

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
Διοικητική Λογιστική – Αναφορές στη διοίκηση	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1		
Προϋπολογισμός (Budgeting)		
Έννοια προϋπολογισμού - Ορισμός	1.1	15
Οφέλη από τη διαδικασία προϋπολογισμού	1.1.1	16
Προϋπολογισμός για διοίκηση και λήψη αποφάσεων	1.1.2	17
Ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες από τη διαδικασία προϋπολογισμού	1.1.3	17
Η διαδικασία δεν πρέπει να είναι χρονοβόρα	1.1.3.1	18
Πρέπει να υπηρετείται τα σύνολο και όχι τα πρόσωπα	1.1.3.2	18
Περίοδος αναφοράς	1.1.4	18
Ετήσιος προϋπολογισμός (Annual Budget)	1.1.4.1	19
Επιχειρηματικά σχέδια	1.1.4.2	19
Μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί	1.1.4.3	19
Διάρθρωση της περιόδου αναφοράς σε μικρότερες περιόδους	1.1.4.4	19
Μειονεκτήματα της διάρθρωσης της περιόδου αναφοράς σε μικρά διαστήματα (μήνες)	1.1.4.5	19
Εκτιμήσεις των ενδιάμεσων περιόδων «Forecasts»	1.1.4.6	20
Φορολογικός προγραμματισμός	1.1.4.7	20
Ποιοι καταρτίζουν προϋπολογισμό	1.1.5	21
Ιδιαιτερότητες του κρατικού προϋπολογισμού	1.1.5.1	21
Κρατικές δαπάνες και διαφορές τους από τις δαπάνες των επιχειρήσεων	1.1.5.2	21
Κρατικά έσοδα - Διαφορές από τα έσοδα των επιχειρήσεων	1.1.5.3	22
Αξιολόγηση του κρατικού προϋπολογισμού	1.1.5.4	23
Τι πρέπει να λαμβάνει υπόψη ένας προϋπολογισμός	1.1.6	23
Επισημάνσεις	1.1.6.1	24
Κατηγορίες προϋπολογισμών	1.2	24
Προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης (PMB)	1.2.1	24
Πλεονεκτήματα PMB	1.2.1.1	25
Αιτίες αποτυχίας του PMB	1.2.1.2	25
Προσαυξητικός προϋπολογισμός	1.2.1.3	25
Προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης (PMB) - Συμπέρασμα	1.2.1.4	26
Ελαστικός προϋπολογισμός (Ε.Π.)	1.2.2	26
Μεταβλητό (ημιμεταβλητό) – Σταθερό Κόστος (έξοδο)	1.2.2.1	27

Άμεσο - Έμμεσο Κόστος	1.2.2.2	28
Οριακό – διαφορικό κόστος	1.2.2.3	28
Αξιολόγηση και έλεγχος των διευθυντών των τμημάτων στους ελαστικούς προϋπολογισμούς	1.2.2.4	29
Ελαστικός προϋπολογισμός (Ε.Π.) - Συμπέρασμα	1.2.2.5	30
Προϋπολογισμοί των λειτουργιών μιας οντότητας	1.2.3	30
Το τμήμα πωλήσεων (προϋπολογισμός εσόδων)	1.2.3.1	30
Τμήμα παραγωγής – τμήμα αγορών (προϋπολογισμός κόστους παραγωγής)	1.2.3.2	31
Προϋπολογισμός τμήματος οικονομικής διαχείρισης (χρηματοοικονομικής λειτουργίας)	1.2.3.3	31
Τμήμα διοίκησης	1.2.3.4	31
Προϋπολογισμός για αγορά εξοπλισμού (CAP –EX)	1.2.3.5	31
Προϋπολογισμός ενός έργου	1.2.4	32
Προϋπολογισμός στόχων (targets)	1.2.5	32
Προτεινόμενη προσέγγιση για την σύγχρονη οντότητα	1.2.6	32
Εσωτερικός κανονισμός και διαδικασία του budgeting	1.3	33
Έννοια εσωτερικού κανονισμού	1.3.1	33
Εσωτερική διαδικασία προϋπολογισμού	1.3.2	33
Ο ρόλος της διοίκησης	1.3.2.1	34
Οργανόγραμμα - Τμήματα	1.3.3	34
Παράδειγμα - Οργανόγραμμα οντότητας «Α»	1.3.3.1	35
Παράδειγμα οργανόγραμμα οντότητας «Β»	1.3.3.2	36
Αριστοποίηση της διαδικασίας προϋπολογισμού	1.3.4	37
Καταγραφή διαδικασιών	1.3.4.1	37
Πρότυπο κόστος ενός προϊόντος ή μιας δραστηριότητας	1.3.4.2	37
Βασικά βήματα για την κατάρτιση ενός budget	1.3.5	38
Γενικές παραδοχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη	1.3.5.1	39
Κατάρτιση του προϋπολογισμού από το κάθε τμήμα	1.3.5.2	39
Ενοποίηση των επιμέρους προϋπολογισμών	1.3.5.3	40
Έγκριση αρχικού προϋπολογισμού	1.3.5.4	40
Κλείσιμο της πρώτης περιόδου (τριμήνου)	1.3.6	41
Απόκλιση ενός εσόδου ή μίας δαπάνης από τα προϋπολογισθέντα	1.3.6.1	41
Βασικά βήματα για την αναθεώρηση του budget	1.3.7	41
Αιτιολόγηση των αποκλίσεων εσόδων	1.3.7.1	42
Αιτιολόγηση των αποκλίσεων εξόδων	1.3.7.2	43
Αναθεώρηση προϋπολογισμού (Revised budget)	1.3.7.3	43

Αναθεώρηση προϋπολογισμού από το οικονομικό στέλεχος με βάση τον χαρακτηρισμό των αποκλίσεων	1.3.7.4	44
Στόχοι της αναθεώρησης είναι η αξιολόγηση και η λήψη εταιρικών αποφάσεων	1.3.7.5	44
Συσχέτιση των αμοιβών στελεχών και εργαζομένων με την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού	1.4	45
Προϋπολογιστικές – απολογιστικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις (ΠΧΚ)	1.5	45
Τρόπος απεικόνισης του προϋπολογισμού	1.5.1	45
«Pro Forma» χρηματοοικονομικές καταστάσεις	1.5.1.1	46
Χρηματοοικονομικές καταστάσεις των ΕΛΠ	1.5.1.2	46
Ισολογισμός	1.5.2	47
Κατάσταση Αποτελεσμάτων	1.5.3	51
Κατάσταση Χρηματορρών	1.5.4	52
Δομή και περιεχόμενο (ΠΧΚ)	1.6	52
P&L (Profit & Loss Statement)	1.6.1	53
Κατάσταση αποτελεσμάτων οντότητας παροχής υπηρεσιών (Παράδειγμα δικηγορικής εταιρείας «Δ»)	1.6.2	53
Απολογιστική ανάλυση δικηγορικής εταιρείας «Δ»	1.6.3	54
Προτεινόμενο «P&L» δικηγορικής εταιρείας «Δ»	1.6.3	55
Επιμέρους κονδύλια	1.6.3.2	56
Δαπάνες κτιρίου	1.6.3.3	57
Διαφήμιση προώθηση	1.6.3.4	57
Ανάλυση πωλήσεων - κόστους βιομηχανικής οντότητας	1.6.4	57
Ανάλυση του κόστους των λοιπών λειτουργιών μιας βιομηχανικής οντότητας	1.6.4.1	59
Συμπέρασμα σχετικά με την δομή της απολογιστικής κατάστασης	1.6.5	60
Επισημάνσεις	1.6.6	60
Συνοπτική παρουσίαση διαδικασίας budgeting	1.7	60
Συνοπτική παρουσίαση διαδικασίας budgeting	1.7.1	61
Συνοπτική παρουσίαση διαδικασίας αναθεώρησης προϋπολογισμού	1.7.2	61
Διαδικασίες budgeting πολύ μικρής οντότητας	1.7.3	62
Πληροφοριακό σύστημα – τηρούμενα αρχεία οντότητας με βάση τα ΕΛΠ	1.8	62
Υποχρεωτικά αρχεία από τα ΕΛΠ	1.8.1	63
Επιπλέον πληροφόρηση απαραίτητη για τη διαδικασία του budgeting	1.8.2	63
Βιβλίο (καρτέλες) αποθήκης	1.8.3	64
Υποχρέωση τήρησης καρτελών αποθήκης	1.8.3.1	64

Η παρακολούθηση του λειτουργικού κόστους με την Αναλυτική Λογιστική	1.8.3.4	65
Βασικές επισημάνσεις για το πρώτο κεφάλαιο	1.8.4	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Τεχνικές της κατάρτισης του προϋπολογισμού των εσόδων από την εμπορική διεύθυνση

Προϋπολογισμός εσόδων από την εμπορική διεύθυνση (πωλήσεις-marketing)	2.1	71
Συμμετέχοντες στον προϋπολογισμό των εσόδων	2.1.1	72
Τι λαμβάνουν υπόψη τους οι υπεύθυνοι των εμπορικών τμημάτων	2.1.2	72
Συνεισφορά των υπεύθυνων των εμπορικών τμημάτων στην διαδικασία του budgeting	2.1.3	73
Στοιχεία προϋπολογισμού των εσόδων	2.1.4	73
Ποσότητες πωληθέντων και τιμές ανά μονάδα	2.1.4.1	73
Λοιπά στοιχεία εσόδων	2.1.4.2	74
Πολιτική εκπτώσεων των τιμών	2.1.4.3	74
Κατάρτιση προϋπολογισμού πωλήσεων από τον υπεύθυνο οικονομικών	2.1.4.4	74
Βασικοί παράγοντες που επιδρούν στον προγραμματισμό των εσόδων	2.1.5	75
Έρευνα αγοράς	2.1.6	76
Συνήθη ζητήματα για τα οποία γίνεται έρευνα αγοράς	2.1.6.1	77
Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος	2.1.6.2	77
Μερίδιο των super markets στην αγορά	2.1.6.3	77
Κινητικότητα καταναλωτών	2.1.6.4	78
Προϋπολογισμός πωλήσεων με βάση τις μετρήσεις της αγοράς	2.1.7	78
Απολογισμός πωλήσεων της «Ε. Εμπορική»	2.1.7.1	78
Προϋπολογισμός πωλήσεων της «Ε. Εμπορική» με βάση την θέση της στην αγορά	2.1.7.2	79
Προϋπολογισμός πωλήσεων της «Ε. Εμπορική» με βάση το πελατολόγιό της	2.1.8	80
Προϋπολογισμός εμπορικής διεύθυνσης σε οντότητες παροχής υπηρεσιών	2.1.9	81
Προϋπολογισμός εμπορικής διεύθυνσης - Συμπέρασμα	2.1.10	82
Αναλυτική Εφαρμογή κατάρτισης budget εσόδων της οντότητας «Α Βιομηχανική»	2.2	82
Δεδομένα εφαρμογής «Α. Βιομηχανική»	2.2.1	83
Δομή της απολογιστικής κατάσταση p&l της «Α. Βιομηχανική»	2.2.1.1	83
Κατάρτιση αρχικού budget εσόδων για τη χρήση 202χ	2.2.2	84
Πρόβλεψη ποσοτήτων πωλήσεων για τη χρήση 202χ+1	2.2.2.1	84

Προϋπολογισμός αξίας πωλήσεων για τη χρήση 202χ+1	2.2.2.2	85
Τιμές πώλησης	2.2.2.3	86
Έλεγχος τιμών πώλησης από τον υπεύθυνο οικονομικών	2.2.2.4	87
Προϋπολογισμός πωλήσεων στο p&l budget της «Α»	2.2.2.5	88
Ανάλυση πωλήσεων για τις ανάγκες του budgeting	2.2.3	88
Ανάλυση πλάνου χονδρικών πωλήσεων για την χρήση 202χ+1	2.2.3.1	89
Ανάλυση πλάνου λιανικών πωλήσεων για την χρήση 202χ+1	2.2.3.2	92
Ανάλυση πλάνου εξαγωγών και πωλήσεων σε τρίτες χώρες για την χρήση 202χ+1	2.2.3.3	95
Μέση τιμή ανά κατηγορία του budget πωλήσεων	2.2.3.4	98
Η μέση τιμή ως σημαντικό εργαλείο για τον λογιστή -αναλυτή	2.2.3.5	99
Χρονοδιάγραμμα της κατάρτισης budget εσόδων	2.2.3.6	99
Ανάλυση πωλήσεων - Συμπέρασμα	2.2.3.7	99
«Α. Βιομηχανική» - Αποτελέσματα 1ου τριμήνου 202χ+1	2.3	100
Κατάρτιση p&l εσόδων για το 1ο τρίμηνο 202χ+1	2.3.1	100
Αναλυτικά αποτελέσματα α' τριμήνου 202X+1	2.3.2	101
Ανάλυση χονδρικών πωλήσεων α' τριμήνου 202X+1	2.3.2.1	101
Χαρακτηρισμός των αποκλίσεων από το budget πωλήσεων από τον υπεύθυνο οικονομικών	2.3.2.2	103
Ανάλυση λιανικών πωλήσεων α' τριμήνου 202X+1	2.3.2.3	104
Ανάλυση ενδοκοινοτικών πωλήσεων & εξαγωγών α' τριμήνου 202X+1	2.3.2.4	105
«Α» Βιομηχανική. Χαρακτηρισμός αποκλίσεων των εσόδων - Διαβουλεύσεις με την διοίκηση	2.4	107
Χαρακτηρισμός αποκλίσεων εσόδων από τον υπεύθυνο χονδρικών πωλήσεων	2.4.1	107
Πωλήσεις υπηρεσιών και λοιπών αποθεμάτων	2.4.1.1	109
Αποκλίσεις τιμών	2.4.1.2	109
Λοιπές αιτιολογίες από τους υπευθύνους	2.4.1.3	109
Διαβουλεύσεις ανάμεσα στην διοίκηση και τον υπεύθυνο χονδρικών πωλήσεων	2.4.1.4	110
Αποτέλεσμα διαβουλεύσεων ανάμεσα στην διοίκηση και τον υπεύθυνο χονδρικών πωλήσεων	2.4.1.5	110
Χαρακτηρισμός αποκλίσεων εσόδων από τον υπεύθυνο Λιανικών πωλήσεων	2.4.2	111
Επικοινωνία ανάμεσα στην διοίκηση και τον υπεύθυνο λιανικών πωλήσεων	2.4.2.1	111
Λιανικές πωλήσεις - Αποφάσεις για τη συνέχεια	2.4.2.2	112
Χαρακτηρισμός αποκλίσεων εσόδων από τον υπεύθυνο εξαγωγών	2.4.3	112
Επικοινωνία ανάμεσα στην διοίκηση και τον υπεύθυνο εξαγωγών	2.4.3.1	113

Χαρακτηρισμός των αποκλίσεων ως βασικό εργαλείο διοίκησης	2.4.4	113
«Α. Βιομηχανική» - Αναθεώρηση προϋπολογισμού πωλήσεων (Revised sales budget)	2.5	114
Αναθεώρηση προϋπολογισμού χονδρικών πωλήσεων	2.5.1	114
Παρατηρήσεις επί του αναθεωρημένου budget χονδρικής	2.5.2	117
Αναθεωρημένο budget χονδρικών πωλήσεων - Προϊόντα	2.5.2.1	117
Αναθεωρημένο budget χονδρικής - Εμπορεύματα	2.5.2.2	118
Μέσες τιμές - Βασικές επισημάνσεις	2.5.2.3	118
Αναθεώρηση προϋπολογισμού λιανικών πωλήσεων	2.5.3	119
Παρατηρήσεις επί του αναθεωρημένου budget λιανικών πωλήσεων	2.5.4	122
Αναθεωρημένο budget λιανικών πωλήσεων - Προϊόντα	2.5.4.1	122
Αναθεωρημένο budget λιανικών πωλήσεων - Εμπορεύματα	2.5.4.2	123
Αναθεώρηση προϋπολογισμού εξαγωγών	2.5.4.3	124
Παρατηρήσεις επί του αναθεωρημένου budget πωλήσεων εξωτερικού	2.5.5	126
Αναθεωρημένο budget πωλήσεων εξωτερικού - Προϊόντα	2.5.5.1	126
Αναθεωρημένο budget πωλήσεων εξωτερικού - Εμπορεύματα	2.5.5.2	127
Έγκριση α' αναθεώρησης - Αναθεωρημένο ρ&I εσόδων	2.5.6	128
Αναθεωρημένο ρ&I εσόδων	2.5.6.1	128
Χρονοδιάγραμμα της αναθεώρησης του προϋπολογισμού των εσόδων	2.5.6.2	128
Αναθεώρηση του προϋπολογισμού εσόδων πολύ μικρής οντότητας	2.5.6.3	129
Αναθεώρηση του προϋπολογισμού εσόδων - Συμπέρασμα	2.5.6.4	129
Αναλυτική εφαρμογή κατάρτισης budget εσόδων ιδιωτικής κλινικής	2.6	130
Ιδιωτική κλινική «Κ» - Budget 202x+1 (Δεδομένα εφαρμογής)	2.6.1	130
Ο κλάδος υγείας	2.6.1.1	130
Άντληση πληροφοριών για τον κλάδο υγείας	2.6.1.2	131
Η αγορά των ιδιωτικών κλινικών	2.6.1.3	132
Αριθμός των εξελθόντων ασθενών	2.6.1.4	132
Πληθυσμός Νομού και γύρω περιοχών	2.6.1.5	132
Περιγραφή των τμημάτων της κλινικής	2.6.2	133
Γενική νοσηλευτική μονάδα	2.6.2.1	133
Διαγνωστικά Εργαστήρια	2.6.2.1	134
Παραδοχές για την πληρότητα (αριθμό νοσηλευόμενων) της κλινικής - Budget 202x+1	2.6.3	134
Παραδοχές για τον συνολικό αριθμό των νοσηλευόμενων	2.6.3.1	134

Αριθμός των νοσηλευόμενων στον παθολογικό και χειρουργικό τομέα	2.6.3.2	136
Αριθμός των γεννήσεων στην κλινική	2.6.3.3	136
Αριθμός ασθενών αιμοκάθαρσης	2.6.3.4	137
Προϋπολογισμός εσόδων «Κ» για το έτος 202χ+1	2.6.4	138
Παραδοχές για τον υπολογισμό των νοσηλίων	2.6.4.1	138
Υπολογισμός εσόδων κλινικής - Budget 202χ+1	2.6.4.2	138
Έσοδα εργαστηρίων - Budget 202χ+1	2.6.5	139
Αριθμός διαγνωστικών τεστ	2.6.5.1	139
Τιμοκατάλογος εργαστηρίων	2.6.5.2	139
Budget εσόδων εργαστηρίων	2.6.5.3	140
Προϋπολογισμός εσόδων κλινικής - Συμπέρασμα	2.6.6	142
Απολογισμός εσόδων της διαδικασίας budgeting – Έσοδα ΕΛΠ	2.6.7	142

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Τεχνικές της κατάρτισης του προϋπολογισμού της λειτουργίας της παραγωγής

Budget Παραγωγής - Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός	3.1	145
Συμμετέχοντες στις διαδικασίες κατάρτισης budget παραγωγής	3.1.1	146
Αρμοδιότητες υπευθύνου παραγωγής	3.1.1.1	146
Αρμοδιότητες υπευθύνου αγορών	3.1.1.2	147
Αρμοδιότητες υπευθύνων λοιπών τμημάτων	3.1.1.3	147
Αρμοδιότητες υπευθύνου αγορών εξοπλισμού Cap - ex	3.1.1.3	148
Αρμοδιότητες υπευθύνου οικονομικών (budgeting)	3.1.1.4	148
Στοιχεία του κόστους και των λοιπών δαπανών με βάση τα ΕΛΠ	3.2	148
Κόστος αγοράς αποθεμάτων	3.2.1	149
Κόστος αγοράς στην εισαγωγή αποθεμάτων με βάση το τιμολόγιο εκτελωνιστή	3.2.1.1	149
Budget αγορών (αποθεμάτων) με βάση τις ποσότητες και τις τιμές	3.2.1.2	150
Σύντομος τρόπος κατάρτισης Budget αγορών (αποθεμάτων)	3.2.1.3	150
Αναλυτικό Budget αγοράς εμπορεύματος Ε1	3.2.1.4	151
Αναλυτικό Budget αγοράς πρώτης ύλης ΠΥ1	3.2.1.5	152
Αποκλίσεις από το budget αγορών	3.2.1.6	152
Budget αγορών και εσωτερικός κανονισμός	3.2.1.7	152
Κόστος παραγωγής προϊόντων	3.2.2	153
Τύπος υπολογισμού κόστους παραγωγής	3.2.2.1	154

Τύπος υπολογισμού κόστους μετατροπής	3.2.2.2	154
Γ.Β.Ε. με βάση τους κωδικούς του ΕΓΛΣ	3.2.2.3	154
Συνοπτικό διάγραμμα στοιχείων κόστους βιομηχανικής οντότητας	3.2.2.4	156
Στοιχεία του κόστους παραγωγής βάσει υποδείγματος Β.2.1 των ΕΛΠ	3.2.2.5	156
Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής (α' ύλες - υλικά)	3.2.3	157
Προϋπολογισμός ποσοτήτων πρώτων υλών και υλικών	3.2.3.1	158
Τεχνικές προδιαγραφές	3.2.3.2	158
Φύρα παραγωγής	3.2.3.3	158
Υποπροϊόντα	3.2.3.4	159
Αποκλίσεις από το budget αναλώσεων πρώτων υλών και υλικών	3.2.3.5	159
Budget αναλώσεων πρώτων υλών και υλικών όταν έχουμε φάσεις παραγωγής	3.2.3.6	160
Έλεγχος των αποκλίσεων στις αναλώσεις πρώτων υλών και υλικών - Αναθεώρηση budget παραγωγής	3.2.3.7	161
Προϋπολογισμός της αξίας των αναλώσεων πρώτων υλών και υλικών	3.2.3.8	161
Εφαρμογή «Άλφα Βιομηχανική» - Budget παραγωγής (α' ύλες - υλικά)	3.2.4	161
«Άλφα βιομηχανική» - Τεχνικές προδιαγραφές για τα προϊόντα 1, 2, και 3	3.2.4.1	162
«Άλφα βιομηχανική» - Budget αναλώσεων πρώτων υλών και υλικών	3.2.4.2	162
«Άλφα βιομηχανική» - Budget αναλώσεων πρώτων υλών και υλικών (Α' τρίμηνο 202χ+1)	3.2.4.3	163
«Άλφα βιομηχανική» - Αποτελέσματα αναλώσεων α' τριμήνου	3.2.4.4	164
Αναλώσεις α' τριμήνου από το ισοζύγιο αποθήκης	3.2.4.5	164
Αποκλίσεις αναλώσεων α' τριμήνου σε σχέση με το budget	3.2.4.6	165
Αναλώσεις α' τριμήνου ύστερα από φυσική απογραφή	3.2.4.7	165
Επιμερισμός διαφορών στα έτοιμα προϊόντα	3.2.4.8	166
Αναθεώρηση budget πρώτων υλών	3.2.4.9	167
Πλάνο σε συνδυασμό με πλάνο αποθεμάτων - «Α. Βιομηχανική»	3.2.5	167
Η διαχείριση των αποθεμάτων γενικά	3.2.5.1	168
Η διαχείριση των αποθεμάτων - «Α. Βιομηχανική»	3.2.5.2	168
«Α. Βιομηχανική» - Πλάνο πωλήσεων για τη χρήση 2022	3.2.5.3	169
«Α. Βιομηχανική» - Επιθυμητό απόθεμα τέλους μήνα	3.2.5.4	169
«Α. Βιομηχανική» - Αποθέματα ετοιμών την 31/12/2021	3.2.5.5	170
«Α. Βιομηχανική» - Μηνιαίες ποσότητες παραγωγής με βάση το πλάνο πωλήσεων, το απόθεμα και το επιθυμητό ύψος αποθεμάτων	3.2.5.6	170

«Α. Βιομηχανική» - Αγορές πρώτων υλών με βάση την πολιτική αποθεμάτων	3.2.5.7	171
Στοιχεία του κόστους παραγωγής υπηρεσιών	3.2.6	171
Προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες (Activity based budgeting)	3.2.6.1	172
Παράδειγμα Activity based budgeting	3.2.6.2	172
Μειονεκτήματα της μεθόδου Activity Based Budgeting	3.2.6.3	173
Προϋπολογισμός κόστους υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες των πελατών	3.2.6.4	173
Συμπλήρωση κενής φόρμας από τον υπεύθυνο παραγωγής	3.2.6.5	175
Κόστος λοιπών λειτουργιών	3.2.7	175
Ανάλυση - παρακολούθηση λειτουργικών εξόδων	3.3	176
Ευθύνες των προϊσταμένων για τα έξοδα των τμημάτων τους	3.3.1	176
Κατ' είδος ανάλυση εξόδων ομάδας 6	3.3.2	177
Ανάλυση εξόδων ομάδας 6 ανά προορισμό (τμήμα)	3.3.3	177
Παρακολούθηση του λειτουργικού κόστους στην Αναλυτική Λογιστική (προαιρετικά)	3.3.2.1	177
Διαδικασία budgeting με την χρήση της Αναλυτικής Λογιστικής	3.3.3.2	178
Φύλλο μερισμού	3.3.3.3	179
Προϋπολογισμός Γενικών εξόδων	3.4	179
Παροχές σε εργαζομένους	3.4.1	179
Συμπλήρωση κενής φόρμας από τους υπευθύνους των τμημάτων	3.4.1.1	181
Ποια τμήματα συμμετέχουν στο budget του κόστους προσωπικού	3.4.1.2	182
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	3.4.1.3	183
Υπολογισμός κόστους προσωπικού	3.4.1.4	184
Υπολογισμός κόστους παροχών στο προσωπικό μιας περιόδου (μήνας, ημέρα, ώρα)	3.4.1.5	185
Παράδειγμα υπολογισμού κόστους παροχών στο προσωπικό	3.4.1.6	185
Budget κόστους προσωπικού από μηδενική βάση	3.4.1.7	187
Κόστος αδράνειας προσωπικού	3.4.1.8	187
Πρότυπο κόστος ως βάση υπολογισμού του κόστους αδράνειας	3.4.1.9	188
Λογαριασμός «Αμοιβές για υπηρεσίες» (ΕΓΛΣ 61)	3.4.2	189
Συμπλήρωση κενής φόρμας από τους υπευθύνους των τμημάτων	3.4.2.1	191
Ποια τμήματα συμμετέχουν στο budget του κόστους των αμοιβών για υπηρεσίες από τρίτους	3.4.2.2	192
Λογαριασμός «Αμοιβές για Ενέργεια, ύδρευση τηλεπικοινωνίες Ενοίκια κλπ. » (παροχές τρίτων) (ΕΓΛΣ 62)	3.4.3	192
Ανάλυση «παροχών τρίτων» σε σταθερές και μεταβλητές	3.4.2.1	195

Συμπλήρωση κενής φόρμας από τους υπευθύνους των τμημάτων	3.4.3.2	196
Ποια τμήματα συμμετέχουν στο budget των παροχών τρίτων	3.4.3.3	196
Φόροι και τέλη (πλην φόρου εισοδήματος) (ΕΓΛΣ 63)	3.4.4	197
Συμπλήρωση κενής φόρμας	3.4.4.1	198
Μη εκπιπτόμενος ΦΠΑ	3.4.4.2	198
Λογαριασμός «Διάφορα Λειτουργικά Έξοδα» (ΕΓΛΣ 64)	3.4.5	199
Συμπλήρωση κενής φόρμας από τους υπευθύνους των τμημάτων	3.4.5.1	200
Δαπάνες Έρευνας & Ανάπτυξης	3.4.5.2	201
Δαπάνες διαφήμισης και προώθησης	3.4.5.3	201
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα (Λογαριασμός 65)	3.4.6	202
Προϋπολογισμός τόκων - Αρμόδιο τμήμα-διαδικασία	3.4.6.1	202
Ευθύνες του υπεύθυνου για την διαχείριση διαθεσίμων (treasury manager)	3.4.6.2	203
Ιδανικό ύψος διαθεσίμων	3.4.6.3	203
Ευθύνες του υπεύθυνου για ιδιοπαραγωγή παγίων	3.4.6.3	204
Παράδειγμα προϋπολογισμού χρεωστικών στόχων	3.4.6.4	205
Προϋπολογισμός χρεωστικών τόκων - Συμπέρασμα	3.4.6.5	206
Πολύ μικρές οντότητες - Προϋπολογισμός χρεωστικών τόκων	3.4.6.6	207
«Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα» στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των ΕΛΠ	3.4.6.7	207
Πίνακας επενδύσεων – αποσβέσεις παγίων cap-ex	3.4.7	207
Αποσβέσεις	3.4.7.1	208
Παρακολούθηση αποσβέσεων (Λογαριασμός 66)	3.4.7.2	208
Αναγνώριση αποσβέσεων από τα ΕΛΠ	3.4.7.3	209
Παράδειγμα υπολογισμού αποσβέσεων	3.4.7.4	209
Μέθοδοι υπολογισμού των αποσβέσεων - Συμπέρασμα	3.4.7.5	211
Αποσβέσεις σύμφωνα με τον Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος	3.4.7.6	212
Διαφορές των αποσβέσεων μεταξύ ΚΦΕ και ΕΛΠ	3.4.7.7	215
Ποιες λειτουργίες και τμήματα επιβαρύνονται με αποσβέσεις	3.4.7.8	216
Προϋπολογισμός προβλέψεων	3.4.8	217
Παρακολούθηση προβλέψεων (Λογαριασμός 68)	3.4.8.1	217
Ποιες λειτουργίες και τμήματα επιβαρύνονται με προβλέψεις	3.4.8.2	218
Σχηματισμός πρόβλεψης για το κόστος απομάκρυνσης ή αποκατάστασης πάγιου που σχετίζεται με την παραγωγή	3.4.8.3	219
Προϋπολογισμός γενικών λειτουργικών εξόδων και χρηματοοικονομικές καταστάσεις (χ.κ.)	3.4.9	219
Μορφή κενής φόρμας προς συμπλήρωση από τους υπευθύνους των τμημάτων	3.4.9.1	220

Συμπλήρωση κενής φόρμας από τους υπευθύνους των τμημάτων	3.4.9.2	221
Προϋπολογισμός μη λειτουργικών εξόδων	3.5	221

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αναλυτική Εφαρμογή Κατάρτισης προϋπολογισμού λειτουργικών δαπανών σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό

Αναλυτική εφαρμογή budget αγορών και λοιπών δαπανών (Λ. ΑΕΒΕ)	4.1	225
P&L (αποτελέσματα) και ανάλυση της χρήσης 202X (Λ ΑΕΒΕ)	4.1.1	225
Αποτελέσματα της χρήσης 202X για την «Λ. ΑΕΒΕ» (με βάση το υπόδειγμα Β.2.1 των ΕΛΠ)	4.2	230
Budget δαπανών της χρήσης 202X (Λ. ΑΕΒΕ)	4.3	232
Προβλεπόμενα έσοδα - αγορές της χρήσης 202X+1	4.3.1	232
Budget αγορών χρήσης 202X+1	4.3.2	232
Budget τμήματος παραγωγής χρήσης 202X+1	4.3.3	233
Budget τμήματος παραγωγής (Λ. ΑΕΒΕ) - Επισημάνσεις.	4.3.4	236
Budget γενικής διεύθυνσης χρήσης 202X+1	4.3.5	237
Budget οικονομικών υπηρεσιών χρήσης 202X+1.	4.3.6	240
Budget λειτουργίας διάθεσης χρήσης 202X+1.	4.3.7	242
Budget λειτουργίας διάθεσης – επισημάνσεις - συμπεράσματα.	4.3.8	246
Τρόπος ανάλυσης λογαριασμών για το budget των δαπανών	4.3.9	247
Έγκριση αρχικού budget δαπανών της χρήσης 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.4	247
Προϋπολογιστικός ισολογισμός και ταμειακές ροές	4.4.1	248
P&L budget της χρήσης 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.4.2	248
Παρατηρήσεις επί του p&l budget 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.4.3	250
Εναλλακτικοί τρόποι παρουσίασης του P&L budget της «Λ. ΑΕΒΕ»	4.4.4	251
«Pro Forma» κατάσταση αποτελεσμάτων 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.4.5	251
Αποτελέσματα α' τριμήνου 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.5	252
Έξοδα παραγωγής α' τριμήνου 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.5.1	252
Χαρακτηρισμός αποκλίσεων τμήματος παραγωγής	4.5.2	255
Έξοδα γενικής διεύθυνσης α' τριμήνου 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.5.3	256
Έξοδα οικονομικού τμήματος, α' τριμήνου 202X+1 (Λ. ΑΕΒΑ)	4.5.4	258
Πωλήσεις α' τριμήνου 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.5.5	261
Έξοδα τμήματος διαθέσεως α' τριμήνου 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.5.6	261
Αποτελέσματα α' τριμήνου 202X+1 (Λ. ΑΕΒΕ)	4.5.7	264

Συμφωνία (επαλήθευση) συνολικού p&i με budget τμημάτων (Λ. ΑΕΒΕ)	4.5.8	267
Αποτελέσματα α' τριμήνου - Συμπέρασμα	4.5.9	268
«Λ ΑΕΒΕ» Α' Αναθεώρηση του budget των τμημάτων	4.6	268
Αναθεωρημένο πλάνο πωλήσεων - αγορών	4.6.1	269
Αναθεωρημένο budget τμήματος παραγωγής	4.6.2	270
Δαπάνες τμήματος παραγωγής που μειώνονται λόγω της αναθεώρησης των εσόδων	4.6.3	273
Αναθεωρημένο budget τμήματος γενικής διεύθυνσης	4.6.4	274
Αναθεωρημένο budget οικονομικού τμήματος	4.6.5	276
Αναθεωρημένο budget λειτουργίας διαθέσεως	4.6.6	278
Δαπάνες εμπορικού τμήματος που μειώνονται λόγω της αναθεώρησης των εσόδων	4.6.7	280
Κόστος αδρανείας εξαιτίας της αναθεώρησης των εσόδων	4.6.8	281
Αναθεωρημένο p&i (Λ ΑΕΒΕ) - Επισημάνσεις	4.7	281
Συμφωνία (επαλήθευση) αναθεωρημένου p&i	4.7.1	283
Pro forma αποτελέσματα χρήσεως 202Χ+1 μετά την αναθεώρηση	4.7.2	283
Συμπεράσματα και επισημάνσεις (Λ. ΑΕΒΕ)	4.7.3	284
Τεχνική Φορολογικού προγραμματισμού (πολύ μικρές οντότητες)	4.8	285
Εκτίμηση πληρωτέου φόρου εισοδήματος ατομικής επιχείρησης	4.8.1	286
Υπολογισμός φόρου με βάση την κλίμακα των φυσικών προσώπων	4.8.1.1	287
Υπολογισμός φόρου με βάση τον φορολογικό συντελεστή των νομικών προσώπων	4.8.1.2	288
Φορολογικός προγραμματισμός - Συμπέρασμα	4.8.2	289

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Οικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων με βάση τον ετήσιο προϋπολογισμό

Ανάλυση νεκρού σημείου - ανάλυση ευαισθησίας (Λ. ΑΕΒΕ)	5.1	293
Ορισμός νεκρού σημείου	5.1.1	293
Σταθερά – μεταβλητά κόστη (Λ. ΑΕΒΕ)	5.1.2	294
Σταθερά / μεταβλητά κόστη - Διευκρινίσεις	5.1.2.1	296
Υπολογισμός νεκρού σημείου (Λ. ΑΕΒΕ)	5.1.3	296
Ανάλυση νεκρού σημείου	5.1.3.1	297
Μεταβολές στα καθαρά κέρδη από τις αυξομειώσεις ποσοτήτων	5.1.3.2	298
Γραφική παράσταση νεκρού σημείου της «Λ»	5.1.3.3	298

Ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity)	5.2	299
Ανάλυση ευαισθησίας σε μεταβολές των επιτοκίων (Λ. ΑΕΒΕ)	5.2.1	300
Ανάλυση ευαισθησίας σε μεταβολές του α' περιθωρίου κέρδους (Λ. ΑΕΒΕ)	5.2.2	301
Α' περιθώριο κέρδους, στο αναθεωρημένο budget της «Λ. ΑΕΒΕ»	5.2.3	302
Α' περιθώριο κέρδους ανά κατηγορία πωληθέντων (Λ. ΑΕΒΕ)	5.2.4	303
Αξιολόγηση της εκμετάλλευσης των πωληθέντων ανά κατηγορία	5.2.4.1	304
Απίες μεταβολής του α' περιθωρίου κέρδους	5.2.4.2	304
Μεταβολές του ποσοστού α' περιθωρίου κέρδους των προϊόντων βαφής μαλλιών	5.2.4.3	305
Συσχέτιση εσόδων και κόστους	5.3	306
Συσχέτιση εσόδων και κόστους με συγκεκριμένα είδη	5.3.1	307
Συσχέτιση εσόδων και κόστους για budget και κοστολόγηση	5.3.2	307
«Παραδοσιακή» – «Σύγχρονη κοστολόγηση»	5.3.3	308
Παράδειγμα επιμερισμού Γ.Β.Ε.	5.3.4	308
Ορθός καταλογισμός άμεσων δαπανών	5.3.5	309
Επιμερισμός έμμεσων δαπανών	5.3.6	310
Κοστολόγηση ανά δραστηριότητα (ABC)	5.3.7	311
Παράδειγμα κόστος δοκιμών με την χρήση της ABC	5.3.8	312
Συντελεστές δυσχέρειας	5.3.9	314
Επιμερισμός των δαπανών στις οντότητες παροχής υπηρεσιών	5.4	314
Εντοπισμός ζημιογόνων ειδών και ειδών υψηλής κερδοφορίας	5.5	315
Συσχέτιση των πωλούμενων ειδών με τα μεταβλητά κόστη της «Λ»	5.5.1	315
Κόστος εμπορευμάτων, α' υλών και υλικών	5.5.1.1	316
Συσχέτιση αποσβέσεων παραγωγής με συγκεκριμένα είδη	5.5.1.2	317
Συσχέτιση λοιπών ΓΒΕ με συγκεκριμένα είδη	5.5.1.2	317
Συσχέτιση εξόδων λοιπών λειτουργιών με συγκεκριμένα είδη	5.5.1.3	317
Συσχέτιση χρεωστικών τόκων με συγκεκριμένα είδη	5.5.1.4	318
Συσχέτιση των πωλούμενων ειδών με τα σταθερά κόστη της «Λ»	5.5.2	319
Συσχέτιση υπερωριών προσωπικού με συγκεκριμένα είδη	5.5.2.1	319
Συσχέτιση λοιπών σταθερών δαπανών με συγκεκριμένα είδη	5.5.2.2	320
P&L ανά είδος ή υπηρεσία	5.5.3	320
Παράδειγμα ενός p&l ανά είδος ή υπηρεσία	5.5.3.1	321
P&L προϊόντος βαφής μαλλιών με κωδικό Β1	5.5.3.2	323
P&L προϊόντος κρέμας χεριών κωδικό με κωδικό Κ1	5.5.3.3	323

P&L εμπορεύματος με κωδικό E1	5.5.3.4	323
P&L εμπορεύματος με κωδικό E2	5.5.3.5	323
Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός παραγωγής	5.6	324
Προγραμματισμός παραγωγής εποχικών προϊόντων	5.6.1	324
Προγραμματισμός παροχής εποχικών υπηρεσιών	5.6.2	325
Προγραμματισμός παραγωγής και ύψος αποθεμάτων	5.6.3	325
Πλεονεκτήματα διατήρησης υψηλών αποθεμάτων	5.6.3.1	325
Μειονεκτήματα διατήρησης υψηλών αποθεμάτων	5.6.3.2	326
Προγραμματισμός παραγωγής και τιμολογιακή πολιτική	5.6.4	326
Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός παραγωγής – Συμπέρασμα	5.6.5	326

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Αριθμοδείκτες / Προϋπολογιστικός Ισολογισμός / Ταμειακές Ροές / Ταμειακός Προϋπολογισμός

Αριθμοδείκτες και ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων	6.1	331
Αξιολόγηση μιας περιόδου ή μιας οντότητας με την χρήση αριθμοδεικτών	6.1.1	332
Μειονεκτήματα της χρήσης αριθμοδεικτών	6.1.2	332
Ορθή χρήση των αριθμοδεικτών	6.1.3	333
Αναλυτικό παράδειγμα «Α. ΑΕ» - Παρουσίαση αριθμοδεικτών	6.2	333
Ανάλυση ρευστότητας	6.2.1	335
Δείκτες ρευστότητας - Παράδειγμα οντότητα «Α. ΑΕ»	6.2.1.1	335
Άλλες ενδείξεις για την ρευστότητα μιας οντότητας	6.2.1.2	336
Καθημερινή παρακολούθηση της ρευστότητας μιας οντότητας	6.2.1.3	336
Αριθμοδείκτες δραστηριότητας	6.2.2	337
Αριθμοδείκτης ταχύτητας εισπραξης απαιτήσεων	6.2.3	338
Τιμές του δείκτη ταχύτητας εισπράξεων απαιτήσεων που είναι επιθυμητές	6.2.3.1	339
Προσαρμογή του δείκτη ταχύτητας εισπράξεων απαιτήσεων	6.2.3.2	339
Δείκτης ταχύτητας εισπράξεων απαιτήσεων για την διαδικασία του budgeting	6.2.3.3	339
Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων	6.2.4	340
Τιμές του δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων που είναι επιθυμητές	6.2.4.1	341
Προσαρμογή του δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων	6.2.4.2	341
Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων για την διαδικασία του budgeting	6.2.4.3	341
Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ανά κατηγορία αποθεμάτων	6.2.4.4	342

Λοιποί δείκτες δραστηριότητας	6.2.5	342
Δείκτες αποδοτικότητας	6.2.6	343
Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίου	6.2.7	347
Αριθμοδείκτες Επενδύσεων	6.2.8	348
Επένδυση σε μετοχές εισηγμένων εταιρειών	6.2.8.1	349
Προϋπολογιστικός Ισολογισμός	6.3	349
Δεδομένα εφαρμογής για την «Λ. ΑΕΒΕ»	6.3.1	350
Αριθμοδείκτες για την κατάρτιση του budget 202X+1	6.3.1.1	351
Επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό Cap-ex	6.3.2	352
Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	6.3.2.1	352
Τιμές (παραδοχές) λοιπών στοιχείων την 31/12/202X+1	6.3.3	353
Κατάρτιση προϋπολογιστικού Ισολογισμού	6.3.4	353
Από τον προϋπολογιστικό Ισολογισμό στις προϋπολογιστικές ταμειακές ροές	6.4	356
Χρηματοροές- Ορισμός	6.4.1	356
Έννοια και χρησιμότητα κατάστασης χρηματοροών	6.4.2	356
Στοιχεία για την κατάρτιση της κατάστασης χρηματοροών	6.4.3	357
Διακρίσεις χρηματοροών	6.4.4	358
Κατάσταση Χρηματοροών	6.4.5	359
Αλγεβρική συμφωνία κατάστασης χρηματοροών	6.4.6	361
Χρηματοροές της «Λ. ΑΕΒΕ»	6.5	362
Εφαρμογή της οικονομικής ανάλυσης για την λήψη αποφάσεων πολύ μικρής οντότητας	6.6	364
Εφαρμογή «Coffee OE» (πολύ μικρή οντότητα)	6.6.1	364
Δεδομένα εφαρμογής	6.6.1.1	364
Σκοπός της εφαρμογής	6.6.1.2	365
Σερβίρισμα καφέ (Πώληση αγαθού ή παροχή υπηρεσίας;)	6.6.1.3	365
«Coffee OE» - Αρχικά έξοδα σύστασης	6.6.1.4	367
«Coffee OE» - Εξοπλισμός (πάγια περιουσιακά στοιχεία)	6.6.1.5	367
«Coffee OE» - Σταθερές δαπάνες / Κόστος προσωπικού	6.6.1.6	368
Λογιστικός χειρισμός αποσβέσεων	6.6.1.7	369
«Coffee OE» - Υπολογισμός αποσβέσεων	6.6.1.8	370
«Coffee OE» - Μεταβλητές δαπάνες	6.6.1.9	371
«Coffee OE» - Τιμές πώλησης και μεταβλητά κόστη	6.6.1.10	372
«Coffee OE» - Ζητούμενα εφαρμογής	6.6.2	373
«Coffee OE» - Υπολογισμός νεκρού σημείου	6.6.3	373
Μίγμα (mix) των πωλήσεων – Μικτό περιθώριο %	6.6.3.1	373

Σταθερές δαπάνες προς κάλυψη	6.6.3.2	374
Ύψος πωλήσεων που απαιτείται	6.6.3.3	375
Ποσότητες πωληθέντων που απαιτούνται	6.6.3.4	375
Συμπέρασμα	6.6.3.5	376
Ταμειακή βάση	6.6.3.6	376
Παράδοση στους πελάτες κατ' οίκον (delivery)	6.6.4	377
Υποχρεώσεις για τον εργοδότη σύμφωνα με το άρθρο 56 του ν.4611/2019	6.6.4.1	377
Κόστος νέου υπαλλήλου	6.6.4.2	378
Μεταβλητές δαπάνες – Μικτό κέρδος	6.6.4.3	379
Απαιτούμενες πωλήσεις	6.6.4.4	379
Παράδοση στους πελάτες κατ' οίκον - Συμπέρασμα	6.6.4.5	380
Λοιπές επιχειρηματικές αποφάσεις για την «Coffee OE»	6.6.5	380

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Τρόπος κατάρτισης budget

Ετήσιο budget	7.1	383
Επικοινωνία με τους υπευθύνους της εταιρείας	7.2	384
Κατάρτιση budget - Συνοπτική παρουσίαση	7.3	384
Επίλογος		389
Χρήσιμες έννοιες		390
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ		393