



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**"ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΡΙΣΗΣ -
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΦΟΡΕΩΝ ΤΟΥ
ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ"**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΤΣΑΝΗΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**"ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ
ΚΡΙΣΗΣ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
ΦΟΡΕΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ"**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΤΣΑΝΗΣ, Α.Μ.: 22001

Επιβλέπων: Σπυρίδων Γκούμας, Καθηγητής,
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**"BUDGET MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS - BUDGET
MANAGEMENT OF GREEK PUBLIC SECTOR
ORGANIZATIONS"**

GEORGIOS TSITSANIS, R.N.: 22001

Supervisor: Spyridon Gkoumas, Professor,
University of Western Attica, Department of Accounting and Finance.

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of
West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public
Economics and Policy

Egaleo, Greece, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Τίτλος εργασίας "ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΡΙΣΗΣ -
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΦΟΡΕΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ"**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 11/06/2024

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Σπυρίδων Γκούμας	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Δημήτριος Χαραμής	Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Γεώργιος Τσιτσάνης του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου 22001 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική & Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών



Τσιτσάνης Π. Γεώργιος

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Σ. Γκούμα για την επίβλεψη του συγκεκριμένου πονήματος. Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και την Διευθύντρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική», κα. Αλίνα Χύζ, για τη συμβολή τους σε όλη αυτή την ακαδημαϊκή εμπειρία.

Περίληψη

Η Διαχείριση Προϋπολογισμού σε Κρίσιμες Συνθήκες αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την οικονομική δυσκολία και την αβεβαιότητα κατά τη διάρκεια κρίσεων, όπως οικονομικές υφέσεις και πανδημίες. Κατά την διαχείριση του προϋπολογισμού τους σε αυτές τις κρίσιμες στιγμές, οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις.

Καταρχάς, αντιμετωπίζουν την ανάγκη για εκτίμηση και προβλεπτικότητα, καθώς οικονομικές κρίσεις και πανδημίες δημιουργούν αβεβαιότητα, και οι οργανισμοί πρέπει να προσπαθήσουν να προβλέψουν τις επιπτώσεις στον προϋπολογισμό τους και να αντιδράσουν ανάλογα. Επίσης, πρέπει να αναθεωρήσουν τις προτεραιότητές τους. Σε καιρούς κρίσης, οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν στις βασικές λειτουργίες και να περιορίσουν τις δαπάνες σε περιττές περιοχές.

Σκοπός της εργασίας είναι να παρέχει πληροφορίες σχετικά με αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης προϋπολογισμού για οργανισμούς που αντιμετωπίζουν κρίσεις. Η εργασία διερευνά τις βασικές αρχές της διαχείρισης του προϋπολογισμού, την αξιολόγηση των οργανωτικών πόρων, τις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου, τον οικονομικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Εξετάζοντας αυτούς τους βασικούς τομείς, η εργασία παράσχει πρακτικές γνώσεις και στρατηγικές στους οργανισμούς ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους προϋπολογισμούς τους σε περιόδους κρίσης.

Τέλος, οι οργανισμοί πρέπει να εξετάσουν εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, όπως ενισχύσεις από τον δημόσιο τομέα ή δάνεια, για να διασφαλίσουν την επιβίωσή τους

Σημαντικοί Όροι: διαχείριση προϋπολογισμού, προϋπολογισμός, κρίσιμες συνθήκες, οικονομική ύφεση, πανδημία

Abstract

Budget Management in Critical Conditions highlights the way in which organizations face financial difficulties and uncertainty during crises, such as economic recessions and pandemics. In managing their budgets during these critical times, organizations must confront many challenges.

First, they face the need for estimation and predictability, as economic crises and pandemics create uncertainty, and organizations must try to predict the impacts on their budget and react accordingly. They also need to revise their priorities. In times of crisis, organizations must focus on core functions and limit expenses in unnecessary areas.

The purpose of this paper is to provide information on effective budget management strategies for organizations facing crises. The work explores the fundamental principles of budget management, the assessment of organizational resources, risk management strategies, economic planning, budgeting, monitoring, and evaluation. By examining these key areas, the paper provides practical knowledge and strategies to organizations to effectively manage their budgets during periods of crisis.

Finally, organizations must consider alternative sources of funding, such as public sector grants or loans, to ensure their survival.

Keywords: budget management, budget, critical conditions, economic recession, pandemic

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	xi
Περίληψη.....	xiii
Abstract	xv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	5
1.1 Τα Χαρακτηριστικά της Διαδικασίας Προϋπολογισμού του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.....	5
1.2 Η Επίδραση της Ελληνικής Οικονομικής Κρίσης στον Προϋπολογισμό του Δημόσιου Τομέα.....	5
1.3 Τα Νομικά και Κανονιστικά Πλαίσια που Διέπουν τον Προϋπολογισμό του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα	6
1.4 Η Σημαντικότητα της Διαχείρισης του Προϋπολογισμού Κρίσης.....	7
1.5 Οι Θεωρίες για τα Δημόσια Οικονομικά και τη Διαχείριση Κρίσεων	7
1.6 Οι Βασικές Αρχές της Διαχείρισης του Προϋπολογισμού Κρίσης στους Δημόσιους Φορείς.....	8
1.7 Μέθοδοι Διαχείρισης Προϋπολογισμού σε Καταστάσεις Κρίσης	9
1.7.1 Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης προϋπολογισμού σε καταστάσεις κρίσης	9
1.7.2 Η εφαρμογή αποτελεσματικών μέτρων λιτότητας από τους ελληνικούς δημόσιους φορείς.....	10
1.7.3 Ο ρόλος της χρηματοοικονομικής πρόβλεψης στη διαχείριση προϋπολογισμών σε περίοδο κρίσης	11
1.8 Ελληνικοί Δημόσιοι Φορείς που έχουν Διαχειριστεί με Επιτυχία τους Προϋπολογισμούς τους σε Περιόδους Κρίσης	11
1.8.1 Οι συγκεκριμένες μέθοδοι διαχείρισης προϋπολογισμού που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτές τις περιπτώσεις.....	12
1.8.2 Οι ιστορίες επιτυχίας και η αναπαραγωγή τους σε άλλους δημόσιους φορείς.....	13
1.9 Συστάσεις για τη βελτίωση της διαχείρισης του προϋπολογισμού κρίσεων σε ελληνικούς δημόσιους φορείς	14
1.9.1 Οι αλλαγές πολιτικής ως λύση για τη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων	14

1.9.2	Η προετοιμασία των δημοσίων φορέων για μελλοντικές οικονομικές κρίσεις.....	14
1.9.3	Μέτρα για την αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού κρίσεων.....	15
2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ	17
2.1	Οι Βασικές Αρχές της Διαχείρισης του Προϋπολογισμού.....	17
2.2	Η Δημιουργία ενός Αποτελεσματικού Προϋπολογισμού σε Περιόδους Κρίσης.....	17
2.3	Οι Στρατηγικές Οργανισμών για την Εξασφάλιση Αποτελεσματικής Διαχείρισης του Προϋπολογισμού	18
2.4	Αξιολόγηση των Διαθεσίμων Πόρων των Οργανισμών	19
2.5	Προσδιορισμός και Ιεράρχηση των Βασικών Στόχων των Οργανισμών.....	20
2.6	Στρατηγικές για την Μεγιστοποίηση των Πόρων των Οργανισμών	21
2.7	Στρατηγικές για τη Διαχείριση Του Κινδύνου Σε Περιόδους Κρίση.....	22
2.8	Εντοπισμός Πιθανών Κινδύνων και Ανάπτυξη Στρατηγικών για τον Μετριασμό τους.....	22
2.9	Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας των Στρατηγικών Διαχείρισης Κινδύνων.....	23
2.10	Στρατηγικές για την Δημιουργία Ενός Αποτελεσματικού Οικονομικού Σχεδίου.....	24
2.11	Κατανομή των Πόρων με Αποτελεσματικό Τρόπο.....	25
2.12	Στρατηγικές για την Διασφάλιση μιας Αποτελεσματικής Διαδικασίας Κατάρτισης Προϋπολογισμού	26
2.13	Στρατηγικές για την Παρακολούθηση της Διαδικασίας Διαχείρισης του Προϋπολογισμού.....	27
2.14	Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας των Στρατηγικών Διαχείρισης του Προϋπολογισμού.....	28
2.15	Στρατηγικές για την Διασφάλιση της Αποτελεσματικότητας των Διαδικασιών Διαχείρισης του Προϋπολογισμού	29
3	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	31
3.1	Συλλογή Δεδομένων	31
4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	33
4.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	33
4.2	Ποιοτική Ανάλυση	37

5	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	63
6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	65
7	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	69
8	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	71
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'	81
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'	83

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κρίσεις μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές και να επηρεάσουν σημαντικά τη διαχείριση του προϋπολογισμού εντός των οργανισμών. Μερικοί συνήθεις τύποι κρίσεων που επηρεάζουν τη διαχείριση του προϋπολογισμού περιλαμβάνουν οικονομικές πτώσεις, φυσικές καταστροφές και γεωπολιτικές συγκρούσεις.

Ειδικότερα, οι οικονομικές κρίσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μειωμένες ροές εσόδων, αναγκάζοντας τους οργανισμούς να λάβουν δύσκολες αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων και τις δαπάνες. Οι φυσικές καταστροφές μπορούν να διαταράξουν τις αλυσίδες εφοδιασμού και τα πρότυπα ζήτησης, απαιτώντας από τους οργανισμούς να επαναξιολογήσουν τους προϋπολογισμούς τους για να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις. Οι γεωπολιτικές συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε εμπορικούς περιορισμούς και αστάθεια της αγοράς, που απαιτούν προσαρμογές του προϋπολογισμού για τη διατήρηση των λειτουργιών. Η κατανόηση των διαφορετικών τύπων κρίσεων που μπορούν να επηρεάσουν τη διαχείριση του προϋπολογισμού είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να ανταποκριθούν αποτελεσματικά και να προσαρμοστούν σε αυτές τις προκλητικές καταστάσεις.

Επομένως, η αποτελεσματική διαχείριση των προϋπολογισμών είναι μια κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής διαχείρισης, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης. Η πανδημία COVID-19 έχει τονίσει τη σημασία της διαχείρισης του προϋπολογισμού για οργανισμούς που αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις.

Εντούτοις, η σημαντικότητα της έρευνας αυτής εντάσσεται στην γενικότερη συζήτηση ότι η διαχείριση του προϋπολογισμού σε κρίσιμες συνθήκες, όπως οι οικονομικές κρίσεις ή πανδημίες, είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των οργανισμών. Συνολικά, η διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσιμων συνθηκών αποτελεί ζωτικό στοιχείο για την επιβίωση και την επιτυχία των οργανισμών, και είναι αναγκαία η διαρκής παρακολούθηση και βελτίωση των στρατηγικών διαχείρισης του προϋπολογισμού τους κατά τη διάρκεια τέτοιων κρίσιμων περιόδων.

Σημειώνεται ότι, η ελληνική οικονομική κρίση είχε σημαντικό αντίκτυπο στον προϋπολογισμό του δημόσιου τομέα και οι δημόσιοι φορείς έπρεπε να προσαρμοστούν για να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα οικονομικά τους σε περιόδους κρίσης.

Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο η εργασία εξετάζει τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας προϋπολογισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα και τα νομικά και κανονιστικά πλαίσια που διέπουν τον προϋπολογισμό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

Στη συνέχεια γίνεται λόγος για τις έννοιες και τις θεωρίες διαχείρισης προϋπολογισμού κρίσεων, συμπεριλαμβανομένων των βασικών αρχών διαχείρισης του προϋπολογισμού κρίσεων σε δημόσιους φορείς. Επίσης, η εργασία προσδιορίζει τις στρατηγικές διαχείρισης προϋπολογισμού που είναι αποτελεσματικές σε καταστάσεις κρίσης, πώς οι ελληνικοί δημόσιοι φορείς μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τα μέτρα λιτότητας και τον ρόλο της χρηματοοικονομικής πρόβλεψης στη διαχείριση προϋπολογισμών σε περιόδους κρίσης.

Επιπλέον, η εργασία αναλύει μελέτες επιτυχούς διαχείρισης προϋπολογισμού σε ελληνικούς δημόσιους φορείς και εντοπίζει συγκεκριμένες μεθόδους διαχείρισης προϋπολογισμού που χρησιμοποιούνται σε αυτές τις περιπτώσεις.

Εν συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, υπογραμμίζεται η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης του προϋπολογισμού σε περιόδους κρίσεων και εντοπίζονται διάφορες μέθοδοι προϋπολογισμού που μπορούν να βοηθήσουν στις πρακτικές διαχείρισης κρίσεων. Οι έξι στρατηγικές για την αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού περιλαμβάνουν την παρακολούθηση προμηθευτών, τη διασφάλιση προμηθευτή, την αξιολόγηση προμηθευτή, την επιλογή προμηθευτή, τον έλεγχο προμηθευτών και την αναθεώρηση της απόδοσης του προϋπολογισμού.

Επιπλέον, η εργασία εξετάζει πέντε μοντέλα σχεδιασμού προϋπολογισμού και χρήσης προϋπολογισμού, δηλαδή τον προϋπολογισμό κριτηρίου, τον αναγκαστικό προϋπολογισμό, τον διαδραστικό προϋπολογισμό, τον χαλαρό προϋπολογισμό και τον ενδεικτικό προϋπολογισμό, ενώ η εργασία υπογραμμίζει τη σημασία των συστημάτων ελέγχου του προϋπολογισμού για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων.

Επίσης, καταδεικνύεται ότι οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν μια ισχυρή στρατηγική προϋπολογισμού για να διασφαλίζουν αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια ξαφνικών αλλαγών στο οργανωτικό πλαίσιο, ενώ τονίζεται η σημασία των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου και η χρήση συντονιστών για να βοηθήσουν τους διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας να επιλέξουν κατάλληλες

στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου και προσδιορίζει την Balanced Scorecard (BSC) ως μια χρήσιμη μέθοδο για αποτελεσματική κατανομή πόρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος της εργασίας, το οποίο αποτελεί προϊόν συνεντεύξεων προς στελέχη φορέων του ελληνικού δημοσίου.

Τέλος, το έγγραφο παρέχει συστάσεις για τη βελτίωση της διαχείρισης του προϋπολογισμού κρίσεων στους ελληνικούς δημόσιους φορείς, συμπεριλαμβανομένων αλλαγών πολιτικής, προετοιμασίας για μελλοντικές οικονομικές κρίσεις και εντοπισμού της απαραίτητης εκπαίδευσης ή πόρων για την αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού κρίσης.

1 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

1.1 Τα Χαρακτηριστικά της Διαδικασίας Προϋπολογισμού του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η διαδικασία του προϋπολογισμού χαρακτηρίζεται από μια συστηματική προσέγγιση για την ιεράρχηση των δαπανών που ευθυγραμμίζεται στενά με την πολιτική ατζέντα της κυβέρνησης. Αυτή η διαδικασία διασφαλίζει ότι οι οικονομικοί πόροι κατανέμονται με τρόπο που υπογραμμίζει τους στρατηγικούς στόχους της κυβέρνησης και τους τομείς που θεωρούνται κρίσιμοι για την ανάπτυξη ή τη μεταρρύθμιση. Εφαρμόζοντας μηχανισμούς ιεράρχησης των δαπανών, η ελληνική κυβέρνηση μπορεί να καταναίμει αποτελεσματικά κεφάλαια σε διάφορους τομείς, μετατρέποντας έτσι τις προτεραιότητες πολιτικής της σε απτές οικονομικές δεσμεύσεις (Harris, 2013).

Επιπλέον, αυτοί οι μηχανισμοί δεν χρησιμοποιούνται μεμονωμένα, αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου δημοσιονομικού πλαισίου που λειτουργεί εντός πολυετών δημοσιονομικών περιορισμών. Αυτό συνεπάγεται ότι, ενώ αντιμετωπίζονται οι άμεσες προτεραιότητες πολιτικής, υπάρχει επίσης ένα στοιχείο στραμμένο προς το μέλλον που διασφαλίζει ότι οι δεσμεύσεις δαπανών είναι βιώσιμες σε πολυετή ορίζοντα, συμβάλλοντας στη διατήρηση της δημοσιονομικής πειθαρχίας και της μακροπρόθεσμης χρηματοπιστωτικής σταθερότητας (Harris, 2013).

1.2 Η Επίδραση της Ελληνικής Οικονομικής Κρίσης στον Προϋπολογισμό του Δημόσιου Τομέα

Εν μέσω της ελληνικής οικονομικής κρίσης, επιβλήθηκε σημαντικός αναπροσανατολισμός του προϋπολογισμού του δημόσιου τομέα, ο οποίος χαρακτηρίστηκε σε μεγάλο βαθμό από μια απότομη περικοπή των δημοσίων δαπανών. Αυτή η στρατηγική, που στόχευε πρωτίστως στην προώθηση ενός βιώσιμου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, απαιτούσε από το κράτος να ανακαλέσει τη συμμετοχή του και να επιτρέψει στις δυνάμεις της αγοράς μεγαλύτερα περιθώρια, οδηγώντας έτσι το ελληνικό μοντέλο καπιταλισμού πιο έντονα προς ένα φιλελεύθερο αρχέτυπο. Οι περικοπές εφαρμόστηκαν σε γενικές γραμμές, με οριζόντια μέτρα να επηρεάζουν αδιακρίτως

διάφορους τομείς. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση έχει επικριθεί για την αδυναμία της να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την εκρηκτική κρίση χρέους (Maris & Flouros, 2022).

Επιπλέον, ενώ η αρχική πρόθεση ήταν να δημιουργηθεί ένα πιο εύρωστο οικονομικό τοπίο, η περικοπή των δαπανών αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιζήμια για τους τομείς της πρόνοιας και της υγειονομικής περίθαλψης, οι οποίοι ήδη αγωνίζονταν υπό το βάρος του πρωτογενούς ελλείμματος και του αυξανόμενου δημόσιου χρέους (Maris & Flouros, 2022).

Αυτή η περίοδος λιτότητας, που χαρακτηρίζεται από αυστηρούς δημοσιονομικούς ελέγχους, δεν ήταν χωρίς πολιτικές επιπτώσεις, καθώς οδήγησε σε πολιτική αστάθεια και επακόλουθη διόγκωση του ελλείμματος σε περίπου 11,5% του ΑΕΠ έως το 1988. Παρά τα μέτρα αυτά, το ακαθάριστο χρέος της γενικής κυβέρνησης συνέχισε την ανοδική του τροχιά, επιδεινώνοντας την οικονομική πίεση (Maris & Flouros, 2022).

Επομένως, η κρίση όχι μόνο υπαγόρευσε άμεσες δημοσιονομικές προσαρμογές του δημόσιου τομέα, αλλά έδειξε επίσης την παρουσία βαθιάς διαρθρωτικών ζητημάτων στο ελληνικό οικονομικό πλαίσιο.

1.3 Τα Νομικά και Κανονιστικά Πλαίσια που Διέπουν τον Προϋπολογισμό του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα

Στο πλαίσιο του ελληνικού νομικού και κανονιστικού πλαισίου, ο Νόμος 4412/2016 και ο Ν. 4413/2016 αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίβλεψη των διαδικασιών δημοσίων συμβάσεων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό των υποδομών και των συστημάτων της χώρας (Money Management in Times of Crisis, 2021). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό υπό το φως της διάθεσης από την κυβέρνηση μέρους του προϋπολογισμού για προγράμματα εκσυγχρονισμού που είναι απαραίτητα για την περιφερειακή σταθερότητα στα Βαλκάνια και στο Αιγαίο (Marker, 2021).

Επιπλέον, αυτοί οι νόμοι έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν ότι όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και την ανάθεση συμβάσεων για δημόσιες προμήθειες, υπηρεσίες και έργα εναρμονίζονται με υποχρεωτικά πρότυπα (Money Management in Times of Crisis, 2021). Αυτό συνάδει με τις ευρύτερες προσπάθειες της ελληνικής κυβέρνησης να ιδιωτικοποιήσει χρεοκοπημένες κρατικές επιχειρήσεις, με σκοπό να τις αναβαθμίσει σε παγκόσμια πρότυπα διαχείρισης

και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, ειδικά σε ένα γεωπολιτικό κλίμα που επηρεάζεται από την κατάσταση στην Ουκρανία (Marker, 2021).

Τέλος, τα προγράμματα εκσυγχρονισμού, τα οποία επωφελούνται από αυτές τις ρυθμιστικές διατάξεις, αποτελούν επομένως όχι μόνο απάντηση στις ανάγκες περιφερειακής ασφάλειας αλλά και μέρος της στρατηγικής της Ελλάδας για την προώθηση μιας πιο απελευθερωμένης οικονομίας με μειωμένη κρατική παρέμβαση, ευθυγραμμισμένη με τους στόχους που επισημάνθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

1.4 Η Σημαντικότητα της Διαχείρισης του Προϋπολογισμού Κρίσης

Η διαχείριση του προϋπολογισμού κρίσεων αποτελεί ζωτικό συστατικό της συνολικής διαχείρισης κρίσεων, με στόχο να διασφαλίσει ότι μια εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει την οικονομική αναταραχή που προκύπτει κατά τη διάρκεια απρόβλεπτων γεγονότων. Η σημασία της διατήρησης των πρακτικών προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δεν μπορεί να υπερτονιστεί. Η εγκατάλειψη τέτοιων πρακτικών μπορεί να έχει τρομερές συνέπειες. Όταν εμφανίζεται μια κρίση, τα επίπεδα άγχους αυξάνονται και οι δαπάνες μπορεί να κυμαίνονται απρόβλεπτα, καθιστώντας εξαιρετικά δύσκολη την τήρηση ενός τακτικού προϋπολογισμού, γεγονός που υπογραμμίζει την αναγκαιότητα διαχείρισης του προϋπολογισμού κρίσης. Αντιστεκόμενοι στην παρόρμηση να απορρίψουν τις πρακτικές κατάρτισης προϋπολογισμού σε αυτές τις καταστάσεις υψηλής πίεσης, οι οργανισμοί μπορούν να αποφύγουν τις οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν μετά την κρίση (Abiel & Musau, 2023).

Επιπλέον, η διαχείριση του προϋπολογισμού κρίσης δεν αφορά μόνο την αντίδραση σε άμεσα οικονομικά ζητήματα, αλλά είναι επίσης κρίσιμη για την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε μια κρίση με την ευρύτερη έννοια. Διασφαλίζει ότι οι πόροι κατανέμονται κατάλληλα και ότι το απαραίτητο προσωπικό και τα υλικά είναι διαθέσιμα και προετοιμασμένα για δράση, τα οποία αποτελούν βασικές αρχές ενός ισχυρού σχεδίου διαχείρισης κρίσεων (Tang et al., 2020).

1.5 Οι Θεωρίες για τα Δημόσια Οικονομικά και τη Διαχείριση Κρίσεων

Τα θεωρητικά θεμέλια του δημόσιου προϋπολογισμού έχουν εξελιχθεί σημαντικά με την πάροδο του χρόνου, μετατοπίζοντας από τα παραδοσιακά μοντέλα σε πιο διαφοροποιημένα πλαίσια που λαμβάνουν υπόψη την πολυπλοκότητα της σύγχρονης δημοσιονομικής διαχείρισης. Η θεωρία διαχείρισης, για παράδειγμα, δίνει έμφαση στην ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους,

προωθώντας την ιδέα ότι ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι μια διαφανής και υπεύθυνη διαδικασία (Crisis Management and Communications, 2007).

Αυτή η θεωρία ευθυγραμμίζεται στενά με τον προϋπολογισμό με επίκεντρο τα αποτελέσματα, όπου ο στόχος είναι η κατανομή των κρατικών πόρων σε προγράμματα που τους χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά, διασφαλίζοντας ότι οι προτεραιότητες πολιτικής αντικατοπτρίζονται στην πραγματική παροχή υπηρεσιών (Marker, 2020).

Επιπλέον, η θεωρία του δημοσιονομικού ελέγχου παρέχει ένα πλαίσιο για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δαπανών ώστε να παραμείνουν εντός των καθορισμένων δημοσιονομικών παραμέτρων, μια προσέγγιση που συμπληρώνει τους μηχανισμούς ιεράρχησης των δαπανών που παρατηρούνται στον ελληνικό δημόσιο τομέα (Crisis Management and Communications, 2007).

Καθώς οι κυβερνήσεις προετοιμάζουν προϋπολογισμούς για το οικονομικό έτος υπό αβέβαιες οικονομικές συνθήκες, όπως αυτές που προηγούνται του οικονομικού έτους 2021, αυτές οι θεωρίες συμβάλλουν συλλογικά σε ένα πιο ανθεκτικό σύστημα διαχείρισης των δημοσίων οικονομικών (PFM), ικανό να προσαρμοστεί σε κρίσεις και να διατηρήσει τη δημοσιονομική πειθαρχία (Davenport, 2021).

1.6 Οι Βασικές Αρχές της Διαχείρισης του Προϋπολογισμού Κρίσης στους Δημόσιους Φορείς

Υπό το πρίσμα της στροφής προς ένα πιο φιλελεύθερο οικονομικό μοντέλο, οι βασικές αρχές της διαχείρισης του προϋπολογισμού κρίσεων στους δημόσιους φορείς γίνονται ακόμη πιο κρίσιμες. Η δημοσιονομική διακυβέρνηση, η οποία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση, την εποπτεία και την ευθυγράμμιση του ετήσιου προϋπολογισμού με τους δημόσιους στόχους, χρησιμεύει ως η ραχοκοκαλιά της αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων στον δημόσιο τομέα (Lemonakis & Zairis, 2020).

Ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια κρίσεων, οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της αντιμετώπισης άμεσων απειλών για τη δημόσια ασφάλεια, την οικονομική σταθερότητα και τη θεσμική φήμη (Crisis Budgeting Tools and Trends, 2023). Για να αντιμετωπιστούν αυτές οι απειλές, ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι μια στρατηγική διαδικασία κατανομής πεπερασμένων πόρων στις προτεραιοποιημένες ανάγκες ενός οργανισμού, συχνά υπό τους περιορισμούς περιορισμένης χρηματοδότησης και αυξημένων απαιτήσεων (Marker, 2020).

Ένα μοντέλο διαχείρισης κρίσεων, που χρησιμεύει ως εννοιολογικό πλαίσιο, καθοδηγεί τους δημόσιους φορείς στα στάδια προετοιμασίας, ανταπόκρισης και ανάκαμψης από καταστάσεις κρίσης (Monastiriotis, 2011). Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία λεπτομερών σχεδίων έκτακτης ανάγκης που προβλέπουν διάφορα σενάρια κρίσης και ορίζουν τις κατάλληλες αντιδράσεις, παρά τη σημαντική επένδυση χρόνου και πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξή τους (Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic, 2022).

Ως εκ τούτου, οι αρχές της διαχείρισης του προϋπολογισμού κρίσεων δεν αφορούν μόνο τη συνετή χρηματοοικονομική διαχείριση αλλά και την προσεκτική μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων για να διασφαλιστεί η ανθεκτικότητα και η ταχεία ανάκαμψη κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση (Kimberly, 2020).

1.7 Μέθοδοι Διαχείρισης Προϋπολογισμού σε Καταστάσεις Κρίσης

1.7.1 Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης προϋπολογισμού σε καταστάσεις κρίσης

Ενόψει καταστάσεων κρίσης, οι φορείς πρέπει να στραφούν προς πιο εύπλαστες στρατηγικές προϋπολογισμού για να διατηρήσουν την λειτουργική τους ακεραιότητα και να συνεχίσουν να εξυπηρετούν αποτελεσματικά το κράτος (Philippidou et al., 2005). Αυτή η μετατόπιση απαιτεί την εφαρμογή εργαλείων προϋπολογισμού κρίσεων, τα οποία αποκλίνουν από τις παραδοσιακές μεθόδους κατάρτισης προϋπολογισμού που μπορεί να αποδειχθούν αναποτελεσματικές υπό το βάρος των απροσδόκητων προκλήσεων (Greece: Much Progress, but Action Needed to Address ..., 2016).

Αυτά τα εργαλεία, τα οποία προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να αντιμετωπίζουν τις γρήγορες και συχνά απρόβλεπτες αλλαγές στα έσοδα και τις δαπάνες που επισπεύδουν οι κρίσεις (Greece: Much Progress, but Action Needed to Address ..., 2016). Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, ένας σημαντικός αριθμός αφρικανικών χωρών, 36 από τις 49, υιοθέτησαν συμπληρωματικούς προϋπολογισμούς ως μέσο αντιμετώπισης κρίσεων, αποδεικνύοντας την πρακτική εφαρμογή και την αναγκαιότητα αυτών των προσαρμοστικών μέτρων προϋπολογισμού (Greece: Much Progress, but Action Needed to Address ..., 2016).

Η χρήση τέτοιων εργαλείων επιτρέπει στους οργανισμούς να επαναξιολογούν την κατανομή του προϋπολογισμού τους, διασφαλίζοντας ότι οι βασικοί τομείς έχουν προτεραιότητα και ότι παρέχεται επαρκής χρηματοδότηση εν μέσω αβεβαιότητας. Με αυτόν τον τρόπο, οι φορείς επικοινωνίας κρίσεων μπορούν να διασφαλίσουν ότι είναι καλά εξοπλισμένοι για να χειριστούν οποιαδήποτε κατάσταση μπορεί να προκύψει, προστατεύοντας έτσι τη φήμη και τη σταθερότητα των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν (Philippidou et al., 2005).

1.7.2 Η εφαρμογή αποτελεσματικών μέτρων λιτότητας από τους ελληνικούς δημόσιους φορείς

Τα μέτρα λιτότητας που εφάρμοσαν οι ελληνικοί δημόσιοι φορείς, στο πλαίσιο της δέσμευσής τους για δημοσιονομική εξυγίανση, ήταν εκτεταμένα και αμφιλεγόμενα. Μετά την ανακοίνωση του αρχικού πακέτου λιτότητας τον Μάρτιο του 2010, το οποίο είχε στόχο να μειώσει το δημοσιονομικό έλλειμμα κάτω από το όριο του 3% της ΕΕ έως το 2015, η κυβέρνηση προχώρησε σε μια σειρά αυστηρών προσαρμογών. Αυτές οι προσαρμογές περιελάμβαναν δημοσιονομική ενοποίηση 14,4 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2011 και επιπλέον 23 δισεκατομμύρια ευρώ για την περίοδο 2012-2015 (Greece: Economy Improves, Key Reforms Still Needed, 2019).

Το σκέλος των δαπανών ήταν ιδιαίτερα στοχευμένο, με μέτρα όπως μείωση 7% στον προϋπολογισμό του προγράμματος δημόσιων επενδύσεων, περικοπές κοινωνικών μεταβιβάσεων και παροχών και πιο απότομα, μειώσεις στις συντάξεις και στους μισθούς του δημόσιου τομέα. Αυτή η προσέγγιση, ωστόσο, πυροδότησε σημαντικές πολιτικές αναταραχές, με πάγωμα των συντάξεων και των μισθών του δημόσιου τομέα, μαζί με περικοπές στα κοινωνικά επιδόματα που οδήγησαν σε εκτεταμένες διαμαρτυρίες και απεργίες (Greece: Economy Improves, Key Reforms Still Needed, 2019).

Τέτοιες ενέργειες υπογραμμίζουν τον σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο της λιτότητας και την επείγουσα ανάγκη για μια ισορροπημένη προσέγγιση που να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις οικονομικές επιπτώσεις αλλά και τις κοινωνικές συνέπειες των αποφάσεων δημοσιονομικής πολιτικής.

1.7.3 Ο ρόλος της χρηματοοικονομικής πρόβλεψης στη διαχείριση προϋπολογισμών σε περίοδο κρίσης

Στον απόηχο της μετάβασης σε ένα πιο φιλελεύθερο οικονομικό μοντέλο, όπως φαίνεται στην περίπτωση της ελληνικής οικονομίας, οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις αναδεικνύονται ως κρίσιμο εργαλείο για την πλοήγηση στα αβέβαια νερά της διαχείρισης κρίσεων. Ο ρόλος των οικονομικών προβλέψεων σε τέτοια σενάρια δεν μπορεί να υπερτονιστεί, είναι η πυξίδα που οδηγεί το πλοίο στις φουρτουνιασμένες θάλασσες της οικονομικής αναταραχής (Budgeting in Greece, 2023).

Με την πρόβλεψη πιθανών ελλείψεων και τον εντοπισμό βιώσιμων δημοσιονομικών στρατηγικών, οι οικονομικές προβλέψεις παρέχουν ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις να προσαρμόσουν τους προϋπολογισμούς τους προληπτικά και όχι αντιδραστικά. Αυτή η προορατική στάση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση των προϋπολογισμών, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εφαρμόζουν προϋπολογισμούς που μπορούν να απορροφήσουν κραδασμούς χωρίς να καταφεύγουν σε δραστικά μέτρα που θα μπορούσαν να καταπνίξουν την οικονομική δραστηριότητα (Budgeting in Greece, 2023).

Ουσιαστικά, οι προϋπολογισμοί ενεργοποίησης, οι οποίοι καλύπτονται από αξιόπιστες οικονομικές προβλέψεις, μπορούν να χρησιμεύσουν ως φραγμός έναντι της συχνά σπασμωδικής αντίδρασης των αυστηρότερων δημοσιονομικών ελέγχων, που μπορεί να επιδεινώσει αντί να αμβλύνει τις προκλήσεις που θέτει μια κρίση (Budgeting in Greece, 2023).

Έτσι, η χρηματοοικονομική πρόβλεψη δεν είναι απλώς ένα εργαλείο πρόβλεψης, αλλά και ένα στρατηγικό πλεονέκτημα στη διαχείριση των προϋπολογισμών σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας.

1.8 Ελληνικοί Δημόσιοι Φορείς που έχουν Διαχειριστεί με Επιτυχία τους Προϋπολογισμούς τους σε Περιόδους Κρίσης

Παρά την έλλειψη λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης προϋπολογισμού διαφόρων ελληνικών δημόσιων φορέων σε περιόδους οικονομικής κρίσης, ξεχωρίζει μια αξιοσημείωτη εξαίρεση. Η ίδια η ελληνική κυβέρνηση επέδειξε δημοσιονομική σύνεση εξισορροπώντας με επιτυχία τον προϋπολογισμό της το 2014. Αυτό το επίτευγμα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου του πλαισίου της σοβαρής

χρηματοπιστωτικής αναταραχής που είχε κατακλύσει τη χώρα από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008. Οι προσπάθειες της κυβέρνησης να περιορίσει τις δαπάνες και να αυξήσει τα έσοδα καταβάλλει μερίσματα, επιτρέποντάς της να αναφέρει έναν προϋπολογισμό που δεν υπερβαίνει τις δυνατότητές του (Stournaras, 2019).

Αν και αυτές οι πληροφορίες δεν ρίχνουν φως στις πρακτικές άλλων δημόσιων φορέων, υπογραμμίζουν την ικανότητα της κεντρικής κυβέρνησης να εφαρμόζει αποτελεσματικούς δημοσιονομικούς ελέγχους και να περιηγείται στα ταραχώδη νερά της οικονομικής αντιξοότητας. Η επιτυχής εξισορρόπηση του προϋπολογισμού από την ελληνική κυβέρνηση μπορεί να χρησιμεύσει ως δυνητικό μοντέλο για άλλες δημόσιες οντότητες που επιδιώκουν να διαχειριστούν τα οικονομικά τους υπεύθυνα σε περιόδους κρίσης (Stournaras, 2019).

1.8.1 Οι συγκεκριμένες μέθοδοι διαχείρισης προϋπολογισμού που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτές τις περιπτώσεις

Στις υπό εξέταση περιπτώσεις, χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες μέθοδοι διαχείρισης προϋπολογισμού για την ευθυγράμμιση με τους μηχανισμούς ιεράρχησης των δαπανών που περιγράφονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Κατά κύριο λόγο, ο προϋπολογισμός απόδοσης έπαιξε σημαντικό ρόλο, όπου η κατανομή των κονδυλίων ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με τα αναμενόμενα αποτελέσματα και την αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών προγραμμάτων (Marker, 2020).

Αυτή η προσέγγιση διαφέρει σημαντικά από την παραδοσιακή κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει κονδυλίων, η οποία επίσης χρησιμοποιήθηκε, εστιάζοντας στην κατηγοριοποίηση των δαπανών σε διακριτά κονδύλια χωρίς απαραίτητα να τονίζονται τα αποτελέσματα ή τα αποτελέσματα των δαπανών (Marker, 2020).

Επιπλέον, οι δείκτες απόδοσης αναδείχθηκαν ως κρίσιμο εργαλείο σε αυτές τις μεθόδους διαχείρισης προϋπολογισμού. Χρησιμοποιούνταν συνήθως από τις κεντρικές αρχές προϋπολογισμού (CBA) και τα υπουργεία δαπανών για τη διευκόλυνση διαφανών και υπεύθυνων διαπραγματεύσεων κατά τις φάσεις σχεδιασμού, κατανομής του προϋπολογισμού και επακόλουθης παρακολούθησης των δαπανών (Budgeting and public expenditures, 2023).

Η χρήση αυτών των PI εξασφάλισε ότι οι αποφάσεις για τον προϋπολογισμό λαμβάνονταν με βάση ποσοτικά και συγκρίσιμα δεδομένα, τα οποία ενθάρρυναν ένα πιο

αντικειμενικό και προσανατολισμένο στα αποτελέσματα περιβάλλον προϋπολογισμού. Παρά αυτές τις πληροφορίες, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το κείμενο δεν οριοθετεί άλλες συγκεκριμένες μεθόδους διαχείρισης προϋπολογισμού που χρησιμοποιούνται σε αυτές τις περιπτώσεις (Budgeting and public expenditures, 2023), υποδεικνύοντας ότι ο συνδυασμός προϋπολογισμού απόδοσης, προϋπολογισμού γραμμών και χρήσης PIs φαίνεται να είναι στις πρωτογενείς στρατηγικές που υιοθετήθηκαν για την αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού εντός των καθορισμένων προτεραιοτήτων πολιτικής.

1.8.2 Οι ιστορίες επιτυχίας και η αναπαραγωγή τους σε άλλους δημόσιους φορείς

Με βάση τη στροφή προς ένα φιλελεύθερο μοντέλο καπιταλισμού στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, η αναπαραγωγή ιστοριών επιτυχίας σε άλλους δημόσιους φορείς καθιστά αναγκαία την έμφαση στον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας και της διαχείρισης. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη, καθώς όχι μόνο καθορίζει την κατεύθυνση και το όραμα για τον οργανισμό, αλλά επίσης εμπνέει και παρακινεί το εργατικό δυναμικό να αγκαλιάσει και να εφαρμόσει την αλλαγή (The Greek Debt Crisis: Overview and Implications for the United States, 2017).

Επιπλέον, οι πρακτικές διαχείρισης, όταν ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, μπορούν να διευκολύνουν τη μετάβαση διασφαλίζοντας ότι υπάρχουν οι κατάλληλοι πόροι και συστήματα υποστήριξης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων οργανισμών, όπου οι επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής έχουν συνδεθεί στενά με την ποιότητα ηγεσίας και διαχείρισης (The Greek Debt Crisis: Overview and Implications for the United States, 2017).

Πράγματι, χωρίς ισχυρή ηγεσία για την υπεράσπιση της μεταρρύθμισης και τη χρηστή διαχείριση για την αντιμετώπιση των περιπλοκών της εφαρμογής, οι προσπάθειες αναπαραγωγής ιστοριών επιτυχίας θα μπορούσαν να χαθούν, υπογραμμίζοντας την καθολικότητα αυτών των αρχών σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα.

1.9 Συστάσεις για τη βελτίωση της διαχείρισης του προϋπολογισμού κρίσεων σε ελληνικούς δημόσιους φορείς

1.9.1 Οι αλλαγές πολιτικής ως λύση για τη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων

Η αξιοσημείωτη μεταστροφή της ελληνικής οικονομίας από την κατάσταση της κρίσης σε κατάσταση δημοσιονομικής σταθερότητας μπορεί να χρησιμεύσει ως σχέδιο για αλλαγές πολιτικής που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια μελλοντικών κρίσεων. Η ιστορία επιτυχίας της Ελλάδας αποδίδεται σε μια ολοκληρωμένη ατζέντα μεταρρυθμίσεων που όχι μόνο στόχευε την άμεση δημοσιονομική ισορροπία αλλά έθεσε επίσης τις βάσεις για βιώσιμη ανάπτυξη και ανθεκτικότητα. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις περιλάμβαναν στρατηγική εστίαση στην εξάλειψη των σημείων συμφόρησης που εμπόδιζαν την οικονομική πρόοδο, ανοίγοντας έτσι το δρόμο για επενδύσεις που επέδρασαν στη μετάβαση προς μια πιο ποικιλόμορφη και εύρωστη οικονομία, εξοπλισμένη για να αντιμετωπίσει προκλήσεις χαμηλών εκπομπών άνθρακα και ψηφιακές προκλήσεις και να προωθήσει τη συμπερίληψη (Economides et al., 2021).

Επιπλέον, η εισαγωγή μεταρρυθμίσεων στην αγορά προϊόντων με στόχο την ενίσχυση της ευελιξίας της αγοράς εργασίας και την ενίσχυση της παραγωγικότητας ήταν απαραίτητη στη διαδικασία ανάκαμψης. Συνιστώντας ενεργά πολιτικές που ενθάρρυναν μια πιο δυναμική αγορά εργασίας, η Ελλάδα μπόρεσε να τονώσει την παραγωγικότητα, η οποία με τη σειρά της έπαιξε κρίσιμο ρόλο στην οικονομική της αναζωογόνηση. Υπό το φως αυτών των εξελίξεων, συνιστάται οι μελλοντικές δημοσιονομικές μεταρρυθμίσεις να επικεντρωθούν στη βελτίωση της ανθεκτικότητας των δημόσιων οικονομικών, διασφαλίζοντας ότι η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού είναι αρκετά εύρωστη ώστε να αντέχει και να προσαρμόζεται σε οικονομικούς κραδασμούς, αυξάνοντας έτσι τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα της χώρας (Economides et al., 2021).

1.9.2 Η προετοιμασία των δημοσίων φορέων για μελλοντικές οικονομικές κρίσεις

Υπό το πρίσμα των μηχανισμών ιεράρχησης των δαπανών, η προετοιμασία για μελλοντικές οικονομικές κρίσεις απαιτεί κάτι περισσότερο από συνετό προϋπολογισμό εντός του δημόσιου τομέα, απαιτεί ένα ισχυρό πλαίσιο για επιμερισμό του κινδύνου και συστημική ανθεκτικότητα. Η πρόταση για την έκδοση ενός ευρωπαϊκού ασφαλούς περιουσιακού στοιχείου αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό βήμα προς αυτόν τον στόχο,

καθώς πρόκειται να σπάσει τον επίσημο δεσμό μεταξύ των κρατών και των τραπεζικών τους τομέων, ενισχύοντας ουσιαστικά τη διεθνή θέση του ευρώ. Ένα τέτοιο μέτρο όχι μόνο θα ενίσχυε τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα της ζώνης του ευρώ, αλλά θα συμβάλει επίσης στην ανάπτυξη βαθύτερων και πιο ολοκληρωμένων κεφαλαιαγορών εντός της ΕΕ, μειώνοντας κατά συνέπεια το συνολικό κόστος χρηματοδότησης για τις οικονομίες-μέλη της (Economides et al., 2021).

Επιπλέον, τα πρόσφατα βήματα προς ένα κεντρικό εργαλείο δημοσιονομικής σταθεροποίησης ενισχύουν την ικανότητα των οικονομιών της ζώνης του ευρώ να αντέχουν και να προσαρμόζονται σε οικονομικούς κραδασμούς, ενισχύοντας έτσι τη δυναμική ανάπτυξη και την οικονομική διακυβέρνηση. Αυτά τα μέτρα, σε συνδυασμό με την ενίσχυση του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Σταθερότητας, ο οποίος θα μπορούσε να εξελιχθεί σε Ευρωπαϊκό Νομισματικό Ταμείο που θα λειτουργεί ως δανειστής έσχατης ανάγκης, αποτελούν μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τους δημόσιους φορείς να οχυρωθούν έναντι μελλοντικών οικονομικών διαταραχών (Economides et al., 2021).

Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο αντιμετωπίζει άμεσες δημοσιονομικές ανησυχίες, αλλά επίσης θέτει τις βάσεις για μια πιο ανθεκτική οικονομική δομή που μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα και να μετριάσει τις επιπτώσεις οποιασδήποτε περιφερειακής ή παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

1.9.3 Μέτρα για την αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού κρίσεων

Η αποτελεσματική διαχείριση ενός προϋπολογισμού κρίσης απαιτεί εξειδικευμένη κατάρτιση και πόρους που είναι συντονισμένοι στις μοναδικές προκλήσεις που παρουσιάζονται από την οικονομική αναταραχή. Όπως δείχνει η ελληνική εμπειρία με την κρίση του δημόσιου χρέους, η αντιμετώπιση των υποκείμενων ζητημάτων για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης είναι κρίσιμης σημασίας. Οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν από την ελληνική κυβέρνηση, με στόχο την επίλυση συστημικών εμποδίων, σχεδιάστηκαν για να καταλύσουν μια στροφή προς μια πιο ανθεκτική και ποικιλόμορφη οικονομία, με ιδιαίτερη εστίαση σε πρωτοβουλίες χαμηλών εκπομπών άνθρακα, ψηφιακό μετασχηματισμό και συμπερίληψη (Economides et al., 2021).

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) έχει υπογραμμίσει τη σημασία της επιμονής της Ελλάδας στην αντιμετώπιση των υπολειμμάτων της κρίσης και την ανάγκη για συνεχείς μεταρρυθμίσεις για τη διατήρηση της τροχιάς της ανάκαμψης. Για την

υποστήριξη τέτοιων προσπαθειών, η Διεύθυνση Δημόσιας Διαχείρισης και Προϋπολογισμού (PMB) μπορεί να προσφέρει απαραίτητη καθοδήγηση, αξιοποιώντας την εκτενή παγκόσμια τεχνογνωσία της στη δημοσιονομική διακυβέρνηση και τη δημοσιονομική πολιτική για να βοηθήσει στην αποτελεσματική διαχείριση των προϋπολογισμών κρίσεων. Αυτή η τεχνογνωσία είναι ζωτικής σημασίας καθώς η ελληνική κυβέρνηση συνεργάζεται με τους ευρωπαίους πιστωτές, με τις διαπραγματεύσεις να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στο ξεκλείδωμα της οικονομικής βοήθειας και στη διασφάλιση ότι η δημοσιονομική βοήθεια ευθυγραμμίζεται με τους μακροπρόθεσμους στόχους της οικονομίας (Economides et al., 2021).

Καθώς η χώρα αντιμετωπίζει τον απόηχο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007-2008, γίνεται ολοένα και πιο σαφές ότι η πρόσβαση σε εξειδικευμένες γνώσεις και στοχευμένους πόρους είναι απαραίτητη για την υπέρβαση των εμποδίων στην ανάκαμψη και για τη δημιουργία των βάσεων για ένα πιο ασφαλές οικονομικό μέλλον.

2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ

2.1 Οι Βασικές Αρχές της Διαχείρισης του Προϋπολογισμού

Η διαχείριση του προϋπολογισμού είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των λειτουργιών σε έναν οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση διαφόρων μεθόδων κατάρτισης προϋπολογισμού, η καθεμία με τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τέσσερις από τις πιο κοινές μεθόδους είναι η αυξητική, η βάση δραστηριότητας, η πρόταση αξίας και η μηδενική βάση. Ο κύριος προϋπολογισμός είναι μια συλλογή αλληλένδετων προϋπολογισμών που περιλαμβάνει τις πωλήσεις, την παραγωγή, το κέρδος και την οικονομική θέση. Αναπτύσσεται με συγκεκριμένη σειρά με τον προϋπολογισμό πωλήσεων να είναι συνήθως ο πρώτος που ολοκληρώνεται. Τα στελέχη θέτουν έναν στόχο παραγωγής εσόδων και στη συνέχεια καθορίζουν τις δραστηριότητες και τις εισροές που απαιτούνται για να το υποστηρίξουν.

Ο προϋπολογισμός με διαπραγμάτευση συνδυάζει μεθόδους προϋπολογισμού από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω, όπου τα στελέχη περιγράφουν στόχους και υπάρχει κοινή ευθύνη για την προετοιμασία του προϋπολογισμού μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν προσωπικό ενδιαφέρον για την επιτυχία του σχεδίου προϋπολογισμού. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να μετράται η πρόοδος και η απόδοση, να υπάρχει σαφής κατανόηση των διαδικασιών και των στόχων, καθώς και να αποκτάται η γνώση των οικονομικών αρχών προκειμένου να λαμβάνονται καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις.

Τέλος, εάν μια μονάδα υπερβαίνει τον προϋπολογισμό της, πρέπει να αιτιολογήσει και να αναπτύξει ένα επίσημο σχέδιο για την εξάλειψη των ελλειμμάτων (UCLA, 2023). Η αυξημένη συμμετοχή στον προϋπολογισμό από υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη τήρηση των στόχων του προϋπολογισμού (Corporate Finance Institute, 2023).

2.2 Η Δημιουργία ενός Αποτελεσματικού Προϋπολογισμού σε Περιόδους Κρίσης

Ο προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης σε περιόδους κρίσης. Όταν ένας οργανισμός βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης, οι επαγγελματίες χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες και καθοδήγηση για να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αν

και δεν υπάρχει ενιαία αποτελεσματική προσέγγιση για τη διαχείριση εξωτερικών κρίσεων, ο προϋπολογισμός μπορεί να βοηθήσει στις πρακτικές διαχείρισης κρίσεων. Αυτό συμβαίνει επειδή ένας αποτελεσματικός προϋπολογισμός μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να διαχειριστεί και να περιορίσει την κρίση (Akelmu & Mihaylova, 2021).

Οι εναλλακτικές διαδικασίες κατάρτισης προϋπολογισμού μπορούν να ελαχιστοποιήσουν την πολυπλοκότητα των κρίσεων, ώστε να παρέχουν δυνατότητες πρόβλεψης και αναφοράς κατά τη διαχείριση κρίσεων. Μέσω της διαδικασίας εναλλακτικού προϋπολογισμού, οι διευθυντές μπορούν να λάβουν πρακτική καθοδήγηση σχετικά με την απόδοσή τους σε περιόδους κρίσης (Akelmu & Mihaylova, 2021).

Επίσης, μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του αντίκτυπου των κρίσεων στους οργανισμούς (Akelmu & Mihaylova, 2021), αφού ο προϋπολογισμός παραμένει ένα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης κατά τις ξαφνικές αλλαγές στο οργανωτικό πλαίσιο. Προηγούμενες μελέτες υποδηλώνουν την ανάγκη για πιο διαδραστικές προσεγγίσεις στον προϋπολογισμό κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Batt et al., 2021). Η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης απόδοσης στη διαχείριση περικοπών μπορεί να οδηγήσει σε πιο εστιασμένη και στοχευμένη περικοπή του προϋπολογισμού (Jimenez, 2014).

Τέλος, η συλλογή, η ανάλυση και η χρήση πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει τις κυβερνήσεις να προσαρμοστούν σε μια δημοσιονομική κρίση διευκολύνοντας στοχευμένες περικοπές στις δαπάνες που διατηρούν τη διοικητική ικανότητα (Jimenez, n.d.), ενώ ο προϋπολογισμός μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των επιπτώσεων των κρίσεων στους οργανισμούς (Akelmu & Mihaylova, 2021).

2.3 Οι Στρατηγικές Οργανισμών για την Εξασφάλιση Αποτελεσματικής Διαχείρισης του Προϋπολογισμού

Ο έλεγχος του προϋπολογισμού είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης του προϋπολογισμού σε έναν οργανισμό. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον έλεγχο του προϋπολογισμού για στρατηγικό σχεδιασμό και οικονομική διαχείριση. Ένα σύστημα ελέγχου προϋπολογισμού επιτρέπει στην ομάδα διαχείρισης να έχει καλύτερη κατανόηση του προϋπολογισμού και να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων (Kimani, 2014) .

Επιπλέον, τα συστήματα ελέγχου προϋπολογισμού είναι ωφέλιμα για τους οργανισμούς, καθώς παρέχουν ολοκληρωμένες πλατφόρμες διαχείρισης για να βοηθήσουν στον οικονομικό προγραμματισμό, αφού είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η

αποτελεσματική εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου του προϋπολογισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον έλεγχο προϋπολογισμού ως το κύριο μέσο εταιρικού εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός λειτουργεί σωστά. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν στρατηγικές και σχέδια για το μέλλον (Kimani, 2014).

Τέλος, τα συστήματα ελέγχου προϋπολογισμού μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να παρακολουθούν και να ελέγχουν τις οικονομικές τους δραστηριότητες, καθώς είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς ώστε να διασφαλίζουν την αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού.

2.4 Αξιολόγηση των Διαθεσίμων Πόρων των Οργανισμών

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν το πλαίσιο που βασίζεται στο VRIO¹ (Value, Rarity, Imitability, Organization) για να αξιολογήσουν τους διαθέσιμους πόρους τους. Αυτό το πλαίσιο είναι μια καινοτόμος προσέγγιση που ενσωματώνει τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μεθόδους για την αξιολόγηση των πόρων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τη διερεύνηση της πιθανής ανταγωνιστικότητας των βασικών πόρων μιας επιχείρησης. Οι συναρτήσεις ασαφούς συνόλου και βοηθητικών προγραμμάτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των διαθέσιμων πόρων με βάση τη θεωρία που βασίζεται σε πόρους (Lin et al., 2012).

Αυτό το πλαίσιο είναι μια μεγάλη βοήθεια για την ανώτατη διοίκηση στον εντοπισμό πιθανών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των διαθέσιμων πηγών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των εσωτερικών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Το πλαίσιο που βασίζεται σε VRIO είναι μια αποτελεσματική τεχνική για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της θεωρίας που βασίζεται σε πόρους και της εφαρμογής της (Lin et

¹ Το VRIO είναι ένα ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται στη στρατηγική διαχείριση και ανάλυση επιχειρήσεων για να αξιολογήσει τον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των πόρων και των ικανοτήτων μιας εταιρείας.

Τα γράμματα VRIO αντιπροσωπεύουν τις ακόλουθες έννοιες:

Αξία: Αυτό το στοιχείο αξιολογεί εάν ο πόρος ή η ικανότητα της εταιρείας προσθέτει αξία στον οργανισμό.

Αλλιώς, βοηθάει η εταιρεία να αξιοποιεί ευκαιρίες ή να αντιμετωπίζει απειλές στην αγορά;

Σπανιότητα: Η σπανιότητα αξιολογεί εάν ο πόρος ή η ικανότητα είναι μοναδικός ή σπάνιος στην βιομηχανία.

Εάν ένας πόρος είναι κοινός, μπορεί να μην παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δυσκολία αντιγραφής: Η δυσκολία αντιγραφής εξετάζει πόσο δύσκολο είναι για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν ή να μιμηθούν τον πόρο ή την ικανότητα. Οι πόροι που είναι εύκολο να αντιγραφούν είναι λιγότερο πιθανό να παρέχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οργάνωση: Η οργάνωση αναφέρεται στην ικανότητα της εταιρείας να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τον πόρο ή την ικανότητα. Ακόμη και αν ένας πόρος είναι αξιόλογος, σπάνιος και δύσκολος να αντιγραφεί, ενδέχεται να μην συμβάλλει σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν η εταιρεία δεν τον χρησιμοποιεί αποτελεσματικά.

al., 2012) . Ως εκ τούτου, είναι μια χρήσιμη προσέγγιση για τους οργανισμούς να αξιολογούν τους διαθέσιμους πόρους τους για πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

2.5 Προσδιορισμός και Ιεράρχηση των Βασικών Στόχων των Οργανισμών

Προκειμένου να εντοπίσουν και να ιεραρχήσουν βασικούς στόχους, οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν τους παράγοντες που βοηθούν, να ενοποιήσουν τις προσπάθειες και τους πόρους στους πιο σημαντικούς παράγοντες και να καταστήσουν σαφή την ιεράρχηση αυτών των παραγόντων που βοηθούν (Somsuk & Laosirihongthong, 2014). Η καθαρότερη παραγωγή και η προστασία του περιβάλλοντος μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη τέτοιων στόχων, καθώς μπορούν να μειώσουν περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα, να αυξήσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και να οδηγήσουν σε πράσινες πρακτικές (Saeidi et al., 2022).

Επίσης, οι οργανισμοί μπορούν να προσδιορίσουν και να ιεραρχήσουν τους βασικούς τους στόχους εστιάζοντας στη μείωση των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων. Υπάρχει ανάγκη εφαρμογής βιώσιμης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (SHRM) προκειμένου να επιτευχθεί βιώσιμη ανάπτυξη και διατήρηση των πόρων. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν προσέγγιση έρευνας, ανασκόπηση βιβλιογραφίας και συνεντεύξεις ειδικών για να εντοπίσουν και να αξιολογήσουν τους βασικούς παράγοντες SHRM² (Κοινωνία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού) και η ανάλυση ευαισθησίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ελέγξει την αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα εφαρμογής του αναπτυγμένου πλαισίου (Saeidi et al., 2022).

Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική βιωσιμότητα στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και το αναπτυγμένο πλαίσιο μπορεί να εφαρμοστεί για την επίλυση προβλημάτων SHRM σε πυθαγόρεια ασαφή σύνολα (Saeidi et al., 2022). Οι μάνατζερ μπορούν να δώσουν προτεραιότητα στους παράγοντες ενεργοποίησης αποφασίζοντας σε ποιους θα επικεντρωθούν πρώτοι, επόμενοι και τελευταίοι (Somsuk & Laosirihongthong, 2014) και

² Το SHRM αντιπροσωπεύει τη Κοινωνία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για μια επαγγελματική οργάνωση που επικεντρώνεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και έχει την έδρα της στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το SHRM λειτουργεί ως πόρος και δίκτυο υποστήριξης για επαγγελματίες της ανθρώπινης διαχείρισης και παρέχει μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών.

η μέθοδος PF-SWARA-TOPSIS³ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των προσδιορισμένων παραγόντων και εναλλακτικών (Saeidi et al., 2022).

Τέλος, βασικές πρακτικές όπως η μέτρηση απόδοσης, η αξιολόγηση, ο σχεδιασμός εργασίας, η ανάλυση και η προώθηση απαιτούνται για να ιεραρχήσουν οι οργανισμοί τους βασικούς στόχους τους, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός, η στελέχωση, η ομαδική εργασία και η ανάπτυξη ηγεσίας θεωρούνται λιγότερο απαραίτητες (Verma et al., 2021).

2.6 Στρατηγικές για την Μεγιστοποίηση των Πόρων των Οργανισμών

Για να μεγιστοποιηθούν οι οργανωτικοί πόροι, πρέπει να εφαρμοστούν στρατηγικές για να διασφαλιστεί η οικονομική αποδοτικότητα. Η οικονομική αξιολόγηση της εφαρμογής είναι θεμελιώδης συνιστώσα για την επιτυχή χρήση των πόρων (Eisman et al., 2019). Η αποκέντρωση είναι μια εξέχουσα στρατηγική που συνδέεται θετικά με την απόδοση του οργανισμού. Τα κυβερνητικά ιδρύματα πρέπει να επικεντρωθούν στην ελαχιστοποίηση των δαπανών, στην ανανέωση των προϊόντων και των διαδικασιών και στη βελτίωση της ποιότητας, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί και να αντέχουν στο περιβάλλον (Anwar & Abdullah, 2021).

Δυστυχώς, οι μελέτες υλοποίησης σπάνια περιλαμβάνουν δεδομένα κόστους και μόνο λίγοι πραγματοποιούν συγκριτική οικονομική ανάλυση των στρατηγικών υλοποίησης. Η συγκριτική οικονομική αξιολόγηση των στρατηγικών υλοποίησης μπορεί να παρέχει πολλές πληροφορίες στους πληρωτές, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους παρόχους προκειμένου να λάβουν σοφές αποφάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της χρήσης σπάνιων οργανωτικών πόρων. Ωστόσο, οι ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να είναι απρόθυμοι να επενδύσουν σε συνεχή υποστήριξη στρατηγικής υλοποίησης χωρίς να γνωρίζουν την απόδοση της επένδυσης (Eisman et al., 2019).

Κατά συνέπεια, οι οικονομικοί παράγοντες είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη χρήση στρατηγικών εφαρμογής για την παροχή και τη διατήρηση πρακτικών που βασίζονται σε στοιχεία ψυχικής υγείας (Eisman et al., 2019).

³ Το PF-SWARA-TOPSIS είναι μια μέθοδος λήψης αποφάσεων που συνδυάζει τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις: το PF-SWARA, που σημαίνει "Συνάρτηση Προτίμησης για το SWARA," και το TOPSIS, που σημαίνει "Τεχνική Κατάταξης με Προτίμηση βάσει Ομοιότητας με την Ιδανική Λύση." Αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται συχνά στην ανάλυση πολλαπλών κριτηρίων λήψης αποφάσεων και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

2.7 Στρατηγικές για τη Διαχείριση Του Κινδύνου Σε Περιόδους Κρίση

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν ορθολογικές στρατηγικές λήψης αποφάσεων για τη διαχείριση του κινδύνου σε περιόδους κρίσης. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, πρέπει να λαμβάνονται κρίσιμες αποφάσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απειλών ή την αξιοποίηση σημαντικών ευκαιριών. Η διαδικασία λήψης κρίσιμων αποφάσεων περιλαμβάνει την ηγετική σκέψη του οργανισμού, τη διαβούλευση, τη δράση και την απόκτηση αποδοχής για βέλτιστες λύσεις σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, με περιορισμένους πόρους, αβέβαιους παράγοντες, ένα αποκρουστικό περιβάλλον και άλλες εξωτερικές δυσκολίες (Coccia, 2020).

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές στρατηγικές, όπως οι προσεγγίσεις max-min, max-max και min-max, οι οποίες βασίζονται στη θεωρία της ορθολογικής επιλογής. Οι αποκριτικές, προληπτικές και κρίσιμες αποφάσεις ανάκτησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ζωτικοί παράγοντες κατά τη λήψη αυτών των αποφάσεων (Coccia, 2020). Επίσης, διάφορες μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί για τον χειρισμό καταστάσεων κρίσης, όπως ένα πλαίσιο για την ταξινόμηση της βιβλιογραφίας στη διαχείριση των αλυσίδων εφοδιασμού κατά τη διάρκεια της κρίσης (Natarajathinam & Capar, 2009).

Τέλος, η διαχείριση κατά τη διάρκεια διαφόρων εσωτερικών κρίσεων, όπως πτώχευση προμηθευτή ή απώλεια βασικών πελατών είναι ένας νέος, δύσκολος τομέας που απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση. Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει εκτενής έρευνα σχετικά με τις προληπτικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης στις αλυσίδες εφοδιασμού (Natarajathinam & Capar, 2009), υποδεικνύοντας την ανάγκη για μεγαλύτερη κατανόηση των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου σε περιόδους κρίσης.

2.8 Εντοπισμός Πιθανών Κινδύνων και Ανάπτυξη Στρατηγικών για τον Μετριασμό τους

Οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους και να αναπτύξουν στρατηγικές για τον μετριασμό τους, προκειμένου να διασφαλίσουν την επιτυχή εισαγωγή νέων προϊόντων στις αγορές. Η αξιολόγηση κινδύνου και η διαχείριση κινδύνου αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της στρατηγικής, καθώς είναι απαραίτητα για επιτυχημένα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων (NPD) (Mu et al., 2009).

Οι εκτιμήσεις κινδύνου προσφοράς είναι ένα απαραίτητο πρώτο βήμα για τη διαχείριση των κινδύνων και οι αγοραστές μπορούν να δημιουργήσουν σχέδια έκτακτης ανάγκης και να εφαρμόσουν στρατηγικές βελτίωσης της διαδικασίας και buffer ως

απόκριση στους αντιληπτούς κινδύνους εφοδιασμού που ανακαλύπτονται στις αξιολογήσεις (Zsidisin et al., 2000). Θα πρέπει να υιοθετηθεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων και την ανάπτυξη στρατηγικών για τον μετριασμό τους. Αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να ενσωματώνει τους τρεις πιο σημαντικούς παράγοντες κινδύνου που επηρεάζουν την απόδοση του NPD: τεχνολογία, μάρκετινγκ και οργάνωση (Mu et al., 2009).

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, εις βάθος συνεντεύξεις πεδίου και έρευνες με ερωτηματολόγια και προκαταρκτική ποιοτική επιτόπια εργασία για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων. Η απόκτηση και διαχείριση γνώσης μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του κινδύνου αποτυχίας σε έργα NPD και οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν, να δημιουργήσουν, να συσσωρεύσουν και να εκμεταλλευτούν τη γνώση που σχετίζεται με τη διαχείριση κινδύνου για τη μείωση των τεχνολογικών, μάρκετινγκ και οργανωτικών κινδύνων (Mu et al., 2009).

Τέλος, η έγκαιρη και αξιόπιστη γνώση σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη προϊόντων. Οι κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας του NPD και οι οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες για τη μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με το NPD (Mu et al., 2009).

2.9 Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας των Στρατηγικών Διαχείρισης Κινδύνων

Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων τους είναι αποτελεσματικές. Για να γίνει αυτό, πρέπει να εξετάσουν το παγκόσμιο περιβάλλον της αλυσίδας εφοδιασμού. Οι συντονιστές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τους διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας να επιλέξουν κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου. Αυτοί οι συντονιστές περιλαμβάνουν περιβαλλοντικές συνθήκες, τεχνικές εκτίμησης κινδύνου και τις έξι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου. Οι έξι στρατηγικές είναι η παρακολούθηση προμηθευτών, η διασφάλιση προμηθευτή, η αξιολόγηση προμηθευτή, η επιλογή προμηθευτή, η επιλογή προμηθευτή και ο έλεγχος προμηθευτών (Manuj & Mentzer, 2008).

Τεχνικές αξιολόγησης κινδύνου, όπως ζητήματα ποιότητας προμηθευτών, βελτίωση της διαδικασίας και μείωση της διακοπής του εφοδιασμού είναι σημαντικές για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου (Zsidisin et al., 2004). Η θεμελιωμένη θεωρία είναι επίσης μια κατάλληλη μεθοδολογία για τη

διερεύνηση στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου με ανεπαρκή θεωρητική βάση (Manuj & Mentzer, 2008). Οι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου για παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη τους λόγους δυσπιστίας και την ανάγκη για αποδοχή από το κοινό (Manuj & Mentzer, n.d.)(Lofstedt, 2005). Οι διεθνείς περιπτωσιολογικές μελέτες του Ragnar Lofstedt παρέχουν καθοδήγηση για το πώς οι ρυθμιστικές αρχές μπορούν να ανταποκριθούν σε ανταγωνιστικές ανησυχίες στη διαχείριση κινδύνου.

Επιπλέον, η εμπιστοσύνη μπορεί να απορρέει από την τεχνική επάρκεια χωρίς δημόσια συζήτηση σε ορισμένες περιπτώσεις (Lofstedt, 2005). Η συνεργασία και η επικοινωνία με προμηθευτές και εταίρους είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν τους πιθανούς κινδύνους στην αλυσίδα εφοδιασμού τους και να αναπτύσσουν σχέδια έκτακτης ανάγκης για διακοπές και καταστροφές. Η τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητάς τους. Η οικοδόμηση μιας θεωρίας διαχείρισης κινδύνου στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού είναι ένα κρίσιμο βήμα προς την εξασφάλιση αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου (Manuj & Mentzer, 2008).

Τέλος, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου είναι αποτελεσματικές δοκιμάζοντας το μοντέλο σε διαφορετικά πλαίσια και με άλλες μεθόδους. (Manuj & Mentzer, n.d.)

2.10 Στρατηγικές για την Δημιουργία Ενός Αποτελεσματικού Οικονομικού Σχεδίου

Ο ηλεκτρονικός προϋπολογισμός είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για τους οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό οικονομικό σχέδιο. Αυξάνει τα επίπεδα εξυπηρέτησης των εργαζομένων, ενώ συμβάλλει επίσης στις λειτουργίες και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Με τη χρήση του ηλεκτρονικού προϋπολογισμού, ο προϋπολογισμός γίνεται εργαλείο διαχείρισης και όχι απλώς λογιστική αγγαρεία (Hornyak, 1998).

Επίσης, ο ηλεκτρονικός προϋπολογισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μεμονωμένες εφαρμογές, αλλά είναι πιο ωφέλιμο όταν ενσωματώνεται σε χρηματοοικονομικά συστήματα, όπως μια εφαρμογή γενικού καθολικού. Αυτή η τεχνολογία μειώνει επίσης τα

διοικητικά έξοδα και τις μικροδουλειές και επιτρέπει στο οικονομικό τμήμα να εστιάσει την ενέργειά του στη στρατηγική σκέψη (Hornyak, 1998).

Τέλος, ο προϋπολογισμός και ο προγραμματισμός σε επίπεδο επιχείρησης μέσω του Διαδικτύου μπορεί να κάνει τη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού πολύ πιο απλή (Hornyak, 1998), ως εκ τούτου, ο ηλεκτρονικός προϋπολογισμός είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για τους οργανισμούς ώστε να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό οικονομικό σχέδιο που είναι προσαρμοσμένο στις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

2.11 Κατανομή των Πόρων με Αποτελεσματικό Τρόπο

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές για την αποτελεσματική και βέλτιστη κατανομή των πόρων. Μια τέτοια τεχνική είναι η Balanced Scorecard (BSC)⁴. Το BSC είναι ένα πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε οργανισμούς. Βασίζεται στην ιδέα της ενσωμάτωσης οικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης και απαιτεί καλή κατανόηση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού. Περαιτέρω, μια βελτιωμένη προσέγγιση στρατηγικής διαχείρισης, η οποία ενσωματώνει τρεις διαφορετικές μεθόδους όπως το BSC, η αναλυτική διαδικασία δικτύου (ANP) και ο προγραμματισμός μηδενικού στόχου (ZOGP), είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική χρήση περιορισμένων πόρων. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση βοηθά στον εντοπισμό βέλτιστων στρατηγικών επενδύσεων και στην ιεράρχηση των τακτικών παραγόντων (Wudhikarn, 2016).

Επιπλέον, ένας οργανισμός θα πρέπει να εκτελεί μόνο τα απαραίτητα στρατηγικά έργα για την αποτελεσματική κατανομή των πόρων (Wudhikarn, 2016). Αυτό μπορεί να γίνει με την επιλογή τακτικών εργασιών, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στη χρήση λιγότερο από το 36 τοις εκατό των στρατηγικών δαπανών (Wudhikarn, 2016). Εκτός από αυτές τις τεχνικές, οι προϋπολογισμοί είναι επίσης ένα χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική κατανομή των πόρων στους οργανισμούς (Lidia, 2014). Παρά τις δυσκολίες που σχετίζονται με τη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού, οι προϋπολογισμοί προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα και αποτελούν ένα παγκοσμίως

⁴ Το Balanced Scorecard είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο διαχείρισης που βοηθά τους οργανισμούς να μεταφράσουν το όραμα και τη στρατηγική τους σε μετρήσιμους στόχους και ενέργειες. Αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan και David Norton στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και έκτοτε έχει γίνει ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη διαχείριση απόδοσης και τον στρατηγικό σχεδιασμό.

αναγνωρισμένο εργαλείο διαχείρισης που μπορεί να υποστηρίξει τον προγραμματισμό και την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και των δραστηριοτήτων (Lidia, 2014).

Τέλος, η βελτίωση στη διαδικασία κατανομής πόρων δεν έχει μελετηθεί ποτέ στο παρελθόν σε παλαιότερα βελτιωμένο BSC (Wudhikarn, 2016). Η προτεινόμενη υβριδική μέθοδος, που συνδυάζει το BSC με το ANP και το ZOGP, στοχεύει να επιτρέψει επιστημονικά την αποτελεσματική στρατηγική διαχείριση ενός οργανισμού με περιορισμένους πόρους. Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει μια σωστή μέθοδο επιστήμης αποφάσεων στο BSC για αποτελεσματική κατανομή πόρων (Wudhikarn, 2016).

2.12 Στρατηγικές για την Διασφάλιση μιας Αποτελεσματικής Διαδικασίας Κατάρτισης Προϋπολογισμού

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες στρατηγικές για να εξασφαλίσουν ότι η διαδικασία προϋπολογισμού τους είναι αποτελεσματική. Πρώτον, μπορούν να χρησιμοποιήσουν προϋπολογισμούς για να κοινοποιήσουν πληροφορίες σε ενδιαφερόμενα μέρη και εξωτερικά μέρη, κάτι που μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής. Δεύτερον, οι προϋπολογισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση των διευθυντών σχετικά με τις ευθύνες τους και τους στόχους που αναμένεται να επιτύχουν. Αυτό μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον συντονισμό των ξεχωριστών δραστηριοτήτων του οργανισμού (Collier & Berry, 2002).

Επιπλέον, οι προϋπολογισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρακινήσουν τα στελέχη και να προωθήσουν τη δέσμευσή τους, καθώς και για να παρέχουν ένα πρότυπο για την αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης. Εντούτοις, οι προϋπολογισμοί μπορούν να είναι χρήσιμοι για τη διαχείριση κινδύνων, την έγκριση δαπανών, την κατανομή πόρων και τη βοήθεια στη λειτουργικότητα των ρόλων του προϋπολογισμού (Collier & Berry, 2002).

Επίσης, μια ταξινόμηση των διαμορφώσεων προϋπολογισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει πολύπλοκες ρυθμίσεις που προκύπτουν στην πράξη. Τα πέντε πρότυπα σχεδιασμού προϋπολογισμού και χρήσης προϋπολογισμού είναι ο προϋπολογισμός κριτηρίου, ο αναγκαστικός προϋπολογισμός, ο διαδραστικός προϋπολογισμός, ο χαλαρός προϋπολογισμός και ο ενδεικτικός προϋπολογισμός. Η κατανόηση της πρακτικής της κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της αναπαράστασης των δημοσιονομικών πρακτικών.

Τέλος, ο προϋπολογισμός επικρίνεται λιγότερο όταν το επίπεδο συμμετοχής, η συμμετοχή των διευθυντών και η σημασία που αποδίδεται στα σχέδια δράσης κατά τις διαπραγματεύσεις για τον προϋπολογισμό είναι υψηλό (Collier & Berry, 2002).

2.13 Στρατηγικές για την Παρακολούθηση της Διαδικασίας Διαχείρισης του Προϋπολογισμού

Οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν στρατηγικές για την παρακολούθηση της διαδικασίας διαχείρισης του προϋπολογισμού τους (Planergy, 2023). Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον διαχειριστή να προγραμματίσει τις επερχόμενες αλλαγές στην επιχειρηματική διαδικασία (Cflow, 2023).

Επιπλέον, παρέχει μια εικόνα για την ιστορική αναφορά του οργανισμού και επιτρέπει στον διαχειριστή να εντοπίσει τους τομείς των υπερβολικών δαπανών ή των περιττών εξόδων στις πρωτοβουλίες επικοινωνίας του (Test Gorilla, 2023) (Utilities One, 2023). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να εφαρμόζει διαδικασίες για τη διατήρηση και τη βελτίωση της οικονομικής του θέσης.

Η σωστή εποπτεία των οικονομικών πόρων είναι επίσης απαραίτητη για τη βελτίωση της οικονομικής θέσης ενός οργανισμού, καθώς και για τη λήψη προληπτικών μέτρων για τη μείωση των δαπανών (Cflow, 2023) (Utilities One, 2023). Οι προϋπολογισμοί επιτρέπουν επίσης την αναθεώρηση και την παρακολούθηση, επιτρέποντας τον αποτελεσματικό έλεγχο του προϋπολογισμού, καθώς και παρέχοντας ένα εργαλείο σύγκρισης των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αποτελέσματα που έχουν προϋπολογιστεί (Cflow, 2023).

Η διοίκηση χρησιμοποιεί συχνά αναφορές απόδοσης για να επανεξετάσει την αποτελεσματικότητα του προϋπολογισμού (Cflow, 2023) και η παρακολούθηση του προϋπολογισμού μπορεί να διασφαλίσει ότι οι δαπάνες δεν υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό που έχει διατεθεί (Utilities One, 2023).

Επιπλέον, παρέχει διαφάνεια για τον εντοπισμό πιθανών υπερβάσεων. Τα οικονομικά δεδομένα σε πραγματικό χρόνο είναι απαραίτητα για την παρακολούθηση της διαδικασίας διαχείρισης του προϋπολογισμού, καθώς δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό και να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές στις στρατηγικές επικοινωνίας τους ανάλογα (Utilities One, 2023).

Τέλος, οι διαχειριστές προϋπολογισμού είναι υπεύθυνοι για τα αιτήματα προσαρμογής, τις υποβολές μεταφοράς, τα αιτήματα πληρωμής και την έγκριση

συναλλαγών. Μια καλά δομημένη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη ανάπτυξη και ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Test Gorilla, 2023) και η αποτελεσματική παρακολούθηση του προϋπολογισμού μπορεί να βοηθήσει άτομα, επιχειρήσεις και οργανισμούς να παραμείνουν σε καλό δρόμο οικονομικά (Planergy, 2023).

2.14 Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας των Στρατηγικών Διαχείρισης του Προϋπολογισμού

Οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διαχείρισης του προϋπολογισμού τους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να διασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές τους είναι επιτυχείς (Bastoe, 2019). Αυτό απαιτεί τόσο σκληρές μετρήσεις όπως τα οικονομικά δεδομένα όσο και ήπιες μετρήσεις όπως η ικανοποίηση των πελατών (Neumann et al., 2017). Για να γίνει αυτό, ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης (M&E - Monitoring and Evaluation)⁵ για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του προϋπολογισμού (Ba, 2021).

Επιπλέον, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος M&E, όπως η ηγεσία του οργανισμού (Njama, 2015). Για παράδειγμα, η ηγεσία που είναι σε θέση να παρέχει πόρους και υποστήριξη στο σύστημα M&E είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή του, ενώ η ηγεσία που είναι σε θέση να δώσει προτεραιότητα και να επικεντρωθεί στο σύστημα M&E θα είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Τέλος, η ηγεσία που μπορεί να διασφαλίσει ότι το σύστημα M&E επανεξετάζεται και ενημερώνεται τακτικά θα είναι σε θέση να εγγυηθεί ότι ο προϋπολογισμός πληροί τους στόχους του οργανισμού, έτσι η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διαχείρισης προϋπολογισμού εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να αξιολογεί το σύστημα M&E και την επιρροή της ηγεσίας του.

⁵ Ένα σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης αποτελεσματικότητας στρατηγικών μάρκετινγκ και επικοινωνίας (M&E - Monitoring and Evaluation) είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών μάρκετινγκ και επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ή οργάνωση. Το σύστημα αυτό βοηθά στην παρακολούθηση της προόδου, της απόδοσης και της επίτευξης των στόχων.

2.15 Στρατηγικές για την Διασφάλιση της Αποτελεσματικότητας των Διαδικασιών Διαχείρισης του Προϋπολογισμού

Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν μια ισχυρή στρατηγική προϋπολογισμού για να διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες διαχείρισης του προϋπολογισμού τους είναι αποτελεσματικές. Αυτό απαιτεί αξιολόγηση των τρεχουσών στρατηγικών προϋπολογισμού για τον εντοπισμό των τομέων όπου απαιτούνται βελτιώσεις. Μόλις εντοπιστούν οι τομείς που πρέπει να βελτιωθούν, πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης του προϋπολογισμού και να παρακολουθούνται ως προς τη συμμόρφωση (Wall, 2022).

Κατά την υλοποίηση, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάζουν τον προϋπολογισμό και την κατανομή των πόρων (Wall, 2022). Για παράδειγμα, ο προϋπολογισμός θα πρέπει να χωρίζεται σε κατηγορίες όπως η λειτουργία, το κεφάλαιο και το προσωπικό για να διασφαλιστεί ότι ο προϋπολογισμός κατανέμεται σωστά.

Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να επανεξετάζουν την απόδοση του προϋπολογισμού, να αναλύουν τις τάσεις του προϋπολογισμού και να κάνουν προσαρμογές όπως απαιτείται. Αυτό θα συμβάλει στη διασφάλιση της καλής διαχείρισης του προϋπολογισμού και της αποτελεσματικής κατανομής των πόρων.

Επίσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα προϋπολογισμού που θα παρέχει σε στελέχη και διευθυντές έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τον προϋπολογισμό. Αυτό θα τους επιτρέψει να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τον προϋπολογισμό και να παρακολουθούν την πρόοδο του οργανισμού.

Τέλος, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν ένα σύστημα για τη μέτρηση της επιτυχίας των προσπαθειών τους στον προϋπολογισμό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση εργαλείων παρακολούθησης για την παρακολούθηση των δαπανών και την παρακολούθηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους του προϋπολογισμού. Διαθέτοντας ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης προϋπολογισμού, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι διαδικασίες διαχείρισης του προϋπολογισμού τους είναι αποτελεσματικές και ότι οι πόροι κατανέμονται αποτελεσματικά.

3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως στόχο τη μελέτη, την ανάλυση και την παρουσίαση του τρόπου αντιμετώπισης και διαχείρισης του προϋπολογισμού φορέων του Ελληνικού Δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων.

3.1 Συλλογή Δεδομένων

Η παρούσα εργασία μελέτησε τόσο πρωτογενή όσο και δευτερογενή στοιχεία. Συγκεκριμένα, η εργασία περισυνέλλεξε δεδομένα από δευτερογενείς πηγές οι οποίες έχουν εξετάσει τα προς εξέταση ερωτήματα, τόσο μέσα από επιστημονικά άρθρα όσο και μελέτες.

Τα πρωτογενή στοιχεία στηρίχθηκαν σε συνεντεύξεις που απευθύνθηκαν σε στελέχη Οικονομικών Υπηρεσιών και ειδικότερα στις Διευθύνσεις Προϋπολογισμού και Δημοσιονομικών Αναφορών φορέων του Δημόσιου τομέα. Η επιλογή του δείγματος έγινε με κριτήριο το είδος απασχόλησης και την εξειδίκευση των συνεντευξιαζόμενων, με σκοπό την εκμαίευση λεπτομερών και τεκμηριωμένων απαντήσεων, οι οποίες θα συνέβαλαν στην εμπάθυνση και στην αξιοπιστία των ευρημάτων της έρευνας. Το συγκεκριμένο δείγμα συνέβαλε στη συλλογή άφθονου και ουσιαστικού υλικού, καθώς επίσης και στην εις βάθος ανάλυση πολύπλοκων και εξειδικευμένων λεπτομερειών οι οποίες δεν θα μπορούσαν να είναι διαθέσιμες από άλλες πηγές.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι η δομημένη συνέντευξη κατά την οποία συλλέχθηκαν ποιοτικά δεδομένα επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να αναλύσουν τις γνώσεις τους και τις απόψεις τους σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους ήταν οι εξής:

1. Ποια είναι τα κύρια στοιχεία που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό φορέων του Δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων;
2. Ποιες είναι οι σημαντικότερες στρατηγικές για τη διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας;
3. Πώς αντιλαμβάνεστε τη σημασία της επικοινωνίας και της διαφάνειας στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;
4. Ποια μέτρα λαμβάνονται για την αξιολόγηση και προσαρμογή του προϋπολογισμού κατά την διάρκεια μιας κρίσης;

5. Ποιος είναι ο ρόλος των κριτηρίων προτεραιότητας στην διαχείριση του προϋπολογισμού σε κρίσιμες συνθήκες;
6. Πώς αναγνωρίζονται και αντιμετωπίζονται οι πιθανές ελλείψεις στον προϋπολογισμό κατά τη διάρκεια κρίσεων;
7. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές πηγές χρηματοδότησης που εξετάζονται κατά τη διάρκεια κρίσεων;
8. Πώς επηρεάζει η διαχείριση του προϋπολογισμού τις αποφάσεις σχετικά με την προτεραιότητα των προϋπολογισμένων προγραμμάτων;
9. Ποια μέτρα λαμβάνονται για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των προϋπολογισμένων προγραμμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων;
10. Πώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των μέτρων που λαμβάνονται για τη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

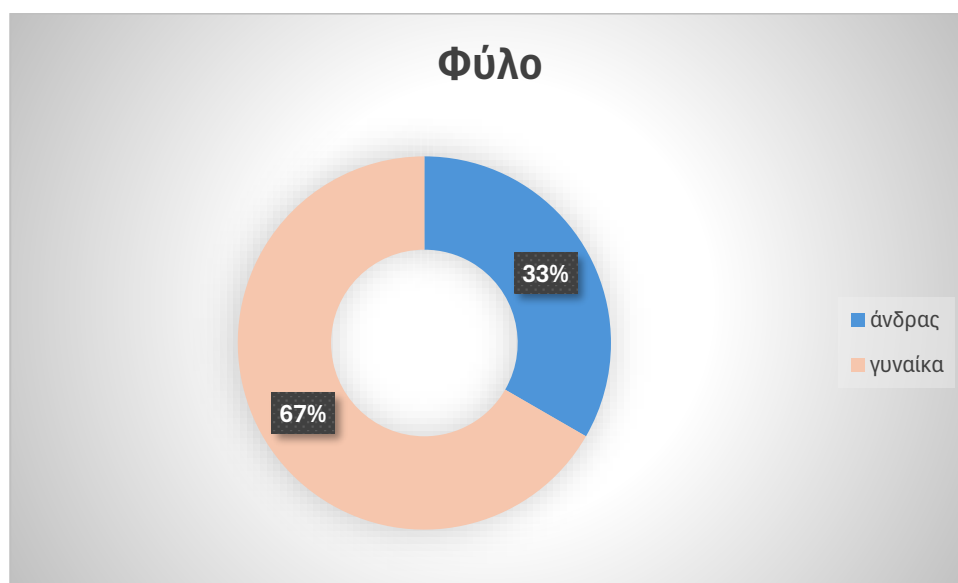
4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η ανάλυση των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας, μέσω συνεντεύξεων, πραγματοποιήθηκε με την χρήση του εργαλείου Excel για την κατασκευή των γραφημάτων με μορφή δακτυλίου που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και παρακάτω παρουσιάζονται πίνακες και διαγράμματα. Εν συνεχεία παρατίθενται αναλύσεις που αφορούν το σκέλος της ποιοτικής έρευνας με παράθεση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και κατάρτιση των συμπερασμάτων.

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στις συνεντεύξεις της έρευνας με θέμα «Διαχείριση προϋπολογισμού σε κρίσιμες συνθήκες. Μελέτη του τρόπου αντιμετώπισης στην διαχείριση του προϋπολογισμού φορέων του ελληνικού δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων» συμμετείχαν δώδεκα (12) ερωτηθέντες εκ των οποίων οι άνδρες είναι τέσσερις (4) και αποτελούν ποσοστό 33% και οι γυναίκες είναι οκτώ (8) και αποτελούν ποσοστό 67% του δείγματος όπως παρουσιάζεται και στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα.

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
άνδρας	4	33%
γυναίκα	8	67%
Σύνολο	12	100%



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Η ηλικία των ερωτηθέντων παρουσιάζεται στον πίνακα και στο διάγραμμα παρακάτω, με κατηγοριοποίηση σε ηλικιακές ομάδες:

18-24 με δύο (0) συμμετέχοντες και ποσοστό 0%,

25-32 με ένας (1) συμμετέχων και ποσοστό 8%,

33-42 με τρεις (3) συμμετέχοντες και ποσοστό 25%,

43-55 με έξι (6) συμμετέχοντες και ποσοστό 50% και

56-67 με δύο (2) συμμετέχοντες και ποσοστό επί του δείγματος 17%.

Ηλικιακή Ομάδα	Συχνότητα	Ποσοστό
18-24	0	0%
25-32	1	8%
33- 42	3	25%
43-55	6	50%
56-67	2	17%
σύνολο	12	100%

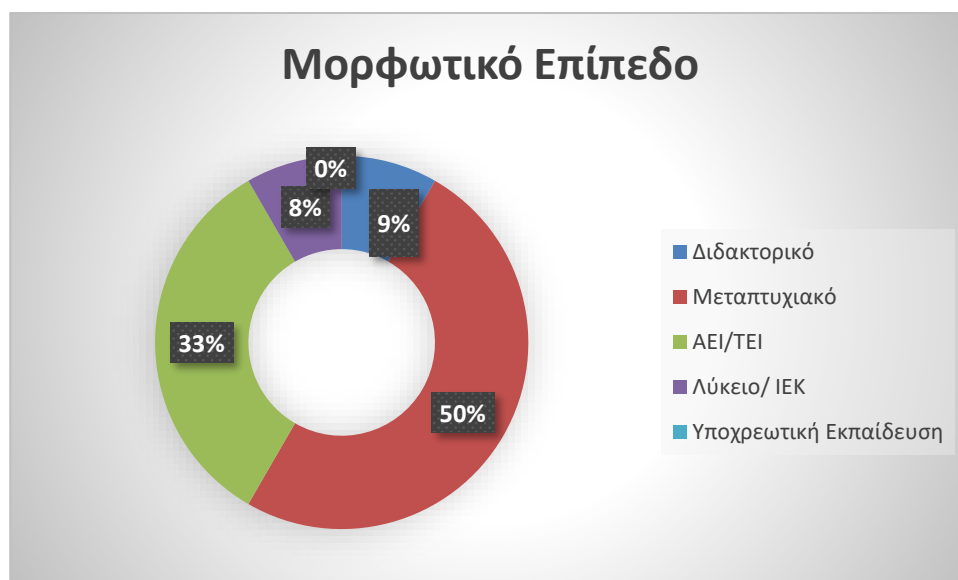


Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, προκύπτει ότι δεν υπάρχει κάποιος απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ένας (1) με ποσοστό 8% είναι απόφοιτος λυκείου και μεταλυκειακής εκπαίδευσης, έξι (6) με ποσοστό 50% είναι

απόφοιτοι ανωτέρων ή ανωτάτων σπουδών, τέσσερις (4) με ποσοστό 33% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και ένας (1) με ποσοστό 8% είναι κάτοχος διδακτορικού.

Μορφωτικό Επίπεδο	Συχνότητα	Ποσοστό
Διδακτορικό	1	8%
Μεταπτυχιακό	6	50%
ΑΕΙ/ΤΕΙ	4	33%
Λύκειο/ ΙΕΚ	1	8%
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	0	0%
Σύνολο	12	100%



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας προκύπτει ότι:

1-4 με μηδέν (0) συμμετέχοντες και ποσοστό 0 %,

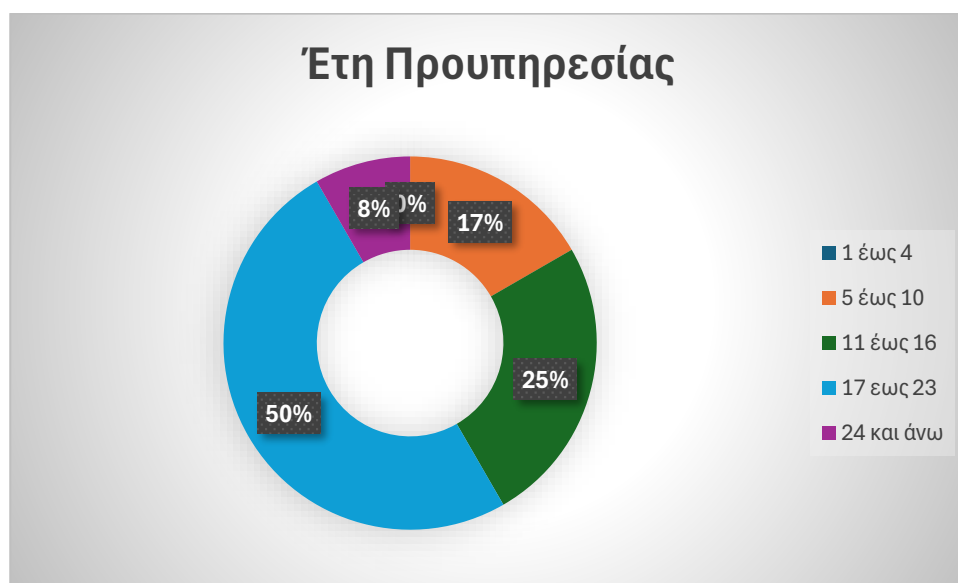
5-10 με δύο (2) συμμετέχοντες και ποσοστό 17 %,

11-16 με τρεις (3) συμμετέχοντες και ποσοστό 25%,

17-23 με έξι (6) συμμετέχοντες και ποσοστό 50% και

24 και άνω ένας (1) συμμετέχων και ποσοστό 8%.

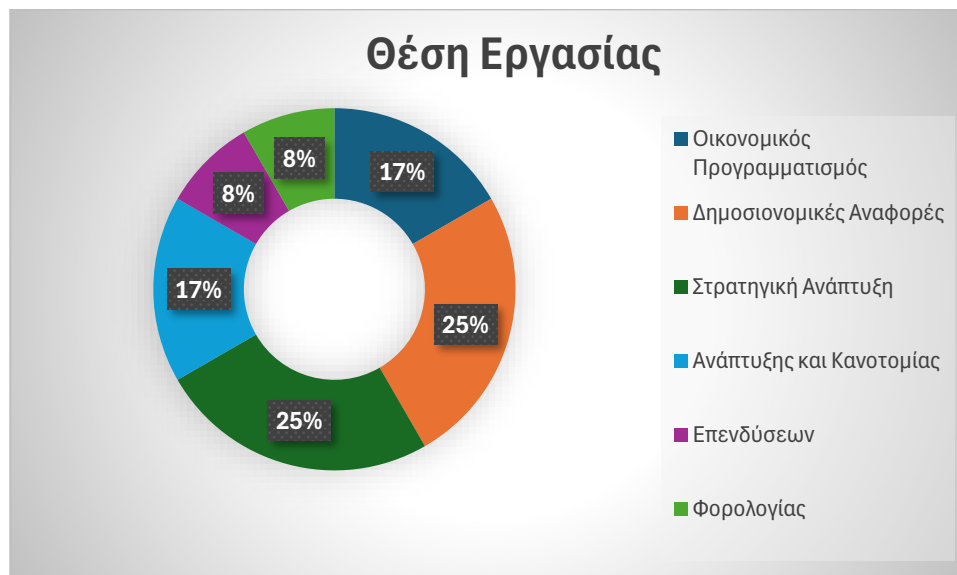
Έτη Προϋπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό
1 έως 4	0	0%
5 έως 10	2	17%
11 έως 16	3	25%
17 έως 23	6	50%
24 και άνω	1	8%
Σύνολο	12	100%



Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα παρατηρείται στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα ότι δύο (2) με ποσοστό 17% απασχολούνται στο τμήμα οικονομικού προγραμματισμού, τρεις (3) με ποσοστό 25% είναι στο τμήμα των δημοσιονομικών αναφορών, τρεις (3) με ποσοστό 25% είναι στο τμήμα στρατηγικής ανάπτυξης, δύο (2) με ποσοστό 17% απασχολούνται στο τμήμα ανάπτυξης και καινοτομίας, ένας (1) με ποσοστό 8% απασχολείται στο τμήμα επενδύσεων και ακόμα ένας (1) με ποσοστό 8% απασχολείται στο τμήμα φορολογίας.

Θέση Εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Οικονομικός Προγραμματισμός	2	17%
Δημοσιονομικές Αναφορές	3	25%
Στρατηγική Ανάπτυξη	3	25%
Ανάπτυξης και Καινοτομίας	2	17%

Επενδύσεων	1	8%
Φορολογίας	1	8%
Σύνολο	12	100%



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

4.2 Ποιοτική Ανάλυση

Η συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει συνεντεύξεις από στελέχη Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υπηρεσιών και ειδικότερα των Διευθύνσεων Προϋπολογισμού και Δημοσιονομικών Αναφορών.

Η έρευνα παράσχει πρακτικές γνώσεις και στρατηγικές στους οργανισμούς ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους προϋπολογισμούς τους σε περιόδους κρίσης.

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται τα κυριότερα ευρήματα και η συνολική εικόνα που προκύπτει από την έρευνα. Η ανάλυση καλύπτει τα κύρια θέματα, τις προοπτικές και τις διάφορες απόψεις που παρουσιάζονται από τα ερωτηθέντα στελέχη.

1. Ποια είναι τα κύρια στοιχεία που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό φορέων του Δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Βάσει των απόψεων που διατυπώθηκαν από τα στελέχη, μπορούμε να εξάγουμε ένα ολοκληρωμένο και πολυδιάστατο πλαίσιο για τα κύρια στοιχεία που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό φορέων του Δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων. Το γενικό περιεχόμενο που επικρατεί μπορεί να αναπτυχθεί ως εξής:

➤ Κύρια Στοιχεία που Επηρεάζουν τον Προϋπολογισμό Φορέων του Δημοσίου
Κατά τη Διάρκεια Κρίσεων

1. Ανάγκη για Ευελιξία

- Προσαρμοστικότητα: Οι δημόσιοι φορείς πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν γρήγορα τους προϋπολογισμούς τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τις επείγουσες ανάγκες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια κρίσεων.

- Ανακατανομή Πόρων: Η ευελιξία στην ανακατανομή των πόρων είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση νέων προτεραιοτήτων και την εξασφάλιση ότι οι περιορισμένοι πόροι διατίθενται στις πιο κρίσιμες ανάγκες.

2. Διαφάνεια και Λογοδοσία

- Διαφανείς Διαδικασίες: Η διαφάνεια στις διαδικασίες διαχείρισης των πόρων είναι απαραίτητη για την εμπιστοσύνη των πολιτών και των αγορών. Η σαφής και ανοικτή αναφορά των οικονομικών δεδομένων βοηθά στη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της υποστήριξης.

- Λογοδοσία: Η λογοδοσία στη χρήση των δημόσιων πόρων διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με υπευθυνότητα και ότι οι δημόσιοι πόροι χρησιμοποιούνται αποδοτικά.

3. Προτεραιότητες και Αναδιάρθρωση Δαπανών

- Καθορισμός Προτεραιοτήτων: Οι κρίσεις απαιτούν τον επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων για να εξασφαλιστεί ότι οι πιο επείγουσες και σημαντικές ανάγκες ικανοποιούνται πρώτα.

- Αναδιάρθρωση Δαπανών: Η αναδιάρθρωση των δαπανών μπορεί να περιλαμβάνει τη μείωση ή την αναστολή μη κρίσιμων έργων και δαπανών, απελευθερώνοντας πόρους για τις άμεσες ανάγκες που προκαλεί η κρίση.

4. Εναλλακτικές Πηγές Χρηματοδότησης

- Διεθνείς Οργανισμοί: Η συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς όπως ο Διεθνής Νομισματικός Ταμείο (ΔΝΤ), η Παγκόσμια Τράπεζα, και η Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να παρέχει κρίσιμη χρηματοδοτική υποστήριξη σε καιρούς κρίσης.

- Δανεισμός και Κρατικά Ομόλογα: Η έκδοση κρατικών ομολόγων ή άλλων χρεογράφων μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή χρηματοδότησης για την κάλυψη των αυξημένων αναγκών κατά τη διάρκεια κρίσεων.

- Δημόσιες-Ιδιωτικές Συνεργασίες: Η ενίσχυση της συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα μέσω δημόσιων-ιδιωτικών εταιρικών σχέσεων μπορεί να βοηθήσει στη χρηματοδότηση κρίσιμων έργων και υπηρεσιών.

5. Αξιολόγηση και Μέτρηση Αποτελεσματικότητας

- Συνεχής Αξιολόγηση: Η συνεχής αξιολόγηση των δράσεων και προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από τον προϋπολογισμό είναι κρίσιμη για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων και την προσαρμογή των πολιτικών.

- Δείκτες Απόδοσης: Η χρήση δεικτών απόδοσης (KPIs) και αναλυτικών εργαλείων βοηθά στη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των μέτρων διαχείρισης.

6. Καινοτομία και Τεχνολογία

- Τεχνολογικές Λύσεις: Η αξιοποίηση τεχνολογικών λύσεων και καινοτόμων εφαρμογών μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της διαχείρισης των πόρων και να μειώσει τις δαπάνες.

- Big Data και Τεχνητή Νοημοσύνη: Η χρήση big data και τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να βοηθήσει στην ανάλυση των δεδομένων και την πρόβλεψη των οικονομικών τάσεων, επιτρέποντας την ταχύτερη και πιο ακριβή λήψη αποφάσεων.

Συνολικά, τα κύρια στοιχεία που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό φορέων του Δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων περιλαμβάνουν την ανάγκη για ευελιξία, διαφάνεια, στρατηγική προτεραιοποίηση των δαπανών, αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης, συνεχής αξιολόγηση και μέτρηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων, καθώς και την αξιοποίηση της καινοτομίας και της τεχνολογίας. Η συνδυασμένη εφαρμογή αυτών των στοιχείων μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των δημόσιων φορέων να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προκλήσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Επιπλέον, το γενικό περιεχόμενο που επικρατεί από τις απόψεις των στελεχών περιλαμβάνει και άλλες σημαντικές πτυχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαχείριση του προϋπολογισμού σε κρίσιμες συνθήκες:

- Ενίσχυση της Συνεργασίας και του Συντονισμού

7. Διακυβερνητική Συνεργασία

- Συνεργασία μεταξύ Φορέων: Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ διαφόρων κυβερνητικών φορέων και οργανισμών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Ο συντονισμός και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης μπορούν να οδηγήσουν σε πιο ολοκληρωμένες και συνεκτικές στρατηγικές.

- Διεθνής Συνεργασία: Η συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς και άλλες χώρες μπορεί να παρέχει σημαντική βοήθεια και πόρους. Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και η συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα κρίσης μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα αντιμετώπισης κρίσεων.

8. Συμμετοχή του Ιδιωτικού Τομέα

- Δημόσιες-Ιδιωτικές Συνεργασίες: Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα μέσω δημόσιων-ιδιωτικών συνεργασιών μπορεί να προσφέρει πρόσθετους πόρους και εξειδίκευση. Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα του δημόσιου τομέα να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και να υλοποιήσει κρίσιμα έργα.

- Ενίσχυση της Κοινωνικής Συνοχής

9. Κοινωνική Προστασία

- Προγράμματα Υποστήριξης: Κατά τη διάρκεια κρίσεων, η ενίσχυση των προγραμμάτων κοινωνικής προστασίας είναι απαραίτητη για την υποστήριξη των ευάλωτων ομάδων και τη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής. Η αύξηση των δαπανών για υγειονομική περίθαλψη, κοινωνικά επιδόματα και στήριξη των ανέργων είναι κρίσιμη.

- Αντιμετώπιση της Ανισότητας: Οι κρίσεις συχνά επιδεινώνουν τις κοινωνικές ανισότητες. Η υιοθέτηση πολιτικών που στοχεύουν στη μείωση της ανισότητας και στην ενίσχυση της κοινωνικής δικαιοσύνης είναι σημαντική για την αποτροπή κοινωνικών αναταραχών και την προώθηση της κοινωνικής συνοχής.

➤ Διαχείριση Ρίσκου και Πρόβλεψη

10. Ανάλυση και Διαχείριση Ρίσκου

- Εκτίμηση Κινδύνων: Η τακτική εκτίμηση των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν τον προϋπολογισμό είναι απαραίτητη για την προετοιμασία και την αντιμετώπιση των κρίσεων. Η ανάπτυξη σεναρίων και η ανάλυση των επιπτώσεων μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία στρατηγικών αντιμετώπισης.

- Ασφαλιστικοί Μηχανισμοί: Η χρήση ασφαλιστικών μηχανισμών και αποθεματικών μπορεί να προσφέρει προστασία έναντι απρόβλεπτων γεγονότων και να μειώσει τον οικονομικό κίνδυνο.

11. Προβλεπτικός Σχεδιασμός

- Χρήση Δεδομένων και Αναλύσεων: Η αξιοποίηση δεδομένων και προηγμένων αναλύσεων μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη των επιπτώσεων των κρίσεων και στην ανάπτυξη στρατηγικών προληπτικής δράσης. Η χρήση τεχνολογικών εργαλείων για την παρακολούθηση οικονομικών δεικτών και την πρόβλεψη τάσεων είναι σημαντική.

➤ Ανάπτυξη και Ανάκαμψη

12. Επενδύσεις για Ανάκαμψη

- Στήριξη Επενδύσεων: Οι επενδύσεις σε κρίσιμους τομείς όπως η υγεία, η εκπαίδευση, οι υποδομές και η τεχνολογία είναι σημαντικές για την ανάκαμψη από τις κρίσεις. Η κατεύθυνση πόρων σε αυτούς τους τομείς μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα.

- Ανάπτυξη Νέων Τομέων: Η προώθηση της ανάπτυξης νέων οικονομικών τομέων και η ενίσχυση της καινοτομίας μπορούν να δημιουργήσουν νέες πηγές εσόδων και να ενισχύσουν την οικονομική ανθεκτικότητα.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό των φορέων του δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων είναι πολυδιάστατοι και περιλαμβάνουν την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα, τη διαφάνεια και λογοδοσία, την αναδιάρθρωση και προτεραιοποίηση των δαπανών, την αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης, τη συνεχή αξιολόγηση και μέτρηση της

αποτελεσματικότητας των μέτρων, καθώς και την αξιοποίηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας.

Επιπλέον, η ενίσχυση της συνεργασίας και της κοινωνικής συνοχής, η διαχείριση του ρίσκου, ο προβλεπτικός σχεδιασμός, και οι επενδύσεις για ανάπτυξη και ανάκαμψη παίζουν κρίσιμο ρόλο στη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμένων προγραμμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Τέλος, η ολοκληρωμένη και συντονισμένη εφαρμογή αυτών των παραγόντων μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους φορείς να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις και να προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ευημερία.

2. Ποιες είναι οι σημαντικότερες στρατηγικές για τη διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας;

Αναλύοντας τις απόψεις των στελεχών σχετικά με τις σημαντικότερες στρατηγικές για τη διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας, μπορούμε να αναπτύξουμε τις ακόλουθες κύριες στρατηγικές και τα επιμέρους στοιχεία τους που αναδεικνύονται ως κρίσιμα για την αποτελεσματική διαχείριση των δημόσιων οικονομικών σε τέτοιες περιόδους.

➤ Στρατηγικές για τη Διαχείριση του Προϋπολογισμού σε Περιόδους Οικονομικής Αβεβαιότητας

1. Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα

- Δυναμική Αναπροσαρμογή Δαπανών: Η δυνατότητα ταχείας αναπροσαρμογής των δαπανών σε απάντηση των μεταβαλλόμενων συνθηκών είναι κρίσιμη. Αυτό περιλαμβάνει τη δυνατότητα άμεσης ανακατανομής των πόρων από λιγότερο κρίσιμες δραστηριότητες σε πιο επείγουσες ανάγκες.

- Προσωρινές Παύσεις και Αναστολές: Η στρατηγική αναστολή ή η μείωση δαπανών σε μη κρίσιμες περιοχές μπορεί να ελευθερώσει πόρους για την αντιμετώπιση των άμεσων προκλήσεων που φέρνει η κρίση.

2. Στρατηγική Προτεραιοποίηση

- Ιεράρχηση Αναγκών: Κατά την περίοδο της κρίσης, είναι απαραίτητο να ιεραρχούνται οι ανάγκες με βάση την κρισιμότητά τους για την κοινωνία και την οικονομία. Προγράμματα που σχετίζονται με την υγεία, την κοινωνική πρόνοια, και την οικονομική σταθερότητα πρέπει να έχουν προτεραιότητα.

- Κριτήρια Προτεραιότητας: Η χρήση σαφών και αντικειμενικών κριτηρίων για την προτεραιοποίηση των δαπανών εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα την μέγιστη κοινωνική και οικονομική αποδοτικότητα.

3. Διαφάνεια και Λογοδοσία

- Ανοιχτή Επικοινωνία: Η ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία με το κοινό και τους ενδιαφερόμενους φορείς είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της υποστήριξης. Αυτό περιλαμβάνει την ενημέρωση για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται και τα μέτρα που λαμβάνονται.

- Εκθέσεις και Απολογισμοί: Τακτικές εκθέσεις και απολογισμοί των δαπανών και των αποτελεσμάτων συμβάλλουν στη διαφάνεια και την ενίσχυση της λογοδοσίας.

4. Αναζήτηση Εναλλακτικών Πηγών Χρηματοδότησης

- Διεθνής Χρηματοδότηση: Η αναζήτηση υποστήριξης από διεθνείς οργανισμούς όπως ο Διεθνής Νομισματικός Ταμείο (ΔΝΤ), η Παγκόσμια Τράπεζα και η Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να παρέχει κρίσιμη χρηματοδοτική βοήθεια σε περιόδους κρίσης.

- Έκδοση Κρατικών Ομολόγων: Η έκδοση κρατικών ομολόγων μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή χρηματοδότησης, προσελκύοντας επενδυτές που αναζητούν ασφαλείς επενδυτικές επιλογές.

- Δημόσιες-Ιδιωτικές Συνεργασίες: Η ενίσχυση των συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα μέσω δημόσιων-ιδιωτικών εταιρικών σχέσεων μπορεί να βοηθήσει στη χρηματοδότηση κρίσιμων έργων και υπηρεσιών.

5. Χρήση Τεχνολογίας και Καινοτομίας

- Τεχνολογικά Εργαλεία: Η χρήση τεχνολογικών εργαλείων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση του προϋπολογισμού είναι

κρίσιμη. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση λογισμικού για την παρακολούθηση δαπανών και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων.

- Καινοτομικές Λύσεις: Η ενσωμάτωση καινοτομικών λύσεων και τεχνολογιών μπορεί να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

6. Συνεχής Αξιολόγηση και Αναπροσαρμογή

- Διαρκής Αξιολόγηση: Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων και των δαπανών είναι απαραίτητη για την προσαρμογή των στρατηγικών στις νέες συνθήκες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναθεώρηση των προγραμμάτων και την ανακατανομή των πόρων βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

- Προβλεπτική Ανάλυση: Η χρήση προβλεπτικών αναλύσεων και σεναρίων μπορεί να βοηθήσει στον σχεδιασμό μέτρων για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων.

7. Συνεργασία και Συντονισμός

- Δια-υπηρεσιακή Συνεργασία: Η συνεργασία μεταξύ διαφόρων κυβερνητικών υπηρεσιών και οργανισμών είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και την υλοποίηση συντονισμένων δράσεων.

- Συνεργασία με τον Ιδιωτικό Τομέα και την Κοινωνία των Πολιτών: Η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών μπορεί να προσφέρει επιπλέον πόρους και εξειδίκευση, ενισχύοντας την ικανότητα αντιμετώπισης της κρίσης.

Οι παραπάνω στρατηγικές δείχνουν ότι η διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας απαιτεί μια πολυδιάστατη προσέγγιση που συνδυάζει ευελιξία, στρατηγική προτεραιοποίηση, διαφάνεια, καινοτομία, συνεχή αξιολόγηση και συνεργασία. Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των στρατηγικών μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους φορείς να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ευημερία των πολιτών κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Όμως, συνεχίζοντας την ανάλυση των σημαντικότερων στρατηγικών για τη διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας, μπορούμε να εμβαθύνουμε περαιτέρω σε συγκεκριμένες τακτικές και μεθόδους που συνιστώνται από τα στελέχη και τις οποίες οι δημόσιοι φορείς μπορούν να εφαρμόσουν για την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων τους.

➤ Εξειδικευμένες Τακτικές και Μέθοδοι για τη Διαχείριση του Προϋπολογισμού

1. Ενίσχυση των Δημόσιων Εσόδων

- Βελτίωση της Φορολογικής Συμμόρφωσης: Η ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης μέσω πιο αποτελεσματικών ελέγχων και καλύτερης διοίκησης μπορεί να αυξήσει τα δημόσια έσοδα. Οι προσπάθειες για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και την ενίσχυση της είσπραξης φόρων είναι κρίσιμες.

- Αναθεώρηση Φορολογικών Πολιτικών: Η αναθεώρηση και η προσαρμογή των φορολογικών πολιτικών μπορεί να οδηγήσει σε δίκαιη κατανομή των φορολογικών βαρών και αύξηση των εσόδων. Οι φορολογικές ελαφρύνσεις σε κρίσιμους τομείς μπορούν να ενισχύσουν την ανάπτυξη και την απασχόληση.

2. Επιχειρησιακή Αποδοτικότητα

- Βελτιστοποίηση Δαπανών: Η ενίσχυση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας μέσω της μείωσης των περιττών δαπανών και της αύξησης της παραγωγικότητας των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να εξοικονομήσει σημαντικούς πόρους.

- Αναδιοργάνωση και Εκσυγχρονισμός: Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών και ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών μπορεί να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3. Κοινωνική Στήριξη και Προστασία

- Στήριξη Ευάλωτων Ομάδων: Η ενίσχυση της κοινωνικής στήριξης για τις ευάλωτες ομάδες κατά τη διάρκεια κρίσεων είναι κρίσιμη. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αύξηση των κοινωνικών επιδομάτων, την ενίσχυση των προγραμμάτων υγείας και την υποστήριξη των ανέργων.

- Προγράμματα Απασχόλησης: Η δημιουργία προγραμμάτων απασχόλησης για την υποστήριξη της αγοράς εργασίας και τη μείωση της ανεργίας είναι σημαντική. Η επένδυση σε προγράμματα επανεκπαίδευσης και αναβάθμισης δεξιοτήτων μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

4. Ανάπτυξη και Καινοτομία

- Προώθηση Καινοτομίας: Η υποστήριξη της καινοτομίας μέσω επενδύσεων στην έρευνα και την ανάπτυξη μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες και να ενισχύσει την

οικονομική ανάπτυξη. Η συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα είναι κρίσιμη.

- Υποστήριξη Νέων Επιχειρήσεων: Η ενίσχυση των νεοφυών επιχειρήσεων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω χρηματοδοτικών εργαλείων και υποστηρικτικών προγραμμάτων μπορεί να τονώσει την επιχειρηματικότητα και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.

➤ Συνεργασία και Συντονισμός

5. Δημόσιες-Ιδιωτικές Συνεργασίες (PPP)

- Κοινές Επενδυτικές Πρωτοβουλίες: Οι δημόσιες-ιδιωτικές συνεργασίες μπορούν να προσφέρουν μια λύση για τη χρηματοδότηση μεγάλων έργων υποδομής και άλλων στρατηγικών επενδύσεων. Αυτές οι συνεργασίες επιτρέπουν τη μόχλευση ιδιωτικών κεφαλαίων και τεχνογνωσίας.

- Μοντέλα Χρηματοδότησης: Η χρήση διαφόρων μοντέλων χρηματοδότησης, όπως το Build-Operate-Transfer (BOT), μπορεί να διευκολύνει την υλοποίηση έργων χωρίς άμεση επιβάρυνση του δημόσιου προϋπολογισμού.

➤ Διαχείριση Κινδύνων και Πρόβλεψη

6. Ενίσχυση Μηχανισμών Διαχείρισης Κινδύνων

- Ανάλυση Κινδύνων: Η συστηματική ανάλυση κινδύνων και η ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης αυτών των κινδύνων μπορούν να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των κρίσεων στον προϋπολογισμό.

- Αποθεματικά και Ασφαλιστικά Μέτρα: Η δημιουργία αποθεματικών και η χρήση ασφαλιστικών μέτρων μπορούν να προσφέρουν προστασία έναντι απρόβλεπτων γεγονότων και να ενισχύσουν την οικονομική ανθεκτικότητα.

➤ Τεχνολογική Υποστήριξη και Καινοτομία

7. Ψηφιακός Μετασχηματισμός

- Ψηφιοποίηση Υπηρεσιών: Η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα, να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πολιτών.

- Ανάλυση Δεδομένων: Η χρήση μεγάλων δεδομένων (Big Data) και αναλυτικών εργαλείων μπορεί να βοηθήσει στη λήψη πιο ενημερωμένων αποφάσεων και στην πρόβλεψη τάσεων και κινδύνων.

Συμπερασματικά, η διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση που συνδυάζει την ευελιξία, τη στρατηγική προτεραιοποίηση, τη διαφάνεια, την καινοτομία, τη συνεχή αξιολόγηση και τη συνεργασία. Η υιοθέτηση αυτών των στρατηγικών μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους φορείς να ανταποκριθούν στις προκλήσεις, να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα των προγραμμάτων τους και να υποστηρίξουν την οικονομική και κοινωνική σταθερότητα.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε τη σημασία της επικοινωνίας και της διαφάνειας στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Αναλύοντας τις απόψεις των στελεχών αναφορικά με τη σημασία της επικοινωνίας και της διαφάνειας στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων, μπορούμε να αναπτύξουμε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο που αποτυπώνει την κεντρική θέση που κατέχουν αυτοί οι παράγοντες στις στρατηγικές διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών. Το γενικό περιεχόμενο των απόψεων αυτών μπορεί να αναλυθεί ως εξής:

➤ Σημασία της Επικοινωνίας και της Διαφάνειας στη Διαχείριση του Προϋπολογισμού Κατά τη Διάρκεια Κρίσεων

1. Ενίσχυση της Εμπιστοσύνης

- Δημιουργία Εμπιστοσύνης: Η διαφάνεια στις διαδικασίες και η ανοιχτή επικοινωνία με το κοινό ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και των αγορών. Όταν οι πολίτες γνωρίζουν πώς και γιατί λαμβάνονται οι αποφάσεις, αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά και ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται υπόψη.

- Αποφυγή Φημών και Παραπληροφόρησης: Η σαφής και έγκαιρη ενημέρωση αποτρέπει τη διάδοση φημών και παραπληροφόρησης, που μπορούν να επιδεινώσουν την κρίση και να οδηγήσουν σε κοινωνική αναταραχή.

2. Διασφάλιση Λογοδοσίας

- Αυξημένη Λογοδοσία: Η διαφάνεια στις δαπάνες και στις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τον προϋπολογισμό ενισχύει τη λογοδοσία των υπεύθυνων φορέων. Οι πολίτες και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ελέγχουν και να αξιολογούν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των δράσεων που υλοποιούνται.

- Καταπολέμηση της Διαφθοράς: Η διαφάνεια μειώνει τις ευκαιρίες για διαφθορά και κακοδιαχείριση των δημόσιων πόρων, καθώς οι διαδικασίες γίνονται πιο ανοικτές και ελέγξιμες.

3. Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας των Πολιτικών

- Ανατροφοδότηση και Βελτίωση: Η επικοινωνία με το κοινό και τους ενδιαφερόμενους φορείς παρέχει πολύτιμη ανατροφοδότηση, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση των πολιτικών και των στρατηγικών. Οι πολίτες μπορούν να προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες για τις ανάγκες και τις προτεραιότητές τους.

- Ενίσχυση της Συμμετοχικής Διακυβέρνησης: Η διαφάνεια και η επικοινωνία ενισχύουν τη συμμετοχική διακυβέρνηση, όπου οι πολίτες συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση των πολιτικών που τους επηρεάζουν. Αυτό οδηγεί σε πολιτικές που ανταποκρίνονται καλύτερα στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας.

4. Επιτυχής Διαχείριση της Κρίσης

- Άμεση Επικοινωνία Κατά τη Διάρκεια Κρίσεων: Κατά τη διάρκεια κρίσεων, η άμεση και ανοιχτή επικοινωνία είναι κρίσιμη για την αποσαφήνιση των μέτρων που λαμβάνονται και των λόγων πίσω από αυτές τις αποφάσεις. Αυτό βοηθά στην αποδοχή και την υποστήριξη των μέτρων από το κοινό.

- Συντονισμός και Συνεργασία: Η διαφανής επικοινωνία διευκολύνει τον συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των διάφορων φορέων και οργανισμών, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ο αποτελεσματικός συντονισμός είναι απαραίτητος για την επιτυχή διαχείριση κρίσεων.

5. Προώθηση Οικονομικής Σταθερότητας

- Σαφείς Οδηγίες και Κατευθύνσεις: Η διαφάνεια στη διαχείριση του προϋπολογισμού περιλαμβάνει την παροχή σαφών οδηγιών και κατευθύνσεων προς τους φορείς

υλοποίησης των πολιτικών. Αυτό διασφαλίζει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν τις προτεραιότητες και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν.

- Αποφυγή Αβεβαιότητας: Η διαφάνεια μειώνει την αβεβαιότητα, που μπορεί να αποσταθεροποιήσει την οικονομία. Όταν οι επενδυτές και οι επιχειρήσεις γνωρίζουν τις κυβερνητικές πολιτικές και τις δημοσιονομικές προτεραιότητες, μπορούν να προγραμματίσουν και να επενδύσουν με μεγαλύτερη σιγουριά.

➤ Συγκεκριμένα Μέτρα για την Ενίσχυση της Διαφάνειας και της Επικοινωνίας

1. Δημόσιες Εκθέσεις και Δημοσιεύσεις

- Τακτική Αναφορά Προόδου: Η τακτική δημοσίευση εκθέσεων που παρουσιάζουν την πρόοδο των προγραμμάτων και τις δαπάνες που έχουν πραγματοποιηθεί είναι απαραίτητη. Αυτές οι εκθέσεις πρέπει να είναι προσβάσιμες στο ευρύ κοινό και να παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες.

- Δημοσιονομική Αναφορά: Η δημοσιονομική αναφορά πρέπει να είναι λεπτομερής και να περιλαμβάνει πληροφορίες για τα έσοδα, τις δαπάνες και τα αποτελέσματα των δημοσιονομικών πολιτικών.

2. Δημόσιες Διαβουλεύσεις και Συμμετοχικές Διαδικασίες

- Διαβουλεύσεις με τους Πολίτες: Η διενέργεια δημόσιων διαβουλεύσεων πριν από τη λήψη σημαντικών αποφάσεων για τον προϋπολογισμό βοηθά στην κατανόηση των αναγκών και των προτεραιοτήτων των πολιτών. Οι διαβουλεύσεις αυτές μπορούν να γίνουν μέσω δημόσιων ακροάσεων, διαδικτυακών πλατφορμών ή άλλων μέσων συμμετοχής.

- Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων: Η ενσωμάτωση των απόψεων των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων στη λήψη αποφάσεων ενισχύει την αποδοχή και την υποστήριξη των πολιτικών.

3. Χρήση Ψηφιακών Μέσων

- Διαφάνεια μέσω Τεχνολογίας: Η χρήση ψηφιακών πλατφορμών και τεχνολογιών μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια. Πλατφόρμες που επιτρέπουν την παρακολούθηση των δημοσίων δαπανών και την παροχή ανατροφοδότησης από τους πολίτες είναι πολύτιμα εργαλεία.

- Διαδικτυακή Πύλη Προϋπολογισμού: Η δημιουργία και η διατήρηση μιας διαδικτυακής πύλης που παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τον προϋπολογισμό, τις δαπάνες και τα αποτελέσματα των πολιτικών είναι απαραίτητη. Η πύλη αυτή πρέπει να είναι εύκολη στη χρήση και προσβάσιμη σε όλους.

Συνολικά, οι απόψεις των στελεχών υπογραμμίζουν τη ζωτική σημασία της επικοινωνίας και της διαφάνειας στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων. Η διαφάνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη λογοδοσία, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των πολιτικών, διευκολύνει τη διαχείριση της κρίσης, προωθεί την οικονομική σταθερότητα και εξασφαλίζει την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων. Οι συγκεκριμένες τακτικές και μέθοδοι που περιγράφηκαν δείχνουν πώς η εφαρμογή αυτών των αρχών μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη διαχείριση των δημόσιων πόρων και σε ισχυρότερη κοινωνική συνοχή σε περιόδους κρίσης.

4. Ποια μέτρα λαμβάνονται για την αξιολόγηση και προσαρμογή του προϋπολογισμού κατά την διάρκεια μιας κρίσης;

Από τις απόψεις των στελεχών που αναφέρθηκαν, το γενικό περιεχόμενο που επικρατεί σχετικά με τα μέτρα για την αξιολόγηση και προσαρμογή του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης περιλαμβάνει τα εξής βασικά σημεία:

- ✓ Αναθεώρηση και Προσαρμογή Προτεραιοτήτων: Ένα βασικό μέτρο που αναφέρεται είναι η συνεχής αναθεώρηση και προσαρμογή των προτεραιοτήτων του προϋπολογισμού. Αυτό ενδέχεται να συμπεριλαμβάνει την εστίαση στις άμεσες ανάγκες αντιμετώπισης της κρίσης, όπως η υγειονομική περίθαλψη ή η ενίσχυση της οικονομίας.
- ✓ Ευελιξία και Επαναπροσδιορισμός Πόρων: Τονίζεται η ανάγκη για ευελιξία στη διαχείριση και την εκ νέου κατανομή πόρων, προκειμένου να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- ✓ Συνεχής Αξιολόγηση και Παρακολούθηση: Είναι ζωτικής σημασίας η συνεχής αξιολόγηση της κατάστασης και η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων και των προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από τον προϋπολογισμό.

- ✓ Κρίσιμος Ρόλος της Τεχνολογίας: Η χρήση τεχνολογίας και δεδομένων για την αξιολόγηση και την προσαρμογή των δαπανών, καθώς και για τη βελτίωση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, αναδεικνύεται ως κρίσιμο μέτρο.
- ✓ Συνεργασία και Συντονισμός: Η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων κυβερνητικών φορέων και η συνεργασία με ιδιωτικό τομέα, κοινωνικούς εταίρους και διεθνείς οργανισμούς θεωρούνται σημαντικά για την αποτελεσματική διαχείριση και προσαρμογή του προϋπολογισμού σε περιόδους κρίσης.

Συνοπτικά, τα μέτρα για την αξιολόγηση και προσαρμογή του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων περιλαμβάνουν την επαναπροσδιορισμό προτεραιοτήτων, την ευελιξία, τη συνεχή παρακολούθηση, την εκμετάλλευση τεχνολογικών εργαλείων και την ενίσχυση της συνεργασίας.

5. Ποιος είναι ο ρόλος των κριτηρίων προτεραιότητας στην διαχείριση του προϋπολογισμού σε κρίσιμες συνθήκες;

Από τις απόψεις των στελεχών που παρουσιάζονται, το γενικό περιεχόμενο σχετικά με τον ρόλο των κριτηρίων προτεραιότητας στη διαχείριση του προϋπολογισμού σε κρίσιμες συνθήκες μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

- ✓ Διαφάνεια και Δικαιοσύνη: Τα κριτήρια προτεραιότητας εξασφαλίζουν διαφάνεια και δικαιοσύνη στη διανομή πόρων, καθώς επιτρέπουν στους διαχειριστές να λαμβάνουν αιτιολογημένες και ισορροπημένες αποφάσεις.
- ✓ Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας: Η χρήση κριτηρίων βοηθά στην επικέντρωση σε προγράμματα και δραστηριότητες που είναι πιο κρίσιμα ή αποδοτικά, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης πόρων, ειδικά σε περιόδους περιορισμένων διαθέσιμων πόρων.
- ✓ Ανταπόκριση σε Κρίσεις και Έκτακτες Ανάγκες: Κατά τη διάρκεια κρίσεων, τα κριτήρια προτεραιότητας επιτρέπουν την ταχεία ανταπόκριση, δίνοντας προτεραιότητα σε δράσεις και προγράμματα που αντιμετωπίζουν άμεσες ανάγκες ή μειώνουν σημαντικά τους κινδύνους.
- ✓ Στρατηγική Πλαισίωση και Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός: Τα κριτήρια προτεραιότητας βοηθούν στη στρατηγική πλαισίωση των δράσεων και της

διάθεσης πόρων, διευκολύνοντας τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τη βιωσιμότητα των πολιτικών και των προγραμμάτων.

- ✓ Προσαρμοστικότητα και Ευελιξία: Τα κριτήρια πρέπει να είναι προσαρμοστικά, επιτρέποντας την ευελιξία στη διαχείριση του προϋπολογισμού για να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αλλαγές και απρόβλεπτες καταστάσεις.

Συνολικά, τα κριτήρια προτεραιότητας παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση ότι οι πόροι διατίθενται με τον πιο αποτελεσματικό και δίκαιο τρόπο, ιδιαίτερα σε κρίσιμες συνθήκες, ενισχύοντας την ανταπόκριση σε έκτακτες ανάγκες και την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.

6. Πώς αναγνωρίζονται και αντιμετωπίζονται οι πιθανές ελλείψεις στον προϋπολογισμό κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Από τις δηλώσεις των στελεχών προκύπτει το εξής γενικό περιεχόμενο σχετικά με την αναγνώριση και την αντιμετώπιση πιθανών ελλείψεων στον προϋπολογισμό κατά τη διάρκεια κρίσεων:

- ✓ Διαφορετικές Προσεγγίσεις: Οι πολιτικοί έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στο πώς αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που προκύπτουν από τις ελλείψεις στον προϋπολογισμό. Ορισμένοι τονίζουν την ανάγκη για αυστηρότερη δημοσιονομική πειθαρχία, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις σε κοινωνικά προγράμματα είναι κρίσιμες, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια κρίσεων.
- ✓ Εστίαση στη Σταθερότητα και την Ανάπτυξη: Ενώ κάποιοι επικεντρώνονται στην ανάγκη για δημοσιονομική σταθερότητα μέσω της μείωσης των δαπανών, άλλοι τονίζουν τη σημασία της ενίσχυσης των εσόδων μέσω της ανάπτυξης και της διαφάνειας στη φορολογία. Η ισορροπία μεταξύ της ανάγκης για μείωση των ελλείψεων και την τόνωση της οικονομίας φαίνεται να είναι ένα κεντρικό ζήτημα.
- ✓ Αντιμετώπιση των Κρίσεων: Η στρατηγική αντιμετώπισης των κρίσεων περιλαμβάνει την ταχεία αναγνώριση των προβλημάτων και την υλοποίηση στοχευμένων μέτρων για την προστασία των πιο ευάλωτων τμημάτων της κοινωνίας, καθώς και την ενίσχυση των επιχειρήσεων και της αγοράς εργασίας. Υπάρχει επίσης μια έμφαση στην ανάγκη για την εφαρμογή μακροπρόθεσμων λύσεων που προωθούν τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Συνοψίζοντας, οι προσεγγίσεις ποικίλλουν μεταξύ της διατήρησης δημοσιονομικής πειθαρχίας, της επένδυσης σε κοινωνικές υπηρεσίες, της ενίσχυσης των εσόδων μέσω ανάπτυξης, και της ταχείας αντιμετώπισης κρίσεων με στοχευμένα μέτρα, όλα με το βλέμμα στη μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη.

7. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές πηγές χρηματοδότησης που εξετάζονται κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Από τις απόψεις των στελεχών σχετικά με τις σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης που εξετάζονται κατά τη διάρκεια κρίσεων, διαφαίνεται ότι υπάρχει μια ποικιλία στρατηγικών και πηγών που μπορούν να αξιοποιηθούν για την εξασφάλιση της αναγκαίας χρηματοδότησης. Το γενικό περιεχόμενο που επικρατεί μπορεί να αναπτυχθεί αναλυτικά ως εξής:

➤ Σημαντικότερες Πηγές Χρηματοδότησης κατά τη Διάρκεια Κρίσεων

1. Διεθνείς Οργανισμοί και Χρηματοδοτικοί Θεσμοί

- Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ): Το ΔΝΤ παρέχει χρηματοδοτική υποστήριξη σε χώρες που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες μέσω διαφόρων προγραμμάτων δανεισμού. Αυτή η χρηματοδότηση μπορεί να βοηθήσει στη σταθεροποίηση των οικονομικών συνθηκών και στην υλοποίηση μεταρρυθμίσεων.

- Παγκόσμια Τράπεζα: Η Παγκόσμια Τράπεζα προσφέρει δάνεια και τεχνική βοήθεια για έργα ανάπτυξης. Σε περιόδους κρίσης, η χρηματοδότηση από την Παγκόσμια Τράπεζα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενίσχυση των υποδομών, της υγείας, της εκπαίδευσης και άλλων κρίσιμων τομέων.

- Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ): Η ΕΕ παρέχει διάφορα χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως το Ταμείο Συνοχής, το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), που μπορούν να στηρίξουν τις χώρες μέλη σε περιόδους κρίσης.

2. Κρατικά Ομόλογα και Χρέος

- Έκδοση Κρατικών Ομολόγων: Η έκδοση κρατικών ομολόγων είναι μια βασική πηγή χρηματοδότησης για τις κυβερνήσεις. Τα κρατικά ομόλογα προσελκύουν επενδυτές που

αναζητούν ασφαλείς επενδύσεις και μπορούν να παρέχουν μεγάλα ποσά χρηματοδότησης σε σχετικά χαμηλό κόστος.

- Δάνεια από Διεθνείς Τράπεζες: Οι κυβερνήσεις μπορούν επίσης να προσφύγουν σε δάνεια από διεθνείς τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την κάλυψη των χρηματοδοτικών τους αναγκών.

3. Δημόσιες-Ιδιωτικές Συνεργασίες (PPP)

- Συνεργασίες με Ιδιωτικό Τομέα: Οι δημόσιες-ιδιωτικές συνεργασίες προσφέρουν μια σημαντική πηγή χρηματοδότησης για έργα υποδομής και άλλες μεγάλες επενδύσεις. Ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να συμβάλει με κεφάλαια, τεχνογνωσία και διαχείριση έργων.

- Μοντέλα Χρηματοδότησης BOT και BOOT: Τα μοντέλα χρηματοδότησης Build-Operate-Transfer (BOT) και Build-Own-Operate-Transfer (BOOT) επιτρέπουν την ιδιωτική χρηματοδότηση και λειτουργία έργων για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα πριν τη μεταβίβασή τους στο δημόσιο.

4. Φορολογικά Έσοδα και Αναθεώρηση Φορολογικής Πολιτικής

- Ενίσχυση Φορολογικών Εσόδων: Η βελτίωση της φορολογικής συμμόρφωσης και η αύξηση της εισπραξής φόρων μέσω αυστηρότερων ελέγχων μπορούν να αυξήσουν τα δημόσια έσοδα. Η καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και της φοροαποφυγής είναι κρίσιμη.

- Προσαρμογή Φορολογικών Πολιτικών: Η αναθεώρηση των φορολογικών πολιτικών για την αύξηση των εσόδων μπορεί να περιλαμβάνει την αύξηση των φόρων σε υψηλά εισοδήματα, την εισαγωγή νέων φόρων ή την κατάργηση φορολογικών απαλλαγών.

5. Χρηματοδοτήσεις από Αναπτυξιακές Τράπεζες

- Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (EBRD): Η EBRD παρέχει χρηματοδότηση για έργα που ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη και τη μετάβαση προς την αγορά. Τα δάνεια της EBRD μπορούν να χρησιμοποιηθούν για έργα υποδομής, ενεργειακής απόδοσης και άλλες κρίσιμες επενδύσεις.

- Αναπτυξιακές Τράπεζες Περιφερειακής Εμβέλειας: Περιφερειακές αναπτυξιακές τράπεζες, όπως η Ασιατική Τράπεζα Ανάπτυξης (ADB) και η Αφρικανική Τράπεζα Ανάπτυξης (AfDB), προσφέρουν χρηματοδότηση για έργα ανάπτυξης στις αντίστοιχες περιοχές τους.

6. Χρηματοδότηση από Ιδιωτικούς Επενδυτές και Κεφαλαιαγορές

- Έκδοση Εταιρικών Ομολόγων: Ο δημόσιος τομέας μπορεί να συνεργαστεί με ιδιωτικές εταιρείες για την έκδοση εταιρικών ομολόγων που θα χρηματοδοτήσουν δημόσια έργα. Αυτά τα ομόλογα μπορούν να προσελκύσουν επενδυτές που ενδιαφέρονται για μακροπρόθεσμες αποδόσεις.

- Χρηματοδότηση μέσω Κεφαλαιαγορών: Η πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές μέσω της έκδοσης μετοχών ή άλλων χρηματοοικονομικών εργαλείων μπορεί να προσφέρει σημαντικούς πόρους για την υλοποίηση μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων.

- Συμπληρωματικές Στρατηγικές για τη Χρηματοδότηση κατά τη Διάρκεια Κρίσεων

1. Ανακατανομή Υφιστάμενων Πόρων

- Ανακατανομή Κονδυλίων: Η ανακατανομή των υφιστάμενων κονδυλίων από λιγότερο κρίσιμες σε πιο κρίσιμες περιοχές μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση της χρηματοδότησης των πιο επειγόντων προγραμμάτων.

- Εξοικονόμηση Πόρων: Η βελτίωση της αποδοτικότητας και η μείωση των περιττών δαπανών μπορούν να ελευθερώσουν πόρους για τη χρηματοδότηση κρίσιμων προγραμμάτων.

2. Χρήση Αποθεματικών και Εκτάκτων Ταμείων

- Εκταμίευση Αποθεματικών: Τα αποθεματικά ταμεία που έχουν δημιουργηθεί για έκτακτες ανάγκες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη των άμεσων χρηματοδοτικών αναγκών κατά τη διάρκεια κρίσεων.

- Δημιουργία Έκτακτων Ταμείων: Η δημιουργία νέων έκτακτων ταμείων μπορεί να προσφέρει πρόσθετη χρηματοδότηση για την αντιμετώπιση των κρίσεων.

3. Εκμετάλλευση Τεχνολογίας και Καινοτομίας

- Καινοτόμα Χρηματοδοτικά Εργαλεία: Η χρήση καινοτόμων χρηματοδοτικών εργαλείων, όπως οι πράσινες ομολογίες (green bonds) και τα κοινωνικά ομόλογα (social

bonds), μπορεί να προσελκύσει επενδυτές που ενδιαφέρονται για βιώσιμες και κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις.

- Τεχνολογικές Πλατφόρμες Χρηματοδότησης: Η χρήση τεχνολογικών πλατφορμών, όπως τα crowdfunding και οι ψηφιακές πλατφόρμες δανεισμού, μπορεί να διευκολύνει την πρόσβαση σε χρηματοδότηση από μια ευρύτερη βάση επενδυτών.

Καταλήγοντας, το γενικό περιεχόμενο που επικρατεί από τις απόψεις των στελεχών αναφορικά με τις πιο σημαντικές πηγές χρηματοδότησης κατά τη διάρκεια κρίσεων αποκαλύπτει την ανάγκη για πολυδιάστατη προσέγγιση και ευελιξία. Οι κυβερνήσεις και οι δημόσιοι φορείς πρέπει να αξιοποιήσουν μια ποικιλία πηγών χρηματοδότησης, όπως οι διεθνείς οργανισμοί, τα κρατικά ομόλογα, οι δημόσιες-ιδιωτικές συνεργασίες, τα φορολογικά έσοδα, οι αναπτυξιακές τράπεζες, οι ιδιωτικοί επενδυτές και οι κεφαλαιαγορές. Επιπλέον, η ανακατανομή υφιστάμενων πόρων, η χρήση αποθεματικών και η εκμετάλλευση της τεχνολογίας και της καινοτομίας αποτελούν κρίσιμα συμπληρωματικά μέτρα για τη διασφάλιση της αναγκαίας χρηματοδότησης και την αποτελεσματική διαχείριση των δημοσίων οικονομικών σε περιόδους κρίσης.

8. Πώς επηρεάζει η διαχείριση του προϋπολογισμού τις αποφάσεις σχετικά με την προτεραιότητα των προϋπολογισμένων προγραμμάτων;

Από τις απόψεις των στελεχών φαίνεται ότι υπάρχει μια γενική συμφωνία σχετικά με τη σημασία της διαχείρισης του προϋπολογισμού στις αποφάσεις περί προτεραιοτήτων προγραμμάτων. Ειδικότερα:

- ✓ Στρατηγική Προσέγγιση: Η διαχείριση του προϋπολογισμού πρέπει να είναι στρατηγική, δηλαδή να είναι ευθυγραμμισμένη με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις σχετικά με το πού θα διατεθούν τα χρήματα πρέπει να βασίζονται στο πώς αυτές οι δαπάνες υποστηρίζουν την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.
- ✓ Ευελιξία και Προσαρμογή: Η διαχείριση του προϋπολογισμού πρέπει να είναι ευέλικτη, επιτρέποντας την προσαρμογή σε αλλαγές του περιβάλλοντος ή των συνθηκών. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα επανεκτίμησης και αναδιάταξης των προτεραιοτήτων ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους.

- ✓ Συμμετοχική Διαδικασία: Η διαχείριση του προϋπολογισμού και η επιλογή των προτεραιοτήτων θα πρέπει να είναι μια διαδικασία που συμπεριλαμβάνει διάφορους φορείς ενδιαφέροντος, προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι οι αποφάσεις αντικατοπτρίζουν μια ευρεία γκάμα απόψεων και αναγκών.
- ✓ Παρακολούθηση και Αξιολόγηση: Είναι σημαντικό να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι δαπάνες συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά.

Συνοπτικά, η διαχείριση του προϋπολογισμού επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις σχετικά με την προτεραιότητα των προγραμμάτων μέσα από μια διαδικασία που θα πρέπει να είναι στρατηγική, ευέλικτη, συμμετοχική και υπό συνεχή αξιολόγηση.

9. Ποια μέτρα λαμβάνονται για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των προϋπολογισμένων προγραμμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Αναλύοντας τις απόψεις των στελεχών σχετικά με τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των προϋπολογισμένων προγραμμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων, προκύπτει ένα πλέγμα στρατηγικών και τακτικών που έχουν ως στόχο την προσαρμογή, την ανθεκτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Το γενικό περιεχόμενο των απόψεων αυτών μπορεί να αναπτυχθεί ως εξής:

➤ Κύρια Μέτρα για τη Διασφάλιση της Βιωσιμότητας των Προϋπολογισμένων Προγραμμάτων

1. Συνεχής Αξιολόγηση και Αναπροσαρμογή

- Τακτική Αξιολόγηση Προγραμμάτων: Η συνεχής αξιολόγηση των προγραμμάτων μέσω παρακολούθησης της προόδου και των αποτελεσμάτων τους είναι κρίσιμη. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας κάθε προγράμματος.

- Αναπροσαρμογή Δαπανών: Η δυνατότητα αναπροσαρμογής των δαπανών βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Προγράμματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους τους ή που κρίνονται λιγότερο κρίσιμα μπορεί να ανασταλούν ή να περικοπούν, ώστε οι πόροι να κατευθυνθούν σε πιο αποδοτικά και αναγκαία προγράμματα.

2. Στρατηγική Προτεραιοποίηση

- Καθορισμός Κριτηρίων Προτεραιότητας: Η χρήση σαφών κριτηρίων για την προτεραιοποίηση των προγραμμάτων, βασιζόμενα στην κρίσιμότητά τους για την κοινωνία και την οικονομία. Τα προγράμματα που υποστηρίζουν άμεσα τις βασικές ανάγκες των πολιτών, όπως η υγεία, η κοινωνική πρόνοια και η απασχόληση, πρέπει να έχουν προτεραιότητα.

- Στρατηγικός Σχεδιασμός: Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού πλαισίου που διασφαλίζει ότι οι πόροι κατανέμονται με τρόπο που υποστηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ανθεκτικότητα.

3. Διαχείριση Κινδύνων

- Ανάλυση και Διαχείριση Κινδύνων: Η τακτική ανάλυση των κινδύνων που απειλούν τη βιωσιμότητα των προγραμμάτων και η ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους. Η ανάλυση περιλαμβάνει την εκτίμηση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών κινδύνων.

- Δημιουργία Αποθεματικών: Η δημιουργία και η διατήρηση αποθεματικών ταμείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περίπτωση έκτακτων αναγκών ή απρόβλεπτων γεγονότων. Αυτά τα αποθεματικά προσφέρουν ένα δίκτυ ασφαλείας που διασφαλίζει τη συνέχεια των προγραμμάτων.

4. Αποτελεσματική Διαχείριση Πόρων

- Βελτίωση Αποδοτικότητας: Η βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω της αναδιοργάνωσης και του εκσυγχρονισμού των διαδικασιών. Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και τεχνολογιών μπορεί να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

- Ορθολογική Κατανομή Πόρων: Η ορθολογική κατανομή των πόρων με βάση τις πραγματικές ανάγκες και προτεραιότητες. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση δεδομένων και αναλύσεων για την κατανόηση των αναγκών και την κατεύθυνση των πόρων εκεί που είναι περισσότερο αναγκαίοι.

5. Συνεργασία και Συντονισμός

- Διακυβερνητική Συνεργασία: Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών κυβερνητικών φορέων και οργανισμών για τη συντονισμένη αντιμετώπιση των κρίσεων. Η ανταλλαγή πληροφοριών και η συνεργασία μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματικές και συνεκτικές στρατηγικές.

- Δημόσιες-Ιδιωτικές Συνεργασίες: Η προώθηση συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα μέσω δημόσιων-ιδιωτικών συνεργασιών (PPP). Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να προσφέρουν επιπλέον χρηματοδοτικούς πόρους και εξειδίκευση, ενισχύοντας την ικανότητα του δημόσιου τομέα να υλοποιήσει κρίσιμα προγράμματα.

6. Χρήση Τεχνολογίας και Καινοτομίας

- Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Η ενσωμάτωση τεχνολογικών λύσεων και καινοτόμων πρακτικών στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα, να μειώσει τα κόστη και να διευκολύνει την πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες.

- Δεδομένα και Αναλύσεις: Η χρήση μεγάλων δεδομένων (Big Data) και αναλυτικών εργαλείων για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των προγραμμάτων. Αυτά τα εργαλεία μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τη λήψη πιο ενημερωμένων και αποδοτικών αποφάσεων.

7. Ενίσχυση της Διαφάνειας και της Λογοδοσίας

- Διαφανείς Διαδικασίες: Η διαφάνεια στις διαδικασίες διαχείρισης των πόρων ενισχύει τη λογοδοσία και την εμπιστοσύνη των πολιτών. Αυτό περιλαμβάνει τη δημοσίευση εκθέσεων και την τακτική ενημέρωση του κοινού για τις δαπάνες και τα αποτελέσματα των προγραμμάτων.

- Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων: Η ενσωμάτωση των απόψεων των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενισχύει την αποδοχή και την υποστήριξη των πολιτικών. Οι διαβουλεύσεις και οι συμμετοχικές διαδικασίες μπορούν να παρέχουν πολύτιμη ανατροφοδότηση.

Συνεπώς, το γενικό περιεχόμενο που επικρατεί από τις απόψεις των στελεχών αναφορικά με τα μέτρα για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των προϋπολογισμένων

προγραμμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων περιλαμβάνει μια πολυδιάστατη προσέγγιση που εστιάζει στην ευελιξία, τη στρατηγική προτεραιοποίηση, τη διαχείριση κινδύνων, την αποδοτική διαχείριση πόρων, τη συνεργασία και τον συντονισμό, την καινοτομία και την τεχνολογία, καθώς και τη διαφάνεια και τη λογοδοσία. Η εφαρμογή αυτών των μέτρων μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των δημόσιων φορέων να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πόρους τους, να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα των προγραμμάτων τους σε περιόδους κρίσης.

10. Πώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των μέτρων που λαμβάνονται για τη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Από τις απόψεις των στελεχών διαφαίνεται ότι η μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των μέτρων για τη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων μπορεί να γίνει μέσω διαφόρων προσεγγίσεων:

- ✓ Καθορισμός Σαφών Μετρήσιμων Στόχων: Η οριοθέτηση σαφών και μετρήσιμων στόχων είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων. Αυτό περιλαμβάνει την οριστικοποίηση συγκεκριμένων, μετρήσιμων, επιτεύξιμων, σχετικών και χρονικά περιορισμένων (SMART) στόχων.
- ✓ Χρήση Κλειδιών Δεικτών Απόδοσης (KPIs): Η επιλογή και η παρακολούθηση κατάλληλων δεικτών απόδοσης μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν καλύτερα την αποτελεσματικότητα των δράσεων τους.
- ✓ Αναλύσεις Κόστους-Οφέλους: Η διενέργεια αναλύσεων κόστους-οφέλους μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν τη σχετική αποτελεσματικότητα διαφόρων μέτρων και να κατανοήσουν καλύτερα τις επιπτώσεις των επιλογών τους.
- ✓ Συνεχής Παρακολούθηση και Επαναξιολόγηση: Η συνεχής παρακολούθηση των επιδόσεων και η τακτική επαναξιολόγηση των στρατηγικών επιτρέπουν την ταχεία προσαρμογή και βελτίωση των δράσεων.
- ✓ Αξιοποίηση Τεχνολογικών Εργαλείων: Η χρήση τεχνολογικών εργαλείων και συστημάτων για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων μπορεί να παρέχει πιο έγκυρες και έγκαιρες πληροφορίες για την απόδοση των μέτρων.

- ✓ Αξιολόγηση Αντίκτυπου και Ανάδρασης: Η συλλογή και ανάλυση ανατροφοδότησης από τους εμπλεκόμενους μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα και τον αντίκτυπο των δράσεων.

Μέσω αυτών των μεθόδων, τα στελέχη επιδιώκουν να ενισχύσουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των προϋπολογισμών κατά τη διάρκεια κρίσεων, εξασφαλίζοντας ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ερευνητικά ερωτήματα περιλάμβαναν θέματα όπως η ευελιξία στη διαχείριση του προϋπολογισμού, η σημασία της διαφάνειας και της λογοδοσίας, η χρήση τεχνολογίας, οι στρατηγικές προτεραιοποίησης και η αποτελεσματικότητα των μέτρων σε περιόδους κρίσης.

- 1) Ερευνητικό Ερώτημα 1: Πώς μπορεί να διασφαλιστεί η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Επαλήθευση: Ναι, επαληθεύτηκε. Τα στελέχη υπογράμμισαν τη σημασία της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, προτείνοντας συγκεκριμένες μεθόδους όπως η αναδιάταξη πόρων και η χρήση προβλεπτικών μοντέλων για την έγκαιρη αναγνώριση προβλημάτων.

- 2) Ερευνητικό Ερώτημα 2: Ποιος είναι ο ρόλος της διαφάνειας και της λογοδοσίας στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Επαλήθευση: Ναι, επαληθεύτηκε. Η έρευνα τόνισε τη σημασία της διαφάνειας και της λογοδοσίας, αναδεικνύοντας την ανάγκη για σαφή και ανοιχτή επικοινωνία με το κοινό και τη χρήση ψηφιακών εργαλείων για την ενίσχυση της διαφάνειας.

- 3) Ερευνητικό Ερώτημα 3: Πώς μπορούν τα κριτήρια προτεραιοποίησης να βοηθήσουν στη διαχείριση των πόρων σε κρίσιμες συνθήκες;

Επαλήθευση: Ναι, επαληθεύτηκε. Τα κριτήρια προτεραιοποίησης θεωρούνται ουσιαστικός οδηγός για την κατανομή πόρων, με έμφαση στη δυναμική προσαρμογή και στη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- 4) Ερευνητικό Ερώτημα 4: Ποιες είναι οι σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης που εξετάζονται κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Επαλήθευση: Ναι, επαληθεύτηκε. Η έρευνα ανέδειξε τη σημασία της διεθνούς συνεργασίας και των καινοτόμων πηγών χρηματοδότησης, όπως τα κοινωνικά ομόλογα και οι πλατφόρμες crowdfunding.

- 5) Ερευνητικό Ερώτημα 5: Πώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των μέτρων διαχείρισης του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

Επαλήθευση: Ναι, επαληθεύτηκε. Η χρήση KPIs, αναλύσεων κόστους-οφέλους και προηγμένων τεχνολογικών εργαλείων όπως η τεχνητή νοημοσύνη και τα big data αναφέρθηκαν ως βασικές μεθοδολογίες για τη μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.

Καταλήγοντας, η έρευνα επαλήθευσε όλα τα ερευνητικά ερωτήματα, παρέχοντας σαφείς και τεκμηριωμένες απαντήσεις. Η πρωτοτυπία της έρευνας επιβεβαιώνεται από τις καινοτόμες προσεγγίσεις και τις εξειδικευμένες λύσεις που προτάθηκαν σε κάθε ένα από τα θέματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας προσφέρουν σημαντικές συνεισφορές στη θεωρία και την πρακτική της διαχείρισης του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων, προτείνοντας νέες στρατηγικές και τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ανθεκτικότητα των δημόσιων φορέων.

Τέλος, η έρευνα παρέχει πολύτιμες γνώσεις και πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν στην πραγματικότητα, βοηθώντας τους δημόσιους φορείς να διαχειρίζονται καλύτερα τους προϋπολογισμούς τους και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προκλήσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια κρίσεων.

6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η μελέτη για τη διαχείριση του προϋπολογισμού κρίσεων στους ελληνικούς δημόσιους φορείς αναδεικνύει τη σημασία αποτελεσματικών μεθόδων διαχείρισης προϋπολογισμού σε συνθήκες κρίσης. Η έρευνα υπογραμμίζει την ανάγκη για εξειδικευμένη κατάρτιση και πόρους που είναι συντονισμένοι με τις μοναδικές προκλήσεις που παρουσιάζονται από την οικονομική αναταραχή και τη διαχείριση του προϋπολογισμού κρίσεων ως ζωτικής σημασίας συστατικό της συνολικής διαχείρισης κρίσεων.

Η μελέτη αποκαλύπτει ότι η ελληνική κυβέρνηση εφάρμοσε μηχανισμούς ιεράρχησης των δαπανών για την αποτελεσματική κατανομή κεφαλαίων σε διάφορους τομείς, μετατρέποντας τις προτεραιότητες πολιτικής της σε απτές οικονομικές δεσμεύσεις. Η εφαρμογή των εργαλείων προϋπολογισμού κρίσης αποκλίνει από τις παραδοσιακές μεθόδους κατάρτισης προϋπολογισμού που μπορεί να αποδειχθούν αναποτελεσματικές υπό την πίεση απροσδόκητων προκλήσεων.

Επιπλέον, η εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της διατήρησης των πρακτικών προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η οποία δεν μπορεί να υπερτονιστεί, καθώς η εγκατάλειψη τέτοιων πρακτικών μπορεί να έχει τρομερές συνέπειες και προσδιορίζει τον ρόλο της χρηματοοικονομικής πρόβλεψης ως την πυξίδα που οδηγεί το πλοίο στις φουρτουνιασμένες θάλασσες της οικονομικής αναταραχής.

Εντούτοις, η έρευνα αναγνωρίζει τα βαθιά ριζωμένα διαρθρωτικά ζητήματα στο ελληνικό οικονομικό πλαίσιο, τα οποία ανέδειξε η κρίση και την αναγκαιότητα αντιμετώπισης των υποκείμενων ζητημάτων για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, κάτι που υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού κρίσεων απαιτεί εξειδικευμένη εκπαίδευση και πόρους που είναι συντονισμένοι στις μοναδικές προκλήσεις που παρουσιάζονται από την οικονομική αναταραχή.

Συνεπώς, η εργασία καταλήγει ότι οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν από την ελληνική κυβέρνηση, με στόχο την επίλυση συστημικών εμποδίων, σχεδιάστηκαν για να καταλύσουν μια στροφή προς μια πιο ανθεκτική και ποικιλόμορφη οικονομία, με ιδιαίτερη εστίαση σε πρωτοβουλίες χαμηλών εκπομπών άνθρακα, ψηφιακό μετασχηματισμό και ένταξη.

Εντούτοις, σημειώνεται ότι η εργασία συμβάλλει στη συνεχή πρόοδο της γνώσης στον τομέα του δημόσιου προϋπολογισμού και της διαχείρισης κρίσεων, εντοπίζοντας πιθανές αδυναμίες ή προκαταλήψεις και προτείνοντας μελλοντικές κατευθύνσεις για έρευνα.

Κατηγοριοποιώντας τα βασικότερα συμπεράσματα παρατηρούνται τα εξής:

✓ Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα

Η ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμη. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να αναπροσαρμόζουν τις προτεραιότητες και τις δαπάνες τους γρήγορα ανάλογα με τις εξελισσόμενες συνθήκες. Αυτή η ικανότητα περιλαμβάνει την αναδιάταξη πόρων και την προσαρμογή των προγραμμάτων στις νέες πραγματικότητες.

✓ Διαφάνεια και Λογοδοσία

Η διαφάνεια στη διαχείριση των πόρων και η λογοδοσία για τις αποφάσεις που λαμβάνονται είναι θεμελιώδεις για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού και των επενδυτών. Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία βοηθά στην αποτροπή παρανοήσεων και στη διασφάλιση της υποστήριξης των πολιτών.

✓ Στρατηγική Προτεραιοποίηση

Η στρατηγική προτεραιοποίηση των δαπανών είναι ζωτικής σημασίας. Οι οργανισμοί πρέπει να εστιάζουν στους πιο κρίσιμους τομείς, διασφαλίζοντας ότι οι πόροι κατανέμονται αποτελεσματικά και αποδοτικά. Τα κριτήρια προτεραιότητας λειτουργούν ως οδηγός για τη λήψη αποφάσεων.

✓ Διεθνής Συνεργασία και Εναλλακτικές Πηγές Χρηματοδότησης

Η αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης και η συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς μπορούν να προσφέρουν πολύτιμη υποστήριξη κατά τη διάρκεια κρίσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει δάνεια, επιδοτήσεις, και άλλες μορφές διεθνούς βοήθειας.

✓ Ανάλυση και Προβλεπτικός Σχεδιασμός

Η συνεχής παρακολούθηση και η προβλεπτική ανάλυση είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση απροσδόκητων καταστάσεων. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν συστήματα για την έγκαιρη ανίχνευση προβλημάτων και την υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών.

✓ Τεχνολογική Υποστήριξη και Καινοτομία

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των καινοτομιών μπορεί να προσφέρει σημαντικά εργαλεία για την αντιμετώπιση κρίσεων. Η τεχνολογία βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στη μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα παρέχει ταχύτερη και ακριβέστερη πληροφόρηση.

✓ Συμμετοχική Διαδικασία

Η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση ότι οι αποφάσεις αντικατοπτρίζουν μια ευρεία γκάμα απόψεων και αναγκών. Αυτό βοηθά στη διαμόρφωση πιο ολοκληρωμένων και αποδεκτών πολιτικών.

✓ Μετρήσιμα Αποτελέσματα και Συνεχής Βελτίωση

Η μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των μέτρων μέσω καθορισμένων KPIs και αναλύσεων κόστους-οφέλους είναι κρίσιμη. Η συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση των στρατηγικών διασφαλίζει την προσαρμογή και την αποτελεσματική χρήση των πόρων.

Συνεπώς, η διαχείριση του προϋπολογισμού σε κρίσεις απαιτεί μια πολυδιάστατη προσέγγιση που συνδυάζει στρατηγικό σχεδιασμό, ευελιξία, διαφάνεια, και καινοτομία. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, διατηρώντας παράλληλα την εμπιστοσύνη του κοινού μέσω ανοιχτής επικοινωνίας και λογοδοσίας. Η αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης και η αξιοποίηση τεχνολογικών λύσεων είναι επίσης κρίσιμα στοιχεία για τη βιωσιμότητα των προϋπολογισμένων προγραμμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Τέλος, η προσέγγιση αυτή ενσωματώνει τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης πόρων και διδάγματα από προηγούμενες κρίσεις, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την αντιμετώπιση οικονομικών και κοινωνικών προκλήσεων. Ειδικότερα, οι οργανισμοί και οι κυβερνητικοί φορείς μπορούν να εφαρμόσουν τα μέτρα αυτά για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ανθεκτικότητά τους.

7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την συνολική μελέτη και καταγραφή όλων των πληροφοριών προτείνονται τα εξής:

1. Ανάπτυξη Ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Παρακολούθησης
 - Δημιουργία και εφαρμογή συστημάτων πληροφοριών που επιτρέπουν την παρακολούθηση των οικονομικών δεικτών σε πραγματικό χρόνο.
 - Χρήση λογισμικών και εργαλείων ανάλυσης για την έγκαιρη αναγνώριση αποκλίσεων και την προσαρμογή των προϋπολογισμών.
2. Ενίσχυση της Διεθνούς Συνεργασίας
 - Ενεργός συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς και εκμετάλλευση διεθνών χρηματοδοτικών εργαλείων.
 - Δημιουργία διακρατικών συνεργασιών για την από κοινού αντιμετώπιση οικονομικών κρίσεων και τη διασφάλιση επαρκών πόρων.
3. Εφαρμογή Πολιτικών Βάσει Δεδομένων
 - Αξιοποίηση δεδομένων και αναλυτικών εργαλείων για τη λήψη αποφάσεων.
 - Εφαρμογή προσεγγίσεων βασισμένων σε αποδείξεις για την ανάπτυξη και την εφαρμογή οικονομικών πολιτικών.
4. Διαχείριση Κινδύνου και Ετοιμότητα για Κρίσεις
 - Καθορισμός και αξιολόγηση πιθανών κινδύνων και σχεδιασμός εναλλακτικών σεναρίων.
 - Ανάπτυξη σχεδίων ετοιμότητας και άσκηση σεναρίων κρίσεων για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των οργανισμών.
5. Ενίσχυση της Κοινωνικής Διάστασης των Πολιτικών
 - Εστίαση στις ανάγκες των πιο ευάλωτων ομάδων και ανάπτυξη πολιτικών κοινωνικής προστασίας.
 - Δημιουργία προγραμμάτων υποστήριξης για την απασχόληση και την επιχειρηματικότητα, προκειμένου να ενισχυθεί η κοινωνική συνοχή.
6. Βελτίωση της Διαφάνειας και της Επικοινωνίας
 - Τακτική δημοσίευση εκθέσεων και δεδομένων για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με τις οικονομικές πολιτικές και την απόδοσή τους.
 - Ενίσχυση των καναλιών επικοινωνίας με τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς για τη διασφάλιση της υποστήριξης και της συνεργασίας.

7. Αξιοποίηση Καινοτομιών και Νέων Τεχνολογιών

- Επένδυση σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμες λύσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους.
- Υποστήριξη της έρευνας και της ανάπτυξης για την προώθηση καινοτόμων προσεγγίσεων στην οικονομική διαχείριση.

Καταλήγοντας, αξίζει να λεχθεί ότι η διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων απαιτεί μια συντονισμένη και στρατηγική προσέγγιση που συνδυάζει την ευελιξία, τη διαφάνεια, και τη συνεχή αξιολόγηση. Με την υιοθέτηση αυτών των πρακτικών και την ενσωμάτωση των βέλτιστων μεθόδων από διάφορους τομείς, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα και να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους απέναντι στις προκλήσεις. Η συνεχής βελτίωση και η προσαρμοστικότητα παραμένουν τα κλειδιά για την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και την υποστήριξη των μακροπρόθεσμων στόχων σε αβέβαιες περιόδους.

8 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων αποτελεί ένα πολυδιάστατο και απαιτητικό εγχείρημα για τους δημόσιους φορείς. Η έρευνα αυτή διερευνά τις στρατηγικές και τις μεθοδολογίες που υιοθετούνται από διάφορα στελέχη στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης για να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των προϋπολογισμών σε ασταθείς περιόδους. Στο παρόν κείμενο θα αναλύσουμε σε βάθος τις απόψεις των στελεχών και θα εξετάσουμε εάν και πώς αυτές οι απόψεις προσφέρουν νέα, πρωτότυπα ευρήματα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και πρακτική.

1. Η Σημασία της Ευελιξίας και της Προσαρμοστικότητας

Ένα από τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας είναι η έμφαση στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των προϋπολογισμών κατά τη διάρκεια κρίσεων. Τα στελέχη υπογραμμίζουν ότι η δυνατότητα αναπροσαρμογής των προτεραιοτήτων και των δαπανών με βάση τις τρέχουσες συνθήκες είναι ζωτικής σημασίας. Αυτή η προσέγγιση είναι σύμφωνη με τη θεωρία της διαχείρισης κινδύνων και τις πρακτικές διαχείρισης αλλαγών που προτείνονται από διάφορους ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες.

2. Πρωτοτυπία στη Διαχείριση Κρίσεων

Η πρωτοτυπία σε αυτό το σημείο έγκειται στην εμπάθυνση και την εξειδίκευση των στρατηγικών προσαρμογής που προτείνονται. Η έρευνα αναδεικνύει συγκεκριμένες μεθόδους, όπως η δημιουργία ευέλικτων αποθεματικών κονδυλίων και η χρήση προβλεπτικών μοντέλων για την έγκαιρη αναγνώριση προβλημάτων. Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να θεωρηθούν καινοτόμες σε σχέση με την τρέχουσα πρακτική που συχνά εστιάζει σε στατικές και μακροπρόθεσμες προσεγγίσεις.

3. Διαφάνεια και Λογοδοσία

Η διαφάνεια και η λογοδοσία αποτελούν κεντρικά στοιχεία στη διαχείριση των δημόσιων πόρων κατά τη διάρκεια κρίσεων. Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα τονίζουν την ανάγκη για σαφή και ανοιχτή επικοινωνία με το κοινό και τους ενδιαφερόμενους φορείς. Η διαφάνεια βοηθά στη διατήρηση της εμπιστοσύνης και στη διασφάλιση της υποστήριξης από τους πολίτες.

4. Καινοτομία στη Διαφάνεια

Εδώ, η πρωτοτυπία της έρευνας μπορεί να βρεθεί στην έμφαση που δίνεται στη χρήση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της διαφάνειας. Η υιοθέτηση ψηφιακών πλατφορμών και εργαλείων ανάλυσης δεδομένων για την παρακολούθηση και την αναφορά των

δημοσιονομικών στοιχείων προτείνεται ως ένα καινοτόμο μέτρο. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί πρωτοποριακή σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους αναφοράς και λογοδοσίας που χρησιμοποιούνταν έως τώρα.

5. Στρατηγική Προτεραιοποίηση

Η στρατηγική προτεραιοποίηση των δαπανών είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους κρίσης. Τα στελέχη επισημαίνουν ότι η χρήση σαφών κριτηρίων προτεραιότητας βοηθά στη διασφάλιση ότι οι πόροι κατανέμονται στις πιο κρίσιμες και επείγουσες ανάγκες.

6. Πρωτοτυπία στην Προτεραιοποίηση

Η πρωτοτυπία της έρευνας έγκειται στην ανάπτυξη ενός δυναμικού πλαισίου προτεραιοποίησης, το οποίο μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με τις εξελισσόμενες συνθήκες. Αυτή η δυναμική προσέγγιση διαφοροποιείται από τα στατικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται συχνά στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, η έμφαση στη συμμετοχή και τη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς κατά τη διαδικασία προτεραιοποίησης προσθέτει μια νέα διάσταση στη διαχείριση του προϋπολογισμού.

7. Διεθνής Συνεργασία και Εναλλακτικές Πηγές Χρηματοδότησης

Η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της διεθνούς συνεργασίας και της αναζήτησης εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς και η δημιουργία εταιρικών συμπράξεων μπορεί να παρέχει πολύτιμη υποστήριξη.

8. Καινοτόμες Πηγές Χρηματοδότησης

Η πρωτοτυπία έγκειται στην αναγνώριση και την εκμετάλλευση νέων και καινοτόμων πηγών χρηματοδότησης. Αυτές περιλαμβάνουν τη χρήση κοινωνικών ομολόγων, τα οποία επιτρέπουν τη χρηματοδότηση κοινωνικών προγραμμάτων με τη συμμετοχή ιδιωτών επενδυτών. Επίσης, η έρευνα προτείνει την ανάπτυξη εργαλείων μικροχρηματοδότησης και crowdfunding για την υποστήριξη τοπικών πρωτοβουλιών.

9. Ανάλυση και Προβλεπτικός Σχεδιασμός

Η συνεχής παρακολούθηση και η προβλεπτική ανάλυση αποτελούν βασικά εργαλεία για την αντιμετώπιση κρίσεων. Τα στελέχη τονίζουν τη σημασία της ανάπτυξης προβλεπτικών μοντέλων που βοηθούν στην έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπιση προβλημάτων.

10. Καινοτομία στην Ανάλυση

Η πρωτοτυπία σε αυτό το σημείο έγκειται στην υιοθέτηση προηγμένων αναλυτικών εργαλείων και τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη και τα big data. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν την πιο ακριβή και έγκαιρη πρόβλεψη των οικονομικών τάσεων

και των πιθανών κινδύνων, βελτιώνοντας έτσι την ικανότητα των οργανισμών να αντιδρούν αποτελεσματικά στις κρίσεις.

11. Τεχνολογική Υποστήριξη και Καινοτομία

Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της τεχνολογίας και της καινοτομίας στη διαχείριση του προϋπολογισμού. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών πληροφοριών μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και να μειώσει το κόστος.

12. Πρωτοτυπία στην Τεχνολογική Εφαρμογή

Η πρωτοτυπία εδώ έγκειται στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στη διαχείριση του προϋπολογισμού. Η ανάπτυξη και η χρήση εφαρμογών κινητών τηλεφώνων για την παρακολούθηση των δαπανών, η υιοθέτηση blockchain για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της ασφάλειας των οικονομικών συναλλαγών, και η εφαρμογή λύσεων cloud για την αποθήκευση και την ανάλυση δεδομένων αποτελούν καινοτόμες πρακτικές που προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα.

13. Συμμετοχική Διαδικασία

Η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση του προϋπολογισμού. Τα στελέχη τονίζουν ότι η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων και η ενεργή εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενισχύει την αποδοχή και την υποστήριξη των πολιτικών.

14. Πρωτοτυπία στη Συμμετοχή

Η πρωτοτυπία έγκειται στην προώθηση μιας πιο ολοκληρωμένης και διαφανούς διαδικασίας συμμετοχής, που περιλαμβάνει τη χρήση εργαλείων δημοσκοπήσεων και δημόσιων διαβουλεύσεων μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Αυτές οι πρακτικές διασφαλίζουν ότι οι απόψεις και οι ανάγκες των πολιτών λαμβάνονται υπόψη σε πραγματικό χρόνο, καθιστώντας τη διαδικασία πιο δημοκρατική και αντιπροσωπευτική.

15. Μετρήσιμα Αποτελέσματα και Συνεχής Βελτίωση

Η μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των μέτρων είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση των δράσεων και την επίτευξη βελτιώσεων. Τα στελέχη προτείνουν τη χρήση κλειδιών δεικτών απόδοσης (KPIs) και αναλύσεων κόστους-οφέλους για την αξιολόγηση των μέτρων.

16. Καινοτόμες Μεθοδολογίες Μέτρησης

Η πρωτοτυπία έγκειται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή προηγμένων μεθοδολογιών για τη μέτρηση της απόδοσης. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση δυναμικών δεικτών που μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με τις συνθήκες και την ενσωμάτωση ποιοτικών κριτηρίων που αξιολογούν τον κοινωνικό αντίκτυπο των μέτρων. Επίσης, η εφαρμογή αναλύσεων

μεγάλης κλίμακας δεδομένων (big data) επιτρέπει τη συλλογή και την επεξεργασία τεράστιου όγκου πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων.

Συνεπώς, από την ανασκόπηση των παραπάνω στρατηγικών και μεθοδολογιών, διαφαίνεται ότι η έρευνα παρουσιάζει αρκετές καινοτόμες προσεγγίσεις που εμπλουτίζουν την υπάρχουσα γνώση και πρακτική στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων. Η έμφαση στην ευελιξία, τη διαφάνεια, την τεχνολογική υποστήριξη, τη συμμετοχή των πολιτών και τη χρήση προηγμένων αναλυτικών εργαλείων συνιστά σημαντική πρόοδο σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους.

Αυτές οι καινοτομίες προσφέρουν νέες δυνατότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των δημόσιων πόρων, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και τη βελτίωση της ανθεκτικότητας των οργανισμών απέναντι σε κρίσεις. Η ενσωμάτωση αυτών των προσεγγίσεων στις πρακτικές της δημόσιας διοίκησης μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης προϋπολογισμών, ικανό να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.

Τέλος, η διπλωματική εργασία που βασίστηκε σε αυτή την έρευνα μπορεί να θεωρηθεί πρωτότυπη, καθώς προσφέρει νέες οπτικές και καινοτόμες λύσεις σε ένα πολύπλοκο και διαρκώς μεταβαλλόμενο πεδίο. Η αναλυτική και διεπιστημονική προσέγγιση που υιοθετείται μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη συνεισφορά στη βιβλιογραφία και την πρακτική της δημόσιας οικονομικής διαχείρισης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abiel, P., Musau, S. African Journal of Emerging Issues. Public Budget Management Techniques and Financial Governance. (2023). African Journal of Emerging Issues.
2. Akelmu, N., Mihaylova, M., (2021). Exploring budgeting as an underlying guidance tool for the management of externally induced crisis. DiVA.
3. Anwar, G., Abdullah, N., (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), Vol-5, Issue-1.
4. Ba, A., (2021). How to measure monitoring and evaluation system effectiveness?. African Evaluation Journal | Vol 9, No 1 | a553.
5. Bastoe, P. O. 1999. "Linking Evaluation with Strategic Planning, Budgeting, Monitoring, and Auditing." In Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice, ed. R. Boyle and D. Lemaire. Piscataway, NJ: Transaction Publishers, pp. 93–109.
6. Batt, C., Rikhardsson, P., Karlsson, T., (2021). Exploring the Impact of Organizational Context on Budgeting. Corporate Ownership and Control.
7. Cflow., (2023). All You Need to Know About Budget Management. Ανακτήθηκε Νοεμβρίου, 2023, από www.cflowapps.com/budget-management-process-and-benefits/
8. Coccia, M., (2020). Critical Decisions in Crisis Management: Rational Strategies of Decision Making. Journal of Economics Library, vol. 7., n. 2, pp. 81-96.
9. Collier, P., Berry, A., (2002). ~~Regular Article~~ Risk in the process of budgeting. Management Accounting Research, Volume 13, Issue 3, Pages 273-297.
10. Congressional Research Service. The Greek Debt Crisis: Overview and Implications for the United States . (2017). Congressional Research Service. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 12, 2024, από www.crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R44155
11. Corporate Finance Institute. (2023). Types of Budgets. Ανακτήθηκε Νοέμβριος, 2023, από <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/types-of-budgets-budgeting-methods/>

12. Davenport, D. Purdue University Online. The 3 Most Effective Crisis Communication Strategies. (2021). Purdue University Online. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 30, 2024, από www.online.purdue.edu
13. Economides, G., Philippopoulos, A., Papageorgiou, D. Springer. Austerity, Assistance and Institutions: Lessons from the Greek Sovereign Debt Crisis. (2021). Springer. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 12, 2024, από www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8005671/
14. Eisman, A., Kilbourne, A., Dopp, A., Saldana, L., (2019) Economic evaluation in implementation science: Making the business case for implementation strategies. Psychiatry Research Journal.
15. Elsevier. Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. (2022). Elsevier. Ανακτήθηκε Φεβρουάριος 05, 2024, από www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8801259/
16. Fundbox. Money Management in Times of Crisis. (2021). Fundbox. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 25, 2024, από www.fundbox.com/blog/money-management-tips-crisis/
17. Greece: Economy Improves, Key Reforms Still Needed. (2019). Ανακτήθηκε Ιανουάριος 12, 2024, από www.imf.org
18. Harris, J. International Monetary Fund. Medium-Term Budget Frameworks In Advanced Economies: Objectives, Design, And Performance in: Public Financial Management and Its Emerging Architecture. (2013). International Monetary Fund. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 30, 2024, από www.elibrary.imf.org/view/book/9781475531091/ch004.xml
19. Hornyak, S., (1998). Budgeting made easy. Management Accounting (USA)(Vol. 80, Issue 4). Institute of Management Accountants
20. IMF Press center. Greece: Much Progress, but Action Needed to Address ... (2016). IMF Press center. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 12, 2024, από www.imf.org/en/News/Articles/2018/07/30/NA07302018
21. Institute for Public Relations. Crisis Management and Communications. (2007). Institute for Public Relations. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 25, 2024, από www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/

22. Jimenez, B., (2014). Smart cuts? Strategic planning, performance management and budget cutting in U.S. cities during the great recession. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 26(3): 494-515.
23. Kimani, R., (2014). The effect of budgetary control on effectiveness of non-governmental organizations in Kenya. Ανακτήθηκε Νοέμβριος, 2023, από <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/75834>
24. Kimberly, . The Balance. Understand the Greek Debt Crisis in 5 Minutes. (2020). The Balance. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 25, 2024, από www.thebalancemoney.com
25. Lemonakis, C., Zairis, A. IntechOpen. Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. (2020). IntechOpen. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 30, 2024, από www.intechopen.com/chapters/70824
26. Lidia, T., (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool - ScienceDirect. *Procedia Economics and Finance Journal*.
27. Lin, C., Tsai, H., Wu, Y., Kiang, M., (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*.
28. Lofstedt, R., (2005). Risk Management in Post-Trust Societies. *Risk Management and Insurance Journal*.
29. Manuj, I., Mentzer, J. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38(3):192-223.
30. Maris, G., Flouros, F. Springer. Economic crisis, COVID-19 pandemic, and the Greek model of capitalism. (2022). Springer. Ανακτήθηκε undefined NaN, NaN, από www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8530368/
31. Marker, . Smartsheet. Essential Guide to Crisis Management I Smartsheet. (2021). Smartsheet. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 25, 2024, από www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide
32. Marker, A. Smartsheet. Models and Theories to Improve Crisis Management. (2020). Smartsheet. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 25, 2024, από www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories
33. Monastiriotis, V. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. Making geographical sense of the Greek austerity measures: compositional effects and long-run implications. (2011). *Cambridge Journal of Regions, Economy and*

- Society. Ανακτήθηκε Φεβρουάριος 05, 2024, από www.academic.oup.com/cjres/article/4/3/323/334736
34. Mu, J., Peng, G., MacLachlan, D., (2009). Effect of risk management strategy on NPD performance. *Technovation Journal* 29(3):170-180.
 35. Natarajarathinam, M., Capar, I., (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 39(7):535-573.
 36. Neumann, J., Robson, A., Sloan, D., (2017). *Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation—Lessons from a case analysis*. Elsevier Ltd.
 37. Njama, A., (2015). *Determinants of effectiveness of a monitoring and evaluation system for projects: a case of AMREF Kenya WASH programme*. University of Nairobi.
 38. OECD, *Journal on Budgeting*. Budgeting in Greece. (2023). OECD, *Journal on Budgeting*. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 12, 2024, από www.read.oecd-ilibrary.org
 39. OECD. *Budgeting and public expenditures*. (2023). OECD. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 12, 2024, από www.oecd.org/gov/budgeting/
 40. PEFA. *Crisis Budgeting Tools and Trends*. (2023). PEFA. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 30, 2024, από www.pefa.org/global-report-2022/en/report/crisis-budgeting/
 41. Philippidou, S., Soderquist, K., Prastacos, G. *Public Organization Review . Towards New Public Management in Greek Public Organizations: Leadership vs. Management, and the Path to Implementation*. (2005). *Public Organization Review*. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 25, 2024, από www.researchgate.net
 42. Saeidi, P., Mardani, A., Mishra, A., Cajas, V., (2022). Evaluate sustainable human resource management in the manufacturing companies using an extended Pythagorean fuzzy SWARA-TOPSIS method. *Journal of Cleaner Production*.
 43. Somsuk, N., Laosirihongthong, T., (2014). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. Elsevier, vol. 85, pages 198-210.
 44. Stournaras, Y. BIS. *The Greek economy 10 years after the crisis and lessons for the future both for Greece and the Eurozone*. (2019). BIS. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 12, 2024, από www.bis.org/review/r190816e.htm
 45. *Strategic Budgeting: What Is It, Process, and Best Practices*. Ανακτήθηκε Νοέμβριος, 2023, από <https://planergy.com/blog/strategic-budgeting/>

46. Tang, V., Curristine, T., Doherty, L., Imbert, B., Rahim, F., Wendling, C. IMF. Budgeting in a Crisis: Guidance for Preparing the 2021 Budget. (2020). IMF. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 25, 2024, από www.imf.org
47. Test Gorilla., (2023). The ultimate guide to testing budget management skills. Ανακτήθηκε Νοέμβριος, 2023, από www.testgorilla.com/blog/budget-management/
48. UCLA. (2023). Business & Finance Solutions. Principles of Financial Management. Ανακτήθηκε Νοέμβριος 2023, από www.finance.ucla.edu
49. Utilities One., (2023). The Importance of Budget Monitoring in Communication Initiatives. Ανακτήθηκε Νοέμβριος, 2023, από <https://utilitiesone.com/the-importance-of-budget-monitoring-in-communication-initiatives>
50. Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., Gupta, P., Hsu, S., (2021). Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company. TQM Journal.
51. Wall, W., (2022). Implementation, Monitoring and Evaluation—Now What Do We Do?. Springer Books, chapter 0, pages 73-80.
52. Wudhikarn, R., (2016). An efficient resource allocation in strategic management using a novel hybrid method. Management Decision Journal 54(7):1702-1731.
53. Zsidisin, G., Ellram, L., Carter, J., (2004). An analysis of supply risk assessment techniques. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 34(5):397-413.
54. Zsidisin, G., Panelli, A., Upton, R., (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. Supply Chain Management An International Journal 5(4):187-198.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στο δείγμα της έρευνας:

1. Ποια είναι τα κύρια στοιχεία που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό φορέων του Δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων;
2. Ποιες είναι οι σημαντικότερες στρατηγικές για τη διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας;
3. Πώς αντιλαμβάνεστε τη σημασία της επικοινωνίας και της διαφάνειας στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;
4. Ποια μέτρα λαμβάνονται για την αξιολόγηση και προσαρμογή του προϋπολογισμού κατά την διάρκεια μιας κρίσης;
5. Ποιος είναι ο ρόλος των κριτηρίων προτεραιότητας στην διαχείριση του προϋπολογισμού σε κρίσιμες συνθήκες;
6. Πώς αναγνωρίζονται και αντιμετωπίζονται οι πιθανές ελλείψεις στον προϋπολογισμό κατά τη διάρκεια κρίσεων;
7. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές πηγές χρηματοδότησης που εξετάζονται κατά τη διάρκεια κρίσεων;
8. Πώς επηρεάζει η διαχείριση του προϋπολογισμού τις αποφάσεις σχετικά με την προτεραιότητα των προϋπολογισμένων προγραμμάτων;
9. Ποια μέτρα λαμβάνονται για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των προϋπολογισμένων προγραμμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων;
10. Πώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των μέτρων που λαμβάνονται για τη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

Οι απαντήσεις των ερωτώμενων:

1. Ποια είναι τα κύρια στοιχεία που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό φορέων του Δημοσίου κατά τη διάρκεια κρίσεων;
1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Κατά τη διάρκεια κρίσεων, ο προϋπολογισμός επηρεάζεται σημαντικά από την ανάγκη αύξησης των δαπανών για κοινωνική προστασία και υγειονομική φροντίδα, ενώ τα έσοδα μπορεί να μειωθούν λόγω της επιβράδυνσης της οικονομίας."
2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Τα κύρια στοιχεία περιλαμβάνουν τη μεταβλητότητα των εσόδων από φόρους, την ανάγκη για έκτακτες δαπάνες (π.χ. ενίσχυση του συστήματος υγείας) και την πιθανή αύξηση του δημόσιου χρέους."
3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Εκτός από τις άμεσες οικονομικές συνέπειες, η διακυβέρνηση και η διαφάνεια στη διαχείριση των κρίσεων είναι κρίσιμα στοιχεία που επηρεάζουν τον προϋπολογισμό, καθώς και την εμπιστοσύνη των πολιτών και των αγορών."
4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διεθνείς οικονομικές τάσεις και η δυναμική των διεθνών αγορών, καθώς αυτές μπορούν να επηρεάσουν τις εξαγωγές, τις εισαγωγές και τις διεθνείς επενδύσεις, επιδρώντας έτσι στον προϋπολογισμό."
5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Η ευελιξία και η ικανότητα προσαρμογής του προϋπολογισμού σε έκτακτες ανάγκες, όπως η διασφάλιση επαρκών πόρων για την υγειονομική κρίση, είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και της οικονομικής σταθερότητας."
6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Σημαντικός παράγοντας είναι η διαχείριση του χρέους και οι επιπτώσεις του στον προϋπολογισμό, καθώς η ανάγκη για δανεισμό μπορεί να αυξηθεί σημαντικά για να καλύψει τις έκτακτες δαπάνες."
7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Οι πολιτικές αποφάσεις για την κατανομή των πόρων σε κρίσιμους τομείς και η αποτελεσματικότητα της δημόσιας

διοίκησης στην υλοποίηση των προγραμμάτων είναι καθοριστικές για την επίδραση στον προϋπολογισμό."

8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Η ανάγκη για ενίσχυση των δημόσιων επενδύσεων σε υποδομές και τεχνολογία, ειδικά σε καιρούς κρίσης, μπορεί να προκαλέσει αναθεώρηση των προτεραιοτήτων στον προϋπολογισμό."

9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων και η ικανότητα πρόβλεψης και αντίδρασης σε οικονομικές αναταραχές είναι καθοριστική για την προστασία του προϋπολογισμού από απρόβλεπτες δαπάνες."

10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Το επίπεδο των δημόσιων εσόδων, ιδιαίτερα από φόρους και τέλη, είναι από τα κύρια στοιχεία που επηρεάζονται κατά τη διάρκεια κρίσεων, αντανακλώντας τις οικονομικές δυσκολίες των πολιτών και των επιχειρήσεων."

11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Η πολιτική αστάθεια και η αβεβαιότητα μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομική απόδοση και στις επενδυτικές αποφάσεις, επηρεάζοντας επίσης τον προϋπολογισμό των φορέων του Ελληνικού Δημοσίου."

12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και της κυβέρνησης, καθώς και η ικανότητα του Δημοσίου να ανταποκριθεί γρήγορα και αποτελεσματικά σε κρίσεις, είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της οικονομικής σταθερότητας και της κοινωνικής συνοχής."

2. Ποιες είναι οι σημαντικότερες στρατηγικές για τη διαχείριση του προϋπολογισμού σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Η ενίσχυση των μηχανισμών ευελιξίας, όπως η δημιουργία εφεδρικών κονδυλίων και η προνοητική διαχείριση των δαπανών, είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων."

2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Η ακριβής παρακολούθηση των δημοσιονομικών δεικτών και η έγκαιρη προσαρμογή των δαπανών μπορούν να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα του προϋπολογισμού."

3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Η διαφοροποίηση των πηγών εσόδων και η ανάπτυξη νέων οικονομικών μοντέλων μπορεί να προσδώσει επιπλέον σταθερότητα στον προϋπολογισμό."
4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Η εφαρμογή προηγμένων αναλυτικών εργαλείων για την πρόβλεψη και τη διαχείριση των οικονομικών κινδύνων αποτελεί βασικό στοιχείο για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας."
5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Η ενεργός επανεξέταση και προσαρμογή των προτεραιοτήτων δαπανών με βάση την εξελισσόμενη οικονομική κατάσταση είναι ζωτικής σημασίας."
6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Η ενίσχυση της συνεργασίας με άλλους φορείς και οι διακρατικές συμφωνίες μπορούν να παρέχουν πρόσθετες εγγυήσεις και πόρους σε περιόδους αβεβαιότητας."
7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Η αυστηρή εφαρμογή κανόνων δημοσιονομικής διαφάνειας και συμμόρφωσης είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και την αποφυγή δημοσιονομικών εκτροπών."
8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Η συνεχής ανάλυση και εκτίμηση των μακροοικονομικών τάσεων μπορεί να προσδιορίσει ευκαιρίες και απειλές, επιτρέποντας την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών προσεγγίσεων."
9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Η χρήση τεχνολογιών big data και τεχνητής νοημοσύνης για την παρακολούθηση και την πρόβλεψη οικονομικών δεικτών είναι σημαντική για την ενίσχυση της διαχείρισης του προϋπολογισμού."
10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Η ανάπτυξη ευέλικτων φορολογικών πολιτικών που μπορούν να προσαρμόζονται σε αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος μπορεί να στηρίξει τα δημόσια έσοδα."
11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Η επικέντρωση στην προσέλκυση επενδύσεων και την ανάπτυξη βιώσιμων οικονομικών τομέων μπορεί να αποτελέσει σταθεροποιητικό παράγοντα για τον προϋπολογισμό."

12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Η ενσωμάτωση καινοτομικών λύσεων και τεχνολογικών εφαρμογών στη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει τις δαπάνες."

3. Πώς αντιλαμβάνεστε τη σημασία της επικοινωνίας και της διαφάνειας στη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Η διαφάνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών και των αγορών στη δημοσιονομική πολιτική, ενώ η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην κατανόηση και την αποδοχή των αναγκαίων μέτρων."

2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Είναι θεμελιώδες να επικοινωνούμε με σαφήνεια και ακρίβεια τις αλλαγές στον προϋπολογισμό, προκειμένου να διατηρήσουμε τη διαφάνεια και να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις με ενότητα."

3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Η διαφάνεια στις δημοσιονομικές αποφάσεις και η συνεχής ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών μπορούν να προωθήσουν την κατανόηση και τη συνεργασία."

4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Η επικοινωνία και η διαφάνεια αποτελούν τη βάση για την κατασκευή μιας γέφυρας εμπιστοσύνης ανάμεσα στην κυβέρνηση και την κοινωνία, ιδίως σε καιρούς κρίσης."

5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Η ενημέρωση του κοινού με διαφάνεια για τις δημοσιονομικές προκλήσεις και τις αποφάσεις ενισχύει τη δημοκρατία και εμβαθύνει τη συμμετοχική διακυβέρνηση."

6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Η διασφάλιση διαφάνειας και η στοχευμένη επικοινωνία με το κοινό και τους επενδυτές είναι κρίσιμη για την προστασία της οικονομικής σταθερότητας."

7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Η διαφάνεια διασφαλίζει την υπευθυνότητα και την ακεραιότητα στη διαχείριση των δημόσιων πόρων, ενώ η επικοινωνία βοηθά στην πρόληψη παρανοήσεων και φημών."

8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Η συνεχής και ανοικτή επικοινωνία μεταδίδει την προθυμία για διαφάνεια και δείχνει την αφοσίωση στην ακεραιότητα, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη."

9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, μπορούμε να εξηγήσουμε τις δύσκολες αποφάσεις και να κερδίσουμε την κατανόηση και τη στήριξη του κοινού."

10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Η διαφάνεια στη φορολογική πολιτική και η σαφής επικοινωνία των αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της κοινωνικής συναίνεσης και της δικαιοσύνης."

11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Η ανοικτή επικοινωνία σχετικά με τις επενδυτικές προτεραιότητες και τη διαχείριση του προϋπολογισμού είναι κρίσιμη για την προσέλκυση και διατήρηση επενδυτών."

12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Η ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων στην επικοινωνιακή στρατηγική μπορεί να βελτιώσει τη διαφάνεια και την ευκολία πρόσβασης στις πληροφορίες για το κοινό."

4. Ποια μέτρα λαμβάνονται για την αξιολόγηση και προσαρμογή του προϋπολογισμού κατά την διάρκεια μιας κρίσης;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Ενισχύουμε τη διαδικασία αναθεώρησης των δαπανών, εστιάζοντας στην προτεραιότητα των επειγόντων αναγκών και στην ανακατανομή πόρων προς τομείς υψηλής σημασίας."

2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Εφαρμόζουμε αυστηρότερους ελέγχους στις δαπάνες και αναπτύσσουμε εκτενείς δημοσιονομικές αναφορές για την καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων της κρίσης."

3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Αναπτύσσουμε σενάρια προϋπολογισμού για διάφορες περιπτώσεις κρίσης, προκειμένου να προσαρμόσουμε ταχύτατα τις δημοσιονομικές μας στρατηγικές."

4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Εντείνουμε τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων για την ανάλυση και πρόβλεψη των οικονομικών τάσεων, διευκολύνοντας την ταχεία προσαρμογή του προϋπολογισμού."
5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Προωθούμε τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην αναθεώρηση του προϋπολογισμού, διασφαλίζοντας ευρύτερη κοινωνική στήριξη."
6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Ενισχύουμε την εστίαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δαπανών, προκειμένου να διατηρήσουμε τη βιωσιμότητα των δημοσίων οικονομικών."
7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Εφαρμόζουμε ενισχυμένους ελέγχους για την αποφυγή σπατάλης και τη διασφάλιση της διαφάνειας στη χρήση των πόρων."
8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Αξιολογούμε τακτικά τις μακροοικονομικές επιπτώσεις της κρίσης, προσαρμόζοντας τις δημοσιονομικές πολιτικές για τη μεγιστοποίηση της ανάκαμψης."
9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Χρησιμοποιούμε προηγμένες αναλύσεις δεδομένων για την πρόβλεψη δημοσιονομικών αναγκών και την αποτελεσματική ανακατανομή πόρων."
10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Αναπροσαρμόζουμε τη φορολογική μας πολιτική για να ενισχύσουμε τα δημόσια έσοδα χωρίς να πλήττουμε τις ευάλωτες ομάδες."
11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Εστιάζουμε στην προώθηση των επενδύσεων και την ανάπτυξη, ως κινητήριες δυνάμεις για τη βιώσιμη ανάκαμψη και την προσαρμογή του προϋπολογισμού."
12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Αξιοποιούμε τεχνολογικές καινοτομίες για την ενίσχυση της διαφάνειας, την αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων και την ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες."

5. Ποιος είναι ο ρόλος των κριτηρίων προτεραιότητας στην διαχείριση του προϋπολογισμού σε κρίσιμες συνθήκες;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Τα κριτήρια προτεραιότητας είναι οδηγοί για τη στοχευμένη κατανομή πόρων, εξασφαλίζοντας ότι οι περιορισμένοι πόροι διατίθενται στις πιο κρίσιμες ανάγκες."

2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Σε κρίσιμες συνθήκες, τα κριτήρια προτεραιότητας βοηθούν στην αποφυγή αδιαφανών αποφάσεων και στην υποστήριξη της διαφάνειας και της λογοδοσίας."

3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Παρέχουν ένα σαφές πλαίσιο για την αξιολόγηση και την αναπροσαρμογή των δαπανών, επιτρέποντας την ευέλικτη αντίδραση σε δυναμικά μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα."

4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Είναι καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση της στρατηγικής μας προσέγγισης, διασφαλίζοντας ότι οι προσπάθειες και οι πόροι εστιάζονται στους τομείς όπου θα έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση."

5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Τα κριτήρια προτεραιότητας βοηθούν στην προστασία των κοινωνικά ευάλωτων ομάδων, διασφαλίζοντας ότι οι βασικές κοινωνικές υπηρεσίες διατηρούνται ακόμη και σε περίοδο κρίσης."

6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εξασφάλιση της αποδοτικής χρήσης των πόρων, προσανατολίζοντας την αλλοίωση προς τομείς με την υψηλότερη ανάγκη και αντίκτυπο."

7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Ενθαρρύνουν τη λογοδοσία και την υπευθυνότητα, διασφαλίζοντας ότι κάθε δαπάνη μπορεί να δικαιολογηθεί βάσει σαφώς καθορισμένων προτεραιοτήτων."

8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Παρέχουν έναν πλαίσιο για την αντικειμενική αξιολόγηση των δαπανών, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων με βάση την αναλογία κόστους-οφέλους."

9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Επιτρέπουν την ταχεία προσαρμογή της δημοσιονομικής στρατηγικής ανάλογα με την εξελισσόμενη φύση της κρίσης, διασφαλίζοντας την ευελιξία και την ανθεκτικότητα."

10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Συμβάλλουν στην κατεύθυνση της φορολογικής πολιτικής προς την υποστήριξη των πιο πιεσμένων τομέων και στην ενίσχυση της οικονομικής ανάκαμψης."

11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Ορίζουν τη βάση για την επιλογή επενδυτικών σχεδίων και πρωτοβουλιών που θα υποστηρίξουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και την απασχόληση σε περιόδους κρίσης."

12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Διευκολύνουν την ταχεία ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων που στοχεύουν στην αντιμετώπιση των πιεστικών προκλήσεων της κρίσης."

6. Πώς αναγνωρίζονται και αντιμετωπίζονται οι πιθανές ελλείψεις στον προϋπολογισμό κατά τη διάρκεια κρίσεων;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Διενεργούμε τακτικές αξιολογήσεις των δημοσιονομικών αναγκών και προσαρμόζουμε τις δαπάνες με βάση τις τρέχουσες προτεραιότητες, εξασφαλίζοντας έτσι την ευελιξία."

2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Χρησιμοποιούμε δημοσιονομικές προβλέψεις για να εντοπίσουμε πιθανές ελλείψεις και εφαρμόζουμε προληπτικά μέτρα, όπως την ενίσχυση των εσόδων ή την αναδιάρθρωση των δαπανών."

3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Αξιοποιούμε συστήματα οικονομικής πληροφόρησης για την έγκαιρη ανίχνευση δυσκολιών και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών."

4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Ενισχύουμε τη συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς για την αντιμετώπιση ελλείψεων μέσω τεχνικής βοήθειας και χρηματοδοτικής στήριξης."

5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Δημιουργούμε ένα αποθεματικό για αναπάντεχες δαπάνες, εξασφαλίζοντας ότι μπορούμε να καλύψουμε έκτακτες ανάγκες χωρίς να θέσουμε σε κίνδυνο την οικονομική σταθερότητα."
6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Εφαρμόζουμε διαδικασίες στρατηγικής αναθεώρησης για την αξιολόγηση όλων των δαπανών και την εστίαση στις πιο κρίσιμες, μειώνοντας τις λιγότερο σημαντικές."
7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Αξιολογούμε τακτικά την αποδοτικότητα των δημοσιονομικών πόρων, εφαρμόζοντας μέτρα για την αποφυγή σπατάλης και τη βελτιστοποίηση της χρήσης τους."
8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Χρησιμοποιούμε προηγμένες αναλυτικές μεθόδους για να προβλέψουμε πιθανές ελλείψεις και να σχεδιάσουμε αποτελεσματικά μέτρα αντιμετώπισης."
9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Αναπτύσσουμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης για την έγκαιρη ανίχνευση των δημοσιονομικών αποκλίσεων και την αντιμετώπιση τους πριν εξελιχθούν σε σοβαρές ελλείψεις."
10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Αναζητούμε εναλλακτικές πηγές εσόδων και εφαρμόζουμε φορολογικές προσαρμογές για την κάλυψη των ελλείψεων χωρίς να επιβαρύνουμε υπερβολικά την οικονομία."
11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Ενθαρρύνουμε την επενδυτική δραστηριότητα και την ανάπτυξη νέων οικονομικών τομέων ως μέσο για την ενίσχυση των εσόδων και τη μείωση των ελλείψεων."
12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Χρησιμοποιούμε τεχνολογικές καινοτομίες για να αυξήσουμε την αποδοτικότητα και να μειώσουμε το κόστος των δημόσιων υπηρεσιών, μειώνοντας έτσι τις πιθανές ελλείψεις."

7. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές πηγές χρηματοδότησης που εξετάζονται κατά τη διάρκεια κρίσεων;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Εστιάζουμε στην εσωτερική αναδιάρθρωση των δαπανών και στην ανακατανομή πόρων προς τις πλέον κρίσιμες ανάγκες, πριν αναζητήσουμε εξωτερική χρηματοδότηση."
2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Αξιοποιούμε διεθνείς δανειστικές ευκαιρίες και χρηματοδοτικά προγράμματα από οργανισμούς όπως ο ΔΝΤ και η Παγκόσμια Τράπεζα."
3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Εξερευνούμε την έκδοση κρατικών ομολόγων ή άλλων χρεογράφων, προσελκύνοντας επενδυτές με την προοπτική σταθερής απόδοσης."
4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Ενισχύουμε τις συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα μέσω δημόσιων-ιδιωτικών εταιρικών σχέσεων για τη χρηματοδότηση κρίσιμων έργων και υπηρεσιών."
5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Προτεραιότητα δίνεται στην αύξηση των εσόδων μέσω της βελτίωσης της φορολογικής συμμόρφωσης και της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής."
6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Εξετάζουμε την επανεξέταση και την αναστολή μη κρίσιμων έργων και δαπανών, απελευθερώνοντας πόρους για άμεσες ανάγκες."
7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Επικεντρωνόμαστε στην ενίσχυση της εσωτερικής αποδοτικότητας και την ανακατανομή υφιστάμενων πόρων προτού επιδιώξουμε νέες πηγές χρηματοδότησης."
8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Αναζητούμε την υποστήριξη από ευρωπαϊκά κονδύλια στήριξης και άλλα διεθνή χρηματοδοτικά προγράμματα που προορίζονται για κρίσεις."
9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Επιδιώκουμε την ενίσχυση των διαθέσιμων τεχνολογικών λύσεων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους των δημόσιων υπηρεσιών."
10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Αναθεωρούμε τη φορολογική πολιτική για την αύξηση των εσόδων μέσω της εισαγωγής ή της αύξησης φόρων σε υψηλά

εισοδήματα και πολυτελή αγαθά, με προσοχή στην αποφυγή επιβάρυνσης των ευάλωτων ομάδων."

11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Ενθαρρύνουμε τις ιδιωτικές επενδύσεις και τη συμμετοχή σε δημόσια-ιδιωτικές εταιρικές σχέσεις για τη χρηματοδότηση κρίσιμων έργων και υπηρεσιών."

12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Αξιοποιούμε κρατικές επιδοτήσεις και χρηματοδοτήσεις για έρευνα και ανάπτυξη, προωθώντας την καινοτομία που μπορεί να αποφέρει μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη και να βελτιώσει την αποδοτικότητα."

8. Πώς επηρεάζει η διαχείριση του προϋπολογισμού τις αποφάσεις σχετικά με την προτεραιότητα των προϋπολογισμένων προγραμμάτων;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Η ακριβής κατανόηση των διαθέσιμων πόρων μας επιτρέπει να καθορίζουμε σαφείς προτεραιότητες, διασφαλίζοντας ότι οι πιο κρίσιμες ανάγκες αντιμετωπίζονται πρώτα."

2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Η διαδικασία διαχείρισης επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης και του αντίκτυπου των προγραμμάτων, προσαρμόζοντας τις προτεραιότητες ανάλογα με τις εξελισσόμενες συνθήκες."

3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Χρησιμοποιούμε συνεχείς αναλύσεις κόστους-οφέλους για να διασφαλίσουμε ότι οι πόροι διατίθενται στα προγράμματα με τη μέγιστη προστιθέμενη αξία."

4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Η διαδικασία προϋπολογισμού ενσωματώνει στρατηγική σκέψη για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των προγραμμάτων, εστιάζοντας στην προτεραιοποίηση εκείνων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή."

5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Επιδιώκουμε τη δημιουργία ενός ισορροπημένου προϋπολογισμού που αντικατοπτρίζει τόσο τις άμεσες όσο και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες, βάζοντας στο επίκεντρο την ανθρώπινη ασφάλεια και την πρόοδο."

6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Αναλύουμε τις διαθέσιμες πηγές και τις ανάγκες, δίνοντας προτεραιότητα στα προγράμματα που εξασφαλίζουν τη βασική υποστήριξη και την υγεία των πολιτών."

7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Διασφαλίζουμε την υπεύθυνη διαχείριση των πόρων, επικεντρώνοντας στην αποφυγή σπατάλης και στην αξιοποίηση κάθε ευρώ για την υποστήριξη των πλέον επειγόντων προγραμμάτων."

8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Εφαρμόζουμε μια δυναμική προσέγγιση στη διαχείριση του προϋπολογισμού, αναπροσαρμόζοντας τακτικά τις προτεραιότητες ανάλογα με την αλλαγή των συνθηκών και των αναγκών."

9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Χρησιμοποιούμε δεδομένα και αναλύσεις για να προσδιορίσουμε τις πιο σημαντικές περιοχές επένδυσης, διασφαλίζοντας ότι οι πόροι διοχετεύονται στις περιοχές όπου θα έχουν το μέγιστο αντίκτυπο."

10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Η προσεκτική ανάλυση των δημοσιονομικών προκλήσεων μας επιτρέπει να κατανείμουμε πόρους με τρόπο που ενισχύει την κοινωνική συνοχή και την οικονομική ανάκαμψη."

11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Προωθούμε προγράμματα που ενισχύουν την ανάπτυξη και την καινοτομία, θεωρώντας τα ως καταλυτικούς παράγοντες για την υπέρβαση της κρίσης και την εδραίωση μιας σταθερής ανάκαμψης."

12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Δίνουμε προτεραιότητα στις επενδύσεις σε τεχνολογία και ψηφιακή μετάβαση, θεωρώντας ότι αυτές οι περιοχές θα προσφέρουν τα μέγιστα οφέλη στην παρούσα και στις μελλοντικές γενιές."

9. Ποια μέτρα λαμβάνονται για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των προϋπολογισμένων προγραμμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Αναθεωρούμε τακτικά τις προτεραιότητες και αναδιαρθρώνουμε τις δαπάνες, διασφαλίζοντας ότι οι πόροι στοχεύουν στα πιο κρίσιμα προγράμματα."

2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Εντείνουμε την εποπτεία και τον έλεγχο των δαπανών, εξασφαλίζοντας ότι κάθε ευρώ δαπανάται με τη μέγιστη αποδοτικότητα."
3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Αναπτύσσουμε συστήματα προβλέψεων για την ανίχνευση και αντιμετώπιση πιθανών χρηματοδοτικών ελλείψεων εγκαίρως."
4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Προωθούμε τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών για την ενίσχυση της κοινωνικής στήριξης και της αποδοχής των δύσκολων αποφάσεων."
5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Διερευνούμε εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένων διεθνών χορηγιών και δανείων, για να διατηρήσουμε τη ροή πόρων προς τα προγράμματα."
6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Εφαρμόζουμε αυστηρά κριτήρια αξιολόγησης για την προτεραιοποίηση των προγραμμάτων, εστιάζοντας στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και τον κοινωνικό αντίκτυπο."
7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Ενισχύουμε τις διαδικασίες δημοσιονομικής λογοδοσίας, εξασφαλίζοντας ότι η χρηματοδότηση και οι πόροι χρησιμοποιούνται αποδοτικά."
8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Αναζητούμε την αναδιάρθρωση ή την προσωρινή αναστολή μη κρίσιμων προγραμμάτων για την επανεκκίνηση όταν οι πόροι είναι πιο διαθέσιμοι."
9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Αξιοποιούμε τεχνολογίες και προηγμένες αναλύσεις για την καλύτερη κατανόηση και προσαρμογή των προγραμμάτων στις δυναμικά αλλαγμένες συνθήκες."
10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Εξετάζουμε την προσαρμογή των φορολογικών πολιτικών για την ενίσχυση των δημόσιων εσόδων, εξασφαλίζοντας τη στήριξη των ζωτικών προγραμμάτων."

11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Προωθούμε τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα για την ανάπτυξη και χρηματοδότηση προγραμμάτων που μπορούν να συνεισφέρουν στην οικονομική ανάκαμψη."

12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Διερευνούμε την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων και τεχνολογιών για την εξοικονόμηση κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητας στα προγράμματα, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά τους."

10. Πώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των μέτρων που λαμβάνονται για τη διαχείριση του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων;

1. Γιάννης, Επικεφαλής Διεύθυνσης Προϋπολογισμού: "Χρησιμοποιούμε ποσοτικούς δείκτες, όπως η αναλογία των δαπανών προς τα αποτελέσματα, για να αξιολογήσουμε την αποδοτικότητα των δράσεων μας."

2. Δημήτρης, Διευθυντής Δημοσιονομικών Αναφορών: "Εφαρμόζουμε συστήματα αξιολόγησης βασισμένα σε KPIs (Κρίσιμους Δείκτες Απόδοσης) για την ακριβή μέτρηση της επίδρασης των μέτρων στην οικονομική σταθερότητα."

3. Νίκος, Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού: "Αναλύουμε τη σχέση κόστους-οφέλους των επενδύσεων και των προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν, εξετάζοντας τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην οικονομία."

4. Αλέξανδρος, Σύμβουλος Οικονομικής Στρατηγικής: "Χρησιμοποιούμε προηγμένες αναλύσεις δεδομένων και μοντελοποίηση για να προβλέψουμε και να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα των πολιτικών μας."

5. Μαρία, Διευθύντρια Εκτελεστικού Προγραμματισμού: "Αξιολογούμε την ικανοποίηση των πολιτών και την πρόοδο προς τους στόχους μέσω δημοσκοπήσεων και ανατροφοδότησης, ως βασικούς δείκτες αποτελεσματικότητας."

6. Ελένη, Επικεφαλής Σχεδιασμού Πόρων: "Επικεντρωνόμαστε στην παρακολούθηση των οικονομικών δεικτών, όπως το ΑΕΠ και τον πληθωρισμό, για να καταλάβουμε την ευρύτερη επίδραση των μέτρων μας."

7. Άννα, Υπεύθυνη Δημοσιονομικής Συμμόρφωσης: "Ενισχύουμε τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις δημοσιονομικές πολιτικές και την αποφυγή ανεπιθύμητων διαρροών πόρων."
8. Δέσποινα, Σύμβουλος Οικονομικών Αναλύσεων: "Αναπτύσσουμε ένα σύστημα δεικτών απόδοσης που περιλαμβάνει οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια για την αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας των δράσεων μας."
9. Σοφία, Επικεφαλής Στρατηγικής Πληροφοριών: "Ενσωματώνουμε τεχνολογικές λύσεις για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντάς μας να προσαρμόζουμε τακτικά τις στρατηγικές μας."
10. Χριστίνα, Διευθύντρια Φορολογικής Πολιτικής: "Μετρούμε την αποδοτικότητα των φορολογικών μέτρων μέσω της εκτίμησης των εσόδων σε σχέση με τις προβλέψεις και την επίδραση στην οικονομική ανάπτυξη."
11. Ιωάννα, Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Επενδύσεων: "Αξιολογούμε την επίδραση των επενδυτικών προγραμμάτων στην ανάπτυξη, μετρώντας την αύξηση της απασχόλησης, της παραγωγικότητας και του εισοδήματος."
12. Κατερίνα, Επικεφαλής Καινοτομίας και Τεχνολογίας: "Αξιολογούμε την αποτελεσματικότητα των τεχνολογικών επενδύσεων μέσω της βελτίωσης της υπηρεσιακής παροχής και της μείωσης των λειτουργικών δαπανών."