

## مدیریت ریسک و حسابداران مدیریت

ابوالقاسم فخاریان

نماینده انجمن حسابداران خبره ایران در کارگروه حسابداری مالی و مدیریت (FMAC)

مجموعه‌ی تحولات پدید آمده در شرایط کسب و کار از جمله تشدید رقابت و افزایش انتظارات ذی‌نفع‌های سازمان، تداوم فعالیت و پایداری را دشوار و ریسک‌های پیش روی بنگاه‌های اقتصادی را دم‌افزون ساخته است. افزون بر این، رویدادهایی مانند حادثه‌ی ۱۱ سپتامبر، شکست مالی Enron و شرکت‌های همانند آن و رکود اقتصادی بر مقوله‌ی مدیریت ریسک تاثیر مضاعفی به‌جا نهاده است. اما در این میان عمده‌ترین ریسک از بین رفتن امکان ادامه‌ی حیات سازمان است که خود ناشی از ریسک کاهش یا قطع ارتباط با مشتریان، یعنی منشا اصلی درآمدزایی سازمان می‌باشد.

با توجه به اهمیت‌یابی مقوله‌ی ریسک، کنترل و مدیریت نسبت به این دو، محافل حسابداری جهان کوشش‌هایی را برای آشناسازی حسابداران با مفهوم ریسک و نقشی که آنان می‌توانند در تحقق مدیریت ریسک ایفا نمایند به عمل آورده‌اند.

کارگروه حسابداری مالی و حسابداری مدیریت (FMAC)، وابسته به کنفدراسیون بین‌المللی حسابداران (IFAC) مقوله‌ی محوری سال ۲۰۰۲ خود را مدیریت ریسک قرار داد و کتابی را با عنوان "مدیریت ریسک و افزایش ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان"<sup>۱</sup> منتشر

می‌گردد. در چنین شرایطی نقش مدیران مالی و حسابداران مدیریت در کمک به شناسایی، اندازه‌گیری و گزارشگری انواع ریسک و نهایتاً کمک به مدیریت در مقابله با ریسک و کاهش آثار زیان‌بار آن برجسته‌تر می‌گردد. بدین جهت آشنایی مدیران مالی و حسابداران مدیریت با این مقوله و به‌واقع همه‌ی مفاهیم مدیریتی که بر موفقیت بنگاه اثرگذار است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌گردد.

### مفهوم مدیریت ریسک

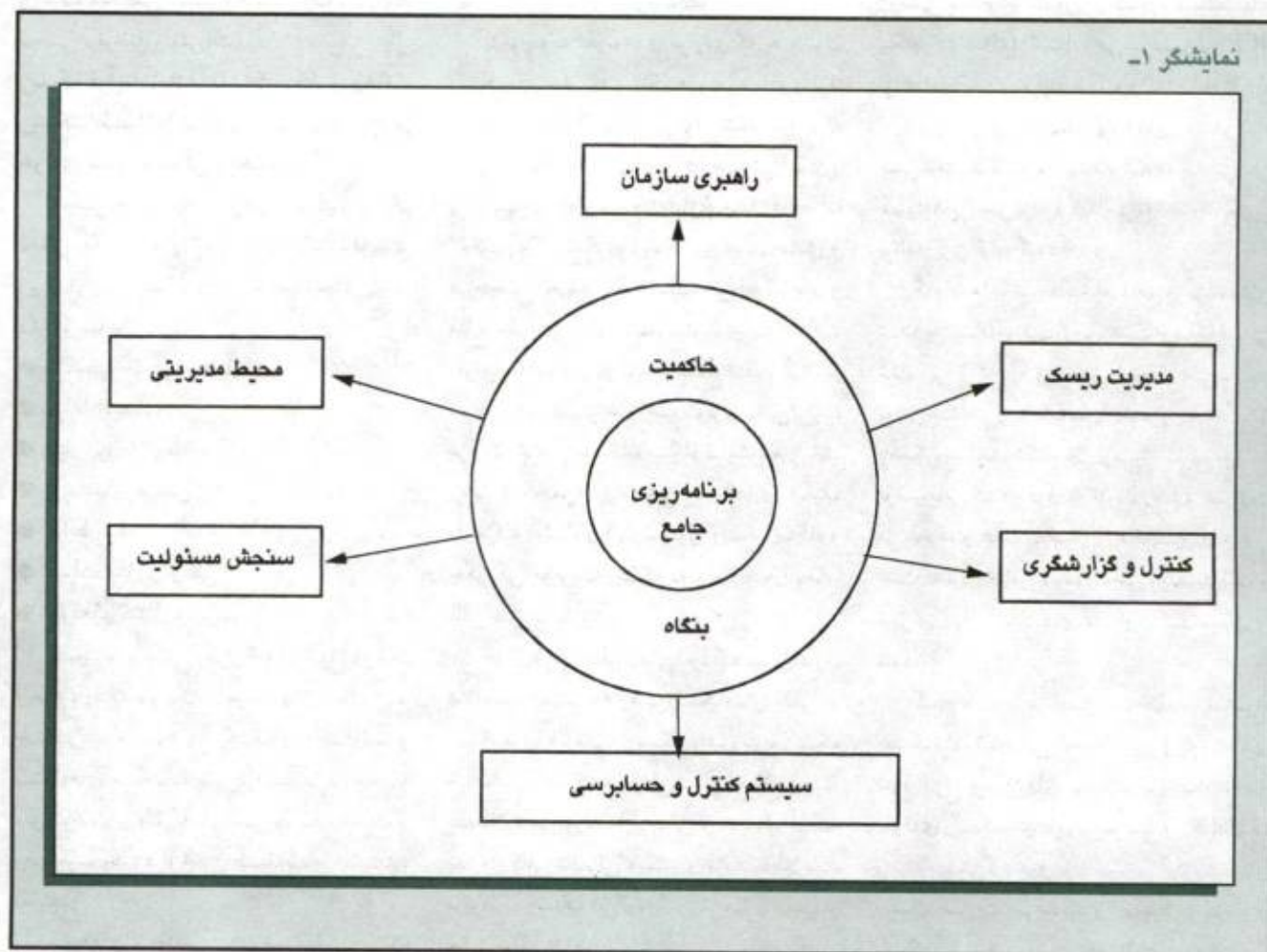
مدیریت ریسک عبارت است از "مجموعه‌ی تدابیر، ساختارها و فرایندهایی که برای بهره‌گیری از فرصت‌ها یا کاهش آثار منفی تهدیدات احتمالی موفقیت و پایداری بنگاه به کار گرفته می‌شود."

مدیریت ریسک شیوه‌ی منطقی و نظام‌مند شناسایی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، انعکاس و کنترل ریسک حاکم بر عملیات، وظایف و فرایندها است به ترتیبی که زیان‌ها را به حداقل و بهره‌برداری از فرصت‌ها را به حداکثر می‌رساند.<sup>۳</sup>

منشاء ریسک می‌تواند حوادث و عوامل بیرونی، مانند ورود یک رقیب جدید به بازار و عدم پیش‌بینی درست تغییرات بازار، یا عوامل درونی مانند رفتار نیروهای سازمان و حوادث صنعتی در محیط کار باشد.

ساخت. انجمن حسابداران رسمی استرالیا در قالب یک تحقیق دامنه‌دار با عنوان "مدیریت ریسک، استاندارد استرالیا"<sup>۲</sup> که در سال ۱۹۹۹ منتشر شد به ابعاد و آثار ریسک‌هایی که سازمان را تهدید می‌کنند و ضرورت اعمال مدیریت ریسک برای پایداری بنگاه و نقش حسابداران (مدیران مالی) در تحقق آن پرداخت. کتاب "مدیران مالی سال ۲۰۱۰" که سال گذشته از جانب FMAC انتشار یافت مصاحبه با مدیران مالی ۱۰ شرکت بزرگ جهان را گرد آورده است که تمام آنان به نوعی کمک به مدیریت ریسک را جزء وظایف اصلی مدیران مالی آینده می‌دانند. نوشتارها و مقالاتی که در مجلات تخصصی حسابداری و حسابداری مدیریت انتشار می‌یابد، مستقماً به تشریح مفاهیم مدیریت ریسک و چگونگی برپایی و بهره‌برداری آن در سازمان‌ها می‌پردازند.

انواع عوامل ریسک‌آفرین که در مجموعه‌ی منابع فوق ذکر می‌شود، در حال حاضر به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بنگاه‌ها و سازمان‌های کشور ما را در بر گرفته است و در آینده و به‌ویژه در شرایطی که اقتصاد ایران به اقتصادی مبتنی بر رقابت تغییر شکل دهد، ریسک و مخاطرات تهدیدکننده‌ی بنگاه و ضرورت به‌کارگیری مدیریت ریسک از اهمیت بیشتری برخوردار



### شناسایی انواع ریسک

مدیریت هر بنگاه وظیفه دار شناسایی ریسک و حصول اطمینان نسبت به آگاه نمودن نیروها به انواع ریسک‌های تهدیدکننده‌ی سازمان و اتخاذ تدابیر لازم برای کاهش و پوشش آن‌ها است. طبقه‌بندی کلی انواع ریسک‌هایی که ممکن است سازمان را تهدید کند به قرار زیر است:

- ریسک رویدادهای جهانی که می‌تواند بنگاه‌های مشابه ما را تهدید نماید.
- ریسک‌هایی که درحیطه‌ی کنترل سازمان قرار دارند.
- ریسک‌هایی که منشأ آن‌ها خارج از محیط سازمان است.
- ریسک‌های ناشی از نیروهایی که سازمان انجام برخی از فعالیت‌هایش را در قالب قرارداد به آن‌ها سپرده است.

بنابر گزارش موسسه‌ی آرتور اندرسون،<sup>۴۳</sup> ریسک بنگاه به سه گروه زیر طبقه‌بندی می‌شود:

موفقیت‌آمیز است که می‌تواند بهبود مستمر و پایداری شرکت را تضمین نماید. موفقیت همه‌جانبه در اعمال مدیریت ریسک در چارچوب بهره‌برداری از "سیستم مدیریت جامع ریسک"<sup>۴۴</sup> تحقق می‌یابد که به مقوله‌ی ریسک در چارچوبی نظام یافته و منسجم می‌نگرد و همه‌ی ابعاد و جوانب سازمان از برنامه‌ریزی راهبردی تا عملیات روزمره را در برمی‌گیرد.

مدیریت جامع ریسک هم‌چنین براساس توازن و تعادل به کنترل ریسک‌ها می‌پردازد، به ترتیبی که حداکثر ارزش برای مشتریان و سهامداران ایجاد گردد. در اعمال مدیریت جامع ریسک باید به مجموعه‌ی عناصر و مولفه‌های تاثیرگذار برمدیریت ریسک از جمله شیوه‌ی راهبری سازمان و محیط مدیریتی، روش‌های کنترل و سنجش مسئولیت و انعکاس و گزارشگری ریسک توجه نمود. مجموعه‌ی ارتباط این عناصر در نمایشگر ۱ نشان داده شده است.

مثال‌ها و نمونه‌های ریسک‌هایی که می‌تواند بنگاه را تهدید نماید عبارتند از ریسک‌های برخاسته از:

- فروش‌های اعتباری (و بالتبع مطالبات سوخت شده)
- تغییرات در نرخ‌های بهره
- نوسان‌های قیمت‌ها (مواد و محصولات)
- ایمنی سیستم‌ها (عملیاتی و اطلاعاتی)
- تغییرات در قوانین و مقررات (قوانین تجاری و مالیاتی - قانون کار)
- مخاطرات/ تحولات سیاسی
- هدر رفتن منابع در اثر نارسایی‌های کنترل‌ها
- عدم رعایت مسئولیت‌های اجتماعی (محیط‌زیست)
- حوادث صنعتی و آتش‌سوزی

با توجه به مخاطرات گوناگونی که از درون و بیرون سازمان‌ها را تهدید می‌نماید، مدیریت ریسک به‌عنوان معیار و نمادی از یک مدیریت



**ریسک محیطی** (مانند وضعیت رقبا - شرایط سیاسی - قوانین و مقررات)

**ریسک فرآیند** (مانند عملیات، رفتار نیروها)

**ریسک اطلاعات** (برای تصمیم‌گیری در حوزه‌ی عملیات - مالی - راهبردها)

انجمن حسابداران خبره‌ی استرالیا در یک تحقیق جامع در مورد مدیریت ریسک طبقه‌بندی زیر را در مورد منشأ و علل مختلف ایجاد ریسک ذکر می‌نماید:

- مناسبات حقوقی و تجاری
- شرایط اقتصادی
- رفتار نیروها در سازمان
- رویدادهای طبیعی
- شرایط سیاسی
- تأثیرات فناوری و فنی
- شیوه‌های کنترل مدیریت

تقسیم‌بندی‌های دیگری نیز از انواع ریسک وجود دارد که هر یک از منظر و زاویه‌ی دید خاصی به موضوع ریسک پرداخته‌اند و بنگاه‌های مختلف می‌توانند با توجه به موضوعات و مقوله‌های مرتبط با ماهیت و وضعیت خود از این طبقه‌بندی استفاده نمایند.

شیوه‌های مختلفی برای شناسایی ریسک وجود دارد که به هر حال در انتخاب روش شناسایی ریسک باید اطمینان یا بیم شناسایی ریسک با جامعیت انجام می‌یابد و حتی‌الامکان از مجموعه‌ی روش‌ها و سازوکارهایی که به برخی از آن‌ها ذیل اشاره می‌شود استفاده نمائیم:

الف) تجارب شخصی و درس‌آموزی از گذشته  
ب) نتایج حسابرسی یا مشاهدات و بازبینی‌ها  
ج) سوابق زیان‌های گذشته (ادعاهای خسارات علیه ما، از میان رفتن منابع مالی و اموال، دسترسی به اطلاعات محرمانه‌ی شرکت، حوادث کار و امثالهم)

د) درک و دریافت‌های ما از قوانین و شواهد و گمانه‌زنی

ه) مقایسه با شاخص‌های صنعت و یافتن نقاط ضعف و نارسایی‌ها

و) مقایسه و تحلیل فاصله‌ی بین اهداف و برنامه‌ها با نتایج فعالیت‌ها

**افشاء و گزارشگری ریسک**

با توجه به نمونه‌ها و مواردی که به عنوان ریسک‌های پیش روی بنگاه‌ها وجود دارد و فوقاً به آن‌ها اشاره شد، چنین می‌توان نتیجه گرفت که وجود ریسک در سازمان امری طبیعی است و برای سهامداران و منابع اعتباری قابل درک. لذا انعکاس و گزارشگری ریسک نیز امری عادی و در مجموع به نفع بنگاه است. سرمایه‌گذاران و منابع اعتباری آگاه، اعتماد بیش‌تری به شرکت خواهند داشت و در نتیجه سطح انتظار آنان از سود یا بهره کم‌تر خواهد بود و بدین ترتیب هزینه‌ی تامین سرمایه بنگاه کاهش می‌یابد. برخی از انجمن‌ها و محافل حسابداری عقیده دارند که افشاء و گزارشگری ریسک بنگاه و چگونگی مدیریت ریسک در قالب صورت‌های مالی صورت پذیرد.

اما از طرفی مطرح می‌شود که سهامداران علاقه‌مند هستند علاوه بر ریسک‌های مالی از ریسک‌های غیرمالی (ریسک راهبردی، ریسک اقتصادی، ریسک محیطی) نیز اطلاع یابند. به علاوه صورت‌های مالی و ضمایم آن به اندازه‌ی کافی تفصیلی هستند و افزودن اطلاعات مربوط به ریسک این‌گونه گزارش‌ها را بیش از حد تفصیلی می‌نماید.

به هر حال شرکت‌ها مایل نیستند به راحتی اطلاعات مرتبط با ریسک بنگاه را افشاء نمایند و در نهایت باید تلفیق و تعادل لازم بین منافع حاصله برای سهامداران و مخاطراتی که این‌گونه افشاگری می‌تواند در پی داشته باشد برقرار نمود.

**ایجاد و بهره برداری از سیستم مدیریت ریسک**

فرایند اصولی ایجاد و به کارگیری سیستم مدیریت ریسک یکی از پیش نیازهای موفقیت در پیشبرد مدیریت ریسک می‌باشد. برای این کار باید گام‌هایی برداشته شود که در ادامه به توضیح آن‌ها می‌پردازیم.

گام نخست: ابتدا باید اهداف و راهبردهای سازمان تدوین شود و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها به عمل آید. با توجه به اهمیت پیوند و ارتباط برنامه‌ریزی با مدیریت راهبردی، امروزه از

روشی به نام "برنامه‌ریزی تداوم فعالیت‌های بنگاه" (BCP) استفاده می‌شود. روش BCP بر عوامل کلیدی فرایند کسب و کار بنگاه تأکید دارد و با ارزیابی احتمال تهدیدهایی که هر کدام می‌توانند مستوجه بنگاه شود، به بررسی گزینه‌هایی می‌پردازد که می‌تواند جایگزین برنامه‌ریزی اولیه گردد.

گام دوم: با توجه به اهداف و برنامه‌های تدوین یافته، ضروری است ریسک‌هایی شناسایی و تجزیه و تحلیل شود که می‌توانند تحقق اهداف و برنامه‌ها را دشوار یا احتمالاً ناممکن سازند. شناسایی ریسک با توجه به توضیحاتی که در فوق به آن اشاره شد صورت می‌پذیرد، و علت تفکیک و طبقه‌بندی آن‌ها این است که برآن اساس در مورد حوزه‌ی مسئولیت و شیوه‌ی مهار ریسک‌های متفاوت تصمیم‌گیری شود.

گام سوم: در این مرحله باید انواع ریسک‌های شناسایی شده ارزیابی و الویت‌بندی شود. انواع ریسک‌های تهدیدکننده‌ی بنگاه به سه مقوله‌ی ریسک‌های پایین، متوسط و بالا تفکیک و ارزیابی می‌گردند و برآن اساس اولویت‌بندی ریسک صورت می‌پذیرد و اصطلاحاً پرتفوی ریسک<sup>۶</sup> تهیه می‌شود. در پایان دوره جدول پیش‌بینی ریسک با میزان واقعی ریسک پدید آمده مقایسه می‌شود و مبنای ارزیابی‌های آتی قرار می‌گیرد. در تهیه‌ی پرتفوی ریسک به نکات زیر توجه می‌شود:

الف) شناسایی، تجربه و تحلیل و ارزیابی ریسک باید در سطوح مختلف راهبردی، عملیاتی و پروژه‌ای انجام یابد.

ب) در تنظیم پرتفوی باید از نوعی روش‌شناسی استفاده شود که بتوان برپایه‌ی آن ریسک‌های مشهود و نامشهود را به درستی شناسایی و ارزیابی کرد.

ج) باید عوامل بیرونی تأثیرگذار بر فعالیت بنگاه و موجد ریسک برای بنگاه، مانند زنجیره‌ی تامین و وظایف سپرده شده به پیمانکاران، مورد توجه قرار گیرد.

گام چهارم: این گام شامل انعکاس و گزارشگری ریسک به استفاده‌کنندگانی است که سطح ریسک بنگاه در تصمیم‌گیری آنان موثر



است (مانند سهامداران و اعتباردهندگان). همان‌طور که در بخش قبلی این نوشتار اشاره شد، شفافیت در انعکاس ریسک بنگاه، اعتماد سهامداران و اعتباردهندگان به بنگاه را افزایش می‌دهد و گاهی موجب می‌شود هزینه‌ی تامین سرمایه کاهش یابد. در عین حال آثار گزارشگری و انعکاس میزان ریسک بنگاه ممکن است از لحاظ قدرت رقابت دشواری‌هایی را ایجاد نماید که در این صورت باید کوشید تا تلفیق مناسبی از این دو وجه به عمل آید به ترتیبی که منافع انعکاس ریسک بر هزینه‌های آن فزونی داشته باشد.

گام پنجم: آخرین گام عبارت است از پوشش ریسک و اتخاذ تدابیر لازم برای مقابله با ریسک‌هایی که ذیل به آنها پرداخته می‌شود:

- ۱- استفاده از روش برنامه‌ریزی تداوم بنگاه (BCP) و ایجاد پیوند و ارتباط متقابل بین مدیریت ریسک و راهبردها.

- ۲- ایجاد سازمان انعطاف‌پذیر که به هنگام نوسان‌های اقتصادی و تغییر در سطح فعالیت‌ها، هزینه‌های غیرضروری به بنگاه تحمیل نشود.
- ۳- ایجاد سهولت و استمرار بخشیدن ارتباط با مشتریان، با توجه به این واقعیت که بزرگ‌ترین ریسک بنگاه کاهش یا قطع ارتباط با مشتریان است.

- ۴- عدم تمرکز و تجمیع امکانات، تجهیزات و اطلاعات در یک جا و کوشش در جهت توزیع منابع سازمان به منظور کاهش ریسک.

- ۵- ایجاد روش‌های مناسب سنجش عملکرد (مانند ارزیابی متوازن) به منظور حصول اطمینان از مدیریت بر منابع و ایجاد تعادل در کاهش ریسک.

- ۶- ایجاد و بهره‌برداری از سیستم اطلاعاتی مناسب و انعکاس و گزارشگری ریسک‌های احتمالی و کمی کردن آثار آن.

- ۷- ایجاد حساسیت در پیکره‌ی سازمان نسبت به مقوله‌ی ریسک و آشناسازی آنان با ریسک‌هایی که سازمان را تهدید می‌کند و نهایتاً نقش هر بخش از سازمان در مقابله با ریسک.

نقش حسابداران در مدیریت ریسک در شرکت‌های بزرگ، واحدی سازمانی به نام

"واحد مدیریت ریسک" برپا می‌شود و مدیر کنترل‌کننده‌ی ریسک همراه با نیرو و سازمان کار لازم بدان اختصاص می‌یابد. مسئولیت این واحد عبارت است از تجزیه و تحلیل ریسک، ایجاد توازن و تعادل در اعمال کنترل نسبت به ریسک بنگاه، گزارشگری و انعکاس ریسک به ذی‌نفع‌های سازمان و آموزش و ایجاد حساسیت در سازمان نسبت به مفهوم و مصادیق ریسک و آثار و پیامدهای آن بر سازمان.

واحد مدیریت ریسک به همراه کمیته‌ی مدیریت ریسک که از مدیران ارشد سازمان تشکیل می‌شود و کمیته‌ی حسابرسی که مسئولیت حسابرسی داخلی را برعهده دارد، مجموعاً ارکان پیش‌برنده‌ی مدیریت ریسک را در سازمان تشکیل می‌دهند.

تحقیق انجمن حسابداران رسمی استرالیا در جامعه‌ی آماری متشکل از ۴۱۶ نفر از مدیران شرکت‌های امریکایی و اروپایی که به نوعی مسئولیت مدیریت ریسک را در شرکت‌هایشان به‌عهده دارند نشان می‌دهد که ۹۰٪ این مدیران اعتقاد دارند مدیران مالی باید عضو کمیته‌ی مدیریت ریسک باشند و از این طریق با مدیران در رویارویی با ریسک‌های تهدیدکننده‌ی بنگاه مشارکت نمایند.

مسئولین واحد حسابرسی داخلی از جمله حسابداران دیگری هستند که می‌توانند به پیشبرد مطلوب مدیریت ریسک یاری رسانند.

در رویکرد جدید به مفهوم حسابرسی داخلی، انتظار مدیریت این است که حسابرسان داخلی صرفاً روایت‌گر گذشته نباشند و با نگاه به آینده بتوانند به ارزیابی مخاطرات پیش روی سازمان بپردازند.

حسابرسان داخلی تاکنون توجه خود را به ریسک‌های درون سازمان معطوف می‌نمودند اما عرصه و دامنه‌ی فعالیت حسابرسان داخلی به تدریج به عوامل محیطی و بیرون از سازمان نیز توسعه یافته است. با توجه به افزایش اهمیت ریسک در ادامه‌ی فعالیت و پایداری شرکت‌ها، رویکرد حسابرسان داخلی نیز بیش از پیش به رویکرد مبتنی بر ریسک تبدیل شده است. حسابرسان داخلی با حضور در کمیته‌ی مدیریت ریسک و کمیته‌ی حسابرسی، نقش فعالی در

اطمینان بخشی برنامه‌ها و تصمیمات مدیریت شرکت‌ها ایفا می‌نمایند.

حسابداران مدیریت در مراحل مختلف فرایند برپایی و بهره‌برداری از سیستم جامع مدیریت ریسک، از جمله در برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی تداوم فعالیت‌های بنگاه، تجزیه و تحلیل انواع ریسک و کمی کردن آثار هر یک از آن‌ها، ارزیابی و درجه‌بندی ریسک و نهایتاً گزارشگری و انعکاس آثار ریسک بر آینده‌ی بنگاه نقش فعالی به عهده دارند.

حضور حسابداران در جایگاه مدیر مالی، مسئول حسابرسی داخلی یا حسابداران مدیریت در پیشبرد موفقیت‌آمیز مدیریت ریسک نمونه‌ی بارزی از روند فزاینده‌ی تبدیل حسابداران به اعضای موثر تیم‌های مدیریتی بنگاه‌ها و سازمان‌ها است.

پی نوشت

- 1- Managing Risk to Enhance Stakeholders Value
- 2- Standard Australia Risk Management
- 3- Certified Public Accountants Australia
- 4- Enterprise-Wide Risk Management
- 5- Business Continuity Planning
- 6- Risk Profile

مآخذ

- 1- Articles from FMAC Theme Book-2002 (Managing Risk to Enhance Stakeholder Value)
  - Risk and Strategy (Bill Conell)
  - Managing Business Interruption (Kevin Hayes)
  - Developing Risk Assessments in your Organization (David Smith, KPMG)
  - The Changing Role of Internal Audit
  - Truth or dare? The dilemma surrounding risk disclosure (Philip Linsley)
- 2- Standard Australia Risk Management (Report of the research) CPA Australia-1999
- 3- Strategic Risk Management (New Disciplines, New Opportunities) CFO Research Centre-2002