

# ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017))

## ศรัณย์ ชูเกียรติ

รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ดร.จุฑาทิพ อัสสะบำรุงรัตน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ดร.จอมสุรางค์ เรืองประพันธ์

อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ดร.อุษารัตน์ ธีรธร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 7 พฤศจิกายน 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 20 ธันวาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 9 มกราคม 2563

## บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) โดยเริ่มจากการอธิบายนิยามและรายละเอียดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบของ COSO ERM (2017) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก และเนื่องจาก COSO ERM (2017) เพิ่งถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในช่วงสองปีที่ผ่านมา อีกทั้งยังมีความแตกต่างในหลากหลายแง่มุมเมื่อเปรียบเทียบกับ COSO ERM (2004) บทความฉบับนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การนำเสนอการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญตามกรอบของ COSO ERM (2017) เปรียบเทียบกับ COSO ERM (2004) โดยสรุปดังนี้ (1) นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบ COSO ERM (2017) มีการระบุขอบเขตของกระบวนการต่าง ๆ ที่ชัดเจนขึ้น (2) COSO ERM (2017) ใช้แผนที่นำทางแสดงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบหลักเข้ากับการดำเนินงานของกิจการ ในขณะที่ COSO ERM (2004) ใช้ลูกบาศก์ 3 มิติแสดงการบูรณาการ 8 องค์ประกอบหลัก (3) COSO ERM (2017)

ได้แยกการกำกับดูแลกิจการออกจากการบริหารความเสี่ยงที่ทำทั่วทั้งกิจการ (4) COSO ERM (2017) ให้แนวทางในการพิจารณาจากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (5) ความแตกต่างในการนิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (6) การพัฒนาภาพความเสี่ยงใน COSO ERM (2017) (7) การเพิ่มวิธีการตอบสนองความเสี่ยงใน COSO ERM (2017) และ (8) การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในของ COSO ERM (2004) และ COSO ERM (2017) และอีกประเด็นที่สำคัญคือ ในขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบ COSO ERM (2004) นั้นมีอยู่แพร่หลายเป็นจำนวนมาก เช่น การศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงในมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น แต่งานวิจัยที่อ้างถึงกรอบ COSO ERM (2017) นั้น ยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัดและไม่ครอบคลุมในทุกมุมมองตามกรอบ COSO ERM (2017) เช่น ขาดการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกันของกลยุทธ์ทางธุรกิจ พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร เป็นต้น ดังนั้น นักบัญชี ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน ที่ปรึกษาธุรกิจ ผู้บริหารและพนักงานทุกคน จึงควรศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM (2017) ให้มากขึ้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน โคโซ อีอาร์เอ็ม (2017)

# Key Points of Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM (2017))

## **Sarun Chookhiatti**

*Associate Professor of Department of Accountancy,  
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University*

Received: November 7, 2019

Revised: December 20, 2019

Accepted: January 9, 2020

## **Dr.Juthathip Audsabumrungrat**

*Assistant Professor of Department of Accountancy,  
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University*

## **Dr.Jomsurang Ruangprapun**

*Lecturer of Department of Accountancy,  
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University*

## **Dr.Usarat Thirathon**

*Assistant Professor of Department of Accounting,  
Kasetsart Business School, Kasetsart University*

### **ABSTRACT**

This article presents the key points of Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM (2017)). We begin with a discussion of the definition and five components of the COSO ERM (2017). Because COSO ERM (2017) has just been recently adopted as a guideline to manage enterprise risks and there are several differences between COSO ERM (2004) and COSO ERM (2017), this article aims to analyze and compare the two frameworks as follows: (1) the definition of enterprise risk management is more narrow and precise in terms of the scope for each process in COSO ERM (2017), (2) COSO ERM (2017) uses the navigation map to integrate the five key component while COSO ERM (2004) relies on the three-dimensional cubes to combine the eight components with business operations,

(3) COSO ERM (2017) separates governance from enterprise risk management, (4) COSO ERM (2017) provides a guideline to assess risks from the early stage of setting business strategies, (5) the difference in how each framework defines the level of risk acceptance, (6) the development of a risk profile in COSO ERM (2017), (7) the addition of a new risk response approach, and (8) the interrelationship and complement of COSO ERM (2004) and (2017) in terms of internal controls. There are numerous research studies based on COSO ERM (2004). For instance, the behavioral effect of employees on enterprise risk management, and the factors that contribute to the effectiveness of enterprise risk management from management perspective. On the other hand, research on COSO ERM (2017) is relatively limited and not comprehensive to provide evidence on various factors that would affect the implementation of COSO ERM (2017). Therefore, accountants, auditors, consultants, management, and employees should consider examining further relevant factors that would contribute to the effectiveness of COSO ERM (2017) adoption.

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Integrating with Strategy and Performance, COSO ERM (2017)

## บทนำ

จากกระแสของเทคโนโลยีเปลี่ยนโลกที่ส่งผลให้บางบริษัทที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จมาในอดีตมา 100 ปี เช่น โกดัก ต้องปิดกิจการลงล้มหายไปจากตลาด ในขณะที่บางบริษัทที่ดั่งขึ้นมาใหม่เพียงไม่กี่ปี เช่น LINE กลับมีมูลค่าทางธุรกิจมากกว่ากิจการที่ดั่งมาแล้วกว่า 100 ปีได้ ทำให้การบริหารธุรกิจในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่บูรณาการเข้ากับการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการสร้าง รักษา และทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง ดังนั้นกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน จึงน่าจะเป็นอีกโอกาสหนึ่งของวิชาชีพบัญชีในการเข้าไปช่วยให้คำแนะนำที่มีคุณค่ากับองค์กรในการปรับตัวให้ก้าวล้ำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

## วิวัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ในปี ค.ศ. 1992 คณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรวิชาชีพชั้นนำด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีของโลก เริ่มพัฒนารอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (1992) โดยให้นิยามและองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการพัฒนาให้เกิดระบบการควบคุมภายในที่ดี จนเกิดวิกฤตการณ์ทุจริตจากการบิดเบือนข้อมูลรายงานการเงินของ Enron และ WorldCom ในปี ค.ศ. 2001–2002 ทำให้ในปี ค.ศ. 2004 คณะกรรมการ COSO พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) และในปี ค.ศ. 2013 คณะกรรมการ COSO เริ่มปรับปรุงกรอบการควบคุมภายในเป็น COSO ICIF (2013) ขึ้นมาใหม่แทนที่ COSO ICIF (1992) โดยยังคงนิยามและองค์ประกอบของการควบคุมภายในเหมือนเดิม แต่ได้เพิ่ม 17 หลักการ (ภายใน 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน) เพื่อให้แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในสำหรับองค์กรมีความชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ ได้นำ 4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) คือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ (3) การประเมินความเสี่ยง และ (4) การโต้ตอบความเสี่ยง มาอธิบายรวมอยู่ในองค์ประกอบ “การประเมินความเสี่ยง” ของการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) และล่าสุดในปี ค.ศ. 2017 คณะกรรมการ COSO ได้ปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็น COSO ERM (2017) ขึ้นมาใหม่แทนที่ COSO ERM (2004) เพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ความเสี่ยงของธุรกิจในระดับกลยุทธ์นั้นทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยการบูรณาการความเสี่ยงร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ในการที่จะช่วยองค์กรในการสร้าง รักษาและทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

## การบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” (“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2019, pp. 32)



**รูปที่ 1** องค์ประกอบและหลักการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017)

หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2017, pp.17–18.

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ กับ 20 หลักการ ดังที่แสดงในรูปที่ 1 ทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่ (1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (2) การพัฒนากลยุทธ์ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (4) การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึง (5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)** มีด้วยกัน 5 หลักการคือ (1) ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) (2) จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) (3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) (4) แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) และ (5) ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)
- 2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)** มีด้วยกัน 4 หลักการคือ (6) วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) (7) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) (8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) และ (9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

3. **ผลการปฏิบัติงาน (Performance)** มีด้วยกัน 5 หลักการคือ (10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) (11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (13) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses) และ (14) พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)
4. **การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)** มีด้วยกัน 3 หลักการคือ (15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) (16) สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance) และ (17) พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)
5. **สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)** มีด้วยกัน 3 หลักการคือ (18) ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) (19) สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information) และ (20) รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

### **ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน**

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) ได้แก่

1. **นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร** เปรียบเทียบนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่านิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะเปิดกว้างว่าเป็นกระบวนการใดก็ได้ที่ทำโดยคนในองค์กร ตั้งแต่ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และ (3) การจัดการเหตุการณ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขณะที่นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระบุชัดเจนลงไปว่าเป็น วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง (ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง)
2. **การบูรณาการ** เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) ดังที่แสดงในรูปที่ 2 จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะใช้ลูกบาศก์ 3 มิติแสดงการบูรณาการ 8 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้ากับ วัตถุประสงค์ 4 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ในการประยุกต์กับหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับองค์กร (Entity Level) ลงไปถึงหน่วยย่อย ๆ ในองค์กร (Subsidiary) ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) จะใช้แผนที่นำทางแสดงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้ากับ การดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น



รูปที่ 2 เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) รูปซ้าย กับ COSO ERM (2017) รูปขวา

หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management -Integrated Framework Executive Summary”, 2004 pp.5.  
และ “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017, pp.18.

3. การแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้แยกการกำกับดูแลกิจการ ที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรคือ องค์กรประกอบตัวที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (สีส้ม) และองค์กรประกอบตัวที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (สีแดง) ออกจากการบริหารความเสี่ยงที่ทำทั่วทั้งกิจการคือ องค์กรประกอบตัวที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (สีฟ้า) องค์กรประกอบตัวที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน (สีเขียว) และองค์กรประกอบตัวที่ 4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (สีม่วง)
4. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ให้แนวทางในการพิจารณา จากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ดังที่แสดงในรูปที่ 3 โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมองคือ (1) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก (2) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และ (3) ความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ

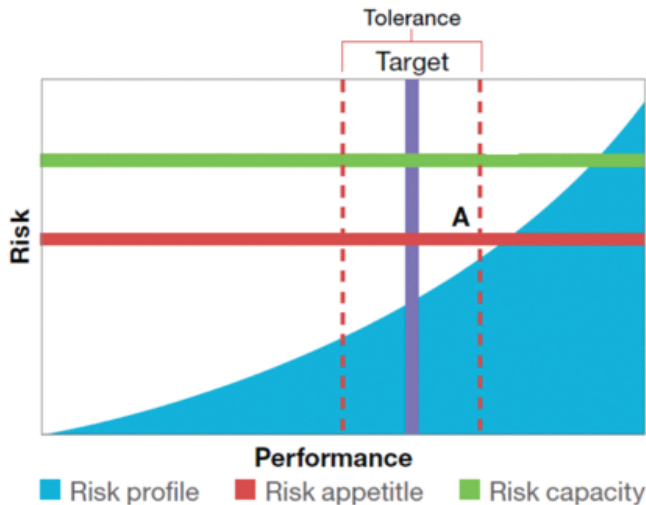




รูปที่ 3 แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017, pp.21.

5. **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** เปรียบเทียบนิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและค่าความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการสร้างคุณค่า ซึ่งจัดเตรียมโดยผู้บริหารและต้องผ่านการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อช่วยในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส
6. **ภาพความเสี่ยง** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้พัฒนาภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ดังที่แสดงในรูปที่ 4 เป็นเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละระดับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Targets) ช่วงที่ยอมรับได้ (Tolerance) และค่าความเสี่ยง (Amount of Risk) ที่ยินดีรับไว้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการ



รูปที่ 4 ภาพความเสี่ยง ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้  
เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ช่วงที่ยอมรับได้ และค่าความเสี่ยงที่ยินดีรับไว้

หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017, pp.23.

7. การตอบสนองความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) เพิ่มวิธีการตอบสนองความเสี่ยงอีก 1 วิธีคือ ดำเนินการต่อ (Pursue) สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์ เพื่อการเติบโตที่ค่อนข้างรุนแรง เช่น การขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จากเดิมที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) กำหนดไว้เพียง 4 วิธีคือ ยอมรับ (Accept) ลด (Reduce) แบ่งปัน (Share) และ หลีกเลี่ยง (Avoid) ทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) มีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงด้วยกันทั้งหมด 5 วิธี
8. การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ไม่ได้มาแทนที่กรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) เนื่องจากมีความแตกต่างกัน แต่ต้องใช้งานร่วมกัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีมากมาย ตัวอย่างงานวิจัยด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่น่าสนใจจะเป็นการศึกษา เพื่อค้นหาปัจจัยที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพ เช่น Goto (2004) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “A Behavioral Risk Management System” ที่ศึกษาวิธีการปรับปรุงจิตสำนึกของพนักงานในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากสังเกตเห็นว่าพนักงานแต่ละคนจะมีการรับรู้และมีวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ของแต่ละคน และพบว่าทำให้ความรู้ในการป้องกันความเสี่ยง การจัดทำมีการสื่อสารที่ดีและการจัดระบบพฤติกรรมในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sooksomsin (2008) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงในทศวรรษของ

ผู้บริหาร” พบว่าปัจจัยด้านการให้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ความรู้ความสามารถของบุคลากร ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง และ Beasley et al. (2006) ได้ศึกษา “The Impact of Enterprise Risk Management on The Internal Audit Function” พบว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานตาม COSO ERM (2004) มีความสมบูรณ์มากกว่าขั้นตอนการตรวจสอบภายใน และยังพบว่าผู้บริหารระดับสูงสายงานบัญชีและการเงินและคณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และ Beasley et al. (2005) ที่ได้ศึกษา “Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation” โดยศึกษาบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาและองค์กรระหว่างประเทศถึงปัจจัยที่มีส่วนร่วมในการนำ COSO ERM (2004) มาใช้ พบว่าการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารอิสระ กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงสายงานบัญชีและการเงิน มีผลเชิงบวกต่อการนำ COSO ERM (2004) มาใช้ และพบว่าบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกามีการใช้ COSO ERM (2004) น้อยกว่าองค์กรระหว่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทั้งหมดจะอ้างอิงถึงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) เนื่องจากเป็นการศึกษาก่อนปี ค.ศ. 2017 คือ ก่อนที่กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) จะพัฒนาแล้วเสร็จและเผยแพร่

สำหรับงานวิจัยด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่อ้างอิงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) ในปัจจุบันนั้นยังมีอยู่น้อย ตัวอย่างที่น่าสนใจ เช่น Sirirattanaphonkun (2017) ที่ได้ศึกษา “การประเมินวิธีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในปัจจุบันตาม COSO ERM (2017) กรณีศึกษา : บริษัท กชค จำกัด” โดยทดลองนำกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (COSO ERM (2017)) มาทดลองปรับใช้กับธุรกิจผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง พบว่าบริษัทมีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่ยังไม่เพียงพอตามกรอบ COSO ERM (2017) คือ ขาดการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกันของกลยุทธ์ทางธุรกิจ พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมถึงไม่ได้ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าฝ่ายบริหารและผู้จัดการหลายแผนกไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยง เนื่องจากเข้าใจผิดว่าเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายในเท่านั้น

## unสรุป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) จะให้แนวปฏิบัติในการจัดการกับความเสี่ยงที่ชัดเจนกับกิจการ ด้วยการบูรณาการเข้ากับกิจกรรมและกระบวนการทางธุรกิจของกิจการ เพื่อสร้าง รักษาและทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง ดังนั้นนักบัญชี ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน ที่ปรึกษาธุรกิจ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและการบริหารความเสี่ยงผู้บริหารและพนักงานทุกคน ตลอดจนผู้สนใจทั่วไป จึงควรศึกษาและทำความเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) เพื่อใช้งานร่วมกับกรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) เพื่อยกระดับของการบริหารงานองค์กรให้ก้าวข้ามความเสี่ยงไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหวังขององค์กร

## REFERENCES

- Beasley, Mark S., Richard Clune and Dana R. Hermanson. (2005). Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public*, 24(6), 521–531.
- Beasley, Mark S., Richard Clune, and Dana R. Hermanson. (2006). The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function. *Journal of Forensic Accounting*, 1–20.
- Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary. (2004). Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
- Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. (2017). Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Presentation-September-2017.pdf>
- Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. (2017). Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Goto, Shigeyuki. (2004). Study on Behavioral Risk Management system. Center on Japanese Economy and Business, Graduate School of Business, Columbia University. Center on Japanese Economy and Business Occasional Papers, Series 56.
- Henchokchaichana, Nipan. (2005). *The Role of Auditors in Corporate Governance, “Good Corporate Governance”*. Bangkok: Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University.
- Internal Control-Integrated Framework Executive Summary. (2013). Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- Sirirattanaphonkun, Panithan. (2017). *The Evaluation of Enterprise Risk Management in Accordance with COSO ERM 2017 CASE STUDY: ABC Company Limited*. Bangkok: Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University.
- Sooksomsin, Acharawan. (2008). *Factors affecting the Effectiveness of Risk Management in Management Perspective*. Bangkok: Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University.
- Srijunpetch, Sillapaporn. (2005). *New Regulations and Culture in Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Act, “Good Corporate Governance”*. Bangkok: Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University.
- Thailand Federation of Accounting Professions. (2019). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.

