι πόροι και ο χρονοπρογραμματισμός. Το μειονέκτημα είναι ότι η διοίκηση έχει περιορισμένη επιρροή στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. Μερική λύση όμως μπορεί να δοθεί, αν η διοίκηση αρχικά δώσει μια δήλωση στους διαχειριστές χαμηλότερων επιπέδων, όπου θα αναφέρονται οι πολιτικές και οι στόχοι της οργάνωσης, αλλά και η επιλογή των έργων που θα προϋπολογισθούν.

Οι δύο προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν είναι μονόδρομες και τα μειονεκτήματά τους μπορούν να εξαλειφθούν αν χρησιμοποιηθούν οι ροές πληροφοριών με επαναλαμβανόμενο τρόπο. Η προσέγγιση αυτή ξεκινά από την ανώτερη διοίκηση η οποία δημιουργεί ένα σχέδιο του προϋπολογισμού. Στην συνέχεια οι λειτουργικοί διαχειριστές και οι διαχειριστές έργου καταρτίζουν δικούς τους προϋπολογισμούς με βάση αυτό το σχέδιο και βάση δικών τους πληροφοριών. Η διοίκηση τροποποιεί το σχέδιό της κάθε φορά, μέχρι να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή σύγκλιση μεταξύ διαχειριστών και διοίκησης.

Η διαδικασία αυτή παράγει καλύτερο συντονισμό μεταξύ των διαφόρων προϋπολογισμών, διότι αξιοποιεί πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα. Το μειονέκτημά της αφορά το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της¹³.

¹³ GARRISON R., NOREEN E., 2005 , «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ

2.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Ο προϋπολογισμός κάθε έργου είναι σημαντικός για την μετατροπή των στόχων της διοίκησης, σε σχέδια και δράσεις. Μέσω αυτού, η διοίκηση, μπορεί να ενημερώνει τα στοιχεία της οργάνωσης σχετικά με αποφάσεις κατανομής των πόρων αλλά και το επίπεδο επιδόσεων που αναμένονται από αυτούς. Όσο πιο σαφής είναι η παρουσίασή του, τόσο πιο κατανοητός και επιτυχής είναι ο προϋπολογισμός σε όλα τα επίπεδα.

Κατά την φάση της εκτέλεσης του έργου, τα μακροπρόθεσμα σχέδια μετατρέπονται σε αναλυτικούς βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς και αυτοί με την σειρά τους σε εντολές εργασιών, εντολές αγορών και συμβάσεις με εργολάβους. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού δεν αποτελεί στατική, αλλά διαρκή διαδικασία. Επίσης τα αποθεματικά διαχείρισης, που χρησιμεύουν στην προστασία κατά της αβεβαιότητας, πρέπει να απορροφώνται όταν αυτά χρειαστούν.

Μία επιχείρηση θέτει στόχους και περιορισμούς, που επηρεάζουν τις αποφάσεις για επιλογή έργου, κατανομή πόρων και ρυθμό προόδου του έργου. Ο προϋπολογισμός έργου εξαρτάται και από το είδος της επιχείρησης, δηλαδή αν πρόκειται για ιδιωτική, δημόσια ή μη κερδοσκοπική εταιρεία.

Παράγοντες, που επιδρούν στην επιλογή έργου και τη δομή του προϋπολογισμού είναι¹⁴:

- **Ανταγωνισμός.** Εξωτερικές προκλήσεις ωθούν σε περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός εμφανίζεται με πολλές μορφές:
 - (1) χρόνου, με τις επιχειρήσεις να προσπαθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα να ολοκληρώσουν μεγαλύτερο αριθμό έργων, βελτιώνοντας, παράλληλα, υπηρεσίες και προϊόντα, που προσφέρουν στον πελάτη τους,
 - (2) κόστους όπου σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο προϋπολογισμός έργου χαρακτηρίζεται από περιορισμένους και στενά ελεγχόμενους πόρους
 - (3) ποιότητας, με έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

¹⁴ SWEENEY A., WISNER J., ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Π., «ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΑΛΛΙΟΣ, ΑΘΗΝΑ

- **Κέρδος.** Η δυνατότητα για κέρδος μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα είναι πολύ σημαντική για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα. Συχνά η επιλογή έργου βασίζεται στα αναμενόμενα κέρδη.
- **Ταμειακή Ροή.** Εκτιμάται για όλες τις εργασίες και τα έργα σε εξέλιξη.
- **Κίνδυνος.** Ο επενδυτικός κίνδυνος είναι κάτι που εκτιμάται σοβαρά, κατά την σύνταξη ενός προϋπολογισμού.
- **Τεχνολογική ικανότητα.** Επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα είναι πρόθυμες να επενδύσουν σε νέες, προηγμένες τεχνολογίες. Στον ιδιωτικό τομέα, μια τέτοια πρόθεση συμβάλλει σημαντικά στον ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων.
- **Πόροι.** Κάθε προϋπολογισμός έργου αποτελεί τη νομισματική αναπαράσταση των πόρων, που διατίθενται για την πραγματοποίησή του. Κατά το σχεδιασμό του προϋπολογισμού, η διαθεσιμότητα των πόρων συνδυάζεται με τα κόστη τους.
- **Ανάγκες της επιχείρησης.** Η επιλογή έργου και ο προϋπολογισμός εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους της επιχείρησης.

2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Παρόλο που τα οφέλη είναι σημαντικά πολλά είναι και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού.

Ένα βασικό πρόβλημα είναι ότι οι προϋπολογισμοί απαιτούν πολύ χρόνο για να ετοιμαστούν.

Έτσι λόγω του χρόνου που απαιτούν για να ετοιμαστούν και του χρονικού διαστήματος που αφορούν , πολλές φορές θεωρούνται ξεπερασμένοι και έτσι μειώνεται η αξία τους και ειδικά την σημερινή εποχή όπου το επιχειρησιακό περιβάλλον μεταβάλλεται γρήγορα.

Θα πρέπει λοιπόν το προϋπολογιστικό πρόγραμμα να αναπροσαρμόζεται για να είναι ρεαλιστικό λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Αυτό απαιτεί συνεχή παρακολούθηση, εκτιμήσεις και αναπροσαρμογές από την μεριά και της διοίκησης αλλά και των εργαζομένων δηλαδή απαιτείται υψηλός όγκος εργασίας.

Χρειάζεται από μεριά της διοίκησης της επιχείρησης πολύ μελέτη και προεργασία ώστε ο κάθε προϋπολογισμός να είναι ρεαλιστικός, μελετημένος και συνεπής ώστε να αποτυπώνει τις καλύτερες δυνατές προβλέψεις των οικονομικών μεγεθών για την οικονομική χρήση που ακολουθεί.

Άλλο πρόβλημα κατάρτισης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού είναι το υψηλό κόστος που απαιτείται με συνέπεια πολλές επιχειρήσεις να μειώνουν τους προϋπολογισμούς που κάνουν ανά χρονική περίοδο.

Η κατάρτιση προϋπολογισμού είναι δύσκολη διότι δεν μπορεί να στηριχτεί σε κάποιον υπάρχον προϋπολογισμό και πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω :

- ο χρονοπρογραμματισμός
- η εκτίμηση του κόστους
- τα αποτελέσματα της διαθεσιμότητας των πόρων

Πρόβλημα επίσης αποτελεί το να καταφέρει η επιχείρηση να εκτιμήσει ορθά την παραγωγική δυναμικότητά της, διότι εάν αυτή υπερεκτιμηθεί ή υποεκτιμηθεί, όλοι οι προϋπολογισμοί θα συντάσσονται σε λανθασμένη βάση και δεν θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

3.1 ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ / ΧΡΟΝΟΥ

3.1.1 ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί ως συνήθως καλύπτουν ένα μόνο έτος καθώς αναφέρονται στις υπάρχουσες συνθήκες.

Αυτό οφείλεται σε περιορισμό που υπάρχει λόγω του ότι βάσει νόμου οι οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύονται είναι ετήσιες.

Βέβαια προς διευκόλυνση της διαδικασίας του ελέγχου ο ετήσιος αυτός προϋπολογισμός μπορεί να χωριστεί και σε μικρότερες χρονικές περιόδους, δηλαδή σε τρίμηνους προϋπολογισμούς, δίμηνους, εξάμηνους ακόμη και μηνιαίους ανάλογα πάντα με τις πληροφορίες που κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επεξεργαστεί.

Αν βέβαια συμβεί αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα κατά την διάρκεια του έτους μέχρι και το τέλος του έτους οπότε δημοσιεύονται οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Και αυτό συμβαίνει διότι η διοίκηση της κάθε επιχείρησης χρειάζεται συχνά κατά την διάρκεια της χρήσης νέες πληροφορίες με τις οποίες μπορεί και προσαρμόζει τους προϋπολογισμούς στο υπόλοιπο της οικονομικής χρήσης.

Οι πιο κάτω παράγοντες επηρεάζουν την χρονική περίοδο την οποία καλούνται να καλύψουν οι επιχειρήσεις με τους προϋπολογισμούς¹⁵:

- Για να κατασκευαστούν οι προϋπολογισμοί θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ημερομηνίες έναρξης και λήξης των προϋπολογιστικών καταστάσεων. Ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων είναι ετήσιος και μέσα εκεί υπάρχουν περίοδοι όπου οι

¹⁵ GARRISON R., NOREEN E., 2005 , «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ

πωλήσεις βρίσκονται στο μέγιστο σημείο τους. Όμως η παραγωγή των προϊόντων δεν συμπίπτει πάντα χρονικά και με τις πωλήσεις των προϊόντων αυτών. Αυτό θα πρέπει να φαίνεται μέσα στον προϋπολογισμό ειδάλλως ανώφελος θα είναι οι υποδείξεις που παρατηρούνται μέσω των προϋπολογιστικών καταστάσεων.

- Μεγάλο ρόλο στην κατασκευή προϋπολογισμών παίζει και ο κύκλος ζωής των προϊόντων. Όσο πιο μικρός είναι ο κύκλος ζωής των προϊόντων τόσο πιο τακτικοί θα πρέπει να είναι οι προϋπολογισμοί.
- Η σταθερότητα της ζήτησης για ένα αγαθό μπορεί να επηρεάσει την κατασκευή των προϋπολογισμών. Εάν κάποιες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από εποχικότητα στις πωλήσεις τους, αυτό μπορεί να επηρεάσει και την κατασκευή των προϋπολογισμών αλλά και την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων.
- Τα χαρακτηριστικά του κλάδου παίζουν επίσης σημαίνοντα ρόλο στους προϋπολογισμούς. Η παραγωγική διαδικασία σε κάποιους κλάδους χρειάζεται συνεχή εκσυγχρονισμό της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και αυτό οδηγεί στην αναγκαιότητα κατάρτισης βραχυχρόνιων προϋπολογισμών.

Εξαιτίας λοιπόν όλων των παραπάνω χαρακτηριστικών θα πρέπει οι προϋπολογισμοί να είναι βραχυχρόνιοι ώστε να προλαβαίνουν τυχόν εξελίξεις και γεγονότα που αρχικά δεν είχαν εντοπιστεί από την διοίκηση της επιχείρησης.

3.1.2 ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί μπορεί να περιλαμβάνουν χρονικό ορίζοντα από ένα έως και πέντε έτη.

Για τον λόγο αυτό, δηλαδή ότι αφορούν την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης δεν μεταβάλλονται συχνά, όπως προαναφέραμε για τους βραχυχρόνιους προϋπολογισμούς.

Οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί εκφράζονται σε γενικούς όρους, αναφέρονται στην φύση των εργασιών της επιχείρησης, στην θέση της στον κλάδο, στις ανάγκες για νέο εξοπλισμό, στην λήψη δανείων, στην εξόφληση των δανείων κλπ.

Βέβαια παρά τον μακρύ χρονικό ορίζοντά τους αυτοί θα πρέπει κάθε χρόνο να επανεξετάζονται στο περιεχόμενό τους με σκοπό την κάλυψη της επόμενης πενταετίας.

3.1.3 ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι στατικοί προϋπολογισμοί αφορούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας, δηλαδή αναφέρονται σε ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων, σε ένα ορισμένο όγκο παραγωγής, ένα προκαθορισμένο επίπεδο άμεσης εργασίας κλπ.

Κατά την κατάρτιση ενός στατικού προϋπολογισμού, όλα τα προϋπολογιζόμενα ποσά αφενός για κάθε κατηγορία δαπάνης και αφετέρου για ολόκληρα τμήματα της επιχείρησης, υπολογίζονται λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός αυτός.

Βέβαια να αναφέρουμε ότι στην πραγματικότητα είναι λίγο αδύνατο να συμπέσουν οι προβλέψεις και οι προϋπολογισμοί με τα πραγματικά μεγέθη.

Μία από τις βασικές λειτουργίες του προϋπολογισμού αυτού είναι ο έλεγχος, δηλαδή η σύγκριση των προϋπολογισμένων με τα πραγματικά ποσά και η ερμηνεία των αποκλίσεων για την εξαγωγή των συμπερασμάτων και τη λήψη διορθωτικών αποφάσεων.

Η σύγκριση των προϋπολογιστικών ποσών ενός στατικού προϋπολογισμού και των πραγματοποιηθέντων ποσών που αφορούν διαφορετικό επίπεδο δραστηριότητας δεν παρέχει πάντα χρήσιμες πληροφορίες στα στελέχη και την διοίκηση. Και αυτό συμβαίνει γιατί πολλές δαπάνες εξαρτώνται από το επίπεδο δραστηριότητας και μεταβάλλονται άλλοτε γραμμικά και άλλοτε μη γραμμικά σε σχέση με αυτό.

Για παράδειγμα το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, το ύψος της αμοιβής της άμεσης εργασίας καθώς και το κόστος των άλλων μεταβλητών δαπανών διαφοροποιούνται ανάλογα με το ύψος της παραγωγής.

3.1.4 ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Το πρόβλημα σύγκρισης που υπάρχει στους στατικούς προϋπολογισμούς καλύπτεται από τους ελαστικούς ή αλλιώς ευέλικτους προϋπολογισμούς.

Ελαστικός είναι ο προϋπολογισμός που αναφέρεται σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψιν δύο βασικές παραμέτρους¹⁶:

- Τα μεταβλητά κόστη τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με κάποιο μέγεθος που θεωρείται ως αιτία μεταβολής τους, για παράδειγμα το ύψος παραγωγής ή πωλήσεων, οι ώρες άμεσης εργασίας κλπ.
- Τα σταθερά κόστη τα οποία δεν μεταβάλλονται στο πλαίσιο ενός προκαθορισμένου εύρους δραστηριοτήτων.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για δύο βασικούς λόγους:

- Επιτρέπουν την ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων για την διενέργεια ανάλυσης ευαισθησίας προκειμένου να διαγνωστεί το εύρος στο οποίο θα κυμανθεί το αποτέλεσμα της μελλοντικής δραστηριότητας. Άρα στο πλαίσιο της διαδικασίας κατάρτισης του συνολικού

¹⁶ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α., 1985, «ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ – BUDGETING. ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ», ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ Α.Ε, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

προϋπολογισμού τους , τα τμήματα των επιχειρήσεων αναπτύσσουν ελαστικούς προϋπολογισμούς προκειμένου να αξιολογήσουν τα αποτελέσματά τους σε επιμέρους επίπεδα δραστηριότητας.

- Επιτρέπουν την αποτελεσματική σύγκριση με τα πραγματικά ποσά προκειμένου να υπολογισθούν αποκλίσεις. Επιτρέπουν δηλαδή να διαγνωσθεί πόσο διαφέρει ο απολογισμός σε σχέση με το τι θα έπρεπε να επιτευχθεί με βάση το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας λαμβάνοντας υπόψη τους προϋπολογιστικούς στόχους.

3.2 ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

3.2.1 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων ανήκει στους λειτουργικούς προϋπολογισμούς.

Στην ουσία πρόκειται για ένα λεπτομερές σχέδιο το οποίο εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες αποτυπώνει τις αναμενόμενες πωλήσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε μια επιχείρηση. Πρόκειται για ένα πλάνο το οποίο χρονικά να αναλύεται ανά μήνα, δίμηνο, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος κλπ.

Αυτοί οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται από το τμήμα πωλήσεων προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για να καθοριστούν οι συγκεκριμένοι στόχοι που πρέπει ο πωλητής να αναλάβει.

Επίσης βάσει του προϋπολογισμού πωλήσεων θα σχεδιαστούν και τα προγράμματα παραγωγής, θα βρεθεί το εργατικό δυναμικό που απαιτείται καθώς επίσης θα φτιαχτεί και το πρόγραμμα αγοράς πρώτων υλών.

Πάνω στον προϋπολογισμό αυτόν μπορούν να βασιστούν και άλλοι προϋπολογισμοί όπως για παράδειγμα ο προϋπολογισμός της εργασίας και της αγοράς των α' υλών.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται συνήθως σε μονάδες και στην συνέχεια εισάγεται και η παράμετρος της τιμής πώλησης ανά μονάδα. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση θα είναι σε θέση να γνωρίζει εάν ο προβλεπόμενος όγκος πωλήσεων για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο θα αποφέρει κέρδη ή όχι. Έτσι εάν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό, δηλαδή προβλεφθεί ζημιά, η διοίκηση της επιχείρησης ζητά να συνταχθεί νέος προϋπολογισμός με νέα δεδομένα, δηλαδή με διαφορετικές προβλέψεις πωλήσεων και κόστους παραγωγής.

Ως συνήθως η προετοιμασία του προϋπολογισμού γίνεται με βάση την εκτιμώμενη ζήτηση σε μονάδες και επίσης την εκτιμώμενη τιμή πώλησης. Αυτά μπορούν να βασιστούν σε δεδομένα προηγούμενων ετών.

Η τιμή βέβαια μπορεί να επηρεαστεί από εξωγενείς συνθήκες όπως ο ανταγωνισμός, η τεχνολογική εξέλιξη, οι πρώτες ύλες κλπ.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι είναι:

- Ο ανταγωνισμός, η τιμή πώλησης,
- Η τοπική και η εθνική οικονομία
- Η κατάσταση της οικονομίας του κλάδου.

Μπορεί όμως η πρόβλεψη των πωλήσεων να επηρεαστεί και από εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι είναι οι εξής:

- Ο αριθμός των μονάδων που πωλήθηκαν σε προηγούμενες οικονομικές χρήσεις
- Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης
- Η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης
- Τα νέα προϊόντα που θα εισαχθούν στην αγορά από την επιχείρηση.

Σε πολλές επιχειρήσεις που ακολουθούν την τεχνική από κάτω προς τα πάνω η πρόβλεψη των πωλήσεων ξεκινάει με εκτιμήσεις από τους πωλητές. Στην συνέχεια οι εκτιμήσεις αυτές προωθούνται στους διευθυντές πωλήσεων τις οποίες αυτοί και με βάση της εμπειρίας τους αναθεωρούν προβαίνοντας στις απαραίτητες αναπροσαρμογές.

Υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι συνήθως ο Διευθυντής του τμήματος του μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι πληροφορίες συλλέγονται από το τμήμα

έρευνας της αγοράς καθώς και από τους πωλητές ή τους περιφερειακούς μάνατζερ πωλήσεων. Οι συζητήσεις μεταξύ των διάφορων ομάδων των πωλητών στην ετοιμασία του προϋπολογισμού διευκολύνουν στο να εξομαλυνθούν τα προβλήματα που προκύπτουν στα προγράμματα πωλήσεων και διαφήμισης και να ευρύνουν τη σκέψη των συμμετεχόντων στη θέση και την πολιτική της επιχείρησης στην αγορά.

Οι πωλήσεις του παρελθόντος συνήθως αποτελούν το σημείο εκκίνησης για την εκτίμηση του προϋπολογισμού πωλήσεων. Αυτά τα ιστορικά στοιχεία κατόπιν τροποποιούνται για να λάβουν υπόψη τις νέες συνθήκες της αγοράς, τις αναμενόμενες μεταβολές στις γενικές οικονομικές συνθήκες, τις μεταβολές στα προγράμματα διαφήμισης και άλλους παράγοντες οι οποίοι πιθανά να επηρεάσουν τον προϋπολογισμό των πωλήσεων.

Στο τέλος ο Διευθυντής πωλήσεων βασιζόμενος στην εμπειρία του και τη γνώση της αγοράς και των προϊόντων της επιχείρησης, με τη συνεργασία και των άμεσα υπεύθυνων επιθεωρητών πωλήσεων και άλλων παραγόντων, θα αποφασίσει για τις ακριβείς ποσότητες και αξίες του προϋπολογισμού των πωλήσεων για την επόμενη περίοδο προγραμματισμού.

Ο ακριβής καθορισμός των ποσοτήτων καθώς και της αξίας των πωλήσεων προσκρούει σε πολλές τεχνικές και πρακτικές δυσκολίες.

Βέβαια υπάρχουν επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν μεγάλη ακρίβεια στις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις παρά το σύνθετο και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν γιατί:

1. Η διοίκηση της επιχείρησης δίνει μεγάλη σημασία και διαθέτει σημαντικούς πόρους για τον καταρτισμό των προϋπολογιστικών προγραμμάτων και
2. γιατί η ίδια η Διοίκηση θεωρεί τις προβλεπόμενες πωλήσεις σαν στόχους τους οποίους πρέπει να επιτύχει και βάσει των οποίων αναπτύσσει τις στρατηγικές της και δεσμεύει τους απαραίτητους πόρους για να πετύχει.

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.

Οι εταιρείες παρουσιάζουν τους τελικούς προϋπολογισμούς πωλήσεων με διάφορους τρόπους ανάλογα με την οργανωτική συγκρότηση του τμήματος πωλήσεων, τα προϊόντα και τις γραμμές προϊόντων. Για παράδειγμα μερικές εταιρείες καταρτίζουν προϋπολογισμούς για κάθε περιφέρεια στην οποία πωλούν, με τις προβλέψεις των πωλήσεων να ταξινομούνται ανά προϊόν, να αναλύονται ανά τρίμηνο ή ανά μήνα.

Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων με μεγάλο μείγμα προϊόντων και μεγάλο πελατολόγιο ο προϋπολογισμός πωλήσεων συνήθως δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιάζει τις ποσότητες, την τιμή πώλησης και τις ειδικές συμφωνίες, ανά προϊόν, ανά πελάτη και ανά μήνα.

3.2.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο προϋπολογισμός παραγωγής στην ουσία είναι ένα λεπτομερές πρόγραμμα το οποίο καθορίζει την ποσότητα των προϊόντων που θα πρέπει να παραχθούν για να καλυφθούν οι προϋπολογιζόμενες πωλήσεις. Δηλαδή ο προϋπολογισμός αυτός δεν μπορεί να καταρτιστεί εάν προηγουμένως δεν έχει καταρτιστεί ο προϋπολογισμός των πωλήσεων.

Επίσης πέρα από την απαιτούμενη ποσότητα παραγωγής προϊόντων για την κάλυψη των πωλήσεων, ο προϋπολογισμός αυτός καθορίζει και την ποσότητα που πρέπει να παραχθεί ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες ύπαρξης αποθεμάτων στην αποθήκη.

Έτσι για την προετοιμασία του προϋπολογισμού αυτού είναι απαραίτητη η γνώση των στόχων των πωλήσεων σε μονάδες και η γνώση του επιθυμητού αποθέματος τέλους χρήσης, το οποίο ως συνήθως εξευρίσκεται ως ποσοστό των προϋπολογισμένων πωλούμενων μονάδων της επόμενης περιόδου.

Για να γίνει η αρχή της σύνταξης του προϋπολογισμού παραγωγής θα πρέπει πρώτα να καθοριστεί η πολιτική για τα επίπεδα των αποθεμάτων. Έπειτα ακολουθεί ο σχεδιασμός της συνολικής ποσότητας που πρόκειται από κάθε προϊόν να παραχθεί κατά την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου. Επόμενο βήμα είναι ο προγραμματισμός της παραγωγής για τα ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα.

Βέβαια καλό θα είναι για την σύνταξη του συγκριμένου προϋπολογισμού να λαμβάνεται υπόψιν και η παραγωγική δυναμικότητα που έχει η επιχείρηση.

Για να βρεθεί λοιπόν η απαιτούμενη ποσότητα παραγωγής ενός προϊόντος αρκεί στην προϋπολογιζόμενη ποσότητα πωλήσεων να προσθέσουμε το επιθυμητό τελικό απόθεμα και να αφαιρέσουμε το αρχικό απόθεμα που υπήρχε στις αποθήκες της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός αυτός είναι πολύ σημαντικός καθώς συνδέεται και με τον προϋπολογισμό αγοράς πρώτων υλών, με τον προϋπολογισμό της άμεσης εργασίας και με τον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Θα πρέπει για τον ορθό σχεδιασμό του προϋπολογισμού παραγωγής, ο διευθυντής παραγωγής να έχει πληροφορίες σχετικά με τις παραγωγικές λειτουργίες του κάθε προϊόντος. Επίσης θα

πρέπει να συλλέγει και πληροφορίες από προηγούμενα οικονομικά έτη σχετικά με την ποσότητα παραγωγής, τα διάφορα κόστη κλπ.

Η σύνταξη ενός πλήρους, λεπτομερούς και ορθού προϋπολογισμού παραγωγής προωθεί τη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό της παραγωγής, τις απαιτήσεις σε άμεσα υλικά και εργατικό δυναμικό, την αναγκαιότητα σε εξοπλισμό και μηχανήματα, και την πολιτική της τήρησης αποθεμάτων. Επίσης συμβάλλει στο σχεδιασμό, συντονισμό και έλεγχο των λειτουργιών της επιχείρησης.

Βέβαια καλό θα ήταν το πλάνο παραγωγής να συμβαδίζει και με τα σχέδια για χρηματοδότηση, επενδύσεις και πωλήσεις. Αναγκαίο είναι να επανεξετάζεται το πλάνο των πωλήσεων ούτως ώστε να τονιστούν εκείνα τα προϊόντα τα οποία η επιχείρηση είναι σε θέση να παράγει και να προσφέρει αποτελεσματικά και έγκαιρα.

Εφόσον το πλάνο παραγωγής εγκριθεί μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να εφαρμοστεί από το τμήμα παραγωγής και έτσι να υλοποιηθούν οι εντολές παραγωγής.

Υπεύθυνοι για τον προϋπολογισμό παραγωγής είναι ο Διευθυντής παραγωγής οι οποίοι γνωρίζουν τις ειδικές συνθήκες του τμήματος παραγωγής, κατέχουν τις ειδικευμένες τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται, γνωρίζουν την παραγωγική δυναμικότητα κάθε μηχανής κτλ.

Καθώς επίσης και τις παραγωγικές ικανότητες του ειδικευμένου και ανειδίκευτου ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα παραγωγής.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής όπως είναι επόμενο πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των προβλεπόμενων πωλήσεων και της πολιτικής των αποθεμάτων και να εναρμονίζεται στους γενικότερους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Γιατί δεν είναι δυνατόν οι διευθυντές παραγωγής να αποφασίσουν επέκταση της εγκαταστάσεως και αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας με νέες επενδύσεις ούτε την παραγωγή ενός προϊόντος ή την απόρριψη ενός παλιού χωρίς την απόφαση του ανώτατου μάνατζμεντ.

Τέλος ο προϋπολογισμός παραγωγής έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση αφού αποτελεί μέσο για τον συντονισμό του ρυθμού του εφοδιασμού προς τον ρυθμό παραγωγής όσο και του ρυθμού της παραγωγής προς τον ρυθμό της διάθεσης των προϊόντων.

Επίσης ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί τη βάση για την κατάρτιση του προϋπολογισμού δαπανών της παραγωγής¹⁷.

3.2.3 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Εφόσον έχει πρώτα συνταχθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής στην συνέχεια και βάσει αυτού καταρτίζεται και ο προϋπολογισμός ανάλωσης πρώτων υλών και στην συνέχεια αγοράς των πρώτων υλών

Ο προϋπολογισμός ανάλωσης των πρώτων υλών αναφέρεται στην ποσότητα και το κόστος των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή των απαιτούμενων μονάδων προϊόντων βάσει του προϋπολογισμού παραγωγής.

Οι πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την σύνταξη του προϋπολογισμού είναι οι εξής:

- Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες
- Τιμή αγοράς των πρώτων υλών ανά μονάδα υλικού

Αφού λοιπόν έχει συνταχθεί ο προϋπολογισμός ανάλωσης των πρώτων υλών στην συνέχεια καταρτίζεται ο προϋπολογισμός αγοράς των πρώτων υλών.

Ο προϋπολογισμός αγοράς των πρώτων υλών είναι ένα λεπτομερές πρόγραμμα με το οποίο καθορίζονται οι απαιτούμενες αγορές υλών για την προϋπολογισμένη παραγωγή αλλά και τα ανάγκες σε αποθέματα πρώτων υλών στην αποθήκη. Επίσης εξευρίσκεται και το κόστος των αγορών αυτών.

¹⁷ ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

Το τμήμα προμηθειών λοιπόν χρησιμοποιεί τον προϋπολογισμό αυτό προκειμένου να προγραμματίσει τις αγορές των υλών αλλά και να ενημερώσει το λογιστήριο σχετικά με τις οφειλές προς τους προμηθευτές.

Εφόσον λοιπόν εκτιμηθούν τα πρότυπα των άμεσων υλικών, η απαιτούμενη ποσότητα παραγωγής προϊόντων, τα απαιτούμενα αποθέματα των πρώτων υλών μπορεί να συνταχθεί ο προϋπολογισμός αγοράς των άμεσων υλικών.

Για να βρεθεί λοιπόν η ποσότητα αγοράς θα πρέπει την απαιτούμενη ποσότητα υλών βάσει παραγωγής να προστεθεί το επιθυμητό απόθεμα τέλους των υλών και να αφαιρεθεί το αρχικό απόθεμα πρώτων υλών.

Για να είναι πλήρης ο προϋπολογισμός αυτός συνεκτιμάται και το κόστος ανά μονάδα για την αγορά των πρώτων υλών¹⁸.

3.2.4 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο προϋπολογισμός αυτός καθορίζει τις ανάγκες σε άμεση εργασία για την μελλοντική περίοδο καθώς επίσης και τα κόστη που συνδέονται με τις ανάγκες αυτές.

Το τμήμα παραγωγής για να καθορίζει τον αριθμό των εργαζομένων και τις ώρες που ο καθένας από αυτούς θα εργαστεί χρησιμοποιεί τις ώρες της άμεσης εργασίας, ενώ ο λογιστής θα χρησιμοποιήσει τα κόστη της άμεσης εργασίας για να οδηγηθεί στην εκτίμησης των πληρωμών προς τους εργαζομένους.

Ο προϋπολογισμός αυτός είναι πολύ χρήσιμος για το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού καθώς βοηθάει στον σχεδιασμό των νέων προσλήψεων, στην εκπαίδευση και εξειδίκευση των εργαζομένων, στην μείωση ή την αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού.

¹⁸ ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

Θα πρέπει οι πρότυπες ώρες άμεσης εργασίας να σχεδιάζονται πάνω σε λογική βάση και να συνάδουν με την δομή του σχεδίου του ετήσιου κέρδος επιτυγχάνοντας τον στόχο της επιχείρησης που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Το πρώτο βήμα της προετοιμασίας του προϋπολογισμού είναι ο υπολογισμός των συνολικών άμεσων ωρών εργασίας. Αυτό εξευρίσκεται εάν πολλαπλασιάσουμε τις απαιτούμενες μονάδες παραγωγής με τις ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα.

Στην συνέχεια αυτό που θα βρούμε μπορούμε να το πολλαπλασιάσουμε με το ωρομίσθιο ώστε να βρεθεί το συνολικό προϋπολογιζόμενο κόστος άμεσης εργασίας.

Εάν το κόστος της άμεσης εργασίας σχεδιαστεί αποτελεσματικά αυτό μπορεί να έχει θετικές συνέπειες για τον οργανισμό.

3.2.5 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα αφορούν όλα τα έμμεσα κόστη που έχει μια επιχείρηση.

Αυτά μπορεί να είναι βοηθητικές ύλες, έμμεση εργασία, αποσβέσεις, ασφάλιστρα, παροχές τρίτων δηλαδή ΔΕΗ, ΟΤΕ, ενοίκια κλπ.

Ο προϋπολογισμός των γενικών βιομηχανικών εξόδων είναι ένα λεπτομερές σχέδιο που αφορά τόσο τα κύρια όσο και τα βοηθητικά τμήματα της παραγωγής και περιλαμβάνει όπως προαναφέραμε όλα τα προβλεπόμενα κόστη παραγωγής πλην όμως των έμμεσων υλικών και άμεσων εργατικών.

Οι δαπάνες αυτές μπορούν να υπολογιστούν συγκεντρωτικά και έπειτα να επιμεριστούν σε κάθε τμήμα παραγωγής, δηλαδή στα διάφορα κέντρα κόστους.

3.2.6 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο προϋπολογισμός αυτός αφορά τα λειτουργικά έξοδα εκτός όμως από τα έξοδα που αφορούν την παραγωγική διαδικασία.

Με αυτόν τον προϋπολογισμό εκτιμώνται οι πληρωμές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται στις μη παραγωγικές δραστηριότητες.

Τα έξοδα διοίκησης υπολογίζονται συγκεντρωτικά και στην συνέχεια επιμερίζονται στα διάφορα κέντρα κόστους.

Τα έξοδα πωλήσεων υπολογίζονται από το τμήμα πωλήσεων . Αυτά μπορεί να είναι:

- Έξοδα μετακίνησης πωλητών
- Έξοδα εκθέσεων
- Έξοδα διαφήμισης
- Έξοδα εντύπου υλικού προώθησης των πωλήσεων

Τα έξοδα πωλήσεων μπορεί να είναι και σταθερά αλλά και μεταβλητά. Τα σταθερά ως συνήθως αφορούν στους μισθούς των πωλητών ή στις αποσβέσεις των μεταφορικών μέσων που χρησιμοποιούνται κατά την πώληση των προϊόντων. Τα μεταβλητά μπορεί να είναι οι προμήθειες και τα έξοδα διαφήμισης.

Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προϋπολογίσει δαπάνες σχετικές με¹⁹:

- Αμοιβές εργαζομένων
- Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού
- Στολές εργαζομένων
- Έξοδα ταξιδιών του προσωπικού
- Έξοδα καθαριότητας
- Τηλεφωνικά, ταχυδρομικά έξοδα
- Έξοδα μεταφορικών μέσων της επιχείρησης

¹⁹ ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

Το οικονομικό τμήμα θα πρέπει να προϋπολογίσει δαπάνες σχετικά με:

- Αμοιβές ελεγκτών
- Δημοσίευση οικονομικών καταστάσεων
- Ενοίκια
- Ασφάλιστρα
- Αποσβέσεις

3.2.7 ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ένας από τους πιο σημαντικούς προϋπολογισμούς είναι ο ταμειακός προϋπολογισμός.

Και αυτό γιατί ο προϋπολογισμός αυτός στηρίζει την διοίκηση στον σχεδιασμό της μείωσης ανεπιθύμητων και μη παραγωγικών ταμειακών ισοζυγίων και εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση δεν θα βρεθεί ποτέ στην ανάγκη ακριβού δανεισμού για την αντιμετώπιση ελλείμματος στο ταμείο της.

Ο προϋπολογισμός αυτός περιλαμβάνει ταμειακές εισροές και εκροές.

Στις ταμειακές εισροές περιλαμβάνονται οι εισπράξεις από τις πωλήσεις, πώληση παγίων, πιστωτικούς τόκους καθώς επίσης και η λήψη ενός δανείου.

Στις ταμειακές εκροές περιλαμβάνονται η εξόφληση προμηθευτών, τόκων, δανείων , αγορά παγίων ,αύξηση κεφαλαίου, μερίσματα, ασφάλιστρα, ενοίκια κλπ.

Οι ταμειακές εκροές συνήθως αντανακλούν την ανάγκη χρηματοδότησης πιθανού ελλείμματος ρευστών ή και την ανάγκη επενδυτικού σχεδιασμού για την τοποθέτηση επιπλέον ρευστών σε διάφορα κερδοφόρα επενδυτικά έργα..

Ο προϋπολογισμός αυτός συνδέεται άμεσα και με άλλα προγράμματα όπως το πλάνο των πωλήσεων, ο προϋπολογισμός αγοράς υλών , ο προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και διάθεσης κλπ.

Οι βασικοί στόχοι κατάρτισης ενός ταμειακού προϋπολογισμού είναι οι εξής:

- Ο καθορισμός ταμειακού ελλείμματος ή πλεονάσματος
- Η παρουσίαση της θέσης της επιχείρησης σε ρευστό στο τέλος της περιόδου
- Η δημιουργία υγιούς βάσης για την συνεχή παρακολούθηση της ταμειακής θέσης
- Η δυνατότητα χρήσης του ταμειακού πλεονάσματος σε επενδύσεις.

Για να βρεθεί λοιπόν το εκτιμώμενο ταμειακό υπόλοιπο τέλους χρήσης θα πρέπει στο εκτιμώμενο αρχικό ταμειακό υπόλοιπο να προσθέσουμε τις εκτιμώμενες ταμειακές εισροές και να αφαιρέσουμε τις εκτιμώμενες ταμειακές εκροές.

3.2.8 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης παρουσιάζει συνοπτικά το τελικό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών της επιχείρησης που απεικονίζονται στους επιμέρους προϋπολογισμούς των πωλήσεων, του κόστους πωληθέντων, των εξόδων διοίκησης και διάθεσης κλπ.

3.2.9 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Ο προϋπολογισμός επενδύσεων περιλαμβάνει το σύνολο των απαιτούμενων δαπανών για την εκτέλεση των προγραμμάτων επενδύσεων.

Οι επενδύσεις αναλόγως το σκοπό τον οποίο επιδιώκουν διακρίνονται σε:

- Επενδύσεις οι οποίες αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών εγκαταστάσεων

- Επενδύσεις στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας
- Νέες επενδύσεις
- Λοιπές επενδύσεις

Συνεπώς για την κατάρτιση του προϋπολογισμού απαιτείται πρώτα η αξιολόγηση των διαφόρων προτάσεων διενέργειας επενδύσεων.

Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει αρχικά να συγκριθεί το ύψος των δαπανών που έχει απαίτηση η επιχείρηση προς τα έσοδα τα οποία προβλέπεται να προκύψουν από τη διενέργεια αυτής της επένδυσης. Εάν προκύψει από την σύγκριση ότι τα πραγματικά ποσά των εσόδων υπερτερούν των απαιτούμενων δαπανών, θα πρέπει να αξιολογηθεί στη συνέχεια κατά πόσο το προβλεπόμενο κέρδος της επιχείρησης δικαιολογεί την διενέργεια αυτή.

Επίσης οι επενδύσεις θα πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα με το πόσο επείγον είναι να γίνει αυτή η ενέργεια.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επενδύσεις καθίσταται τακτικές πχ εάν καταστραφεί ένα πάγιο. Άλλωστε οι διάφορες προτάσεις επενδύσεων θα πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα του βαθμού κινδύνου.

Μετά την αξιολόγηση ακολουθεί το στάδιο της κατάρτισης του προϋπολογισμού επενδύσεων, βάση των τελικών επιλεγμένων προγραμμάτων επενδύσεων. Επειδή για την εκτέλεση αυτών των προγραμμάτων απαιτείται διαφορετικός χρόνος θα πρέπει να καταρτίζεται ένας μακροχρόνιος προϋπολογισμός επενδύσεων και ένας βραχυχρόνιος προϋπολογισμός

3.2.10 Ο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός συγκεντρώνει τα αποτελέσματα όλων των μέχρι τώρα προϋπολογισμών. Ακόμη, ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί το όργανο το οποίο φανερώνει την οικονομική κατάσταση και την μέχρι τώρα πορεία της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός αυτός περιλαμβάνει:

- Τον προϋπολογισμό ταμειακής κινήσεως
- Τον προϋπολογισμό κερδών και ζημιών
- Τον προϋπολογιστικό ισολογισμό.

3.2.11 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός αποτελεί το τελευταίο βήμα για την κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού.

Για τον υπολογισμό των σχετικών ποσών που περιλαμβάνονται σε αυτόν λαμβάνονται υπόψη τόσο οι προϋπολογισμοί της περιόδου του προϋπολογισμού όσο και τα υπόλοιπα των λογαριασμών κατά την έναρξή της²⁰.

²⁰ SWEENEY A., WISNER J., ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Π., «ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΑΛΛΙΟΣ, ΑΘΗΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Σε προηγούμενο κεφάλαιο μας γνωρίσαμε τους επιμέρους προϋπολογισμούς που μια επιχείρηση καταρτίζει.

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τον γενικό προϋπολογισμό.

Ο γενικός προϋπολογισμός είναι μία σύνοψη των σχεδίων της οικονομικής μονάδας, ορίζει συγκεκριμένους στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τις δαπάνες, την διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες.

Στην ουσία καταλήγει σε έναν προϋπολογισμό μετρητών, σε μία προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και σε ένα προϋπολογιζόμενο ισολογισμό.

Έτσι μπορεί και αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρείας όσον αφορά το μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν αυτά τα σχέδια.

Για να είναι όμως επιτυχής ο γενικός προϋπολογισμός θα πρέπει να επιτευχθούν τα εξής:

- να υπάρχει πλήρης υποστήριξη της Διοίκησης της επιχείρησης.
- να γίνεται ανάπτυξη αντικειμενικών στόχων.
- να γίνεται σωστή κατανομή ευθυνών και εξουσίας.
- να υπάρχει καθορισμός ρεαλιστικών στόχων για την μέτρηση των αποτελεσμάτων και για το αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου.
- να γίνεται εκπαίδευση όλων για την έννοια του προϋπολογισμού.
- να υπάρχει διατήρηση ευελιξίας κατά την εφαρμογή.
- να υπάρχει διατήρηση αποτελεσματικών διαδικασιών και πολιτικής.

Η σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού γίνεται γιατί:

1.Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση της αντικειμενικής επίδοσης της επιχείρησης.

2.Ο προϋπολογισμός βοηθά πολύ στον έλεγχο του κόστους, γιατί πιέζει την διεύθυνση να συγκρίνει αν ένα προσδιορισμένο ύψος προγραμματισμένων εξόδων είναι δικαιολογημένο σε σχέση με τους οργανικούς σκοπούς μιας επιχείρησης.

3.Βοηθά στο συντονισμό των προσπαθειών των τμηματαρχών της επιχείρησης σχετικά με την περιστολή του κόστους.

4.Βοηθά στον έλεγχο αποφάσεων. Δηλαδή, μπορεί ο διευθυντής να συγκρίνει το ποσό του πραγματικού κόστους με αυτό που είχε προβλεφθεί όταν λαμβανόταν η απόφαση για τη δημιουργία του .

5.Βοηθά τον διευθυντή να προσδιορίζει τους λόγους για τους οποίους το πραγματικό κόστος διαφέρει από τον προϋπολογισμό²¹.

4.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο γενικός προϋπολογισμός αποτελεί στην πραγματικότητα την σύνθεση όλων των επιμέρους προϋπολογισμών που βρίσκονται στα διάφορα τμήματα ή στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

Η σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού γίνεται σε βήματα κάθε ένα από τα οποία απαιτεί πολύ προσεκτικές εκτιμήσεις προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις πολύ σημαντικές για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτές οι αποφάσεις μπορεί να αφορούν σε ζητήματα τιμολόγησης προϊόντων, τιμολογιακής πολιτικής, να αφορούν στην γραμμή παραγωγής και πωλήσεων, στην αγορά υλών, στον προγραμματισμό δαπανών κλπ.

²¹ <http://www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=190#sthash.PIH3N1OP.dpuf>

Το πρώτο βήμα για την κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού είναι η εκ μέρους της ανώτερης διοίκησης κοινοποίηση των βασικών στόχων οι οποίοι μπορεί να είναι ευρείς και πολλές φορές να εκφράζονται μέσω επιδιωκόμενων τιμών αριθμοδεικτών.

Στην συνέχεια οι υπεύθυνοι των επί μέρους τμημάτων με μία από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση ετοιμάζουν και αναπτύσσουν άλλοτε μεμονωμένα και άλλοτε σε συνεργασία τους επιμέρους προϋπολογισμούς τους.

Η ανώτερη διοίκηση θέτει στόχους και ποιοτικούς αλλά και ποσοτικούς. Ωστόσο οι ποιοτικοί σε κάθε περίπτωση μετατρέπονται σε ποσοτικούς.

Οι στόχοι που μπορεί από την ανώτερη διοίκηση να τεθούν μπορεί να είναι σχετικά με το επιθυμητό μερίδιο αγοράς, την απαιτούμενη ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεων, την απαιτούμενη απόδοση των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων, την αύξηση της ρευστότητας και του κεφαλαίου κίνησης, την πιστοληπτική πολιτική και ικανότητα της επιχείρησης, την δομή των κεφαλαίων της επιχείρησης, την μεγιστοποίηση του κέρδους κλπ.

Όλοι αυτοί λοιπόν οι στόχοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν από τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης κατά την σύνταξη των προϋπολογισμών.

Η γενικότερη στρατηγική καθώς και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, να κατευθύνουν και να προσανατολίζουν την σύνταξη των επιμέρους προϋπολογισμών δεδομένου ότι οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποτελούν το βραχυχρόνιο κομμάτι ενός μακροπρόθεσμου προϋπολογισμού.

4.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο γενικός προϋπολογισμός αποτελείται από επιμέρους προϋπολογισμούς.

Αυτοί οι προϋπολογισμοί μπορεί να έχουν σχέση με τα εξής:

- Τα έσοδα από πωλήσεις (προϋπολογισμός πωλήσεων)
- Την παραγωγή (προϋπολογισμός παραγωγής)
- Την αγορά των πρώτων υλών (προϋπολογισμός πρώτων υλών)
- Τα έξοδα πωλήσεων, διοίκησης, χρηματοοικονομικής δραστηριότητας, τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης (προϋπολογισμός δαπανών)
- Την ταμειακή θέση που θα έχει η επιχείρηση, δηλαδή την διαφορά ανάμεσα στις εισροές μετρητών και στις εκροές μετρητών (ταμειακός προϋπολογισμός)
- Το αναμενόμενο χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα από την δραστηριότητα της επιχείρησης και την αναμενόμενη χρηματοοικονομική θέση όπως αυτή θα φαίνεται στον προϋπολογιστικό ισολογισμό.

Στην ουσία οι γενικοί προϋπολογισμοί μπορεί να είναι πιο περίπλοκοι από όσο φαίνονται, να απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό ανάλυσης και προετοιμασίας και να περιλαμβάνουν αρκετούς επιμέρους προϋπολογισμούς.

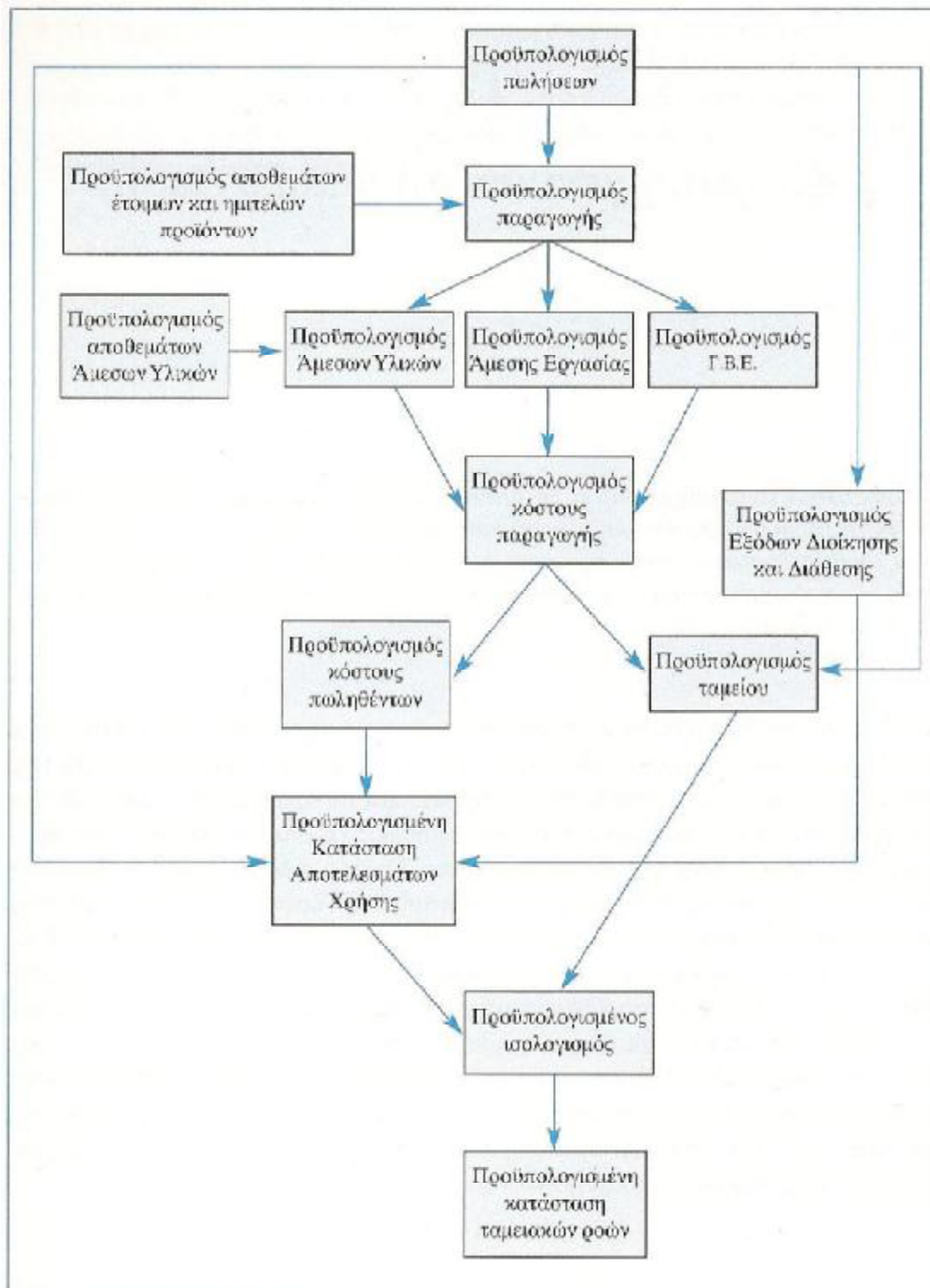
Ένας γενικός προϋπολογισμός μπορεί να περιλαμβάνει τους εξής επι μέρους προϋπολογισμούς:

- Προϋπολογισμό πωλήσεων
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμό τελικού αποθέματος
- Προϋπολογισμό πρώτων υλών
- Προϋπολογισμό άμεσης εργασίας
- Προϋπολογισμό ΓΒΕ
- Προϋπολογισμών εξόδων διοίκησης
- Προϋπολογισμό εξόδων διάθεσης
- Προϋπολογισμό ταμειακό
- Προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

- Προϋπολογιστικό ισολογισμό.

Συνολικά ένας προϋπολογισμός θα μπορούσε να αποτελείται στη γενική του μορφή από τις παρακάτω καταστάσεις και έγγραφα:

1. Ένας προϋπολογισμός πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης μιας κατάστασης των αναμενόμενων εισπράξεων σε μετρητά.
2. Ένας προϋπολογισμός παραγωγής (αν πρόκειται για εμπορική επιχείρηση θα μπορούσε να αποτελεί ένα προϋπολογισμό αγοράς εμπορευμάτων).
3. Ένας προϋπολογισμός άμεσων υλικών, συμπεριλαμβανομένης μιας κατάστασης με τις αναμενόμενες εκταμιεύσεις χρηματικών ποσών για τις πρώτες ύλες.
4. Ένας προϋπολογισμός άμεσης εργασίας.
5. Ένας προϋπολογισμός έμμεσου κόστους εργασίας.
6. Ένας προϋπολογισμός για το απόθεμα έτοιμων προϊόντων τέλους χρήσης.
7. Ένας προϋπολογισμός για τις δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης.
8. Ένας προϋπολογισμός μετρητών.
9. Μια προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
10. Ένας προϋπολογιζόμενος ισολογισμός.



4.4 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι βασικότερες αρχές κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού είναι οι εξής:

- Ο γενικός προϋπολογισμός θα πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Τα ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη να αναφέρονται με ακρίβεια
- Να είναι κατανοητός, σαφής και απλός ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στην διοίκηση της επιχείρησης σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί
- Να επιτυγχάνεται εναρμόνιση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης
- Να γίνεται υποδιαίρεση σε επιμέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ξεχωριστά.
- Οι στόχοι που θέτει να είναι πραγματοποιήσιμοι, εφικτοί αλλά όχι πολύ συντηρητικοί.
- Θα πρέπει ο προϋπολογισμός να είναι εύκαμπτος και ελαστικός ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της Διοίκησης (ανώτερα και κατώτερα επίπεδα Διοίκησης).
- Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση ελέγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης της Διοίκησης. Δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων.

4.5 ΒΗΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Για να κριθεί αν ο προϋπολογισμός ενός έργου είναι επιτυχημένος ή όχι, θα πρέπει να εξεταστούν οι παρακάτω δύο ιδιότητες²² :

- η ικανότητά του να προωθήσει τους στόχους της οργάνωσης, ανάλογα με τους περιορισμούς που επιβάλλονται
- η ικανότητα να γνωστοποιήσει το προτεινόμενο σχέδιο στην ομάδα του έργου και στην οργάνωση και κάποιες φορές ακόμα και στον πελάτη.

Η χρήση και η κατανόηση του προϋπολογισμού γίνεται πιο εύκολη όταν η παρουσίαση του είναι σαφής και συνοπτική.

Κατά την κατάρτιση και την παρουσίασή του θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα :

- Θα πρέπει να περιλαμβάνεται ένα πλαίσιο χρονοπρογραμματισμού, όπου θα αναφέρεται ο αναμενόμενος χρόνος πραγματοποίησης των εσόδων και των εξόδων,
- Η παρουσίαση του προϋπολογισμού θα πρέπει να γίνεται με μετρήσιμες μονάδες, όπως χρήματα και ανθρωποώρες,
- Καθορισμός οροσίων που να αντιστοιχούν στην επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Για παράδειγμα σε έργα ανάδοχου – πελάτη, η επίτευξη των οροσίων μπορεί να αποτελέσει την βάση για τις πληρωμές του πελάτη. Έτσι είναι σημαντικό να προϋπολογίζονται τα ορόσημα σύμφωνα με το κόστος των δραστηριοτήτων που οδηγούν στην επίτευξή τους.
- Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να χρησιμοποιείται σαν βάση για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου σε κάθε έργο. Αν απαιτείται η δημιουργία εβδομαδιαίας έκθεσης προόδου, τότε η κατάρτιση του προϋπολογισμού θα πρέπει να γίνεται σε

²² ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α., 1985, «ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΜΟΙ – BUDGETING. ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ», ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ Α.Ε., ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

εβδομαδιαία βάση. Αν όμως έχει καταρτιστεί ανά μηνιαία βάση τότε θα πρέπει να αναλυθεί ώστε να είναι δυνατή η σύγκρισή του με τις εβδομαδιαίες προόδους.

- Ένας καλός βραχυπρόθεσμος προϋπολογισμός εκφράζει τους στόχους σαν εντολές εργασίας, εντολές αγοράς και άλλα, με αποτέλεσμα να συνδέονται οι φάσεις σχεδιασμού και ανάπτυξης με την φάση της παραγωγής.
- Η ανάλυσή του θα πρέπει να γίνεται βάσει των οργανωσιακών μονάδων που είναι υπεύθυνες για την εκτέλεσή του και βάσει του περιεχόμενου της εργασίας της κάθε μονάδας

4.6 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η χρησιμότητα κατάρτισης ενός προϋπολογισμού είναι ουσιώδους σημασία για την επιχείρηση μόνο εάν συνοδεύεται από εργαλεία ελέγχου και επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου.

Ένας προϋπολογιστικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή περιπετειών και να επιτρέψει την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, αμέσως μόλις εντοπιστούν αποκλίσεις αρνητικές που να δείχνουν ότι η επιχείρηση οδηγείται εκτός των στόχων της.

Τα βασικά στοιχεία ενός ορθού συστήματος ελέγχου είναι τα εξής:

- Ο καθορισμός προτύπων απόδοσης σε μορφή προϋπολογισμών, ρυθμού παραγωγής κλπ
- Η χρησιμοποίηση αντικειμενικών μονάδων μέτρησης της απόδοσης, όπως για παράδειγμα ύψος της δαπάνης, χρόνος διαδικασίας, χρόνος απασχόλησης, μονάδες προϊόντος κλπ.

- Η ανάλυση των αποκλίσεων ανάμεσα στα προϋπολογισμένα και στα πραγματοποιημένα
- Η ανατροφοδότηση του συστήματος με τις πληροφορίες της ανάλυσης για λήψη μέτρων διόρθωσης.

Η χρονική απόσταση ανάμεσα στον προσδιορισμό των αποκλίσεων και της ανατροφοδότησης θα πρέπει να είναι μικρή. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

- Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται σε διαδικασίες γρήγορης λήψης απόφασης για προσαρμογές και διορθώσεις προγραμμάτων.
- Ο έλεγχος θα πρέπει να γίνεται όχι μόνο στο τέλος των χρονικών περιόδων αλλά και σε άλλες χρονικές στιγμές.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αφορά:

- Στον προσδιορισμό ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων στοιχείων
- Στο θέμα της ιεραρχίας του ελέγχου
- Στην αποτελεσματικότητα και τις επιπτώσεις του ελέγχου
- Στα θετικά και αρνητικά στοιχεία του προϋπολογιστικού ελέγχου

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος προϋποθέτει τα εξής:

- Τον διαχωρισμό των δαπανών σε ελεγχόμενες και μη ελεγχόμενες δαπάνες
- Τον διαχωρισμό της επιχείρησης σε κέντρα ή τομείς ευθύνης.

Η αποτελεσματικότητα ενός ελέγχου εξαρτάται κυρίως από τα εξής κάτωθι:

- Τον βαθμό αποδοχής του προϋπολογισμού από εκείνους που θα πρέπει να τον υλοποιήσουν
- Την ευκολία ροής αλλά και την πληρότητα των πληροφοριών

- Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να είναι απλός, κατανοητός και να τεκμηριώνει τα ευρήματά του
- Τον βαθμό εξουσίας σε σχέση με την ευθύνη που εκχωρείται σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας. Η ευθύνη θα πρέπει να συμβαδίζει με τις αρμοδιότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Για την καλύτερη κατανόηση των όσων θεωρητικά αναφέραμε στα προηγούμενα τέσσερα κεφάλαια της εργασίας αυτής, στο κεφάλαιο αυτό θα παρατεθούν 8 εφαρμογές κατάρτισης προϋπολογισμών από έναν οικονομικό οργανισμό.

Ο προϋπολογισμοί αυτοί θα καταρτιστούν μέσω εφαρμογής του προγράμματος excel.

Οι προϋπολογισμοί που θα παρουσιαστούν στην συνέχεια είναι οι εξής:

- ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΜΕΤΡΗΤΩΝ
- ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ
- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.
- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΜΜΕΣΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
- ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΕΛΑΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Και οι οκτώ προϋπολογισμοί αφορούν τον ίδιο οικονομικό οργανισμό, διαφέρουν όμως σε χρονική διάρκεια. Οι πρώτος αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τρίμηνο, ο δεύτερος σε ένα συγκεκριμένο μήνα, ενώ οι πέντε τελευταίοι αναφέρονται σε μία λογιστική χρήση, χωρισμένη σε τρίμηνα.

Στην Παπαδόπουλος ΑΕ οι περισσότερες πωλήσεις συμβαίνουν το τέταρτο τρίμηνο. Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων

Για το τρίμηνο αυτό δείχνει τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις ως εξής:

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
400.000	600.000	800.000	1.800.000

Κατά τους μήνες Αυγουστο και Σεπτέμβριο οι πωλήσεις ήταν:

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ
200.000	300.000

Σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας αλλά και με βάση παλαιότερες εμπειρίες η εταιρεία γνωρίζει πως οι πωλήσεις θα εισπραχθούν ως εξής:

τον ίδιο μήνα το 60%, τον επόμενο μήνα το 30% , τον μεθεπόμενο μήνα το 10%. Με βάση τα στοιχεία αυτά θα γίνει η κατάσταση των αναμενόμενων εισπράξεων για το τέταρτο τρίμηνο.

ΙΔΙΟΣ ΜΗΝΑΣ	60%
ΕΠΟΜΕΝΟΣ	30%
ΜΕΘΕΠΟΜΕΝΟΣ	10%

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ 4ΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ

	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ				
ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ	20000	0	0	20000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ				
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ	90000	30000	0	120000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ				
ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ	240000	120000	40000	400000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ				
ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ	0	360000	180000	540000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ				
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ	0	0	480000	480000
ΣΥΝΟΛΟ	350000	510000	700000	1560000

ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Η επιχείρηση Παπαδόπουλος ΑΕ επιθυμεί να κάνει τον ταμειακό προϋπολογισμό του μηνός Μαρτίου, με βάση τα πιο κάτω δεδομένα που απεικονίζουν τις προβλεπόμενες εισπράξεις και πληρωμές

ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ 01/03	35.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΑΡΤΙΟΥ	250.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ	120.000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ ΛΗΞΕΩΣ 01/03	20.000
ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟΙ ΜΙΣΘΟΙ ΑΠΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΜΗΝΑ	10.000
ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΜΑΡΤΙΟΥ	180.000
ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ	150.000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ ΛΗΞΕΩΣ 15/03	30.000
ΑΓΟΡΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ	10.000
ΛΗΨΗ ΔΑΝΕΙΟΥ	5.000
ΠΛΗΡΩΜΗ ΤΟΚΩΝ	1.000

Σύμφωνα με πολιτική της επιχείρησης οι πωλήσεις εισπράττονται κατά 50% τον ίδιο μήνα και 50% τον επόμενο μήνα, ενώ οι αγορές των πρώτων υλών εξοφλούνται κατά 30% τον ίδιο μήνα και 70% τον επόμενο μήνα.

ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΗΝΟΣ ΜΑΡΤΙΟΥ

ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ 01/03	35.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΑΡΤΙΟΥ	125000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ	60000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΟ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟ	20.000
ΔΑΝΕΙΟ	5.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ	245.000
ΠΛΗΡΩΜΕΣ	
ΑΓΟΡΕΣ ΥΛΩΝ ΜΑΡΤΙΟΥ	54000
ΑΓΟΡΕΣ ΥΛΩΝ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ	105000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	30.000
ΑΓΟΡΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ	10.000
ΠΛΗΡΩΜΗ ΤΟΚΩΝ	1.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	200000
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ 31/03	45.000

Με βάση τον προηγούμενο προϋπολογισμό παραγωγής η επιχείρηση Παπαδόπουλος ΑΕ, θα πρέπει για το επόμενο οικονομικό έτος 2014 να πράξει τις εξής μονάδες ανά τρίμηνο:

Α ΤΡΙΜΗΝΟ	88.000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	126.000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	96.000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	153.000
ΣΥΝΟΛΟ	463.000

Για την παραγωγή κάθε μονάδας προϊόντος απαιτούνται 2 μονάδες από την πρώτη ύλη. Το κόστος της μίας μονάδας πρώτης ύλης είναι 3€ Η εταιρεία επιθυμεί στο τέλος του κάθε τριμήνου να υπάρχει απόθεμα υλών στην αποθήκη ίσο με το 20% της απαιτούμενης ποσότητας υλών του επόμενου τριμήνου. Το αρχικό απόθεμα υλών του έτοι 15.000 ενώ το τελικό απόθεμα του έτους θα είναι 37.000

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ
ΒΑΣΕΙ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	176000	252000	192000	306000
συν ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	50400	38400	61200	37.000
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΣΗΤΑ	226400	290400	253200	343000
μειον ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	15000	50400	38400	61200
ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΥΛΩΝ	211400	240000	214800	281800
ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΥΛΙΚΟΥ	2	2	2	2
ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΥΛΩΝ	422800	480000	429600	563600

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με βάση προηγούμενο προϋπολογισμό παραγωγής οι μονάδες που η επιχείρηση επιθυμεί να παράξει στο επόμενο οικονομικό έτος έχουν ως εξής:

Α ΤΡΙΜΗΝΟ	88.000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	126.000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	96.000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	153.000
ΣΥΝΟΛΟ	463.000

Για να παραχθούν τα προϊόντα αυτά απαιτείται 0,5 εργατοώρα για κάθε μονάδα προϊόντος, ενώ οι εργαζόμενοι θα αμοίβονται με 5 ευρώ ανά εργατοώρα.

Με βάση τα δεδομένα αυτά θα καταρτιστεί ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας ανά τρίμηνο για το επόμενο οικονομικό έτος.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ	44000	63000	48000	76500	231500
ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	220000	315000	240000	382500	1157500

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Με βάση τον προηγούμενο προϋπολογισμό άμεσης εργασίας, οι άμεσες εργατοώρες που θα χρειαστούν για την προϋπολογισόμενη παραγωγή του επόμενου έτους, έχουν ως εξής:

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΜΕΣΕΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ	44000	63000	48000	76500	231500

Ο συντελεστής καταλογισμού του μεταβλητού έμμεσου κόστους παραγωγής είναι 1,5 €ανά άμεση εργατοώρα, και το σταθερό έμμεσο κόστος παραγωγής είναι 20000€ανά τρίμηνο. Το μόνο μη ταμειακό κόστος που περιλαμβάνεται στο έμμεσο κόστος παραγωγής είναι οι αποσβέσεις οι οποίες είναι 10.000€ανά τρίμηνο.

Με βάση τα δεδομένα αυτά θα καταρτιστεί ο προϋπολογισμός του έμμεσου κόστους παραγωγής.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ	66000	94500	72000	114750	347250
ΣΤΑΘΕΡΟ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ	20000	20000	20000	20000	80000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	10000	10000	10000	10000	40000
ΣΥΝΟΛΟ	96000	124500	102000	144750	467250

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι προυπολογιζόμενες πωλήσεις της εταιρείας με βάση των προυπολογισμό πωλήσεων που καταρτίστηκε προηγουμένως ήταν σε μονάδες

Α ΤΡΙΜΗΝΟ	100.000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	130.000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	90.000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	150.000

Οι μεταβλητές δαπάνες διοίκησης είναι 1,20 €ανά πολυώμηνη μονάδα. Στις σταθερές δαπάνες διοίκησης ανήκουν οι διαφημίσεις που ανέρχονται σε 26.000€ανά τρίμηνο, οι μισθοί στελεχών της επιχείρησης που είναι 12.000€ανά τρίμηνο, οι αποσβέσεις που είναι 3.000€ανά τρίμηνο. Επιπλέον η επιχείρηση θα καταβάλλει στο τέλος του τέταρτου τριμήνου φόρο ακίνητης περιουσίας 50.000 και στο τρίτο τρίμηνο ασφάλισα 8000

Με βάση τα δεδομένα αυτά θα καταρτιστεί ο προυπολογισμός δαπανών και ανάπτυξης

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	ΣΥΝΟΛΑ
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	120000	156000	108000	180000	564000
ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ	26000	26000	26000	26000	104000
ΜΙΣΘΟΙ	12000	12000	12000	12000	48000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3000	3000	3000	3000	12000
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ			8000		8000
ΦΟΡΟΙ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ				50000	50000
ΣΥΝΟΛΑ	161000	197000	358000	50000	766000

ΕΛΑΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Η επιχείρηση επιθυμεί να καταρτίσει ελαστικό προϋπολογισμό εσόδων και εξόδων για παραγωγή 15000 μονάδων, 18000 μονάδων και 20000. Η τιμή πώλησης προϋπολογίζεται να είναι 10€ανά μονάδα πώλησης, ενώ τα μεταβλητά έξοδα θα είναι: άμεσα υλικά 1,5 €ανά μονάδα, έμμεσα υλικά 0,5 €ανά μονάδα έξοδα διοίκησης 0,6€ανά μονάδα, έξοδα διάθεσης 0,3€ανά μονάδα, έμμεση εργασία 0,2€ανά μονάδα. Τα σταθερά έξοδα ανερχονται σε: μισθοί άμεσης εργασίας 50000, ενοίκια 25000, αποσβέσεις 5000, ασφάλιστρα 15000
Με βάση τα δεδομένα αυτά θα καταρτιστεί ο ελαστικός προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων

ΕΛΑΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΜΟΝΑΔΕΣ	15000	18000	20000
ΕΣΟΔΑ	150000	180000	200000
ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ			
ΑΜΕΣΑ ΥΛΙΚΑ	22500	27000	30000
ΕΜΜΕΣΑ ΥΛΙΚΑ	7500	9000	10000
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	9000	10800	12000
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	4500	5400	6000
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	3000	3600	4000
ΕΞΟΔΑ ΣΤΑΘΕΡΑ			
ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	50000	50000	50000
ΕΝΟΙΚΙΑ	25000	25000	25000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	5000	5000	5000
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	15000	15000	15000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	141500	150800	157000
ΚΕΡΔΗ	8500	29200	43000

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύσαμε την έννοια των προϋπολογισμών, τον τρόπο κατάρτισής τους, τα είδη τους, και τους λόγους για τους οποίους οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από όλους σχεδόν τους οικονομικούς οργανισμούς.

Οι προϋπολογισμοί είναι πολύ σημαντικοί και μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως μέσα ελέγχου σε μία επιχείρηση, καθώς αυτοί αποτελούν ένα στοιχείο υποκίνησης των στελεχών μιας επιχείρησης ώστε να γνωρίζουν καλύτερα τους στρατηγικούς στόχους της.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι των λειτουργιών της επιχείρησης, είναι μέρος του στρατηγικού προγραμματισμού της, ενσωματώνει τους στόχους της, συντονίζει τα μέρη της, και συνιστά μια βάση αξιολόγησης τόσο του έργου όσο και των στελεχών της.

Έτσι, ο προϋπολογισμός είναι ένα πολύτιμο εργαλείο βραχυπρόθεσμου και μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού και ελέγχου.

Η βασική έννοια του προϋπολογισμού είναι ότι αυτός αποτελεί ένα εργαλείο/σχέδιο για την κατανομή των πόρων, σε μια χρονική περίοδο, που αυτοί είναι σε στενότητα. Ο προϋπολογισμός μπορεί να διαφέρει στην μορφή του ανάλογα αν καταρτίζεται από φυσικό πρόσωπο, από επιχείρηση, από δημόσιο φορέα κλπ.

Οι προϋπολογισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς λόγους. Οι πιο βασικοί από αυτούς είναι:

- Καθορισμός και παρακολούθηση των δαπανών
- Παρακολούθηση των εσόδων
- Συσχετισμός δαπανών – εσόδων
- Προσδιορισμός της ποσότητας παραγωγής και πωλήσεων, ώστε να μην προκύψει ζημιά αλλά κέρδος
- Σύνδεση κόστους –πωλήσεων

- Εκτίμηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων κερδοφορίας
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάλυση του περιορισμού του κόστους
- Ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων
- Υποκίνηση υπαλλήλων προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος
- Υπενθύμιση προς την διοίκηση των στόχων της
- Οργάνωση και αποτελεσματική δομή της επιχείρησης
- Άσκησης βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης επιχειρησιακής στρατηγικής
- Εντοπισμός μελλοντικών προβλημάτων
- Έλεγχος επιτευχθέντων στόχων
- Αξιολόγησης απόδοσης των τμημάτων της επιχείρησης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ

ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΔΗΜΑΚΗ Ι., 2006, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ /ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ/ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS,

ΞΕΝΟΣ Δ., 2003, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ

ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α., 1985, «ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΜΟΙ – BUDGETING. ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ», ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ Α.Ε, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

GARRSON R., NOREEN E., 2005 , «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ

SWEENY A., WISNER J., ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Π., «ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΑΛΛΙΟΣ, ΑΘΗΝΑ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=190

http://www.istorikathemata.com/2011/12/blog-post_05.html

www.sotele.hr/images/files/proypologismoi