



ادبیان روز

نگاهی بر چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی

Enterprise Risk management (ERM) at galance

فاطمه دادپه

شرکت توسعه آتیه امید ایران (تماکو)

www.tomaaco.com



عنوان و نام پدیدآور:	نگاهی بر چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی = Enterprise risk management (ERM) at balance / فاطمه دادبه؛ [برای] شرکت توسعه آتیه امید ایرانیان (تماکو).
مشخصات نشر:	تهران: ادیبان روز، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری:	۱۱۲ ص.
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۱۵۶-۶۷-۷
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیا
یادداشت:	کتابنامه: ص. ۱۱۲
سازمان افزه:	شرکت توسعه مدیریت آتیه امید ایرانیان
رده‌بندی ده‌گانه:	HD ۶۱
رده‌بندی سی:	۶۵۸/۱۵۵
شماره کتابشناس ملی:	۵۸۵۰۵۰
صفحه‌آرا:	الکترونیک
طراح جلد:	مریم هاشمی
شمارگان:	۱۰۰۰ جلد
قیمت:	۲۰۰۰۰ تومان
تاریخ انتشار:	چاپ اول ۱۳۹۸

کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان‌روز می‌باشد و هرگز به استفسار از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگیری قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵

تلفن: ۶۶۹۵۶۸۱۲-۱۵

خرید اینترنتی از طریق:

www.adibanbook.ir
info@adibanbook.ir



ادیبان روز



پیشگفتار

فلسفه وجودی و هدف غایی هر واحد اقتصادی خلق و افزودن ارزش برای ذینفعان خود است. کلیه واحدها در دستیابی به این هدف عمده با ابهاماتی مواجه‌اند و مدیریت با این چالش روبه‌رو است که چه میزان ابهام در جهت تلاش برای ایجاد و رشد ارزش برای ذینفعان را می‌پذیرد. ابهام متشکل از دو مقوله اصلی ریسک و فرصت است به این معنا که ریسک و فرصت می‌تواند به‌طور بالقوه موجب خلق و افزودن ارزش یا از بین رفتن آن شود. چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی، مدیریت را قادر خواهد ساخت تا به‌طور اثربخش با ابهام و ریسک و فرصت مرتبط با آن در راستای دستیابی به ایجاد و حداکثر کردن ارزش بپردازد. ارزش واحد اقتصادی زمانی حداکثر می‌رسد که مدیریت، استراتژی و اهدافی را برای برقراری توازن بین اهداف رشد، زده و ریسک‌های مرتبط با آن و استفاده کارا و اثربخش از منابع جهت دنبال کردن اهداف واحد برگزیند.

امروزه نه تنها باید تفکر نسبت به مدیریت ریسک در کشور نهادینه و نظام‌مند شود بلکه شرایط اقتصادی، صنعتی، تکنولوژی، زیست محیطی و سایر موارد دیگر جامعه ایجاب می‌کند که مدیران علاوه بر استفاده از ابزارهای بیمه‌ای، با نوآوری، ابتکار، خلاقیت و تنوع‌سازی فعالیت‌ها، تهدیدها و ریسک‌ها را به فرصت‌ها تبدیل نمایند.

در این کتاب بر چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی بر مبنای COSO و ISO31000 تمرکز شده است. تا به کسانی که مایل به اجرای مدیریت ریسک واحد اقتصادی در سازمان هستند کمک کند. قطعاً برای آگاهی بیشتر از انواع ریسک و مدیریت ریسک مباحث تکمیلی نیاز است اما این کتاب به صورت کلی اطلاعات کاملی را در اختیار خوانند قرار خواهد داد.

به نام خداوند روزی ده رهنمای

امروزه شرکت‌ها با توجه به تغییرات سریع فناوری‌ها و علوم نسبت به گذشته با عدم قطعیت بیشتری روبه‌رو هستند که این عاملی مهم برای مدیران است و چالش‌های فراوانی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند. مدیران باید بتوانند این عدم قطعیت‌ها که همان ریسک‌های شرکت‌ها هستند، شناسایی، ارزیابی و مدیریت کنند. با توجه به شرایط اقتصادی حاکم بر بسیاری از فعالیت‌ها و صنایع مختلف، بقایای شرکت‌ها بسیار مهم است. لذا با استفاده از دانش آگاهی نسبت به ریسک می‌توان از این بهای‌ها و شرایط عبور کرد.

در حال حاضر چارچوب و مدل‌های مختلف شناسایی و ارزیابی و مدیریت ریسک وجود دارد که بایستی بر اساس سازمان به کار گرفته شود آگاهی از این روش‌ها و مدل‌ها و نیز نحوه پیاده‌سازی آن‌ها برای یک سازمان از درجه اهمیت بالایی برخوردار است.

در این کتاب که به همت همکاران در شرکت توسعه مدیریت آتیه امید ایرانیان تهیه شده است، سعی گردیده به صورت اجمالی و کاربردی چارچوب‌های مدیریت ریسک بیان گردد.

امید است انتشار این کتاب، گامی مؤثر در راستای ایجاد چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی بردارد.

در پایان از تلاش همه همکاران در مجموعه توسعه مدیریت آتیه امید ایرانیان که مسئولیت گردآوری این کتاب را برعهده داشتند، قدردانی می‌گردد.

حسن محمدی دولت آبادی

دبیر کمیته ریسک هلدینگ میدکو

فهرست مندرجات

عنوان

صفحات

۱۱	
۱۲	۱- مقدمه
۱۴	۲- چه کسانی باید از این کتاب استفاده کند
۱۵	۳- منای مفهومی این کتاب
۱۷	
۱۸	۱- مزایای یک برنامه ERM موفق
۲۰	۲- چارچوب ERM در یک نگاه
۲۱	۳- مفاهیم ERM
۲۱	۳-۱- تعریف ERM
۲۲	۳-۲- ریسک‌ها و فرصت‌ها
۲۳	۳-۳- ریسک در استراتژی و هدف‌گذاری
۲۳	۳-۴- اهمیت اتخاذ یک دیدگاه سازمانی یا پرتفویی در ریسک
۲۴	۳-۵- میل ریسک (انتهای ریسک)، تحمل ریسک و پروفایل ریسک
۲۵	۳-۶- فهرست ریسک
۲۶	۳-۷- ریسک‌های نوظهور
۲۸	۳-۸- یکپارچگی و عجین شدن
۲۸	۴- مولفه‌ها (اجزای یک برنامه ERM)

۳۰	۴-۱- حاکمیت و فرهنگ
۳۲	۴-۲- تنظیم استراتژی و اهداف
۳۵	۴-۳- عملکرد
۴۳	۴-۴- بررسی و تجدید نظر
۴۴	۴-۵- اطلاعات، ارتباطات و گزارشگری
۴۷	فصل سوم: سیستم‌های مسئولیت‌های ERM
۴۸	۱- نقش‌های سازمان
۴۸	۱-۱- نقش‌های مدیران یا نقش‌های مشابه
۵۰	۱-۲- مدیریت سازمان
۵۱	۱-۳- حساب‌رسان داخلی
۵۲	۲- نقش طرف‌های برون سازمانی در فرآیند ERM
۵۵	فصل چهارم: توسعه برنامه ERM
۵۷	۱- بسیج منابع و امکانات
۵۸	۱-۱- ایجاد حمایت و منابع مالی مناسب
۵۸	۱-۲- حمایت ERM
۵۹	۱-۳- تعهد منابع
۵۹	۱-۴- تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها

۶۰	۱-۵- برنامه حاکمیت
۶۰	۱-۶- برنامه ریزی و راه اندازی مرحله توسعه برنامه اولیه
۶۱	۱-۷- جدول زمانبندی
۶۲	۲- تحلیل وضعیت فعلی
۶۲	۲-۱- ملاحظات حالت فعلی
۶۳	۲- تهیه فهرست اولیه از فعالیت ها و پیامدها و جمع آوری اسناد
۶۶	۲-۱- جدول زمانبندی
۶۶	۳- طراحی مدل اولیه
۶۷	۳-۱- تحلیل گران و صنعت
۶۷	۳-۲- توسعه یک مدل و حاکمیت عملیات ERM هدف
۶۹	۳-۳- گسترش اشتباهات ریسک و تحلیل ریسک ERM
۶۹	۳-۴- مثال هایی بر پایه اشتباهات ریسک و تحلیل ریسک
۷۲	۳-۵- ارتباط فعالیت های فعلی ERM با طرح برنامه ERM
۷۲	۳-۶- مستند سازی خط مشی های ERM
۷۱	۳-۷- توجه به مقیاس پذیری برنامه ERM و ملاحظات مرتبط
۷۳	۳-۸- ملاحظات فناوری برنامه ERM
۷۵	۳-۹- جدول زمانبندی
۷۵	۴- تحلیل شکاف
۷۵	۴-۱- مشاهدات مقدماتی

۷۶	۲-۴- توصیه‌ها
۷۷	۳-۴- جدول زمانبندی
۷۷	۵- اجرا و گزارشگری
۷۸	۱-۵- توسعه اجرای نقشه راه و برنامه پروژه
۷۸	۲-۵- طراحی معیارها عملکرد و گزارشگری برنامه
۷۹	۳-۵- توان و آموزش
۷۹	۴-۵- تعهدات در برنامه پیاده‌سازی
۸۰	۵-۵- جدول زمانبندی
۸۱	فصل پنجم: ارزیابی و بهبود مستمر برنامه ERM
۸۳	۱. ارزیابی برنامه ERM
۸۳	۱-۱- رویکردی به ارزیابی برنامه ERM
۸۴	۲- بهبود مستمر
۸۵	۱-۲- رویکرد بهبود مستمر
۸۸	۲-۲- تعهد به بهبود مستمر
۹۰	واژگان کلیدی
۹۵	پیوست الف تعریف چارچوب COSO و ISO31000
۱۰۳	پیوست ب مثالی از برنامه خود ارزیابی بلوغ برنامه ERM
۱۱۰	منابع و مآخذ