

แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017

ดร.จุฑามาน สิทธิพลวนิชกุล

อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

สถานการณ์โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังส่งผลต่อการเกิดขึ้นของความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น การกำเนิดขึ้นของเทคโนโลยีทางการเงินแบบใหม่ในรูปแบบเงินดิจิทัล ความผันผวนของตลาดทุนโลกาภิวัตน์ ความไม่มั่นคงทางการเมืองทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก ความเหลื่อมล้ำของความสามารถของบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ปัจจัยเหล่านี้ต่างเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ คณะทำงาน COSO จึงปรับปรุงและออกแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ขึ้นใหม่ในเดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2560 โดยแนวคิดใหม่นี้มีความสำคัญต่อการเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยการบริหารความเสี่ยงองค์กรจะช่วยเป็นแม่แบบและแนวคิดในการพัฒนาการตัดสินใจในด้านการกำกับดูแลกิจการ กลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: โคโซ่ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

COSO Enterprise Risk Management Framework 2017

Dr.Juthamon Sithipolvanichgul

Lecturer of Department of Accounting,

Thammasat Business School, Thammasat University

ABSTRACT

The complexity of risk has changed, new risks have emerged, doing so in an environment of change. Technological changes, cryptocurrency breakthroughs, fluctuating capital markets, competition, political instability, workforce capabilities and regulation, among other things, make it difficult to know all possible risks to the achievement of strategy and business objectives. In June 2017, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) released an updated risk framework that highlights the importance of enterprise risk management's (ERM's) role in strategic planning. Enterprise risk management practices will improve decision-making in governance, strategy, objective-setting, and operations to creating value and competitiveness which shall cause the long-term growth and higher value for the shareholders.

Keywords: COSO, Enterprise Risk Management, Internal Control

ในสภาวะปัจจุบัน สิ่งแวดล้อมที่ประกอบไปด้วยความไม่แน่นอนในด้านต่างๆ อาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่ซับซ้อนและหลากหลาย ความเสี่ยงต่างๆ เหล่านี้ อาจส่งผลในวงกว้างและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่มีการเตรียมพร้อมในการป้องกันความเสี่ยง การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นหนึ่งในยุทธวิธีสำคัญที่ทุกคนในองค์กรควรให้ความสนใจและมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายในองค์กร (Gjerdrum, Gallagher, & Peter, 2011) กรอบการบริหารความเสี่ยงที่นิยมอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศไทยและในระดับนานาชาติ คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของโคโซ ปี พ.ศ. 2547 (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) หรือย่อว่า COSO ERM 2004 ของคณะทำงาน The Committee of Sponsoring Organization (COSO) หรือโคโซ (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005) ปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของโคโซ มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กรแล้ว

จนกระทั่งเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2560 (ค.ศ. 2017) โคโซได้ปรับปรุงแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรครั้งสำคัญ ภายใต้ชื่อ**กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร – การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน** (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance Framework) หรือย่อว่า COSO ERM 2017 ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดใหม่ ได้ให้ความสำคัญถึงการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร (Pierce & Goldstein, 2018)

ภาพรวมตามกรอบแนวคิดใหม่เมื่อเทียบกับฉบับเดิมมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งคำนิยาม หลักการและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่มีความซับซ้อนและหลากหลายขึ้น

ความหมายของความเสี่ยง

COSO ERM 2017 ให้นิยามของความเสี่ยงไว้ดังนี้ *ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ*

ความเสี่ยงในความหมายของ COSO เป็นเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น คู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีล้ำสมัย สินค้าไม่ตรงความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารทุจริต เป็นต้น ความเสี่ยงมี 3 ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้ เหตุการณ์ด้านลบจะหมายถึงความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ การเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือการมีคู่แข่งรายใหม่ เหตุการณ์ด้านบวกจะหมายถึงโอกาส เช่น อัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาสจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) หรือใช้แนวทางการประเมินด้วยตนเอง (Risk Self-Assessment) เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

2. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสภาวะล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกิจการในอนาคต

3. ความรุนแรง (Severity) เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน

เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO ERM 2017 ได้สร้างค่านิยมของการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้นมาใหม่ ทำให้ความหมายมีความชัดเจนและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ความหมายที่ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความหมายของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณค่าองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติ บุคลากรร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กรมี 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture) วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ เนื่องจากสมาชิกในองค์กรและพนักงานแต่ละคนนั้น มีความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงมีวิธีการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ในแนวทางเดียวกัน

2. การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities) องค์กรแต่ละองค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถทำตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งคาดการณ์อุปสรรคที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจะมีความยืดหยุ่น และพัฒนาองค์กรได้ดีกว่า

3. การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices) การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงานในองค์กร เช่น ระดับแผนก ส่วนงาน หน่วยธุรกิจ กิจกรรมการดำเนินงาน และโครงการต่างๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร

แนวทางที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่ฝ่ายคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และส่งผ่านให้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กรให้มีแนวปฏิบัติและความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไร ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไร รวมถึงวิธีที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจว่าความเสี่ยงสามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เข้าใจกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ดีขึ้น ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ดีได้

4. การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy-Setting and Performance) องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจากกลยุทธ์ ผ่านไปยังหน่วยธุรกิจ ส่วนงาน และแผนกต่างๆ เมื่อผู้บริหารเข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยง (Risk Profile) และผลของกลยุทธ์ทางเลือกแล้ว ก็จะบูรณาการ

การบริหารความเสี่ยงองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ และจะพิจารณาโอกาสและแนวทางใหม่ต่างๆ โดยเฉพาะ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การบูรณาการการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกิจต่างๆ จะมีต้นทุนต่ำกว่า องค์กรที่ใช้การบริหารความเสี่ยงองค์กรกับขั้นตอนที่สำคัญ เท่านั้น ซึ่งการประหยัดต้นทุนนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การผสมผสานการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการดำเนินงานหลักขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องระบุโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives) การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรทบทวนและติดตามวิธีการบริหาร ความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ เพื่อตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

6. การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value) เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ องค์กรกำหนด ช่วยเพิ่มมูลค่าให้องค์กร

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (ไม่ว่าจะดำเนินการให้ได้อย่างไร) ก็ไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กร เนื่องจาก ความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ การบริหาร ความเสี่ยงจะช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวและ จัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้ทันทั่วทั้ง การจัดการกับ ความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้องค์กร ด้วย (Power, 2008) ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องบูรณาการ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

1. เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ : ในกระบวนการระบุ เหตุการณ์ นอกจากการระบุความเสี่ยงหรือความท้าทาย ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารสามารถระบุ โอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่ง หรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร เหตุการณ์ ในด้านบวกสามารถนำไปวางแผนและเพิ่มโอกาสทาง ธุรกิจได้

2. ลดเหตุการณ์เชิงลบที่นอกเหนือความคาดหมาย : เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และ มีการตอบสนองที่เหมาะสม ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถ ลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เชิงลบและลดค่าใช้จ่ายที่ เกี่ยวข้องจากความสูญเสีย

3. ระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร : มีความเสี่ยง มากมายทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ กิจการ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องระบุและจัดการกับความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงาน ได้อย่างราบรื่น

4. เพิ่มทางเลือกในการตอบสนองกับความเสี่ยง : การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้เสนอทางเลือกต่างๆ ในการตอบสนองกับความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยงความ เสี่ยง การลด การโอน หรือ การยอมรับ เพื่อให้ผู้บริหาร ใช้วิธีการตอบสนองกับความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์อย่าง เหมาะสม

5. ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร : เมื่อองค์กรมีข้อมูล ความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมิน ความต้องการทรัพยากรโดยรวม และจัดสรรทรัพยากรให้มี ประสิทธิภาพสูงสุดได้

6. ลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน :
องค์กรสามารถลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม โดยการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการดำเนินงานทั่วไปและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น

7. เพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์กร :
การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเหตุการณ์ที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2017 ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ดังกล่าว มี 3 องค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission, Vision, and Core Values)

“พันธกิจ” หมายถึง ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุผล เช่น เพื่อจำหน่ายอาหารอแกนิกพรีเมียมเพื่อสุขภาพที่อร่อยและผลิตจากแหล่งวัตถุดิบในท้องถิ่น “วิสัยทัศน์” หมายถึง เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในอนาคต เช่น เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดในตลาดสำหรับสินค้าอแกนิกจากแหล่งผลิตที่ยั่งยืน “ค่านิยมหลัก” หมายถึง คุณลักษณะ และบรรทัดฐาน ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่ดีหรือไม่ดี และสิ่งโดยยอมรับได้ หรือยอมรับไม่ได้ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร เช่น บริษัทดำเนินการเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพ ใช้วัตถุดิบที่ปลูกด้วยปุ๋ยธรรมชาติ พืชที่ไม่ผ่านการตัดต่อพันธุกรรม และปลูกด้วยดินที่มีสารอินทรีย์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักมีความสัมพันธ์กันเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมายและทิศทาง



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017)

ขององค์กร และแสดงจุดยืนขององค์กรให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบ ว่าองค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างไร อย่างไรก็ดี พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้หากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียเปลี่ยนแปลงไป การกำหนดกลยุทธ์ควรมีความสัมพันธ์กับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงองค์กรส่งผลต่อกลยุทธ์ (Enterprise Risk Management Affects Strategy)

“กลยุทธ์” หมายถึง แผนการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ต้องกำหนดให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้เกิดการบริหารงานและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม นอกจากนี้ กลยุทธ์ยังใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ระดับอื่นในองค์กร เมื่อผู้บริหารบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ เข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลความเสี่ยงที่จำเป็นต่อการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้

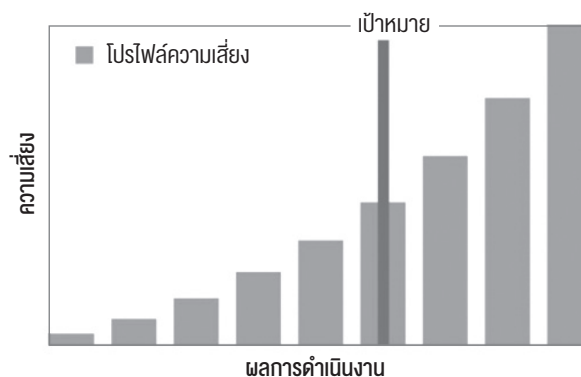
การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องคำนึงถึง 1) โอกาสที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอาจไม่สอดคล้องกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก 2) ประเภทและระดับความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการเลือกดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ และ 3) ประเภทและระดับความเสี่ยงโดยธรรมชาติที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้

3. ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Enhance Performance)

ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน้าที่ และวิธีการในการบรรลุผลตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร เนื่องจากความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีความหลากหลาย และมีทั้งที่

ทราบล่วงหน้าและไม่ทราบล่วงหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้การวัดประสิทธิภาพวิธีต่างๆ ได้แก่ การวัดผลด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือความสามารถในการทำกำไร การวัดผลด้านการดำเนินงาน เช่น จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ปริมาณการผลิต หรือร้อยละกำลังการผลิต การวัดผลด้านหน้าที่ เช่น การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการ หรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบต่างๆ การวัดผลด้านโครงการ เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ในระดับหน่วยธุรกิจ ในระดับการปฏิบัติงาน องค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภท ความรุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินงานได้ ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงานมักไม่เป็นเส้นตรง



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017)

มักแสดงในรูปแบบแผนภูมิ ซึ่งองค์กรสามารถสร้างความสมดุลระหว่างปริมาณความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่ต้องการได้

กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของโคโซฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน (ตามตารางที่ 1) องค์กรควรนำหลักการและองค์ประกอบต่างๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของโคโซฉบับใหม่ COSO ERM 2017 แบ่งออกเป็น 5 หลักการ หลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หลักการสำคัญทั้ง 5 หลักการมีดังนี้

หลักการสำคัญที่ 1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งกำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ

โคโซถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นหรือเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร

หลักการสำคัญที่ 2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

ตารางที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน
1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง	6. วิเคราะห์ธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	18. ยกระดับระบบสารสนเทศ
2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน	7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้	11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง	16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน	19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง
3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ	8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก	12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	20. รายงานผลความเสี่ยงวัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน
4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก	9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง		
5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ		14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม		

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017)

ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ และจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง

หลักการสำคัญที่ 3. ผลการดำเนินงาน (Performance) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร

หลักการสำคัญที่ 4. การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ

หลักการสำคัญที่ 5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting) การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์

จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้

หลักการทั้ง 5 สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรและประเภทธุรกิจ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าหลักการเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารยังคงต้องใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจเลือกหลักการต่างๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของโคโซฉบับใหม่ COSO ERM 2017 เป็นกรอบแนวทางที่องค์กรควรกำหนดให้มีและเป็นแนวปฏิบัติในการออกแบบและนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ มี 20 องค์ประกอบ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ คณะกรรมการควรมีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5. จูงใจ พัฒนา และรักษามูลค่าที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

6. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

10. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลด การโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสียความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

องค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

18. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม องค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

องค์ประกอบ 20 ข้อนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยไม่ขึ้นกับขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งของธุรกิจ หลักการและองค์ประกอบต่างๆ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเน้นย้ำความสำคัญของการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารและกรรมการอาจให้ความสำคัญกับหลักการใดหลักการหนึ่งโดยเฉพาะได้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจประยุกต์หลักการและองค์ประกอบต่างๆ และประโยชน์ที่องค์กรต้องการได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

เมื่อองค์กรกำหนดองค์ประกอบ หลักการ และการควบคุม ได้อย่างเหมาะสม และนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการในประเทศไทย

ในปัจจุบัน ประเทศไทยได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของโคโซ่ ปี ค.ศ. 2004 หรือ COSO ERM 2004 ฉบับเดิม มาใช้อย่างแพร่หลาย และนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเรียกว่า แนวทางในการบริหารความเสี่ยงโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับบริษัทจดทะเบียนฯ และองค์กรอื่นๆ ที่สนใจพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่ได้กำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือข้อบังคับของบริษัทจดทะเบียนในตลาดฯ

จากการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2558 พบว่ามีบริษัทจดทะเบียนฯ เปิดเผยการใช้การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของโคโซ่ ประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์ (ข้อมูล ณ วันที่ 15 ส.ค. 2559 จาก 513 บริษัทจดทะเบียนฯ ไม่รวมกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินงาน)

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ ได้ถือปฏิบัติเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 เป็นการบริหารความเสี่ยงในมุมมองของการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน นอกจากนี้ ส่วนราชการต่างๆ ได้ถูกกำหนดให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา ได้ระบุหลักเกณฑ์เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ไว้ โดยจะต้องวิเคราะห์

ความเสี่ยงของแผนงานหรือโครงการตามมาตรฐานโคโซ่เพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหารองค์กร

สำหรับองค์กรส่วนใหญ่ การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่มีผลต่อการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ ได้แก่ ขนาดขององค์กร ความซับซ้อน วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาในการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในองค์กร และการให้การสนับสนุนจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (Top Tone Management) ให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร (Cendrowski & Mair, 2009)

องค์กรขนาดใหญ่มักจะมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีกว่าองค์กรขนาดเล็ก (Pagach & Warr, 2011) องค์กรขนาดใหญ่จะปฏิบัติและมีโครงสร้างที่เป็นระบบ มีวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยงเป็นอย่างดี และมีการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นภายใต้ความเสี่ยงและการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรที่เพิ่งเริ่มพัฒนาการบริหารความเสี่ยง มักไม่มีหน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ มีแนวทางการปฏิบัติและทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัด องค์กรเหล่านี้ควรเริ่มสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยง และใช้การบริหารความเสี่ยง โดยเน้นเรื่องการรายงานผลการดำเนินงาน และเมื่อองค์กรเติบโตขึ้นก็ควรมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกิจกรรมและขั้นตอนทางธุรกิจอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม องค์กรต่างๆ ควรมีวิธีสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม เช่น การระบุประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยง และเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อไปสู่ความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่หรือแผนกภายในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญโดยการปลูกฝังและสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงว่าเป็น

ความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร หรือถือว่า “ทุกคนคือผู้จัดการความเสี่ยง” (Moeller, 2007) มีการแบ่งปันความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อส่งเสริมการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเต็มรูปภายใต้วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และแนวปฏิบัติขององค์กรที่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการ และการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และการควบคุมภายในมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน การบริหารความเสี่ยงองค์กรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Mikes, 2009) การกำกับดูแลกิจการเป็นภาพรวมของการให้ความเชื่อมั่นว่ากิจการจะมีการบริหารงานที่ดี ซึ่งตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายถึง “ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่าง คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่การเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นประกอบ” ซึ่งการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นวิธีการหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

การบริหารความเสี่ยงองค์กรเกี่ยวข้องกับหลักการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในเป็นกระบวนการในการรับประกันว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยการควบคุมภายในจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ และหาวิธีจัดการความเสี่ยง รวมถึงยังทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายแต่ยังคงปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม หลักการบางประการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้อยู่นอกเหนือขอบเขตของหลักการควบคุมภายใน เช่น หลักการเกี่ยวกับการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยง เป็นต้น

แนวคิดของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของโคโซ ปี ค.ศ. 2017 (COSO ERM 2017) ไม่ได้นำมาแทนที่กรอบแนวคิดการควบคุมภายในของโคโซปี ค.ศ. 2013 (COSO Internal Control 2013) ทั้งสองกรอบแนวคิดแตกต่างกัน ในขณะที่บางองค์ประกอบและทฤษฎีนั้นเชื่อมโยงกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน จึงไม่ควรระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงของโคโซ ปี ค.ศ. 2017 ซ้ำอีก

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

โคโซได้ปรับปรุงแนวคิดการบริหารความเสี่ยง โดยได้เปลี่ยนแปลงความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ปรับหลักการและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง โดยเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับคุณค่า ให้ความสำคัญถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ บทบาทวัฒนธรรมองค์กร และเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยปรับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและมูลค่าขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการอธิบายถึงความแตกต่างของแผนการจัดการความเสี่ยงในองค์กรและระบบควบคุมภายใน

เรื่องสำคัญของการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จคือ การจัดให้มีโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีความเป็นอิสระ และมีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจะช่วยให้การประเมินควบคุม และติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยง ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในองค์กรภายใต้กรอบเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็น

ผู้กำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงกำหนดให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เมื่อมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ก็สามารถกำหนดกรอบนโยบายของการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ รวมทั้งออกแบบระบบกลไกในการดำเนินการของระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งนี้ ในขณะที่มีการปฏิบัติตามกลไกของระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรดังกล่าวจะมีการติดตามข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงทั้งในระดับของกลไกและกรอบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพิ่มมูลค่าองค์กรให้พัฒนาอย่างยั่งยืนและเจริญเติบโตต่อไปได้ในระยะยาว

REFERENCES

- Beasley, M., Clune, R. and Hermanson, D. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531.
- Cendrowski, H. and Mair, W. C., (2009). *Enterprise risk management and COSO: A guide for directors, executives and practitioners*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. New Jersey: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. EBook ISBN: 978-1-94549-886-2.
- Gjerdrum, D., Gallagher, A. and Peter, M. (2011). The New International Standard on the Practice of Risk Management—A Comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM Framework. *Risk Management*, (31), 8–13.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18–40.
- Moeller, R. R., (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pagach, D. and Warr, R. (2011). The characteristics of firms that hire Chief Risk Officers. *Journal of Risk and Insurance*, 78(1), 185–211.
- Pierce, E.M. and Goldstein, J., (2018). ERM and strategic planning: a change in paradigm. *International Journal of Disclosure and Governance*, pp.1–9.
- Power, M., (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.

