

# برنامه ریزی مالی، گامی بسوی اثر بخشی

## اسماعیل و خشوری

پروژه سرمایه‌ای بلند مدت می‌باشد. بدیهی است که این برنامه مالی دربرگیرنده میزان سرمایه اولیه پروژه و جریان‌های نقدی خروجی و ورودی پروژه خواهد بود. البته در مرحله تجزیه و تحلیل پروژه، توجیه اقتصادی آن به کمک تکنیک‌های ارزیابی، همچون ارزش خالص فعلی، نرخ بازده داخلی، شاخص سودآوری، دوره بازپایست سرمایه و غیره انجام می‌گیرد.

### محتوای برنامه مالی:

حجم و محتوای یک برنامه مالی، متناسب با ابعاد مؤسسه‌ای می‌باشد که مجری برنامه است. بدیهی است مؤسسه‌ای که دارای ابعاد بزرگی است، برنامه مالی مفصل و حجیم‌تری خواهد داشت و در واحدهای کوچکتر نیز، برنامه مالی دارای ابعاد کوچکتری خواهد بود. ولی در هر حالت اصول کلی و مراحل اصلی برنامه مالی در هر مؤسسه تفاوت چندانی نخواهد داشت.

### عوامل مؤثر در موفقیت برنامه مالی:

هر برنامه مالی برای آنکه از اثربخشی کافی برخوردار باشد، بایستی نکات زیر را در نظر بگیرد:

نتایج.  
۲- تجزیه و تحلیل فرصت‌های تأمین مالی و سرمایه‌گذاری که مؤسسه بطور بالقوه یا بالفعل با آنها مواجه است.  
۳- پیش بینی آثار و نتایج تصمیم‌ها و عملیات فعلی مؤسسه و تعیین اهداف مالی مؤسسه و تحلیل فاصله بین آنها.  
۴- ترسیم و تدوین راهبردهای مالی مختلف که قابلیت اجرا دارند.  
۵- انتخاب راه حل مناسب از میان گزینه‌های ممکن.

۶- اندازه‌گیری عملکرد برنامه‌های اجرایی آتی و مقایسه نتایج آن با اهداف و استانداردهای تعیین شده در برنامه مالی. برای مثال در برنامه‌ریزی مالی کوتاه مدت می‌توان مؤسسه‌ای را در نظر گرفت که با بررسی وضعیت موجود خود، شامل توان مالی، تولیدی، بازاریابی و غیره، حجم و میزان فروش سال مالی آتی را به عنوان هدف تعیین کرده و برای نیل به این هدف، راهبرد مناسب را تدوین می‌نماید. این راهبرد می‌تواند شامل شناسایی و تأمین منابع مالی کوتاه مدت، سرمایه‌گذاری‌های کوتاه مدت، ایجاد رابطه متناسب بین حجم فروش و مطالبات ناشی از آن و نیز تدوین بودجه سال آتی و بالاخص بودجه نقدی و سایر موارد مربوطه باشد. مثال دیگری که در مورد برنامه‌ریزی بلند مدت می‌توان آن را طرح نمود، سرمایه‌گذاری مؤسسه در یک

دستیابی به اهداف بلند مدت سازمان، تنها در سایه وجود یک نظام برنامه‌ریزی امکان پذیر می‌شود. این نظام می‌بایست افق کوتاه مدت و بلند مدت را مدنظر داشته و نحوه نیل به اهداف سازمانی را مشخص نماید. فرآیند برنامه‌ریزی مبحث گسترده‌ای است و تأکید نوشتار حاضر، تنها بر بُعد مالی برنامه‌ریزی می‌باشد. در برنامه‌ریزی مالی آثار و دستاوردهای کوتاه مدت و بلند مدت برنامه‌های مالی مؤسسه مورد توجه قرار می‌گیرد.

چنانچه تصمیم‌گیری‌های مالی مؤسسه به صورت جداگانه و موردی انجام گیرد، دیری نخواهد پایید که مؤسسه رو به زوال خواهد رفت. بنابراین در بقا و پیشرفت یک مؤسسه وجود برنامه‌ریزی مالی اجتناب ناپذیر است. محصول نهایی فرآیند برنامه‌ریزی مالی، برنامه مالی است که می‌تواند کوتاه مدت، میان مدت و یا بلند مدت باشد.

### مراحل برنامه‌ریزی مالی:

به طور کلی می‌توان فرآیند برنامه‌ریزی مالی را شامل مراحل زیر دانست:  
۱- شناسایی وضعیت کنونی مؤسسه شامل بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی مؤسسه در چند سال اخیر و جمع بندی

## پیش بینی مالی :

که در قلمرو امور مالی، هیچ نظریه یا مدلی وجود ندارد که مستقیماً به تدوین راهبرد مالی مطلوب منتج گردد. در نتیجه آزمون و خطا، جزو اجتناب ناپذیر برنامه ریزی مالی است. به همین خاطر خیلی از راهبردها را می توان برحسب طیف وسیعی از مفروضات مرتبط با آینده تدوین و نهایتاً از میان آنها یکی را انتخاب کرد. برای انجام این کار می توان از روشهای کمی همچون تحلیل حساسیت و یا مدل های شبیه سازی استفاده نمود. در خاتمه یکبار دیگر تأکید می شود که یک مؤسسه زمانی اثربخشی لازم را خواهد داشت که دارای نظام برنامه ریزی مالی پویا باشد.

یکی از اولین الزام های برنامه ریزی مالی پیش بینی مالی است که در صورت عدم توجه کافی، منجر به بیراهه رفتن برنامه خواهد شد. در پیش بینی مالی می توان از تکنیک های آماری استفاده نمود. برای مثال با استفاده از رگرسیون و تحلیل همبستگی و تجزیه و تحلیل میانگین های مربوط به روند فعالیت های گذشته، می توان ضریب درستی پیش بینی را تا حد زیادی بالا برد.

## واقع بینی در تعیین هدف :

هدف تعیین شده بایستی متناسب با توانایی ها و ظرفیت های بالقوه و بالفعل مؤسسه باشد. برای مثال تعیین حجم فروش چندین برابر ظرفیت مؤسسه به عنوان هدف، ضمن آنکه دست نیافتنی می نماید، موجب لوث شدن و بد بینی به برنامه نیز می گردد.

## پشتوانه مناسب :

برنامه بایستی پشتوانه اجرایی و مالی مناسب داشته باشد. اگر برنامه فاقد این مهم باشد، قابلیت اجرایی نخواهد داشت.

## قابلیت بازخور :

هر برنامه مالی بایستی در هر لحظه از اجرای آن با توجه به نتایج حاصله و گرفتن بازخور، زمینه تجدید نظر، اصلاح و به هنگام سازی را داشته باشد. حتی در برخی موارد، مقطع فعالیت های یک برنامه مالی که مضار آن در عمل بیش از فواید آن شده، می تواند مانع بروز هزینه ها و ضایعات بیشتر گردد.

در کنار موارد فوق بایستی در نظر داشت

