

## عزور از فرایندهای سنتی و بهره‌گیری از روش‌های نوین



هزینه‌هایی بر مبنای فعالیت، تأکید بر فعالیت‌ها به عنوان موضوع اساسی هزینه است. این سیستم (ABC) از طریق شناسایی طبقه‌بندی هزینه‌ها، شناخت و طبقه‌بندی فعالیت‌های جداگانه به عنوان موضوعات هزینه، بنیادین، شناسایی محرک هزینه‌ها و فعالیت‌ها و تخصیص دقیق هزینه‌ها به فعالیت و محصولات سیستم هزینه‌های شرکت را بهبود می‌بخشد. در سیستم ABC هزینه منابع ابتدایی به فعالیت‌ها تعلق می‌یابد و سپس بر مبنای میزان استفاده هر یک از موضوعات هزینه‌هایی از این فعالیت‌ها، به موضوعات هزینه‌هایی متناسب می‌شود. ABC یک روش دو مرحله‌ای برای انتساب هزینه‌های سرپای به فعالیت‌های مختلف و بعد از آن هزینه‌های متناسب شده به فعالیت‌ها، به محصولات تخصیص می‌یابد.

رئیس امور مالی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز ایران می‌گوید: ABC یک روش ویژه برای اصلاح سیستم هزینه‌های سنتی بر مبنای حجم است. این روش از جمله روش‌های نوین هزینه‌هایی است که با ارائه اطلاعات بهای تمام شده دقیق از یک طرف و شناسایی فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده از سوی دیگر، در فرایند مدیریت هزینه کاربرد دارد. از جمله کاربردهای این روش می‌توان به ارائه اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری مدیران، لزوم اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (ABB)، فراهم کردن اطلاعات مناسب به منظور هزینه‌بندی قیمت‌گذاری، پوشش ناآرامی‌های سیستم هزینه‌بندی سنتی و تخصیص هزینه منابع (مدیریت هزینه) اشاره کرد. هزینه‌های زمینی درباره اهداف اجرای ABC می‌گوید: ویژگی برجسته سیستم

## مدیریت هزینه، موضوعی استراتژیک است



در ادامه، کمال یوسفپور، رئیس تأمین و تخصیص منابع مالی و کنترل هزینه‌های منطقه ۸ عملیات انتقال گاز ایران، درباره استقرار این سیستم در منطقه می‌گوید: ما توجه به اینکه موضوع

بایان‌نامه کارشناسی از شد من، در ارتباط با مدیریت هزینه بود و علاقه ای که به این مقوله داشتیم، از پیشنهاد آقای زمانی برای همکاری در استقرار یکی از موضوعات مهم استراتژیک شرکت که از تدقیق‌های اصلی سازمان است، استقبال کردیم. در مرحله دوم استقرار سیستم ABC که از سال ۱۳۹۶ شروع شد، ضمن مطالعه، مدل‌های استقرار یافته این سیستم در شرکت‌های پالایش گاز و برخی شرکت‌های گاز استانی و همچنین برق منطقه‌ای آذربایجان شرقی مورد بررسی قرار گرفت. ما توجه به موفقیت شرکت مجتمع پالایش گاز پارس جنوبی در اجرای این

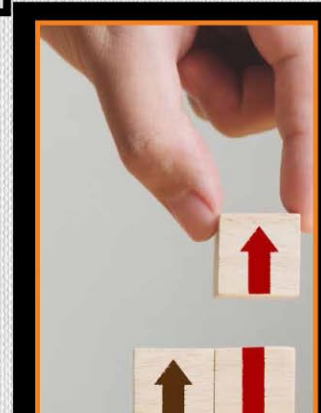
مدل ضمن بازدیدی که از ترمه‌افراز و فاز عملیاتی در مجتمع گازی پارس جنوبی به عمل آمدن فعالیت‌ها از مرداد سال ۱۳۹۷ شروع شد، به گفته وی، مملکتی کردن این سیستم در شرکت انتقال

## اجرای طرح و حفظ زنجیره انتقال گاز



یوسفپور ادامه می‌دهد: در سال ۱۳۹۸ فاز عملیاتی در شرکت انتقال گاز را رویداد حفظ زنجیره انتقال گاز شروع و یکسال بعد (در سال ۱۳۹۹) این مدل به صورت یکپارچه در سطح شرکت استقرار یافت که در پی آن گزارش مذکور پس از طرح در جلساتی با حضور مدیر عامل شرکت و اعضای هیأت مدیره صورت گرفت. وی با اشاره به صرفه‌جویی‌های اقتصادی در پی اجرای این سیستم در مرحله منطقه‌ای می‌گوید: این مدل دو هدف عمده را در پی مدیریت هزینه (Cost management) و دیگری قیمت‌گذاری (Pricing) در مدیریت هزینه به‌شماره فعالیت‌های اصلی و سلسله‌ای فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده پرداخته و استخراج بهای تمام شده فعالیت‌ها و بر اساس سطح‌های وزن رهایی هر سنجیده‌ای می‌شود و شرکت در برابر نتایج به دست آمده می‌تواند برای فعالیت‌ها عنوان مصرف کند. جمع‌تولید تصمیم‌گیری به‌عنوان مثال، در یک بودجه‌مدیریتی میزان خروجی سیستم به هزینه‌های سبک‌تر چشمگیر بوده که پیشینه‌هایی برای استفاده از پرسنل در سایر فعالیت‌ها را شد در قیمت‌گذاری، به مقایسه بهای تمام شده محصولات تحولی و خدمات ارائه شده، امکان‌سنجی حاصله پرداخته می‌شود که صرفه‌جویی چشمگیری در سطح شرکت انتقال گاز ایران صورت گرفته است به‌طور مثال برای برخی خدمات انتقال گاز ترش و شیرین به سایر شرکت‌ها، صورتحساب‌های صادر شده با تعرفه‌گذاری مجدد خدمات اشباع گرم را بر اساس نتایج خروجی از سیستم شاهد بودیم. رئیس تأمین و تخصیص منابع مالی و کنترل هزینه‌های منطقه ۸ عملیات انتقال گاز ایران می‌گوید: ایرادات و اشکالات وارده به سیستم هزینه‌بندی سنتی (VBC) متعدد بوده که برخی از آنها عبارتند از:

- ① نیاز است تا قلمبه به محدودیت‌های موجود از این سیستم بهره‌براری شود و کمترین مشکلات در دوشش فی و غیر فی قابل طبقه‌بندی است.
- ② برخی مشکلات عبارتند از:
- ③ سیستم‌های اندازه‌گیری دقیق در مبادی گاز ورودی به مناطق و فرایندهای انتقال
- ④ پوشش فعالیت‌های شرکت از سوی فرایندهای سیستمی موجود
- ⑤ نفق کاهی در محاسبات خرید و فروش گاز
- ⑥ نبود سازمان حسابداری صنعتی در شرکت و مناطق در مراحل استقرار سیستم
- ⑦ لزوم استخراج زمان دقیق فعالیت‌ها
- ⑧ برخی از مشکلات مالی عبارتند از:
- ⑨ محدودیت مشوق مالی برای همکاری که هم‌زمان روی استقرار سیستمی و حفظ تلاش باشد.



## اهداف استقرار سیستم ABC در شرکت انتقال گاز

وی با اشاره به مراحل پیل‌سازی این سیستم در شرکت انتقال گاز ایران می‌گوید: سیستم هزینه‌بندی بر مبنای فعالیت در ۷ مرحله شامل تعیین موضوع هزینه، تعیین هزینه‌های مستقیم یک محصول (خدمت، مشتری، انتخاب مبنای تخصیص هزینه برای تخصیص هزینه‌های غیرمستقیم به محصولات، خدمات/مشتریان، تعیین هزینه‌های غیرمستقیم مرتبط با هر یک از مبنای تخصیص هزینه، محاسبه نرخ هر واحد از مبنای تخصیص هزینه‌ها به منظور تخصیص هزینه‌های غیرمستقیم به محصولات، خدمات و مشتریان، محاسبه هزینه‌های غیرمستقیم تخصیص یافته به محصولات، خدمات و مشتریان و محاسبه کل هزینه‌های محصولات، خدمات و مشتریان با اضافه کردن همه هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم تهیه شده به آنها پیل‌سازی و استقرار یافته است.

زمانی با اشاره به پیشینه اجرای این روش در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز ایران می‌گوید: اولین اقدامات اجرایی استقرار ABC در منطقه ۸ به عنوان پایلوت مناطق شرکت انتقال گاز ایران در سال ۱۳۹۷ و با حضور تیمی از همکاران دانشگاه صنعت نفت شروع شد. در ماه مه سال ۱۳۹۶ بود که با تشکیل کارگروه مناطق و شناسایی شرکت‌های انتقال گاز ایران چند فاز عملیاتی در نهایت در اردیبهشت سال ۱۳۹۸ استقرار این مدل در منطقه ۸ اعلام و به موازات آن، با استفاده از مدل منطقه ۸ این مدل در آذر ۹۸ در سطح شرکت انتقال گاز ایران آغاز و با وجود محدودیت‌های متنوع، استقرار مدلی در آذر سال ۱۳۹۹ در سطح شرکت انتقال گاز ایران انجام شد.

## صرف ۵۲ هزار نفر ساعت فعالیت کارشناسی

رئیس امور مالی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز ایران یادآور می‌شود: از سال ۹۶ تا پایان اردیبهشت سال ۱۴۰۰ حدود ۵۲ هزار و ۸۰۰ نفر ساعت زمان برای این طرح صرف شده است. وی با اشاره به انتخاب منطقه ۸ عملیات انتقال گاز ایران به عنوان پایلوت اجرای این طرح می‌گوید: انتخاب منطقه ۸ به عنوان پایلوت استقرار سیستم هزینه‌بندی بر مبنای فعالیت در شرکت انتقال گاز ایران از سوی مدیران از دیدگاه فنی، عملیاتی و جغرافیایی این منطقه یعنی واقع شدن در مسیر و واردات صادرات، واردات و سوآپ و گاز کشورها طرف قرارداد و وجود تأسیسات تویوت فشار و فشارگیری گاز و همچنین دسترسی گسترده به مشرف کشور بوده است. در هفته زمینی شرکت انتقال گاز ایران در چرخه تعیین لوزی کشور، نقش حیاتی و بی‌بدیل دارد. از این رو این شرکت باید جزو شرکت‌های پیشرو در حوزه فین تک باشد. در همین زمینه استقرار ساده، بهایی بر مبنای فعالیت لازمی برای اصلاح نظام بودجه‌ریزی فرموه کردن استراتژی‌ها، گاز ترش و گاز استانی و ایجاد بنگاه‌های شرکت است. به نظر بنده ABC را می‌توان به مثابه استقرار یک فرهنگ سازمانی دانست که در آن مجموعه‌های سازمانی شرکت، مسئولیتی خفیه را بر بهبود فرایندهای کاری اذقانی بخش و مهارت‌ها اصلاح فنر فردی و سازمانی توسعه شرکت به معنیم می‌گردند. نتایج استقرار سیستم ABC در منطقه ۸ عبارتند از: استقرار سیستم PABC و همچنین سیستم PABC خواهد بود. در پایان طبقه خودی مناس، از حمایت‌های مدیران ارشد شرکت انتقال گاز ایران، مدیر مالی شرکت انتقال گاز ایران در استقرار و پیل‌سازی سیستم ABC در شرکت انتقال قدری کمک همچنین از حمایت همه همکاران امور مالی در مناطق عملیاتی و ستاد شرکت و همچنین از حمایت‌های مدیران مناطق و سایر همکاران عملیاتی شرکت می‌کنم. ضمن اینکه از کمک فردی خود از حمایت‌های مدیر پیشین و کنونی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز ایران نیز تبار کنم.