

مقاله



راهنمای عملی برای مدیریت مالی پروژه‌ها

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

در پروژه‌های صنعت ساخت، حسابداری فقط یک وظیفه مالی ساده نیست؛ بلکه یک چالش تمام‌عیار است. برخلاف کسب‌وکارهای متعارف، هزینه‌های بالاسری در این پروژه‌ها ساختاری پیچیده دارند و دائم تحت تأثیر عواملی چون نوسان قیمت مصالح، تأخیر در زمان‌بندی، تغییر در محدوده پروژه و شرایط پیش‌بینی نشده قرار می‌گیرند. در نتیجه، تهیه و به‌روزرسانی یک بودجه دقیق به کاری دشوار و پریسک تبدیل می‌شود. اما آیا حسابداری پروژه‌های ساخت باید همیشه این قدر پیچیده باشد؟ پاسخ منفی است. با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای تخصصی، می‌توان این فرایند را سامان داد، هزینه‌ها را به‌درستی پیگیری کرد و پروژه را در مسیر برنامه‌ریزی شده نگه داشت. در ادامه این مقاله، ابتدا با اصول کلیدی حسابداری در پروژه‌های ساخت آشنا می‌شویم و سپس به نکاتی می‌پردازیم که در انتخاب نرم‌افزار مناسب برای مدیریت هزینه‌ها، حیاتی هستند (در این راستا مطالعه مقاله [۹ چالش و راهکار کلیدی برای مدیریت هزینه پروژه توصیه می‌گردد](#)).

۱. اهمیت حسابداری در صنعت ساخت

حسابداری در صنعت ساخت، تفاوت‌های چشم‌گیری با سایر صنایع دارد و این تفاوت‌ها ناشی از ویژگی‌های خاص این حوزه است. پیچیدگی پروژه‌ها، بلندمدت بودن آن‌ها و حضور ذی‌نفعان متعدد، پروژه‌های ساخت را به فعالیت‌هایی منحصربه‌فرد تبدیل کرده و باعث می‌شود حسابداری در این حوزه نیز ماهیتی متفاوت داشته باشد (در این مقاله به [تفاوت مدیریت مالی در صنعت ساخت با دیگر صنایع](#) پرداخته شده است). حسابداری در صنعت ساخت دارای ویژگی‌های خاصی است که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

۱.۱. رویکرد پروژه‌محور در حسابداری

برخلاف بسیاری از صنایع که حسابداری آن‌ها مبتنی بر کل عملیات کسب‌وکار است، در صنعت ساخت تمرکز اصلی بر پروژه‌های منفرد است. در این حوزه، قیمت‌گذاری دقیق پروژه و تحلیل سودآوری هر پروژه به‌صورت جداگانه، نقش حیاتی در مدیریت مالی ایفا می‌کند. این موضوع مستلزم مدیریت سخت‌گیرانه و دقیق هزینه‌ها برای اطمینان از پایداری مالی هر پروژه است. مدیریت هزینه در حسابداری ساخت شامل برنامه‌ریزی، پایش، کنترل و گزارش‌گیری از هزینه‌ها در طول چرخه حیات پروژه است.

۲.۱. پراکندگی جغرافیایی فرایند اجرا در پروژه‌های ساخت

یکی دیگر از ویژگی‌های منحصربه‌فرد صنعت ساخت، ماهیت غیرمتمرکز تولید در این حوزه است. برخلاف صنایع کارخانه‌ای که فرایند تولید در یک مکان ثابت انجام می‌شود، پروژه‌های ساخت معمولاً در محل‌های مختلف و پراکنده اجرا می‌شوند. این پراکندگی جغرافیایی باعث می‌شود که لجستیک پروژه، با چالش‌هایی چون جابه‌جایی مداوم مصالح، تجهیزات و نیروهای انسانی بین کارگاه‌ها مواجه باشد. تولید در صنعت ساخت می‌تواند به‌صورت همزمان در چندین محل انجام شود و نیازهای هر کارگاه از نظر نیروی کار، ماشین‌آلات و مصالح می‌تواند متفاوت باشد. این ساختار پیچیده، ضرورت وجود یک سیستم یکپارچه و دقیق برای پیگیری و مدیریت همه اجزای پروژه را دوچندان می‌کند.

۳.۱. قراردادهای بلندمدت

پروژه‌های ساخت معمولاً ماهیتی بلندمدت دارند و اجرای آن‌ها ممکن است ماه‌ها یا حتی سال‌ها به طول انجامد. در طول این مدت، پرداخت‌ها به‌صورت مرحله‌ای و پیوسته انجام می‌شود. با این حال، عواملی مانند کسورات موقت و مفاد قراردادی با دوره‌های پرداخت طولانی، می‌توانند موجب تأخیر در دریافت مطالبات شوند. این شرایط خاص باعث می‌شود که پیگیری هزینه‌ها و شناسایی درآمدها پیچیده‌تر گردد. در چنین وضعیتی، وجود یک راهبرد مؤثر برای مدیریت جریان نقدینگی و یک سیستم گزارش‌گیری دقیق، برای تسهیل مدیریت صورت‌حساب‌ها و اسناد مالی چندساله، ضروری خواهد بود.



۲. بهترین رویه‌های حسابداری در صنعت ساخت

برای موفقیت در اجرای یک پروژه ساخت، حسابداری آن باید بر پایه اصولی حرفه‌ای باشد. رعایت رویه‌های برتر حسابداری در این حوزه نه تنها به شفافیت مالی پروژه کمک می‌کند، بلکه موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه نیز خواهد شد. در ادامه، به مهم‌ترین روش‌ها و بهترین رویه‌های حسابداری در پروژه‌های صنعت ساخت اشاره می‌شود که رعایت آن‌ها می‌تواند مدیریت مالی پروژه را به مراتب اثربخش‌تر سازد.

یکی از مهم‌ترین اصول در حسابداری صنعت ساخت، پیاده‌سازی یک سیستم مؤثر برای تفکیک و تخصیص هزینه‌های پروژه‌ها است. در این روش، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم به‌درستی به هر پروژه تخصیص داده می‌شوند. هزینه‌های مستقیم شامل نیروی کار، مصالح و تجهیزات هستند، در حالی که هزینه‌های غیرمستقیم شامل مواردی چون هزینه‌های بالاسری، بیمه و مجوزها می‌شوند. برای حفظ دقت و تناسب این تخصیص‌ها، بازبینی و به‌روزرسانی مستمر آن‌ها ضروری است. مقایسه هزینه‌های واقعی با بودجه پیش‌بینی‌شده و تحلیل انحرافات (واریانس‌ها)، به مدیران پروژه کمک می‌کند تا با پیگیری لحظه‌ای اطلاعات، فرصت‌های بهبود عملکرد مالی پروژه را شناسایی و از آن بهره‌برداری کنند.

۱.۲. حسابداری بر مبنای نقدینگی

برخی از شرکت‌های ساخت کوچک‌تر ترجیح می‌دهند از روش حسابداری نقدینگی استفاده کنند، چرا که انعطاف‌پذیری بیشتری دارد. در این روش، درآمد زمانی ثبت می‌شود که وجه نقد واقعاً دریافت شده باشد. با این حال، سازمان امور مالیاتی ایالات متحده (IRS) در صورتی که درآمد شرکت از یک آستانه مشخص فراتر رود، ممکن است شرکت را ملزم به استفاده از روش‌های دیگر کند. روش نقدینگی به دلیل سادگی، برای شرکت‌های کوچک گزینه مناسبی است، اما ممکن است تصویر دقیق و کاملی از عملکرد مالی پروژه ارائه ندهد (در این مقاله به [مدیریت جریان نقدینگی در زمان رکود اقتصادی](#) پرداخته شده است).

۲.۲. حسابداری بر مبنای تعهد

روش حسابداری تعهدی بیشتر مناسب شرکت‌های بزرگ در صنعت ساخت است، اما پیچیدگی بیشتری دارد. در این روش، درآمد زمانی شناسایی می‌شود که کار انجام شده باشد (نه زمانی که پرداخت دریافت شده) و هزینه‌ها نیز در زمان وقوع ثبت می‌گردند، صرف‌نظر از پرداخت یا عدم پرداخت آن‌ها. حسابداری تعهدی نمای دقیق‌تری از وضعیت مالی و عملکرد پروژه ارائه می‌دهد، اما ممکن است چالش‌هایی در مدیریت جریان نقدینگی ایجاد کند، چرا که دریافت‌ها با تاخیر نسبت به ثبت درآمد محقق می‌شوند.

۳.۲. روش درصد پیشرفت کار (Percentage of Completion)

روش «درصد پیشرفت کار» یکی از پرکاربردترین روش‌ها در حسابداری پروژه‌های ساخت است. در این روش، درآمد و سود حاصل از پروژه به تدریج و متناسب با میزان پیشرفت فیزیکی پروژه در طول دوره زمانی شناسایی می‌شود. پیمانکاران در این روش صورت‌حساب‌هایی مرحله‌ای صادر می‌کنند که شامل هزینه‌های انجام‌شده، درآمد محقق‌شده و میزان پیشرفت پروژه در هر مرحله است. این روش به کارفرما امکان می‌دهد تصویر واقعی‌تری از وضعیت مالی پروژه در طول زمان در اختیار داشته باشد.

۴.۲. روش تکمیل قرارداد (Completed Contract Method)

روش «تکمیل قرارداد» یکی دیگر از روش‌های شناسایی درآمد در حسابداری صنعت ساخت است که عمدتاً برای پروژه‌های کوتاه‌مدت کاربرد دارد. در این روش، درآمد و هزینه‌های مرتبط با یک پروژه تنها پس از اتمام کامل آن شناسایی می‌شوند و نه در طول چرخه حیات پروژه. برخلاف روش درصد پیشرفت کار، این روش دیدی محافظه‌کارانه‌تر نسبت به درآمد و سود ارائه می‌دهد و برای پروژه‌هایی با عدم قطعیت بالا یا محدوده زمانی کوتاه مناسب‌تر است.



۳. چالش‌های حسابداری در صنعت ساخت

حسابداری در صنعت ساخت با چالش‌های متعددی همراه است که ریشه آن‌ها در ماهیت پیچیده و پویای پروژه‌های ساخت نهفته است. فرایند حسابداری در این حوزه به هیچ‌وجه ساده یا خطی نیست و در صورت نبود نظم و ساختار مناسب، می‌تواند منجر به زیان مالی شود. در ادامه به برخی از چالش‌های رایج در حسابداری پروژه‌های ساخت اشاره می‌شود:

- **مشکلات جریان نقدینگی:** اجرای پروژه‌های بلندمدت می‌تواند منجر به اختلال در جریان نقدینگی شود. همچنین شناسایی دقیق درآمد و تخصیص درست هزینه‌ها در این پروژه‌ها با پیچیدگی‌هایی همراه است.
- **ضعف در شناسایی درآمد:** برای شناسایی صحیح درآمد در پروژه‌های ساخت، باید یکی از دو روش «درصد پیشرفت کار» یا «تکمیل قرارداد» با دقت اجرا شود. هر دو روش نیازمند تعریف دقیق هزینه‌ها و میزان پیشرفت پروژه هستند و در صورت اجرای نادرست، منجر به

خطاهای مالی خواهند شد.

- **ناتوانی در تحلیل سودآوری:** تحلیل سودآوری پروژه‌ها وابسته به توانایی شرکت در مدیریت دقیق هزینه‌ها در سطح پروژه است. اما وجود عوامل متغیر همچون دستورات تغییر، نوسانات قیمت مصالح و تنوع در نرخ دستمزد، این فرایند را پیچیده می‌کند.
- **تخصیص نادرست هزینه‌ها:** تخصیص دقیق هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم به پروژه‌ها یکی از چالش‌های جدی شرکت‌های ساخت است. به‌ویژه زمانی که منابع میان پروژه‌ها مشترک هستند، قیمت مصالح تغییر می‌کند و نرخ نیروی کار در پروژه‌ها متفاوت است، پیچیدگی تخصیص به‌شدت افزایش می‌یابد.
- **مسائل مربوط به دستور تغییر:** تغییرات در اهداف پروژه، جزئیات فنی یا زمان‌بندی‌ها می‌تواند بر هزینه‌ها و درآمدها تأثیر بگذارد. بنابراین، ثبت دقیق مالی و پیش‌بینی نتایج پروژه را بسیار پیچیده می‌کند.
- **تاخیر در پرداخت‌ها:** «کسورات موقت» بخشی از مبلغ قرارداد است که تا زمان تحقق برخی رخدادهای کلیدی پروژه نگه داشته می‌شود. این رویه می‌تواند مدیریت حسابداری و جریان نقدینگی را دشوارتر کند، به‌ویژه زمانی که رخدادهای کلیدی تغییر کنند یا به دلیل اختلافات، تاخیرهایی رخ دهد.

۴. چگونه از نرم‌افزار حسابداری در صنعت ساخت استفاده کنیم؟

امروزه نرم‌افزارهای متعددی برای حسابداری پروژه‌های صنعت ساخت در دسترس هستند، اما پیشنهاد می‌شود نرم‌افزاری را انتخاب کنید که از یکپارچگی‌های مورد نیاز پروژه شما پشتیبانی کند و کارایی مالی پروژه‌ها را به‌طور چشمگیری افزایش دهد. البته انتخاب نرم‌افزار تنها اولین قدم است؛ برای بهره‌مندی کامل از امکانات آن و مدیریت مؤثر مالی پروژه‌های ساخت، لازم است روش‌های بهینه استفاده از نرم‌افزار را بشناسید و به‌کار بگیرید. رعایت مجموعه‌ای از اقدامات و بهترین شیوه‌ها، برای استفاده مؤثر از نرم‌افزار حسابداری در پروژه‌های ساخت، کاملاً ضروری است. موارد زیر به شما کمک می‌کند تا از قابلیت‌های نرم‌افزار حداکثر بهره را ببرید و کنترل مالی پروژه را به شکلی حرفه‌ای انجام دهید:

۱.۴. تهیه بودجه دقیق و برآورد مالی در مرحله برنامه‌ریزی

در ابتدای پروژه، باید بودجه‌ای دقیق و واقع‌بینانه برای کل فعالیت‌ها تنظیم شود تا تمامی ذی‌نفعان از محدودیت‌های مالی آگاه باشند. در صورت بروز مغایرت میان هزینه‌های واقعی و برآوردشده، لازم است با تحلیل آن‌ها اقدامات اصلاحی لازم برای کنترل هزینه‌ها انجام گیرد (در این مقاله راهنمایی گام‌به‌گام برای متخصص شدن در حرفه مدیریت مالی و هزینه ارائه شده است).

۲.۴. ثبت روزانه هزینه‌ها و پیگیری آن‌ها به‌صورت لحظه‌ای

با استفاده از نرم‌افزار ساخت، باید هزینه‌های روزانه بر اساس فعالیت‌های انجام‌شده در محل پروژه ثبت شوند. این کار از بروز تاخیر و خطا در گزارش‌های مالی جلوگیری می‌کند. ویژگی «تفکیک هزینه‌ها بر اساس پروژه» امکان پایش دقیق هزینه‌های نیروی کار، مصالح، تجهیزات و هزینه‌های بالاسری را فراهم می‌سازد.

۳.۴. مدیریت دقیق حقوق و دستمزد با اتصال به سیستم حسابداری

اگر نرم‌افزار ساخت با سیستم حسابداری شما یکپارچه باشد، می‌توانید ساعات کاری تیم را پیگیری کرده، نرخ‌های پرداخت را به‌درستی محاسبه کنید و اسناد مالیاتی را با دقت تولید نمایید. این فرایند، مدیریت تعهدات قراردادی، پیگیری تغییرات و صدور مستقیم صورت‌حساب‌ها برای پیمانکاران جزء و تأمین‌کنندگان را تسهیل می‌کند و از بروز اختلافات مالی جلوگیری می‌نماید.

۴.۴. مدیریت مستندات و دستورات تغییر در بستر ابری

استفاده از قابلیت‌های مدیریت اسناد در نرم‌افزارهای مبتنی بر فضای ابری، امکان ثبت، ذخیره‌سازی و پیگیری مؤثر دستورات تغییر را فراهم می‌سازد. این ابزارها، فرایند تغییر در محدوده، مشخصات فنی، بودجه یا برنامه زمان‌بندی پروژه را منظم و قابل کنترل می‌کنند.

۵.۴. استفاده از قابلیت‌های صدور خودکار صورت حساب‌ها

نرم‌افزارهای حرفه‌ای ساخت که از صدور صورت وضعیت پیشرفت کار، صورت حساب مصالح و خدمات و پیگیری کسورات موقت پشتیبانی می‌کنند، به مدیریت جریان نقدینگی پروژه کمک شایانی می‌نمایند. این امکانات، پرداخت‌ها را دقیق، به‌موقع و مطابق با پیشرفت واقعی پروژه ثبت و پردازش می‌کنند. سرمایه‌گذاری در نرم‌افزارهای ساخت با قابلیت‌های حسابداری، یک تصمیم هوشمندانه برای هر کسب‌وکار فعال در صنعت ساخت است که به دنبال بهبود مدیریت مالی و عملکرد کلی خود می‌باشد. این نرم‌افزارها می‌توانند در حوزه‌هایی مانند مدیریت هزینه‌های پروژه (Job Costing)، شناسایی درآمد، مدیریت دستورات تغییر و تهیه گزارش‌های مالی دقیق به‌طور مؤثری نقش آفرینی کنند و بستری شفاف و قابل کنترل برای تصمیم‌گیری‌های مالی فراهم سازند.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چرا حسابداری در صنعت ساخت پیچیده‌تر از سایر صنایع است؟
۲. چطور هزینه‌ها را در پروژه‌های پراکنده مدیریت کنیم؟
۳. کدام روش حسابداری برای پروژه مناسب‌تر است؟

جایگاه مبانی ارائه شده در نقشه راه موسسه ACEMI

در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور، دوره‌ای در سطح مهارت‌های سخت با عنوان دوره مدیریت مالی، حسابداری و هزینه در پروژه و سازمانهای پروژه محور ارائه شده است که این ساختار را به صورت جامع و اجرایی آموزش می‌دهد. به جهت مشاهده تاریخ و نحوه برگزاری تمامی دوره‌ها می‌توانید به بخش تقویم آموزشی مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور مراجعه نمایید.

[1] cmaa.org/A Guide to Managing Budgets and Expenses.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور	
+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵	+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰
info@dralavipour.com	ACEMI
ACEMI_social	Alavipour_pm
ACEMI_channel	Alavipour_pm

