

تمرّ عملية تخطيط المشروع بواسطة الموازنة التقديرية (للاستثمارات) عبر المراحل الرئيسية التالية:

- تقييم واختيار المشروع الاستثماري،

- وضع الموازنة التقديرية (للاستثمارات)،

- دراسة الجدوى التمويلية.

1- تقييم واختيار المشروع

يقصد بتقييم المشروع عملية إجراء التحليلات والمقارنات الكمية والوصفية لكافة العناصر للمشروع المقترح والتي تؤثر فيه سواء كانت داخلية أم خارجية، تمهيدا نحو عملية قبوله وبالتالي إدارته حتى يتم إنجازه أو رفضه والبحث عن مشروع آخر.

إن العناصر المهمة التي ترتبط بالمشروع هي البيئة، التسويق للمنتجات المتطلبات الفنية، المتطلبات المالية والتي على أساسها يتم ما يعرف بدراسة جدوى المشروع والتي تتضمن أساسا:

- دراسة الجدوى البيئية؛

- دراسة الجدوى التسويقية؛

- دراسة الجدوى الفنية؛

- دراسة الجدوى المالية؛

وفيما يلي توضيح لأهم دراسات الجدوى:

1-1- دراسة الجدوى البيئية: ترتبط هذه الدراسة بالمتطلبات التالية:

- مدى تطابق مواصفات المشروع مع المواصفات القياسية الخاصة بالبيئة ISO 14000، وبالتحديد كونه مشروعا لا يضر بالبيئة؛

- مدى إمكانية الاستفادة من المشروع للأغراض السياحية المختلفة؛

- مدى إمكانية تطوير ودعم عناصر البيئة جراء إقامة المشروع.

1-2- دراسة الجدوى التسويقية: إذ تتم هذه الدراسة على أساس ما يعرف بأبحاث السوق ودراسة

سلوك المستهلك والتي من خلالها يتم التحقق من الأمور التالية:

* ما هي الطاقة الاستيعابية للسوق التي سيقام فيها المشروع؛

* ما هي حجم الحصة السوقية المتوقعة للمشروع؛

* ما هي الميزة التنافسية التي يستمتع بها المنتج أو الخدمة التي ستكون من مخرجات المشروع؛

* ما هي إمكانية تحقيق رضا المستهلك طبقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة وعلى أساس

المواصفات العالمية ISO؛

1-3- دراسة الجدوى الفنية: وتقوم دراسة مدى إمكانية توفر العناصر الأساسية اللازمة لإقامة

المشروع واستمراره عند التنفيذ، مثل:

• توفر المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبشكل مستمر؛

• توفر الآلات والمعدات اللازمة للعمل والإنتاج؛

- توفر الأيدي العاملة اللازمة التي تتميز بالأداء الفعال والكفاء.
- توفر الإدارة والقيادة الفعالة والأصول المعرفية اللازمة لإنجاز المهام الإدارية والفنية بشكل دائم ومستمر؛
- توفر الموقع المناسب لإقامة المشروع والذي يحقق المواصفات التالية:
 - أن يكون قريباً من مصادر الحصول على المواد الأولية والطاقة والأسواق؛
 - أن يضمن النمو والتطور المتوازن للأقاليم والمناطق الجغرافية؛
 - أن يكون في موقع يتميز بالظروف المناخية المناسبة ووفرة اليد العاملة؛
 - أن تتوفر فيه وسائل النقل الاقتصادية؛
 - أن لا يؤثر على البيئة، بل بالعكس ينبغي أن يعززها بما يضمن ازدهارها المنطقة سياحياً واجتماعياً...

1-4- دراسة الجدوى المالية:

تنصب هذه الدراسة على ما يلي:

- مدى كون رأس المال كاف لإقامة واستمرارية المشروع؛
 - هل أن المشروع من الناحية الاقتصادية ناجح ويستطيع أن يغطي كافة تكاليفه، ويمكن أن يحقق هامش ربح مناسب قياساً بالبدائل الممكنة الأخرى؛
 - هل ستكون هناك حاجة للاقتراض؛ وما هي نوع القروض؛ وما هو سعر الفائدة، وهل سيستخدم القرض لدعم العمليات التشغيلية؟
 - هل أن العائد المتوقع من إقامة المشروع عائد مرضي بالنسبة لمالك المشروع، وهل هناك فوائد إستراتيجية مستقبلية منه؛
- وسيتم التركيز في هذا الفصل على دراسة الجدوى المالية

تعتبر عملية التقييم المالي للمشروع الاستثماري عملية جد مهمة وتتطلب دراسة دقيقة، وافية ومتكاملة، لأن اتخاذ القرار بالاستثمار في مشروع استثماري معين قرار صعب وخطير، إذ يكلف المؤسسة مبالغ مالية كبيرة في فترة زمنية وجيزة، كما يعتبر من القرارات التي لا تقبل العدول أو التراجع، وهذا ما يؤدي إلى أن ارتكاب أي خطأ أو أخطاء لا يمكن معالجتها دون أن تنكبد المؤسسة نتيجة لذلك خسائر مالية كبيرة. ومن أجل القيام بهذه الدراسة نتبع الخطوات التالية:

1-4-1- تقدير تكلفة المشروع:

تقدير تكلفة المشروع في عملية تقدير الموارد المالية اللازمة لإكمال أنشطة المشروع، والتي تعتمد أساساً على التنبؤات المبنية على المعلومات التي يتم الكشف عنها عند نقطة زمنية محددة. ويتم تقدير التكلفة لجميع العناصر التي سيتم انتدابها للمشروع والتي تشمل أساساً: المعدات، المواد الخام، الخدمات، العمالة... بالإضافة إلى التكلفة الخاصة مثل مخصصات التضخم أو تكاليف الطوارئ... إن تقدير التكلفة هو تعبير كمي للتكاليف المحتملة للمواد اللازمة للمشروع.

أولاً: التكلفة المبدئية للمشروع الاستثماري أو "الإنفاق المبدئي":

وتعبر عن التكلفة الاستثمارية التي يتحملها المستثمر (المؤسسة) في بداية النشاط (الزمن) وتتكون من العناصر التالية:

- أ. مصاريف إعدادية: وهي المصاريف التي تتحملها المؤسسة على المشروع الاستثماري منذ ظهوره كفكرة إلى غاية تنفيذه ودخوله المرحلة الإنتاجية (مصاريف الدراسات والأبحاث، التكوين...).

- ب. تكلفة الحصول على عناصر الموجودات الثابتة المادية: وتتضمن سعر الشراء وكل المصاريف الملحقة الأخرى: مصاريف النقل، التركيب، الحقوق الجمركية.
- ج. تكلفة الحصول على عناصر الموجودات الثابتة المعنوية: مثل شهرة المحل، براءات الاختراع، العلامات التجارية...
- د. مبلغ الاحتياج في رأس المال العامل الذي يتطلبه المشروع الاستثماري كالمخزونات أم الذمم بهدف الوفاء بمتطلبات الدورة التشغيلية الأولى.

ثانياً: تكاليف التشغيل: يتطلب تقدير هذه التكاليف:

- تقدير قيمة الاحتياجات السنوية من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج؛
 - تقدير الأجور السنوية للعمالة؛
 - تقدير القيمة السنوية من الطاقة والمياه؛
 - تقدير قيمة أي مصروفات أخرى لازمة لتشغيل المشروع المقترح.
- وبصفة عامة يتم التمييز بين نوعين رئيسيين من تكاليف التشغيل:
- التكاليف الثابتة: والتي لا ترتبط بحجم النشاط أو الإنتاج، وإنما ترتبط بفترة زمنية معينة مثل إيجار المباني، المرتبات والأجور الشهرية.
 - التكاليف المتغيرة: وهي تلك التي تتغير بتغير حجم النشاط فترتفع بارتفاعه، وتتنخفض بانخفاضه مثل تكلفة مستلزمات الإنتاج والمواد الخام، تكاليف الصيانة والإصلاح...
- ويتم تقدير التكلفة بالعديد من الأساليب منها: الاستعانة برأي الخبراء
- الأرجح (C_M): تكلفة النشاط تقوم على تقييم الجهد الواقعي للعمل المطلوب.
 - المتفائل (C_O): تكلفة النشاط تتوقف على تحليل الحالة الأفضل.
 - المتشائم (C_P): تكلفة النشاط تتوقف على تحليل الحالة الأسوأ.
- ومنه: تكلفة النشاط المتوقعة: (C_E) تتحدد كما يلي:
- $$C_E = \frac{C_O + 4C_M + C_P}{6}$$
- الاعتماد على تطبيقات برامج تقدير إدارة المشروع وبرامج المحاسبة باستخدام الكمبيوتر والمحاكاة والأدوات الإحصائية.

1-4-2- تقدير إيرادات المشروع:

تتضمن إيرادات المشروع الإيرادات السنوية الجارية، وتعبر عن قيمة المبيعات السنوية المتوقعة للمشروع المقترح خلال عمره الإنتاجي المتوقع سواء كانت تلك المبيعات سلعا أو خدمات، وسواء كانت من نشاط رئيسي أو فرعي أو عرضي وكذلك قيمة المتبقي من الأصول (القيمة المتبقية للأصول الاستثمارية) القابلة للاهلاك، والذي يتمثل في قيمة الخردة (أي قيمة الأصل بعد انقضاء مدة حياته الاقتصادية).

بعد معرفة وتقدير قيمة كل بند من بنود التكاليف والإيرادات خلال سنوات الإنشاء والتشغيل للمشروع المقترح يمكن تقييم هذا المشروع باستخدام مجموعة من الطرق والمعايير لتقييم النتائج النهائية.

ملاحظة: تعتمد عملية التقييم المالي للمشروعات الاستثمارية على مفهوم التدفقات النقدية بدلا من مفهوم (التكاليف/ الإيرادات)، إذ العبرة هنا بتوقيت الحصول على الإيراد، وتسجل في لحظة الحصول على الإيراد كالتسبيقات مثلا، والوضع كذلك إذا تم بيع السلع والخدمات بالأجل أو التقسيط، فالجزء من المبيعات الذي يدخل ضمن التدفقات النقدية الداخلة لسنة ما هو ذلك الجزء الذي يتم تحصيله بالفعل في هذه السنة.

ونفس الشأن فيما يتعلق بتكاليف الشراء الأجل، إذ يتم تسجيل الجزء من تكلفة الشراء في وقت حدوثها الفعلي.

ويتم حساب صافي التدفق النقدي من خلال المعادلة التالية:

صافي التدفق النقدي = التدفقات النقدية الداخلة – التدفقات النقدية الخارجة.