

مقاله

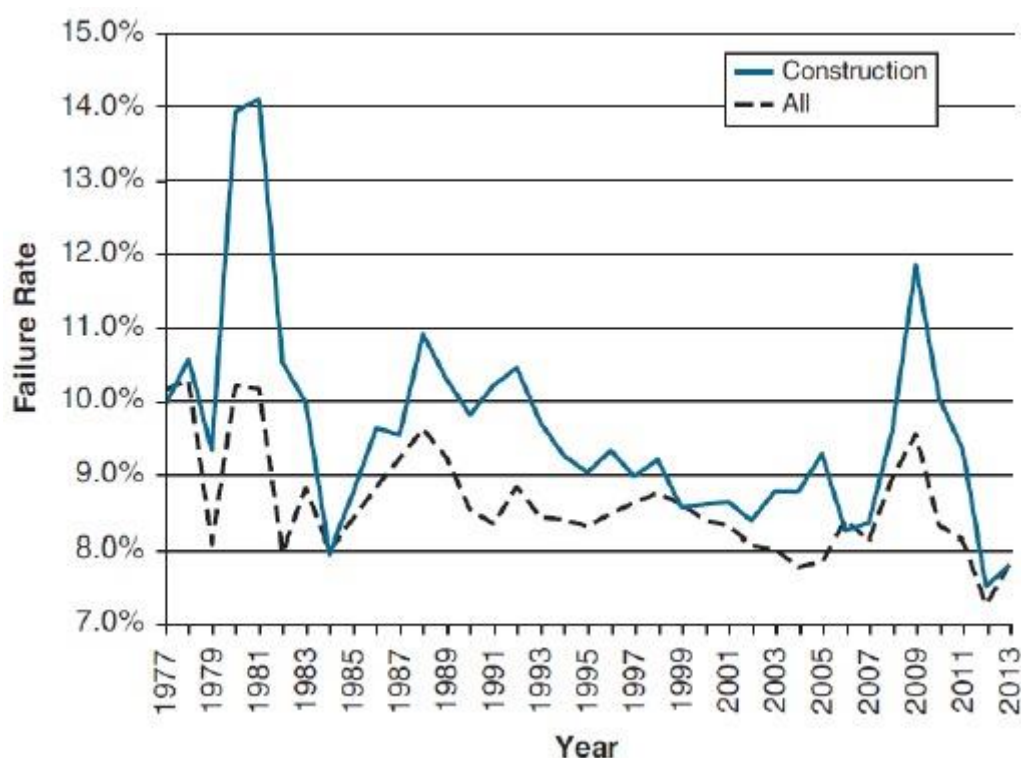


مدیریت مالی و حسابداری پروژه

ACEMI

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

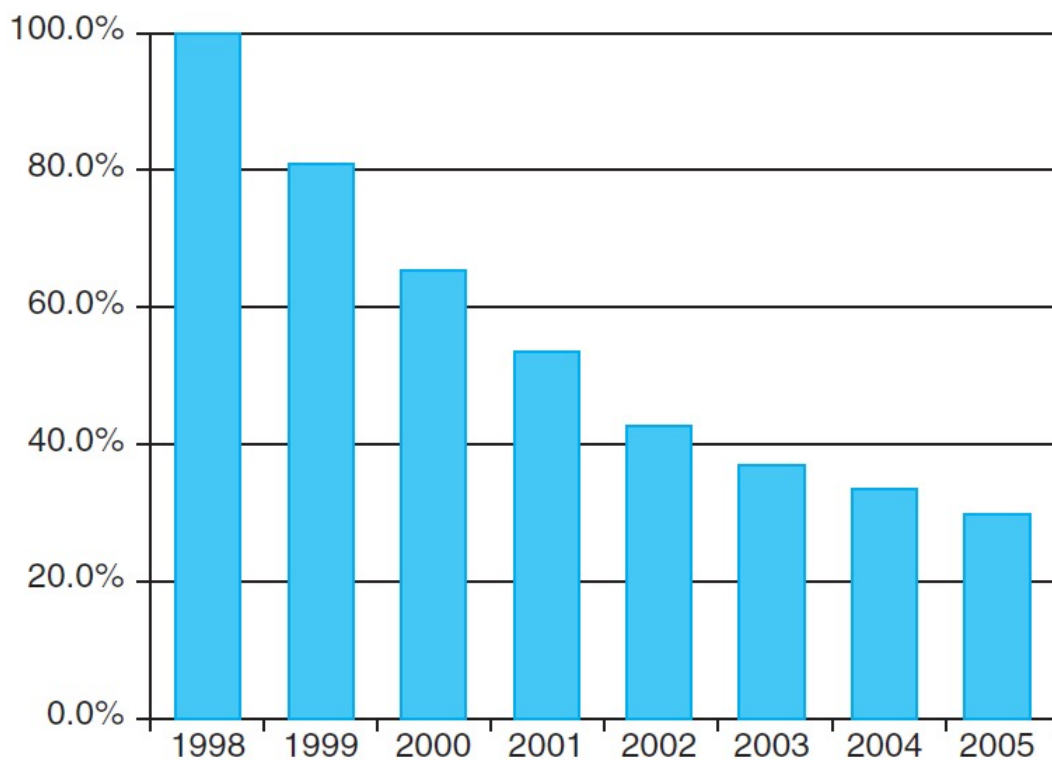
مدیریت مالی و حسابداری یکی از ارکان اصلی مدیریت در پروژه‌ها بوده و مدیران پروژه باید توجه ویژه‌ای به مباحث مدیریت مالی و حسابداری در پروژه‌ها داشته باشند. اما با وجود اهمیت این موضوع، متأسفانه بسیاری از افراد بر این باورند که مدیریت مالی و حسابداری پروژه‌های صنعت ساخت باید همانند دیگر پروژه‌ها پیاده‌سازی و مدیریت شوند، اما در واقعیت این گونه نیست. صنعت ساخت به دلیل وجود ساختار متفاوت، پیچیده و ریسک بسیار بالاتری که نسبت به پروژه‌های دیگر دارد، نیازمند ایجاد و پیاده‌سازی یک سیستم مالی و حسابداری مختص به این صنعت به صورت یکپارچه است. ساختاری که بتواند بخش‌های حسابداری، هزینه و مالی را به یکدیگر یکپارچه ساخته و با مبانی حقوقی و قرارداد بخصوص در بخش مدیریت اسناد و مدارک برای تدوین لایحه تأخیرات و مدیریت ادعا به شکلی کارآمد به کار گرفته شود. عدم توجه به این موارد می‌تواند نه تنها باعث شکست پروژه‌ها گردد، بلکه ورشکستگی سازمان‌های پروژه محور را نیز به همراه خواهد داشت. شاید به همین دلیل است که صنعت ساخت نسبت به تمامی صنایع دیگر از نرخ ورشکستگی بالاتری برخوردار است (شکل 1).



شکل 1. نرخ ورشکستگی در صنعت ساخت نسبت به سایر صنایع

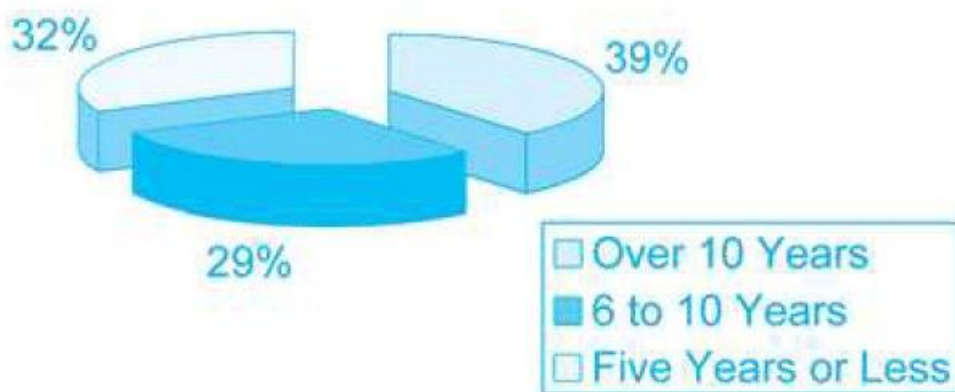
در سال 2007 میلادی اقتصاد آمریکا با رکود مواجه شد. صنعت ساخت آمریکا بیشترین ضربه را به صنعت این کشور وارد کرد و 19.8 درصد مشاغل خود را بین دسامبر 2007 تا ژوئن 2009 از دست داد. همچنین در سال 2010، بیکاری در صنعت ساخت به 20.1 درصد افزایش یافت. مطالعه دیگری نشان می‌دهد که از بین 27,536 شرکت فعال در صنعت ساخت که همه آن‌ها در سال 1998 تأسیس شده بودند، بیش از 70 درصد از آن‌ها هفت سال بعد از شروع به کار ورشکست شدند (شکل 2).

Percent of Companies Surviving



شکل 2. درصد سازمان‌های فعال در صنعت ساخت که از سال 1998 تا 2005 توانستند به بقا ادامه دهند.

نکته جالب در این مطالعه آن بود که بیشترین میزان ورشکستگی مربوط به سازمان‌هایی بود که بیش از 10 سال از فعالیت آنها گذشته بود. این موارد در حالی است که از سال 1988، صنعت ساخت در مقایسه با همه صنایع دیگر نرخ شکست تجاری بالاتر از متوسط را تجربه کرده است. در شکل 3 میزان شکست این سازمانها را بر اساس سن فعالیت آن‌ها مشاهده می‌کنید.



شکل 3. میزان شکست کسب‌وکارها بر اساس سابقه فعالیت

بر اساس نتایج موجود در شکل 3 می‌توان نتیجه گرفت:

- 39 درصد از این سازمان‌های ورشکسته، بیش از 10 سال سابقه فعالیت داشته‌اند.
- 29 درصد از این سازمان‌های ورشکسته، بین 6 تا 10 سال سابقه فعالیت داشته‌اند.
- 32 درصد از این سازمان‌های ورشکسته، کمتر از 5 سال سابقه فعالیت داشته‌اند.

در نهایت می‌توان گفت سازمان‌های بسیاری حتی با وجود سابقه حضور بیش از 10 سال در این صنعت، باز هم طعم شکست را چشیده‌اند و به‌صرف تجربه و سابقه نمی‌توان با پیچیدگی‌های صنعت ساخت مواجه گردید.

1. دلایل شکست شرکت‌های صنعت ساخت

بر اساس گزارشی که از سوی دفتر اطلاعات اطمینان (دفتری که اطلاعات مربوط به اوراق ضمانت را جمع‌آوری می‌کند) منتشر شده است، شش نشانه هشداردهنده گسترده شناسایی شده است که نشان می‌دهد یک سازمان فعال در صنعت ساخت چرا دچار مشکل شده است؟ شش نشانه هشداردهنده که یک شرکت فعال در صنعت ساخت را با مشکل مالی روبرو می‌کند، عبارت‌اند از:

1.1. سیستم‌های مدیریت مالی شرکت‌های فعال در صنعت ساخت ناکارآمد هستند و استراتژی‌های مالی به‌درستی طراحی و اجرا نشده است.

2.1. استفاده بیش از حد از وام‌های بانکی، بدان معنی که سازمان وام‌مآزادی اخذ نموده و سطح بالاتری از اعتبار را ایجاد نموده است.

3.1. برآورد ناکارآمد و گزارش هزینه کار ضعیف و غیرمؤثر در دفاتر کل هزینه‌های پروژه (Job Cost Ledger)، به این معنی که اطلاعات ارائه شده در ارتباط با برآوردها و گزارش هزینه‌های کار رضایت‌بخش نبوده و در ساختار و زمان نامناسبی ارائه شده‌اند.

4.1. تکنیک‌های مدیریت پروژه که توسط شرکت‌های فعال در صنعت ساخت استفاده می‌شوند، ضعیف و ناقص است و پروژه‌ها بر اساس الزامات صنعت ساخت مدیریت نمی‌شوند.

5.1. سازمان‌های فعال در صنعت ساخت به طرح‌های تجاری جامع تکیه نمی‌کنند؛ بنابراین تفکر قبل از انجام کار در تمرینات کاری آنها وجود ندارد. کار بدون برنامه‌ریزی مناسب اغلب منجر به شکست می‌شود.

6.1. خطوط ارتباطی مناسب در سازمان‌های فعال در صنعت ساخت وجود ندارد. جریان هموار و آزاد اطلاعات برای پیشرفت و موفقیت هر کسب‌وکاری مهم است و عدم وجود ارتباطات مؤثر و ساختارهای اطلاعاتی یکی دیگر از دلایل ورشکستگی این سازمان‌ها تلقی می‌شوند.

همچنین مطالعات دیگری نیز از سوی محققین انجام شده است، موارد مشابه دیگری را به شرح زیر بیان می‌نماید.

- بیش از 60 درصد شکست پروژه‌ها و بخصوص پیمانکاران دلایل مالی دارند.
- حدود 25 درصد شکست پروژه‌ها به عوامل کلان اقتصادی و بلایای طبیعی مربوط می‌شود.
- حدود 8 درصد شکست پروژه‌ها به مدیریت ضعیف پروژه و سازمان مرتبط می‌شود.
- حدود 4 درصد شکست پروژه‌ها به مسائل و درگیری‌های درون کسب‌وکار مربوط می‌شود.
- حدود 3 درصد شکست پروژه‌ها به شرایط بازار مرتبط می‌شود

2. مدیریت مالی و حسابداری در صنعت ساخت

در واقع مدیریت مالی به نحوه استفاده از منابع مالی سازمان خلاصه می‌گردد. منابع سازمان‌ها شامل: نقدینگی و دارایی‌ها (ماشین‌آلات، تجهیزات و...) بوده و بسیاری از تصمیمات مدیران در پروژه‌ها می‌تواند تأثیر مستقیمی بر روی مسائل مالی سازمان به‌جای بگذارد. برای مثال، می‌توان گفت انتخاب نوع پروژه، نحوه روش اجرا و تحویل پروژه (Project Delivery)

Systems)، نحوه تأمین مصالح و تجهیزات مورد نیاز پروژه، نحوه تأمین مالی پروژه و بسیاری از موارد مشابه دیگر، می‌توانند بر روی مسائل مالی سازمان‌ها تأثیرگذار باشند. طبق تعریف (PMBOK) از پروژه:

پروژه تلاشی موقتی با شروع و پایانی مشخص برای تولید محصول یا خدمتی منحصر به فرد است.

حال پروژه‌های صنعت ساخت دارای وضعیتی خاص‌تر نسبت به پروژه‌های صنایع دیگر هستند. پروژه‌های صنعت ساخت عمده‌تاً با عدم قطعیت، ریسک و پیچیدگی‌های بیشتری نسبت به بقیه پروژه‌ها روبرو بوده و از همین رو باید یک سیستم مدیریت مالی خاص برای این صنعت تدوین و پیاده‌سازی شود. به همین دلیل، در ادامه به برخی از دلایل برای ایجاد یک سیستم متمایز مالی و حسابداری در پروژه و سازمان‌های پروژه محور می‌پردازیم.

- **پروژه محور بودن:** سازمان‌های فعال در صنعت ساخت، پروژه محور بوده و تمامی تصمیمات، اهداف و رویکردهای سازمان بستگی به پروژه دارد. هیچ صنعت دیگری به اندازه صنعت ساخت مبتنی بر پروژه نبوده و می‌توان گفت حتی در شرایطی که پروژه‌های این صنعت در یک مکان و شبیه به هم ساخته شوند، باز هم می‌توان ادعا کرد که این پروژه‌ها شرایط خاص خودشان را دارا هستند. به همین دلیل نیاز است که سیستم مدیریت مالی سازمان‌های پروژه محور، متفاوت با سازمان‌های فرایندمحور (مانند سازمان‌های تولیدی) ایجاد شوند.

- **غیر متمرکز بودن:** در بسیاری از پروژه‌ها، فعالیت‌ها در مکان‌های مختلف و غیر متمرکز انجام می‌شوند. همچنین بسیاری از سازمان‌های پروژه محور به صورت هم‌زمان درگیر چندین پروژه بوده که ممکن است از تجهیزات، ماشین‌آلات و نیروی کار در چندین پروژه استفاده شود که نیاز به جابه‌جایی زیاد بین پروژه‌ها در مناطق مختلف به وجود می‌آید. به همین دلیل، سیستم حسابداری سازمان‌های پروژه محور باید توانایی محاسبه میزان فعالیت تجهیزات، ماشین‌آلات و... را بر حسب هر پروژه داشته و به هر پروژه بر اساس مقدار فعالیت انجام شده در آن پروژه اختصاص یابد. در نتیجه، باید به جهت مدیریت هزینه تجهیزات و... در پروژه‌ها از یک سیستم مالی و حسابداری یکپارچه استفاده نمود تا این سیستم بتواند در مدیریت اسناد و بحث تحلیل تأخیرات و مدیریت ادعا نیز کارآمد باشد.

- **شرایط پرداخت:** در بسیاری از سازمان‌های غیر پروژه‌ای، شرایط پرداختی یکنواختی وجود دارد. اما در پروژه‌های صنعت ساخت شرایط پرداخت نسبتاً متفاوت است. در این پروژه‌ها معمولاً پرداخت‌ها به صورت ماهانه و باتوجه به گزارش پیشرفت‌های ارائه شده از سوی پیمانکار انجام شده که بعضاً نوسانات زیادی نیز داشته و حتی موضوع حسن انجام کار و وجه تضامین نیز برای این پرداخت‌ها به وجود می‌آید. قابل ذکر است که تمامی شرایط پرداخت بستگی به توافق طرفین دارد که در قرارداد ذکر می‌شود. در نهایت می‌توان گفت، سازمان‌های فعال در صنعت ساخت دارای جریان‌های نقدی غیر معمولی هستند و برای رسیدگی به جریان‌های نقدی نیاز به اصلاح سیستم مالی و حسابداری و متناسب با شرایط پروژه‌های این صنعت وجود دارد.

- **استفاده از پیمانکاران جزء:** در بسیاری از پروژه‌های صنعت ساخت، پیمانکاران اصلی به دلیل کمبود منابع و یا شرایط متفاوت در تأمین نقدینگی، مجبور به استفاده از پیمانکاران جز در پروژه‌ها هستند. این موضوع در حالی است که بسیاری از صنایع دیگر مانند صنایع تولیدی، به ندرت از پیمانکاران جزء بهره می‌برند. حضور پیمانکاران جزء در پروژه می‌تواند اثرات مستقیمی بر روی سیستم مالی پروژه‌ها به جای بگذارد. به همین دلیل باید به جهت مدیریت پروژه‌ها، حضور پیمانکاران جزء نیز در پروژه‌ها در نظر گرفته شود و در سیستم مالی و حسابداری کلیه هزینه‌های مربوط به پیمانکاران جزء تفکیک شوند.

3. نتیجه‌گیری

به دلیل ویژگی‌هایی که خاص پروژه‌های صنعت ساخت است، مدیران پروژه که در این صنعت فعالیت می‌کنند یکی از اصولی که حتماً باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند، یادگیری و پیاده‌سازی سیستم مدیریت مالی و حسابداری خاص شرکت‌ها و

پروژه‌های صنعت ساخت است. همچنین با اصلاح سیستم مالی و حسابداری در این سازمان‌ها، تا حد زیادی می‌توان از ورشکستگی و بروز مشکلات مالی جلوگیری نمود.

- به جهت مطالعه بیشتر، فایلی به پیوست جهت دانلود قرار داده شده است.

جایگاه مبانی ارائه شده در نقشه راه موسسه ACEMI

در نقشه راه مدیریت ساخت مؤسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور، دوره‌ای در سطح مهارت‌های سخت با عنوان مدیریت یکپارچه مالی، حسابداری و هزینه در پروژه و سازمان‌های پروژه محور ارائه شده است که نه تنها ساختار مدیریت مالی و حسابداری پروژه را به صورت کامل و اجرایی آموزش می‌دهد، بلکه یکپارچگی این ساختار را با ساختارهای برآورد هزینه، کنترل و مدیریت هزینه و شبکه جریان نقدینگی، بحث‌های مدیریت اسناد و مدارک، تحلیل تأخیرات، مدیریت ادعا و مبانی حقوقی و قراردادی به صورت کامل آموزش می‌دهد. البته مبانی هزینه‌ای دوره‌ای در سطح فرایندی نیز دارند که در سطح مهارت‌های سخت - ارشد و استراتژی به عنوان دوره مدیریت هزینه در طول چرخه حیات پروژه ارائه شده است.

ACEMI

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 

