

سرریز هزینه (Cost Overrun) چیست و چگونه آن را کنترل کنیم؟

مدیریت پروژه ارتباط کاملاً مستقیمی با مدیریت بودجه و هزینه دارد. سرریز هزینه از عواملی است که در میزان موفقیت پروژه نقش مهمی ایفا می‌کند. حفظ تناسب بودجه و جلوگیری از صرف هزینه بیش از حد مشخص از مواردی است که مدیران پروژه با آن سروکار دارند. با افزایش هزینه‌های یک پروژه روند پیشرفت و انجام کارها دچار اختلال می‌شود و همچنین موجب افت کیفیت آن خواهد شد. زمانی که هزینه از بودجه پیشی گرفته باشد، تحویل پروژه ممکن نخواهد بود.

بهترین حالت در مدیریت پروژه زمانی است که روند انجام و پیشرفت یک پروژه طبق چارچوب و برنامه از پیش تعیین شده و هماهنگ باشد. پایین نگه داشتن هزینه‌ها و جلوگیری از سرریز هزینه از جمله مواردی است که باید همیشه تحت کنترل و نظارت دقیق باشد. بیشتر پروژه‌ها در روند اجرایی دچار مشکلات و اختلالاتی می‌شوند که زمان‌بندی و صرف هزینه‌ها طبق پیش‌بینی قبلی نخواهد بود.

کلیک کنید

برای دریافت دموی نرم افزارهای مالی

با راهکار مالی دیدگاه، مدیریت مالی سازمان خود را آسان و بهینه کنید.

تعریف سرریز هزینه در مدیریت پروژه

سرریز هزینه Cost Overrun را با اسامی دیگری مثل افزایش هزینه یا هزینه بیش از حد نیز می‌شناسند. یکی از عوامل مهم در ایجاد این مشکل وجود تورم در سیستم‌های اقتصادی است. در زمان بودجه‌بندی برای یک پروژه می‌توان به طور نسبی میزان تورم را حدس زد اما گاهی مبلغ تورم واقعی با مبلغ پیش‌بینی شده هم‌خوانی ندارد و مدیریت پروژه با چالش‌های سختی مواجه می‌شود.

سرریز هزینه یعنی نیاز به افزایش بودجه و تخصیص منابع مالی برای پیشبرد و به اتمام رساندن پروژه. سرریز هزینه همیشه قابل کنترل و پیش‌گیری نیست و با بروز برخی از مسائل اقتصادی و تغییرات ناگهانی قیمت ارز و ایجاد تورم، حل مشکلات ناشی از این افزایش بیش از حد هزینه‌ها تبدیل به معضلات بزرگی می‌شود.

مدیران خبره سعی می‌کنند تا در هر شرایطی بتوانند هزینه‌ها و روند اجرای کار را طبق برنامه اصلی هدایت کنند. اما حفظ تناسب هزینه و بودجه و پیش‌گیری از سرریز هزینه‌ها از چالش‌های بزرگ مدیریتی به شمار می‌رود.



مفهوم خزش محدوده در پروژه

خزش محدوده یا Scope Creep زمانی صورت می‌گیرد که محدوده یک پروژه از چیزی که در ابتدا برای آن برنامه‌ریزی شده بود گسترده‌تر شود. خزش محدوده در مدیریت پروژه رایج است و این گستردگی دامنه ممکن است فشار زیادی را بر وضعیت بودجه یا زمان به پایان رساندن پروژه وارد آورد. علل مختلفی موجب خزش محدوده می‌شوند که در هر پروژه ممکن است متفاوت باشد. برای پیش‌گیری از خزش محدوده در پروژه‌ها باید سازوکار اجرایی منسجم و قاطعیت مشخصی برای پذیرش پیشنهادهای جدید در محدوده و دامنه انجام پروژه در نظر گرفته شود.

علل ایجاد سرریز هزینه

تغییر شرایط و به وجود آمدن حالتی غیر از آنچه از قبل برای پیشرفت مراحل هر پروژه پیش‌بینی شده است، منجر به سرریز هزینه می‌شود. سرریز هزینه می‌تواند ناشی از تخمین اشتباه در برنامه‌ریزی، تأخیر یا تغییر در محدوده پروژه (خزش محدوده) و عوامل مختلف دیگری باشد.

عوامل تأثیرگذار بر هزینه‌ها در ادامه معرفی می‌شوند:

- عدم وجود طرح اولیه مناسب

بیزینس‌پلن یا طرح اولیه برای انجام هر پروژه در کسب‌وکار کمک می‌کند تا هر فعالیت و هزینه و مدت زمان موردنیاز برای انجام هر بخش از کار به درستی و دقت برنامه‌ریزی و تعیین شود. عدم وجود این طرح یا بی‌دقتی و کم‌توجهی به برنامه‌ریزی دقیق باعث ناترازی هزینه و مشکلات مالی در حین انجام پروژه خواهد شد.

- مدیریت پروژه نامناسب

مدیریت پروژه نیازمند بررسی و نظارت بر فاکتورهای متعددی است که امروزه به کمک داشبوردهای مدیریتی انجام می‌شود. انجام دستی این کار معمولاً با میزان بسیار بالایی از خطای انسانی و مشکلاتی روبه‌روست که اطلاعات نادرستی از وضعیت پیشرفت پروژه را نشان می‌دهد. به همین دلیل سعی بر آن است که از فناوری برای کنترل پروژه و عوامل مختلف تأثیرگذار در آن استفاده شود تا بهترین و کم‌خطاترین نتایج به دست آید.

– نامشخص بودن محدوده پروژه

زمانی که یک پروژه به درستی تعریف نشده باشد و برای هر میزان از پیشرفت، کار یا مشکل محدوده و مرزی تعیین نشده باشد، ممکن است بودجه پروژه اصلی صرف موارد فرعی شود و ادامه کار را با محدودیت‌های مالی مواجه سازد.



– برآورد هزینه نادرست

در نظر گرفتن هزینه‌ها و تخمین زمان موردنیاز برای انجام هر پروژه از اولین گام‌های موفقیت پروژه محسوب می‌شود. دقت کافی در برنامه‌ریزی تضمین‌کننده کاهش مشکلات اجرایی پروژه خواهد بود. برای بودجه‌دهی به یک پروژه حدس و گمان کافی نیست. هر هزینه‌ای باید مبنای محاسباتی داشته باشد و بر اساس شرایط واقعی جامعه و

تجربه ارزیابی و مشخص شود.

– مدیریت ریسک نادرست

مدیریت ریسک نیز یکی از مواردی است که در صورت کنترل نشدن ممکن است هزینه‌های نامطلوبی را برای پروژه به دنبال داشته باشد و موجب سرریز هزینه شود.

– نبود نیروی متخصص در فرایند اجرای پروژه

نیروی متخصص از مهم‌ترین عواملی است که به موفقیت پروژه کمک می‌کند. در صورتی که یک پروژه مجریانی با مهارت و تجربه کافی در اختیار نداشته باشد، در رویارویی با مشکلات از روش آزمون و خطا یا روش‌های نامناسب استفاده خواهد کرد. نتیجه این روش‌ها صرف هزینه و در واقع اتلاف وقت و هزینه و به وجود آمدن ضایعه‌ای به نام سرریز هزینه در مدیریت پروژه می‌شود.

– مدیریت زمان نادرست

مدیریت بودجه تنها رکن مهم در انجام پروژه نیست. مدیریت زمان نیز از همان میزان اهمیت برخوردار است، چون با افزایش زمان انجام کار، هزینه بیشتری در پروژه صرف خواهد شد. به این ترتیب با مدیریت زمان در پروژه می‌توان احتمال افزایش هزینه‌های پروژه را کاهش داد.

– عدم ارتباط و مشارکت مفید

هماهنگی اعضای یک گروه برای انجام کار موجب پیشرفت سریع و آسان هر پروژه خواهد شد. زمانی که ارتباط و مشارکت داخل گروه‌ها یا بین گروه‌ها و بخش‌های مسئول انجام پروژه به شکل درستی صورت نگیرد، ممکن است در انجام کار وقفه ایجاد شود. تأخیر در به اتمام رساندن وظایف یا عدم آگاهی از شرح وظایف کامل باعث تحمیل هزینه به پروژه می‌شود که در هر صورت به سرریز هزینه منجر خواهد شد.

– هزینه‌های پنهان

آن دسته از هزینه‌هایی که در ابتدا در صورت هزینه‌های پروژه لیست نشده باشند و طی انجام پروژه ضروری باشند را هزینه‌های پنهان می‌گویند. هزینه‌هایی مثل هزینه صدور مجور، هزینه بازرسی یا هزینه‌های قانونی و موارد دیگری که بر اثر بی‌دقتی، تغییر رویه یا هر عامل دیگر در بودجه‌بندی پروژه مطرح نشده‌اند را هزینه‌های پنهان پروژه می‌گویند.

– خطا و اشتباهات اداری

ارتباطات ناکارآمد، مستندسازی ضعیف، مدیریت نادرست یا هرگونه اختلال و اشتباه در روند اجرای پروژه که از طرف امور اداری صورت گیرد موجب اتلاف وقت و سرمایه در انجام امور می‌شود. بروز این‌گونه خطاها و اشتباهات معمولاً به دلیل یکپارچه نبودن سیستم اداری و اطلاعات سازمان‌های مجری پروژه‌ها صورت می‌گیرد.



محاسبه سرریز پروژه

فرمول محاسبه این هزینه سربار به صورت زیر است:

انحراف هزینه = هزینه واقعی - هزینه تخمین زده شده

پیش‌گیری از سرریز هزینه

تجربه مدیریت پروژه ثابت کرده که حدود یک سوم از پروژه‌ها مطابق با برنامه‌ریزی اولیه به پایان نمی‌رسند. این نتیجه نشان می‌دهد که احتمال وجود موانع و مشکلات بسیار زیادی طی مسیر اجرای پروژه وجود دارد. به همین خاطر باید بیشترین تمهیدات و توجه را در نظر داشت تا با کمترین مشکل مواجه شد. مهم‌ترین فرایندهای بازدارنده مشکلات در طی انجام پروژه در ادامه آورده می‌شوند:

1- برنامه‌ریزی مبتنی بر داده و کارآمد

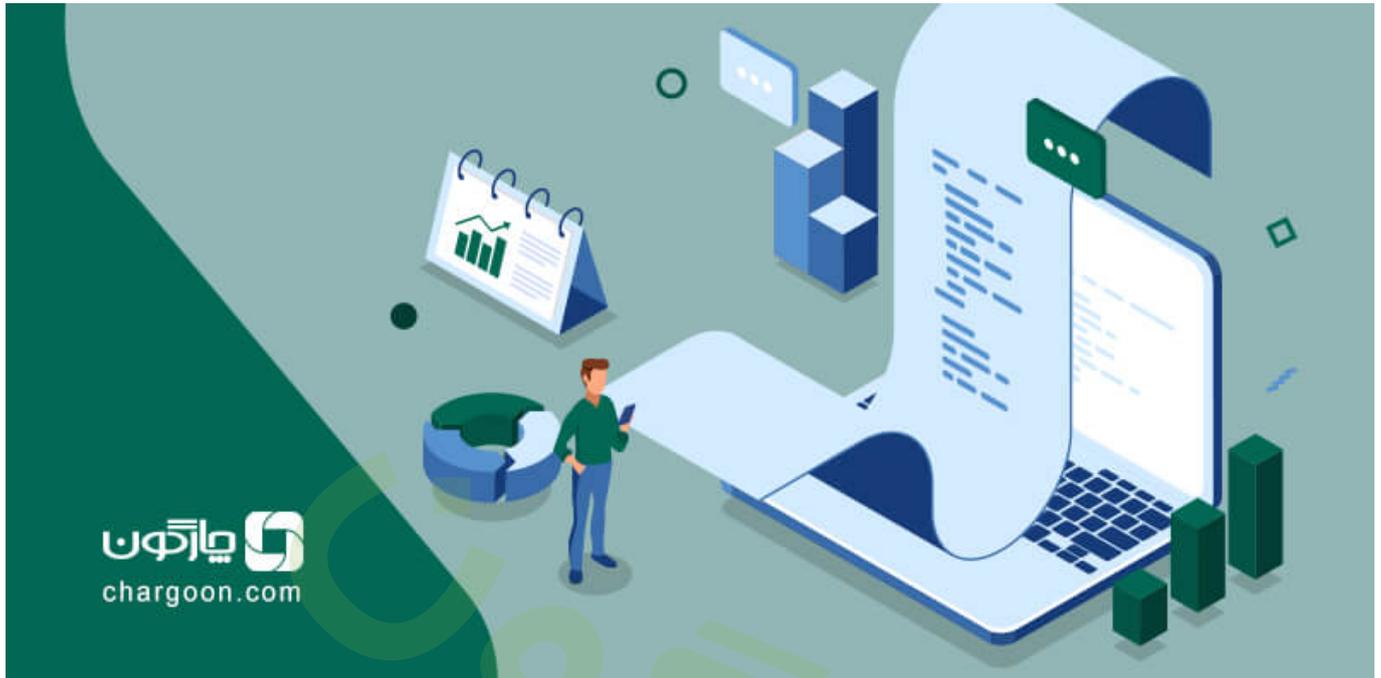
یک برنامه جامع زمان‌بندی‌شده و تخمین هزینه‌های واقعی برای تکمیل پروژه کمک می‌کند تا از تحمیل هزینه‌های اضافه تا حد بسیار زیادی پیش‌گیری شود.

2- همکاری با افراد متخصص

تأمین‌کنندگان و پیمانکاران و مجریان پروژه از مواردی هستند که باید در انتخاب آنها دقت کرد. نیروی متخصص و مهارت بالا موجب می‌شود تا همیشه بهترین و سریع‌ترین راهکارها برای انجام کار در نظر گرفته شود.

3- پیش‌گیری از خزش محدوده

برنامه‌ریزی نامناسب موجب خزش محدوده می‌شود. خزش محدوده با احتمالات سروکار دارد و بهتر است که در هنگام طراحی و برنامه‌ریزی اولیه تمام احتمالات ممکن برآورد شوند و در نظر گرفته شوند. در زمان دریافت درخواست‌های جدید نیز باید از تأمین بودن منابع مادی برای برآوردن نیازهای جدید به وجود آمده اطمینان حاصل شود، چون در غیر این صورت خزش محدوده صورت می‌گیرد.



4- تقویت ارتباط و استفاده از کانال‌های ارتباطی مؤثر

برقراری ارتباط و انتقال پیام بین افراد درگیر یک پروژه باید به صورتی در نظر گرفته شود که هیچ‌گونه نقصی در آن وجود نداشته باشد. در حال حاضر با وجود فناوری‌های موجود می‌توان به راحتی و با ابزار مختلف ارتباطات لازم را برقرار ساخت.

5- استفاده از ابزار مدیریت پروژه

ابزار مختلف مدیریت پروژه به کمک فناوری‌های مناسب از جمله عواملی هستند که به مدیریت و کنترل بهینه انجام پروژه کمک می‌کنند. در این ابزار می‌توان فاکتورهای مختلفی را در نظر گرفت و از آنها به عنوان معیار درستی پیشرفت پروژه استفاده کرد. گردش اطلاعات به کمک ابزار مدیریت پروژه به راحتی صورت می‌گیرد و اعضای

گروه می‌توانند از میزان پیشرفت کار توسط هر کدام از همکاران خود مطلع شوند.

مدیریت پروژه و راهکار مالی دیدگاه

نرم افزارهای مدیریت مالی دیدگاه به صورت یک مجموعه یکپارچه طراحی شده‌اند تا بستری مناسب برای انجام تمام فرایندهای مالی سازمان را مهیا کنند. در این محیط به‌وجودآمده برای کنترل هزینه‌ها امکانات گسترده‌ای در نظر گرفته شده که تبادل اطلاعات بین عملیات تخصصی و سیستم‌های مختلف مالی و پردازش تراکنش‌های سازمان را در دسترس قرار می‌دهد.

حسابداری شرکتی، سرویس حسابداری تجمیعی، نرم افزار بودجه و اعتبارات، نرم افزار قراردادهای، نرم افزار بهای تمام شده، نرم افزار خزانه داری، نرم افزار حسابداری دولتی، نرم افزار عاملین و نرم افزار درآمد هر کدام به نحوی در مدیریت بودجه نقش ایفا می‌کنند. به کمک آنها می‌توان با دقت تمامی هزینه‌های پروژه را کنترل کرد و در صورت مشاهده هرگونه احتمال سرریز هزینه برای رفع آن اقدامات لازم را به عمل آورد.

نرم افزار مالی دیدگاه به صورت کلی به کاربران کمک می‌کند تا بتوانند اطلاعات مالی پروژه‌های خود را به صورت دقیق و سریع به دست آورند. این محاسبات به پیش‌بینی‌های دقیق وضعیت مالی آینده منجر می‌شود و نتیجه آن بهبود شرایط مدیریت بودجه پروژه‌ها خواهد بود.



برای دریافت دموی نرم افزارهای مالی

سخن پایانی

مدیران پروژه بر اثر تجربه دریافته‌اند که به ندرت ممکن است یک پروژه تا پایان به درستی و طبق برنامه پیش برود. به همین دلیل در برنامه‌ریزی‌ها و طراحی پروژه سعی می‌کنند تا تمام احتمالات و شرایطی که ممکن است به وجود آید را در نظر بگیرند و زمان‌بندی و بودجه‌دهی مناسبی را به اجزای هر پروژه داشته باشند.

پروژه‌ای که برنامه‌ریزی دقیقی برای آن در نظر گرفته نشده باشد، احتمالاً با سرریز هزینه مواجه می‌شود و هزینه‌های غیرمنتظره در زمان انجام کار باعث می‌شوند تا انجام پروژه با اشکال مواجه باشد.

به همین دلیل توصیه می‌شود تا طی انجام پروژه در صورتی که در هر مرحله هزینه‌های واقعی با هزینه‌های پیش‌بینی شده مطابقت ندارد، سریعاً راهکارهایی برای برآورد و کاهش هزینه در نظر گرفته شود تا روند انجام پروژه با مشکل مواجه نشود.