

Σάνδρα Κοέν  
Γεώργιος Βενιέρης

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ  

---

MANAGEMENT ACCOUNTING

ΑΘΗΝΑ  
2023

ΔΙΠΛΟ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΡΑΦΙΑ

Εκδόσεις Διπλογραφία

Σάνδρα Κοέν - Γεώργιος Βενιέρης

*Διοικητική Λογιστική - Management Accounting*

Σχεδίαση - Στοιχειοθεσία - Εξώφυλλο: Εμμανουήλ Κορνηλάκης

Εκτύπωση: PRINTFAIR ΕΠΕ

© Copyright 2023: Εκδόσεις Διπλογραφία

© Copyright 2023: Σάνδρα Κοέν - Γεώργιος Βενιέρης

ISBN: 978-618-5198-56-5

Κωδικός Ευδόξου: 122079619

Σύμφωνα με τον ν. 2121/1993 για την πνευματική ιδιοκτησία, απαγορεύεται η αναπαραγωγή μέρους ή όλης της έκδοσης, η μεταφορά σε οποιοδήποτε ηλεκτρονικό αποθηκευτικό σύστημα ή η αναμετάδοση με οποιασδήποτε μορφής ηλεκτρονικά, μηχανικά, φωτοτυπικά ή άλλα μέσα, χωρίς την προηγούμενη γραπτή άδεια του εκδότη.



Εκδόσεις Διπλογραφία

Βοσπόρου 65, 142 34, Αθήνα, Τ 210 27 18 547

[www.diplographia.gr](http://www.diplographia.gr) • [info@diplographia.gr](mailto:info@diplographia.gr)

Στις οικογένειές μας  
και σε όσες και όσους πιστεύουν στην αξία της διοικητικής λογιστικής  
στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων



# Περιεχόμενα

---

Βιογραφικά συγγραφέων	xvii
Πρόλογος συγγραφέων	xix

## Κεφάλαιο 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

1.1. Βασικές έννοιες λογιστικής	3
1.2. Τι είναι η διοικητική λογιστική	3
1.3. Πού χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες της διοικητικής λογιστικής	4
1.4. Το περιβάλλον που αλλάζει	5
1.5. Διοικητική λογιστική και Βιώσιμη Ανάπτυξη	6
1.6. Ο ρόλος των διοικητικών λογιστών	8

<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>10</b>
---------------	-----------

<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ</b>	<b>11</b>
--------------------------------	-----------

## Κεφάλαιο 2

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1. Βασικές έννοιες κόστους	15
2.2. Φορέας κόστους και κέντρο κόστους	15
2.3. Κόστος παραγωγής ενός προϊόντος	16
2.4. Λοιπά έξοδα λειτουργίας	18
2.5. Συνολικό κόστος προϊόντος	19

2.6.	Άμεσο και έμμεσο κόστος. Ομαδικό και κοινό κόστος	19
2.7.	Σταθερό και μεταβλητό κόστος	20
2.8.	Επαυξητικό κόστος – αποφεύξιμο κόστος – μη αναστρέψιμο κόστος	24
2.9.	Σχέση κόστους και διαδικασιών προγραμματισμού, ελέγχου και λήψης αποφάσεων	25
2.10.	Υπολογισμός κόστους παραχθέντων και κόστους πωληθέντων προϊόντων	26
2.11.	Συντελεστής καταλογισμού Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (ΓΒΕ)	29
2.12.	Επιμερισμός των ΓΒΕ στα τμήματα της επιχείρησης	34
2.13.	Επανεπιμερισμός του κόστους των βοηθητικών τμημάτων στα κύρια	46
2.14.	Υπολογισμός τμηματικών συντελεστών καταλογισμού ΓΒΕ	53
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>		<b>56</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ</b>		<b>57</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>		<b>58</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>		<b>64</b>

## Κεφάλαιο 3

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥΣ

3.1.	Η λειτουργία των προϋπολογισμών	69
3.2.	Βασικά χαρακτηριστικά των προϋπολογισμών	69
3.3.	Διακρίσεις προϋπολογισμών	70
3.4.	Χρονική διάρκεια προϋπολογισμών	71
3.5.	Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών	74
3.6.	Φιλοσοφία καθορισμού των προϋπολογιστικών ποσών	77
3.7.	Είδη προϋπολογισμών	78
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>		<b>79</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ – ΛΑΘΟΥΣ</b>		<b>80</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>		<b>81</b>

## Κεφάλαιο 4

### ΘΕΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΟΥ ΑΠΤΟΝΤΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

4.1.	Προϋπολογισμός και συμπεριφορά στελεχών	85
------	---	----

4.2. Έλεγχος	86
4.3. Αξιολόγηση	87
4.4. Επικοινωνία και συντονισμός	88
4.5. Υποκίνηση	89
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>90</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ – ΛΑΘΟΥΣ</b>	<b>91</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>92</b>

## Κεφάλαιο 5

### ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

5.1. Ο συνολικός προϋπολογισμός	97
5.2. Δομή συνολικού προϋπολογισμού	97
5.3. Ανάπτυξη συνολικού προϋπολογισμού	99
5.4. Προϋπολογισμός πωλήσεων	100
5.5. Προϋπολογισμός παραγωγής	103
5.6. Προϋπολογισμός ανάλωσης πρώτων υλών	104
5.7. Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών	105
5.8. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας	107
5.9. Προϋπολογισμός ΓΒΕ	107
5.10. Προϋπολογισμός αξίας τελικών αποθεμάτων	110
5.11. Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων προϊόντων	112
5.12. Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης	112
5.13. Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων	114
5.14. Ταμειακός προϋπολογισμός	115
5.15. Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων	119
5.16. Προϋπολογιστικός Ισολογισμός	119
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>130</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ – ΛΑΘΟΥΣ</b>	<b>131</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>132</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>	<b>139</b>

## Κεφάλαιο 6

### ΣΤΑΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

6.1.	Παρακολούθηση εκτέλεσης προϋπολογισμού	167
6.2.	Στατικοί προϋπολογισμοί	167
6.3.	Ελαστικοί προϋπολογισμοί	168
6.4.	Πεδίο εφαρμογής στατικών και ελαστικών προϋπολογισμών	169
6.5.	Αποκλίσεις προϋπολογισμών	169
6.6.	Συνολική απόκλιση προϋπολογισμού	170
6.7.	Χαρακτηρισμός αποκλίσεων	172
6.8.	Αποκλίσεις εσόδων όταν υπάρχουν περισσότερα του ενός προϊόντα	175
6.9.	Αποκλίσεις μικτού κέρδους όταν υπάρχουν περισσότερα του ενός προϊόντα	182
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>		<b>190</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ - ΛΑΘΟΥΣ</b>		<b>191</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>		<b>192</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>		<b>196</b>

## Κεφάλαιο 7

### ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

7.1.	Περιεχόμενο προϋπολογισμού επενδύσεων	211
7.2.	Σπουδαιότητα επενδυτικών αποφάσεων	211
7.3.	Βασικές κατηγορίες μακροχρόνιων επενδύσεων	212
7.4.	Διαδικασία λήψης επενδυτικών αποφάσεων	212
7.5.	Ορισμός του επενδυτικού έργου ή των εναλλακτικών επενδυτικών έργων	213
7.6.	Υπολογισμός των ταμειακών ροών των επενδυτικών έργων	213
7.7.	Αξιολόγηση των εναλλακτικών επενδυτικών προτάσεων και επιλογή	214
7.8.	Παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου	215
7.9.	Αξιολόγηση μετά την ολοκλήρωση του έργου	215
7.10.	Βασικές έννοιες κατά την αξιολόγηση των επενδύσεων	215
7.11.	Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων	217
7.12.	Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των μεθόδων	224
7.13.	Αξιολόγηση επενδύσεων και αξιολόγηση στελέχους	224



<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>226</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ – ΛΑΘΟΥΣ</b>	<b>227</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>228</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>	<b>230</b>

## Κεφάλαιο 8

### ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ

8.1. Ανάλυση σημείου εξίσωσης συνολικών εσόδων και εξόδων	235
8.2. Υπολογισμός του σημείου εξίσωσης συνολικών εσόδων και εξόδων όταν η επιχείρηση παράγει ένα προϊόν	235
8.3. Σχέσεις όγκου – κόστους – κέρδους όταν η επιχείρηση παράγει ένα προϊόν (αγνοείται ο φόρος εισοδήματος)	237
8.4. Σχέσεις κόστους – όγκου – κέρδους όταν η επιχείρηση παράγει ένα προϊόν (λαμβάνεται υπόψη ο φόρος εισοδήματος)	238
8.5. Υπολογισμός του σημείου εξίσωσης συνολικών εσόδων και εξόδων όταν η επιχείρηση παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα	240
8.6. Σχέσεις κόστους – όγκου – κέρδους όταν η επιχείρηση παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα	243
8.7. Λειτουργική μόχλευση	245
8.8. Περιθώριο ασφαλείας των πωλήσεων	247
8.9. Λήψη βραχυχρόνιων αποφάσεων βάσει κόστους	248

<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>268</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ – ΛΑΘΟΥΣ</b>	<b>269</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>270</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>	<b>275</b>

## Κεφάλαιο 9

### ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

9.1. Περιεχόμενο λογιστικής της υπευθυνότητας	297
9.2. Συγκεντρωτικές και αποκεντρωμένες διοικητικές δομές	297
9.3. Έκθεση απόδοσης	302
9.4. Ελεγχόμενο κόστος και ελεγχόμενα έσοδα	309

9.5.	Χαρακτηριστικά μιας έκθεσης απόδοσης	310
9.6.	Επιπτώσεις της λογιστικής της υπευθυνότητας στα στελέχη	311
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>		<b>318</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ - ΛΑΘΟΥΣ</b>		<b>319</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>		<b>320</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>		<b>322</b>

## Κεφάλαιο 10

### ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

10.1.	Περιεχόμενο των τιμών μεταφοράς	327
10.2.	Μέθοδοι υπολογισμού των τιμών μεταφοράς	327
10.3.	Βασικός κανόνας τιμών μεταφοράς	327
10.4.	Τιμές μεταφοράς με βάση τις τιμές της αγοράς	329
10.5.	Τιμές μεταφοράς με βάση το κόστος	331
10.6.	Τιμές μεταφοράς με βάση τη διαπραγμάτευση	333
10.7.	Τιμές μεταφοράς με βάση δυικές τιμές	334
10.8.	Συγκριτική αξιολόγηση μεθόδων υπολογισμού τιμών μεταφοράς	334
10.9.	Μέθοδοι τιμών μεταφοράς και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης	335
10.10.	Τιμές μεταφοράς και φορολογία	340
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>		<b>343</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ - ΛΑΘΟΥΣ</b>		<b>344</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>		<b>345</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>		<b>348</b>

## Κεφάλαιο 11

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

11.1.	Τρόποι αξιολόγησης της τμηματικής απόδοσης	357
11.2.	Μέθοδος της αποδοτικότητας της επένδυσης	357
11.3.	Ανάλυση του δείκτη αποδοτικότητας της επένδυσης	358
11.4.	Μέθοδος του υπολειμματικού εισοδήματος	362

11.5. Μέθοδοι αξιολόγησης κέντρων επένδυσης και αποφάσεις για νέες επενδύσεις	363
11.6. Μέθοδος της οικονομικής προστιθέμενης αξίας	365
11.7. Υπολογισμός του ύψους της επένδυσης και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων	367
11.8. Εναλλακτικές μέθοδοι αξιολόγησης	368
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>375</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ - ΛΑΘΟΥΣ</b>	<b>376</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>377</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>	<b>380</b>

## Κεφάλαιο 12

### ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ABC)

12.1. Οι προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος	389
12.2. Αλλαγές στη δομή του κόστους των επιχειρήσεων	389
12.3. Κριτική επί των παραδοσιακών κοστολογικών συστημάτων	390
12.4. Χαρακτηριστικά κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες	390
12.5. Βήματα ανάπτυξης ενός συστήματος ABC	406
12.6. Πλεονεκτήματα του ABC	406
12.7. Μειονεκτήματα του ABC	408
12.8. Σύγχρονες εφαρμογές του ABC	409
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>412</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ - ΛΑΘΟΥΣ</b>	<b>413</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>414</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>	<b>418</b>

## Κεφάλαιο 13

### ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

13.1. Τάσεις στην κοστολόγηση	425
13.2. Οριακή κοστολόγηση	425
13.3. Πρότυπη κοστολόγηση	428

13.4. Κοστολόγηση βάσει στόχου	432
13.5. Κοστολόγηση συνολικού όγκου παραγωγής	433
13.6. Κόστος ποιότητας	440
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>443</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΩΣΤΟΥ – ΛΑΘΟΥΣ</b>	<b>444</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>445</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>	<b>448</b>

## Κεφάλαιο 14

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΚΟΣΤΟΥΣ

14.1. Διαδικασία τιμολόγησης	455
14.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την Τιμολόγηση	455
14.3. Προσεγγίσεις στην Τιμολόγηση	456
<b>ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>461</b>
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>462</b>
<b>ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ</b>	<b>464</b>

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>467</b>
---------------------	------------

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Επαναληπτικές ερωτήσεις σωστού-λάθους και ασκήσεις	470
--	-----

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Απαντήσεις ερωτήσεων σωστού-λάθους και πολλαπλής επιλογής Λύσεις ασκήσεων και επαναληπτικών ασκήσεων	480
---	-----

ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΑΓΓΛΟ-ΕΛΛΗΝΙΚΟ	500
-------------------------	-----

ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΕΛΛΗΝΟ-ΑΓΓΛΙΚΟ	510
-------------------------	-----

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ	520
-----------	-----



## Σάνδρα Κοέν

---

Καθηγήτρια Λογιστικής

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών  
email: scohen@aueb.gr

Η Σάνδρα Κοέν είναι Καθηγήτρια Λογιστικής στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ολοκλήρωσε το διδακτορικό της στη Λογιστική στο ΟΠΑ με υποτροφία από το ΙΚΥ και διαθέτει MBA και Πτυχίο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το ΟΠΑ. Τα ερευνητικά της ενδιαφέροντα επικεντρώνονται στη λογιστική δημοσίου τομέα, τη διοικητική λογιστική και το διανοητικό κεφάλαιο. Οι άνω των εξήντα επιστημονικές της εργασίες έχουν δημοσιευτεί σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά και διαθέτουν σημαντικό αριθμό ετεροαναφορών. Επίσης, έχει πολυάριθμες παρουσιάσεις σε διεθνή συνέδρια με το σύστημα των κριτών. Έχει ενεργή συμμετοχή σε ερευνητικές ομάδες όπως το Permanent Study Group XII του European Group of Public Administration και το Comparative International Governmental Accounting Research Network. Έχει υπάρξει συν-συντάκτης σε ειδικές εκδόσεις έγκριτων επιστημονικών περιοδικών. Είναι συν-συγγραφέας σε τέσσερα βιβλία στους επιστημονικούς χώρους της Λογιστικής καθώς και σε πολλά κεφάλαια σε διεθνείς συλλογικούς τόμους. Είναι μέλος του Συντακτικού Συμβουλίου (editorial board) σε πέντε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά. Είναι συν-συντάκτης σε δύο βιβλία στα αγγλικά σε θέματα Λογιστικής Δημοσίου Τομέα καθώς και σε σειρά βιβλίων πάνω στη Δημόσια Χρηματοοικονομική Διοίκηση που εκδίδεται από τον εκδοτικό οίκο Palgrave. Έχει λάβει βραβείο καλύτερου reviewer από το Emerald και Βραβεία Εξαιρετικής Επίδοσης στη Διδασκαλία από το ΟΠΑ.

Διαθέτει σημαντική διοικητική και συμβουλευτική εμπειρία. Ήταν Διευθύντρια στο ΚΕΔΙΒΙΜ του ΟΠΑ, Αναπληρωτής Πρύτανη Έρευνας και Πρόεδρος του ΕΛΚΕ, Πρόεδρος της Εξεταστικής Επιτροπής του ΙΕΣΟΕΛ για τη διενέργεια των επαγγελματικών εξετάσεων των ορκωτών ελεγκτών, μέλος του Συμβουλίου Λογιστικής Τυποποίησης (ΣΛΟΤ) και εθνικός εκπρόσωπος στην Ομάδα εργασίας της Eurostat για τα Ευρωπαϊκά Λογιστικά Πρότυπα Δημοσίου Τομέα (EPSAS). Ήταν μέλος της Ομάδας Εργασίας για τη διαμόρφωση του νέου σχεδίου λογαριασμών για τη Γενική Κυβέρνηση. Έχει υπάρξει βασική ερευνήτρια σε προγράμματα χρηματοδοτούμενα από την Ε.Ε. (efiscal, faster, e-IRGSP2) και σε μια σειρά από εθνικά έργα για τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα. Έχει συνεργαστεί σε μελέτες με το Council of Europe, την Παγκόσμια Τράπεζα (World Bank), την Expertise France, τον IOBE και μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες. Διαθέτει μεγάλη ερευνητική και συμβουλευτική εμπειρία σε θέματα λογιστικής αναμόρφωσης του δημοσίου τομέα και κοστολόγησης με ειδίκευση στην κοστολόγηση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε καθεστώς ρύθμισης.



## Γεώργιος Βενιέρης

---

Ομότιμος Καθηγητής

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

email: venieris@aueb.gr

Ο Γεώργιος Βενιέρης είναι πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών - ΟΠΑ (τέως ΑΣΟΕΕ). Έκανε τις μεταπτυχιακές του σπουδές στο Πανεπιστήμιο του Birmingham Αγγλίας όπου απέκτησε Πτυχίο Master και Διδακτορικό Δίπλωμα. Ήταν Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (ΕΛΤΕ) καθώς και Μέλος του ΔΣ και Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου της ΔΕΗ ΑΕ. Έχει εργαστεί ως σύμβουλος πολλών επιχειρήσεων και έχει χορηγήσει ικανό αριθμό γνωμοδοτήσεων επί λογιστικών και φορολογικών θεμάτων.

Έχει διδάξει Λογιστική σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο περισσότερο από σαράντα χρόνια. Έχει διατελέσει Πρύτανης και Αντιπρύτανης του ΟΠΑ, Πρόεδρος της Επιτροπής Κονδυλίων Έρευνας, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας Διαχείρισης και Αξιοποίησης της Περιουσίας του ΟΠΑ, Πρόεδρος των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων καθώς και Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής και Διευθυντής του Εργαστηρίου Λογιστικών Εφαρμογών του Πανεπιστημίου.

Συγγραφέας πολλών επιστημονικών άρθρων δημοσιευμένων σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά καθώς και βιβλίων Λογιστικής.

## Πρόλογος συγγραφέων

---

Η δεύτερη έκδοση του βιβλίου της Διοικητικής Λογιστικής έρχεται μετά από 16 χρόνια. Μέσα σε αυτά τα χρόνια πάρα πολλά έχουν αλλάξει στο χώρο των επιχειρήσεων. Το περιβάλλον είναι περισσότερο ανταγωνιστικό και η πρόβλεψη και ο προγραμματισμός γίνονται δυσκολότερα λόγω των απρόσμενων και πολλαπλών κρίσεων. Η εκτεταμένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων, η ευκολότερη και ταχύτερη συγκέντρωση πληροφοριών από το εσωτερικό των επιχειρήσεων και την αγορά, οι προκλήσεις της βιώσιμης ανάπτυξης έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο που οι επιχειρήσεις δομούν τα συστήματα διοικητικής λογιστικής και στις πληροφοριακές απαιτήσεις που έχουν από αυτά. Παράλληλα η πολύχρονη διδασκαλία του μαθήματος της Διοικητικής Λογιστικής στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο καθώς και η εκπαίδευση στελεχών του ιδιωτικού τομέα πάνω στο αντικείμενο έχουν καταστήσει σε μεγάλο βαθμό σαφές ποια σημεία είναι περισσότερο δύσκολα στην κατανόηση και που απαιτείται να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση και αναλυτικότερη εξήγηση.

Το παρόν σύγγραμμα έρχεται να αντιμετωπίσει τις ανωτέρω προκλήσεις έχοντας ως στόχο να προσφέρει κάτι παραπάνω από μια απλή γνωριμία με ένα ευρύ σύνολο εννοιών και εφαρμογών που αφορούν τη διοικητική λογιστική. Προσπαθεί να παρουσιάσει τις θεωρητικές έννοιες παράλληλα με εφαρμογές και παραδείγματα, τόσο από το χώρο της βιομηχανίας όσο και των υπηρεσιών, και να δώσει έμφαση στη χρησιμότητά τους για την απάντηση επιμέρους ερωτήσεων και τη λήψη αποφάσεων. Είναι γραμμένο με απλό και κατανοητό τρόπο τόσο για φοιτητές του προπτυχιακού και μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, όσο και για επαγγελματίες λογιστές και στελέχη που θέλουν να εμβαθύνουν και να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους στο χώρο.

Η νέα έκδοση περιλαμβάνει πολλά νέα λυμένα παραδείγματα. Η επίλυσή τους γίνεται με αναλυτικό τρόπο που εξηγεί τα επιμέρους βήματα καθώς και τη σκοπιμότητα καθενός από αυτά και συμπληρώνει τη θεωρία. Επίσης, η νέα έκδοση έχει αναπτυχθεί με γνώμονα τις σύγχρονες εκπαιδευτικές απαιτήσεις. Σε κάθε κεφάλαιο καθορίζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι και περιλαμβάνονται πλήθος λυμένων ασκήσεων, μεγάλος αριθμός άλυτων ασκήσεων, ερωτήσεις σωστού λάθους και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής με τις απαντήσεις τους καθώς και μια σύνοψη του κεφαλαίου. Περιλαμβάνεται επίσης λεξικό όρων από τα ελληνικά στα αγγλικά και το αντίστροφο. Η νέα έκδοση του βιβλίου περιλαμβάνει επίσης μια καινοτομία. Στο τέλος του βιβλίου υπάρχουν οι συνοπτικές λύσεις των ασκήσεων για αυτοαξιολόγηση. Η προσθήκη αυτή έγινε μετά από προτροπή πολλών φοιτητριών και φοιτητών που παρακολούθησαν το μάθημα της Διοικητικής Λογιστικής στο προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και ήθελαν να μελετήσουν σε μεγαλύτερο βάθος και μόνοι τους το αντικείμενο.

Η δεύτερη έκδοση πέρα από τον εμπλουτισμό και την επικαιροποίηση των επιμέρους κεφαλαίων της προηγούμενης περιλαμβάνει και δύο νέα κεφάλαια. Το πρώτο νέο κεφάλαιο είναι το κεφάλαιο 2. Στο κεφάλαιο 2 βρίσκεται μια συνοπτική περιγραφή ενός πλήθους βασικών εννοιών κόστους και κοστολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο αποτυπώνει την πλήρη διαδικασία της κοστολόγησης από τα στοιχεία κόστους μέχρι τα κοστολογικά αντικείμενα κάνοντας αναφορά στις διαδικασίες επιμερισμού, επανεπιμερισμού και καταλογισμού του κόστους με εκτενή χρήση παραδειγμάτων από βιομηχανικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, προσφέροντας με τον τρόπο αυτό αφενός σαφήνεια στην ορολογία που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της Διοικητικής Λογιστικής και αφετέρου μια σφαιρική εικόνα της κοστολόγησης για όσους ενδιαφέρονται να έχουν μια πλήρη αλλά σε υψηλό επίπεδο γνώση. Φυσικά, για όσους ενδιαφέρονται περισσότερο για θέματα κόστους, το κεφάλαιο 12 είναι αφιερωμένο στην Κοστολόγηση Βάσει Δραστηριοτήτων (Activity Based Costing) ενώ στο κεφάλαιο 13 υπάρχει αναφορά σε άλλες τεχνικές κοστολόγησης όπως η οριακή κοστολόγηση, η πρότυπη κοστολόγηση, η κοστολόγηση βάσει στόχου, η κοστολόγηση συνολικού όγκου παραγωγής καθώς και τα θέματα κόστους ποιότητας.

Το δεύτερο νέο κεφάλαιο που έχει προστεθεί στη νέα έκδοση είναι το κεφάλαιο 14 και αφορά τη σχέση μεταξύ κοστολόγησης και τιμολόγησης, εστιάζοντας στην τιμολόγηση βάσει κόστους. Το κεφάλαιο 14 παρουσιάζει με πρακτικό τρόπο τον τρόπο υπολογισμού των ποσοστών κέρδους (mark-up) με τα οποία μπορούν να τιμολογήσουν οι επιχειρήσεις τα προϊόντα τους για την επίτευξη της εκάστοτε επιδιωκόμενης απόδοσης.

Συνοπτικά, η δομή του βιβλίου έχει ως εξής: Το κεφάλαιο 1 ορίζει τη διοικητική λογιστική στο πλαίσιο της λογιστικής και τη διακρίνει από τη χρηματοοικονομική λογιστική. Παράλληλα αναφέρει τη σημασία της πληροφορίας που προσφέρει η διοικητική λογιστική στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις προκλήσεις της βιώσιμης ανάπτυξης. Το κεφάλαιο 2 αποτελεί, όπως αναφέρθηκε, τη σύνοψη των βασικών εννοιών κόστους και κοστολόγησης. Το κεφάλαιο 3 προσφέρει μια εισαγωγή στα βασικά χαρακτηριστικά και τις διακρίσεις των προϋπολογισμών ενώ το κεφάλαιο 4 αναλύει τις επιπτώσεις των προϋπολογισμών στα στελέχη. Το κεφάλαιο 5 παρουσιάζει αναλυτικά τα βήματα κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού σε μια βιομηχανική επιχείρηση. Το κεφάλαιο 6 αναλύει τη χρήση των ελαστικών προϋπολογισμών και των αποκλίσεων για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Το κεφάλαιο 7 παρουσιάζει τη σημασία των επενδύσεων για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων καθώς και τη μεθοδολογία για την αξιολόγηση των επενδυτικών προτάσεων. Το κεφάλαιο 8 αναλύει τον τρόπο που η διάκριση του κόστους σε μεταβλητό και σταθερό επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων στο βραχυπρόθεσμο διάστημα, όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν με ή χωρίς περιορισμούς και επιτρέπει τον υπολογισμό του σημείου εξίσωσης συνολικών εσόδων και εξόδων. Το κεφάλαιο 9 συζητά τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών με τη χρήση πληροφοριών διοικητικής λογιστικής. Το κεφάλαιο 10 αναφέρεται στον τρόπο υπολογισμού των τιμών για τις εσωτερικές συναλλαγές μεταξύ τμημάτων επιχειρήσεων ή επιχειρήσεων ενός ομίλου και αναλύει τις εναλλακτικές μεθόδους υπολογισμού των τιμών μεταφοράς. Το κεφάλαιο 11 αναφέρεται στις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των υπευθύνων κέντρων επένδυσης με χρηματοοικονομικά κριτήρια καθώς και την αξιολόγηση των υπευθύνων διοικητικών υποδιαιρέσεων με τη χρήση της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων. Τα κεφάλαια 12 και 13 όπως ήδη αναφέρθηκε εστιάζουν σε θέματα κοστολόγησης, το μεν πρώτο στην



κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (ABC) ενώ το δεύτερο σε εναλλακτικές κοστολογικές προσεγγίσεις. Το κεφάλαιο 14 παρουσιάζει τα θέματα της τιμολόγησης βάσει κόστους. Το βιβλίο ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία και δύο παραρτήματα. Στο Παράρτημα Α περιλαμβάνονται επαναληπτικές ερωτήσεις σωστού λάθους και συνδυαστικές ασκήσεις ενώ στο Παράρτημα Β βρίσκονται οι απαντήσεις των ερωτήσεων σωστού λάθους και πολλαπλής επιλογής καθώς και των ασκήσεων των επιμέρους κεφαλαίων και των επαναληπτικών ασκήσεων.

Πολλές ευχαριστίες στις φοιτήτριες και τους φοιτητές μας που άλλοτε με τις περισσότερες οξυδερκείς ερωτήσεις τους μας ώθησαν να προχωρήσουμε τις αναλύσεις ένα βήμα παραπέρα και άλλοτε με τις λιγότερες οξυδερκείς, που αποτύπωναν έλλειψη πλήρους κατανόησης και άρα ανάγκη καλύτερης εξήγησης από μέρος μας, μας οδήγησαν στην ανάπτυξη αυτής της νέας έκδοσης. Ευχαριστίες επίσης στις φοιτήτριες Μυρτώ Κανδηλώρου (1η έκδοση) και Ελένη Νάση (2η έκδοση) που είδαν με προσοχή τις λύσεις των ασκήσεων και το Χρήστο Νασμή που με το κριτικό βλέμμα του φοιτητή σχολίασε το κείμενο. Θερμές ευχαριστίες επίσης στις κκ. Μαρία Κωλέτση και Κωστία Κόχυλα για την εξαιρετική συνεργασία τους στα φροντιστήρια της Διοικητικής Λογιστικής στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών οι οποίες συντέλεσαν, μέσω της επαναπληροφοριοδότησης από τις φοιτήτριες και τους φοιτητές, στην ανάπτυξη νέων ασκήσεων.

Φυσικά τυχόν λάθη ή ατέλειες παραμένουν αποκλειστικά δική μας ευθύνη.

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2023

Σάνδρα Κοέν

Γεώργιος Βενιέρης