

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร

- ตามแนวคิดของโคโซ่ หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับในองค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

- เพื่อเป็นการลดผลกระทบของความไม่แน่นอนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ผู้บริหารขององค์กร ต้อง กำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารงานให้เหมาะสมกับการเติบโต

- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร



องค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยง

- องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร(Governance and Culture)
- องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์(Strategy and Objective-Setting)
- องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)
- องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)
- องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบและหลักการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017

องค์ประกอบ	หลักการของการบริหารความเสี่ยง
การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง 2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ 4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก 5. จูงใจ พัฒนา และรักษานโยบายที่มีความสามารถ
การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์	6. วิเคราะห์ธุรกิจ 7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก 9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
ผลการดำเนินงาน	10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง 12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง 14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม
การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน 17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน	18. ยกกระตือรือร้นระบบสารสนเทศ 19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง 20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน

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

(1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk O

สถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง

- 1. สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา
 - 2. สมาคมการบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา
 - 3. สถาบันผู้บริหารการเงินระหว่างประเทศ
 - 4. สถาบันผู้ตรวจสอบภายใน
 - 5. สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหารจัดการ
-
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง

- พ.ศ. 2530 ได้มีการนำเสนอรายงานข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่ฝ่ายบริหาร
- พ.ศ. 2535 โคโซได้นำเสนอรายงานกรอบการควบคุมภายใน
- กันยายน พ.ศ. 2547 โคโซได้ปรับปรุงและขยายแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
- พ.ศ. 2556 เกิดโคโซ 2013 ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนาและปรับปรุงแนวคิดของการควบคุมภายในของปี พ.ศ. 2535
- พ.ศ. 2560 โคโซได้ปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 2. วัตถุประสงค์การดำเนินงาน
- 3. วัตถุประสงค์การรายงาน
- 4. วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

การจัดการความเสี่ยง

- เกี่ยวข้องกับการประเมิน หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

การประเมินความเสี่ยง

- เป็นการพิจารณาข้อมูลสนับสนุนพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

เกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยง

- อาจใช้เป็นระดับ 3 ระดับ ระดับสูง กลาง ต่ำ
- 4 ระดับ
- 5 ระดับ

- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

การกำหนดระดับความเสี่ยง

- 1. ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิด เป็นการระบุถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น
 - 2. ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้น เป็นการระบุจำนวนหรือขนาดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
-
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่กำหนดระดับความเสี่ยงทั้ง 2
องค์ประกอบแล้ว ให้นำไปรวมหาค่าระดับ

- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงให้นำผลการประเมินมาแสดงไว้ในแผน
ที่ความเสี่ยง

- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

สถานการณ์

- 1. Low Risk ความน่าจะเป็นต่ำ ผลกระทบต่ำ **ยอมรับ**
 - 2. Medium Risk ความน่าจะเป็นต่ำ ผลกระทบสูง **โอนหรือแบ่งปัน**
 - 3. Medium Risk ความน่าจะเป็นหรือผลกระทบอยู่ระดับปานกลาง **การควบคุม การโอน หรือแบ่งปัน**
 - 4. High Risk ความน่าจะเป็นระดับปานกลาง ผลกระทบระดับสูง **การลด**
-
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

การตอบสนองความเสี่ยง

- 1. การหลีกเลี่ยง
 - 2. การลด
 - 3. การร่วมกันรับความเสี่ยง
 - 4. การยอมรับ
-
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

โคโซ่ อีอาร์เอ็ม 2017

- องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร
 - องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์
 - องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน
 - องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข
 - องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน
-
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรต่อการบริหารความ เสี่ยง

- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

ผู้บริหาร

- เป็นผู้นำและกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กร

- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

คณะกรรมการ

- ทำความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

คณะกรรมการตรวจสอบ

- กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระจากผู้บริหาร
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

ผู้จัดการฝ่าย

- สร้างความมั่นใจว่าในฝ่ายงานที่ตนรับผิดชอบนั้นมีการปฏิบัติงานประจำวัน
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- รับผิดชอบดูแลเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ ครอบคลุมถึงการอนุมัตินโยบายตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร

ผู้ตรวจสอบภายใน

- ให้ความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่าองค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการ
- จันทนา สาขากร ศิลปพร ศรีจันเพชร