



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΠΕΤΣΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΗΦΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2009**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στις μέρες μας αρκετές επιχειρήσεις και οικονομίες χρησιμοποιούν τον οικονομικό προγραμματισμό σαν εργαλείο ανάπτυξης και επέκτασης τους. Ο οικονομικός προγραμματισμός σε μια επιχείρηση/οργανισμό/οικονομία μπορεί να κατευθύνει τους οικονομικούς πόρους μιας με σκοπό να εκπληρώσει τους στόχους της οικονομίας. Επίσης ο έλεγχος που είναι σημαντικό συστατικό του οικονομικού προγραμματισμού γίνεται σε καθημερινό βαθμό σε μια επιχείρηση σε όλη την έκταση της με αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργεί της

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να αναλυθούν σε βάθος έννοιες του οικονομικού προγραμματισμού και της ανάπτυξης καθώς και να μελετηθούν τα επιμέρους στάδια του οικονομικού προγραμματισμού. Επιπρόσθετα μελετούνται και τα αναπτυξιακά προγράμματα ο σκοπός τους και η προσφορά τους σε μια επιχείρηση η μια οικονομία.

## **Ευχαριστίες**

**Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου για την βοήθεια που μου παρείχε προκειμένου να έρθει εις πέρας η πτυχιακή μου, καθώς και όλους όσους με βοήθησαν να ολοκληρωθεί η πτυχιακή μου εργασία.**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΜΕΡΟΣ Α΄

- Ο Οικονομικός προγραμματισμός

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

1.1.	Έννοια οικονομικού προγραμματισμού.....	7
1.1.1	Εξέλιξη του προγραμματισμού.....	8
1.2.	Τύποι οικονομικού προγραμματισμού.....	10
1.3.	Σκοπός οικονομικού προγραμματισμού.....	12
1.3.1.	Προσδιορισμός βαθμού απασχόλησης .....	12
1.3.2.	Η ανάθεση ευθύνης.....	13
1.4.	Αντικείμενο οικονομικού προγραμματισμού-περιεχόμενο του. ....	15
1.4.1	Περιεχόμενο οικονομικού προγραμματισμού.....	17
1.5.	Παγίδες που εμφανίζονται κατά τον προγραμματισμό.....	19
1.6.	Διακρίσεις κατ' αντικείμενο του οικονομικού προγραμματισμού.....	21
1.7.	Διακρίσεις κατά χρόνο του οικονομικού προγραμματισμού.....	22

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1.	Γενικά για τον βραχυχρόνιο προγραμματισμό.....	24
2.2.	Πρόγραμμα πωλήσεων.....	25
2.3.	Πρόγραμμα παραγωγής .....	26
2.4.	Πρόγραμμα εφοδιασμού.....	27
2.5.	Πρόγραμμα δαπανών.....	28
2.5.1.	Πρόγραμμα επενδύσεων.....	29

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ-ΓΡΑΜΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

3.1.	Γενικά για τον στρατηγικό προγραμματισμό.....	31
3.1.1.	Έννοια στρατηγικού προγραμματισμού.....	31
3.1.2.	Τα στάδια διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού.....	32
3.2.	Το στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο.....	34
3.3.	Στόχοι στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου.....	34
3.4.	Χαρ/κα στρατηγικού επιχ. Σχεδίου.....	35
3.5.	Μέθοδοι και συστήματα ελέγχου.....	36
3.5.1.	Προϋπολογισμός.....	36
3.5.2.	Διοίκηση βάση στόχων.....	37
3.6.	Γενικά για τον γραμμικό προγραμματισμό.....	38
3.7.	Βασικές προϋποθέσεις για εφαρμογή του γραμμικού προγραμματισμού.....	39

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### • ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Η οικονομική ανάπτυξη ενός οργανισμού και ο προγραμματισμός της

4.1.	Έννοια οικονομικής ανάπτυξης.....	40
4.2.	Προσδιοριστικοί παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης.....	41
4.3.	Γενικά.....	45
4.4.	Σκοποί του προγραμματισμού της ανάπτυξης.....	46
4.5.	Μορφές αναπτυξιακού προγραμματισμού.....	47
4.6.	Συστατικά προαπαιτούμενα προγράμματος ανάπτυξης.....	49

4.7. Αρχές που διέπουν την διαμόρφωση ενός αναπτυξιακού προγράμματος.....51

### **ΜΕΡΟΣ 3**

- **Έλεγχος αναπτυξιακών προγραμμάτων – συμπεράσματα.**

### **Κεφάλαιο 8**

5.1. Έλεγχος αναπτυξιακών προγραμμάτων.....53

5.2. Η διοικητική οργάνωση του προγραμματισμού.....54

    Συμπεράσματα.....

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο Οικονομικός προγραμματισμός είναι το βασικότερο εργαλείο ανάπτυξης ενός οργανισμού η και μιας οικονομίας γενικότερα και αυτό γιατί μπορεί να θεωρηθεί σαν η διαδικασία με την οποία μια κοινωνία προσπαθεί να επηρεάσει να κατευθύνει και σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και να ελέγξει την πορεία της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο χρόνο. Σκοπός του είναι να καθοριστεί η οικονομική δράση της επιχείρησης και να επιτευχθεί κέρδος στην επιχείρηση και να επιτευχθεί η ανάπτυξη της επιχείρησης όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω.

Αναφέροντας τα είδη του προγραμματισμού θα πρέπει να πούμε ότι ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός βοηθά στην παρακολούθηση των βραχυπρόθεσμων στοιχείων της επιχείρησης ενώ ο μακροπρόθεσμος ασχολείται με τις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι τα επενδυτικά σχέδια. (προϋπολογισμός, μισθοδοσία, πρόγραμμα πωλήσεων, δαπανών κ.α.). εξίσου σημαντικός είναι και ο στρατηγικός προγραμματισμός ο οποίος περιλαμβάνει τους στόχους μιας οργάνωσης καθώς και όλες εκείνες τις μεθόδους οι οποίες διαβεβαιώνουν ότι τα προγράμματα του οργανισμού εκτελούνται σωστά.

Στόχος του προγραμματισμού είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης/οργανισμού/κράτους. Πιο συγκεκριμένα όταν αναφερόμαστε στην ανάπτυξη μας έρχονται στο νου λέξεις όπως εκσυγχρονισμός και έρευνα σχετικά με την οργάνωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης η μιας οικονομίας.

Σκοπός της εργασίας είναι να αναλυθούν οι βάθος οι έννοιες του προγραμματισμού και της ανάπτυξης και επιπρόσθετα να δούμε τις λειτουργίες του οικονομικού προγραμματισμού καθώς και του προγραμματισμού της ανάπτυξης ο οποίος αφορά την σωστή κατεύθυνση που πρέπει να παρθεί για επιταχυνθεί ο νεωτερισμός ο οποίος γίνεται με την μορφή επενδύσεων εξαγορών και άλλων μέσων.

## Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

### 1.1.Εννοια οικονομικού προγραμματισμού

«Ο οικονομικός προγραμματισμός μπορεί να ορισθεί σαν η διαδικασία με την οποία μια κοινωνία προσπαθεί να επηρεάσει να κατευθύνει και σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και να ελέγξει τον τρόπο απασχολήσεως των οικονομικών της πόρων κατά τη διαδρομή του χρόνου,προκειμένου να πετυχει μια σειρά από προκαθορισμένους στόχους.

Αυτό που προκύπτει από τον ορισμό είναι τα κύρια χαρ/κα του προγραμματισμού.Ειδικότερα 1)θα πρέπει να αναφέρετε στο μέλλον 2)να περιλαμβάνει μια ενέργεια και 3)να υπάρχει ένας φορέας ο οποίος θα προκαλέσει τη μελλοντική ενέργεια» (Θεοδόρου Α. Σκουντζου 1987).

Ο προγραμματισμός διακρίνεται με βάση διάφορες έννοιες σε κρατικό παρεμβατισμο, αποφάσεις κλπ..

Συγκεκριμένα ο κρατικός παρεμβατισμός εκδηλώνεται έξω από τα πλαίσια ενός οικονομικού προγράμματος.Οι προβλέψεις των μελλοντικών γεγονότων αν και χρησιμοποιούνται συχνά στον οικονομικό προγραμματισμο,δεν περιλαμβάνουν απαραίτητα την ενέργεια για την πραγματοποίησή τους η αποτροπή της πραγματοποίησής τους.Οι αποφάσεις που αναφέρονται στην επιλογή μεταξύ αλληλοσυγκρουόμενων εναλλακτικών καταστάσεων δεν περιλαμβάνουν καμία ενεργεια,ουτε μελλοντικό χρόνο.

Επιπρόσθετα τα βραχυχρόνια προγράμματα εντάσσονται στο πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού και επιβάλλεται να έχουν συνοχή στις αποφάσεις τους για να υπάρχει μια κοινή κατεύθυνση με αποτέλεσμα να επιτύχουν οι στόχοι της επιχείρησης.

#### 1.1.1. Εξέλιξη του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός κατά την μακροχρόνια εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις περάσω τα παρακάτω στάδια εξέλιξης:



- **Στάδιο 1:προϋπολογιστικός προγραμματισμός**

Οι επιχειρήσεις στο στάδιο αυτό δίνουν έμφαση στην ετοιμασία των ετήσιων προϋπολογισμών. Μέσω του προϋπολογιστικού προγραμματισμού γίνεται προσπάθεια να προβλεφθούν οι πωλήσεις και εισροή του κεφαλαίου στην επιχείρηση του επόμενου έτους, όπως επίσης να προσδιοριστούν οι χρηματοοικονομικοί στόχοι και να παρακολουθούνται τα έσοδα και οι δαπάνες, και τέλος να δημιουργηθεί ένα σύστημα βραχυχρόνιου προγραμματισμού και ελέγχου. Στο στάδιο αυτό δίνεται έμφαση στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο.

- **Στάδιο 2:προγραμματισμός βάση προβλέψεων**

Στο στάδιο αυτό αναπτύσσεται ο προγραμματισμός των δαπανών και επενδύσεων.

Ο χρονικός ορίζοντας προβλέψεων επεκτείνεται σ' αυτό το στάδιο, τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν καλύτερες μεθόδους προβλέψεων και να γνωρίζουν από πριν τις συνθήκες του περιβάλλοντος εκτός της επιχείρησης ώστε να προσδιορίσουν καλύτερες μεθόδους προβλέψεων και να γνωρίζουν από πριν τις συνθήκες του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορίσουν τις επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

- **Στάδιο 3:μακροχρόνιος προγραμματισμός**

Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός αναπτύχθηκε για να δίνει η επιχείρηση και έμφαση στο μέλλον.

Κατά τον μακροχρόνιο προγραμματισμό, τα στελέχη επιλέγουν την πιο πιθανή εκτίμηση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος καθώς και τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Από αυτή την διαδικασία αναπτύσσεται καλύτερη στρατηγική στο μέλλον.

- **Στάδιο 4:στρατηγικός προγραμματισμός**

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί πρόσφατη εξέλιξη του προγραμματισμού, και κατά τον Gluek ονομάζεται προγραμματισμός δεύτερης γενιάς.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει την διάγνωση και την μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και την ανάλυση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και την ανάλυση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και την ανάλυση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης. Αναπτύσσονται πολλές εναλλακτικές στρατηγικές αφού αξιολογηθούν επιλέγεται η καλύτερη δυνατή στρατηγική για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού συνδέεται απευθείας με τις αποφάσεις των λειτουργιών/ τμημάτων της επιχείρησης.

Η ολοκληρωμένη αυτή προσέγγιση στον προγραμματισμό και τη δράση εκπληρώνεται με την παρουσία 2 στοιχείων:

1. Διάχυσης της στρατηγικής σκέψης σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ειδικότερα τα διευθυντικά στελέχη, όλων των επιπέδων, έχουν μάθει να σκέφτονται στρατηγικά
2. Διασύνδεσης όλων των δραστηριοτήτων μονάδων/τμημάτων της επιχείρησης μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού. Ειδικότερα η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού διασύνδεει όλα τα τμήματα της επιχείρησης, είναι ευέλικτη και δημιουργική. Ειδική φροντίδα λαμβάνεται για να εξασφαλιστεί, ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν εκφυλίζεται σε μια άνευ σημασίας γραφειοκρατική άσκηση επεξεργασίας στοιχείων.

Τέλος ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και μικρότερες.

## **1.2.Τυπιο οικονομικό προγραμματισμού**

Αν και σε κάθε χώρα εφαρμόζεται ένα συγκεκριμένο σύστημα προγραμματισμού, τα συστήματα που εφαρμόζονται στην πράξη μπορούν να διακριθούν σε 3 κατηγορίες.

### **Α)Προγραμματισμός στις Αγοραίες οικονομίες**

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα προγράμματα των ανεπτυγμένων χωρών της δυσεως,οπου οι περισσότερες δραστηριότητες βρίσκονται στα χέρια ιδιωτών. Στις χώρες αυτές στον προγραμματισμό χρησιμοποιούνται μέτρα πολιτικής για την υπάρχει υψηλού ρυθμού ανάπτυξης και υψηλός ρυθμού απασχόλησης, επιπρόσθετα μπορούμε να μιλάμε και για σταθερότητα των τιμών. Όταν μιλάμε για μετρά πολιτικής μιλάμε για έμμεσα που αποσπών στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών,οι οποίες θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ιδιωτικού τομέα με σκοπό να προαχθει σταθερή οικονομική ανάπτυξη, επίσης μιλάμε και για σταθερότητα των τιμών.

### **Β)Προγραμματισμός στις Κεντρικά Διευθυνόμενες οικονομίες**

«Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα προγράμματα που εφαρμόζονται στις χωρες της Ανατολικής Ευρώπης και σε άλλες σοσιαλιστικές χωρες.Στις χωρες αυτές εκτός από όλες τις επιχειρήσεις μικρής κλιμακας,της βιομηχανίες κλπ. επιχειρήσεις αποτελούν ιδιοκτησία του κράτους και βρίσκονται υπό κρατική διαχειρηση.Η κυβέρνηση ελέγχει άμεσα την πορεία της οικονομίας.

Η κατανομή όλων σχεδόν των πόρων της οικονομίας γίνεται από ένα κεντρικό όργανο του προγραμματισμού συμφωνά με τις απαιτήσεις του γενικού προγράμματος για εργασία κεφάλαιο και υλικά.Οι τιμές των βασικών προϊόντων καθώς και οι αμοιβές εργασίας ,τα επιτόκια και οι τιμές εσωτερικού συναλλάγματος προσδιορίζονται επίσης από το κεντρικό όργανο του προγραμματισμού.

Αποτέλεσμα από τα παραπάνω είναι η διαφορά του προγραμματισμού σε μια αγοραία οικονομία με μια οικονομία κεντρικά διευθυνομενη.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός σε αγοραίες οικονομίες έχει ενδεικτικό χαρ/ρα ενώ στις κεντρικά διευθυνομενες οικονομίες έχει υποχρεωτικό χαρ/ρα.

### Γ) Προγραμματισμός σε μεικτές Αναπτυσσόμενες Οικονομίες

Ο τύπος αυτός του προγραμματισμού είναι εκείνος που γίνεται στις μεικτές οικονομίες των περισσότερων από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Χαρακτηριστικό αυτών των οικονομιών είναι ότι μέρος των οικονομικών πόρων ελέγχεται από ιδιώτες δηλαδή ανήκει στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το υπόλοιπο ελέγχεται από το δημόσιο τομέα. Ο ιδιωτικός τομέας είναι παρεμφερής με τον αντίστοιχο τομέα των αγοραίων οικονομιών. Οι τιμές διαμορφώνονται στην αγορά και οι καταναλωτές έχουν ελευθερία επιλογής και στην εργασία και στην κατανάλωση των προϊόντων. Όμως υπάρχουν ορισμένοι κλάδοι της οικονομίας στους οποίους μπορεί να επενδύσει μόνο το κράτος, και κάποιοι κλάδοι που επενδύσεις γίνονται από ιδιώτες αλλά με κρατική έγκριση.

Γενικότερα οι μεικτές οικονομίες διακρίνονται από της αγοραίες οικονομίες στο ότι υπάρχει σημαντικός βαθμός κρατικής ιδιοκτησίας είναι συνήθως μικρός. Το πρόγραμμα ανάπτυξης στις μεικτές οικονομίες αποτελείται από 2 συστατικά) την χρησιμοποίηση από το κράτος εγχωρίων αποταμιεύσεων και ξένων χρηματικών πόρων για την εκτέλεση δημοσίων έργων όπως επίσης την διοχέτευση πόρων σε δραστηριότητες που μπορεί να έχουν μεγάλη συμβολή στην πραγματοποίηση μακροπροθέσμων στόχων δηλαδή την κυβερνητική οικονομική πολιτική για υποκίνηση ακόμα και έλεγχο της ιδιωτικής οικονομικής δραστηριότητας με σκοπό να επιτευχθεί μια αρμονική σχέση μεταξύ των κοινωνικών στόχων της κυβέρνησης και των επιθυμιών των επιχειρηματιών.

**Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός στις μεικτές οικονομίες αποτελεί ένα συμβιβασμό μεταξύ των 2 ακραίων περιπτώσεων δηλαδή στις αγοραίες οικονομίες και στις κεντρικά διευθυνομενες οικονομίες».**( Θεοδόρου Α. Σκουντζου 1987).

### **1.3.Σκοπος οικονομικού προγραμματισμού**

#### **1.3.1 Ο προσδιορισμός του βαθμού απασχόλησης**

**«Σκοπός του οικονομικού προγραμματισμού είναι να καθορίσει την οικονομική δράση της επιχείρησης,με τέτοιο τρόπο ώστε να προκύψει μέγιστο κέρδος προκαθορισμός μπορεί να γίνει με βάση την οικονομική αρχή η οποία εξασφαλίζει μέγιστη απόδοση και ελαχίστη ανάλωση.**

Η επιχειρηματική δράση όμως είναι ένα σύνθετο φαινόμενο γιατί αποτελείται από πολλές λειτουργίες οι οποίες λειτουργούν σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα και πολλά τμήματα πχ(τμήμα παράγωγης επιχειρήσεων).Άρα όταν θέλουμε να οργανώσουμε την επιχειρηματική δράση και να πετυχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα δηλαδή να πετυχουμε τον μέγιστο στόχο πρέπει να όλες οι ενέργειες του εργοστασιακού δυναμικού να κινηθούν σε ορισμένες τιμές(δηλαδή τις ενέργειες μέσα στην επιχείρηση από τεχνολογία και και την οργάνωση της συγκεκριμένης επιχείρησης κάθε φορά που προγραμματίζεται ώστε να προσδιοριστούν αριθμητικά οι 2 όροι και συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις για να παραχθεί το έργο και οι μονάδες από το έργο μ αυτές τις προϋποθέσεις).και επειδή οι λειτουργίες αυτές εκτελούνται από ορισμένα πρόσωπα θα πρέπει να εξασφαλιστεί η βεβαιότητα ότι τα πρόσωπα θα κινηθούν υπό τις «τιμές».

Σκοπός λοιπόν του οικονομικού προγραμματισμού είναι η επιδίωξη επίτευξης των στόχων της επιχείρησης,γι αυτό πρέπει α)να προσδιοριστούν οι «τιμές» β)να εξασφαλιστεί η πραγματοποίηση τους».(Ν.Πομόνης 2005)

Σχετικά με το πρώτο ζήτημα,πρέπει να προσδιοριστεί σε τι τιμή θα πραγματοποιήσει το έργο του ο υπεύθυνος ενός τομέα και όλων των τομέων μαζί της επιχειρηματικής δράσης.Πιο συγκεκριμένα πόσο έργο χρειάζεται να παραχθεί και σε αξία.

Παρατηρείτε όμως μια δυσκολία γιατί το οικονομικό αποτέλεσμα σαν δείκτης οικονομικότητας προκύπτει αν συνισταμένη της συνολικής επιχειρηματικής δράσης

ενώ ο προγραμματισμός προσδιορίζει τις λειτουργίες της καθεμιάς από τις επιμέρους συνιστώσες αυτής της δράσης.Ας δούμε λοιπόν πως αντιμετωπίζεται το ζήτημα αυτό.

Εστω ότι μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν το οποίο πουλάει στη αγορά,απο εκεί προκύπτει το κόστος(το κεφάλαιο που επενδύεται στο προϊόν)και το κέρδος (το πλεόνασμα που δίνει στο ταμείο η πώληση του προϊόντος).Το προϊόν είναι το μονό πράγμα που μπορεί να γίνει από την επιχείρηση αντικείμενο συναλλαγής.Οι άλλες αξίες που παράγονται από την επιχείρηση βοηθούν στο να παραχθεί το προϊόν.Συμπερασματικά λοιπόν οι επιχειρηματικές λειτουργίες της επιχείρησης είναι αλληλοεξαρτώμενες αφού η κάθε μια παράγει έργο αλλά όλες μαζί παράγουν το προϊόν,αρα υπάρχει μεταξύ τους οργανική σχέση.

Συνεπώς οι επιχειρηματικές λειτουργίες παράγουν ένα έργο που μπορεί να αξιοποιείται με το να ενσωματωθεί στο εμπόρευμα ,που στη συνέχεια θα πωληθεί και θα έρθει στην επιχείρηση το κέρδος.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών πρέπει να κριθεί στη μεταξύ τους σχέση δηλαδή σε πιο «**βαθμό απασχόλησεως**»για κάθε μια και για όλες μαζί.Αρα για να έχουμε το μέγιστο κέρδος για μια επιχειρηματική λειτουργία πρέπει να δούμε τον «βαθμό απασχόλησεως»της δράσης της σε συνδυασμό με την δράση όλων των άλλων επιχειρηματικών λειτουργιών έχει σαν αποτέλεσμα να πραγματοποιεί η επιχείρηση το σκοπό της,δηλαδή το μέγιστο κέρδος.Αρα για να πετύχουμε σκόπιμα το μέγιστο κέρδος πρέπει να προσδιορίσουμε για την μελλοντική επιχειρηματική δράση τον βαθμό απασχόλησεως,με άλλα λόγια να δώσουμε στην επιχειρηματική λειτουργία μια τιμή έτσι ώστε ο συνδυασμός των τιμών να μας δώσει το μέγιστο κέρδος προσδιορισμός αυτός καλύπτει την τεχνολογική άποψη της επιχείρησης ακολουθώντας ορισμένους κανόνες τεχνολογίας,εχει τη δυνατότητα να παράγει ένα προϊόν.

### **1.3.2 Η Ανάθεση της ευθύνης**

«Με τον προσδιορισμό του βαθμού απασχόλησης δεν ολοκληρώνεται ο προγραμματισμός και η υψηλή απόδοση της επιχείρησης.Ειδικότερα επειδή προσδιορίστηκε το έργο δεν σημαίνει ότι θα πραγματοποιηθεί κιόλας.

Για να πραγματοποιηθεί ένα έργο χρειάζεται και κάποιος υπεύθυνος σε κάθε τομέα για την εκτέλεση του.Συνεπώς ο υπεύθυνος σε κάθε τομέα

είναι εκείνος που αναλαμβάνει να την ευθύνη να πραγματοποιήσει το έργο που προγραμματίστηκε να πραγματοποιηθεί στον τομέα του.

Στην επιχειρηματική δραστηριότητα ακολουθούνται 2 τρόποι για την ανάθεση της ευθύνης)Με τον πρώτο τρόπο ο προσδιορισμός του έργου και η ανάληψη της ευθύνης συμβαδίζουν. Ειδικότερα ο υπεύθυνος σε κάθε πόστο που θα εκτέλεση το έργο συνεκτιμά τη δυνατότητα πραγματοποίησής του.Αξιοσημειωτη είναι η τάση του υπεύθυνου να μειώσει το έργο η να αυξήσει της προϋποθέσεις για την πραγματοποίησή του,προκειμένου να αποφύγει τον πιθανό κίνδυνο να βρεθεί υπόλογος για αρνητικές αποκλίσεις,γι αυτό το λόγο τόσο ο προσδιορισμός του έργου όσο και των προϋποθέσεων γίνεται με τη συμμετοχή του προϊσταμένου και του υπεύθυνου στο τομέα κάθε φορά που προγραμματίζεται,προκειμένου να λειτουργήσει σ ένα βαθμό και με μια αίσθηση πειθαναγκασμού(δηλαδή ο κάθε υπεύθυνος είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει το πρόγραμμα).

Με τον δεύτερο τρόπο η ανάθεση ευθύνης είναι μια διαφορετική διαδικασία.Ειδικότερα με τη διαδικασία αυτή οι σχετικές αποδόσεις του κάθε τομέα προσδιορίζονται από την αρμόδια υπηρεσία προγραμματισμού και συχνά γίνεται διαπραγμάτευση ανάμεσα στον υπεύθυνο εκτέλεσης έργου και τον προϊσταμένο,προκειμένου ο υπεύθυνος να δεχτεί το έργο που του ανατίθεται από το πρόγραμμα.

Είναι προφανές ότι η διαδικασία ανάθεσης ευθύνης **καλύπτει τη διοικητική άποψη της επιχειρήσεως**,δηλαδή την επιχείρηση σαν διοικητικό μηχανισμό που λειτουργεί κάτω από ορισμένους κανόνες ιεραρχήσεις και πραγματοποιεί τη λειτουργία της επιχείρησης τεχνολογικά και μηχανικά.

Συμπερασματικά ο σκοπός του οικονομικού προγραμματισμού είναι

- α)να προκαθοριστεί για καθένα και για όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δράσης ο βαθμός απασχολήσεις που εξασφαλίζει στην επιχείρηση το μέγιστο κέρδος
- β)να προσδιοριστεί ο υπεύθυνος για την εκτέλεση του προγράμματος».(Θεόδωρου Α. Σκουντζου 1987).

#### 1.4. Αντικείμενο οικονομικού προγραμματισμού.

**Αρχικά αντικείμενο του οικονομικού προγραμματισμού είναι η οικονομική δράση της επιχείρησης.**

Η επιχειρηματική δράση διακρίνεται σε 2 είδη τη *δυναμική*(κυκλοφορία) και η *στατική*(περιουσία).Αρα κατευθυνόμαστε προς 2 πλευρές α)τον προγραμματισμό επιχειρηματικής κυκλοφορίας και β)προγραμ/σμό επιχειρηματικής περιουσίας. Έτσι λοιπόν η επιχειρηματική δράση είναι μοιρασμένη και πραγματοποιείται από τις επιχειρηματικές Διευθύνσεις που κάθε μια αναλαμβάνει να εκτελέσει ένα ορισμένο κατ'ειδός από αυτή τη δράση.

Συμπερασματικά βλέπουμε ότι κάθε μια λοιπόν καθεμία επιχειρηματική διεύθυνση εφαρμόζει μία δράση διπλή, επηρεάζει δηλαδή την περιουσία του τομέα της, ενώ από τη μεριά της επιχειρηματικής δράσης ,τόσο η επιχειρηματική κυκλοφορία όσο και η επιχειρηματική περιουσία σαν σύνολα, καθορίζονται από την επί μέρους δράση της καθεμίας και όλων αυτών των επιχειρηματικών διευθύνσεων.Αυτο όμως δεν επαληθεύεται σε όλες τις διευθύνσεις για τους παρακάτω λόγους.

«Έστω ότι έχω μια επιχείρηση, η οποία περιλαμβάνει 2 ομάδες διεύθυνσης. Η μια ομάδα περιλαμβάνει τις διευθύνσεις εφοδιασμού, Παραγωγής και Διάθεσης τις λεγόμενες παραγωγικές διευθύνσεις, όπου το έργο συνδέεται με την παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης σαν «κόστος παραλαβής»,και των υλικών για την διεύθυνση εφοδιασμού σαν «κόστος παραγωγής»,των προϊόντων για τη Διεύθυνση Παραγωγής και σαν «κόστος διάθεσης»,για την Διεύθυνση Διάθεσης. Η δράση των παραπάνω διευθύνσεων από την μια πλευρά δημιουργεί δαπάνες και έσοδα διαμορφώνει δηλαδή την κυκλοφορία αλλά από την άλλη επηρεάζει την περιουσία με την δημιουργία απαιτήσεων,υποχρεώσεων και αποθεμάτων. Οι υπόλοιπες διευθύνσεις όμως όπως οικονομική διεύθυνση,γενική διεύθυνση προκαλούν δαπάνες στην επιχείρηση προγραμματισμός της επιχείρησης σαν συνολική διαδικασία,μοιράζεται σε καθεμία διεύθυνση.Αρα καταρτίζονται 5 προγραμματισμοί αντίστοιχοι με τις διευθύνσεις που σε καθένα προσδιορίζονται τα περιουσιακά μεγέθη



που η δράση της καθεμίας διεύθυνσης ορίζει τόσο στην κυκλοφορία όσο και στην παρουσία τους.

**Σχηματική απεικόνιση**

<u>ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ</u>	<u>ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑ</u>		<u>ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ</u>	
<u>ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ</u>	<u>ΔΑΠΑΝΕ Σ</u>	<u>ΕΣΟΔΑ</u>	<u>ΑΠΟΘΕΜΑΤ Α</u>	<u>ΥΠΟΛΟΙΠΑ</u>
1.ΠΩΛΗΣΕΙΣ	X	X	Ετοίμων	Πελατών
2.ΠΑΡΑΓΩΓΗ	X		ημιτελών	
3.ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ	X		Υλικών	Προμηθευτών
4.ΧΡΗΜΑΤ/ΚΗ	X			
5.ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ	X			
6.ΓΕΝΙΚΗ	X			

Από το σχήμα προκύπτει ότι

- Οι διευθύνσεις Πωλήσεων, Παραγωγής και εφοδιασμού επηρεάζουν και τις 2 εκφάνσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας,
- Η κυκλοφορία επηρεάζεται απ' όλες τις διευθύνσεις

Η παρουσία επηρεάζεται μόνο απ' τις «παραγωγικές» πωλήσεων και εφοδιασμού.

Αυτά για την ανάλυση της επιχείρησης κατά κάθετη βάση, υπάρχει όμως και η ανάλυση της επιχείρησης κατά οριζόντια βάση και είδος ενέργειας δηλαδή ανεξάρτητα από την διεύθυνση που είναι αρμόδια για την πραγματοποίηση της δράσης κάθε φορά.Απο την άποψη αυτή εξετάζοντας την επιχειρηματική δράση παρατηρούμε ότι:

Η επιχείρηση πραγματοποιεί τη δράση της σε 2 περιοχές α)στην περιοχή εξωτερικών οικονομικών σχέσεων, των σχέσεων της με τον περιβάλλον και στην περιοχή των εσωτερικών, μέσα στα όρια της, οικονομικών σχέσεων».(Ν.Πομόνης 2005)

Με βάση το εξωτερικό της περιβάλλον η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να έχει διπλή σχέση για να αποκτήσει το μέγιστο κέρδος.

Για να πραγματοποιηθεί αυτός ο σκοπός πρέπει αρχικά η επιχείρηση να αποκτήσει τις πρώτες ύλες λειτουργίας της δίνοντας το ανάλογο χρήμα.

### **1.4.1. Περιεχόμενο οικονομικού προγραμματισμού**

«Με τον όρο περιεχόμενο του οικονομικού προγραμματισμού θεωρούμε το ένα σύνολο από ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να προσδιοριστούν για μια μελλοντική επιχειρηματική δράση. Οι μονάδες έργου και ο σχεδιασμός τους μας δίνει κέρδος. Επιπρόσθετα περιεχόμενο του οικονομικού προγραμματισμού θεωρείται και η ευθύνη να πραγματοποιηθούν οι μονάδες έργου που καθορίστηκαν για ένα συγκεκριμένο είδος επιχειρηματικών ενεργειών».(Νικόλαος Πομόνης 2005).

Όπως είπαμε παραπάνω οι μονάδες έργου και ο σχεδιασμός τους μας δίνει κέρδος.

Ας δούμε λοιπόν τις ενέργειες που χρειάζονται για να προσδιοριστεί το έργο. Αρχικά οι «τιμές» πάνω στις οποίες λειτουργεί μια επιχειρηματική ενέργεια εκφράζονται σε μονάδες έργου. Άρα ο οικονομικός προγραμματισμός πρέπει να προσδιορίσει τις «τιμές» ,για να αναλύσει τεχνολογικά την επιχείρηση(συνήθως την αποτύπωση των τεχνολογικών δεδομένων την αναλαμβάνουν άλλες υπηρεσίες και ο προγραμματισμός βρίσκει έτοιμα τα δεδομένα) .Για να γίνει αυτό πρέπει να εξετάσει το είδος του έργου και την ποσότητα σε μονάδες σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα όπως επίσης να εξεταστεί και η αλληλουχία των έργων και η σύνδεση τους με τις εκάστοτε επιχειρηματικές ενέργειες.

Οι μονάδες έργου είναι η μια κατηγορία δηλαδή η τεχνολογική κατηγορία της επιχείρησης. Η άλλη κατηγορία της επιχείρησης είναι η οικονομική. Συνεπώς ο οικονομικός προγραμματισμός πρέπει να εκφραστεί σε χρηματικές ποσότητες, αυτό μπορεί να γίνει όταν οι ποσότητες που προσδιορίστηκαν παραχθούν και πωληθούν, σε ένα συγκεκριμένο χρόνο.

Τέλος για να εξασφαλιστούν οι προϋποθέσεις εφαρμογής του προγραμματισμού πρέπει να κατανεμηθεί μια ευθύνη στους φορείς των επιχειρηματικών λειτουργιών. Για να εξασφαλίσει ο οικονομικός προγραμματισμός

τον σκοπό του πρέπει να αναλύσει και οργανωτικά την επιχείρηση .Αρχικά θα προβεί σε μια αποτύπωση των οργανωτικών δεδομένων τα οποία θα χρειαστούν για να πραγματοποιήσει η επιχείρηση τον εκάστοτε σκοπό της.

Συνεπώς αφού προσδιοριστούν το είδος, ποσότητα από το έργο που πρέπει να παραχθεί, ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να παραχθεί και η χρηματική αξία του έργου ,σε κάθε τομέα αντιστοιχεί ένα πρόσωπο – φορέας αυτής της δράσης το οποίο έχει κάποια ευθύνη για να πραγματοποιηθεί αυτό το έργο. Τότε ο οικονομικός προγραμματισμός έχει σαν στόχο να αποσπάσει από τον φορέα της ευθύνης την συγκατάθεση του για να εκτελεστεί ένα έργο που ορίστηκε.

Συνοψίζοντας, περιεχόμενο του οικονομικού προγραμματισμού είναι

1. ο καθορισμός της ποσότητας, του είδους και του χρονικού περιθωρίου για μια μονάδα έργου
2. η χρηματική αξία της μονάδας έργου
3. η ευθύνη που πρέπει να αναληφθεί από τον εκάστοτε φορέα κάθε επιχειρηματικής ενέργειας για το πόσες ,το είδος ,σε τι χρόνο και σε τι αξία θα παραχθούν οι μονάδες έργου.

## **1.5. Παγίδες που εμφανίζονται κατά τον προγραμματισμό**

Ένας από τους μεγαλύτερους ειδικούς στον προγραμματισμό, αφού μελέτησε την διαδικασία σε χιλιάδες εταιρίες και ερεύνησε επιστημονικά το ζήτημα, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες, όσον αφορά τον προγραμματισμό μπορούν να ταξινομηθούν σε 10 κατηγορίες τις οποίες εκείνος ονομάζει παγίδες. Αν γνωρίζονται οι παγίδες μπορούν να αποτύχουν πολλά προβλήματα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό

**Οι δέκα παγίδες που εμφανίζονται στον επιχειρησιακό προγραμματισμό είναι οι εξής:**

1. Η υπόθεση της διοίκησης της επιχείρησης ότι μπορεί να αναθέσει την αρμοδιότητα του προγραμματισμού αποκλειστικά σε κάποιον προγραμματιστή.
2. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι πολύ απορροφημένη από τα σημερινά προβλήματα ώστε να μην αφιερώνει πολύ χρόνο στον προγραμματισμό με αποτέλεσμα η όλη λειτουργία να υποβαθμίζεται στα μάτια των διευθυντικών στελεχών
3. Η μη συμμετοχή βασικών στελεχών των διαφόρων μονάδων της επιχείρησης στη διαδικασία του προγραμματισμού.
4. Η αδυναμία να τεθούν γενικοί στόχοι για την εταιρία που είναι οι κατάλληλοι ώστε να βασιστεί σε αυτούς η κατάστρωση μακροπρόθεσμων σχεδίων.
5. Η μη χρησιμοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων ως μέτρου της επίδοσης των διευθυντικών στελεχών
6. Η αδυναμία δημιουργίας κλίματος στην επιχείρησης που να διευκολύνει και όχι να δυσχεραίνει τον προγραμματισμό.
7. Η υπόθεση ότι ο ολοκληρωμένος επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι ξεχωριστό από την διαδικασία του management.
8. Η αδυναμία υπερβολικής τυπικότητας στο σύστημα προγραμματισμού, με αποτέλεσμα το πρόγραμμα να στερείται ευεξίας, ελαστικότητας και απλότητας και να εμποδίζεται έτσι η δημιουργία και η πρωτοβουλία του προσωπικού.
9. Η αδυναμία της διοίκησης της επιχείρησης να εξετάζει μαζί με τους προϊσταμένους των τμημάτων και των διευθύνσεων τα προγράμματα που αυτοί έχουν εκπονήσει.
10. Η συνεχής παραβίαση εκ μέρους διοίκησης της επιχείρησης του επιχειρησιακού προγράμματος με τη λήψη αποφάσεων παρορμητικών και της τελευταίας στιγμής, οι οποίες συγκρούονται ευθέως με το πρόγραμμα.

## **1.6. Οι διακρίσεις κατ' αντικείμενο του οικονομικού προγραμματισμού**

Αντικείμενο του οικονομικού προγραμματισμού είναι η επιχειρηματική δράση της επιχείρησης. Αρχικά αντικείμενο του οικονομικού προγραμματισμού είναι η επιχειρηματική περιουσία και η πορεία της μέσα από την καθημερινή επιχειρηματική δράση για να εξασφαλιστούν οι στόχοι που έχει θέσει ο προγραμματισμός και κατά συνέπεια το μέγιστο κέρδος.

Η ανάπτυξη όμως της επιχειρηματικής δράσης γίνεται σε κατηγορίες στις οποίες υπάρχει ξεχωριστή δομή και όλες μαζί εξασφαλίζουν στην επιχείρηση το μέγιστο κέρδος. Από αυτήν την πλευρά έχουμε διακρίσεις του οικονομικού προγραμματισμού κατά αντικείμενο.

Όταν θέλουμε να μιλήσουμε για το αντικείμενο της επιχειρηματικής δράσης και κατά συνέπεια του οικονομικού προγραμματισμού πρέπει να δούμε της βασικές κατηγοριοποίησης της. Όπως λοιπόν είναι γνωστό βασικές κατηγορίες της επιχειρηματικής δράσης είναι η καταναλωτική και η επενδυτική. Επομένως από την πλευρά του ο οικονομικός προγραμματισμός διακρίνεται σε **προγραμματισμό επενδύσεων** και σε **προγραμματισμό συναλλαγών**.

Σχετικά με την **επενδυτική δράση** του οικονομικού προγραμματισμού μπορούμε να πούμε ότι αποτελείτε:

1. από έλλειψη ανταγωνισμού αφού δεν υπάρχει πώληση στη αγορά άρα δεν υπάρχουν και έσοδα.
2. την έλλειψη κυκλοφορίας άρα και εσόδων. Ειδικότερα στην επενδυτική κατηγορία δεν περιλαμβάνονται πωλήσεις ούτε παραγωγή. Επιπρόσθετα κατά την διάρκεια της επένδυσης από την επιχείρηση πραγματοποιούνται μόνο έσοδα.

Συμπερασματικά ο προγραμματισμός των επενδύσεων συνδέει όλες τις υποχρεώσεις που έχουν αναληφθεί από τους παράγοντες της επιχειρηματικής δράσης και ταυτόχρονα παρακολουθείται η τήρηση τους δηλαδή να τηρηθούν οι χρόνοι, η χρηματοδότηση και το κόστος του έργου.

### **Σχετικά με την συναλλαγματική δράση:**

Ο προγραμματισμός της συναλλαγματικής δράσης αναφέρεται στις συναλλαγές που πρέπει να γίνουν σε μία επιχείρηση και οι οποίες πρέπει να προγραμματιστούν. Ειδικότερα οι δαπάνες η οι πωλήσεις μιας επιχείρησης χρήζουν συναλλαγών βραχυπρόθεσμων η και μακροπρόθεσμων τις όποιες η επιχείρηση πρέπει να έχει προγραμματίσει για να ξέρει τα έσοδα της και τα έξοδα της, όπως επίσης και για να έχει καλύτερη λειτουργία.

### **1.7. Διακρίσεις κατά χρόνο του οικονομικού προγραμματισμού**

Ένα άλλο στοιχείο του προγραμματισμού η διάκριση του κατά χρόνο. Ειδικότερα για να αποδώσουν τα οικονομικά προγράμματα (τα οποία έχουν τεθεί με σκοπό η επιχειρηματική δράση να αυξήσει την λειτουργία της και να επέλθει στην επιχείρηση το μέγιστο κέρδος) χρειάζεται να τεθούν και σε έναν συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Αυτό συμβαίνει γιατί αφενός το επιχειρηματικό πρόγραμμα είναι αυτό που παρέχει μεγέθη τα οποία αποτελούν βάση για σύγκριση, άρα από την ανάγκη αυτή προκύπτει ένας όρος ο οποίος καθορίζει την χρονική ανάπτυξη του οργανισμού. Αφετέρου χρήσιμο να θυμόμαστε ότι οι στόχοι ενός προγράμματος αλλάζουν χρόνο με τον χρόνο και γι αυτό και η επιχείρηση καθορίζει προγράμματα τα οποία μπορούν να επιτευχθούν σε διάστημα μικρού ορίζοντα και ονομάζονται βραχυχρόνια προγράμματα δράσης, καθώς και προγράμματα τα οποία απευθύνεται η εφαρμογή τους σε μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ονομάζονται μακροπρόθεσμα προγράμματα δράσης. Ο προγραμματισμός αυτός ονομάζεται μακροχρόνιος προγραμματισμός.

Η σχηματική απεικόνιση για τις διακρίσεις του οικονομικού προγραμματισμού:

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΤΑ:			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΧΡΟΝΟ	ΠΕΔΙΟ	ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜ ΟΣ	• ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ		
	• ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	ΒΡΑΧΥΠΡ/ΣΜ ΟΣ	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙ Α- ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ- ΡΕΥΣΤ/ΗΤΑ
		_____	_____
		ΜΑΚΡΟΠΡ/ΣΜ ΟΣ	

( Πομόνης 2005)

## Κεφάλαιο 2

### Βραχυχρόνιος προγραμματισμός

#### 2.1. Γενικά για τον βραχυχρόνιο προγραμματισμό

Αρχικά ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός καθώς και τα βραχυχρόνια προγράμματα δράσεις εντάσσονται στα πλαίσια του στρατηγικού προγραμματισμού με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν ενιαίο οργανικό σύνολο.

Με την εφαρμογή του βραχυχρόνιου προγραμματισμού στις επιχειρήσεις μπορούμε να πετύχουμε

1. Τον καθορισμό των βραχυχρόνιων στόχων στα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης δηλαδή το κάθε τμήμα της επιχείρησης να καθορίζει τους στόχους του(το τμήμα παραγωγής καθορίζει πόση ποσότητα πρέπει να παράγει, το αντίστοιχο συμβαίνει με το τμήμα του εφοδιασμού κλπ.).
2. Τη βελτίωση του κόστους των προϊόντων και την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης
3. Οι λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν να συνεργαστούν καλύτερα και να συντονιστούν και οι στόχοι της επιχείρησης να επιτευχθούν με μεγαλύτερη ευκολία
4. Οι διοικητικές δραστηριότητες εξασφαλίζονται με μεγαλύτερη ευκολία η οποία είναι και θέση ευθύνης και έτσι εξασφαλίζεται η διοικητική αποκέντρωση
5. Τέλος επιτυγχάνεται ο έλεγχος των προγραμμάτων αφού συγκρίνεται τι το προβλέφθηκε και τι πραγματοποιήθηκε καθώς και αν υπήρξαν αποκλίσεις να αναζητηθούν οι αιτίες και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για να περιοριστούν οι αποκλίσεις από τον προγραμματισμό την επόμενη φορά.

Τα βραχυχρόνια προγράμματα είναι συνήθως ετήσια, κατηγοριοποιούνται όμως σε μηνιαία η εβδομαδιαία η και εξαμηνιαία για να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα.



## **Είδη προγραμμάτων**

Τα προγράμματα τα οποία καταρτίζονται σε βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- 1. πρόγραμμα πωλήσεων**
- 2. πρόγραμμα παραγωγής**
- 3. πρόγραμμα εφοδιασμού και αγορών**
- 4. πρόγραμμα δαπανών**
- 5. πρόγραμμα επενδύσεων**

### **2.2. Πρόγραμμα πωλήσεων**

Ως γνωστόν για να πραγματοποιηθεί το κέρδος σε μια επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιηθούν πωλήσεις. Γι αυτόν τον λόγο η επιχείρηση όταν προσδιορίσει το μελλοντικό αποτέλεσμα που θέλει να έχει δηλαδή τον «στόχο» που έχει βάλει αμέσως μετά καταστρώνει το πρόγραμμα πωλήσεων που θέλει να ακολουθήσει. Από το πρόγραμμα πωλήσεων επηρεάζονται όλα τα υπόλοιπα προγράμματα της επιχείρησης, και πρώτα από όλα το πρόγραμμα παραγωγής.

Το πρόγραμμα πωλήσεων αφού αξιολογήσει με ακρίβεια τις προβλέψεις για το πόσες πωλήσεις θα γίνουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα για τον οποίο έχει γίνει και ο οικονομικός σχεδιασμός (με βάση το ποσοστό των πωλήσεων επηρεάζονται και τα άλλα προγράμματα όπως παραγωγής εφοδιασμού κ.λπ.). Αφού αξιολογηθούν οι προβλέψεις το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να περιλαμβάνει:

«τις πωλήσεις κατά τρόπο διάθεσης των προϊόντων στους πελάτες

1. τις πωλήσεις των προϊόντων ανάλογα με τον τρόπο πληρωμής τους
2. τις συνολικές τάσεις η μηνιαίες πωλήσεις κατά προϊόν ποσότητα και αξία.

3. τις πωλήσεις κατά πόλεις, νομούς, γεωγραφικά διαμερίσματα και κατά χώρες.
4. πωλήσεις σε βιομηχανίες, χονδρέμπορους, καταστήματα λιανικής πώλησης κλπ).
5. πωλήσεις με βάση τις τιμές των πωλήσεων οι οποίες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις κατηγορίες των πελατών ή το μέγεθος της παραγγελίας». (Σταμούλης 1999).

Ο προγραμματισμός των πωλήσεων αντιμετωπίζει όμως διάφορα προβλήματα εφαρμογής όπως ότι πρέπει να προσδιορίζει κάποια έξοδα για να αυξήσει της πωλήσεις καθώς και η έρευνα αγοράς που πρέπει να πραγματοποιηθεί για να δει αν το προϊόν είναι ανταγωνιστικό και στην τιμή και στην ποιότητα όπως επίσης να εξεταστεί και η χρησιμότητα του σχετικά με τις άλλες ανταγωνίστριες εταιρίες που παράγουν ίδιο προϊόν.

### 2.3. Πρόγραμμα παραγωγής

Σκοπός του προγράμματος παραγωγής είναι:

1. να καλύπτει τις ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων, δηλαδή να παράγει τα είδη προϊόντων σε ποσότητες, ποιότητα και προθεσμία που προβλέπετε στο πρόγραμμα πωλήσεων.
  2. να παράγονται τα προϊόντα αυτά με το χαμηλότερο κόστος
- για να προσδιοριστεί το πρόγραμμα παραγωγής πρέπει να ληφθούν υπόψιν κάποιοι παράγοντες:
- Την παραγωγική δυναμική της επιχείρησης κυρίως για τον διαθέσιμο χρόνο των μηχανημάτων και άλλων μεσών.
  - Τα κεφάλαια κίνησης που υπάρχουν (η ρευστότητα, η χρηματοδότηση οι πιστώσεις).
  - Το εργατικό δυναμικό που υπάρχει
  - Το διαθέσιμο αποθηκευτικό χώρο για τα προϊόντα
  - Εάν τα παραγόμενα προϊόντα στην παραγωγή
  - Τις πρώτες ύλες που υπάρχουν
  - Και τον αποθηκευτικό χώρο

Επιπρόσθετα για να καταρτιστεί το πρόγραμμα παραγωγής πρέπει να υπόψιν η δυναμικότητα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης. Τέλος ο προγραμματισμός παρουσιάζει αρκετά προβλήματα στην εφαρμογή του τα οποία διαφέρουν με βάση την κατηγορία της επιχείρησης. ο προγραμματισμός παραγωγής και ο υπολογισμός των σχετικών δαπανών είναι δυσκολότερος στις επιχειρήσεις που παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων πχ βιομηχανίες αυτοκινήτων ηλεκτρικών ειδών. Επίσης πόλη δύσκολη γίνεται η κατάρτιση του προγράμματος παραγωγής σε επιχειρήσεις που δέχονται παραγγελίες για την παραγωγή των προϊόντων τους πχ βιομηχανία προϊόντων ρούχων.

## 2.4. Πρόγραμμα εφοδιασμού

Μετά την κατάστρωση του προγράμματος παραγωγής μπορούμε να προχωρήσουμε στην κατασκευή του προγράμματος εφοδιασμού. Το πρόγραμμα εφοδιασμού περιλαμβάνει την εξασφάλιση των πρώτων υλών για να γίνει η παραγωγή των προϊόντων.

Το πρόγραμμα εφοδιασμού περιλαμβάνει:

1. Τις ποσότητες των υλικών που χρειάζονται για την παραγωγή του προϊόντος σε μια συγκεκριμένη περίοδο( η οποία μπορεί να οδηγήσει σε υπερεπάρκεια των αποθεμάτων αν γίνει μεγάλη παραγγελία με αποτέλεσμα να υπάρξει πρόβλημα αποθήκευσης και το αντίθετο που να οδηγήσει σε έλλειμμα ).
2. Τον χρόνο εφοδιασμού των υλικών ώστε να μπορεί να τα επεξεργαστεί το πρόγραμμα παραγωγής για να παραχθεί το προϊόν. Η καθυστέρηση εφοδιασμού των απαιτούμενων πρώτων υλών μπορεί να οδηγήσει σοβαρή αποδιοργάνωση της παραγωγής αφού δεν μπορούν να παραχθούν τα απαιτούμενα προϊόντα στο συγκεκριμένο χρόνο.

Επιπρόσθετα πρέπει να καθοριστούν οι ποσότητες των απαιτούμενων υλικών οι οποίες πρέπει να αγοραστούν και εξαρτώνται από:

1. το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη διαβίβαση της παραγγελίας μέχρι την παραλαβή πρώτων υλών(πρέπει να προσεχτεί ο χρόνος παράδοσης των υλικών).
2. το μέγεθος των παραγγελιών

3. τα αποθέματα που υπάρχουν
4. τα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης
5. το ύψος των αποθεμάτων ασφαλείας τα οποία παρέχουν μεγάλη χρησιμότητα στην επιχείρηση από την άποψη των τυχόν καθυστερήσεων που μπορεί να υπάρξουν στις παραδόσεις πρώτων υλών.

Για να καθοριστεί λοιπόν ο εφοδιασμός των πρώτων υλών πρέπει να ληφθούν υπόψιν τα παραπάνω αλλά και να υπάρξει συνεργασία με την παραγωγή και με το τμήμα αγορών. Τέλος τα τμήματα αυτά πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους για να καθορίζουν τις ποσότητες των παραγγελιών των πρώτων υλών αφού έχουν ελέγχει τα αποθέματα της επιχείρησης.

## 2.5. Πρόγραμμα δαπανών

«Οι δαπάνες της επιχείρησης μιας επιχείρησης μπορεί να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες:

- δαπάνες παραγωγής (βιομηχανικό κόστος παραγωγής )
- δαπάνες διάθεσης προϊόντων
- δαπάνες διοίκησης
- χρηματοοικονομικές δαπάνες»(Πετ. Α. Κιόχου et all 1988).

Ας ξεκινήσουμε να αναλύουμε τις **δαπάνες παραγωγής** η αλλιώς βιομηχανικό κόστος των προϊόντων. Οι δαπάνες παραγωγής μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε

- **άμεσες δαπάνες παραγωγής** στις οποίες κατατάσσονται σε πρώτες ύλες και στους μισθούς των τμημάτων παραγωγής
- **έμμεσες δαπάνες παραγωγής** στις οποίες ανήκουν τα καύσιμα η συντήρηση των εγκαταστάσεων οι δαπάνες για να βελτιωθούν τα προϊόντα και διάφορα λοιπά έξοδα.

Όταν αναφερόμαστε σε δαπάνες διάθεσης προϊόντων της κατηγοριοποιούμε σε:

- **δαπάνες του τμήματος πωλήσεων.** Ειδικότερα όταν λέμε δαπάνες του τμήματος πωλήσεων εννοούμε τους μισθούς του προσωπικού, τα έξοδα ταξιδιών τις προμήθειες κλπ.
- **Δαπάνες διαφημίσεων.** Στις δαπάνες διαφημίσεων εμπεριέχονται οι καταχωρίσεις σε περιοδικά, στην τηλεόραση κλπ.
- **Διοικητικές δαπάνες.** Εμπεριέχονται ενοίκια, λοιπά έξοδα, μισθοί κλπ των διοικητικών υπηρεσιών.
- **Χρηματοοικονομικές δαπάνες.** Στις χρηματοοικονομικές λειτουργίες εντάσσονται οι τόκοι δανείων και συναφή έξοδα.

Μια τελευταία κατηγορία δαπανών είναι οι **ημιμεταβλητές** δαπάνες. Στις δαπάνες αυτές εμπεριέχεται ένα μέρος **σταθερό** και ένα μέρος **μεταβλητό**. Για να υπάρξει μια ορθή κοστολόγηση οι δαπάνες της κατηγορίας αυτής πρέπει να διαχωριστούν σε σταθερές και σε μεταβλητές δαπάνες για την καλύτερη ακρίβεια των υπολογισμών.

## 2.6. Πρόγραμμα επενδύσεων

Οι επενδύσεις πραγματοποιούνται από μια επιχείρηση με σκοπό:

1. την αντικατάσταση των εργατικών χειρών επειδή το κόστος η είναι πολύ ψηλά η παρουσιάζεται έλλειψη εργατικού δυναμικού.
2. η επιχείρηση θέλει να μειώσει το κόστος παραγωγής
3. να παραχθούν νέα προϊόντα τα οποία δεν μπορούν να παραχθούν με τα υπάρχον μηχανήματα
4. για να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας και ο μηχανολογικός εξοπλισμός
5. αύξηση της παραγωγικής ικανότητας για την αντιμετώπιση της προβλεπόμενης αύξησης των πωλήσεων.
6. Αυτοματοποίηση μεθόδων παραγωγής λόγω τεχνολογικής εξέλιξης πχ χρησιμοποίηση ρομπότ σε ορισμένες φάσης της παραγωγικής διαδικασίας

Αφού μελετήσαμε τον σκοπό που πραγματοποιούνται οι επενδύσεις ας δούμε τώρα τις κατηγορίες των επενδύσεων που υπάρχουν:

Πρώτη διάκριση είναι ανάλογα με την **χρονική διάρκεια** της πραγματοποίησής τους. Ειδικότερα διακρίνονται σε μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες.

Με βάση το είδος τους είναι η δεύτερη διάκριση και εκεί έχουμε τις άμεσα παραγωγικές (μηχανολογικό εξοπλισμό) οι οποίες έχουν μεγαλύτερο κίνδυνο λόγω της γρήγορης τεχνολογικής εξέλιξης και τις έμμεσα παραγωγικές (όπως τις εγκαταστάσεις) οι οποίες έχουν λιγότερο κίνδυνο. «Οι έμμεσα παραγωγικές επενδύσεις αποτελούν την απαραίτητη υποδομή λειτουργίας των άμεσα παραγωγικών δραστηριοτήτων και εμπεριέχουν λιγότερους κινδύνους».(Π.Κιόχος et all 1999)

Τέλος μην ξεχνάμε ότι τα βραχυχρόνια προγράμματα δράσης ανήκουν στην εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού (τον οποίο θα αναλύσουμε παρακάτω) και χρησιμοποιούνται για την κατανομή πόρων στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης, με σκοπό την επίτευξη των στόχων και της αποστολής της.

## Κεφάλαιο 3

### Ο στρατηγικός προγραμματισμός

#### 3.1. Γενικά για τον στρατηγικό προγραμματισμό

«Η εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού περιλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες τις έννοιες που είναι αναγκαίες για την διεξαγωγή της στρατηγικής που επιλέχτηκε. Οι ενέργειες αυτές είναι οι εξής:

- Να αναπτυχθεί ή κατάλληλη οργανωτική διάθρωση.
- Να κατανεμηθούν οι πόροι της επιχείρησης σε διάφορα τμήματα
- Να αναπτυχθούν οι πολιτικές για τα τμήματα της επιχείρησης οι οποίες να βρίσκονται σε αρμονία με τις γενικές στρατηγικές της επιχείρησης
- Να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία και υιοθέτηση κινήτρων για να έχουν οι εργαζόμενη καλύτερη αποδοτικότητα
- Να αναπτυχθεί ένα σύστημα ελέγχου για τη διαπίστωση, εάν η επιλεγείσα στρατηγική που εφαρμόστηκε, επιτυγχάνεται στους στόχους της επιχείρησης»(Π. Κιόχου et all1988)

##### 3.1.1. Έννοια στρατηγικού προγραμματισμού

Ο στρατηγικός προγραμματισμός εξετάζει το μέλλον, αλλά μόνο όπως αφορά τις παρούσες αποφάσεις. Ειδικότερα ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία που καθορίζει τους στόχους μιας οργάνωσης, τις πολιτικές και τα προγράμματα που είναι απαραίτητα για να επιτύχουν το μεγαλύτερο κέρδος, και τις μεθόδους απαραίτητες να βεβαιώσουν ότι οι πολιτικές και τα στρατηγικά προγράμματα εκτελούνται.

### 3.1.2 Τα στάδια διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού αποτελείται από 2 βασικές δραστηριότητες. Την διατύπωση στρατηγικής και την εφαρμογή στρατηγικής. Ο στρατηγικός προγραμματισμός όμως αποτελείται από τα παρακάτω στάδια που αναλύονται στον πίνακα:

<p><b>Στάδιο 1</b> <u>Γίνεται ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.</u></p>	<p>Στο πρώτο στάδιο, γίνεται έρευνα του περιβάλλοντος εκτός της επιχείρησης καθώς και διάγνωση της επίδρασης των πιο σημαντικών παραγόντων μιας επιχείρησης</p>
<p><b>Στάδιο 2</b> <u>Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης</u></p>	<p>Εδώ γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή εξετάζονται οι αδυναμίες και οι δυνατότητες της επιχείρησης, επίσης προσδιορίζεται και η μελλοντική έκβαση της επιχείρησης.</p>
<p><b>Στάδιο 3</b> <u>Προβλέψεις των συνθηκών του εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης</u></p>	<p>Εδώ γίνεται η πρόβλεψη για την εξέλιξη του τεχνολογικού, οικονομικού, πολιτικού, κοινωνικού περιβάλλοντος και των πωλήσεων καθώς και των χρηματοοικονομικών αναγκών της επιχείρησης</p>
<p><b>Στάδιο 4</b> <u>Στο στάδιο γίνεται η μεθοδολογία προσδιορισμού των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης με την μέθοδο swot.</u></p>	<p>Χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως η swot για να προσδιοριστούν οι δυνάμεις της επιχείρησης που μετατρέπονται σε ευκαιρίες ανάπτυξης και οι αδυναμίες που αν δεν προσεχτούν μπορούν να μετατραπούν σε απειλές για την επιχείρηση</p>



<p><b>Στάδιο 5</b> <u>Προσδιορίζεται η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης</u></p>	<p>Στο στάδιο αυτό γίνεται προσδιορισμός των στόχων οι οποίοι μπορεί να είναι βραχυχρόνιοι κ μακροχρόνιοι αφού ληφθούν υπόψιν οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες που έχει η επιχείρηση η και απειλές.</p>
<p><b>Στάδιο 6</b> <u>Να αναπτυχθούν εναλλακτικές στρατηγικές</u></p>	<p>Στο στάδιο αυτό γίνεται η ανάπτυξη των στρατηγικών που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να επιτύχουν οι στόχοι της</p>
<p><b>Στάδιο 7</b> <u>Να αξιολογηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές</u></p>	<p>Εδώ αξιολογούνται οι διάφορες στρατηγικές που έχουν αναπτυχθεί με κάποιες τεχνικές</p>
<p><b>Στάδιο 8</b> <u>Να γίνει η επιλογή στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί</u></p>	<p>Επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης</p>
<p><b>Στάδιο 9</b> <u>Να εφαρμοστεί η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί</u></p>	<p>Ειδικότερα εξετάζονται οι ενέργειες που απαιτούνται για να είναι αποτελεσματική η συγκεκριμένη στρατηγική που επιλέχθηκε</p>
<p><b>Στάδιο 10</b> <u>Ο έλεγχος και η εκτίμηση των στρατηγικών που επιλέχθηκαν</u></p>	<p>Εδώ εκτιμούμε αν η στρατηγική που επιλέχθηκε είναι η κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επιπρόσθετα εδώ γίνεται και η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και αν η εφαρμογή της πετυχαίνει τους στόχους της επιχείρησης.</p>

### **3.2. Το στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο**

«Το στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο είναι η μελέτη ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Ειδικότερα περικλείεται η διάγνωση η ανάλυση και η αξιολόγηση του μελλοντικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων. Καθώς και την ανάλυση περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και την ανάλυση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Επίσης στη μελέτη αυτή αναπτύσσονται εναλλακτικές στρατηγικές γίνεται αξιολόγηση τους επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και προτείνεται η μεθοδολογία των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και προτείνεται η μεθοδολογία εφαρμογής της στρατηγικής αυτής».(Α. Θεοδωρόπουλος, 2003).

Η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου στηρίζεται στη θεωρία και στις αρχές προγραμματισμού. Με βάση αυτό σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο η γνώση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να προβλέψει την μελλοντική της πορεία και να κάνει τις αλλαγές που απαιτούνται για να είναι ανταγωνιστική και να έχει το μέγιστο κέρδος.

### **3.3. Στόχοι στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου**

*Οι στόχοι ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι εξής:*

- Να κατανεμηθούν αποτελεσματικά οι πόροι της επιχείρησης για να υλοποιηθεί η δράση της επιχείρησης για να επιτευχθούν οι στόχοι του προγραμματισμού.
- Να παρακολουθείται η πορεία της επιχείρησης καθώς και να μπορούν να γίνουν διορθωτικές ενέργειες
- Να αποτελεί βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης και συντονισμού των ενεργειών των εργαζομένων σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης

Τέλος ο βαθμός αποτελεσματικότητας ενός σχεδίου εξαρτάται από το κατά πόσον η διαδικασία ανάπτυξης και το περιεχόμενο του είναι προσαρμοσμένο στο οργανωτικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### **3.4. Χαρακτηριστικά στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου**

Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως:

- Να καθοριστούν κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση όλου του σχεδίου και να επιτρέπεται η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης.
- Να αποτελεί προϊόν συλλογικής εργασίας όλης της επιχείρησης μέσω μιας συμμετοχικής διαδικασίας και είναι ευρύτερα γνωστό στους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση,
- Την οδήγηση στην ανάληψη δεσμεύσεων μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων σε ότι αφορά την υλοποίηση του τμήματος, στο οποίο αυτά εμπλέκονται,
- Να συνοδεύεται από σύστημα παρακολούθησης και αναφορών για να διαπιστώνονται και διερευνώνται αμέσως οι αποκλίσεις, προκειμένου να λαμβάνονται τα κατάλληλα σε κάθε περίπτωση μέτρα,
- Ο εντοπισμός των κύριων στοιχείων που αφορούσαν δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες –απειλές του περιβάλλοντος,
- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπάρχουσας στρατηγικής και η οδήγηση της διατύπωσης νέας στρατηγικής αν είναι απαραίτητο για να γίνει η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική,
- Να καθοριστούν οι προτεραιότητες και να ανατεθούν ευθύνες για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης
- Να τεθούν στόχοι συγκεκριμένοι φιλόδοξοι που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση το μέγιστο κέρδος

- Να προβλέπει το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης από την υλοποίηση του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου, καθορίζοντας με σαφήνεια τις υποθέσεις καθώς και τη σημασία διαφόρων υποθέσεων στη διαμόρφωση των οικονομικών αποτελεσμάτων
- Τέλος να καθορίζονται οι προτεραιότητες της επιχείρησης για να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης

### **3.5. Μέθοδοι και συστήματα ελέγχου**

#### **3.5.1. Προϋπολογισμός**

Ο προϋπολογισμός είναι ένα μια μέθοδος ελέγχου και χρησιμοποιείται για ελεγκτικούς σκοπούς.

Ο προϋπολογισμός μεταφράζει σε οικονομικές μονάδες τα διάφορα μεγέθη της επιχείρησης(πρώτες ύλες, προσωπικό κλπ). Η χρήση του είναι σημαντική, διότι με τον προϋπολογισμό η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να διαπιστώσει και να προβλέψει αν τα παραγωγικά και εμπορικά της σχέδια μπορούν να πραγματοποιηθούν από χρηματοοικονομική άποψη.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί πρόβλεψη και σχεδίαση των δαπανών καθώς και τον εσόδων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συνήθως ενός έτους.

Ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει κάποιες κατηγορίες μεγεθών όπως:

- Πωλήσεις προϊόντων
- Κόστος πωληθέντων (υλικά παραγωγής, αμοιβές προσωπικού και παραγωγής)
- Δαπάνες πωλήσεων
- Δαπάνες διοικητικές
- Διάφορα έξοδα
- Αποτελέσματα περιόδου

Επίσης τμήμα του προϋπολογισμού χρηματικών ροές της επιχείρησης και ο προϋπολογισμός των επενδύσεων.

Είναι προφανές ότι η πρόβλεψη είναι η ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού, ειδικότερα στα επενδυτικά θέματα όπου μια λανθασμένη πρόβλεψη των συνθηκών της αγοράς μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση.

Πλεονεκτήματα που παρουσιάζει ο προϋπολογισμός είναι οι λογιστικές πληροφορίες που βασίζεται το σύστημα είναι εύκολα διαθέσιμες και γνωστές όπως επίσης και διευκολύνεται η σύγκριση της αποδοτικότητας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης λόγω χρήσης κοινών μονάδων μέτρησης.

Μειονεκτήματα θεωρούνται οι προειδοποιήσεις για τον εντοπισμό των προβλημάτων που ίσως να μην γίνονται έγκαιρα, και οι συνέπειες μπορούν να είναι σοβαρές για την επιχείρηση. Επιπρόσθετα ο αυθαίρετος επιμερισμός τους κόστους για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των χρηματοοικονομικών εκθέσεων μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε παραπλανήσεις. Τέλος η αποτελεσματικότητα του προϋπολογισμού ως μέσο ελέγχου εξαρτάται από το λογιστικό σύστημα το οποίο βασίζεται.

### **3.5.2.Διοίκηση βάση στόχων**

Η διοίκηση βάση στόχων είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και σε όλους τους εργαζόμενους από την πυραμίδα μέχρι την βάση της επιχείρησης. Η χρησιμότητα της είναι ως μέσο συντονισμού των στρατηγικών και στόχων των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

Ο σκοπός της παρακολούθησης είναι η σύγκριση της πραγματοποιηθείσας απόδοσης με την προγραμματισθείσα αναμενόμενη απόδοση.

Οι τυχόν αποκλίσεις από την παραπάνω σύγκριση θα πρέπει να αναλυθούν και να εντοπιστούν οι αιτίες, που προξένησαν τις αποκλίσεις και να αναπτυχθούν τα προγράμματα για να γίνουν έγκαιρα οι ενέργειες.

### 3.6. Γενικά για τον γραμμικό προγραμματισμό

«Ο Γραμμικός προγραμματισμός είναι μια μαθηματική μέθοδος για τη λύση προβλημάτων, στα οποία προσπαθούμε να βρούμε την άριστη χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων μιας επιχείρησης ή οργανισμού για να πετύχουμε τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή την ελαχιστοποίηση του κόστους μέσα στα όρια ορισμένων περιορισμών και δυνατοτήτων της επιχείρησης».(Π. Κίοχου “et all”)

Ο γραμμικός προγραμματισμός είναι μια ειδική μορφή του γραμμικού προγραμματισμού. Ο λόγος που είναι ευρέως διαδεδομένος ο γραμμικός προγραμματισμός στη διοίκηση είναι ότι παρουσιάζονται αρκετά οικονομικά προβλήματα τα οποία λύνονται με τις μεθόδους του γραμμικού προγραμματισμού.

Σε κάθε πρόβλημα λοιπόν το οποίο απαιτεί χρήση του γραμμικού προγραμματισμού για να λυθεί υπάρχει και μια γραφική συνάρτηση η οποία είναι το αντικείμενο της μεγιστοποίησης του κέρδους. Η συνάρτηση αυτή καλείται αντικειμενική συνάρτηση. Για να λυθούν τα προβλήματα του γραμμικού προγραμματισμού ακολουθούνται 2 στάδια:

1. Κατασκευάζεται το μαθηματικό μοντέλο του γραμμικού προγραμματισμού για το εκάστοτε πρόβλημα
2. λύνεται το πρόβλημα με κάποια από τις μεθόδους του γραμμικού προγραμματισμού (πχ simplex)

### 3.7. Βασικές προϋποθέσεις για εφαρμογή του γραμμικού προγραμματισμού

Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για να παραστήσουμε ένα πρόβλημα με μαθηματικό μοντέλο γραμμικού προγραμματισμού, είναι οι εξής:

2. **Η γραμμικότητα** τόσο η αντικειμενική συνάντηση όσο και οι περιορισμοί να είναι γραμμικής μορφής.
3. **Η προσθετικότητα**: οι ποσότητες ενός μέσου παραγωγής που καταναλώνονται από τις επιμέρους δραστηριότητες μπορούν να προστεθούν.
4. **Η διαιρετότητα**: οι μεταβλητές των προβλημάτων του γραμμικού προγραμματισμού μπορούν να πάρουν όλες τις τιμές του συνόλου  $\{R\}$
5. Η ύπαρξη **μιας μόνο αντικειμενικής συνάρτησης** για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής
6. **προσδιορισμένοι συντελεστές**: όλοι οι συντελεστές ενός μοντέλου γραμμικού προγραμματισμού( $a_i$ ,  $b_i$ ,  $c_i$ ) θεωρούνται σαν γνωστές σταθερές

## ΜΕΡΟΣ Β΄

- Ανάπτυξη

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Οικονομική Ανάπτυξη ενός οργανισμού

#### 4.1. Έννοια οικονομικής ανάπτυξης

Η οικονομική ανάπτυξη ή « ανάπτυξη » είναι ένας όρος που οι οικονομολόγοι, πολιτικοί, και άλλοι που χρησιμοποιούν συχνά στον 20ο αιώνα. Η ιδέα, ωστόσο, υπάρχει ήδη στη Δύση για αιώνες. Οι έννοιες εκσυγχρονισμού, Westernization, και ιδίως Βιομηχανοποίηση είναι όροι, οι άνθρωποι έχουν χρησιμοποιήσει, όταν συζητάμε για την οικονομική ανάπτυξη. Αν και κανείς δεν είναι βέβαιος από που ιδέα προήλθε, οι περισσότεροι άνθρωποι συμφωνούν ότι η ανάπτυξη είναι στενά συνδεδεμένη με την εξέλιξη του καπιταλισμού και τη διάλυση της φεουδαρχίας. Μεταξύ άλλων, η σύγχρονη κοινωνική επιστημονική μελέτη της οικονομικής ανάπτυξης περιλαμβάνει γενικές θεωρίες για τα αίτια του βιομηχανικού εκσυγχρονισμού συν-οικονομικές και οργανωτικές πτυχές της ανάπτυξης των επιχειρήσεων στις σύγχρονες κοινωνίες.

Γενικότερα όταν λέμε οικονομική ανάπτυξη θεωρούμε την μεγένθυση του παραγόμενου προϊόντος μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη οικονομία και μέσω αυτού αύξηση του πλούτου. (Chenery and Strout 1966, Bardham and Lewis 1970, Romer 1989, Basu and McLeod 1991, Edwards 1992).

Περιλαμβάνεται κοινωνιολογική έρευνα σχετικά με την επιχειρηματική οργάνωση και ανάπτυξη επιχειρήσεων από ιστορική και συγκριτική προοπτική. Ειδικές διαδικασίες για την εξέλιξη (ανάπτυξη, εκσυγχρονισμός) των αγορών και η διαχείριση των σχέσεων-εργαζόμενος, καθώς και πολιτιστικά σχετικές διακρατικές



ομοιότητες και διαφορές στα μοντέλα της στη σύγχρονη βιομηχανική οργάνωση των δυτικών κοινωνιών.

Ένας τρόπος για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός είναι οι εξαγωγές οι οποίες βοηθούν στη βελτίωση της ανάπτυξης μιας επιχείρησης ενός οργανισμού καθώς και του κράτους. Η οικονομική θεωρία δείχνει ότι η επέκταση των εξαγωγών προάγει την οικονομική ανάπτυξη διαμέσου δύο σταδίων: Βελτιώνοντας την αποδοτικότητα στην κατανομή των παραγωγικών πόρων και αυξάνοντας την ποσότητά τους διαμέσου της συσσώρευσης του κεφαλαίου (Chenery and Strout 1966, Bardham and Lewis 1970, Romer 1989, Basu and McLeod 1991, Edwards 1992).

#### **4.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης**

Η οικονομική ανάπτυξη συνεπάγεται ριζικές μεταβολές στη δομή της παραγωγής και της τεχνολογίας αφού οι παραγωγικοί συντελεστές μετασχηματίζονται για να επιτευχθεί η διαδικασία της ανάπτυξης πχ οικονομική ανάπτυξη είναι το στάδιο του μετασχηματισμού της μίας γεωργικής οικονομίας σε μια οικονομία εκβιομηχανισμένης μορφής.

Οι τέσσερις βασικοί παραδοσιακοί συντελεστές είναι οι ιδιαίτερες συνθήκες που διέπουν την οικονομική ανάπτυξη και είναι:

- **Έδαφος και φυσικοί πόροι**
- **Εργασία**
- **Κεφάλαιο**
- **Επιχειρηματικότητα**

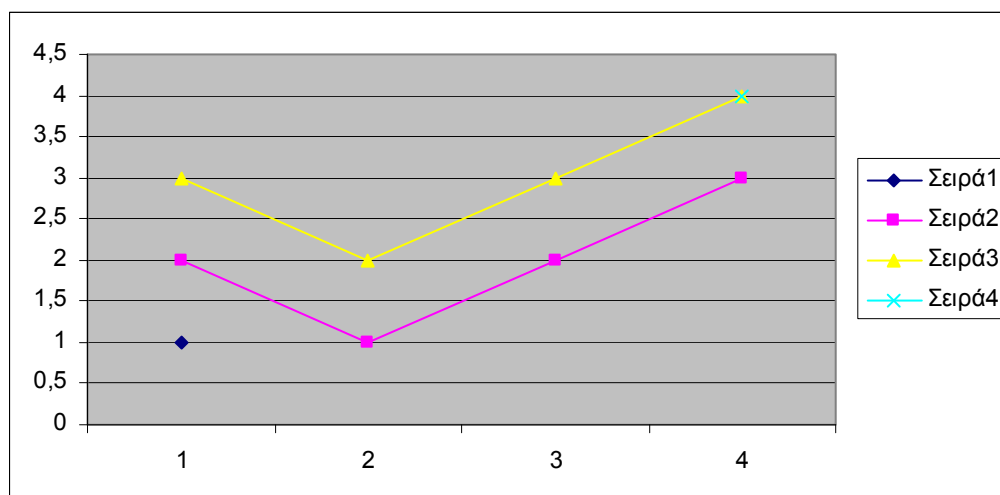
Ας αναλύσουμε τους συντελεστές παραγωγής έναν έναν ξεχωριστά:

• **Α) Έδαφος και φυσικοί πόροι:**

Οι φυσικοί πόροι (κυρίως η γεωργική γη συνιστούν πηγή παραγωγικότητας και επομένως την δημιουργία δυνατοτήτων οικονομικής επεκτάσεως από την άποψη κυρίως εγχώριων πόρων και εσωτερικών ευκαιριών αγοράς.

Στην κλασική θεωρία το γεωργικό έδαφος αποτελούσε κεντρικό σημείο ανάλυσης, με την ανάπτυξη όμως της τεχνολογίας και της ανθρώπινης γνώσεως, σχετικά με τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος συμπεριλαμβανομένου και του υπεδάφους ως μέσου παραγωγής το έδαφος διευρύνθηκε σημαντικά, βέβαια ο ρόλος του εδάφους ως παραγωγού τροφίμων και υλικών βιομηχανικής επεξεργασίας εξακολουθεί να είναι ουσιώδης στην διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης.

Επιπρόσθετα η διαθεσιμότητα γεωργικού εδάφους δεν είναι αναγκαστικά παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης αφού το έδαφος συνδέεται με τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής. Ειδικότερα η έλλειψη των υπόλοιπων συντελεστών παραγωγής αποτελεί βασικό εμπόδιο στην αξιοποίηση των παραγωγικών δυνάμεων του εδάφους. Παρ' όλα αυτά, η σημασία του εδάφους σαν μέσου παραγωγής (ειδών διατροφής κλπ) είναι θεμελιώδης κατά την αρχή τουλάχιστον της διαδικασίας της ανάπτυξης.

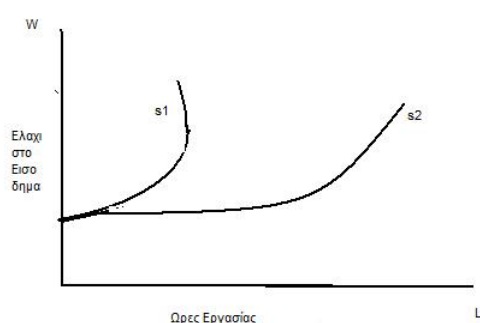


Στο παραπάνω διάγραμμα οι αριθμοί είναι ενδεικτικοί. Λόγω διαφορών στην γονιμότητα του εδάφους και οι χώρες με γόνιμα εδάφη έχουν μεγαλύτερο εισόδημα κατά κεφαλήν σε σχέση με τις χώρες που έχουν πτωχά εδάφη.

## Β) Εργασία:

Η ανθρώπινη εργασία σαν σωματική και πνευματική προσπάθεια αποτελεί έναν βασικό συντελεστή παραγωγής. Η προσφορά εργασίας εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού μιας χώρας. Ο βαθμός συμμετοχής του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό και οι ώρες καθημερινής εργασίας που τα άτομα είναι διατεθειμένα να προσφέρουν επηρεάζει άμεσα την παραγωγή. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται το ελάχιστο εισόδημα που παίρνουν οι εργαζόμενοι συγκριτικά με τις ώρες εργασίας που δουλεύουν.

«



»(Οικονομική Ανάπτυξη και αναπτυξιακή πολιτική, Κουτσομάρης Γ.1979).

## Γ) Κεφάλαιο

Από όσα αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα είναι φανερό ότι ο συντελεστής κεφάλαιο κατέχει στρατηγική θέση στην αναπτυξιακή διαδικασία. Το κεφάλαιο έχει στρατηγικό ρόλο γιατί μπορεί να αυξηθεί ποιοτικά ευκολότερα από ότι οι άλλοι συντελεστές και να επιτευχθεί από αυτό η δημιουργία πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας που απαιτείται για την αύξηση του Α.Ε.Π η την αύξηση του τζίρου τη επιχείρησης.

Τρία είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά του κεφαλαίου που συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη και επομένως με την αναπτυξιακή πολιτική:

- Ο ρυθμός δημιουργίας νέου κεφαλαίου(συνεπώς ο ρυθμός αυξήσεως του υπάρχοντος κεφαλαιουχικού αποθέματος από το οποίο επεκτείνεται η παραγωγική δυναμικότητα.

- Η αποδοτική κατανομή του δημιουργημένου κεφαλαίου μεταξύ διαφόρων παραγωγικών δραστηριοτήτων
- Η ανανέωση του μέρους εκείνου από το υφιστάμενο κεφαλαιουχικό απόθεμα το οποίο αναλύσκεται για την τρέχουσα παραγωγή προϊόντος.

### **Δ) Επιχειρηματικότητα**

«Αρχικά επιχειρηματικότητα θεωρείται την λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία αναλαμβάνει να προβλέψει, να προεξοφλήσει και να φέρει το μελλοντικό κόστος παραγωγής την απόδοση αυτής και τους κινδύνους όσον αφορά την έκβαση του εγχειρήματος. Από την άποψη αυτή η επιχειρηματικότητα συνιστά διακεκριμένη παραγωγική εισροή στην συνάρτηση της παραγωγής, φορείς της λειτουργίας αυτής μπορεί να είναι ιδιώτες-επιχειρηματίες, κοινωφελή ιδρύματα η και το κράτος». (Οικονομική Ανάπτυξη και αναπτυξιακή πολιτική, Κουτσομάρης Γ.1979).

Ο ρόλος του επιχειρηματία σαν φορέας της παραγωγικής διαδικασίας περιλαμβάνει τις εξής λειτουργίες:

- Α)την οργάνωση των πόρων. Ειδικότερα όταν λέμε οργάνωση των πόρων εννοούμε την συγκέντρωση και οργάνωση των παραγωγικών πόρων υπό μια ενιαία μονάδα παραγωγής. Οι πόροι αυτοί μπορεί να ανήκουν στον επιχειρηματία η και να είναι μισθωμένοι, συνήθως εμπεριέχονται και τα δυο στοιχεία.
- Β)στην ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου, ως προς την έκφανση της παραγωγικής δραστηριότητας, από άποψη τόσο της παραγωγικής δραστηριότητας όσο και αποδοτικότητας της παραγωγικής διαδικασίας και τέλος το προϊόν πρέπει να το αποδεχθούν οι καταναλωτές και να το αγοράσουν.
- Γ) την διαχείριση` της παραγωγικής διαδικασίας. Εννοούμε την καινοτομία στην παραγωγική διαδικασία με την παραγωγή νέων προϊόντων η την εφαρμογή νέας τεχνολογίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Ο Προγραμματισμός της ανάπτυξης

#### 5.1. Γενικά

Αρχικά ο προγραμματισμός της ανάπτυξης ανεξαρτήτως αν είναι βραχυπρόθεσμος η μακροπρόθεσμος αντιπροσωπεύει την ορθολογική παρέμβαση στις λειτουργίες της οικονομίας και είναι επακόλουθο των μειονεκτημάτων που εμφανίζει η οικονομία της αγοράς και η λειτουργία της υπό καθεστώς πλήρους ελευθερίας. Ειδικότερα συνιστά μια προσπάθεια άμεσου ή έμμεσου ελέγχου των οικονομικών δραστηριοτήτων, της κατανομής των πόρων και των εισοδημάτων, το οποία πρέπει να χρησιμοποιηθούν σωστά για να ικανοποιηθούν οι σκοποί της επιχείρησης και σαφώς η ανάπτυξη της.

Ιστορικά μετά τον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο οι ανεπτυγμένες χώρες προσέφυγαν σε κάποιο είδος προγραμματισμού αφού βίωσαν την οδυνηρή εμπειρία των έντονων οικονομικών κρίσεων της προπολεμικής περιόδου, η οποία οδήγησε διάφορα βιομηχανικά κράτη να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στο πρόβλημα της πλήρους απασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού της οικονομίας προκειμένου να αμβλύνουν κατά κάποιο τρόπο τις δυσχερείς επιπτώσεις των οικονομικών διακυμάνσεων που θα έπλητταν την απασχόληση και το εθνικό εισόδημα των χωρών.

Το φαινόμενο όμως αυτό οδήγησε όλες της χώρες υπό ανάπτυξη να προσφύγουν σε μακροχρόνια λεπτομερή αναπτυξιακά προγράμματα, για να επιταχυνθεί η οικονομική πρόοδος, και ειδικότερα αύξηση των παραγωγικών συντελεστών.

## 5.2. Σκοποί του προγραμματισμού της ανάπτυξης

Τα βασικά αίτια που οδήγησαν τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες σε λεπτομερή προγραμματισμό των ενεργειών τους για να επιταχυνθεί ο ρυθμός της οικονομικής τους ανάπτυξης, ανάγονται στην έλλειψη αποτελεσματικού μηχανισμού αγοράς, οι διαδικασίες του οποίου πρέπει να επιφέρουν κατά τρόπο αυτόματο τις δραστήριες μεταβολές στις οικονομικές διαδικασίες, στις οποίες απαιτεί οικονομική ανάπτυξη.

Είναι γεγονός ότι οι χώρες αυτές υποφέρουν από μια σειρά βασικών ανισοροπιών όσον αφορά την διάθεση και την κατανομή των οικονομικών τους πόρων και την ποιοτική τους σύνθεση, από έντονες διαφορές στην παραγωγικότητα των διαφόρων τομέων από μονοπωλιακές καταστάσεις στον έλεγχο των πόρων, στην έλλειψη πειθαρχίας του ανθρωπίνου δυναμικού κ.α.

«Συνέπεια αυτών είναι η δημιουργία μεγάλου αριθμού περιορισμών, και αδυναμιών οι οποίες περιορίζουν και πολλές φορές εμποδίζουν την ταχεία εξέλιξη της οικονομικής προόδου των χωρών και των οργανισμών-επιχειρήσεων. Βέβαια εμπειρικά μπορούμε να πούμε ότι όσο περισσότερο είναι ανεπτυγμένος ο παραγωγικός μηχανισμός μίας οικονομίας τόσο αποδοτικότερες είναι οι δυνάμεις της αγοράς, επομένως τόσο μικρότερη η ανάγκη για λεπτομερή και ολοκληρωμένο προγραμματισμό. Στις περιπτώσεις αυτές ένας βραχυχρόνιος προγραμματισμός, ο οποίος περιορίζεται κυρίως στον υπολογισμό και τον έλεγχο της ζήτησης για τα αγαθά, είναι αρκετός για την επιτυχή αντιμετώπιση των προβλημάτων. Ο λεπτομερής ετήσιος προγραμματισμός των έργων και των δαπανών του δημοσίου τομέα και τα μέτρα δημοσιονομικής, νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής είναι επαρκή για να θέτουν σε κίνηση και να κατευθύνουν, δια των έμμεσων επιδράσεων τους, τις παραγωγικές δυνάμεις της οικονομίας προς τις επιθυμητές κατευθύνσεις».(Οικονομική Ανάπτυξη και αναπτυξιακή πολιτική, Κουτσομάρης Γ.1979).

Συνοψίζοντας από τα παραπάνω θεωρούμε ότι βασικός σκοπός ενός οικονομικού προγράμματος ανάπτυξης είναι να υποβοηθήσει την

κυβέρνηση/επιχείρηση στην διαμόρφωση μιας αναπτυξιακής στρατηγικής και στο να καθοδηγήσει την ανάπτυξη εκ των προτέρων αφού έχουν καθοριστεί σκοποί και οι τομείς παραγωγικής δραστηριότητας, οι προτεραιότητες που πρέπει να ληφθούν από μια επιχείρηση/κράτος, και να καθοριστούν οι στόχοι για τους επιμέρους τομείς της οικονομίας/τμήματα της επιχείρησης.

Για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση/κράτος βασικό στοιχείο είναι τα μακροχρόνια προγράμματα τα οποία θέτουν προοπτικές ανάπτυξης δια μέσου μιας ταυτόχρονου και παράλληλου παρουσιάσεως των βασικών μεγεθών της οικονομίας και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν σε μία σειρά ετών και όχι μόνο ενός έτους (περίπτωση ετήσιου προϋπολογισμού). Επιπρόσθετα μέσα από ένα μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό πρόγραμμα παρέχονται πληροφορίες τόσο σε δημόσιο όσο και σε ιδιωτικό τομέα ένα πλαίσιο συντονισμένων ενεργειών οι οποίες απαιτούνται για την επιτάχυνση της ανάπτυξης, προνοεί τυχόν προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν και αποφεύγονται οι διαστρεβλώσεις που προκύπτουν συνήθως από διάφορες γραφειοκρατικές διαδικασίες .

Συμπερασματικά οι σκοποί ενός οικονομικού προγράμματος για να επιτευχθεί ανάπτυξη είναι οι εξής:

- **Η παραγωγή της αποδοτικότητας των πόρων**
- **Η βελτίωση της κατανομής του εισοδήματος**
- **Η εξασφάλιση σταθερότητας του εισοδήματος δια της δημιουργίας συνθηκών πλήρης απασχόλησης.**

Οι 3 αυτοί σκοποί είναι αλληλοεξαρτώμενοι και αλληλοεπηρεαζόμενοι,επομένως δημιουργείται θέμα καθορισμού προτεραιοτήτων οι οποίες συνήθως προσδιορίζονται με βάση κρατητήρια οικονομικά.

### **5.3. Μορφές αναπτυξιακού προγραμματισμού**

Είναι προφανές ότι εφόσον η οικονομική αναπτυξιακή πολιτική παρουσιάζει αρκετά πολύπλοκες διαδικασίες και ιδιομορφίες, ο βαθμός λεπτομέρειας του οικονομικού προγραμματισμού καθώς και οι μορφές του διαφέρουν από αντικείμενο σε αντικείμενο. Όταν μιλάμε για επιχείρηση και από χώρα σε χώρα σαφώς όταν μιλάμε για την οικονομική ανάπτυξη της εκάστοτε χώρας.

Ο προγραμματισμός έχει μικρή η μεγάλη έκταση πχ προγραμματισμός επενδύσεων, κατανομής πρώτων υλών. Είναι δυνατό να είναι επίσης συγκεντρωτικός για όλη την οικονομία η μόνο για συγκεκριμένους τομείς η περιοχές.

Στην περίπτωση που ο οικονομικός προγραμματισμός περιλαμβάνει όλη την οικονομία είναι δυνατόν να περιορίζεται σε μακροοικονομικά μεγέθη, όπως είναι η προβολή βασικών κονδυλίων των λογαριασμών εθνικού προϊόντος και εισοδήματος, προκειμένου να γνωρίζουμε το μέγεθος των πόρων η του προϊόντος που είναι δυνατό να εξουσιάζουμε. Ο προγραμματισμός αυτού του είδους μπορεί να προχωρήσει στους επιμέρους τομείς της οικονομίας με αποτέλεσμα να προσδιορίσει την μελλοντική λεπτομερή διάρθρωση της οικονομίας, κατά τρόπο που να είναι συνεπείς αφενός προς τους επιδιωκόμενους στόχους και να ελέγξει τους τυχόν προσδιορισμούς. Ένας τέτοιου είδους λεπτομερής προγραμματισμός είναι στην πράξη αρκετά δυσχερής και εξαρτάται πολύ από τις συγκεκριμένες συνθήκες της χώρας.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι τα μακροχρόνια προγράμματα, τα οποία έχουν σκοπό να καθορίσουν τις μακροχρόνιες προοπτικές και συνεπώς τους μακροχρόνιους αναπτυξιακούς προσανατολισμούς της οικονομίας είναι στην ουσία συμπληρωματικά των μεσοπρόθεσμων, τα οποία καταρτίζονται στα πλαίσια των επιδιώξεων που θέτει το μακροχρόνιο πρόγραμμα ανάπτυξης .

Από άποψης χρόνου τα μεσοπρόθεσμα προγράμματα έχουν διάρκεια 4-6 έτη και τα μακροπρόθεσμα 10-15 έτη. Αναπτυξιακά προγράμματα διάρκειας μικρότερης των τεσσάρων ετών συνήθως δεν εξυπηρετούν τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Τέλος το μέσο αναπτυξιακό πρόγραμμα συνήθως σε κάθε τελικό έτος υπόκειται σε αναθεωρήσεις με σκοπό να προσαρμοστούν τα στοιχεία στις νέες καταστάσεις που έχουν δημιουργηθεί κατά την διάρκεια του χρόνου.



#### 5.4. Συστατικά προαπαιτούμενα προγράμματος ανάπτυξης

«Τα συστατικά στοιχεία ενός οικονομικού προγράμματος και επομένως και του αναπτυξιακού συνίστανται:

1. Σε μεταβλητές οι οποίες είναι δυνατό να επηρεάσουν και επομένως να αποτελέσουν στόχους του προγράμματος. Τέτοιου είδους μεταβλητές είναι στόχοι παραγωγής, αναγκαία κεφάλαια κ.α.
2. Σε ποσοτικά στατιστικά στοιχεία. Δηλαδή σε μεγέθη τα οποία είναι γνωστά και δεδομένα και τα οποία συνεπώς δεν είναι δυνατό να επηρεαστούν δια μέτρων πολιτικής. Τέτοιου είδους στοιχεία είναι οι φυσικοί πόροι, το απόθεμα του κεφαλαίου κ.α». (Δαμαλά Β.1966, Προγραμματισμός και οικονομική ανάπτυξη).

Ανεξαρτήτως όμως των παραπάνω για την κατάρτιση ενός προγράμματος έχουμε ανάγκη από ορισμένες γνώσεις, σχετικές με την οικονομική πραγματικότητα για να μπορέσουμε να επιτύχουμε έναν καλύτερο οικονομικό προγραμματισμό. (Αυτό είναι απαραίτητο σε χώρες λιγότερο ανεπτυγμένες αφού σ' αυτές η ανάπτυξη συνδέεται ριζικά με στενές αλλαγές στην οικονομική τους μορφή και όχι μόνο).

Επομένως ο προγραμματισμός ανάπτυξης προϋποθέτει:

- Συλλογή και ανάλυση στατιστικών στοιχείων, τα οποία θεμελιώνουν τα υφιστάμενα ποσοτικά μεγέθη.
- Ανάλυση των σχέσεων αυτών, προκειμένου να προσδιοριστούν οι τεχνικοί παράμετροι σχετικά με τις σχέσεις παραγωγής και προϊόντων κατανάλωσης.

Τα συστατικά αυτά στοιχεία είναι απαραίτητα λόγω του ότι βασικό στοιχείο ενός προγράμματος είναι οι μελλοντικές προεκτάσεις και οι επιλογές που θα πρέπει να γίνουν όσον αφορά τον καθορισμό των στόχων. Οι μελλοντικές προβλέψεις λοιπόν βασίζονται στις οικονομικές επιδόσεις του άμεσου παρελθόντος και στις σχέσεις που έχουν διαμορφωθεί και υφίστανται μεταξύ των οικονομικών μεταβλητών και των λοιπών ποσοτικών μεγεθών της οικονομίας.

Για την διαπίστωση και τον ποσοτικό προσδιορισμό των σχέσεων και των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ διαφόρων μεγεθών απαιτείται ανάλυση των συγκεκριμένων στοιχείων, τόσο για το μακροοικονομικό τους όσο και για το μικροοικονομικό τους επίπεδο.

Τα ποσοτικά αυτά στοιχεία απαιτούνται:

1. Για τον υπολογισμό των μελλοντικών λειτουργικών σχέσεων. (Οι σχέσεις μπορεί να είναι π.χ. η συσσώρευση ανθρωπίνου υπό την μορφή γνώσεων και δεξιοτεχνιών, η επένδυση κεφαλαίου η οποία αυξάνει το κεφαλαιουχικό απόθεμα).
2. Για τον καθορισμό των αρχικών αξιών του έτους βάσεως του προγράμματος, ως και για συνεχή επαλήθευση και αναθεώρηση των προβολών του.
3. Για τον καθορισμό των σχέσεων των τιμών, δεδομένου ότι οι τιμές των προϊόντων και των συντελεστών παραγωγής δείχνουν τις αποδόσεις των πόρων.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι απαιτήσεις για έναν επιτυχή προγραμματισμό της ανάπτυξης από τεχνικής επεξεργασίας του προγράμματος είναι:

- Η ύπαρξη λεπτομερών στατιστικών πληροφοριών περί των πόρων και των λοιπών συνθηκών της οικονομίας της χώρας.
- Η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος μελέτης έργων αναπτύξεως και αξιολόγησης προόδου ώστε να επιταχυνθούν τα αποτελέσματα των επενδύσεων και των δαπανών.
- Η ανάπτυξη ενός συστήματος βραχυχρόνιων προβλέψεων και αξιολόγησης της πορείας της οικονομίας και επομένως ενός συστήματος επισκοπήσεως της προόδου διαφόρων έργων που είναι υπό εκτέλεση.
- Η καταβολή συνεχούς προσπάθειας για τον ορθολογισμό και την προαγωγή της γενικής οικονομικής πολιτικής που αφορά διάφορους τομείς της οικονομίας, όπως είναι η δημοσιονομική πολιτική για το κράτος η ρύθμιση χρηματοδοτικών δραστηριοτήτων κλπ.

#### **5.4. Αρχές που διέπουν την διαμόρφωση ενός αναπτυξιακού προγράμματος**

Οι αρχές που διέπουν την σύνταξη ενός 4ετούς ή 5ετούς προγράμματος αφορούν τόσο στην διαμόρφωση της φιλοσοφίας του προγράμματος όσο και στην επιλογή σκοπό που θα πρέπει να έχει το πρόγραμμα κοινώς κατευθύνουν τα πρόγραμμα.

Η σύνταξη επομένως ενός προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία προσπάθεια συντονισμού της αναπτυξιακής πολιτικής της κυβέρνησης/επιχείρησης και της ενσωμάτωσης των κατάλληλων οργανωτικών ρυθμίσεων που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για να επιτευχθεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησης ή της οικονομίας όταν μιλάμε για το κράτος γιατί όπως έχουμε ξανά αναφέρει ο κυρίως λόγος μιας αναπτυξιακής πολιτικής είναι όχι μόνο η επίτευξη ποσοτικών στόχων αλλά και ορισμένων κοινωνικών σχέσεων που πρέπει να υφίστανται για να δημιουργηθεί οικονομική πρόοδος. Οι ποσοτικοί στόχοι είναι απλώς καθοδηγητικοί αφού εκφράζουν τις δυνατότητες του προγράμματος για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η επίτευξη πχ συνθηκών «πλήρους απασχόλησης» σε μια υποανάπτυκτη θεωρείται κοινωνικός στόχος και όχι τελικό σκοπό γιατί στόχος αυτός πιθανό να αντιστρατεύεται άλλους πιο ζωτικούς όπως αύξηση της παραγωγικότητας της οικονομίας αυτής.

Στη διαδικασία της διαμόρφωσης ενός προγράμματος ο σκοπός πρέπει να πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν 3 βασικά στοιχεία:

- Οι εκάστοτε οικονομικές δυνατότητες
- Την πολιτική/επιχειρηματική βούληση για οικονομική ανάπτυξη
- Τις οικονομικές-διαχειριστικές δυνατότητες που διατίθενται για την εφαρμογή των προγραμμάτων.

Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής το πρόγραμμα υποδεικνύει την οικονομική πρόοδο που πρέπει να επιτευχθεί την συγκεκριμένη χρονική περίοδο και τα μέτρα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη της.

Επιλογή σκοπών και μέσων: Οι σκοποί ενός αναπτυξιακού προγράμματος είναι 2 ειδών:

1. τελικοί σκοποί: με το να λέμε τελικοί σκοποί εννοούμε την μεγιστοποίηση του εισοδήματος ή του ρυθμού ανάπτυξης, την βελτίωση της κατανομής της σταθερότητας του εισοδήματος κ.α
2. άμεσοι σκοποί: είναι οι πολιτικοποιημένοι σκοποί. Τέτοιου είδους σκοποί είναι πχ η επίτευξη ορισμένων συγκεκριμένων στόχων παραγωγής κ.α.

Συμπερασματικά για να είναι αποτελεσματική η τεχνική σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης θα πρέπει να πληρούνται κάποιες προδιαγραφές:

- Να εξασφαλίζεται ότι οι σκοποί θα είναι ρεαλιστικοί, και πραγματοποιήσιμοι. Ειδικότερα να μην αλληλοσυγκρούονται και να μην αλληλοεξουδετερώνονται.
- Οι επιμέρους στόχοι να είναι συνεπείς προς τους τελικούς και να οδηγούν στην επίτευξη τους.
- Οι στόχοι πρέπει να ικανοποιούν τα οικονομικά κριτήρια μεγιστοποίησης του προϊόντος, και να υπάρχει εξίσωση της αποδοτικότητας των επενδύσεων και των λοιπών πόρων μεταξύ εναλλακτικών χρήσεων της επιχείρησης.

Όσον αφορά τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν ως κριτήρια πρέπει τα κριτήρια να είναι συνεπή ως προς τους σκοπούς, και αποτελεσματικά. Συνεπώς ο καθορισμός των σκοπών και τα μέσα να γίνονται κατά τρόπο συντονισμένο.

## ΜΕΡΟΣ 3

- **Έλεγχος αναπτυξιακών προγραμμάτων – συμπεράσματα.**

### Κεφάλαιο 8

#### 8.1. Έλεγχος αναπτυξιακών προγραμμάτων

«Για την κατάρτιση ενός αναπτυξιακού προγράμματος, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στον έλεγχο εσωτερικής του συνέπειας. Η συνέπεια αυτή αφορά τις σχέσεις μεταξύ: Α) συνόλου και τομεακών προγραμμάτων. Β) μακροοικονομικών μεγεθών, όπως είναι η εξισορρόπηση αποταμιεύσεων και κονδυλίων του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών. Γ) Προγραμματιζόμενων στόχων Δ) τον έλεγχο των μεταβολών στην παραγωγή και μεταβολών στην επαγγελματική διάρθρωση της απασχόλησης Ε) Προσφοράς και ζήτησης τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ΣΤ) Ρυθμών ανάπτυξης των επιμέρους τομέων Η) προγραμματισθέντων μέσων και δυνατοτήτων εφαρμογής τους». (Οικονομική Ανάπτυξη και αναπτυξιακή πολιτική, Κουτσομάρης Γ.1979).

Οι τυχόν ασυνέπειες ενός αναπτυξιακού προγράμματος σε μια οικονομία είναι δυνατόν να εξαλειφθούν με μέτρα από την κυβέρνηση. Τα μέτρα αυτά είναι

- Η αύξηση της φορολογίας ή της μείωσης του κρατικού δανεισμού από το εξωτερικό και το εσωτερικό.
- Με μείωση των δημοσίων δαπανών και της περικοπής του εσωτερικού-εξωτερικού δανεισμού του δημοσίου και του προγραμματισμένου ρυθμού αυξήσεως του εθνικού προϊόντος
- Με περιορισμό του προγραμματισμένου ρυθμού αυξήσεως του εθνικού προϊόντος.

Εξίσου σημαντικό κατά τον έλεγχο εσωτερικής συνέπειας του προγράμματος είναι η διαπίστωση περί τη υπάρξεως συνέπειας μεταξύ μεσών και στόχων.

Πρέπει δηλαδή να σιγουρευτεί το γεγονός ότι υπάρχουν όλα τα στοιχεία του προγράμματος υλικά, εξοπλισμός ενέργεια, εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό,

καταναλωτική ζήτηση κ.α. Σε περίπτωση υπάρξεως εσωτερικών ασυνεπειών, θα πρέπει να δοθούν λύσεις στις αντιθέσεις που δημιουργούνται και τις ανισσοροπίες.

Γενικός ο καλός προγραμματισμός απαιτεί όπως τα επιμέρους προγράμματα και τα προγραμματιζόμενα έργα είναι συνεπή προς τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς του προγράμματος, τα μέτρα πολιτικής και τους στόχους ως προς τους επιμέρους τομείς. Ιδιαίτερης σημασίας είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων στόχων και μέτρων από άποψης πραγματοποιησιμότητας.

## **8.2. Η διοικητική οργάνωση του προγραμματισμού**

Η τεχνική εκτέλεση της διαδικασίας του προγραμματισμού απαιτεί την ύπαρξη ενός συνεχούς ρεύματος τεχνικών και οικονομικών γνώσεων και πληροφοριών. Ωστόσο περιορίζεται στην οικονομική αξιολόγηση των επιδιώξεων και τον μέσων, την ιεράρχηση τους με βάση τα προαναφερθέντα κριτήρια συνέπειας και αποδοτικότητας και την μετάφραση των γνώσεων.

Είναι λοιπόν προφανές ότι η συστηματική διεξαγωγή του προγραμματισμού απαιτεί την ύπαρξη και λειτουργία *ειδικού οργάνου προγραμματισμού*. Είναι επίσης φανερό, ότι ένας οργανισμός προγραμματισμού περικλείει πολλές, τόσο ως προς την όλη διαδικασία διαμορφώσεως και καταρτίσεως του προγράμματος.

Ένας οργανισμός προγραμματισμού δεν έχει συνεπώς καθήκοντα λήψης αποφάσεων ή ανάληψης δράσεως, άλλα καθήκοντα εισηγήσεως ενός προγράμματος επιλογών και ενέργειας και παροχής συμβούλων, πληροφοριών και λοιπών παρόμοιας φύσεως υπηρεσιών προς τον εκτελεστικών κλάδο για την εφαρμογή των προγραμμάτων.

Είναι προφανές ότι ο προγραμματισμός ανάπτυξης απαιτεί έναν μηχανισμό υψηλής στάθμης και συνέχειας. Η δημιουργία όμως ενός τέτοιου θεσμού συνιστά μακρά σχετικώς διαδικασία, δύσκολη και πολλές φορές αβέβαιη, ιδίως στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Αυτό δεν σημαίνει βεβαίως ότι δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί επιτυχώς ένας τέτοιος οργανωτικός θεσμός και στις χώρες αυτές, οι οποίες συνήθως

εμφανίζουν αδυναμία στην δημιουργία και επιτυχή λειτουργία πολύπλοκων υπηρεσιών.

## • Συμπεράσματα

Οι παραπάνω περιγραφόμενες θέσεις του οικονομικού προγραμματισμού της ανάπτυξης δείχνουν σαφώς το πολύπλοκο του θέματος. Η πείρα άλλωστε από πολλές χώρες στο θέμα αυτό αποδεικνύει τις πολλαπλές και σοβαρές δυσχέρειες που συναντώνται στην διαδικασία του προγραμματισμού. Κατα την προσωπική άποψη για να επιτύχει η εφαρμογή ενός οικονομικού και αναπτυξιακού προγράμματος πρέπει να εκτελούνται μακροπρόθεσμες επενδύσεις, επίσης να υπάρχουν κανόνες οι όποιοι να αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί άρα και του κέρδους και τέλος να εξασφαλίζονται οι αναγκαίοι πόροι σε μια επιχείρηση.

Ωστόσο είναι αναγκαίο για να εξυπηρετηθούν οι σκοποί ενός προγράμματος που θα συντελέσει στην ανάπτυξη (ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης, του κράτους κ.λ.π) να υπάρξει παρότρυνση και θετικά οικονομικά κίνητρα.

Επιπρόσθετα για να επιτευχθεί ο αναπτυξιακός προγραμματισμός θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής οργανωτική διάκριση μεταξύ των λειτουργιών ενός βραχυχρόνιου προγραμματισμού ενεργειών, για να διατηρηθεί η οικονομική σταθερότητα ενός οργανισμού και του κράτους. Στο θέμα αυτό επικρατεί συνήθως σύγχυση, ιδίως στις υπό ανάπτυξη χώρες.

Η οικονομική ανάπτυξη είναι μια γενικότερη διαδικασία μακροχρόνια και συνιστάτε πολλών μεταβολών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν και οι οποίες απαιτούν μακροχρόνιο προγραμματισμό συντονισμένων ενεργειών και μέτρων οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής.

Συμπερασματικά ο οικονομικός προγραμματισμός προτείνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν οικονομικά τους στόχους που βάζουν και όσες οικονομικές προϋποθέσεις και αν απαιτηθούν. Όταν λέμε σε προϋποθέσεις αναφερόμαστε σε νέες επενδύσεις που αποτελούν μορφή του οικονομικού προγραμματισμού μεγαλύτερα αποθέματα κ.α

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που είναι και οι περισσότερες δηλαδή στην Ελλάδα ο οικονομικός προγραμματισμός είναι απαραίτητος για την διοίκηση της οικονομικής δράσης. Επίσης στις μικρότερες επιχειρήσεις παρατηρείτε ότι ο οικονομικός προγραμματισμός καθορίζει την οργάνωση της επιχειρηματικής δράσης με σκοπό το μέγιστο κέρδος.

Τέλος ο οικονομικός προγραμματισμός είναι το μέσο που μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αναπτυχθεί μέσω των στόχων που θέτει και να της εξασφαλίσει καλύτερη απόδοση βραχυπρόθεσμα μέσω των προγραμμάτων(πωλήσεων, αποθήκης τα οποία συντελούν στο έλεγχο της παρούσας οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης )και μακροπρόθεσμα με νέες επενδύσεις και επέκταση της επιχείρησης.

Όμως ο οικονομικός προγραμματισμός αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα που χρειάζονται λύση. Ένα βασικό πρόβλημα είναι ότι για να λειτουργήσει ο οικονομικός προγραμματισμός χρειάζεται συνεργασία από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει ασυνεννοησία των τμημάτων και αυτό δυσκολεύει την υλοποίηση του προγραμματισμού.

Επιπρόσθετα οι επιχειρηματίες φοβόνται τις εφαρμογές του οικονομικού προγραμματισμού σαν κάτι καινούριο με το οποίο δεν έχουν εξοικειωθεί και πολλές φορές αρνούνται να τον εφαρμόσουν και να συμφωνήσουν με της υποδείξεις που κάνει σε μια επιχείρηση λόγω του ότι σπάνια δέχονται άλλες απόψεις.

Τέλος για να επιτευχθεί η ανάπτυξη σε μια επιχείρηση η σε μια οικονομία πρέπει να γίνει βάση επενδύσεων αφού μέσω αυτών η επιχείρηση οδηγείτε σε νέους ορίζοντες οι οποίοι της εξασφαλίζουν την επέκταση της και σίγουρα μεγαλύτερο κέρδος.



- **Επίλογος**

Είναι πλέον γεγονός ότι ο οικονομικός προγραμματισμός έχει μπει για τα καλά στη ζωή μας. Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον οικονομικό προγραμματισμό για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και την επέκτασή της. Ο οικονομικός προγραμματισμός βοηθά την επιχείρηση να προγραμματίσει τα έξοδα της και τα έσοδα σε βραχυχρόνιο επίπεδο και σε μακροχρόνιο επίπεδο με την μορφή επενδύσεων αφού το αντικείμενο του είναι η οικονομική δράση της επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση προγραμματίζει τις κινήσεις της και καταστρώνει ένα πλάνο αποφεύγει τους κινδύνους αφού στις περισσότερες περιπτώσεις είναι υπολογισμένοι, και μπορεί να οδηγηθεί άνετα προς την ανάπτυξη της μέσω επενδύσεων οι οποίες αυξάνουν τα κέρδη της.

Συμπερασματικά στις μέρες μας ο οικονομικός προγραμματισμός γνωρίζει μεγάλη άνθιση για τους λόγους που προανέφερα και χρησιμοποιείται από πληθώρα επιχειρήσεων και οικονομιών με σκοπό να τις οδηγήσει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΒΙΒΛΙΑ

1. «Ο Οικονομικός Προγραμματισμός Δράσης των Επιχειρήσεων». Νικόλαος Σ. Πομόνης Εκδόσεις Αθ. Σταμουλης .Αθήνα (2005).
2. «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός». Ανδρέας Θεοδορόπουλος. Εκδόσεις Προπομπος. Αθήνα (2002).
3. «Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων». Πέτρος Α. Κιόχος κ Γεώργιος Παπανικολαου Εκδόσεις Αθ. Σταμουλης. Αθήνα (1999)
4. «Οικονομική της Ανάπτυξης». Αλεξανδριδης. Εκδόσεις Εκδοτική
5. «Οικονομικός Προγραμματισμός». Θεοδώρου Α. Σκουντζου. Εκδόσεις Καραμπελοπουλος. Αθήνα (1987).
6. «Προγραμματισμός και οικονομική ανάπτυξη». Εκδόσεις Δαμαλά Β. Αθήνα (1966).
7. «Οικονομική της ανάπτυξης». Charles P. Kindleberger Εκδόσεις Παπαζήση. (1982).
8. «Οικονομική Ανάπτυξη και Αναπτυξιακή Πολιτική». Γ. Κουτσουμάρης. Εκδόσεις Αθήνα (1979).

### ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. <http://www.introduction-to-management.24xls.com/el301>
2. <http://www.introduction-to-management.24xls.com/el107>
3. [file:///C:/Users/TURBO\\_X/Desktop/PTYXIAKI/default.asp.htm](file:///C:/Users/TURBO_X/Desktop/PTYXIAKI/default.asp.htm)
4. [//C:/Users/TURBO\\_X/Desktop/PTYXIAKI/article.aspx.htm](//C:/Users/TURBO_X/Desktop/PTYXIAKI/article.aspx.htm)