

**T.C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**MUNZUR**  
ÜNİVERSİTESİ  
2008

**KAMU BÜTÇESİ VE İŞLETME BÜTÇESİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**  
**Murat ÜNLÜ**

**Anabilim Dalı: Genel İşletme**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğrt. Üyesi Zülkif YALÇIN**

**TUNCELİ - 2021**

**T.C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**KAMU BÜTÇESİ VE İŞLETME BÜTÇESİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Murat ÜNLÜ**  
**(20180100101)**

**Anabilim Dalı: Genel İşletme**

**DANIŞMAN**

**Dr.Öğr.Üyesi Zülkif YALÇIN**

**TUNCELİ - 2021**

T.C.  
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KAMU BÜTÇESİ VE İŞLETME BÜTÇESİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**Murat ÜNLÜ**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**GENEL İŞLETME ANABİLİM DALI**

Bu tez / / 2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

**İmza:.....**

**İmza:.....**

**İmza:.....**

Prof. Dr. Yusuf Cahit  
ÇUKACI  
(İnönü Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Zülkif  
YALÇIN  
(Munzur Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi  
Ömer Sezai ŞENEL  
(Munzur Üniversitesi)

**BAŞKAN**

**DANIŞMAN**

**ÜYE**

Bu tez, Enstitümüz Genel İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Murat KORUNUR  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu seminerde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu”ndaki hükümlere tabidir.

24/ 05/2021

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza  
Murat ÜNLÜ

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Zülkif YALÇIN

## TEŞEKKÜR

Tez hazırlama dönemim boyunca, motivasyonumu arttırmak için verdiği manevi desteklerden ve bana kazandırdığı tecrübelerden dolayı beni yönlendiren, kıymetli hocam ve danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Zülkif YALÇIN'a ve muhasebe bilgilerini benimle paylaşan Munzur Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına teşekkürü borç bilirim.

**Murat ÜNLÜ**  
**TUNCELİ - 2021**



## İÇİNDEKİLER

|                                                                   |      |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....                  | I    |
| TEŞEKKÜR .....                                                    | II   |
| İÇİNDEKİLER.....                                                  | III  |
| TABLOLİSTESİ.....                                                 | VI   |
| ÖZET.....                                                         | VII  |
| ABSTRACT.....                                                     | VIII |
| 1.GİRİŞ.....                                                      | 1    |
| 2. BÜTÇE KAVRAMI .....                                            | 2    |
| 2.1. Bütçe Kavramı ve Bütçenin Gelişimi.....                      | 2    |
| 2.2. Türkiye ve Dünyada Bütçe Hakkı ve Gelişimi.....              | 3    |
| 2.3. Bütçe Fonksiyonları.....                                     | 4    |
| 2.3.1. Klasik bütçe fonksiyonu .....                              | 5    |
| 2.3.1.1. Bütçenin mali-ekonomik fonksiyonu .....                  | 5    |
| 2.3.1.2. Bütçenin İktisadi Fonksiyonu .....                       | 5    |
| 2.3.1.3. Bütçenin Hukuki Fonksiyonu .....                         | 6    |
| 2.3.1.4. Bütçenin Siyasi fonksiyonu .....                         | 6    |
| 2.3.1.5. Bütçenin Denetim fonksiyonu .....                        | 7    |
| 2.3.2. Bütçenin Modern Fonksiyonları.....                         | 7    |
| 2.3.2.1. Bütçenin Ekonomide Kalkınmayı Sağlama Fonksiyonu.....    | 7    |
| 2.3.2.2. Bütçenin Konjonktür Fonksiyonu .....                     | 8    |
| 2.3.2.3. Bütçenin Optimum Kaynak Tahsisi Sağlama Fonksiyonu.....  | 8    |
| 2.3.2.4. Bütçenin Gelir Dağılımını Düzeltme Fonksiyonu.....       | 8    |
| 2.3.2.5. Bütçenin İstikrar Yaratma Fonksiyonu .....               | 9    |
| 3. DEVLET BÜTÇESİ .....                                           | 10   |
| 3.1. Bütçe İlkeleri .....                                         | 10   |
| 3.1.1. Genellik İlkesi .....                                      | 11   |
| 3.1.2. Birlik İlkesi.....                                         | 11   |
| 3.1.3. Açıklık İlkesi, Doğruluk ve Mali Saydamlık İlkesi.....     | 12   |
| 3.1.4 .Yıllık Olma İlkesi .....                                   | 13   |
| 3.1.5 .Onama (Ön İzin) İlkesi .....                               | 13   |
| 3.1.6. Bütçenin Denkliği İlkesi.....                              | 14   |
| 3.2. Bütçe Sistemleri.....                                        | 14   |
| 3.2.1. Performans Bütçe Sistemi .....                             | 14   |
| 3.2.2. Geleneksel Bütçeleme .....                                 | 15   |
| 3.2.3. Torba Bütçe .....                                          | 15   |
| 3.2.4. Program Bütçe .....                                        | 16   |
| 3.2.5. Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi.....            | 16   |
| 3.2.6. Sıfır Tabanlı Bütçe .....                                  | 16   |
| 3.3. Bütçe Hazırlama Rehberi.....                                 | 17   |
| 3.4.Bütçenin Onaylanması.....                                     | 17   |
| 3.5. Örnek Bütçe Uygulaması Munzur Üniversitesi .....             | 18   |
| 3.5.1.Gider Hesapları.....                                        | 19   |
| 3.5.1.1.Personel Giderleri .....                                  | 19   |
| 3.5.1.2.Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Pirimi Giderleri ..... | 20   |
| 3.5.1.3.Mal ve Hizmet Alımı Giderleri .....                       | 21   |
| 3.5.1.4.Cari Transferler.....                                     | 23   |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5.1.5. Gelirlerin Ret ve İadesinden Kaynaklanan Giderler.....             | 23        |
| 3.5.1.6. Amortisman Giderleri.....                                          | 23        |
| 3.5.1.7. İlk Madde ve Malzeme Giderleri .....                               | 23        |
| 3.5.1.8. Silinen Alacaklardan Kaynaklanan Giderler .....                    | 23        |
| 3.5.1.9. Diğer Giderler.....                                                | 24        |
| 3.5.2. Gelir Hesabı.....                                                    | 24        |
| 3.5.2.1. Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri .....                               | 24        |
| 3.5.2.2. Alınan Bağış ve Yardımlar İle Özel Gelirler.....                   | 24        |
| 3.5.2.3. Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri .....                               | 24        |
| <b>4.İŞLETME BÜTÇESİ .....</b>                                              | <b>27</b> |
| 4.1. İşletme Bütçesi Kavramı .....                                          | 27        |
| 4.2. İşletmelerde Bütçelemenin Amaçları .....                               | 28        |
| 4.2.1. Planlama .....                                                       | 29        |
| 4.2.2. Koordinasyon .....                                                   | 29        |
| 4.2.3. Kontrol.....                                                         | 29        |
| 4.2.4. Harekete Geçme .....                                                 | 30        |
| 4.2.5. Örgütlenme .....                                                     | 30        |
| 4.3. İşletme Bütçelerinin Temel Prensip ve İlkeleri .....                   | 30        |
| 4.3.1. Yönetimin Desteği Prensibi.....                                      | 31        |
| 4.3.2 Örgütsel Uyum Prensibi .....                                          | 31        |
| 4.3.3. Katılımcılık Prensibi.....                                           | 32        |
| 4.3.4. Sorumluluk Muhasebesi Prensibi .....                                 | 32        |
| 4.3.5. Gerçekçilik Prensibi .....                                           | 33        |
| 4.3.6 Esnek Uygulama Prensibi.....                                          | 33        |
| 4.3.7. İzleme Prensibi .....                                                | 33        |
| 4.4. İşletme Bütçelerinin Türleri .....                                     | 34        |
| 4.4.1. Konuları Açısından.....                                              | 35        |
| 4.4.2. Sorunları İnceleyiş Açısından.....                                   | 35        |
| 4.4.3. Amaçları Açısından .....                                             | 35        |
| 4.4.4. Teknik Yapıları Açısından.....                                       | 35        |
| 4.4.5. Temel Alınan Rakam Açısından .....                                   | 36        |
| 4.4.6. Rakamların Niteliği Açısından .....                                  | 36        |
| 4.5. Bütçeleme Süreci.....                                                  | 36        |
| 4.5.1. Satış Bütçesi .....                                                  | 37        |
| 4.5.2. Üretim Bütçesi.....                                                  | 38        |
| 4.5.3. Direkt İşçilik Bütçesi.....                                          | 39        |
| 4.5.4. Satış Maliyetleri Bütçesi.....                                       | 39        |
| 4.5.5. Faaliyet Giderleri Bütçesi.....                                      | 40        |
| 4.5.6. Yatırım Bütçesi.....                                                 | 40        |
| 4.5.7. Nakit Bütçesi .....                                                  | 41        |
| 4.5.8. Bütçelenmiş Bilanço.....                                             | 42        |
| 4.5.9. Proforma Bilanço.....                                                | 42        |
| 4.6. İşletme Bütçesi Hazırlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar ..... | 42        |
| 4.7. Bütçelerin İşletmelere Sağladığı Başlıca Yararlar.....                 | 43        |
| 4.8. İşletme Bütçesini Hazırlayacak Organ .....                             | 43        |
| 4.8.1. Bütçe Komitesi .....                                                 | 44        |
| 4.8.2. Bütçe Bölümü .....                                                   | 44        |
| 4.9. Bütçe El Kitabı .....                                                  | 44        |
| 4.10. İşletme Bütçe Dönemi .....                                            | 45        |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.11.Uzun Süreli Bütçeler .....                                       | 46        |
| 4.12.Kısa Süreli Bütçeler.....                                        | 46        |
| 4.13.İşletme Genel Bütçesinin Oluşturulması .....                     | 46        |
| 4.13.1.Genel Hedeflerin Belirlenmesi .....                            | 47        |
| 4.13.2.İşletme Bölüm Bütçelerinin Hazırlanması .....                  | 47        |
| 4.13.3.Bütçe taslaklarının oluşturulması .....                        | 47        |
| 4.14. Bütçenin Onayı .....                                            | 48        |
| 4.15. İşletme Bütçelerinin Uygulanmasına Yönelik Uygulama Örneği..... | 48        |
| <b>5. BÜTÇELERİN KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>                          | <b>60</b> |
| 5.1. Zaman Yönünden Karşılaştırılması.....                            | 60        |
| 5.2. Hazırlanış Çeşitlerine göre karşılaştırılması.....               | 60        |
| 5.3. Onaylanma yönünden Karşılaştırılması.....                        | 63        |
| 5.4. İlkeleri Yönünden Karşılaştırılması .....                        | 64        |
| <b>6.SONUÇ VE ÖNERİ .....</b>                                         | <b>69</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                                                 | <b>71</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                 | <b>73</b> |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.1.</b> Bütçenin Fonksiyonları .....                                         | 5  |
| <b>Tablo 3.1.</b> Personel Giderleri .....                                             | 19 |
| <b>Tablo 3.2.</b> Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Pirimi Giderleri Tablosu .....    | 20 |
| <b>Tablo 3.3.</b> Mal ve Hizmet Alımı Giderleri Tablosu.....                           | 21 |
| <b>Tablo 3.4.</b> Cari Transferler Tablosu.....                                        | 23 |
| <b>Tablo 4.1.</b> İşletme Bütçelerinin Sınıflandırılması.....                          | 34 |
| <b>Tablo 4.2.</b> A İşletmesi Satış Bütçesi .....                                      | 38 |
| <b>Tablo 4.3.</b> A işletmesinin Üretim Bütçesi.....                                   | 39 |
| <b>Tablo 4.4.</b> A işletmesi Yatırım Bütçesi 2009 Yılı .....                          | 41 |
| <b>Tablo 4.5.</b> N işletmesine ait satış bütçesi.....                                 | 50 |
| <b>Tablo 4.6.</b> N İşletmesine Ait Üretim Bütçesi.....                                | 50 |
| <b>Tablo 4.7.</b> N İşletmesinin Direkt Hammadde Kullanımı ve Satın Alma Bütçesi ..... | 51 |
| <b>Tablo 4.8.</b> N İşletmesi Direkt İşçilik Bütçesi.....                              | 52 |
| <b>Tablo 4.9.</b> N İşletmesine Ait Genel Üretim Maliyeti ve Nakit Çıkış Bütçesi ..... | 52 |
| <b>Tablo 4.10.</b> N İşletmesine Ait Dönem Sonu Mamul Stok Bütçe.....                  | 53 |
| <b>Tablo 4.11.</b> N İşletmesi Dönem Sonu Stok Bütçesi Her Dönem İçin .....            | 54 |
| <b>Tablo 4.12.</b> N İşletmesine Ait Pazarlama ve Yönetim Gideri Bütçesi .....         | 55 |
| <b>Tablo 4.13.</b> Nakit Girişleri .....                                               | 56 |
| <b>Tablo 4.14.</b> N İşletmesi Nakit Çıkışları .....                                   | 57 |
| <b>Tablo 4.15.</b> N İşletmesi Nakit Bütçesi .....                                     | 58 |
| <b>Tablo 5.1.</b> Zaman Yönünden Karşılaştırılması .....                               | 60 |
| <b>Tablo 5.2.</b> Hazırlanış Çeşitlerine göre karşılaştırılması.....                   | 63 |
| <b>Tablo 5.3.</b> Onaylanma yönünden Karşılaştırılması .....                           | 64 |
| <b>Tablo 5.4.</b> İlkeleri Yönünden Karşılaştırılması.....                             | 67 |
| <b>Tablo 5.5</b> Kamu Bütçesi ve İşletme Bütçesinin Karşılaştırılması .....            | 68 |

## ÖZET

Bu tez çalışmasındaki amaç bütçe tanımlandıktan ve açıklandıktan sonra sırasıyla devlet bütçesi ve işletme bütçesini birer örnek uygulamayla anlatmak ve arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarmaktır. İşletme bütçesinde yapmış olduğum N İşletmesi (gerçek bir kişiliği olmayan sadece tezimiz için oluşturulmuş sembolik bir işletmedir). İşletme bütçesi ile işletme bütçelerinin nasıl yapılacağı ve hangi aşamalar ile yıllık bir bütçe oluşturulacağı açıklanmıştır.

İşletme bütçesinde yapmış olduğumuz örnek uygulamada bazı sapmalar meydana gelmiştir. Ancak bazı sapmalar olsa da bir sonraki yıl veya diğer dönemlerde bütçeleme yapmanın işletmelerin kar, borç ödeme, stok devir hızı, direkt işçilik maliyeti, satın alma hesaplamalarını daha gerçekçi ve doğru bir şekilde yapmasını ve işletmenin birimleri arasındaki otokontrolünde bütçe sayesinde daha uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar.

Devlet bütçesinde vermiş olduğumuz Munzur Üniversitesine ait örnek bütçe uygulamasında ise kamuda ki bir kurumda bütçe işlemlerinin nasıl uygulandığı bütçeleme işleminin nasıl oluşturulduğu hangi aşamalardan geçtiği anlatılmıştır. Üniversite örneğinde öncelikle gider tahminlerinin yapılmış ve sonra yıl içerisinde ne kadar bir giderin olacağı belirlenmiştir. Sonrada uygun ekonomik kodlara belirlenen tutarlar talep edilmiş ve tertiplere Kurumsal Başlangıç Ödeneği olarak eklenmiştir. Kurum yıl içerisinde gelen bu tutarları kullanmış kalan tutarlar ise tablo sonlarında olduğu gibi kalan ödenek olarak belirtmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bütçe, İşletme Bütçesi, Kamu Bütçesi

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis is to explain the state budget and the operating budget, respectively, with a sample application and reveal the similarities and differences between them after the budget is defined and explained. Business N that I did in the business budget (it is a symbolic business created just for our thesis without a real personality). It has been explained how the operating budget and operating budgets will be made and with what stages an annual budget will be created.

Some deviations have occurred in the sample application we have made in the operating budget. However, even if there are some deviations, budgeting in the next year or other periods enables businesses to make more realistic and accurate calculations of profit, debt payment, stock turnover, direct labor cost, and to be carried out more harmoniously thanks to the budget in the auto-control between the units of the enterprise. .

In the sample budget application of Munzur University, which we have given in the state budget, it is explained how the budgeting process is implemented in an institution in the public, how the budgeting process is formed and the stages it goes through. In the case of the university, firstly, the expenditure estimates were made and then it was determined how much the expenditure would be in the year. Subsequently, the amounts determined in the appropriate economic codes were requested and added as Institutional Initial Allowance to the schemes. The institution used these amounts received during the year and stated the remaining amounts as the remaining allowance as at the end of the table.

**Key Words:** Budget, Operating Budget, Public Budget

## 1. GİRİŞ

Bütçe belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları belirten ve usulüne uygun bir şekilde onaylanan ve yürürlüğe konulan yasal bir belgedir. Devlet bütçesi, hükümetin tarafından hazırlanan yıllık bir programdır. Devlet bütçesi, her ülkede maliye politikasının temel aracıdır. Devlet bütçesini hazırlamak, birincil işlevi kamu mallarını finanse etmek olan hükümetin en önemli görevidir.

Kamu bütçesini tanımlayacak olursak; *“bütçe, halkın gereksinimlerini yerine getiren yönetim planı, iktisadi politikaların bir aracı, hükümetin kamu fonlarını nasıl kullanacağına dair meclise ve halka sunduğu mali bir rapor, tavsiyeleri eyleme çevirecek meclis kararlarının alınması için bir istek, ulusal hedefleri ve onlara ilişkin verileri incelemek için bir araya getirilen bir belge ve hükümet programlarının daha verimli ve etkin bir şekilde icrasını mümkün kılan bir araçtır”* diyebiliriz.

İşletme bütçeleri, işletme planlama fonksiyonunun bir parçası olup, işletmelerin belirlenmiş amaçlarının oluşturulmasında ve sürdürülmesinde yararlanılan araçlardır.

Bu çalışmamızda bütçenin tanımı ve kavramı anlatıldıktan sonra, birinci kısımda devlet bütçesi nedir, devlet bütçesinin özellikleri, devlet bütçesinin kabul edilme süreci, devlet bütçesinin ilkeleri ve bütçe çeşitleri anlatılacak olup bir uygulama örneğiyle devlet bütçesi anlatılacaktır.

İkinci kısımda kısa bir şekilde işletmenin ne olduğu anlatıldıktan sonra işletme bütçesi nedir, işletme bütçesinin alınma süreci, işletme bütçesinin çeşitleri, işletme bütçesinin işletmeye sağladığı fayda ve zararlar, işletme bütçesinin ilkeleri konusu üzerinde durulacak ve son olarak örnek bir işletme bütçe uygulaması yapılacaktır.

Üçüncü kısımda ise devlet bütçesi ve işletme bütçesinin karşılaştırılması bir tablo yardımıyla yapılacaktır. Nihayetinde işletme bütçeleri ve devlet bütçesinin benzerlikleri ve farklılıkları üzerinde durulacaktır. Bu çalışmada işletme bütçesi, Devlet bütçesi basit bir biçimde gösterilmiş olup bu bütçeler arasındaki farklar ve benzerlikler sade bir şekilde anlatılmıştır.

## 2. BÜTÇE KAVRAMI

### 2.1. Bütçe Kavramı ve Bütçenin Gelişimi

Bütçe, parasal olarak ölçülen, belirli bir süreden önce hazırlanan ve onaylanan, genellikle planlanan geliri veya o dönemde yapılacak harcamaları ve belirli bir hedefe ulaşmak için kullanılacak sermayeyi gösteren bir plandır. Bütçeler dönem başlamadan hazırlanır ve üst yönetim tarafından onaylanır.

Bütçenin hazırlanıp kullanıldığı dönem olan bütçe dönemi, kontrol dönemlerine bölünebilir. Çoğu kuruluştaki bütçe dönemi, muhasebe referans dönemine eşit olarak 12 aydır. Bir kuruluştaki bulunan hemen hemen her hesap için bir bütçe vardır. Bütçe bir plan ve kontrol unsurudur.

Bütçe latince bir kelime olmakla birlikte zaman içinde bütün Avrupa dillerinde yer almıştır. Bütçenin günümüzdeki anlamını 17 yy. ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bütçenin tanımı üzerinde birden çok tanım yapılmıştır. Bazı tanımlar şunlardır: “31 Mart 1862 tarihli Fransız kamusal muhasebe yasası; devletin ve aynı kurallara göre yönetilen kamu idarelerinin yıllık gelir ve gider tarihlerini öngörüp yasalaştıran bir kanundur” (Gürsoy, 1980;3).

1982 Anayasasının 161 inci maddesi, bütçenin hazırlanması ve uygulanmasını belirler. Buna göre “Devlet ve kamu iktisadi teşebbüsleri dışındaki kamu tüzel kişilerinin harcamaları, yıllık bütçelerle yapılır.” 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim Ve Kontrol Kanunun 3 üncü maddesinde bütçeyi belirli bir dönemde ki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belgeyi bütçe olarak tanımlamaktadır. (Gürsoy, 1980:4 aktaran Temelli, 2007:4-6)

Yukarıda yapılan bütçe tanımları sonucu varılan ortak noktalar şöyledir;

- Gelecek dönemlere dair öngörülerin tamamlanması gerekir
- Bütçenin tamamlandıktan sonra meclis tarafından onaylanması
- Yasalaşmasının ardından yasamanın kabulünden geçmesi
- Bütçenin mali politika için bir araç olması
- Bütçeye eklenen hükümlerle savaş sürelerinde bütçe içerisinde yapılacak harcamaların değiştirilmesi.

## 2.2. Türkiye ve dünyada bütçe hakkı ve gelişimi

Gürsoy (1980) bütçe hakkı hakkında şunları söylemiştir; (Gürsoy, 1980;56).

*“Bütçe hakkı devlet giderlerinin beraberinde meydana getirdiği birey üzerine konulan yükümlülükler nedeniyle ortaya atılmıştır. Başka bir ifadeyle hükmeden giderlerini keyfi isteklerine göre yükseltirse bu durumun kişiye daha çok, daha ağır yükümlülük getirdiğini gördüğü için halk bu konuya odaklanmaya başlar. Halkın bu durum karşı ilk tepkisi de hükümdara nereye, ne kadar, neden harcayacaksın bize açıkla ve bize danış biçiminde olmuştur. Bütçe hakkının içinde vergilenmede vardır ama devlet işlerinin yürütülmesinde halkın söz sahibi olmasını ya da krallıktan Cumhuriyete geçişi, demokratik yönetim biçiminin yerleşmesine, bütçenin kurumlaşması yol açtığı için zamanla bütçe hakkı deyimi yerleşmiş ve bu deyim her türlü mali aracın konulmasının ve kullanılmasının halk temsilcileri tarafından denetimini ifade eder hale gelmiştir”*

Bütün dünyadaki demokrasi hareketlerinde bir dönüm noktası olan antlaşma, Manga Carta anlaşmasıdır. Manga Carta’yı bu derece önemli olmasını sağlayan anlaşmanın 12. Maddesi şu şekildedir; (Akın, 2004; 125–126 aktaran Temelli, 2007:4-6).

*“Hükümdar kendini esaretten kurtarmak, oğluna asalet unvanı vermek, bir defaya mahsus olmak üzere büyük kızını evlendirmek için halktan vergi toplayabilir. Bu durum dışında, ancak Commun Council karar alırsa vatandaş vergi öder. Halkı vergi demeye davet eden irade, ister kraldan, ister genel meclisten gelsin, yükleneceği yük makul ve mutedil olmak gerekir”*

Edizdoğan (2005) da İngiltere’ye göre Bütçeyi yorumlamıştır; (Edizdoğan, 2005;21 aktaran Temelli, 2007:4-6).

*“Günümüzde kullanılan anlam itibarıyla bütçe, ilk kez İngiltere’de 1822 yılından beri kullanılmaya başlanmıştır. İngiltere’de bütçe 1822 yılında Hazine Bakanı “Challenger of Exchequer” tarafında parlamentoya sunulmuştur. İngiliz devlet adamı Gladstone ilk olarak bütçeyi bir tek devletin gelir ve gider tahminlerini içeren kuru bir mali doküman olmaktan çıkarıp ona halkın milli bütçesi olma özelliği kazandırmıştır. Böylece bütçe genel politikanın ve ekonomi politikasının bir aracı olarak kabul edilmeye başlanmıştır”*

Feyzioğlu (1981) ise Bütçeyi Fransa’daki ekonomik duruma göre yorumlamıştır; (Feyzioğlu,1981;21 aktaran Temelli, 2007:4-6)

*“Fransa’da temel olan kralın malikâne gelirleriyle ülkeyi yönetmesidir. Kral, ancak savaş ve benzeri olağanüstü dönemlerde halktan vergi toplardı. Kralın vergi toplayabilmesi 14. yy.da halk meclislerinin onayıyla yapılabilir olmuştur. Fransa’nın 1789 devrimine kadar koyu bir baskı içinde*

*olmasına karşın, toplumun isteği olmadan vergi alınamaz, kanaati Fransa'da daima korundu. İlk Fransa bütçesi 1816 tarihli'dir. 1814 tarihli anayasa bütçeye dair bir hüküm ihtiva etmemekle beraber yenileme devrinde hükümetler gelir ve gider beyanlarını yasama organlarına sunmaya başlamışlardır. Bu beyanların onaylanmasıyla bütçe o yılın mali kanunu niteliğini kazanıyordu ”*

Türkiye'deki Bütçe sistemi Fransa'dan çok İngiltere'den daha fazla etkilenmiştir. Bu konuda Bülbül, Ejder ve Şahan (2005) şunları söylemişlerdir; (Bülbül, Ejder, Şahan, 2005;5 aktaran Temelli, 2007:4-6)

*“Türkiye’de bütçe ve bütçe hakkı Tanzimat fermanına kadar batılı anlamda hiçbir şekilde konu edilmemiştir. Tanzimat fermanı sonrası çıkarılan 1855 “hazine-i celile muvazene defterinin sureti tanzimine dair nizamname’si Türkiye de bütçe ve bütçe hakkının gelişimine dair ilk gelişme olsa da bu nizamname gerçek anlamda bütçe ile ilgili sadece bir tüzüktür. Bütçe hakkının gelişimine ilişkin ilk adım 1876 kanuni esasi diğer bir ifadeyle ilk anayasa ile gerçekleşmiştir. 1876 anayasası, vergilerin ancak kanunla ve herkesin ödeme gücüne göre alınacağı; bütçenin devletin tahmini gelir ve giderlerini gösteren bir kanun olduğunu; gelir ve giderlerin yıllık bölümler itibariyle onaya tabi olacağını belirtmiş ve kesin hesap kanununa dair hükümler koymuştur. 1908’de ilan edilen II. Meşrutiyet ile birlikte bütçe hakkında değişim olmuştur. Bu dönemde Sayıştay yeniden düzenlenmiş, Fransa’da uygulanan bütçe sistemi ülkemize taşıyan Muhasebe-i umumiye kanunu kabul edilmiş ve bütçenin 6 hazırlanış, uygulanış ve denetimine ilişkin usul ve esaslara kanuni dayanak getirilmiştir”*

Cumhuriyet dönemmizde ise Temelli (2007) aşağıdaki yorumları yapmıştır; (Temelli, 2007:4-6)

*“Cumhuriyet dönemi sırasında uygulanan 1924, 1961, 1982 anayasalarında devlet muhasebesi açısından 1050 sayılı genel muhasebe kanunu uygulanmıştır. 1961 anayasası ile bütçelemeye yardımcı DPT gibi bir kuruluş kurulmuş. Sayıştay ve maliye bakanlığı teşkilat kanunlarında da değişikliklere gidilmiş ve bütçenin o zaman ki gelişmelere uyarlanmasına çalışılmıştır. Avrupa birliğine giriş çabalarının artması ve birlik müktesebatına uymak amacıyla yeni bir bütçeleme kanunu hazırlanma gereği duyulmuştur.”*

### **2.3. Bütçe Fonksiyonları**

Toplum ve birey bakımından çok önemli olan kamu hizmetlerini sağlayabilmek için yapacağı harcamaları ve gelir gider dengesini devlet bütçe sayesinde belirler. Bu nedenle bütçe toplum hayatı için önemlidir. Toplum hayatını belirleyen çeşitli yönlerin

karşılanması için bütçenin de çeşitli fonksiyonları vardır. Tablo 2.1 de bütçe fonksiyonları gösterilmiştir. (Osman Pehlivan Devlet Bütçesi s.68-69)

**Tablo 2.1** Bütçenin Fonksiyonları

| <b>Bütçenin Klasik Fonksiyonları</b> | <b>Bütçenin Modern Fonksiyonları</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Ekonomik fonksiyon                   | Konjonktür fonksiyonu                |
| İktisat fonksiyon                    | Kalkınma fonksiyonu                  |
| Politik fonksiyon                    | Kaynak tahsisi fonksiyonu            |
| Hukuki fonksiyon                     | Gelir dağılımını düzeltme fonksiyonu |
| Denetim fonksiyonu                   | İstikrar fonksiyonu                  |

### **2.3.1. Klasik bütçe fonksiyonları**

Bu fonksiyonlar bütçenin yapması gereken temel görevlerini belirtir. Diğer bir söylemle klasik bütçe fonksiyonları bütçenin olmazsa olmaz olarak bilinen görevleridir. Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi klasik bütçe fonksiyonları beş temel alt başlıkta incelenmektedir. (Osman Pehlivan Devlet Bütçesi s.68-69)

#### **2.3.1.1. Bütçenin mali-ekonomik fonksiyonu**

Bütçe kamunun veya işletmenin dönem ya da yıl boyunca yaptıkları gelir ve giderlerin eşitliğini sağlamak için bir araçtır.

Kamu hizmetlerinin ve ihtiyaçlarının yapılması için gerek duyulan gelir kaynakları bütçe sayesinde elde edilir ve bu gelirin harcanması da yine bütçe sayesinde olur. Bütçenin mali ya da ekonomik fonksiyonu, bir yandan hizmetler için gerekli parasal kaynakların toplanmasını sağlamak diğer taraftan da toplanan bu kaynakların gerekli harcamalar için yapılmasına yetki vermektir.

#### **2.3.1.2. Bütçenin iktisadi fonksiyonu**

Kamunun iktisadi amaçlarını yerine getirmek üzere bütçeyi bir araç olarak kullanması olarak tanımlanan bir fonksiyondur. Devletin ana iktisadi amaçları; ekonomik

büyümenin sağlanması, ekonomik sürekliliğin sağlanması ve gelirde adil olunmasıdır. Bütçeyi bu amaçlar için kullanmak ise bütçenin iktisadi fonksiyonunu ortaya çıkarır.

Ekonomik büyümenin sağlanması için üretimin arttırılması üretimin arttırılabilmesi için yatırımların oluşturulması ve yatırımların arttırılması için tasarruf yapılmalıdır. Bu şekilde oluşan tasarruf ile yatırımların finansmanı sağlanmış olur.

Ekonomideki dalgalanmaların önlenmesi yani istikrarın sağlanmasını da uygulanan bütçe politikaları belirler. Örneğin; ekonomide yaşanan bir daralma döneminde kamu harcamaları arttırılır, vergiler azaltılır ve talepte artış sağlanarak ekonomi canlandırılmaya sağlanır.

Gelir dağılımının adil olmasının sağlanması ise; devletin vergi ve diğer yollardan varlık durumu iyi olan kesimden topladığı gelirleri, harcamalarla ihtiyaca göre dağıtım yaparak gelir dağılımında adaleti sağlamış olur.

#### **2.3.1.3. Bütçenin hukuki fonksiyonu**

Bütçenin gelirlerin toplanması ve harcamaların yapılmasında hukuki bir zemin oluşturmasını ifade eder. Oluşturulan bütçenin meclis tarafından onaylanması ve yasallaştırılması sonucu bütçe artık hukuki olarak kanun niteliği almaktadır ve Anayasada da bütçe kanunu olarak belirtilmektedir. Bu durum bütçenin hukuki fonksiyonunu oluşturmaktadır. Fakat bütçe kanunu yıllık olarak uygulandığı için bütçenin maddi anlamda kanun olup olmadığı tartışılmaktadır.

#### **2.3.1.4. Bütçenin siyasi fonksiyonu**

Devletin kamu faaliyetlerini ve hizmetlerini devam ettirebilmesi bütçeyle mümkün olmaktadır. Tüm kamu harcamalarının yapılması ve gelirlerin toplanması bütçe aracılığıyla yapılmaktadır.

Bütçe yürütme organı tarafından hazırlanır ve meclise sunulur, meclis görüşüp inceledikten sonra onaylar ve yürürlüğe koyar. Yürütme organı tarafından oluşturulan bütçe taslağının yasama tarafından kabul edilip onaylanmaması yürütmeye güvenoyu verilmemesi demektir. Bu durum yasama organının yürütme üzerindeki üstünlüğünü bütçe kanunu yoluyla bir kez daha göz önüne koymuş olur. Bu durum bütçenin siyasi yönden önemini de ortaya koymaktadır.

### **2.3.1.5. Bütçenin denetim fonksiyonu**

Bütçe kamu gelirlerinin toplanması ve harcamalarının yapılması için hükümete yetki verir. Aynı zaman da gelirlerin adil toplanıp toplanmadığı ya da yapılan harcamaların ne kadar hukuki olduğu yönünden de bir denetleme aracıdır.

Bütçe kanununu her yıl millet adına yasama organı inceler ve onaylar, yılın sonunda da kamu kuruluşlarının kullandığı kaynaklar kesin hesap kanunuyla tekrar yasama organının denetiminden geçer, bu sayede, yasama organı yılbaşıda onayladığı bütçeye uyulup uyulmadığını da bütçe sayesinde denetlemiş olur.

Bütçeyi yasama organının verdiği yetkiyle Sayıştay denetler ve bu denetimin sonuçlarıyla ilgili raporları ve kesin hesapları, bütçe görüşmeleri yapılırken göz önünde tutulması için yasama organına gönderir. Meclis, bu şekilde, kamu kaynaklarının etkin kullanılıp kullanılmadığı da denetlenmektedir.

### **2.3.2. Bütçenin modern fonksiyonları**

1929 yılında yaşanan ekonomik kriz sonucu klasik maliye görüşü yıkılmış ve bunun sonucunda müdahaleci devlet anlayışı oluşmuştur. Bu gelişmeyle birlikte bütçenin fonksiyonları değişerek yeni bütçe fonksiyonları ortaya çıkmıştır. Yaşanan kriz sonrasında yeni bir kriz oluşmaması veya herhangi bir kriz oluşması halinde, bu krizin kolay bir şekilde atlatılması için devletin ekonomide aktif bir şekilde rol alması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. (Osman Pehlivan Devlet Bütçesi s.68-69)

Devletin kriz sonrasında ekonomide aktif ve etkin bir şekilde rol almasıyla birlikte devletin kullanacağı fonksiyonların sayısı da artmıştır. Ortaya çıkan bu yeni fonksiyonlarda bütçenin modern fonksiyonları adı altında tanımlanmaktadır. (Osman Pehlivan Devlet Bütçesi s.68-69)

#### **2.3.2.1. Bütçenin ekonomide kalkınmayı sağlama fonksiyonu**

Bu fonksiyon, bütçenin ekonomik kalkınma için bir araç olarak kullanılmasını benimser. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, ekonomideki piyasa güçlerinin yetersiz kalması nedeniyle, piyasa mekanizmasının yetersiz kaldığı üretim artışı, alt yapı işlemlerinin yapılması gibi kalkınmanın sağlanması için her türlü yatırımı yapmak

zorundadır. Ülkenin devlet desteği olmadan her yönden gelişmesi ve ilerlemesi mümkün değildir. Bu nedenle kalkınmanın sağlanması için bazı yatırımlara devlet bütçesinden belirli bir ödenek ayırması zorunludur.

#### **2.3.2.2. Bütçenin konjonktür fonksiyonu**

Bu fonksiyon ekonomideki konjonktürel dalgalanmaların bütçe ile engellenmesini ifade eder. Konjonktürel dalgalanma ise; üretimde ortaya çıkan dalgalanmaları yani iniş ve çıkışları ifade eder. Ekonomik istikrarı sağlamak amacıyla bütçenin denklik ilkesinden belli bir süre vazgeçilebilir. Üretimde meydana gelen dalgalanmaların önüne geçmek için bütçe açığı ya da bütçe fazlası verilerek bu dalgalanmanın önüne geçilir ve dalgalanmanın oluşturduğu olumsuz etki engellenmiş olur.

#### **2.3.2.3. Bütçenin optimum kaynak tahsisi sağlama fonksiyonu**

Bu fonksiyon iktisadın tanımında olduğu gibi kıt kaynaklarla bireylerin isteklerini, ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamak şeklinde ifade edilir. Tam rekabet piyasasının mevcut olmaması ya da bazı mal ve hizmetlerin tüketimi sırasında dışsallıklar oluşması halinde piyasa mekanizması kaynak dağılımını optimum düzeyde gerçekleştirilemez. Bu nedenle devlet ekonomiye müdahale etmek zorunda kalır. Bu durumda devlet, bütçe yoluyla kaynak tahsisi sağlar, piyasanın yeterli düzeyde ya da hiç üretmediği mal ve hizmetlere de kaynak sağlar.

#### **2.3.2.4. Bütçenin gelir dağılımını düzeltme fonksiyonu**

Ülkedeki üretim faaliyetine dahil olan faktörlerin gelirleri ekonomik açıdan fonksiyonel gelir dağılımı olarak adlandırılır. Bu fonksiyonel dağılım serbest piyasa koşullarında meydana gelirse bu birincil gelir dağılımı olur ve bu şekilde yapılan gelir dağılımı adil olmayabilir.

Devletin en önemli görevlerinden biri de gelir dağılımını adil bir şekilde yerine getirmektir. Devlet, gelir dağılımını adil bir şekilde yerine getirmek amacıyla ekonomiye müdahale eder ve bunun sonucunda ikincil gelir dağılımı ortaya çıkar. Devlet gelir

dağılımını yerine getirirken de şüphesiz bütçeden faydalanır. Bütçe yoluyla geliri yüksek olanlardan aldığı vergileri kamu harcamaları vasıtasıyla diğer kesimlere aktarır.

#### **2.3.2.5. Bütçenin istikrar yaratma fonksiyonu**

Bir ülkedeki ekonomik istikrar; fiyat istikrarı ve tam istihdamı ifade eder. Ekonomik istikrarın sürdürülebilir olmadığı dönemler olabilir. Fiyatlardaki ani yükseliş, üretimdeki azalış ya da durgunluk ve bunların beraberinde getirdiği işsizlik gibi durumlar ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda bir yandan ekonomiyi düzeltmek için ortaya çıkan bu sorunlarla mücadele edilirken, bir taraftan da ekonomik istikrarı sağlamak için bütçe politikaları izlenir.

### **3. DEVLET BÜTÇESİ**

Bütçe belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları belirten ve usulüne uygun bir şekilde onaylanan ve yürürlüğe konulan yasal bir belgedir. Devlet bütçesi, hükümetin tarafından hazırlanan yıllık bir programdır. Devlet bütçesi, her ülkede maliye politikasının temel aracıdır. Birincil işlevi kamu mallarını finanse etmek olan hükümetin en önemli parçasıdır.

Bütçe yürütme organı olan bakanlar kurulunca oluşturulmaktadır. Kamu ihtiyaçlarını ve ihtiyaçların gerçekleştirilmesiyle ilgili imkânları en iyi bilen yürütme organı hükümettir. Hükümet, kendi programına göre uygun olarak kamu gereksinimlerini öncelik sırasına göre saptar ve bütçe ile amaçlayıp hedeflediği kamu hizmetlerini gerçekleştirir.

Gelişmekte olan ülkelerde, hükümetlerin karşılaştığı en önemli sorun, var olan ve sürekli olarak artan kamu hizmet ihtiyaç ve sayısına göre kamunun ihtiyacı olan geliri artıramamaktır. Hükümetler kamu hizmetleriyle ilgili program ve faaliyetlerine, politik, ekonomik, sosyal ve tarihi etkenlerle şekil verir. Burada önemli olan devlet giderleri ve gelirlerinin en iyi tahmini, giderler için en uygun gelir miktarının belirlenmesi, ayrılması ve bunların denetimidir ve bunları yapmanın ve yerine getirmenin en önemli unsuru da iyi bir bütçelemenin yapılmasıdır.

#### **3.1. Bütçe İlkeleri**

Bütçe ilkeleri; bütçenin oluşturulması, onanması, uygulanması ve incelenip değerlendirilmesi esnasında bu süreçte uyulması ve dikkat edilmesi gereken kurallar ifade eder. Bütçeyle ilgili araştırma ve geliştirmeye ilgilenen bilim insanlarınca ortaya atılan bu ilkelere uyulması ve uygulanması halinde; hem bütçe hakkının etkili kullanılacağı hem de bütçeyle belirlenen hedef ve amaçlara daha rahat bir şekilde ulaşılacağı varsayılır. (Pehlivan, 2016,s.39)

Bu ilkeler, özellikle parlamenter sistemle idare edilen devletlerde yasama organı olan meclisin devlet giderlerinin bütününi kendi izin ve denetiminde tutma arzusundan ortaya çıkmıştır. Bu ilkeler; bütçelerin hazırlık, görüşülme, onay, uygulama ve denetim aşamalarını ilgilendiren kurallardan oluşur (Edizdoğan, 2005;33).

### 3.1.1. Genellik ilkesi

Bütçede genellik ilkesi kamunun ortaya koyduğu gelir ve giderlerin tamamının bütçede belirtilmesini ve gelirlerin belirli giderlere ayrılmaması olarak tanımlanır. Genellik ilkesini iki temel ilke altında inceleyebiliriz. Bu ilkeler Gayrisafilik ilkesi ve Ademi merkezîyet ilkesidir. Gayrisafilik ilkesi; *“Bütçede belirtilen bütün gelir ve giderlerin gayrisafî olması durumuna gayrisafî yöntem denir. Gelirlerini toplayan kamu kuruluşları topladıkları bu gelirlerden giderlerini çıkartıp kalanını bütçeye net gelir diye yazamaz”* (Edizdoğan, 2005; 35). Genellik ilkesi üç ana unsur üzerinde durmuştur; (Bülbül, Ejder, Şahan, 2005;5)

- \* Bütün gelir ve giderlerin bütçe içerisinde belirtilmesi
- \* Bütçede gösterilen gelir ve giderlerin gerçekçi bir şekilde belirtilmesi
- \* Belli gelirlerin belli giderlere ayrılmaması

Bütün gelir ve giderin bütçede gösterilmesinin en büyük yararı ise kamu bütçesinin bütün olarak takip edilip yönetilmesine olanak sağlar.

### 3.1.2. Birlik ilkesi

Adından da anlaşılacağı gibi devletin bütün gelir ve giderlerinin bir bütçede gösterilmesidir. Bu ilkeye göre devletin tek bir bütçesi olmalıdır. Devlet bütçesinde birlik ilkesinin uygulanması bütçe hakkında daha açık ve kolay bilgi edinmemizi sağlar. Bütün kamu geliri ve gideri mümkün olduğu kadar tek bir bütçede gösterilmelidir. Bu ilke özellikle klasik maliye fikrinin var olduğu dönemlerde savunulmuştur. Günümüzde devletin yani kamunun üstlendiği pek çok iktisadi ve sosyal görev vardır. Bu görevlerin yerine getirilmesi ekonomik faaliyetlerle birlikte kamu harcamalarını da arttırmış, bu nedenle bütçe sistemlerinde önemli değişiklikler yapılmış, bu yüzden de bütçede birlik ilkesinin dışına çıkmak bazen zorunlu hale gelmiştir.

Gürsoy (1980) birlik ilkesi hakkında şunları söylemiştir; (Gürsoy, 1980;135–136)

*“Bütçe mali araçların bütünü bir araya getiren mali bir döküman olduğundan kamunun gerçek mali durumunu açık, saydam ve anlaşılır bir biçimde göstermelidir. Kamu da idarelerin her birinin ayrı birer bütçesi olur, bütçeyle sayıları artarsa ve bunların her biri farklı bir yöntemle uygulanırsa bütçedeki gerçek durumun ne olduğunu anlamak zorlaşır. Bu ilke gereği bütçe yasamanın onayından geçer ve her bir kamu idaresine ait farklı bütçeler olması durumunda*

*meclisten çok miktarda bütçe geçirilmek zorunda kalır ya da meclisten bu bütçeler onaylanmamaya başlanır. Bu durum zamanla meclisin yani yasama organının maliye politikalarından haberdar olmamasına neden olur. Bu kadar çok bütçe olduğunda kaynaklar sınırlı olması ve ihtiyaçların birden fazla olması fayda maliyet analizi yapılmadan harcamaların yapılmasına sebep olur. Bu kadar çok bütçe olmasından dolayı bütçe denetiminin zaafa uğradığı yerlerde; kötü kullanımlar ve bütçe de savurganlıklar oluşmaya başlar”*

Bütçede birlik ilkesinden ne kadar uzaklaşırsa bütçenin yönetim tarafından takibi, anlamlandırılması ve denetimi zor olur. Bu sebeple devlet bütçesinde birlik ilkesine uyulması büyük yarar sağlar.

### **3.1.3. Açık, anlaşılır, doğruluk ve mali saydamlık ilkesi**

Açıklık ilkesi bütçe içerisinde var olan tüm bilgilerin herkes tarafından anlaşılır şekilde olması anlamına gelir. Bütçe açık ve anlaşılır bir biçimde olmalı ki bütçeye bakıldığında sadece uzmanlar ve bilim adamları tarafından değil herkes tarafından yani toplumun bütün bireylerince bütçeyle ilgili fikirler yürütülebilsin. Bu sayede, isteyen herkes kamu hizmetleri için ayrılan ödenekler, harcamalar ve gelirler hakkında bilgi sahibi olabilsin. Açıklık ilkesinin önemli olan bir istinası da örtülü ödenektir. İsminden de anlaşılacağı gibi bu ödeneğin içeriği hakkında ve nasıl kullanılacağı hususunda açıklayıcı bir bilgi verilmemektedir. Bu ödenek devletin gizli kalması gereken istihbarat harcamaları için kullandığı bir ödenektir.

Başka bir söylemle açıklık ve anlaşılır olma ilkesi devlet maliyesi açısından; idareler arasındaki sorumlulukların açık bir biçimde gösterilmiş olması, halkın devletin hesap ve uygulamalarına dair verilere ulaşabilmesi, bütçe hazırlama, uygulama ve raporlanmasına dair kuralların anlaşılır bir biçimde ortaya konması ve devlet hesaplarının raporlanmasında milletlerarası kurallara uyumlu olmasını ve devlet hesaplarının bağımsız bir dış denetime tabi olmasını kapsar (Bülbül, Ejder, Şahan, 2005;22).

Bütçenin doğruluk prensibi ise bütçe içinde bulunan tüm bilgilerin gerçek olması anlamına gelir. Bütçede gösterilen bütün gelir ve giderler, bütçeyi hazırlayan tüm kamu idarelerinin gerçekçi tahminlerini içermesi gerekir. Bu nedenle gider ve gelir teklifleri gerçek tutarlardan ibaret olmalıdır.

Bütçede saydamlık ilkesi ise; bütçenin oluşturulmasında ki tüm aşamalarda çalışmalar hakkında kamuoyunun bilgilendirilmesi ve herkesin istediği zaman bütçeyle

ilgili bilgilere rahat bir biçimde erişebilmesini ifade eder. Bu ilkenin tam bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için herkesin zamanında ve doğru bir şekilde bu bilgilere ulaşacağı bir alt yapının da oluşturulması gerekmektedir.

#### **3.1.4. Yıllık olma ilkesi**

Bu ilke usulüne göre onaylanan bütçenin bir yıl olmasını ifade eder. Başka bir deyişle yasama organı olan meclis tarafından onaylanıp yürürlüğe konulan bütçe yasasının geçerli süresi bir yıldır (Edizdoğan, 2005;155).

Bütçenin yıllık olmasının yararları;

- Ekonomik açıdan gerçekçi tahmin yapılması yönünden faydalıdır.
- Denk bütçenin oluşturulması açısından rahatlıklar sağlar.
- Hesapların yıl esasına göre tutulması, muhasebe uygulamaları için bir kolaylıktır.
- Bütçenin yıllık olma ilkesi bütçe ve beş yıllık planın uygulama programları arasında ilişki ve denge oluşturulmasında fayda sağlar.

Ancak bazı durumlarda yıllık olma ilkesine karşın bazı durumlarda kısa bir süre için geçici bütçe uygulanır. Bunun nedenlerine örnek olarak bütçenin yıl bitimine kadar görüşülüp onaylanamaması ya da yasama organının hükümetin sunduğu bütçe kanun tasarısını kabul etmemesi gösterilebilir.

Geçici bütçeler, bütçenin yıllık olma ilkesinden sapma olarak bilinir. Bazı yıllarda ülkenin içinde bulunduğu koşullardan kaynaklı geçici bütçeler yapılmıştır. Geçici bütçeler 3 aydan fazla olmaz ve bunlara 1/12 bütçede denir.

#### **3.1.5. Onama (ön izin) ilkesi**

Devlet bütçesinin uygulanmaya konulabilmesi için yasama organı meclis tarafından onaylanmasını ifade eder. Bütçe bir yasa ve yıllık gelir gider planı olduğundan parlamenter sistem gereği yeni mali yıl başlamadan onaylanması ve uygulanması zaruri bir süreçtir. Bazı durumlarda onama yani ön izin ilkesinden sapmalar görülebilir. Örneğin; Türkiye’de bu ilkeden iki türlü sapma görülür. Tamamlayıcı ödenek; devletin çeşitli borçları ve giderleri için belirlenen ödenekler yetmediği takdirde buna ek ödenek verme yetkisi Maliye Bakanına aittir. Ayrıca savaş ödeneği vardır. Savaş ödeneği Milli Savunma Bakanlığı

bütçesi o yıl içinde herhangi bir nedenle yetmez ise, Milli Savunma Bakanlığının genel ödenek toplamı %15 oranında artırma Maliye Bakanlığının yetkisindedir (Edizdoğan,2005;152).

### **3.1.6. Bütçenin denklik ilkesi**

Bütçedeki gelir ve gider denkliğinin borçlanmaya ya da başka bir araca başvurmadan sağlanmasıdır. Başka bir deyişle bütçedeki gelir ve harcamaların birbirine eşitliğidir. Hükümetler yaptıkları bütçe tasarılarını denk olarak meclise sunar. 5018 sayılı kanunun 13. maddesinin (h) fıkrasında “Bütçelerde gelir ve gider denkliğinin sağlanması esastır.” Denilmek suretiyle bütçe de denklik ilkesinin önemi üzerinde durulmuştur.

Bütçenin hazırlanması aşamasında doğru olarak tespit edilen gelir ve harcamaların denkliğinin yılsonunda da denk olarak kapanması gerekir. Ancak kanun yasama organı tarafından denk olarak onaylansa da mali yılsonunda genelde gelir ve gider toplamaları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu durum bütçe açıklarına yol açmakta ve ortaya çıkan bu bütçe açıkları ise borçlanmayla giderilmeye çalışılmaktadır. Bütçenin sürekli açık vermesi ve bunun borçlanmayla kapatılması da bütçedeki faiz yükünü arttırmaktadır.

### **3.1.7. Tasarruf ilkesi**

Bu ilke bütçenin tüm aşamalarında yani hazırlık, onaylama, uygulama ve inceleme sırasında göz önünde tutulması gereken bir ilkedir. Tasarruf ilkesi kamu hizmet ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi sırasında en minimum harcama ile yüksek faydayı sağlayacak olan mal ve hizmetin satın alınmasına dair tüm önlemlerin alınmasını ifade eder.

Tasarruf ilkesi kamu bütçesi hazırlık esnasında ödenek taleplerinin belirlenmesi aşamasında kamuya ait kaynakların israfına yol açılmayacak biçimde hareket edilmesini gerektirir. Bu ilkeye göre kamu idareleri ödenek talebinde bulunurken ihtiyaç duyduklarından fazla ödenek talebinde bulunmamalıdır.

## **3.2. Bütçe Sistemleri**

Bütçe sistemleri aşağıdaki sınıflandırılabilir;

- Performans bütçe
- Geleneksel Bütçe
- Torba bütçe
- Program bütçe
- Planlama ve programlama bütçe
- Sıfır esaslı bütçe

### **3.2.1. Performans bütçe sistemi**

Bu bütçe sistemini ilk kez ABD Başkanı William Howard Taft devlet harcamalarında etkinliğin sağlanmasını oluşturmak için yaptığı çalışmalarda önermiştir.

Performans bütçeleme sistemi kamu başarısını ölçen bir bütçe sistemidir. Performans bütçe sistemi kullanılarak en az girdiyle ve kaynak kullanımıyla hizmet çıktısının en yüksek olması öngörülür.

### **3.2.2. Geleneksel bütçeleme**

Geleneksel bütçeleme sistemi kamu harcamalarının kamu idarelerine ayrılan ödeneklerin harcama kalemlerine göre belirlenmesidir. Geleneksel bütçeleme sistemi ülkemizde de 1920 yılında 1963 yılına kadar uygulanmıştır.

Geleneksel bütçeleme sisteminde herhangi bir kamu idaresine ayrılan toplam ödenek belirli kalemlere ayrılır. Örneğin; Tarım Bakanlığına ayrılan ödenek kurum içerisinde de maaş ödemeleri, malzeme alımları, araç alımları, bina giderleri gibi kalemlere ayrılarak o harcama kalemi için ayrılan ödenek miktarı ile sınırlı tutulur.

### **3.2.3. Torba bütçe**

Torba bütçeleme sistemi ise geleneksel bütçeleme sisteminin aksine bütçeden ayrılan paranın tamamı kurum bazında toplanır ve yapılan harcamalar bu toplam üzerinden yapılır yani harcama kalemlerine ayırma durumu söz konusu değildir. Örneğin; Tarım Bakanlığına verilen ödenek toplu şekilde durur ve tüm ödeme ve harcamalar bu toplam üzerinden yapılır.

Torba bütçe sisteminin hazırlanması ve meclis tarafından görüşülüp onaylanması kolaydır. Fakat kamu kurumların verilen ödeneklerin kurumlar tarafından etkin ve yerinde kullanılıp kullanılmadığının denetimi ise zordur.

#### **3.2.4. Program bütçe**

Program bütçelemede devletin önceden benimsediği amaçlara ulaşabilmek için işlettiği kamu hizmetleri önce programlara ayrılır. Programlar ise kendi içerisinde alt programlara ayrılır. Daha sonrada bu alt programlarda bu programın amaçlarını gerçekleştirmek için proje ve faaliyetlere ayrılırlar. Faaliyet ve projelerin altbölümleri ise harcama kalemleridir.

Program bütçe sistemine örnek verecek olursak yükseköğretim kurumunun idari yani yönetim hizmetleri ve eğitim öğretim hizmetlerinin alt programlara ayrılması gibi.

#### **3.2.5. Planlama, programlama ve bütçeleme sistemi**

Planlama ve programlama bütçeleme, bütçenin belirlenmiş olan plan ve programlamada öngörülen hedeflerini gerçekleştirme de bir araç olarak nitelendirilmektedir. Bu sistem adından da anlaşılacağı gibi üç aşmardan oluşan bir sistemdir.

#### **3.2.6. Sıfır tabanlı bütçe**

Bu bütçe sistemi yeni baştan ya da sil baştan bütçeleme sistemi olarak da bilinmektedir. İsminden de anlaşılacağı gibi bütçe her yıl yeniden ya da sıfırdan yapılır. Sıfır tabanlı bütçe sisteminde hükümet bütçeyi hazırlarken bir önceki yıl kamu idarelerine verdiği ödenekleri göz önüne almaz. Ödenek verilirken kamu idarelerinin yeni yılda yapacakları proje ve gerçekleştirecekleri hizmetleri dikkate alır.

Sıfır tabanlı bütçe sisteminde önceki yıl ödenek verilecek olan harcama kalemleri dikkatlice incelenir işlem görmeyen ya da az işlem gören harcama kalemlerini çok az ya da hiç ödenek verilmeyebilir. Önceki yıl var olan harcama kalemlerine otomatik olarak ödenek verilmez işlemler sıfırdan yapılarak ödenek dağılımı yapılır.

### 3.3. Bütçe Hazırlama Rehberi

Bütçe hazırlama rehberi kamu idarelerinin bütçe teklifini hazırlaması esnasında izleyecekleri yolu ve hangi standart ve ölçülere göre hareket edeceklerini gösteren belgedir.

Bütçe hazırlama rehberi iki temel kısımdan oluşur. İlk kısım *Bütçe çağrısı ve eki bütçe hazırlama rehberi* Hazine ve maliye bakanlığı tarafından hazırlanır ikinci kısmı ise *Yatırım genelgesi ve eki yatırım programı hazırlama rehberi* ise Kalkınma Bakanlığı tarafından oluşturulur. Bu rehberlerin ikisi de Eylül ayının 15'ine kadar Resmi Gazete de ilan edilir. (Osman Pehlivan Devlet Bütçesi s.146)

Genel ve özel bütçeli idareler ile denetleyici ve düzenleyici kamu kurumları bütçe hazırlama rehberinde bulunan ilke ve esaslara göre ödenek tekliflerini oluştururlar. Bütçe hazırlama rehberinde bütçe hazırlıklarına ilişkin dikkat edilmesi gereken ilke ve esasları şöyle sıralayabiliriz;

- ✓ Ödenek teklifleri hizmet önceliklerine göre hazırlanır.
- ✓ Gelir tahminleri ayrıntılı ve gerçek verilere dayandırılması,
- ✓ Bütçe teklifleri analitik bütçe sınıflandırılmasına göre hazırlanır.
- ✓ Tahminler de üç yıllık sürece ilişkin öngörülen fiyat artış oranları ile GSYH büyüme oranları esas alınır.

### 3.4. Bütçenin Onaylanması

Hükümetler merkezi yönetim bütçe kanun tasarısı ve milli bütçe tahmin raporunu mali yılbaşından 25 gün önce meclise vermek zorundadır.

Milli bütçe hakkında Coşkun (2000) şunları söylemiştir; (Coşkun, 2000, 173)

*“Milli bütçe tahmin raporunda, gelecek mali yıldaki kaynaklar ve bunların kullanılma durumları şematik bir sayfa içinde gösterilir. Bu şemada gayrisafi milli hâsıla, dış kaynaklar, bunların toplamı, sabit sermaye yatırımları, stok değişimi, bunların özel ve kamuya ait miktarları, yatırım ve tüketim toplamaları ile yine özel ve kamuya ait olmak üzere ayrı ayrı yer almaktadır”*

Bülbül ve arkadaşları (2005) ise aşağıdaki gibi yorumlamıştır; (Bülbül ve ark 2005).

*“TBMM’ye sunulan Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısıyla Milli Bütçe Tahmin Raporu, TBMM bütçe komisyonunda incelenir. Bütçe komisyonu 25 iktidar, 15 muhalefet olmak üzere 40 kişiden oluşur. Bütçe komisyonunda Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısı 55 gün içinde görüşülür. Bütçe komisyonunda merkezi yönetim bütçe tasarısına ilişkin her türlü değişiklik yapılabilir. Ancak Bütçe Komisyonuna yeni bir merkezi yönetim kanunu verilemez”*

### **3.5. Örnek Bütçe Uygulaması; Munzur Üniversitesi**

Munzur Üniversitesi, 5018 sayılı Kanun’a ekli “II sayılı Cetvel” de yer alan kamu tüzel kişiliğine sahip, özel bütçeli bir kuruluştur. Özel bütçeli bir idare olan Munzur Üniversitesinde, Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebe Sistemi kullanılmaktadır. Üniversite, muhasebe işlemlerini Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliği’ne tabi olarak yürütmektedir.

Üniversitenin mali raporlama sürecine ilişkin hükümler, 5018 sayılı Kanun’da yer almaktadır. Üst yönetici ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanmaktadır.

Yöneticiler, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idarenin faaliyet sonuçlarını gösteren İdare Faaliyet Raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklamaktadır. Ayrıca, İdare Faaliyet Raporunun birer örneği Sayıştay’a ve Cumhurbaşkanlığına gönderilmektedir.

Kuruma ilişkin mali istatistikler de yine 5018 sayılı Kanun kapsamında Hazine ve Maliye Bakanlığına bildirilmektedir.

Munzur üniversitesi 2018 yılına ait belirlenen taban ödenekler ve 2018 yılsonu gerçekleşme durumu gelir ve gider bazında açıklanacaktır.

### 3.5.1. Gider Hesapları

#### 3.5.1.1. 630. 01 personel giderleri

**Tablo 3.1.** Personel Giderleri

38.94 - MUNZUR ÜNİVERSİTESİ

| TERTİP                       | KBÖ                  | SERBEST       | ÖDENEK GÖNDERME | TOPLAM ÖDENEK GÖNDERME | HARCAMA (AVANS DAHİL ) |
|------------------------------|----------------------|---------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| 38.94.00.01-01.3.1.00-2-01.1 | 520.000,00           | 599.082,95    | 598.619,57      | 598.619,57             | 598.619,57             |
| 38.94.00.01-01.3.1.00-2-01.4 | 55.000,00            | 53.917,05     | 55.000,00       | 53.917,05              | 53.917,05              |
| 38.94.00.01-01.3.2.00-2-01.1 | 879.000,00           | 853.619,42    | 888.253,52      | 853.619,42             | 853.619,42             |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-01.1 | 4.695.000,00         | 5.075.000,00  | 5.169.929,55    | 5.074.979,67           | 5.074.979,67           |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-01.4 | 1.000,00             | 0,00          | 1.000,00        | 0,00                   | 0,00                   |
| 38.94.00.01-08.2.0.00-2-01.1 | 266.000,00           | 364.000,00    | 363.776,94      | 363.776,94             | 363.776,94             |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-01.1 | 33.752.000,00        | 39.774.020,66 | 39.870.468,55   | 39.773.267,11          | 39.773.267,11          |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-01.2 | 379.000,00           | 306.840,00    | 379.000,00      | 306.840,00             | 306.840,00             |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-01.3 | 396.000,00           | 4.303.881,57  | 4.313.117,46    | 4.303.881,57           | 4.303.881,57           |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-01.4 | 110.000,00           | 0,00          | 110.000,00      | 0,00                   | 0,00                   |
| 38.94.00.01-09.4.1.07-2-01.1 | 800.000,00           | 819.363,30    | 414.056,70      | 400.258,96             | 400.258,96             |
| 38.94.00.01-09.4.1.09-2-01.1 | 8.000,00             | 52.920,00     | 52.920,00       | 51.917,11              | 51.917,11              |
| 38.94.00.01-09.4.2.00-2-01.1 | 947.000,00           | 1.059.000,00  | 1.058.515,67    | 1.058.515,67           | 1.058.515,67           |
| 38.94.00.01-09.6.0.00-2-01.1 | 1.235.000,00         | 1.094.519,92  | 1.235.000,00    | 1.094.519,92           | 1.094.519,92           |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-01.1 | 1.000,00             | 5.000,00      | 5.326,40        | 2.012,80               | 2.012,80               |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-01.3 | 0,00                 | 32.016,23     | 32.016,23       | 32.016,23              | 32.016,23              |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-01.4 | 109.000,00           | 109.000,00    | 109.000,00      | 107.392,00             | 107.392,00             |
|                              | <b>44.153.000,00</b> |               |                 | <b>54.075.534,02</b>   |                        |

Munzur üniversitesinin 2017 yılında 2018 yılı için belirlemiş olduğu *Personel Giderleri* tavan olarak 44.153.000 TL olarak hesaplanmış 2018 yılında gerçekleşen tutar ise 54.075.534,02 TL olmuştur. Personel giderleri tertip bazında yazılmış olup bunlar ek ders ödemeleri, maaş ödemeleri, geliştirme ödeneği vb. giderlerden oluşmaktadır. Kurumsal Başlangıç Ödeneği (KBÖ) inde belirtilen tutar yılsonunda aşılmıştır. Bunun sebebi olarak da yıl içinde yıl içi yeni atamalar, maaş zamları ve personel sayısındaki değişiklikler sayılabilir.

Yukarıdaki ekonomik kodları açıklayacak olursak 01.1'nolu tertip temel maaşlar, 01.4 sosyal haklar, 01.3 işçi maaşları, geçici süreli çalışan personel maaşları ve 01.2 sözleşmeli personel maaşlarını gösteren ekonomik koddur.

### 3.5.1.2. 630. 02. sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri

**Tablo 3.2.** Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri Tablosu

38.94 - MUNZUR ÜNİVERSİTESİ

| TERTİP                       | KBÖ          | DÜŞÜLEN   | TOPLAM<br>ÖDENEK | SERBEST      | ÖDENEK<br>GÖNDERME | HARCAMA<br>(AVANS<br>DAHİL ) |
|------------------------------|--------------|-----------|------------------|--------------|--------------------|------------------------------|
| 38.94.00.01-01.3.1.00-2-02.1 | 81.000,00    | 0,00      | 86.000,00        | 86.000,00    | 85.225,65          | 85.225,65                    |
| 38.94.00.01-01.3.1.00-2-02.4 | 8.000,00     | 0,00      | 12.131,30        | 12.131,30    | 12.131,30          | 12.131,30                    |
| 38.94.00.01-01.3.2.00-2-02.1 | 130.000,00   | 4.404,14  | 125.595,86       | 125.595,86   | 130.000,00         | 125.595,86                   |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-02.1 | 722.000,00   | 0,00      | 784.000,00       | 784.000,00   | 794.497,43         | 783.610,09                   |
| 38.94.00.01-08.2.0.00-2-02.1 | 45.000,00    | 0,00      | 64.000,00        | 64.000,00    | 63.575,19          | 63.575,19                    |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-02.1 | 3.581.000,00 | 0,00      | 4.155.501,65     | 4.155.501,65 | 4.176.004,80       | 4.155.037,67                 |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-02.2 | 88.000,00    | 18.961,00 | 69.039,00        | 69.039,00    | 88.000,00          | 69.039,00                    |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-02.3 | 79.000,00    | 0,00      | 927.800,00       | 927.800,00   | 927.474,08         | 927.474,08                   |
| 38.94.00.01-09.4.2.00-2-02.1 | 64.000,00    | 2.233,32  | 61.766,68        | 61.766,68    | 69.522,75          | 61.766,68                    |
| 38.94.00.01-09.6.0.00-2-02.1 | 191.000,00   | 20.903,19 | 170.096,81       | 170.096,81   | 191.000,00         | 170.096,81                   |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-02.3 | 0,00         | 0,00      | 7.023,86         | 7.023,86     | 7.023,86           | 7.023,86                     |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-02.4 | 64.000,00    | 0,00      | 64.000,00        | 64.000,00    | 64.000,00          | 24.145,65                    |
| 5.053.000,00                 |              |           |                  |              |                    | 6.484.721,84                 |

Munzur üniversitesinin 2017 yılında 2018 yılı için belirlemiş olduğu *Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri* tavan olarak 5.053.000 TL olarak hesaplanmış 2018 yılında gerçekleşen tutar ise 6.484.721.84 TL olmuştur. Yukarıda belirtilen ekonomik kodlar 02.1 memurlara ait sigorta giderleri, 02.2 sözleşmeli personele ait sigorta giderleri, 02.3 işçilere ait sigorta giderleri ve 02.4 geçici süreli işçilere ait giderler olarak açıklanmaktadır.

### 3.5.1.3. 630. 03. mal ve hizmet alımı giderleri

**Tablo 3.3.** Mal ve Hizmet Alımı Giderleri Tablosu

38.94 - MUNZUR ÜNİVERSİTESİ

| TERTİP                       | KBÖ          | TOPLAM<br>ÖDENEK | SERBEST      | ÖDENEK<br>GÖNDERME | HARCAMA<br>(AVANS DAHİL<br>) |
|------------------------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|------------------------------|
| 38.94.00.01-01.3.1.00-2-03.3 | 6.000,00     | 6.600,00         | 6.600,00     | 6.600,00           | 4.449,91                     |
| 38.94.00.01-01.3.2.00-2-03.3 | 15.000,00    | 20.500,00        | 20.500,00    | 20.500,00          | 20.212,21                    |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-03.2 | 148.000,00   | 215.000,00       | 215.000,00   | 215.000,00         | 203.835,32                   |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-03.3 | 41.000,00    | 35.100,00        | 35.100,00    | 48.100,00          | 16.262,07                    |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-03.4 | 11.000,00    | 25.000,00        | 25.000,00    | 25.000,00          | 18.948,11                    |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-03.5 | 94.000,00    | 179.500,00       | 179.500,00   | 179.500,00         | 150.780,51                   |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-03.7 | 54.000,00    | 134.400,00       | 134.400,00   | 144.900,00         | 118.437,89                   |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-03.8 | 10.000,00    | 10.000,00        | 10.000,00    | 10.000,00          | 0,00                         |
| 38.94.00.01-01.3.9.06-2-03.8 | 16.000,00    | 16.000,00        | 16.000,00    | 16.000,00          | 0,00                         |
| 38.94.00.01-03.1.4.00-2-03.5 | 2.311.000,00 | 980.300,00       | 980.300,00   | 2.317.500,00       | 980.165,74                   |
| 38.94.00.01-08.2.0.00-2-03.2 | 0,00         | 5.500,00         | 5.500,00     | 5.500,00           | 5.485,62                     |
| 38.94.00.01-08.2.0.00-2-03.3 | 4.000,00     | 4.000,00         | 4.000,00     | 4.000,00           | 3.454,35                     |
| 38.94.00.01-08.2.0.00-2-03.5 | 1.000,00     | 1.000,00         | 1.000,00     | 1.000,00           | 808,75                       |
| 38.94.00.01-08.2.0.00-2-03.7 | 0,00         | 12.000,00        | 12.000,00    | 12.000,00          | 11.918,00                    |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-03.2 | 2.496.000,00 | 4.448.000,00     | 4.448.000,00 | 4.448.000,00       | 4.146.611,10                 |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-03.3 | 58.000,00    | 83.800,00        | 83.800,00    | 90.209,25          | 77.514,26                    |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-03.4 | 2.000,00     | 2.000,00         | 2.000,00     | 2.000,00           | 0,00                         |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-03.5 | 1.728.000,00 | 870.700,00       | 870.700,00   | 1.733.500,00       | 864.480,07                   |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-03.7 | 11.000,00    | 18.100,00        | 18.100,00    | 19.100,00          | 6.214,62                     |
| 38.94.00.01-09.4.1.00-2-03.8 | 9.000,00     | 10.500,00        | 10.500,00    | 10.500,00          | 0,00                         |
| 38.94.00.01-09.4.1.07-2-03.2 | 136.000,00   | 136.000,00       | 136.000,00   | 46.827,56          | 43.575,07                    |
| 38.94.00.01-09.4.1.07-2-03.3 | 81.000,00    | 81.000,00        | 81.000,00    | 61.186,04          | 51.264,42                    |
| 38.94.00.01-09.4.1.07-2-03.5 | 64.000,00    | 64.000,00        | 64.000,00    | 12.120,00          | 5.419,23                     |
| 38.94.00.01-09.4.1.07-2-03.7 | 62.000,00    | 62.000,00        | 62.000,00    | 46.820,00          | 20.667,70                    |
| 38.94.00.01-09.4.2.00-2-03.2 | 4.000,00     | 4.000,00         | 4.000,00     | 4.000,00           | 0,00                         |
| 38.94.00.01-09.4.2.00-2-03.3 | 9.000,00     | 10.000,00        | 10.000,00    | 10.000,00          | 6.310,94                     |
| 38.94.00.01-09.4.2.00-2-03.5 | 2.000,00     | 2.000,00         | 2.000,00     | 2.000,00           | 1.277,16                     |
| 38.94.00.01-09.4.2.00-2-03.7 | 2.000,00     | 2.000,00         | 2.000,00     | 2.000,00           | 0,00                         |
| 38.94.00.01-09.6.0.00-2-03.3 | 3.000,00     | 7.000,00         | 7.000,00     | 7.000,00           | 4.130,46                     |
| 38.94.00.01-09.6.0.03-2-03.2 | 1.209.000,00 | 1.480.000,00     | 1.480.000,00 | 1.480.000,00       | 1.439.276,91                 |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-03.2 | 48.000,00    | 74.050,00        | 74.050,00    | 74.050,00          | 59.042,10                    |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-03.3 | 17.000,00    | 36.000,00        | 36.000,00    | 36.000,00          | 17.795,00                    |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-03.5 | 108.000,00   | 96.003,00        | 96.003,00    | 133.000,84         | 85.882,57                    |
| 38.94.00.01-09.6.0.07-2-03.7 | 2.000,00     | 26.053,00        | 26.053,00    | 26.053,00          | 15.902,20                    |
| 38.94.00.01-09.8.8.00-2-03.2 | 158.000,00   | 158.000,00       | 158.000,00   | 158.000,00         | 158.000,00                   |
| 38.94.00.01-09.8.8.00-2-03.3 | 25.000,00    | 25.000,00        | 25.000,00    | 25.000,00          | 25.000,00                    |
| 38.94.00.01-09.8.8.00-2-03.7 | 12.000,00    | 12.000,00        | 12.000,00    | 12.000,00          | 12.000,00                    |
| 38.94.00.01-09.8.8.01-2-03.2 | 4.000,00     | 33.886,26        | 33.886,26    | 33.886,26          | 33.886,26                    |
| 38.94.00.01-09.9.9.00-2-03.3 | 21.000,00    | 51.100,00        | 51.100,00    | 51.100,00          | 47.758,51                    |
| 38.94.00.01-09.9.9.00-2-03.5 | 6.000,00     | 6.000,00         | 6.000,00     | 6.000,00           | 3.045,70                     |
| 38.94.00.01-09.9.9.00-2-03.6 | 15.000,00    | 31.500,00        | 31.500,00    | 31.500,00          | 31.500,00                    |
| <b>9.003.000,00</b>          |              |                  |              |                    | <b>8.691.312,76</b>          |

Munzur üniversitesinin 2017 yılında 2018 yılı için belirlemiş olduğu *Mal ve Hizmet Alım Giderleri* tavan olarak 9.003.000 TL olarak hesaplanmış 2018 yılında gerçekleşen tutar ise 8.691.312,76 TL olmuştur. Yukarıdaki tablo da belirtilen ekonomik kodlar şöyledir;

03.2 Üniversitenin *Tüketime Yönelik Mal ve Hizmet Alımları* bunun içerisinde kırtasiye alımları, büro malzemesi alımları, periyodik yayın alımları, baskı ve cilt giderleri, su ve temizlik malzemesi alımları, elektrik alımları, yakacak alımları, yiyecek içecek alımları, tıbbi malzeme alımları, giyecek alımları vb. giderlerdir.

03.3'nolu ekonomik kodu *Yolluk Giderleri* tertibidir. Bu tertip içerisinde yurtiçi görev yollukları, yurt dışı görev yollukları, yurt içi ve yurt dışı sürekli görev yollukları, yolluk tazminatları, arazi tazminatları vb. giderlerden oluşur.

03.4'nolu ekonomik kod *Görev Giderleri* tertibidir. Bu tertipte ödenecek resim, harç vb. giderler, diğer görev giderleri, kültür varlıkları alımı, mahkeme harç ve giderleri, ödül ve ikramiye giderleri vb. giderler yer almaktadır.

03.5'nolu ekonomik kod *Hizmet Alımları Giderleri* tertibidir. Bu tertipte üniversitenin araştırma ve geliştirme giderleri, bilgisayar hizmet alımları, danışma yönetim ve giderleri, müteahhitlik giderleri, harita yapım ve giderleri vb. giderler yer almaktadır.

03.6'nolu ekonomik kod *Temsil ve Tanıtma Giderleri* tertibidir. Bu tertip içerisinde üniversitenin temsil ve ağırlama giderleri yer almaktadır.

03.7'nolu ekonomik kod *Menkul Mal, Gayri Maddi Hak Alımı ve Bakım Onarım Giderleri* tertibidir. Bunun içerisinde büro iş yeri mal ve malzeme alımları, yedek parça alımları, fikri hak alımları, makine ve teçhizat bakım onarımı, iş makinesi bakım onarımı vb. giderler yer almaktadır.

03.8'nolu ekonomik kod ise *Gayrimenkul Mal Bakım ve Onarım Giderleri* tertibidir. Bu tertipte ise büro bakım ve onarım giderleri, okul bakım ve onarım giderleri, lojman bakım ve onarım giderleri, sosyal tesis bakım ve onarım giderleri, yol bakım ve onarım giderleri ve diğer taşınmaz yapım bakım ve onarım giderleri yer alır.

#### 3.5.1.4. 630. 05 cari transferler

**Tablo 3.4.** Cari Transferler Tablosu

38.94 - MUNZUR ÜNİVERSİTESİ

| TERTİP                       | KBÖ        | TOPLAM<br>ÖDENEK    | SERBEST      | ÖDENEK<br>GÖNDERME | TOPLAM<br>ÖDENEK<br>GÖNDERME | HARCAMA<br>(AVANS DAHİL<br>) |
|------------------------------|------------|---------------------|--------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|
| 38.94.00.01-01.3.1.00-2-05.1 | 916.000,00 | 1.216.000,00        | 1.216.000,00 | 1.216.000,00       | 1.035.184,97                 | 1.035.184,97                 |
| 38.94.00.01-01.3.9.00-2-05.3 | 334.000,00 | 334.000,00          | 334.000,00   | 334.000,00         | 99.244,63                    | 99.244,63                    |
|                              |            | <b>1.250.000,00</b> |              |                    |                              | <b>1.134.429,60</b>          |

Munzur üniversitesinin 2017 yılında 2018 yılı için belirlemiş olduğu *Cari Transferler* tavan olarak 1.250.000 TL olarak hesaplanmış 2018 yılında gerçekleşen tutar ise 1.134.429,6 TL olmuştur.

Yukarıdaki tablo da gösterilen 05.'nolu ekonomik kod *Görev Zararları* tertibidir. 05.3'nolu ekonomik kod ise *Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yapılan Transferler* tertibidir.

#### 3.5.1.5. 630. 12 gelirlerin ret ve iadesinden kaynaklanan giderler

Munzur üniversitesi 2018 yılında *Gelirlerin Ret ve İadesinden Kaynaklanan Giderlerinde* 193.50 TL'lik bir tutar oluşmuştur.

#### 3.5.1.6. 630. 13 amortisman giderleri

Munzur üniversitesi 2018 yılında *Amortisman Gideri* olarak 2.529.585,92 TL'lik bir tutar gerçekleşmiştir.

#### 3.5.1.7. 630. 14 ilk madde ve malzeme giderleri

Munzur üniversitesi 2018 yılında *İlk Madde ve Malzeme Giderleri* olarak 3.165.621,7 TL'lik bir tutar oluşmuştur.

#### **3.5.1.8. 630. 20 silinen alacaklardan kaynaklanan giderler**

Munzur üniversitesi 2018 yılında *Silinen Alacaklardan Kaynaklanan Giderler* olarak 3805,22 TL'lik bir tutar gerçekleşmiştir.

#### **3.5.1.9. 630. 99 diğer giderler**

Munzur üniversitesi 2018 yılında *Diğer Giderler* olarak 6439,26 TL'lik bir tutar gerçekleşmiştir.

Tablo olarak tavan ve gerçekleşen olarak gösterilmeyen giderler Munzur Üniversitesi 2018 yılı kesin mizanından alınmıştır.

#### **3.5.2. gelir hesapları**

##### **3.5.2.1. 600. 03 teşebbüs ve mülkiyet gelirleri**

Munzur üniversitesi 2018 yılında *Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri* olarak 1.619.714.08 TL'lik bir tutar gerçekleşmiştir.

##### **3.5.2.2. 600. 04 alınan bağış ve yardımlar ile özel gelirler**

Munzur üniversitesi 2018 yılında *Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler* olarak 93.735.093.2 TL'lik bir tutar gerçekleşmiştir. Bu gider kodunda hazine yardımı da bulunmaktadır.

##### **3.5.2.2. 600. 05 diğer gelirler**

Munzur üniversitesi 2018 yılında *Diğer Gelirler* olarak 2.966.463.39 TL'lik bir tutar gerçekleşmiştir.

##### **3.5.2.3. 610. 03 teşebbüs ve mülkiyet gelirleri**

Munzur üniversitesi 2018 yılında *Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri* olarak 234.504.42 TL'lik bir tutar gerçekleşmiştir. 234.504.42 TL üniversitenin mal ve hizmet gelirleri, lojman kira gelirleri ve taşınmaz kira gelirleridir.

Üniversitenin toplam geliri 98.074.130.05 TL'dir. Bu tutardan 610 indirim, iade ve iskonto indirim tutarı olan 234.504.42 TL düşüldükten sonra kalan net gelir olarak 98.074.130,05 TL elde edilmektedir. Munzur üniversitesinin gelir ve giderleri arasında 22.491.988,02 TL'lik bir tutar oluşmuştur bu tutar üniversitenin likitlerinde durmaktadır.

Munzur Üniversitesine ait 2018 yılı kesin mizan bilgileri aşağıda yer almaktadır.



| Hesap | Hesap Adı                                                      | Borç (TL)      | Alacak (TL)    | Borç Kalan (TL) | Alacak Kalan (TL) | Hesap |
|-------|----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|-------|
| 100   | KASA HESABI                                                    | 41.866,49      | 41.866,49      | 0,00            | 0,00              | 100   |
| 102   | BANKA HESABI                                                   | 121.679.349,12 | 102.332.056,58 | 19.347.292,54   | 0,00              | 102   |
| 103   | VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)                 | 76.914.677,63  | 76.914.677,63  | 0,00            | 0,00              | 103   |
| 104   | PROJE ÖZEL HESABI                                              | 976.522,38     | 803.278,65     | 173.243,73      | 0,00              | 104   |
| 106   | DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)                             | 734.254,74     | 734.254,74     | 0,00            | 0,00              | 106   |
| 120   | GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI                                   | 102.398.700,00 | 42.345.700,00  | 60.053.000,00   | 0,00              | 120   |
| 140   | KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI                                    | 807.925,69     | 377.439,23     | 430.486,46      | 0,00              | 140   |
| 150   | İLK MADDE VE MALZEME HESABI                                    | 11.120.977,39  | 9.417.636,60   | 1.703.340,79    | 0,00              | 150   |
| 160   | İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI                                   | 483.415,82     | 483.415,82     | 0,00            | 0,00              | 160   |
| 161   | PERSONEL AVANSLARI HESABI                                      | 7.800,00       | 7.800,00       | 0,00            | 0,00              | 161   |
| 162   | BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI                            | 3.966.404,56   | 1.942.579,21   | 2.023.825,35    | 0,00              | 162   |
| 181   | GELİR TAHAKKUKLARI HESABI                                      | 174.740,63     | 174.740,63     | 0,00            | 0,00              | 181   |
| 250   | ARAZİ VE ARSALAR HESABI                                        | 55.902.981,00  | 0,00           | 55.902.981,00   | 0,00              | 250   |
| 252   | BİNALAR HESABI                                                 | 2.914.470,00   | 0,00           | 2.914.470,00    | 0,00              | 252   |
| 253   | TESİS, MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI                               | 28.870.252,70  | 19.046.943,27  | 9.823.309,43    | 0,00              | 253   |
| 254   | TAŞITLAR HESABI                                                | 6.252.607,38   | 4.188.221,84   | 2.064.385,54    | 0,00              | 254   |
| 255   | DEMİRBAŞLAR HESABI                                             | 39.207.261,78  | 26.178.810,27  | 13.028.451,51   | 0,00              | 255   |
| 257   | BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)                              | 42.851.356,32  | 66.059.186,11  | 0,00            | 23.207.829,79     | 257   |
| 258   | YAPILMAMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI                            | 121.469.962,86 | 0,00           | 121.469.962,86  | 0,00              | 258   |
| 259   | YATIRIM AVANSLARI HESABI                                       | 14.391.153,83  | 0,00           | 14.391.153,83   | 0,00              | 259   |
| 260   | HAKLAR HESABI                                                  | 1.984.220,92   | 0,00           | 1.984.220,92    | 0,00              | 260   |
| 268   | BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)                              | 0,00           | 1.984.220,92   | 0,00            | 1.984.220,92      | 268   |
| 294   | ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI      | 338.929,36     | 0,00           | 338.929,36      | 0,00              | 294   |
| 299   | BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)                              | 0,00           | 338.929,36     | 0,00            | 338.929,36        | 299   |
| 320   | BÜTÇE EMANETLERİ HESABI                                        | 560.892,06     | 583.062,25     | 0,00            | 22.170,19         | 320   |
| 330   | ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI                           | 504.294,00     | 602.490,78     | 0,00            | 98.196,78         | 330   |
| 333   | EMANETLER HESABI                                               | 1.978.156,83   | 2.325.819,57   | 0,00            | 347.662,74        | 333   |
| 360   | ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI                                | 5.977.835,28   | 6.349.034,01   | 0,00            | 371.198,73        | 360   |
| 361   | ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI                    | 11.327.767,18  | 11.416.938,99  | 0,00            | 89.171,81         | 361   |
| 362   | FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HESABI | 221.437,27     | 224.731,45     | 0,00            | 3.294,18          | 362   |
| 397   | SAYIM FAZLALARI HESABI                                         | 6.796,89       | 6.796,89       | 0,00            | 0,00              | 397   |
| 430   | ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI                           | 18.000,00      | 18.000,00      | 0,00            | 0,00              | 430   |

22.03.2021 - 14:28:08

1 / 1

| Hesap           | Hesap Adı                                             | Borç (TL)               | Alacak (TL)             | Borç Kalan (TL)       | Alacak Kalan (TL)     | Hesap |
|-----------------|-------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| 500             | NET DEĞER HESABI                                      | 22.536,00               | 158.196.763,42          | 0,00                  | 158.174.227,42        | 500   |
| 511             | BİRİMLER ARASI İŞLEMLER HESABI                        | 103.487.844,49          | 103.487.844,49          | 0,00                  | 0,00                  | 511   |
| 519             | DEĞER HAREKETLERİ SONUÇ HESABI                        | 11.240.726,67           | 11.392.641,87           | 0,00                  | 151.915,20            | 519   |
| 570             | GELÇİM YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI        | 193.217.697,50          | 351.663.309,46          | 0,00                  | 158.445.611,96        | 570   |
| 580             | GELÇİM YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESABI (-)   | 120.154.727,56          | 60.077.363,78           | 60.077.363,78         | 0,00                  | 580   |
| 590             | DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUÇU HESABI                   | 86.836.579,32           | 182.513.937,50          | 0,00                  | 95.677.358,18         | 590   |
| 591             | DÖNEM OLUMSUZ FAALİYET SONUÇU HESABI (-)              | 133.262.733,94          | 60.077.363,78           | 73.185.370,16         | 0,00                  | 591   |
| 600             | GELİRLER HESABI                                       | 115.318.798,17          | 115.318.798,17          | 0,00                  | 0,00                  | 600   |
| 610             | İNDİRİM, İADE VE İSKONTOLAR HESABI                    | 234.504,42              | 234.504,42              | 0,00                  | 0,00                  | 610   |
| 630             | GİDERLER HESABI                                       | 75.617.002,40           | 75.617.002,40           | 0,00                  | 0,00                  | 630   |
| 690             | FAALİYET SONUÇLARI HESABI                             | 171.494.004,63          | 171.494.004,63          | 0,00                  | 0,00                  | 690   |
| 800             | BÜTÇE GELİRLERİ HESABI                                | 79.209.748,01           | 79.209.748,01           | 0,00                  | 0,00                  | 800   |
| 805             | GELİR YANSITMA HESABI                                 | 78.643.634,01           | 78.643.634,01           | 0,00                  | 0,00                  | 805   |
| 810             | BÜTÇE GELİRLERİNDEN RET VE İADELER HESABI             | 234.697,92              | 234.697,92              | 0,00                  | 0,00                  | 810   |
| 830             | BÜTÇE GİDERLERİ HESABI                                | 71.944.343,10           | 71.944.343,10           | 0,00                  | 0,00                  | 830   |
| 835             | GİDER YANSITMA HESAPLARI                              | 71.944.343,10           | 71.944.343,10           | 0,00                  | 0,00                  | 835   |
| 895             | BÜTÇE UYGULAMA SONUÇLARI HESABI                       | 147.566.545,02          | 147.566.545,02          | 0,00                  | 0,00                  | 895   |
| 900             | GÖNDERİLECEK BÜTÇE ÖDENEKLERİ HESABI                  | 134.210.794,02          | 134.210.794,02          | 0,00                  | 0,00                  | 900   |
| 901             | BÜTÇE ÖDENEKLERİ HESABI                               | 134.527.216,20          | 134.527.216,20          | 0,00                  | 0,00                  | 901   |
| 902             | BÜTÇE ÖDENEK HAREKETLERİ HESABI                       | 102.914.508,60          | 102.914.508,60          | 0,00                  | 0,00                  | 902   |
| 903             | KULLANILACAK ÖDENEKLER HESABI                         | 102.924.206,34          | 102.924.206,34          | 0,00                  | 0,00                  | 903   |
| 904             | ÖDENEKLER HESABI                                      | 102.914.508,60          | 102.914.508,60          | 0,00                  | 0,00                  | 904   |
| 905             | ÖDENEKLİ GİDERLER HESABI                              | 71.944.343,10           | 71.944.343,10           | 0,00                  | 0,00                  | 905   |
| 910             | ALINAN TEMİNAT MEKTUPLARI HESABI                      | 5.832.122,40            | 2.820.143,40            | 3.011.979,00          | 0,00                  | 910   |
| 911             | ALINAN TEMİNAT MEKTUPLARI EMANETLERİ HESABI           | 2.514.286,84            | 5.526.265,84            | 0,00                  | 3.011.979,00          | 911   |
| 920             | GİDER TAHHÜTLERİ HESABI                               | 7.105.386,26            | 7.105.386,26            | 0,00                  | 0,00                  | 920   |
| 921             | GİDER TAHHÜTLERİ KARŞILIĞI HESABI                     | 6.992.936,24            | 6.992.936,24            | 0,00                  | 0,00                  | 921   |
| 948             | BAŞKA BİRİMLER ADINA İZLENEN ALACAKLAR HESABI         | 1.578.018,69            | 752.735,14              | 825.283,55            | 0,00                  | 948   |
| 949             | BAŞKA BİRİMLER ADINA İZLENEN ALACAK EMANETLERİ HESABI | 900.850,08              | 1.726.133,63            | 0,00                  | 825.283,55            | 949   |
| 962             | YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI BİLİMSEL PROJELER HESABI      | 2.590.429,02            | 1.374.817,84            | 1.215.611,18          | 0,00                  | 962   |
| 963             | BİLİMSEL PROJELER KARŞILIĞI HESABI                    | 1.374.817,84            | 2.590.429,02            | 0,00                  | 1.215.611,18          | 963   |
| <b>Toplam :</b> |                                                       | <b>2.792.839.900,60</b> | <b>2.792.839.900,60</b> | <b>443.964.660,99</b> | <b>443.964.660,99</b> |       |

### 3. İŞLETME BÜTÇESİ

#### 4.1. İşletme Bütçesi Kavramı

İşletme bütçesi gelecekteki belirli bir faaliyet dönemi içinde, işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve işletme politikalarına uygun şekilde işletme yönetimince hazırlanan gelecek dönem faaliyetlerini ve sonuçlarını parasal ve sayısal olarak belirten raporlara denir. İşletme bütçesi, bir işletmenin gelecekte bir dönemdeki faaliyetlerini tüm yönleriyle ele alan bir yönetim planıdır veya belirli bir süre için bir kuruluşun tüm işlemlerinin bir tahmini olarak da ifade edilir.

Son dönemde ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik ilerlemeler, işletmeler için daha zorlu bir rekabet ortamı oluşturmuştur. Bu durumda işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri için planlı bir şekilde yol almaları ilk koşuldur. Günümüzdeki bu ekonomik ve teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği bu zorlu rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri de iyi bir bütçelemeye olmaktadır. Böylelikle işletmeler daha verimli ve planlı bir biçim de karşılıklarına çıkan fırsat ya da zorluklar karşısında daha etkili şekilde hareket edebilirler.

Günümüz koşullarında yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, elektronik ticaret sisteminin gelişimi, piyasa şartlarının hızlı bir şekilde değişimi ve benzer pek çok etken her bir iş kolunu önemli bir şekilde etkilemektedir. Böyle şartlar altında hızlı ve olumlu kararlar alıp bu kararları uygulayabilen işletmeler rekabet ortamında önemli bir avantaj kazanmaktadırlar. Bu zorlu piyasa şartlarında varlığını koruyup, gelişip ilerlemek isteyen işletmelerin bütçelemeye verdikleri önem daha da artmaktadır.

Günlük yaşamın birçok alanında bilinçli veya bilinçsiz olarak bütçe yapılır. Bu kişisel aile veya işletme düzeyinde olabilir; ancak hepsinde ortak yan gelecekteki gereksinimleri karşılayarak amaca ulaşılması çabasıdır. Türkçe de ise “bütçe” kelimesi sözlük anlamı olarak; devletin, bir kuruluşun, bir aile veya bir kimsenin gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerin tümünü ifade etmektedir (Püskül A. Seden Özbek , (2010),

İşletme bütçesi, bütçe kavramından ortaya çıkmıştır. Başta kamu sonraları özel sektöre ait belirli bir dönem içindeki gelir ve giderlerin ayrıntılarını tasarlayan hesap cetveli olarak kullanılan bütçe genel anlamda, tutar olarak ifade edilen ve bir hesap dönemi içindeki gelirler ve harcamaların, kârlar ile maliyetlerin tahminini içeren bir faaliyet

planıdır. Bu kavramdan geliştirilen işletme bütçesi ise işletmelerin üst yöneticileri tarafından gelecek bir faaliyet dönemi belirlenen politikaların, amaçların, hedeflerin resmi ve sayısal ifadesidir (Haftacı, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

Genel İşletme Bütçesi, işletmenin bütün bölümlerinin bütçe dönemindeki hedeflerini ortaya koyan ve sonuçta ulaşılması beklenen karı, nakit akışlarını finansal durumu gösteren bütçedir.( Seydi,(2010).

#### **4.2. İşletmelerde Bütçelemenin Amaçları**

İşletmelerin çıkar çevreleri işlerin nasıl sürdüğünü görmek için genellikle mali tablolara bakmakla yetinirler. Fakat bu çıkar çevrelerinden işletme içinde olan ortaklar veya yöneticiler işletmenin anlık durumunu ve geçmiş olayları gösteren mali tablolar ile yetinmezler. Yöneticilerin karar verebilmeleri için bazı tahminlerde bulunmaları ve planlama yapmaları gerekmektedir. Bunların gösterimi ise bütçede olmaktadır.

Bütçe ile daha iyi sonuçların alınacağı hedefler ve bu hedeflere varabilmek için yapılması gerekenler saptanır. Belirlenen bu hedef ve yöntemlerin bütçe çalışmaları yardımıyla diğer bölümlere iletilmesi ve işletme personelinin kendilerinden beklenen performans hakkında bilgi sahibi olması hedeflenir. Bütçeleme çalışmalarıyla işletmelerin uzun ve kısa süreli planları ile işletmenin departmanları arasında iş birliği sağlanması amaçlanır.( Püskül A. Seden Özbek ,(2010), İşletme Bütçe Sistemi ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma)

Bütçenin pek çok amacı arasında;

- ✓ Personelin bütçelenen hedef doğrultusunda motive edilmeleri ve bütçelenen ölçütlerle değerlendirilebilmelerine olanak sağlamak
- ✓ Ortaya çıkan faaliyet sonuçlarını değerlemek ve incelemek
- ✓ Beklentilerin resmi olarak ifade edilmesi sebebiyle beklentilerin altında yatan varsayımları tanımlamak
- ✓ Alt bölümde var olan personelin üretim öğelerine uyumlaştırılmasını sağlamak
- ✓ Üst yönetim tarafından belirlenen hedef ve planların bütçe sayesinde alt birimlere iletilebilmesi ve bu şekilde diğer yöneticilerin bu hedef ve yöntemleri anlayıp

desteklemelerini sağlamak vardır. ( Püskül A. Seden Özbek ,(2010), İşletme Bütçe Sistemi ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma)

Maddeler halinde özetleyecek olursak bütçeleme amaçları;

- Planlama
- Koordinasyon
- Kontrol
- Örgütlenme
- Harekete Geçme

#### **4.2.1. Planlama**

Serbest piyasa rekabetinin var olduğu bir ekonomide işletmelerin amacı kâr etmektir. Bu sebeple, işletmeler rekabet karşısında yok olmamak ve devamlılığını sağlamak için planlama yapmayı öncelikli tutmak zorundadırlar.

#### **4.2.2. Koordinasyon**

Koordinasyon, işletmede var olan fonksiyonlara ait faaliyetlerin, işletme hedef ve amaçlarının elde edilmesini gerçekleştirecek şekilde birbirleriyle koordineli bir biçimde yürütülmesini ister. Bu fonksiyonun sağlanmasında bütçe sistemi görülebilen katkılar sağlar. Bunun nedeni ise işletme bütçelerinin kontrol ve işleyişindeki prensiplerin koordinasyonun gerçekleştirilmesine yönelik olmasıdır.

#### **4.2.3. Kontrol**

Yönetim fonksiyonlarından kontrol; amaçlanan planlara, politikalara ve standartlara ulaşılmasını garanti altına alınmayı sağlayacak önlemler şeklinde tanımlanır. Yönetim bu fonksiyon yardımıyla işletmenin yürüttüğü faaliyetlerin belirlenen amaçlara ve politikalara göre ilerleyip ilerlemediğini, bu politika ve amaçlarda oluşan sapmaların nedenlerini ve sapmayı engelleyecek önlemlerin zamanında alınmasını sağlar. O halde kontrol mekanizmasının olması için işletmede amaçların, politikaların ve planların önceden

belirlenmiş olması ve bunları yerine getirecek olan sorumluların bunlar hakkında bilgilendirilmiş olması gerekmektedir.

#### **4.2.4. Harekete geçme**

Harekete geçme mekanizması, işletmenin genel hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için tüm işletme çalışanlarının ahenkli bir biçimde faaliyette bulunmalarına yönlendirilmesi olarak belirtilmektedir.

Yönetimin temeli ve merkezi sayılan motivasyonun sağlanması için çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçlarının ve hedeflerinin uyumlu olması sağlanmalıdır. Bunun sağlanması amacıyla kabiliyetli personelin harekete geçmesini sağlayacak kişisel hedefleri ve işletmelerin bu personeli teşvik edici etkenleri olmalıdır.

#### **4.2.5. Örgütlenme**

Örgütlenme, Planda belirlenen amaca ulaşmayı gerçekleştirecek biçimde insanların, araç ve benzeri imkanların bulunması, etkin bir işleyişi gerektirecek biçimde düzenlenmesi, işletmede yapılacak işlerin belirlenmesi, bu işlerin gruplara ayrılarak belirli departmanlara ilişkilendirilmesi, yetki ve sorumlulukların belirli departman ve kişilere verilmesi, işlerin yapılacağı yer ve yöntemlerin saptanmasıdır.

### **4.3. İşletme Bütçelerinin Temel Prensipler ve İlkeleri**

✓ Bütçenin iyi benimsenmesi için üç kısım arasındaki farklılıkların bilinmesi gerekir. Bunlar aşağıdaki gibidir; . ( Püskül A. Seden Özbek ,(2010), İşletme Bütçe Sistemi ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma)

- İşletme bütçelerinin mekanik kısmı,
- İşletme bütçelerinin teknik kısmı
- İşletme bütçe sisteminin temel prensipleri

İşletme bütçesinin mekanik kısmı, işletme bütçeleri ile ilgili tabloların şekillerinin saptanmasına, düzenlenmesine ve tamamlanmasına ilişkin esasları kapsamına alır. Bütçe sisteminin basit cephesini oluşturan bu kısımda, tablo lama ile ilgili hesaplamalar ve kayıtlar üzerinde durulur.

İşletme bütçesinin teknik kısmı ise, işletme bütçelerinde resmi ve sayısal bir şekilde belirlenen amaçların, politikaların ve kararların saptanmasında faydalanan yönetim tekniklerinden oluşur. Bu teknik ve yöntemler; basit, kolay ve karmaşık olmak üzere artıra bilinir.

#### **4.3.1. Yönetimin desteği prensibi**

Bir işletme bütçesinin başarılı olabilmesi için, işletmenin yöneticileri ve üst yöneticileri tarafından tam olarak desteklenmesi gerekmektedir. Bütçe sisteminin veya kar planlama ve kontrol fonksiyonuna sağladığı yararlar belirtilerek sistemin sahip olduğu potansiyel güç açık ve kesin bir biçimde ortaya konmalıdır. Bu şekilde ekip çalışması ve düzenli faaliyetler için ihtiyaç duyulan ortamı ortaya çıkaran bu sistem genel müdürden başlayarak bütün yönetimin tam desteğine sahip olur.( Koç Yüksel Yalkın, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, Turhan Kitapevi, 3. baskı, Ankara, 1989).

Yönetim kadrosunda bulunanların her biri, bütçe sisteminin neler gerektirdiğini ve işletmeye sağlayacağı faydayı iyi bilmelidir. Genel müdür ve üst düzey yöneticiler bütçeyi desteklemez ve bütçeye sahip çıkmazlarsa bütçede hedeflenen başarıya varılmaz. Özetle, işletmede tüm yönetimin tam desteğine sahip olma, bir işletme bütçesinin başarılı olmasındaki ilk şarttır.(Kaplan, Rüya, (2011).

#### **4.3.2. Örgüt prensibi**

Bütçe sistemi yetki ve yükümlülükleri açıkça belirlenmiş sorumluluk merkezlerince düzenlenmelidir. Sorumluluk merkezleri sadece sağlıklı bir örgüt yapısıyla oluşturulabilir. İşletme departmanları sorumluluklarına uygun yetkilerle donatılmalı ve etkin yöneticiler bulundurulmalıdır. Belirlenen yöneticilerin kimlere rapor vereceği ve kimlerden rapor alacağı net bir şekilde belirtilmiş olmalıdır. Başka bir ifadeyle, tüm işletme bütçeleri sorumluluk yerleri itibariyle düzenlenmeli ve uygulanmaya alınmalıdır. Böyle bir işletmede amaçların, hedeflerin, planların, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarına göre saptanması mümkün olur.

Bütçe kalemleri hesap planı ile uyumlu olmalıdır. Bütçelerin başarılı olabilmesi için muhasebede kullanılan hesap planına uygun alt hesaplar oluşturulmalıdır (Bağcı, (2011).

#### **4.3.3. Katılımcılık prensibi**

Bu prensibe göre bütçelerde hedeflenen amaçların ve planların gerçekleştirilmesi için bütçelerin yapılması ve hazırlanması esnasında bütün yönetim kademelerinin dahil olması gerekir. Sağlıklı bir işletme bütçesi, bütçe müdürü, finans ve muhasebe müdürü, istatistikçiler, iktisatçılar ve bölüm yöneticilerinin birlikte çalışmasıyla ile düzenlenir. İşletmenin bütçe ile ilgili biriminin sorumluluğu bütçe faaliyetlerine nezaret etmek bütçelerin düzenlenmesine ve uygulanmasına ait konularda koordinatörlük ve danışmanlık yapmaktır. O halde işletme bütçelerinin düzenlenmesinden ve oluşturulmasından en üst kademe yöneticileri sorumludur. Çeşitli bölüm yöneticileri işletme Bütçelerinin hazırlanmasına ilişkin bilgileri sağlarlar. (Haftacı, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

İşletmedeki her düzeydeki yöneticinin özellikle orta ve alt düzeydeki yöneticilerin işletme bütçelerine düzenlenmesine katılmaları yoluyla "Katılımcı yönetim" kavramı gerçekleştirilmiş olur. Bu şekildeki bir iş birliği işletme amaçlarının ve planlarının gerçekleştirilmesine ilişkin etkili güdüleme sağlar ve işletmede bölümler arası işbirliğini geliştirir. Ayrıca alt kademe yöneticileri işletmenin gelecekle ilgili amaçları planları ve sorunları hakkında bilgi sahibi olurlar.

#### **4.3.4. Sorumluluk muhasebesi prensibi**

Bu ilkeye göre, bütçe hazırlaması esnasına bu ilkeye göre sorumluluk yerleri esas alınır. Sorumluluk merkezleri kar ve yatırım merkezleri şeklinde ayrılır. Her sorumluluk merkezine bağlı maliyet yerlerine kadar gidilerek bu yerlere göre belirlenmiş olan standart verilere göre bütçe hazırlanır.

Bu ilke uygulamalarına göre, bir sorumluluk merkezinin yöneticisi, birimin gelirleri ya da giderleri ile ilgili belirli kararları almakla sorumludur. Sorumluluk muhasebesinin ana görevleri arasında yöneticilerin, hakkında karar verebildiği faktörlerle ilgili muhasebe bilgilerinin de o yöneticiler itibariyle toplanması ve rapor edilmesi yer alır.( Nasuhi Bursal ve Yücel Ercan, Maliyet Muhasebesi).

İşletme bütçeleri yapılırken bu prensibe göre belirlenen sorumluluk birimleri esas alınır. Bu şekilde sorumluluk merkezinde bulunan yöneticilerin planlanan amaçlara ulaşma oranı belirlenebilir.

#### **4.3.5. Gerçekçilik prensibi**

Bütçede gelir ve gider tahminleri yapılırken gerçekçi yöntemler ve en ileri hesaplamalar kullanılarak bütçenin oluşturulması gerektiğini açıklamıştır. Gerçeklik prensibi nedeniyle yönetim, amaç ve hedefleri tespit ederken hem kötümserliklerden hem de yersiz iyimser düşüncelerden kaçınmaya özen göstermelidir. Bütçede güdüleme unsuru dikkate alınmalı ve bütçede yer alacak olan rakamların mantık ölçüleri içerisinde belirlenmesi hedeflenmelidir. (Haftacı, Vasfi, İşletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

İşletme yönetimi gereksiz ayrıntılardan uzaklaşmalı ve bütçede ulaşılması mümkün olabilecek hedefler belirlemelidir. Ulaşılması güç hedeflerden kaçınmalıdır. Bütçe hazırlıkları yapılırken belirlenen standartlar bütçe uygulanması sırasında yüksek verimlilik düzeyinde hazırlanırsa personel üzerinde bir baskı unsuruna sebep olabileceği gibi standartların düşük düzeyde kalması bütçede etkinliğin ve verimli faaliyetlerin oluşmasında engel teşkil edecektir.

#### **4.3.6. Esnek uygulama prensibi**

Esnek uygulama ilkesi, bütçe hazırlıkları sonrası işletmede yıl içinde meydana gelen olaylar ve durumlarda değişen koşullar karşısında işletme yöneticilerinin ve karar mekanizmasının sağlıklı ilerleyebilmesi için işletme bütçelerinde değişiklik yapılabileceğini ve bütçelerin tekrar düzenlenebileceği anlamına gelir.

#### **4.3.7. İzleme prensibi**

İşletme bütçeleri işletme yöneticilerine şirketin kısa ve uzun süreli geleceği adına önemli sorumluluklar aktarmaktadır. İşletme bütçe sistemi, yöneticilerin başarılarını bireysel olarak ölçmede etkin bir temel oluşturur. İşletmede yönetim işletme çalışanlarının bütçe performanslarını özenli ve sürekli bir şekilde takip etmelidir. İzleme prensibi olumlu

ve olumsuz sapmaların dikkatli bir biçimde araştırılmasının gerekli olduğuna ve ortaya çıkan sapmaların izlenip analiz edilmesiyle bu ortaya çıkan sapmalar için düzeltici önlemlerin alınmasına dayanmaktadır ( Akdoğan, Nalan, Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları).

İşletme bütçelerinden hedeflenen amacın sağlanabilmesi için çalışanların fiili sonuçlarla bütçede ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılacağına ve ortaya olumlu sapmalar çıkması durumunda ödüllendirileceklerine, olumsuz sapmaların çıkması durumunda da cezalandırılacaklarına objektif bir Şekilde inanmaları gerekmektedir (Haftacı, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

Bu ilke çerçevesinde üst yönetim çalışanların olağanüstü performansına çok önem vermeli ve bunu ödüllendirmelidir. Ayrıca üst yönetim çalışanların düşük performans göstermeleri durumunda da bu sonucun nedenlerini araştırarak düzeltmeye çalışmak zorundadır (Püskül A. Seden Özbek 2010).

#### 4.4. İşletme Bütçelerinin Türleri

İşletme bütçeleri çeşitli yönlerden farklı şekillerde sınıflandırılır. Bunlar; konularına, sorunları ele alış biçimlerine, amaçlarına, teknik yapılarına, kapsamlarına, rakamlarının niteliğine ve başlangıç rakamlarına göre sınıflandırılması yapılabilir. Aşağıda gösterilen Tablo1.1’de belirtilen ölçütlere göre sınıflandırılmış bütçe çeşitleri tamamen gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. İşletme Bütçelerinin Sınıflandırılması**

| Sınıflandırma Şekli          | Bütçe Türü                           |
|------------------------------|--------------------------------------|
| Konuları Yönünden            | Gelir ve Gider Bütçeleri             |
| Sorunlara Bakış Yönünden     | Proje ve Dönem Bütçeleri             |
| Amaçları Yönünden            | Program ve Faaliyet Bütçe            |
| Teknik Yapıları Yönünden     | Durağan ve Esnek Bütçe               |
| Kapsamları Yönünden          | Bölümsel ve Genel Bütçeler           |
| Rakamların Niteliği Yönünden | Miktar ve Tutar Bütçeleri            |
| Başlangıç Rakamları Yönünden | Geleneksel ve Sıfır Tabanlı Bütçeler |

#### 4.4.1. Konuları yönünden

*Gelir Bütçeleri:* Faaliyet sonuçlarının gelir bazlı tahmin ve değerlemesinin yapıldığı sayısal planlara gelir bütçeleri denir.

*Gider Bütçeleri:* Faaliyet sonuçlarının maliyet ve gider yönünden tahmin ve değerlendirilmesinin yapıldığı sayısal planlara verilen addır. Örneğin: Hammadde gideri, direkt işçilik gideri ve genel üretimdeki giderler. (HAFTACI, Vasfi, İşletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.9).

#### 4.4.2. Sorunları inceleyiş yönünden

*Proje Bütçeleri:* İşletmenin tasarladığı projenin sonuçlandırılmasını amaçlayan ve projeye ilgili tahmin ve değerlendirmeleri kapsayan sayısal planlardır.

*Dönemsel Bütçeler:* Bütçeler genel olarak yıllık düzenlenir. Bir yıla ait sonuçların 1 ya da 3 ay gibi mali dönemlere bölünmesiyle de dönemsel bütçe ortaya çıkarılır.

#### 4.4.3. Amaçları yönünden

➤ *Genel Bütçeler:* İşletmenin tüm işleyişini kapsayan sayısal planlardır. Genel bütçeler işletme bölüm bütçelerinin birleştirilmesi yoluyla oluşturulur.

➤ *Faaliyet Bütçeleri:* İşletme faaliyet sonucunun gelir ve gider yönünden tahmin edilmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesinin yapıldığı planlara verilen addır. (HAFTACI, Vasfi, İşletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.9).

#### 4.4.4. Teknik yapıları yönünden

➤ *Durağan Bütçeler:* İşletmeye ait belirli bir faaliyet hacmi temel tutularak düzenlenen sayısal planlardır. Durağan bütçelerde tüm veriler sadece bir faaliyet kapasitesine göre oluşturulur. Durağan bütçeler sade bütçeler olup uygulama esnasında kolaylık sağlar.

➤ *Esnek Bütçeler:* Dinamik bütçe olarak da bilinen bu tür bütçeler tahmini rakamların farklı faaliyet hacimlerine göre uyarlanabildiği sayısal planlardır. Bu tür bütçeler aracılığıyla fiili sonuçlar bütçelenmiş sonuçlarla karşılaştırılabilir. Karşılaştırma

sonucu ortaya çıkan tutarsızlık ve fark belirlenip bu farkların oluşma sebebi incelenebilir.(Haftacı, 2007).

#### **4.4.5.Temel Alınan Rakam Yönünden**

➤ *Geleneksel Bütçe:* Gelecek dönem bütçelerinin tahmini ve değerlendirmeleri için geçmiş yıl bütçe sonuçlarının göz önüne alınmasıyla ortaya çıkan sayısal planlardır.

➤ *Sıfır Tabanlı Bütçe:* Gelecek dönem işlevlerini dikkate alıp geçmiş dönem sonuçlarını tümüyle göz ardı ederek tahmin ve değerlemelerin yapıldığı sayısal planlardır. Bu bütçe sistemi yeni baştan ya da sil baştan bütçeleme sistemi olarakta bilinmektedir. İsminden de anlaşılacağı gibi bütçe her yıl yeni den ya da sıfırdan yapılır (Haftacı, 2007).

#### **4.4.6. Rakamların niteliği yönünden**

➤ *Miktar Bütçeleri:* Gelecek dönemlere yönelik faaliyet sonuçlarının miktar yönünden tahmin, inceleme ve değerlendirilmesinin yapıldığı sayısal planlardır. Bu tarz bütçeler fiziksel bütçeler olarakta bilinir.

➤ *Tutar Bütçeleri:* Satış, üretim, genel yönetim ve finans işlevlerine ilişkin geleceğe yönelik faaliyet sonuçlarının parasal açıdan tahmin ve değerlemesinin yapıldığı sayısal planlardır. Tutar bütçelerine örnek verecek olursak satış bütçesi, üretilen mamul maliyeti bütçesi, faaliyet gideri bütçesi örnek verilebilir (Haftacı, 2007).

#### **4.5. Bütçeleme Süreci**

Sağlıklı bütçenin meydana gelmesi için işletmelerde bütçenin oluşturulmasında belirli birimlerin sorumlu olması gerekmektedir. Bu birimler bütçe tasarıları oluşturulurken aktif bir şekilde rol almalıdırlar. Genel bütçe pek çok alt bölüm bütçesinin birleştirilmesinden meydana geldiğine göre, bu bütçelerde yakın bir ilişki olup, birinin hazırlanması diğer bütçenin tamamlanmasına bağlı olabilir. Örnek verecek olursak satış bütçesi yapılmadan üretim bütçesi oluşturulamaz, üretim bütçesi oluşturulmadan tedarik veya üretim maliyeti bütçesi hazırlanamaz.

Bütçeleme süreci satış bütçesinin tamamlanmasıyla başlar. Satış bütçesi üretim miktarının ilerde ne kadar olması gerektiğinin belirlenmesidir. Bu nedenle de önce satış

bütçesi daha sonra da üretim bütçesi hazırlanır. Üretim bütçesi miktar verilerinden elde edilmektedir. Bu bütçeye bakılarak direkt malzeme, direkt işçilik ve genel üretim gider bütçeleri hazırlanır. Satış bütçesinin ortaya çıkardığı nakit girişleri, üretim ve faaliyet giderleri bütçelerinden kaynaklı oluşan nakit çıkışları da nakit bütçesinde bir araya getirilmektedir. Bu bütçe sonrasında da bütçelenmiş mali tablolar hazırlanır (Balcı, 2007, 15)

Bu yüzden işletmenin bütçe faaliyetlerinin sonlandırılması için bütçe sürecinin uyumlu bir biçimde yürütülmesi ve bütçeleme süreci takvime bağlanmalıdır. Bütçeleme sürecinde bir genel bütçe aşağıda sıralanan bütçelerden oluşur: (Haftacı, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

- Satış Bütçesi
- Üretim Bütçesi
- Direkt İşçilik Bütçesi
- Satış Maliyetleri Bütçesi
- Faaliyet Giderleri Bütçesi
- Yatırım Bütçesi
- Nakit Bütçesi
- Proforma Bilanço
- Bütçelenmiş Bilanço

#### **4.5.1. Satış bütçesi**

Bir işletmenin genel bütçesi oluşturulurken hazırlanan ilk bütçe satış bütçesidir. Oluşturulan satış bütçesinin doğruluğu diğer bütçeleri de etkilediğinden doğruluğu son derece önemlidir. Satış bütçesinin amacı üretilen malın pazarda hangi fiyata satılacağı ve yapılan satış sonucu gelecekte ne kadar hasılat elde edileceğidir. Satış bütçesi yapılırken işletmenin içinde bulunacağı Pazar ile ilgili; geçmiş yıllar, işletmenin içinde bulunduğu Pazar sınırları, pazarın nüfus yapısı, işletmenin Pazar payı ve pazarın ekonomik nitelikleri göz önüne alınmalıdır. (HAFTACI, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.32).

Satış bütçesi bir örnekle gösterecek olursak; bir A işletmesi ürettiği Y mamulünü Afyon, Balıkesir ve Tunceli illerine satmaktadır. Bu illere göre satış fiyatı ve miktarlarının gelecek yıla göre tahmini aşağıdaki gibi olacağı düşünülmektedir.

| İller     | Satış Fiyatı(TL/Br) | Satış Miktarı |
|-----------|---------------------|---------------|
| Afyon     | 1000 TL             | 5000 Birim    |
| Balıkesir | 1200 TL             | 8000 Birim    |
| Tunceli   | 1200 TL             | 6000 Birim    |

Yukarıda gösterilen verilere A işletmesinin göre satış bütçesi aşağıdaki gibi düzenlenebilir.

**Tablo 4.2.A İşletmesi Satış Bütçesi**

| İller     | Miktar | Tutar     |
|-----------|--------|-----------|
| Afyon     | 5000   | 5000.000  |
| Balıkesir | 8000   | 9600.000  |
| Tunceli   | 6000   | 7200.000  |
| Toplam    | 19.000 | 21800.000 |

#### 4.5.2.Üretim bütçesi

İşletme bütçesinin önemli planlarından biri de üretim faaliyetleridir. Üretim bütçesi işletmenin gelecek dönemlerde üreteceği mamul malların satış bütçelerine ve stok planlamalarına göre uygunluğunu gösteren sayısal plandır. Üretim bütçesi; satışlar, stok miktarları ve üretim seviyeleri arasında bir denge sağlar. Üretim bütçeleri kısa süreli ve uzun süreli olarak yapılabilir. Uzun süreli üretim bütçeleri için deha fazla bilgi ve zamana ihtiyaç olduğundan daha çok kısa süreli üretim bütçeleri kullanılmaktadır. (HAFTACI, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.33-34).

Üretim bütçesine örnek olarak A işletmesinin önceki yıl üretim bütçesine ilişkin veriler şöyledir. Dönem başı stok 12.000, Dönem sonu stok ise 10.000 bu verilere göre üretim bütçesini aşağıdaki gibi düzenlenebilir.

**Tablo 4.3.** A işletmesinin Üretim Bütçesi

|                                   |    | Y Mamulü |
|-----------------------------------|----|----------|
| Satış için ihtiyaç duyulan miktar | TL | 19000    |
| Artı: Dönem sonu stok miktarı     |    | 10000    |
| Gerekli olan toplam miktar        |    | 29000    |
| Eksi: Dönem başı miktar           |    | 12000    |
| Üretilmesi gereken                |    | 17000    |

#### 4.5.3. Direkt işçilik bütçesi

Direkt işçilik bütçesi, üretim bütçesinin ihtiyaçlarını cevap vermek için gerekli olan direkt işçilik zamanlarını ve maliyetlerini gösterir. Bu bütçenin oluşturulmasında üretim den sorumlu olan yönetici ve yardımcıları sorumludur; fakat bu bütçenin hazırlanmasında maliyet muhasebesi, insan kaynakları ve bütçe kontrol birimleri de beraber ve iş birliği içerisinde çalışmalıdırlar.( Ataman, Hacırüstemoğlu, s. 377.)

Etkili bir direkt işçilik bütçesi sayesinde, işletme içerisinde, çalışanların daha verimli çalışması sağlanır. Finans birimi yönünden de işçiliklerin planlanmış olması, ilgili dönemde işletme nakit ihtiyaçlarının daha iyi planlanmasını sağlar. Ayrıca direkt işçilik bütçesi, direkt işçiliklerin kontrolü açısından oldukça önemli bir role sahiptir. Direkt işçilik bütçesi ile işçilikler üretim bölümlerine göre sınıflandırılır ve bu bölümler gerek işçilik süresi gerekse işçilik maliyeti açısından rahat ve kolay bir şekilde izlenir. (Welsch, Hilton, Gordon, a.g.e., s. 287)

#### 4.5.4. Satış maliyetleri bütçesi

Muhasebe sistemlerinde satış maliyetlerini belirlemek için satışların maliyet tablosu hazırlanır. Bu tabloya göre satış maliyeti ticari işletmeler için satılan ticari mallar maliyetini, hizmet üreten işletmeler için satılan hizmetin maliyetini ve sanayi şirketleri için satılan mamul malların maliyetini kapsar. Örneğin bir A ticaret işletmesi ticari mal alıp bu ticari malları satar bu işlemi yaparken, dönem başı mal stoku ve dönem içi alışlar toplamı satılabilir mal stokunu verir ve bu sonuçtan da dönem sonu mal stoku çıkarıldığında satılan

ticari malın maliyeti elde edilmiş olur. (HAFTACI, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.41-42).

Ticari işletmelerde satılan ticari mal maliyeti aşağıdaki gibi hesaplanır.

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
|                               | TL    |
| Dönem başı ticari mal stoku   | ----- |
| + Dönem içi Alışlar           | ----- |
| = Satılabilir Mal Stoku       | ----- |
| - Dönem Sonu Stoku            | ----- |
| = Satılan Ticari Mal Maliyeti | ----- |

#### 4.5.5. Faaliyet giderleri bütçesi

İşletmenin temel faaliyet için yapılan ve üretim maliyetine dahil edilmeyen değer kullanımlarına faaliyet gideri denir. Başlıca faaliyet giderleri pazarlama, satış ve dağıtım gideri, ar-ge gideri ve genel yönetim giderleridir.

#### 4.5.6. Yatırım bütçesi

Yatırım bir yere ya da bir şeye para ya da para yerine geçen her türlü varlığı bağlama olarak bilinir. Yatırım, harcama ya da ödeme olarak gerçekleşir. Yatırım harcamaları maddi olan veya maddi olmayan bütün ödemeleri kapsar. İşletmeler yatırım harcamalarını hazırladıkları ve planladıkları projelere göre ayarlar ve yapar. Bu projelerin tamamlanması uzun süre yani yıllar sürebilir. Bu nedenle bir yatırım projesinin yapılması için bir düşüncenin oluşması, planlanması, bu projenin maliyetinin belirlenmesi, bu projenin gözden geçirilmesi ve son olarak onaylanması gerekir. Bu şekilde oluşturulan bu yatırım projesinin dönemlere ayrılarak sayısal planlanmasının yapılmasına da yatırım bütçesi denir. Yatırım bütçesinin oluşturulmasının amaçları ise; yapılan bu yatırımların denetimini kolaylıkla sağlamak, bu yatırıma ait dönemsel ödemelerin planlanmasını yapmak ve işletmenin finansal sisteminin dengesini koruyacak şekilde yatırım harcamalarının planlanmasını yapmaktır. (HAFTACI, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.50).

A işletmesinin 2009yılı yatırım bütçesine ilişkin veriler şöyledir.

| <b>Yatırım Türü</b> | <b>Tahmini Başlangıç<br/>Zamanı</b> | <b>Tahmini Bitiş<br/>Zamanı</b> | <b>Tahmini Maliyet</b> |
|---------------------|-------------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| İdare Binası        | 2009                                | 2009                            | 4000.000               |
| Makine              | 2009                                | 2009                            | 862.000                |
| Jeneratör           | 2010                                | 2010                            | 650.000                |

Bu verilere göre A işletmesinin yatırım bütçesi aşağıdaki gibi düzenlenebilir.

**Tablo 4.4.** A işletmesi Yatırım Bütçesi 2009 Yılı

| <b>Yatırım Çeşidi</b> | <b>Tahmini<br/>Başlangıç<br/>Zamanı</b> | <b>Tahmini Bitiş<br/>Zamanı</b> | <b>2009 Tahmini<br/>Maliyet</b> | <b>2010 Tahmini<br/>Maliyet</b> |
|-----------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Bina                  | 2009                                    | 2009                            | 4000.000                        |                                 |
| Makine                | 2009                                    | 2009                            | 862.000                         |                                 |
| Jeneratör             | 2010                                    | 2010                            |                                 | 650.000                         |
| Toplam                |                                         |                                 | 4.862.000                       | 650.000                         |

#### 4.5.7. Nakit bütçesi

İşletmenin dönemsel nakit giriş ve çıkışının dengeli bir şekilde planlandığı ve bu şekilde işletmenin ihtiyacı olan nakdin uygun bir şekilde hazır bulunmasını sağlayan sayısal bir plandır. Bu bütçe işletmenin nakit ihtiyacını gelecekteki ara dönemlere göre tahmin eder. Nakit bütçesi yapılırken işletmenin ilerde yapacağı harcamaları, üretimi, yatırımları ve satışları göz önüne alınır. Göz önün de bulundurulmuş bu etmenlere göre de işletmenin nakit giriş ve çıkışı tahmin edilir. (HAFTACI, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.51-52).

#### 4.5.8. Bütçelenmiş Bilanço

Bilanço bir teraziye benzer ve bu terazinin iki tarafı denktir. Bu denklik aktif ve pasifin bir birine eşit olması anlamına gelir.

| AKTİF(BORÇ)     | PASİF(ALACAK)     |
|-----------------|-------------------|
| Dönen Varlıklar | Yabancı Kaynaklar |
| Duran Varlıklar | Öz kaynaklar      |

Bilançonun sağ tarafını aktifler yani işletmenin üretim araçlarının tümüdür. Sol tarafını da pasif yani işletmenin sahip ve sahiplerinin haklarını ve üçüncü kişilere olan borçları toplamının bütünüdür. Bütçelenmiş bilançonun oluşturulmasında daha önce oluşturulmuş bütçelerin verilerinden faydalanılır örnek olarak nakit bütçesi ve stok bütçesi verilerini söyleyebiliriz. Bu bütçenin aktif ve pasif kısımları bu veriler kullanılarak hesaplanır. (HAFTACI, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.55).

#### 4.5.9. Proforma bilanço

Bu bilançoju oluşturmak işletmenin elinde bulunan bilgiler ve verilere göre işletmenin bir sonraki bütçe dönemi sonundaki bilanço rakamlarının neler olabileceğinin tahmin edilmesidir. Dönem başı bilançosundan ve hazırlanan bütçelerden faydalanılarak proforma bilanço yapılır. Proforma bilançoju oluşturmadaki temel amaç, varlık, yükümlülük ve öz kaynak karışımının planlanmasında yönetime yardımcı olmaktır. İşletme proforma bilançoju oluşturarak sonraki dönemde ortaya çıkabilecek kötü finansal durumları fark edip bunlara uygun önlemler alabilir. Ayrıca proforma bilanço sayesinde işletme gelecekteki fırsatlardan yararlanma şansı yakalar.(Lalli, a.g.e., s. 23.1.)

#### 4.6. İşletme Bütçesi Hazırlanırken Dikkat Edilecek Hususlar

İşletmelerin bütçe hazırlama esnasında dikkat etmesi gereken belirli hususlar şunlardır.

- Bütçe hedef ve amaçları açık ve net bir biçimde belirlenmelidir.
- İşletme hedefleri ve bütçe varsayımları gerçekçi bir biçimde belirlenmiş olmalıdır.

- Bütçeler sorumlu olan merkez ve birimler tarafından hazırlanmalıdır.
- Bütçeyi uygulayacak bölümler bütçe sürecine aktif bir şekilde dahil edilmelidir.
- Bütçeler yönetimce taktir görmeli ve sahip çıkılmalıdır.
- Uygulama aşamasında bütçelerde çok mühim ve zorunlu olmadıkça yenilemeye gidilmemelidir.
- Bütçeler hazırlanırken birimler arasında uyumlu çalışma sağlanmalıdır.
- Bütçe onaylanması esnasında son defa dikkatli bir şekilde incelenmelidir.

#### **4.7.Bütçenin İşletmeye Sağladığı Yararlar**

Bütçe oluşturmaın işletmeye sağladığı yararlar şunlardır;

- İşletmenin ana politikalarının erken belirlenmesini sağlar.
- İşletmenin hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyulan üretim araçlarını saptar.
- İşletme üst yönetiminde, hızlı karar alma geleneğini yerleştirir.
- İşletmelerin kesin amaçlarını belirler.
- Bütçeler çeşitli bölüm yetkililerinin hareketlerini koordine eder.
- Yönetimin etkin planlama yapmasını sağlar.
- İşletme birimleri arasında koordineli ve etkili çalışmayı sağlar
- İşletmelerin karar alma süreninde mantıklı ve sistemli karar almasını sağlar.
- İşletmenin performans değerlemesine yardımcı olur.
- Yöneticilerin sorunları önceden fark etmesini sağlar.

#### **4.8. İşletme Bütçesini Hazırlayacak Organ**

İşletme bütçeleri hazırlanırken katılımcılık ilkesine göre belirlenen hedef, amaç ve planların gerçekleştirilmesi için işletmedeki yönetim birimlerinin bu sürece dahil olması gerekir. Sağlıklı bir bütçe oluşturulması için belirli birimlerin sorumlu olması gerekmektedir. Bu birimler; bütçe komitesi, bütçe bölümü ve genel müdürdür. (Haftacı, Vasfi, İşletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

#### **4.8.1. Bütçe komitesi**

Bu komite işletmede bütçe hazırlanırken danışma niteliğinde bir organdır. Komite yöneticiler, bütçe bölümü ve bütçeyi hazırlayacak olan bölüm amirlerinden oluşur. Yöneticiler üzerinde kontrol sahibi oldukları finansal sonuçları ve bütçelenmiş gelir tablosu, bilanço ve nakit akış tablosu gibi finansal tabloların hazırlanmasını sağlar.

Bu komitenin görevleri şu şekilde sıralanabilir.

- Bütçe hazırlanma aşamasında bütçenin temel özelliğini oluşturacak ilkeleri belirlemek.
- Bütçe hazırlanma aşamasında birimler arasındaki koordineli çalışmayı sağlamak
- Son olarakta oluşturulan bütçeyi son kez değerlendirip onaya sunmaktır.

#### **4.8.2. Bütçe bölümü**

İşletmelerde bütçeyi hazırlaması için görevlendirilen asıl bölüm bütçe bölümüdür. Bu birim muhasebeye bağlı olarak işlemlerini gerçekleştirir. Bu bölümün görevleri şöyle sıralanabilir;

- Bütçe usul ve yöntemlerini belirlemek
- Bütçeyle ilgili yazı işlerini yürütmek
- Genel bütçeyi hazırlamak
- Diğer bölümlerin bütçe tasarılarını hazırlamasını sağlamak

#### **4.9. Bütçe El Kitabı**

Bütçe el kitabı işletme bütçesinin tanıtımında sürdürülmesinde yardımcı olmak amacıyla kullanılır. Bütçe el kitabı işletme bütçesinin oluşturulmasında itibaren belirlenen politikaları açıklayan bütçe sürecinde kişi ve bütçe hazırlayan organların görevlerini belirten bütçe hazırlama sürecini ve hazırlanış şeklini gösteren rehberdir.

Bu el kitabı belirli bilgilerden oluşur bu bilgiler; bütçe programının amaçları, bütçe hazırlanışı sırasında hangi argümanların kullanıldığı, onaylanan bütçenin kimlere iletileceğini, bütçe raporlarını kimlerin hazırlayacağını ve bütçede incelemesinde ortaya çıkan hataların veya yanlışların kimler tarafından düzeltileceği. (Haftacı, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

Bütçe el kitabının yararları şunlardır; Bütçe hazırlık sürecindeki yetki ve sorumlulukları belirler, sadeliği sağlar, uyumlu çalışma ve bütçenin benimsenmesine yardımcı olur. Bir bütçe el kitabında olması gereken veriler ve bilgiler aşağıda belirtildiği gibidir:

- ✓ Oluşturulan bütçenin hedef ve amaçları, bütçenin yöntemleri, bütçenin kuralları ve politikaları bütçe el kitabında yer almalıdır.
- ✓ Bütçeleme de istenilen başarı durumu
- ✓ Çalışanların görevleri
- ✓ Bütçenin onaylanma şartları
- ✓ Bütçeyi oluşturan birimler arası iş birliği
- ✓ Bütçe de oluşacak değişiklikler ve bütçeleme takvimi
- ✓ Bütçeyi açıklayacak anlaşılır dipnotlar
- ✓ Bütçedeki kalemlerden kimlerin sorumlu tutulduğu
- ✓ Yönetim ve birimler arası iletişim

#### **4.10. İşletme Bütçe Dönemi**

İşletme bütçeleri belli bir dönemde kullanılmak için hazırlanır. Bütçelerin kullanılacağı bu dönemin ne kadar uzun süreceğinin tahmini de önemli bir sorundur. Bu dönemin uzunluğu işletmeden işletmeye hatta aynı işletmenin farklı bölüm ve fonksiyonlarında çeşitlilik gösterebilir (HAFTACI, Vasfi, İşletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.25).

Bu dönem belirlenirken göz önünde tutulması gereken belirli etmenler şunlardır;

- İşletmenin bulunduğu dönemdeki ekonominin durumu: Ekonominin belirsizlik gösterdiği bir dönemde bütçe dönemi kısa olmalıdır.
- İşletmenin politikaları: Dönemin işletme politikalarının ani değişiklikleri sonucu ortaya çıkan sonuçlardan etkilenmemesi gerekir.
- Mevsimlik faktörlerin etkisi
- Stok devir süresi: İşletme bütçe dönemi belirlenirken stokların devir süresi de göz önüne alınmalıdır.
- İstatistik verilerinin doğruluğu

#### **4.11. Uzun Süreli Bütçeler**

Uzun süreli bütçeler işletmelerin beş yıllık sürede ne yönde bir planlama yapacağı ve bu planlar doğrultusunda atılması gereken adımların ne olacağını ortaya koyan bütçelerdir. Amaçlar doğrultusunda saptanan bu beş yıllık veya daha uzun vadeli bütçeler yıllık ara dönemlere ayrılır.

Uzun süreli bütçeler belirlenirken belli kıstaslar göz önüne alınmalıdır.

- Belirlenen uzun süreli hedefler bütün yönleriyle belirlenir.
- İşletmenin gelecekte uygulayacağı ana politikalara uygun planlamalar yapılır.
- İşletme hedefine ulaşmak için yollar belirler bu yolları değerlendirir.
- İşletme için belirlenen yollardan uygun olanı seçilir ve bu seçenekle ilgili ekonomik tahminler yapılır.

#### **4.12. Kısa Süreli Bütçeler**

Kısa süreli bütçeler işletmelerin hesap dönemlerinin bir sene olması ve hesaplamaların yıllık olarak belirlenmesi sebebiyle genel olarak işletmeler tarafından bütçe dönemi bir yıldır. Kısa süreli bütçeler özellikle ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar döneminde bir yıldan daha kısa süreli de olabilir. İşletme yöneticilerine yaşanacak herhangi bir bütçe sapmasında bu sapmayı belirleme ve düzeltme fırsatı verir. (Haftacı, Vasfi, İşletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

Kısa süreli bütçeler uzun süreli bütçelerin detaylandırılmasıyla ortaya çıkar. Kısa süreli bütçeyi altı aylık, üç aylık veya haftalık olarak uygulayan işletmelerde bulunmaktadır.

#### **4.13. İşletme Genel Bütçesinin oluşturulması**

Herhangi bir işletmenin genel bütçesinin oluşturulması; genel hedeflerin belirlenmesi, işletme bölüm bütçelerinin hazırlanması, bütçe taslaklarının incelenmesi ve bütçenin onaylanmasıyla birlikte dört ayrı aşamadan oluşur ( Vasfi Haftacı, 2010 6. baskı s.26-27).

#### **4.13.1.Genel hedeflerin belirlenmesi**

Bütçe, stratejik planlama kararlarının alındığı bir dönem değildir. Bu kararlar daha önceden alınmıştır (Cudi Tuncer Gürsoy, s.614).

İşletme bütçeleri hazırlanmaya geçilmeden orta süreli ve uzun süreli planların bütçe dönemi ile ilgili sınırlarının belirlenmesi gereklidir. Çünkü orta ve uzun süreli planlarda belirlenen sonuçlar bütçe amacını, hedefini ve genel çerçevesini göz önüne koyar.

Uzun dönemli planlar işletmenin hedeflerini, amaçlarını ve işletme politikalarını içerir. İşletmenin uzun dönemli planlarında ayrıca; işletmenin büyüme oranı, üretim miktarı, işletmenin üreteceği ürünün kalitesi, işletmenin sahip olduğu müşteri potansiyeline karşı izleyeceği davranışlar, işletmenin yeni pazarlara girme, ekonomik dengenin korunması ve son olarak işletmenin sayılan bu hedef ve amaçlara ulaşmak için seçtiği ve belirlediği stratejiler yer alır. ( Vasfi Haftacı, 2010 6. baskı s.26-27).

İşletmenin orta dönemli planları ise genellikle yatırım projeleri, eğitim programları ve ar-ge projelerinden oluşur. Bu projelerin belirlenmesi yönetimin görevidir.

#### **4.13.2. İşletme bölüm bütçelerinin hazırlanması**

Genel işletme bütçesini tamamlayacak olan bölümsel bütçeler belirlenen yöntemlere göre bölümsel bütçeyi oluşturacak yöneticiler tarafından hazırlanır. Genel bütçe; faaliyet bütçesi, nakit bütçesi ve yatırım bütçesi olmak üzere bu üç bütçeden oluşur. Faaliyet bütçesi gelecek dönemlerin sayısal planlamasıdır. Nakit bütçesi işletme bütçe dönemindeki işletmedeki nakit muhasebesini gösterir. Son olarak yatırım bütçesi de yatırım projelerinin bütçe dönemlerine düşen kısımlarını gösterir. Bu bütçelerin birleştirilmesiyle tahmini bilanço oluşur. (Haftacı, Vasfi, İşletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

#### **4.13.3. Bütçe taslaklarının oluşturulması**

İşletme bölümlerinde oluşturulan taslaklar bütçe bölümünde bir araya getirilir. Bir araya getirilen bütçe taslakları bütçe komitesine sunulur. Bütçe komitesi tarafından taslaklar incelenir bu inceleme sırasında bazı bölüm bütçe taslakları arasında uyumsuzluklar

görülebılır. Ortaya çıkan bu uyuşmazlıkların giderilmesi için bölüm taslaklarında değışiklikler yapılır. Uyuşmazlıkların giderilmesiyle bütçe taslakları arasında uyum sağlanmış olur. (Haftacı, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2010)

#### **4.14. Bütçenin Onayı**

İşletmenin diğér bölümlerinden alınan bütçe taslakları bütçe bölümünde bir araya getirilir. Bölüm taslakları bir araya getirerek bütçe komitesine gönderir. Bütçe komitesi bu taslakları bir araya getirerek incelemesini yapar bu inceleme sırasında birimlerin oluşturduğu taslaklar arasında uyuşmazlık ortaya çıkabilir. Bu durumda taslaklar üzerinde gerekli düzenlemeler yapılır. Bu işlemler sonucunda tüm işletme birimlerine ait bütçelerin birbiriyle uyumlu olması sağlanır.

Son halini almış olan bütçe, bütçe yılı başlamadan onay almak üzere genel müdüre veya yönetim kuruluna sunulur. Kurul bütçeyi işletmenin hedef, amaç ve stratejilerine uygun olup olmadığını inceledikten sonra bütçeyi onaylayarak bütçeyi resmileştirir.

#### **4.15. İşletme Bütçelerinin Uygulanmasına Yönelik Uygulama Örneği**

Bu bölümde işletme bütçeleme süreci bir örnekle açıklanacaktır.

##### **Örnek: N işletmesi**

N işletmesi tek bir mamul satmaktadır. İşletmeyle ilgili diğér bilgiler aşağıdaki gibidir.

- N işletmesi mamul üretimi esnasında tek hammadde ve tek işçilik kullanmaktadır.
- İşletme bütçesini üçer aylık bölümler şeklinde hazırlamaktadır.
- Dönem başı ve dönem sonu yarı mamul stoku ihmal edilebilir olduğundan, önemsizdir.
- N işletmesi genel üretim maliyetlerinin mamullere aktarılmasındaki yükleme anahtarı direk işçiliktir.

N İşletmesine ait 31.12.2000 tarihli bilanço aşağıda gösterilmektedir.

**N İşletmesi 31.12. 200X Tarihli bilançosu**

| <b>Aktif</b>                       | <b>Pasif</b>                       |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <u>Dönen varlıklar</u>             | <u>Kısa Vadeli Borçlar</u>         |
| Kasa mevcudu 25.000 TL             | Borç Hesapları 7.275 TL            |
| Alacak Hesapları 120.000 TL        | Ödenecek Vergi 72.000 TL           |
| Hammadde Stok miktarı 2.450 TL     | Kısa Vadeli Borç Toplamı 79.275 TL |
| Mamul Stoku miktarı 16.400 TL      | <u>Öz kaynaklar</u>                |
| Dönen Varlık Toplamı 163.850 TL    | Sermaye 280.000 TL                 |
| <u>Duran Varlıklar</u>             | Dağıtılmamış Kârlar 80.575 TL      |
| Arazi 2.000.000 TL                 | Öz kaynak Toplamı 360.575 TL       |
| Bina ve Teçhizat 300.000 TL        |                                    |
| Birikmiş Amortismanlar (74.000 TL) |                                    |
| Duran Varlık Toplamı 206.000       |                                    |
| <b>AKTİFLER TOPLAMI 439.850 TL</b> | <b>PASİFLER TOPLAMI 439.850 TL</b> |

31.12.2000 tarihli bilançoaya ait bilgiler şöyledir:

- 31.12.2000 tarihinde 500 kg hammadde ve 300 birim mamul stoku mevcuttur.
- Alacak hesaplarında bulunan bakiyeler mamul satışlarla ilişkilidir.
- Borç hesaplarında bulunan bakiyeler ise hammadde tedarikiyle ilgilidir.

**Tablo 4.5.** N İşletmesine Ait Satış Bütçesi

| N İşletmesi                   |                          |         |         |         |         |
|-------------------------------|--------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 200Y Yılına Ait Satış Bütçesi |                          |         |         |         |         |
|                               | 3'er Dönemlik Periyotlar |         |         |         |         |
|                               | Bir                      | İki     | Üç      | Dört    | Yıl     |
| Satış Miktarı                 | 1000                     | 2000    | 2000    | 1500    | 6500    |
| Birim Fiyat                   | 100                      | 100     | 100     | 100     | 100     |
| Toplam Satış                  | 100.000                  | 200.000 | 200.000 | 150.000 | 650.000 |

**Tablo 4.6.** N İşletmesine Ait Üretim Bütçesi

| N İşletmesi                    |                      |      |      |      |      |
|--------------------------------|----------------------|------|------|------|------|
| 200Y Yılına Ait Üretim Bütçesi |                      |      |      |      |      |
|                                | 3'er Yıllık Dönemler |      |      |      |      |
|                                | Bir                  | İki  | Üç   | Dört | Yıl  |
| Satış Miktarı                  | 1000                 | 2000 | 2000 | 1500 | 6500 |
| Beklenen Dönem Sonu Mamul Stok | 200                  | 200  | 150  | 300  | 300  |
| Toplam                         | 1200                 | 2200 | 2150 | 1800 | 6800 |
| (-) Dönem Başı Mamul Stok      | 300                  | 200  | 200  | 150  | 300  |
| Üretilecek Olan Miktar         | 900                  | 2000 | 1950 | 1650 | 6500 |

Tabloda gösterilen üretim bütçesi ile ilgili açıklamalar:

- Satış miktarı ile ilgili bilgiler, satış bütçesinden alınmıştır
- Beklenen dönem sonu stok, sonraki dönem satışlarının % 10'u şeklinde hesaplanmış ve planlanmıştır.
- Dördüncü dönem stok miktarı planlanması 300 birimdir.
- Birinci dönem dönembaşı stok bilgisi, 31.12.200X tarihindeki bilançodan çekilmiştir.
- Bir dönemin dönem sonundaki stok miktarı, bir sonraki dönemin dönem başı stok miktarıdır.

**Tablo 4.7. N İşletmesinin Direkt Hammadde Kullanımı ve Satın Alma Bütçesi**

| <b>N İşletmesi</b>                      |                             |            |           |             |            |
|-----------------------------------------|-----------------------------|------------|-----------|-------------|------------|
| <b>200Y Yılına Ait Hammadde Bütçesi</b> |                             |            |           |             |            |
|                                         | <b>3' er Aylık Dönemler</b> |            |           |             |            |
|                                         | <b>Bir</b>                  | <b>İki</b> | <b>Üç</b> | <b>Dört</b> | <b>Yıl</b> |
| İşletmenin üreteceği miktar             | 900                         | 2000       | 1950      | 1650        | 6500       |
| Birim Başı Hammadde (kg)                | 3                           | 3          | 3         | 3           | 3          |
| Üretim için gerekli hammadde(kg)        | 2700                        | 6000       | 5850      | 4950        | 19500      |
| Dönem sonu beklenen stok(kg)            | 1500                        | 1462       | 1237      | 695         | 695        |
| Toplam hammadde gereksinimi(kg)         | 4200                        | 7462       | 7087      | 5645        | 20195      |
| (-)Dönem başı hammadde (kg)             | 500                         | 1500       | 1462      | 1237        | 500        |
| Alınması gerekli ola hammadde(kg)       | 3700                        | 5962       | 5625      | 4408        | 19695      |
| Birim fiyat(kg/TL)                      | 7                           | 7          | 7         | 7           | 7          |
| Toplam hammadde maliyeti (TL)           | 25900                       | 41734      | 39375     | 30856       | 137865     |

N işletmesine ait hammadde bütçesi açıklamalar şöyledir:

- İşletmenin üretmesi gereken bilgi üretim bütçesinden alınmıştır.
- İşletme bir birim mal üretmek için 3 kg hammadde kullanmaktadır.
- Dönem sonu beklenen hammadde stoku bir sonraki dönem üretimi için ihtiyaç duyulan hammaddenin %25 hesaplanarak planlanmıştır.
- Son dönemin dönem sonu stoku bir sonraki yıl birinci döneminin 2780 kg hammadde gereksinim duyularak hesaplanmıştır.
- Birinci dönemin hammadde stok miktarı 31.12.200X tarihli bilançodan alınmıştır.
- Bir döneme ait dönem sonu stoku bir sonraki dönemin dönem başı stokudur.
- Hammaddenin kilogram alış fiyatı 7 liradan hesaplanmıştır.

**Tablo 4.8.** N İşletmesi Direkt İşçilik Bütçesi

| <b>N İşletmesi</b>                            |                            |            |           |             |            |
|-----------------------------------------------|----------------------------|------------|-----------|-------------|------------|
| <b>200Y Yılına Ait Direkt İşçilik Bütçesi</b> |                            |            |           |             |            |
|                                               | <b>3'er Aylık Dönemler</b> |            |           |             |            |
|                                               | <b>Bir</b>                 | <b>İki</b> | <b>Üç</b> | <b>Dört</b> | <b>Yıl</b> |
| Üretilen Miktar                               | 900                        | 2000       | 1950      | 1650        | 6500       |
| Birim Başına İşçilik Saati                    | 7                          | 7          | 7         | 7           | 7          |
| Toplam Direkt İşçilik Saati                   | 6300                       | 14000      | 13650     | 11550       | 45500      |
| Saatlik İşçilik Maliyeti                      | 15                         | 15         | 15        | 15          | 15         |
| Toplam İşçilik Maliyeti                       | 94500                      | 210000     | 245700    | 173250      | 682500     |

Direkt işçilik maliyeti ile ilgili bilgiler şöyledir:

- 1) Üretilen olan miktar üretim bütçesi tablosundan alınmıştır.
- 2) Bir birim mamul 7 saat çalışılarak üretilmektedir.
- 3) İşçilere saat başı ücret planlaması 15 TL dir.

**Tablo 4.9.** N İşletmesine Ait Genel Üretim Maliyeti ve Nakit Çıkış Bütçesi

| <b>N İşletmesi</b>                                   |                            |            |           |             |            |
|------------------------------------------------------|----------------------------|------------|-----------|-------------|------------|
| <b>200Y Yılına Ait Genel Üretim Maliyeti Bütçesi</b> |                            |            |           |             |            |
|                                                      | <b>3'er Aylık Dönemler</b> |            |           |             |            |
|                                                      | <b>Bir</b>                 | <b>İki</b> | <b>Üç</b> | <b>Dört</b> | <b>Yıl</b> |
| Bütçe Direk İşçilik Sa.                              | 6300                       | 14000      | 13650     | 11550       | 45500      |
| GÜM Değişkeni Haddi                                  | 3                          | 3          | 3         | 3           | 3          |
| Bütçelenen değişken TL                               | 18900                      | 42000      | 40950     | 34650       | 136500     |
| Bütçelenen Sabit GÜM                                 | 18500                      | 18500      | 18500     | 18500       | 74000      |
| Toplam Bütçelenen G.                                 | 37400                      | 60500      | 59450     | 53150       | 210500     |
| (-) Amortisman                                       | 5000                       | 5000       | 5000      | 5000        | 20000      |
| Toplam Nakit Çıkışı<br>GÜM için                      | 32400                      | 55500      | 54450     | 48150       | 190500     |

Genel üretim maliyeti ile ilgili bilgiler şöyledir:

- Direkt işçilik bütçesi ile ilgiler direkt işçilik bütçesi tablosundan alınmıştır.
- İşletmeye ait bütçe denklemi  $q = 18500 \text{ TL (Her dönem için)} + 3 \text{ TL/s.x'}$  dir.
- İşletmeye ait amortisman her bir dönem için 5000 TL olarak hesaplanmıştır.
- Genel üretim maliyeti ile ilgili nakit çıkışları aynı dönem içinde ödenmesi hesaplanmıştır.
- Oluşan amortisman nakit çıkışı gerektirmediğinden genel üretim maliyeti nakit çıkışı sonucuna ulaşılırken amortisman düşülerek hesaplama yapılmıştır.

**Tablo 4.10.** N İşletmesine Ait Dönem Sonu Mamul Stok Bütçe

| <b>N İşletmesi</b>                        |                      |                       |
|-------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>200Y Yılına Ait Stok Mamul Bütçesi</b> |                      |                       |
| <b>Dönem Sonu Stoku</b>                   | <b>Birim Maliyet</b> | <b>Toplam Maliyet</b> |
| 300                                       | 151.41 TL            | 45423                 |

Mamul Stokuna ait dönem sonu bütçesiyle ilgili açıklamalar:

- Stok bilgisi üretim bütçesinden alınmıştır.

|                      | <b>Birim Maliyet</b> | <b>Bir birim için gerekli miktar</b> | <b>Top. Mal.</b> |
|----------------------|----------------------|--------------------------------------|------------------|
| Direk Hammadde       | 7 TL                 | 3 kg                                 | 14 TL            |
| Direkt İşçilik       | 15 TL/dis            | 7 dis                                | 105 TL           |
| GÜM                  | 4.63 TL              | 7 dis                                | 32.41 TL         |
| Mamul Birim Maliyet. |                      |                                      | <b>151.41 TL</b> |

- Bütçelenmiş olan GÜM yükleme tutar haddi:

Bütçelenen Genel Üretim Maliyeti/ Bütçelenen kapasite =  $210500/45500 = 4.63$  olarak hesap edilmiştir.

**Tablo 4.11.** N İşletmesi Dönem Sonu Stok Bütçesi Her Dönem İçin

| <b>1.DÖNEM</b>                    | <b>Birim Maliyet</b> | <b>Bir Birim İçin Miktar</b> | <b>Toplam Maliyet</b> |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------------|
| Direk Hammadde                    | 7 TL                 | 3 kg                         | 21 TL                 |
| Direk İşçilik                     | 15 TL                | 7 dis                        | 105 TL                |
| GÜM                               | 5.94                 | 7 dis                        | 41.58 TL              |
| <b>1.Dönem Sonu Birim Maliyet</b> |                      |                              | <b>167.58 TL</b>      |
| <b>2.DÖNEM</b>                    |                      |                              |                       |
| Direk Hammadde                    | 7 TL                 | 3 kg                         | 21 TL                 |
| Direk İşçilik                     | 15 TL                | 7 dis                        | 105 TL                |
| GÜM                               | 5.04                 | 7 dis                        | 35.28 TL              |
| <b>2.Dönem Sonu Birim Maliyet</b> |                      |                              | <b>161.28 TL</b>      |
| <b>3.DÖNEM</b>                    |                      |                              |                       |
| Direk Hammadde                    | 7 TL                 | 3 kg                         | 21 TL                 |
| Direk İşçilik                     | 15 TL                | 7 dis                        | 105 TL                |
| GÜM                               | 4.75                 | 7 dis                        | 33.25 TL              |
| <b>3.Dönem Sonu Birim Maliyet</b> |                      |                              | <b>159.25 TL</b>      |
| <b>4.DÖNEM</b>                    |                      |                              |                       |
| Direk Hammadde                    | 7 TL                 | 3 kg                         | 21 TL                 |
| Direk İşçilik                     | 15 TL                | 7 dis                        | 105 TL                |
| GÜM                               | 4.63 TL              | 7 dis                        | 32.41 TL              |
| <b>4.Dönem Sonu Birim Maliyet</b> |                      |                              | <b>151.41 TL</b>      |

Dönem sonu stok bütçesi ile ilgili açıklamalar.

➤ Dönem sonu mamul stok bütçeleri oluşturulduğunda dönemler arasındaki birim hammadde ve direkt işçilik maliyetinde değişiklik olmadığı için maliyetler her birim için aynı kalmaktadır.

➤ Her dönemde birim başı GÜM değişeceğinden her dönem sonundaki GÜM haddi aşağıda hesaplanmıştır.

Genel Üretim Maliyeti haddi= Bütçelenen GÜM/ Bütçelenen Kapasite

1. Dönem GÜM Haddi= 37400 / 6300=5.94 TL
2. Dönem GÜM Haddi= (34700+60500) / (4900+14000)=5.04 TL
3. Dönem GÜM Haddi= (34700+60500+59450) / (4900+14000+13650)=4.75 TL
4. Dönem GÜM Haddi 4.63 TL olarak hesaplaması yapılmıştı.

**Tablo 4.12.** N İşletmesine Ait Pazarlama ve Yönetim Gideri Bütçesi

| <b>N İşletmesi</b>                                              |                            |               |              |               |               |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>200Y Yılına Ait Pazarlama ve Yönetim Gideri Bütçesi</b>      |                            |               |              |               |               |
|                                                                 | <b>3'er Aylık Dönemler</b> |               |              |               |               |
|                                                                 | <b>Bir</b>                 | <b>İki</b>    | <b>Üç</b>    | <b>Dört</b>   | <b>Yıl</b>    |
| Dönem Satış Miktarları                                          | 1000                       | 2000          | 2000         | 1500          | 6500          |
| Birim Başı Oluşan Gider TL                                      | 5                          | 5             | 5            | 5             | 5             |
| <b>Bütçelenen Değişken Gider Top.TL</b>                         | <b>5000</b>                | <b>10000</b>  | <b>10000</b> | <b>7500</b>   | <b>32500</b>  |
| <b>Bütçelenmiş sab. Paz. Yön. Gideri TL</b>                     |                            |               |              |               |               |
| Reklam Giderleri TL                                             | 25000                      | 25000         | 25000        | 25000         | 100000        |
| Sigorta Giderleri TL                                            |                            | 14600         |              |               | 14600         |
| Çalışan Maaşları TL                                             | 60000                      | 60000         | 60000        | 60000         | 240000        |
| Vergiler TL                                                     |                            |               |              | 12000         | 12000         |
| <b>Toplam bütçelenen pazarlama ve Yönetim Gideri Bütçesi TL</b> | <b>90000</b>               | <b>109600</b> | <b>95000</b> | <b>104500</b> | <b>399100</b> |

Pazarlama ve Yönetim Bütçesi ile ilgili açıklamalar şöyledir:

- Birim başına oluşacak olan gider 5 TL olarak hesaplanmıştır.
- Bütçelenmiş sabit yönetim gideri ise düzenli ödemelerden oluşur. Maaşlar, sigorta, vergi gideri vb.
- Pazarlama ve yönetime ait giderler ait olduğu dönemlerde ödenecektir.

#### N İşletmesi Nakit Bütçesi

Nakit bütçesi oluşturulurken öncelikle nakit girişleri ve çıkışlarıyla ilgili tablolar düzenlenecek ayrıca aşağıda nakit bütçesi ile ilgili açıklamalar verilecektir:

- N işletmesinin çalıştığı banka ile arasında sözleşme söz konusudur. İşletme ihtiyaç duyduğu zaman kredi çekeabilmekte ve kredi faizini nakit fazlası olduğu zaman ödemektedir.
- İşletme dönem sonlarında dönem sonu nakit miktarını 15000 TL tutmak zorundadır.
- İşletmelerin kredi alımları ve geri ödemeleri 1000 TL katları olarak yapılmak zorunda ve yıllık faiz oranı %15 basit faiz hesabıyla yapılmaktadır.
- Kredi alımları dönem başında ödemeler ise dönem sonunda yapılmaktadır.

**Tablo 4.13.** Nakit Girişleri

| <b>N İşletmesi</b>                    |                            |            |           |             |            |
|---------------------------------------|----------------------------|------------|-----------|-------------|------------|
| <b>200Y Yılma Ait Nakit Girişleri</b> |                            |            |           |             |            |
|                                       | <b>3'er Aylık Dönemler</b> |            |           |             |            |
|                                       | <b>Bir</b>                 | <b>İki</b> | <b>Üç</b> | <b>Dört</b> | <b>Yıl</b> |
| Alacak Hesabı                         | 120000                     |            |           |             | 120000     |
| 1.Dönem Satışlar (100000)             | 50000                      | 50000      |           |             | 100000     |
| 2.Dönem Satışlar (200000)             |                            | 100000     | 100000    |             | 200000     |
| 3.Dönem Satışlar (200000)             |                            |            | 100000    | 100000      | 200000     |
| 4.Dönem Satışlar (150000)             |                            |            |           | 75000       | 75000      |
| Toplam Nakit TL                       | 170000                     | 150000     | 200000    | 175000      | 695000     |

Nakit girişleri ile ilgili bilgiler şöyledir:

- 31.12.200X tarihindeki bilançoda yer alan alacak hesabını ilk dönemde tahsil edildiği düşünülmüştür.
- Satışların %50' sinin olduğu yani gerçekleşen dönemde %50' sini de sonraki dönemde ödenmesi düşünülmüştür.

**Tablo 4.14.** N İşletmesi Nakit Çıkışları

| <b>N İşletmesi</b>                       |                            |            |           |             |            |
|------------------------------------------|----------------------------|------------|-----------|-------------|------------|
| <b>200Y Yılına Ait Nakit Çıkışları</b>   |                            |            |           |             |            |
|                                          | <b>3'er Aylık Dönemler</b> |            |           |             |            |
|                                          | <b>Bir</b>                 | <b>İki</b> | <b>Üç</b> | <b>Dört</b> | <b>Yıl</b> |
| Borç Bakiyesi                            | 7275                       |            |           |             | 7275       |
| Birinci dönem hammadde alımı<br>(25900)  | 12950                      | 12950      |           |             | 25900      |
| İkinci dönem hammadde alımı<br>(41734)   |                            | 20867      | 20867     |             | 41734      |
| Üçüncü dönem hammadde alımı<br>(39375)   |                            |            | 19687     | 19687       | 39375      |
| Dördüncü dönem hammadde alımı<br>(30856) |                            |            |           | 15428       | 15428      |
| Toplam Nakit Çıkışı                      | 20225                      | 33817      | 40554     | 35115       | 129712     |

Nakit çıkışları ile ilgili bilgiler şöyledir:

- 31.12.200X tarihindeki bilanço da gösterilen borcun ilk dönemde ödendiği varsayılmıştır.
- Alınan hammadde tutarının %50' si olduğu dönem de diğer %50'sinin ise bir sonraki dönemde ödenmesi hesaplanmıştır.

**Tablo 4.15. N İşletmesi Nakit Bütçesi**

| N İşletmesi                             |                     |               |               |               |                |
|-----------------------------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 200Y Yılına Ait Nakit Bütçesi           |                     |               |               |               |                |
|                                         | 3'er Aylık Dönemler |               |               |               |                |
|                                         | Bir                 | İki           | Üç            | Dört          | Yıl            |
| Dönem Başı Nakit                        | 25000               | 21000         | 20000         | 23000         | 25000          |
| Nakit Girişi (+)                        | 170000              | 150000        | 200000        | 175000        | 695000         |
| Arazi Satışı(+)                         | 250000              | 250000        | 250000        | 250000        | 1000000        |
| <b>Toplam Nakit (A)</b>                 | <b>445000</b>       | <b>421000</b> | <b>470000</b> | <b>448000</b> | <b>1720000</b> |
| Nakit Çıkışı (-)                        |                     |               |               |               |                |
| Hammadde Alımı                          | 20225               | 33817         | 40554         | 35115         | 129712         |
| Direkt İşçilik Gideri                   | 94500               | 210000        | 245700        | 173250        | 682500         |
| GÜM                                     | 32400               | 55500         | 54450         | 48150         | 190500         |
| Paz. Yön. Gideri                        | 90000               | 109600        | 95000         | 104500        | 399100         |
| Kar Payı                                | 7000                | 7000          | 7000          | 7000          | 28000          |
| Makine Alımı                            | 180000              |               |               |               | 180000         |
| Vergi Ödemeleri                         | 18000               | 18000         | 18000         | 18000         | 72000          |
| <b>Toplam Nakit Çıkışı (B)</b>          | <b>424125</b>       | <b>433917</b> | <b>460704</b> | <b>386015</b> | <b>1664761</b> |
| <b>Nakit Açığı veya Fazlası</b>         | <b>20875</b>        | <b>-12917</b> | <b>-10704</b> | <b>61985</b>  | <b>55239</b>   |
| <b>Finansmanlar</b>                     |                     |               |               |               |                |
| İşletmenin Aldığı Kredi                 |                     | 15000         | 25000         |               | 40000          |
| Anapara Ödemeleri                       |                     |               |               | - 40000       | -40000         |
| Faiz Ödemeleri TL                       |                     |               |               | -7750         |                |
| <b>Finansman Toplamı ( C) TL</b>        |                     | <b>15000</b>  | <b>25000</b>  | <b>-47750</b> | <b>-7750</b>   |
| <b>Dönem Sonu Nakit Toplamı (A-B+C)</b> | <b>20875</b>        | <b>2083</b>   | <b>10704</b>  | <b>14235</b>  | <b>47489</b>   |

N İşletmesine Ait Nakit Bütçesi İle İlgili Açıklamalar Şöyledir:

- Birinci dönemdeki nakit tutarı 31.12.200X tarihli bilançodan çekilmiştir.
- Dönemlere ait bilgiler nakit giriş tablosundan alınmıştır.

- Hammadde alımından dolayı yapılan nakit çıkışı nakit çıkışı tablosundan alınmıştır.
- Direkt işçilik ile ilgili nakit çıkışları Direkt İşçilik Tablosundan alınmıştır.
- GÜM ile ilgili tutarlar genel üretim maliyeti bütçesi tablosundan alınmıştır.
- Pazarlama ve yönetim giderleri ile ilgili bilgiler pazarlamam ve yönetim giderleri bütçe tablosundan alınmıştır.
- İşletme birinci dönem 180.000 dördüncü dönem 40.000TL'lik teçhizat alımı yapmıştır.
- İşletme her dönemde 7.000 TL olmak üzere toplam 28.000 TL kar payı dağıtımını hesaplamıştır.
- Vergi ödeme tutarı 31.12.200X tarihine ait bilançodan alınmış ve ödemeler her dönemde eşit tutarda yapılmıştır.
- İşletme sahip olduğu arazinin 1.000.000 TL'lik kısmını 4 dönemde her dönem 250.000 TL satış yapmıştır.
- İşletme 2. Dönemde 15.000 ve 3. Dönem de 25.000 olmak üzere bankadan 40.000 TL kredi çekmiş ve 7.750 TL faiz ödemiştir.

## 5. BÜTÇELERİN KARŞILAŞTIRILMASI

### 5.1. Zaman Yönünden Karşılaştırılması

Devlet bütçesi yıllık olma ilkesine göre hazırlanır. Bu ilke usulüne göre onaylanan bütçenin bir yıl olmasını ifade eder. Başka bir deyişle yasama organı olan meclis tarafından onaylanıp yürürlüğe konulan bütçe yasasının geçerli süresi bir yıldır.

Kamu mali yönetim ve mali kontrol kanunun 13. maddesinin (d) fıkrasında “Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle görüşülür ve değerlendirilir” denilmek suretiyle bütçenin hazırlanmasında ilkeleri değiştirilmiştir. Fakat yıllık olma ilkesi özde değiştirilmemiştir. Böylece yıllık olma ilkesi güçlendirilmiştir.

İşletme bütçeleme işleminde işletmelerde bütçe yılı, aylara veya haftalara bölünebileceği gibi, gerektiği zaman özel durumlarda günlere de ayrılabilir. Günlük bölünme özellikle nakit bütçelerinde faydalıdır. Ayrıca bütçe yapılırken yıl içerisinde çalışılan ve çalışılmayan günler belirlenip bütçeyi etkileyebilecek günler tespit edilir.

Yurtdışındaki işler ve bütçe takvim döneminde yapılması kararlaştırılan sözleşmeye bağlı yurtdışındaki işler için gelir ve gider planlanmasının yanında nakit akışı açısından, o ülkenin takvimi politik ve ekonomik yapısı analiz edilerek bütçe verilerine eklenmelidir.

**Tablo 5.1.** Zaman Yönünden Karşılaştırılması

| <i>Devlet Bütçesi</i>                | <i>İşletme Bütçesi</i>                 |
|--------------------------------------|----------------------------------------|
| Yıllık olma ilkesine göre hazırlanır | Bütçe aylara ve dönemlere ayrılabilir. |
| Meclis tarafından onaylanır          | Yönetim kurulu tarafından onaylanır.   |
| Bütçe yasasının süresi bir yıldır    | Birimlerce hazırlanır.                 |

### 5.2 Hazırlanış Çeşitlerine göre karşılaştırılması

*Devlet Bütçesi çeşitleri*; performans bütçe, milli bütçe, program bütçe, telafi edici bütçe, devri bütçe, denk bütçe, iktisadi devlet teşekkülü (İDT) bütçeleri olarak sayılabilir.

*Performans bütçe*: Bu bütçe sistemini ilk kez ABD Başkanı William Howard Taft devlet harcamalarında etkinliğin sağlanmasını oluşturmak için yaptığı çalışmalarda önermiştir.

Performans bütçeleme sistemi kamu başarısını ölçen bir bütçe sistemidir. Performans bütçe sistemi kullanılarak en az girdiyle ve kaynak kullanımıyla hizmet çıktısının en yüksek olması öngörülür.

*Geleneksel Bütçe:* Geleneksel bütçeleme sistemi kamu harcamalarının kamu idarelerine ayrılan ödeneklerin harcama kalemlerine göre belirlenmesidir. Geleneksel bütçeleme sistemi ülkemizde de 1920 yılında 1963 yılına kadar uygulanmıştır.

Geleneksel bütçeleme sisteminde herhangi bir kamu idaresine ayrılan toplam ödenek belirli kalemlere ayrılır. Örneğin; Tarım Bakanlığına ayrılan ödenek kurum içerisinde de maaş ödemeleri, malzeme alımları, araç alımları, bina giderleri gibi kalemlere ayrılarak o harcama kalemi için ayrılan ödenek miktarı ile sınırlı tutulur.

*Torba Bütçe:* Torba bütçeleme sistemi ise geleneksel bütçeleme sisteminin aksine bütçeden ayrılan paranın tamamı kurum bazında toplanır ve yapılan harcamalar bu toplam üzerinden yapılır yani harcama kalemlerine ayırma durumu söz konusu değildir. Örneğin; Tarım Bakanlığına verilen ödenek toplu şekilde durur ve tüm ödeme ve harcamalar bu toplam üzerinden yapılır.

*Program Bütçe:* Program bütçelemede devletin önceden benimsediği amaçlara ulaşabilmek için işlettiği kamu hizmetleri önce programlara ayrılır. Programlar ise kendi içerisinde alt programlara ayrılır. Daha sonrada bu alt programlarda bu programın amaçlarını gerçekleştirmek için proje ve faaliyetlere ayrılırlar. Faaliyet ve projelerin altbölümleri ise harcama kalemleridir.

*Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi:* Planlama ve programlama bütçeleme, bütçenin belirlenmiş olan plan ve programlamada öngörülen hedeflerini gerçekleştirme de bir araç olarak nitelendirilmektedir. Bu sistem adından da anlaşılacağı gibi üç aşmaktan oluşan bir sistemdir.

*Sıfır Tabanlı Bütçe:* Bu bütçe sistemi yeni baştan ya da sil baştan bütçeleme sistemi olarakta bilinmektedir. İsminden de anlaşılacağı gibi bütçe her yıl yeni den ya da sıfırdan yapılır.

Sıfır tabanlı bütçe sisteminde önceki yıl ödenek verilecek olan harcama kalemleri dikkatlice incelenir işlem görmeyen ya da az işlem gören harcama kalemlerini çok az ya da hiç ödenek verilmeyebilir. Önceki yıl var olan harcama kalemlerine otomatik olarak ödenek verilmez işlemler sıfırdan yapılarak ödenek dağılımı yapılır.

*İşletme Bütçesi çeşitleri;* gelir bütçeleri, gider bütçeleri, genel bütçe, faaliyet bütçeleri, durağan bütçeler, esnek bütçeler, miktar bütçeleri, tutar bütçeleri olarak sayılabilir.

*Miktar Bütçeleri:* Gelecek dönemlere yönelik faaliyet sonuçlarının miktar yönünden tahmin, inceleme ve değerlendirilmesinin yapıldığı sayısal planlardır. Bu tarz bütçeler fiziksel bütçeler olarak bilinir.

*Tutar Bütçeleri:* Satış, üretim, genel yönetim ve finans işlevlerine ilişkin geleceğe yönelik faaliyet sonuçlarının parasal açıdan tahmin ve değerlemesinin yapıldığı sayısal planlardır. Tutar bütçelerine örnek verecek olursak satış bütçesi, üretilen mamul maliyeti bütçesi, faaliyet gideri bütçesi örnek verilebilir (Haftacı, 2007).

*Genel Bütçeler:* İşletmenin tüm işleyişini kapsayan sayısal planlardır. Genel bütçeler işletme bölüm bütçelerinin birleştirilmesi yoluyla oluşturulur.

*Faaliyet Bütçeleri:* İşletme faaliyet sonucunun gelir ve gider yönünden tahmin edilmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesinin yapıldığı planlara verilen addır. (HAFTACI, Vasfi, işletme Bütçeleri, Beta Basım, 6.Baskı İstanbul 2010, s.9).

*Durağan Bütçeler:* İşletmeye ait belirli bir faaliyet hacmi temel tutularak düzenlenen sayısal planlardır. Durağan bütçelerde tüm veriler sadece bir faaliyet kapasitesine göre oluşturulur. Durağan bütçeler sade bütçeler olup uygulama esnasında kolaylık sağlar.

*Esnek Bütçeler:* Dinamik bütçe olarak da bilinen bu tür bütçeler tahmini rakamların farklı faaliyet hacimlerine göre uyarlanabildiği sayısal planlardır. Bu tür bütçeler aracılığıyla fiili sonuçlar bütçelenmiş sonuçlarla karşılaştırılabilir.

*Geleneksel Bütçe:* Gelecek dönem bütçelerinin tahmini ve değerlendirmeleri için geçmiş yıl bütçe sonuçlarının göz önüne alınmasıyla ortaya çıkan sayısal planlardır.

İşletme bütçesinde gelire göre bütçeleme yapılırken. Devlet bütçesinde ise gidere göre bütçeleme yapılmaktadır.

**Tablo 5.2.** Hazırlanış Çeşitlerine göre karşılaştırılması

| <i>Devlet Bütçesi Çeşitleri</i>            | <i>İşletme Bütçesi Çeşitleri</i> |
|--------------------------------------------|----------------------------------|
| Sıfır Tabanlı Bütçe                        | Miktar Bütçeleri                 |
| Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi | Tutar Bütçeleri                  |
| Program Bütçe                              | Genel Bütçeler                   |
| Torba Bütçe                                | Faaliyet Bütçeleri               |
| Geleneksel Bütçe                           | Durağan Bütçeler                 |
| Performans bütçe                           | Esnek Bütçeler                   |

### 5.3. Onaylanma yönünden Karşılaştırılması

Devlet bütçesi onaylanma şeklinde hükümet merkezi yönetim bütçe kanun tasarısı ve milli bütçe tahmin raporunu mali yılbaşından 25 gün önce meclise vermek zorundadır.

“Milli bütçe tahmin raporunda, gelecek yıldaki kaynaklar ve bunların kullanılma durumları şematik bir sayfa içinde gösterilir. Bu şemada gayrisafi milli hâsıla, dış kaynaklar, bunların toplamı, sabit sermaye yatırımları, stok değişimi, bunların özel ve kamuya ait miktarları, yatırım ve tüketim toplamaları ile yine özel ve kamuya ait olmak üzere ayrı ayrı yer almaktadır.”(Coşkun, 2000, 173)

“TBMM’ye sunulan Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısıyla Milli Bütçe Tahmin Raporu, bütçe komisyonunda incelenir. Bütçe komisyonu yirmi beş iktidar, on beş muhalefet olmak üzere toplam kırk kişiden oluşur. Bütçe komisyonunda Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısı elli beş gün içinde görüşülür. Bütçe komisyonunda merkezi yönetim bütçe tasarısıyla ilgili her türlü değişiklik yapılabilir. Ancak Bütçe Komisyonuna yeni bir merkezi yönetim kanunu verilemez” (Bülbül ve ark 2005).

Herhangi bir işletmenin genel bütçesinin oluşturulması; genel hedeflerin belirlenmesi, işletme bölüm bütçelerinin hazırlanması, bütçe taslaklarının incelenmesi ve bütçenin onaylanmasıyla birlikte dört ayrı aşamadan oluşur

İşletme bütçelerinin onaylanma şekli ise işletmenin diğer bölümlerinden alınan bütçe taslakları bütçe bölümünde bir araya getirilir. Bölüm taslakları bir araya getirilerek bütçe komitesine gönderir. Bütçe komitesi bu taslakları bir araya getirerek incelemesini yapar bu inceleme sırasında birimlerin oluşturduğu taslaklar arasında uyumsuzluk ortaya

ıkabilir. Bu durumda taslaklar üzerinde gerekli düzenlemeler yapılır. Bu işlemeler sonucunda tüm işletme birimlerine ait bütçelerin birbiriyle uyumlu olması sağlanır.

Son halini almış olan bütçe, bütçe yılı başlamadan onay almak üzere genel müdüre veya yönetim kuruluna sunulur. Kurul bütçeyi işletmenin hedef, amaç ve stratejilerine uygun olup olmadığını inceledikten sonra bütçeyi onaylayarak bütçeyi resmileştirir.

**Tablo 5.3.** Onaylanma yönünden Karşılaştırılması

| <i>Devlet Bütçesi</i>                     | <i>İşletme Bütçesi</i>                    |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Hükümet hazırlar meclise sunar.           | Bütçe taslağı birimlerce oluşturulur.     |
| Bütçe komisyonu tarafından incelenir.     | Taslaklar bütçe bölümünde toplanır.       |
| Bütçe Talağı 55 gün içerisinde incelenir. | Taslaklar bütçe komitesine yollanır.      |
| Bütçe Tasarısı Meclise Sunulur            | Taslaklarda gerekli düzenlemeler yapılır. |
| Meclis tarafından onaylanır.              | Yönetim kurulunca onaylanır.              |

#### 5.4. İlkeleri Yönünden Karşılaştırılması

Devlet Bütçesinin İlkeleri: Genellik ilkesi, Birlik ilkesi, Doğruluk ilkesi, Açıklık ilkesi Giderlerin gelirlerden önceliği ilkesi, Tasarruf ilkesi önceden izin ilkesi ve Anlaşılabilirlik ilkesidir.

*Genellik ilkesi:* Bütçede genellik ilkesi kamunun ortaya koyduğu gelir ve giderlerin tamamının bütçede belirtilmesini ve gelirlerin belirli giderlere ayrılmaması olarak tanımlanır.

*Birlik ilkesi:* Adından da anlaşılacağı gibi devletin bütün gelir ve giderlerinin bir bütçede gösterilmesidir. Bu ilkeye göre devletin tek bir bütçesi olmalıdır. Devlet bütçesinde birlik ilkesinin uygulanması bütçe hakkında daha açık ve kolay bilgi edinmemizi sağlar. Bütün kamu geliri ve giderinin mümkün olduğu kadar tek bir bütçede gösterilmelidir.

*Yıllık Olma İlkesi:* Bu ilke usulüne göre onaylanan bütçenin bir yıl olmasını ifade eder. Başka bir deyişle yasama organı olan meclis tarafından onaylanıp yürürlüğe konulan bütçe yasasının geçerli süresi bir yıldır.

*Bütçenin Denklik İlkesi:* Bütçedeki gelir ve gider denkleğinin borçlanmaya ya da başka bir araca başvurmadan sağlanmasıdır. Başka bir deyişle bütçedeki gelir ve harcamaların birbirine eşitliğidir.

Bütçenin hazırlanması aşamasında doğru olarak tespit edilen gelir ve harcamaların denkleğinin yılsonunda da denk olarak kapanması gerekir. Ancak kanun yasama organı tarafından denk olarak onaylansa da mali yılsonunda genelde gelir ve gider toplamaları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu durum bütçe açıklarına yol açmakta ve ortaya çıkan bu bütçe açıkları ise borçlanmayla giderilmeye çalışılmaktadır. Bütçenin sürekli açık vermesi ve bunun borçlanmayla kapatılması da bütçedeki faiz yükünü arttırmaktadır.

*Tasarruf İlkesi:* Bu ilke bütçenin tüm aşamalarında yani hazırlık, onaylama, uygulama, ve inceleme sırasında göz önünde tutulması gereken bir ilkedir. Tasarruf ilkesi kamu hizmet ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi sırasında en minimum harcama ile yüksek faydayı sağlayacak olan mal ve hizmetin satın alınmasına dair tüm önlemlerin alınmasını ifade eder.

Tasarruf ilkesi kamu bütçesi hazırlık esnasında ödenek taleplerinin belirlenmesi aşamasında kamuya ait kaynakların israfına yol açılmayacak biçimde hareket edilmesini gerektirir. Bu ilkeye göre kamu idareleri ödenek talebinde bulunurken ihtiyaç duyduklarından fazla ödenek talebinde bulunmamalıdır.

*Açıklık ilkesi:* Bütçe içerisinde var olan tüm bilgilerin herkes tarafından anlaşılır şekilde olması anlamına gelir. Bütçe açık ve anlaşılır bir biçimde olmalı ki bütçeye bakıldığında sadece uzmanlar ve bilim adamları tarafından değil herkes tarafından yani toplumun bütün bireylerince bütçeyle ilgili fikirler yürütülebilsin.

*Doğruluk İlkesi:* Bütçenin doğruluk prensibi ise bütçe içinde bulunan tüm bilgilerin gerçek olması anlamına gelir. Bütçede gösterilen bütün gelir ve giderler bütçeyi hazırlayan tüm kamu idarelerinin gerçekçi tahminlerini içermesi gerekir. Bu nedenle gider ve gelir teklifleri gerçek tutarlardan ibaret olmalıdır.

*Saydamlık İlkesi:* Bütçede saydamlık ilkesi ise bütçenin oluşturulmasında ki tüm aşamalarda çalışmalar hakkında kamuoyunun bilgilendirilmesi ve herkesin isteğı zaman bütçeyle ilgili bilgilere rahat bir biçimde erişebilmesini ifade eder. Bu ilkenin tam bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için herkesin zamanında ve doğru bir şekilde bu bilgilere ulaşacağı bir alt yapının da oluşturulması gerekmektedir.

İşletme Bütçesinin İlkeleri: Yönetimin Desteği İlkesi, Örgütsel Uyum İlkesi, Sorumluluk Muhasebesi İlkesi, Gerçekçilik İlkesi, İzleme İlkesi ve Esnek Uygulama İlkesidir.

*Yönetimin Desteği İlkesi:* Bir işletme bütçesinin başarılı olabilmesi için, işletmenin yöneticileri ve üst yöneticileri tarafından tam olarak desteklenmesi gerekmektedir.

Yönetim kadrosunda bulunanların her biri, bütçe sisteminin neler gerektirdiğini ve işletmeye sağlayacağı faydayı iyi bilmelidir. Genel müdür ve üst düzey yöneticiler bütçeyi desteklemez ve bütçeye sahip çıkmazlarsa bütçede hedeflenen başarıya varılmaz.

*Örgüt İlkesi:* Bütçe sistemi yetki ve yükümlülükleri açıkça belirlenmiş sorumluluk merkezlerince düzenlenmelidir. Sorumluluk merkezleri sadece sağlıklı bir örgüt yapısıyla oluşturulabilir. İşletme departmanları sorumluluklarına uygun yetkilerle donatılmalı ve etkin yöneticiler bulundurulmalıdır. Belirlenen yöneticilerin kimlere rapor vereceği ve kimlerden rapor alacağı net bir şekilde belirtilmiş olmalıdır.

Başka bir ifadeyle, tüm işletme bütçeleri sorumluluk yerleri itibariyle düzenlenmeli ve uygulanmaya alınmalıdır. Böyle bir işletmede amaçların, hedeflerin, planların, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarına göre saptanması mümkün olur.

*Katılımcılık İlkesi:* Bu prensibe göre bütçelerde hedeflenen amaçların ve planların gerçekleştirilmesi için bütçelerin yapılması ve hazırlanması esnasında bütün yönetim kademelerinin dahil olması gerekir.

*Gerçeklik İlkesi:* Bütçede gelir ve gider tahminleri yapılırken gerçekçi yöntemler ve en ileri hesaplamalar kullanılarak bütçenin oluşturulması gerektiğini açıklamıştır. Gerçeklik prensibi nedeniyle yönetim, amaç ve hedefleri tespit ederken hem kötümserliklerden hem de yersiz iyimser düşüncelerden kaçınmaya özen göstermelidir. Bütçede güdüleme unsuru dikkate alınmalı ve bütçede yer alacak olan rakamların mantık ölçüleri içerisinde belirlenmesi hedeflenmelidir.

*Esnek Uygulama İlkesi:* Esnek uygulama ilkesi, bütçe hazırlıkları sonrası işletmede yıl içinde meydana gelen olaylar ve durumlarda değişen koşullar karşısında işletme yöneticilerinin ve karar mekanizmasının sağlıklı ilerleyebilmesi için işletme bütçelerinde değişiklik yapılabileceğini ve bütçelerin tekrar düzenlenebileceği anlamına gelir.

*Sorumluluk Muhasebesi İlkesi:* Bu ilkeye göre, bütçe hazırlaması esnasına bu ilkeye göre sorumluluk yerleri esas alınır. Sorumluluk merkezleri kar ve yatırım merkezleri şeklinde ayrılır. Her sorumluluk merkezine bağlı maliyet yerlerine kadar gidilerek bu yerlere göre belirlenmiş olan standart verilere göre bütçe hazırlanır.

*İzleme İlkesi:* İzleme prensibi olumlu ve olumsuz sapmaların dikkatli bir biçimde araştırılmasının gerekli olduğuna ve ortaya çıkan sapmaların izlenip analiz edilmesiyle bu ortaya çıkan sapmalar için düzeltici önlemlerin alınmasına dayanmaktadır.

**Tablo 5.4.** İlkeleri Yönünden Karşılaştırılması

| <i>Devlet Bütçesi İlkeleri</i> | <i>İşletme Bütçesi İlkeleri</i> |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Saydamlık İlkesi               | İzleme İlkesi                   |
| Doğruluk İlkesi                | Sorumluluk Muhasebesi İlkesi    |
| Açıklık ilkesi                 | Esnek Uygulama İlkesi           |
| Tasarruf İlkesi                | Gerçeklik İlkesi                |
| Bütçenin Denklik İlkesi        | Katılımcılık İlkesi             |
| Yıllık Olma İlkesi             | Örgüt İlkesi                    |
| Birlik ilkesi                  | Yönetimin Desteği İlkesi        |

İşletme bütçesi ve devlet bütçesinin tablo olarak karşılaştırılması aşağıda yapılmıştır.

**Tablo 5.5** Kamu Bütçesi ve İşletme Bütçesinin Karşılaştırılması

| <i>Devlet Bütçesi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>İşletme Bütçesi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Gelire göre bütçeleme yapılır                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Devlet bütçesi yıllık olarak düzenlenir                                                                                                                                                                                                                                                                 | İşletme bütçeleri dönemsel olarakta yapılır.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Devlet Bütçesi çeşitleri: <ul style="list-style-type: none"><li>• Performans bütçe</li><li>• Milli bütçe:</li><li>• Program bütçe</li><li>• Telafi edici bütçe</li><li>• Devri bütçe</li><li>• Denk bütçe</li><li>• İktisadi devlet teşekkülü (İDT) bütçeleri</li></ul>                                 | İşletme Bütçesi çeşitleri: <ul style="list-style-type: none"><li>• Gelir Bütçeleri,</li><li>• Gider Bütçeleri,</li><li>• Genel Bütçele,</li><li>• Faaliyet Bütçeleri</li><li>• Durağan Bütçeler</li><li>• Esnek Bütçeler</li><li>• Miktar Bütçeleri</li><li>• Tutar Bütçeleri</li></ul> |
| Devlet Bütçeleri hükümet belirler ve meclis kararıyla alınır.                                                                                                                                                                                                                                           | İşletme Bütçeleri birimler belirler ve yönetime sunar                                                                                                                                                                                                                                   |
| Devlet Bütçesinin İlkeleri: <ul style="list-style-type: none"><li>• Genellik prensibi</li><li>• Birlik prensibi</li><li>• Doğruluk prensibi</li><li>• Açıklık prensibi</li><li>• Giderlerin gelirlerden önceliği prensibi</li><li>• Önceden izin prensibi</li><li>• Anlaşılabilirlik prensibi</li></ul> | İşletme Bütçesinin İlkeleri: <ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim Desteği prensibi</li><li>• Örgütsel Uyum prensibi</li><li>• Sorumluluk Muhasebesi prensibi</li><li>• Gerçekçilik prensibi</li><li>• İzleme prensibi</li><li>• Esnek Uygulama prensibi</li></ul>            |

## 6. SONUÇ VE ÖNERİ

Bütçe belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları belirten ve usulüne uygun bir şekilde onaylanan ve yürürlüğe konulan yasal bir belgedir. Devlet bütçesi, hükümetin tarafından hazırlanan yıllık bir programdır. Devlet bütçesi, her ülkede maliye politikasının temel aracıdır. Birincil işlevi kamu mallarını finanse etmek olan hükümetin en önemli parçasıdır.

Bütçe yürütme organı olan bakanlar kurulunca hazırlanmaktadır. Kamu hizmetlerini ve bunların gerçekleştirilmesiyle ilgili imkânları en iyi bilen yürütme organı hükümettir. Hükümet, kendi programına göre uygun olarak kamu gereksinimlerini öncelik sırasına göre saptar ve bütçe ile amaçlayıp hedeflediği kamu hizmetlerini gerçekleştirir.

İşletme bütçesi ise gelecekteki belirli bir faaliyet dönemi içinde, işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve işletme politikalarına uygun şekilde işletme yönetimince hazırlanan gelecek dönem faaliyetlerini ve sonuçlarını parasal ve sayısal olarak belirten raporlara bütçe denir. İşletme bütçesi, bir işletmenin gelecekte bir dönemdeki faaliyetlerini tüm yönleriyle ele alan bir yönetim planıdır veya belirli bir süre için bir kuruluşun tüm işlemlerinin bir tahmini olarak da ifade edilir.

Bu tez çalışmasındaki amaç bütçe tanımlandıktan ve açıklandıktan sonra sırasıyla devlet bütçesi ve işletme bütçesini birer örnek uygulamayla anlatmak ve arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarmaktır. İşletme bütçesinde yapmış olduğum N İşletmesi (gerçek bir kişiliği olmayan sadece tezimiz için oluşturulmuş sembolik bir işletmedir). İşletme bütçesi ile işletme bütçelerinin nasıl yapılacağı ve hangi aşamalar ile yıllık bir bütçe oluşturulacağı açıklanmıştır.

İşletme bütçesinde yapmış olduğumuz örnek uygulamada bazı sapmalar meydana gelmiştir. Ancak bazı sapmalar olsa da bir sonraki yıl veya diğer dönemlerde bütçeleme yapmanın işletmelerin kar, borç ödeme, stok devir hızı, direkt işçilik maliyeti, satın alma hesaplamalarını daha gerçekçi ve doğru bir şekilde yapmasını ve işletmenin birimleri arasındaki otokontrolünde bütçe sayesinde daha uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar.

Devlet bütçesinde vermiş olduğumuz Munzur Üniversitesine ait örnek bütçe uygulamasında ise kamuda ki bir kurumda bütçe işlemlerinin nasıl uygulandığı bütçeleme işleminin nasıl oluşturulduğu hangi aşamalardan geçtiği anlatılmıştır. Üniversite örneğinde öncelikle gider tahminlerinin yapılmış ve sonra yıl içerisinde ne kadar bir giderin olacağı belirlenmiştir. Sonrada uygun ekonomik kodlara belirlenen tutarlar talep edilmiş ve

tertiplere Kurumsal Başlangıç Ödeneği olarak eklenmiştir. Kurum yıl içerisinde gelen bu tutarları kullanmış kalan tutarlar ise tablo sonlarında olduğu gibi kalan ödenek olarak belirtmiştir.

Kamu kurumlarında yani devlet bütçesinde tasarruf ilkesi önemli bir ilke konumdadır bu nedenle örnekte de kalemlere ödenek talepleri yapıldığı zaman öncelikle belirli hesaplamalar yapılmıştır. Yıl içerisinde ne kadar gider oluşacağı belirlenmiştir. Bu da devlet bütçesinin gider bazlı olduğunun en önemli göstergesidir. Yapılan tüm giderlerin kaynağı hazine dir ve hazineden gelen ödenek üniversitenin geliri olarak da hesaplara kaydedilmektedir.

Son kısımda ise her iki bütçenin karşılaştırılması yapılmış ve tablo olarak da gösterilmiştir. Anlatımda ve uygulamalarda da anlaşıldığı gibi N işletmesi bütçesi gelire göre bütçesini uygularken Munzur Üniversitesi gidere göre bütçeleme yapmaktadır. Kamu bütçesi yıllık yapılırken işletme bütçesi dönemsel ve hatta günlük olarak da yapılmaktadır. İki bütçenin onaylanma ve ilkeleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Devlet bütçesinde özellikle hesap verilebilirlik ilkesinden kaynaklı bu bütçelerin daha şeffaf, açık, anlaşılır ve doğru bir biçimde yapılması zorunludur. Devlet bütçesi ilkelerine baktığımız zaman işletme bütçe ilkelerine göre daha sert olduğu görünmektedir. Bunun sebebi de idarenin kullandığı kaynakların kamuya ait kaynaklar olması olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak iki bütçe de de bazı yönlerden farklılık olsa da iki uygulama da göstermektedir ki işletme ve kamu idaresinin ekonomik olarak varlığını sürdürme, sahip oldukları kaynaklarını daha etkin ve daha verimli kullanma, yapacakları giderleri daha uygun bir şekilde hesaplama ve iyi borç yönetimini yapmak için iyi bir bütçelemeye ihtiyaç duymaktadırlar.

## KAYNAKLAR

- Aksoy, S.**, 1973. *Kamu Bütçesi*, Filiz Kitapevi, İstanbul
- Akdoğan, A.**, (2006), *Kamu Maliyesi*, Gazi kitapevi, Ankara
- Akın, A.**, (2004) “Magna Carta ve Yönetim Anlayışımız” *Mali Kılavuz Dergisi*, Yıl 7, Sayı: 26, Ekim-Aralık, s. 125-126. ).
- Bülbül, D., Haydar L., Sahan Ö.**, (2005), *Devlet Bütçesi*
- Coskun, G.**, (2000), *Devlet Bütçesi*, Turhan Kitapevi, Ankara
- Gürsoy, B.**, (1983), *Kamu Maliyesi*, İstanbul, *Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ 1*
- Alkdoğan, N.**, (2009), Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, 8.Baskı. Gazi Kitapevi Ankara
- Feyzioğlu, B., N.**, (1981), *Nazeri, Tatbiki, Mukayeseli Bütçe*, Filiz Kitapevi,
- Bağcı, G.**, (2010) Şirketlerin Bütçe Ve Bütçe Uygulamalarına Genel Bir Bakış: Burdur İlindeki Şirketlere Yönelik Nitel Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Büyümirza, K.**, Maliyet Ve Yönetim Muhasebesi ,8.Baskı, Ankara Barış Kitap Basım 2000
- Cemalcılar, İ.**, “İşletme Bütçeleri”, Sulhi Garan Matbaası, İstanbul, 1965
- Civelek, M., Azzem, Ö.**, (2006), Maliyet Ve Yönetim Muhasebesi, Detay Yayıncılık,
- Tosun, H., Cebeci, U.**, (2006), *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu*, Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayınevi, Ankara
- Püskül, Seden A., Özbek** , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bütçe Sistemi Ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma
- Ataman, Ü.** : Yöneticiler için Muhasebe ve Finans Bilgileri, istanbul, Türkmen Kitabevi, 1999.
- Glenn Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon**, Budgeting, Profit Planning and Control, 5. bs. ABD, Prentice-Hall International Inc., 1988
- Haftacı, Vasfi.**, İşletme Bütçeleri, Beta Basım A.Ş, 6.Baskı, İstanbul, 2010
- Lalli, William Rea** : Handbook of Budgeting, 5. bs., ABD, John Wiley& Sons Inc., 2003.
- Nurten, S.**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bütçelerinin Bir Kontrol Aracı Olarak Kullanılması Ve Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi

- Kaplan, R.**, İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Bütçeleme, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Bağcı, G.**, ,(2010) Şirketlerin Bütçe Ve Bütçe Uygulamalarına Genel Bir Bakış: Burdur İlindeki Şirketlere Yönelik Nitel Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Nasuhi, B.**, Yücel Ercan, “Maliyet Muhasebesi”, 9. Bs. İstanbul, Der Yayınları, 2002
- Püskül, A., Seden, Ö.**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bütçe Sistemi Ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma
- Koç, Y, Y.**, : Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, 3. bs., Ankara, Turhan Kitabevi, 1989.
- Gürsoy, C, T.**, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1999
- Koç, Y, Y.**, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, 3. Bs. Ankara, Turhan Kitapevi, 1989,
- Nasuhi, B. , Yücel, E. ,** “Maliyet Muhasebesi”, 9. Bs. İstanbul, Der Yayınları,
- Temelli S. 2007.** Devlet Bütçesi ve Gelişimi ve 5018 Sayılı Kamu Mali Kontrol Kanunun Çukurova Üniversitesi Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana