

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กร Elements of Enterprise Risk Management

พิชญาสินี จิตติพิชญานันท์ และดารณี เอื้อชนะจิต
คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Pichayasini Jittipichayan and Daranee Uachanachit
Faculty of Accounting, Sripatum University

Received: December 10, 2021

Revised: June 7, 2022

Accepted: June 8, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยได้ทำการทบทวนกรอบแนวคิดของ COSO 2017: Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM 2017) ตลอดจนงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร พบว่า ตามกรอบแนวคิดของ COSO ERM 2017 มี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1) การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบที่ 2) กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์องค์กร องค์ประกอบที่ 3) เป้าหมายผลการดำเนินงาน องค์ประกอบที่ 4) การทบทวน และปรับปรุง และองค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน และภายใน 5 องค์ประกอบหลักแยกย่อยออกเป็น 20 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสำคัญตามกรอบแนวคิดของ COSO ERM 2017 มุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการอย่างเป็นระบบในการบริหารความเสี่ยง และให้ครอบคลุมในทุกมิติของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเตรียมรับมือในสถานการณ์ที่เรียกว่า “VUCA World” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) โดยแต่ละองค์กรสามารถนำกรอบแนวคิดข้างต้นไปประยุกต์ใช้เป็นต้นแบบในการบริหารงานสำหรับเตรียมพร้อม เพื่อรองรับเหตุการณ์ความเสี่ยงในทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม หรือเหตุการณ์ความเสี่ยงใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้ง ยังเป็นตัวช่วยเพื่อเพิ่มมูลค่า และยกระดับการบริหารจัดการขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: องค์ประกอบ การบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

Abstract

This article aimed to study the elements of enterprise risk management by reviewing the conceptual framework of COSO 2017: Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM 2017), as well as related researches and literatures on the elements of enterprise risk management. Organizational risk was found that, according to the concept of COSO ERM 2017, there were 5 main elements as follows: Element 1. Corporate Governance and Corporate Culture, Element 2. Corporate Strategy and Objectives, Element 3. Performance Goals, Element 4. Review and Improvement and Element 5. information, communication, and reporting, and the 5 main elements were subdivided into 20 sub-elements. Importantly, the concept of COSO ERM 2017 focused on the systematic integration of risk management and to cover all dimensions of risk management as well as being prepared to deal with situations known as "VUCA World" (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), where each organization can apply the above concepts as a model for management to prepare for risk events in all situations. Whether it was an existing risk event or a new risk event that may occur in the future. Moreover, it also helped to add value and enhance the organization's management to achieve efficiency and effectiveness of the organization's long-term sustainable operations.

Keywords: Elements, Enterprise Risk Management, COSO ERM 2017

บทนำ

หลายทศวรรษที่ผ่านมาองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และความผันผวนในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีโลกแห่งอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง และทวีความรุนแรงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง แต่ละองค์กรมีทางเลือกในการปรับและนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ออกมาใช้เพื่อแข่งขัน ซึ่งเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาทั่วโลกได้เผชิญกับภาวะวิกฤตใหญ่ ๆ อยู่หลายเหตุการณ์ด้วยกัน อย่างเช่น ช่วงปี ค.ศ. 1930 เกิดภาวะวิกฤตดีเปรสชัน ซึ่งเป็นกรณีศึกษาวิกฤตเศรษฐกิจแบบคลาสสิก โดยในปี 1929 เกิดเหตุการณ์ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาเป็นเหตุการณ์เกิดฟองสบู่ช่วงขาขึ้นแบบคาดการณ์ไม่ถึง ธนาคารกลางสหรัฐอเมริกาหรือเฟดจึงตัดสินใจปรับนโยบายโดยการขึ้นดอกเบี้ยแต่เป็นการขึ้นในปริมาณที่มากเกินไป จึงทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ในปี ค.ศ. 1980s เป็นยุคที่อุตสาหกรรมน้ำมันรุ่งเรือง เกิดภาวะวิกฤตหนี้ เนื่องจากราคาโภคภัณฑ์อยู่ในระดับสูง ซึ่งมีกลุ่มประเทศที่มีอิทธิพลสูงสุด เช่น กลุ่มประเทศที่ส่งออกน้ำมัน โดยรายได้จากการขายน้ำมันดิบของกลุ่มโอเปกในรูปของเงินดอลลาร์ หรือ Petrodollar ภายใต้สถานการณ์ที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งถูกนำไปลงทุนในโครงการโครงสร้างพื้นฐานที่มีผลตอบแทนสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผ่านสถาบันการเงินละตินอเมริกาที่ให้ผลตอบแทนสูงใจไว้มาก ซึ่งความเลวร้ายของเงินลงทุนในรูป Petrodollar เริ่มมีการ

ไม่ชำระหนี้กับกลุ่มประเทศส่งออกน้ำมันมากขึ้นจนทำให้กลายเป็นวิกฤตหนี้ของยุค 1980s ในช่วงยุค 1990s ประสิทธิภาพวิกฤตหนี้ในเอเชีย ซึ่งมีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของวิกฤตที่เรียกว่า “ต้มยำกุ้ง” ในปี 1997 โดยสาเหตุหลัก คือ การไม่สามารถมีกระแสเงินทุนไหลเข้า-ออกได้อย่างเสรี ประกอบกับนโยบายการเงินที่มีอิสระ และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราคงที่พร้อมกันได้ในเวลาเดียวกัน จึงทำให้เกิดมีการใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์เหล่านี้ในการโจมตีค่าเงินบาทเนื่องจากทราบดีว่าแบงก์ชาติมีการสำรองเงินตราระหว่างประเทศอย่างจำกัด จนทำให้ต้องเปิดเสรีอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราในที่สุด ในยุคของภาวะวิกฤตหนี้ ค.ศ. 1990s และ ค.ศ. 2000s ในละตินอเมริกา มีความคล้ายคลึงกับวิกฤตหนี้ในยุค 1980s แต่เปลี่ยนมาเป็นวิกฤตหนี้กู้ยืมในละตินอเมริกาแทน ซึ่งหนี้โดยส่วนใหญ่อยู่ในรูปของหุ้นกู้ไม่ใช่ในรูปของสินเชื่อของธนาคาร ด้วยเหตุที่จำนวนผู้ถือหุ้นกู้มีมากกว่าจำนวนของธนาคารที่ปล่อยกู้ จึงทำให้การเจรจาต่อรองทำได้ยากกว่า ซึ่งในช่วงปี ค.ศ. 2000 กระทั่ง US Subprime 2008 วิกฤตครั้งนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ตราสารทางการเงินที่เป็นสินเชื่อได้รับการจัดอันดับเครดิตเป็น AAA แม้จะไม่มีพื้นฐานที่ตืออยู่จริง ผู้ถือครองตราสารหนี้ที่เป็นสถาบันการเงินและในนามบุคคล ไม่ได้มีการชำระหนี้ทำให้เกิดวิกฤตสภาพคล่องในธนาคารใหญ่ของสหรัฐอเมริกาอย่างหนัก จนในเดือนกันยายน 2008 เกิดเป็น Global Financial Crisis (บุญธรรม รจิตภิญโญเลิศ, 2561)

จากภาวะวิกฤตในอดีตที่เกิดขึ้นข้างต้น สิ่งที่ถูกองค์กรไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ในการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน และไม่อาจคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้ เช่นในปี 2562 ทั่วโลกต้องพบกับการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยจุดกำเนิดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบครั้งแรกที่นครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีสาเหตุมาจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ และปี 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้เป็นโรคระบาดใหญ่ทั่วโลก ซึ่งการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ยังไม่มีที่ท่า หรือไม่รู้ว่าจะสิ้นสุดของการแพร่ระบาดจะจบลงเมื่อใด ในช่วงปี 2562 จนถึงปัจจุบัน โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้สร้างหายนะที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจไปทั่วโลก รวมทั้ง ประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างกว้างขวางและรุนแรง หลายธุรกิจต้องปิดตัวลง อย่างเช่น ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการโรงแรม ฯลฯ และอีกหลายธุรกิจต้องปรับตัวที่จะสามารถแข่งขันได้ในตลาดเพื่อความอยู่รอด แม้จะยังสรุปไม่ได้ว่าโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นี้จะเป็นภัยคุกคามไปอีกนานแค่ไหน และนับจากนี้ไปอีก 5-10 ข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นส่วนสำคัญในระบบงานของทุกองค์กร ซึ่งในปัจจุบันหลายองค์กรทั่วโลกส่วนใหญ่นิยมใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017 เหตุผลตามแนวทางของ COSO ERM 2017 นี้เป็นการต่อยอดความต่อเนื่องของการบริหารความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติงานตาม Internal Control และ COSO ERM 2017 ยังแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนของการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในองค์กรทุกระดับให้มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ซึ่งเป็นตัวช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการวิเคราะห์ และบ่งชี้ความเสี่ยงอย่างรอบด้านมากขึ้นส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สุรเดช จงวรรณศิริ, 2561) ฉะนั้น การดำเนินงานของทุกองค์กรมีเป้าหมายหลักคือองค์กรต้องอยู่รอดแบบเกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ มีอัตราการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แต่การจะไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเป็นทั้งเรื่องยาก และเรื่องง่ายสำหรับหลายองค์กร ผู้บริหารทุกองค์กรต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เนื่องด้วยความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่อาจจะเกิดสิ่งที่ไม่คาดคิด

ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรไม่ว่าจะหลีกเลี่ยงได้ในการดำเนินงาน คือ เหตุความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้านในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาหาแนวทางใหม่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถ และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้ บทเรียนจากความล้มเหลวทางเศรษฐกิจในอดีตสอนให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ และปรับปรุงระบบการดำเนินงานขององค์กรในทุกมิติ เพื่อให้สามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลกเพื่อความอยู่รอด

เนื้อหา

การดำเนินงานของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานเอกชน หรือองค์กรอิสระ จำเป็นที่จะต้องมีการวางระบบงานสำหรับการดำเนินงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน-บัญชี ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านการผลิต ด้านการขายสินค้า ด้านการให้บริการ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลกระทบไปยังผลประโยชน์ขององค์กร ดังนั้น ระบบงานต่าง ๆ หากมีการวางระบบปฏิบัติ และระบบการควบคุมภายในที่ดีรวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมครบทุกมิติ จะเป็นตัวช่วยที่ดีให้กับองค์กรสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงอาจจะไม่ได้ช่วยองค์กรให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤตต่าง ๆ ไปได้แบบเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่หากเป็นเพียงการช่วยบรรเทาผลกระทบจากระดับกระทบสูงสุดลงสู่ผลกระทบในระดับปานกลาง หรือระดับต่ำที่องค์กรสามารถควบคุม และบริหารจัดการได้เพื่อส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถเคลื่อนตัวและเติบโตไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไปได้

ศศิมา สุขสว่าง (2560) จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน และส่งผลต่อไปยังอนาคต ไม่ว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแพร่กระจายของโรคระบาด หรือแม้กระทั่งการก่อสงครามโลกล้วนส่งผลกระทบไปทั่วโลก ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ และจะต้องรับมือให้ทันเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยสถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “VUCA World” ได้ถูกนำมาใช้ในธุรกิจอย่างแพร่หลาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบัน อีกทั้ง ยังเป็นความท้าทายของผู้นำองค์กรที่ต้องเร่งทำความเข้าใจ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และพร้อมรับมือในทุกสถานการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ส่วนประกอบของ “VUCA World” มีรายละเอียด ดังนี้

V- Volatility คือ การเกิดความผันผวนสูง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน แบบตั้งตัวไม่ทัน ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้

U-Uncertainty คือ สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง การคาดการณ์ทำได้ยาก ไม่มีความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลมายืนยันได้ ส่งผลทำให้ยากต่อการตัดสินใจ

C-Complexity คือ ความซับซ้อนเชิงระบบที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งความซับซ้อนของปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการตัดสินใจ

A-Ambiguity คือ ความไม่ชัดเจน คลุมเครือ ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน

จากสภาวะการณ์ของ "VUCA World" ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน รวดเร็ว ทำให้ทุกองค์กรต้องเร่งการปรับตัวอย่างฉับพลันเช่นกัน หรือที่เรียกว่ายุค "The New Normal" ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างขีดความสามารถถึงศักยภาพ และพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับการเหตุการณ์ความเสี่ยง และเปลี่ยนแปลงตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ภายใต้สภาวะ The New Normal ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวใจที่สำคัญที่สุดคือ ความร่วมมือจากทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ชัดเจนพร้อมทั้งสื่อสารให้กับบุคลากรได้รับทราบข่าวสารไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง เพื่อชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการบริหารจัดการ หากไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการเพื่อบรรเทาเหตุการณ์ และหากเกิดการสูญเสีย หรือเสียหายจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการขององค์กร ดังนั้น บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง และควรจัดทำอย่างเป็นระบบทั่วทุกฝ่ายทั้งองค์กร โดยทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร มีการระดมความคิดช่วยกันระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ร่วมกันประเมินความเสี่ยง หาแนวทางการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และที่สำคัญต้องดำเนินการติดตามผล และรายงานผลเป็นระยะเพื่อดูแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงหากเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง องค์กรจะได้มีแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และเจริญเติบโตต่อไปได้

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งมีความไม่แน่นอน และอาจจะคาดไม่ถึง โดยทุกองค์กรมีโอกาที่จะประสบกับความสูญเสียทั้งในระดับสูง หรือระดับต่ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ที่แต่ละองค์กรไม่ต้องการสูญเสีย ได้แก่ การบาดเจ็บจากการดำเนินงานที่อาจจะส่งผลถึงแก่ชีวิต ความเสียหายต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพย์สิน ชื่อเสียงส่วนบุคคลเกิดความเสียหาย เกิดภาพขององค์กรไปในทางลบ รวมทั้งบุคลากรเกิดความไม่มั่นใจกับความไม่แน่นอนอันเนื่องจากการเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย หรืออาจจะไม่ได้รับการชดเชย จากการทบทวนวรรณกรรมได้มีผู้ให้ความเห็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

จินทนา สาขากกร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันทเพชร (2557) ให้ความเห็นว่า ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์จริง ซึ่งอาจจะแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังไว้ โดยความแตกต่างนั้นเกิดจากความไม่แน่นอนของปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับผลจากการคาดการณ์ที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบดังนี้ 1) ผลกระทบในด้านลบ ส่งผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสร้างความเสียหายหรือสูญเสียให้กับองค์กร 2) ผลกระทบในด้านบวก ส่งผลทำให้องค์กรเกิดการยกระดับ และเพิ่มมูลค่าขององค์กร และสุดท้าย โอกาสที่สร้างประโยชน์ต่อองค์กร โดยความเห็นของ ประไพพิศ ลิตาภรณ์ (2556) กล่าวว่า ความเสี่ยง เป็นโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดซึ่งมีทั้งความเสี่ยงภายใน (Internal Risk) และความเสี่ยงภายนอก (External Risk) โดยแบ่งประเภทของความเสี่ยง เป็นดังนี้

1. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทางด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์ การวางกลยุทธ์ การกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนทางการเมือง การวางกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจ และการบริหารจัดการลูกค้า รวมทั้ง ด้านกฎหมาย การตลาด และภาพลักษณ์ ขององค์กร

2. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ทำงานในระดับปฏิบัติการ รวมทั้ง กระบวนการทางเทคโนโลยี และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทาง การเงิน การบริหารสภาพคล่องทางการเงิน รวมทั้ง ปรากฏการณ์ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยที่มีปรับ ขึ้น-ลงตามสถานการณ์ของธนาคารกลาง รวมทั้ง นโยบายการกำหนดราคาสินค้าที่มีความผันผวนไปตามราคา ของตลาดโลก การให้เครดิตกับลูกค้าและอัตราการจัดเก็บหนี้

4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Hazard Risk) เป็นความเสี่ยงต่อการสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับชีวิต และทรัพย์สิน เช่น การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย รวมทั้ง การเกิดสงครามในทุกรูปแบบ

สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง ประไพพิศ ลิตาภรณ์ (2556) ได้ให้ความเห็นไว้ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

1. ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง)

2. ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เฝ้าระวัง)

3. ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม) หรือ Prevent ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง (ควบคุม)

4. ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงเป็นการ จำกัด และควบคุมผลกระทบ เพื่อลดโอกาส และปริมาณความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น รวมถึงต้องการที่จะลดต้นทุน ความเสี่ยงให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะฉะนั้น ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมความเสียหาย ความสูญเสีย หรือ แม้ว่าการตระหนักประเมินความเสี่ยง รวมทั้งการหาวิธีเพื่อบริหารจัดการจัดการความเสี่ยง ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ ล้วนทำให้เกิดเป็นต้นทุนขององค์กร

สำหรับ อังสนา ศรีประเสริฐ (2553) ได้ให้ความหมายถึงของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารเพื่อป้องกัน การลดโอกาสที่คาดว่าจะทำให้เกิดความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และ การประเมินความเสี่ยง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องดำเนินการโดยพยายามลดสาเหตุของแต่เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความเสียหาย โดยบริหารจัดการให้ระดับของความเสี่ยง หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบโดย คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร ส่วน ศิลปพร ศรีจันทเพร (2555) ให้ความเห็นไป ในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติตามกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมทั้งดำเนินการทบทวนแผนการดำเนินงานอยู่เสมอ แต่ได้ให้ความเห็นอีกแง่มุม คือ สิ่งสำคัญอีกประการ หนึ่งของการบริหารความเสี่ยง หากทีมผู้บริหาร และพนักงานสามารถปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงได้อย่าง ต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จะสามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดี และ เหมาะสมที่สุด รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องครบถ้วนภายในระยะเวลาที่เหมาะสมด้วยเช่น

COSO Enterprise Risk Management 2017

กรมบัญชีกลาง (2561) ให้แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO 2017: Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM 2017) โดยให้คำนิยามว่า เหตุการณ์ความเสี่ยงของ COSO คือ เหตุการณ์ที่เกิดจากความไม่แน่นอน และยังส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ทางด้านการตลาดที่เกิดคู่แข่งทางการค้ารายใหม่ อันเนื่องมาจากสาเหตุของสินค้า หรือการบริการไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าแสวงผู้ขายรายใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีที่ใช้อยู่เดิมล้าสมัยไม่ทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน เกิดการทุจริตจากผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เหตุการณ์ (Event) เป็นเหตุการณ์ทั่ว ๆ ไปที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งทางด้านบวกและด้านลบ อาจเกิดเป็นเหตุการณ์เดียว หรือเกิดหลายเหตุการณ์ก็ได้ เหตุการณ์ทางด้านบวกจะหมายถึงโอกาส เช่น การกำหนดอัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้นต่อองค์กรต่าง ๆ เหตุการณ์ทางด้านลบจะหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากความเสียหาย เช่น จากเหตุเพลิงไหม้ การเกิดคู่ค้าในการแข่งขันรายใหม่จนทำให้เกิดการเสียลูกค้ารายใหญ่ ดังนั้น การพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงควรพิจารณาทุกด้านของความเสี่ยงรวมถึงโอกาสจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ควรจัดตั้งทีมงานเพื่อดำเนินการตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) หรือเลือกใช้แบบการประเมินตนเอง (Risk Self-Assessment) เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญโดยให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้านขององค์กร

2. การเกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่อาจคาดการณ์ หรือทำนายได้ล่วงหน้า เป็นเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้น ดังนั้น การพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงเห็นควรดำเนินการคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต

3. ด้านความรุนแรง (Severity) เป็นการประเมินว่าผลความรุนแรงที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรเพียงใด ซึ่งแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมาก หรือเกิดขึ้นน้อยอย่างไร และนำผลดังกล่าวมาจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงโดยความเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อที่จะได้ดำเนินการกำหนดมาตรการสำหรับรับมือกับเหตุปัจจัยเสี่ยงที่พบนั้นได้อย่างเหมาะสม

ในความเห็นของ จุฬามาน สิทธิพลนิชกุล (2561) ได้นิยาม COSO ERM 2017 ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานทางธุรกิจ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise Risk Management: ERM จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะต้องดำเนินการกำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการขององค์กร รวมทั้งให้บุคลากรของแต่ละองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ถูกออกแบบมานั้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการชี้เป้าความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ความสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรพร้อมที่จะยอมรับได้ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ได้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบ COSO Enterprise Risk Management 2017

COSO Enterprise Risk Management 2017 ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 20 องค์ประกอบย่อย	
องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	องค์ประกอบย่อย 1. กำกับดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริษัท 2. จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา 3. กำหนดวัฒนธรรมองค์กร 4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร 5. รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ จูงใจ และพัฒนา
องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์องค์กร	องค์ประกอบย่อย 6. วิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ 7. กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ 8. ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ 9. กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของธุรกิจ
องค์ประกอบที่ 3 เป้าหมายผลการดำเนินงาน	องค์ประกอบย่อย 10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง 12. จัดลำดับความเสี่ยง 13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยงจัดทำ 14. ภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร
องค์ประกอบที่ 4 การทบทวน และปรับปรุงแก้ไข	องค์ประกอบย่อย 15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน 17. หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน	องค์ประกอบย่อย 18. ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 19. สื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง 20. รายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

ที่มา: <https://www.coso.org>

ตามกรอบ COSO 2017: Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM 2017) ข้างต้น ได้เน้นนำเอาการบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ รวมทั้ง ผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ด้วย

แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจจะไม่สามารถป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดได้ทั้งหมดก็ตาม แต่การบริหารจัดการความเสี่ยงได้แสดงให้เห็นว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถรับมือกับเหตุการณ์เหล่านี้ได้ และช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากอดีต และมีในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปิยวดี ไชวิฑูรกิจ, 2561)

การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก และ 20 องค์ประกอบย่อยที่มีความเกี่ยวเนื่อง และมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง โดยที่การกำกับดูแลกิจการเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรสำหรับการให้ความสำคัญ การสร้างความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และสำหรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นการเกี่ยวข้องกับค่านิยม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ รวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร เสมือนเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการบริษัทเพื่อดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) โดยมีหน้าที่สำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรวางไว้ และรวมถึงกำกับดูแลกิจการ
2. การจัดตั้งโครงสร้างเพื่อการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยมีการกำหนดโครงสร้างสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และโครงสร้างในการดำเนินงาน
3. กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) โดยคณะกรรมการบริหารบริษัท หรือผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม โดยวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้บริหาร ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน มาตรฐานและกฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งระดับการใช้จริยธรรมในการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ
4. ความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values) เช่น ยึดถือการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ดำเนินการปฏิบัติตามภาระความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด สร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง และการกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม
5. การดึงดูด พัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรต้องมุ่งเน้นสนับสนุนเพื่อสร้างบุคคล สร้างการจูงใจ โดยให้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การจัดฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง สนับสนุนส่งเสริมความสามารถของพนักงานในแต่ละด้านตามความพร้อม และความสามารถของบุคลากร ร่วมสร้างแรงจูงใจ และบริหารจัดการผลตอบแทนอื่น ๆ ให้กับเหมาะสมกับบุคลากรในทุกระดับเพื่อสร้างความเท่าเทียม

องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) ซึ่งองค์กรต้องดำเนินการกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้เพื่อให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และรวมถึงการดำเนินงานทั่ว ๆ ไป ที่เป็นพื้นฐานในการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยง การติดตามประเมิน การสนองตอบต่อความเสี่ยง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจะต้องบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

6. การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ (Analyzes Business Context) โดยการพิจารณาผลกระทบการบริหารของธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงภาพรวมขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเข้าใจบทบาททางธุรกิจ

7. การระบุความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Defines Risk Acceptable) เป็นการรักษา และส่งเสริมถึงความตระหนักของค่านิยม เช่น การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้รวมทั้งการสื่อสารความเสี่ยงได้อย่างชัดเจน ฉะนั้น ความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจจะไม่มีกำหนดรูปแบบที่เป็นมาตรฐานที่จะสามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้น แล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ขององค์กร

8. การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) ควรจะต้องดำเนินการประเมิน เพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือก และค้นหาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร โดยทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทางด้านจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งกลยุทธ์ที่ได้ต้องสนับสนุนพันธกิจ และส่งเสริมวิสัยทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) สิ่งที่ต้องการควรพิจารณา คือ ระดับความเสี่ยงต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่เป็นผลจากการดำเนินงาน ซึ่งอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสเกิดรวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และเมื่อพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรร่วมกับตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงแก้ไข และพัฒนามุมมองของภาพรวมที่เกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่เผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

10. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) การระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งความเสี่ยงทั้งหมดจะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูล เพื่อนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป

11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) เป็นการประเมินแต่ละปัจจัยว่าปัจจัยเหล่านั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมาก หรือน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วผลกระทบที่มีต่อองค์กรจะรุนแรงเพียงใด

12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) ควรกำหนดระดับความเสี่ยงเพื่อเป็นมาตรฐานในการพิจารณาเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงเท่ากับการคำนวณผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสเกิดกับความเสียหายที่ได้รับ เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดลำดับว่าความเสี่ยงใดบริหารจัดการก่อน

13. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) ควรกำหนดการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยทำการประเมินว่าแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมาก หรือน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วผลกระทบที่มีต่อองค์กรจะรุนแรงมากน้อยเพียงใด

14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) การพัฒนารอบการประเมินเครื่องมือที่นิยมใช้ได้แก่ Risk Matrix หรือ Risk Map ดังนั้น องค์กรควรพัฒนารอบความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงในภาพรวมให้ทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวน และแก้ไข (Review and Revision) องค์การควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยดำเนินการทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารควรทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์การให้ทั่วถึง ว่ามีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุง และแก้ไขเพื่อที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้ แม้ในยามที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ดังนี้

15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์การควรระบุ และประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กรทั้งภายใน และภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ ดังเช่น การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว หรือแม้กระทั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงที่ขอลาออกจากตำแหน่ง

16. การทบทวนความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์การควรทบทวนผลการดำเนินงาน และพิจารณาทบทวนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ทบทวนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือไม่ พิจารณา และทบทวนระดับความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับเป้าหมายอยู่เสมอ เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงใดบ้างที่อาจจะกำลังเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม

17. มุ่งมั่นปรับปรุง แก้ไข การบริหารจัดการความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรต้องดำเนินการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น ประเมินผลการดำเนินงานและมีการปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting) กระบวนการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการรวบรวมข้อมูลรวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นขององค์กร โดยเฉพาะข้อมูลสารสนเทศที่มาจากผู้บริหาร และพนักงานในทุกภาคส่วนขององค์กร ล้วนเป็นข้อมูลที่ใช้เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อรวบรวม ประมวลผล และบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง หลังจากนั้นองค์กรต้องรายงานข้อมูลความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

18. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรจะต้องดำเนินการจัดให้มีระบบสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมต่อบุคลากร โดยเพิ่มทางเลือกการใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลที่มีขนาดใหญ่อย่าง Big Data เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อนำไปสู่การระบุ และบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

19. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) ต้องดำเนินการสื่อสารข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านการติดต่อทุกช่องทางขององค์กร และควรดำเนินการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงให้เพียงพอทั้งภายใน และภายนอกองค์กร รวมถึงบุคลากรทุกระดับชั้น โดยมีอาจดำเนินการสื่อสารทั้งสองทางจากบน-ลงล่าง และจากล่าง-ขึ้นบน

20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) การจัดทำข้อมูลรายงานความเสี่ยงจะต้องดำเนินการจัดทำให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ถึงแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมา หรือบุคคลใดก็ตาม ผู้บริหารก็ต้องมีหน้าที่กำกับดูแลในภาพรวมด้วยเช่นกัน

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2562) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น เมื่อได้รับการบูรณาการให้ครอบคลุม เช่น การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์การนำไปใช้ เป็นต้น ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 5 ประกอบไปด้วย

1. การกำกับดูแล และวัฒนธรรม: เป็นหลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การกำกับดูแลจะช่วยส่งเสริมความสำคัญ และช่วยกำหนดความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลธุรกิจ สำหรับวัฒนธรรมแสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจ

2. กลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์: เป็นการบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ โดยองค์กรจะต้องเข้าใจปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในรวมถึงกระทบต่อความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี ซึ่งวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้จะนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้ง การจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการทำงานประจำวันของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรยังสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

3. ผลการปฏิบัติงาน: องค์กรดำเนินการจัดลำดับความเสี่ยงโดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และดำเนินการเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยทำการเฝ้าติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะสามารถระบุ และประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง: องค์กรต้องพิจารณาความสามารถ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้วยการสอบทานความรู้ความสามารถรวมถึงแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย สำหรับผลที่ได้นั้นทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น และสามารถผลักดันต่อไปได้แม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน: กระบวนการสื่อสารเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มารวมถึงการใช้สารสนเทศ โดยองค์กรใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการจัดเก็บรวบรวม ประมวลผลข้อมูล และการรายงานข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการสื่อสาร และเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสนใจอย่างเต็มกำลัง เพราะหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่ได้มีแผนการบริหารความเสี่ยง นั้นหมายความว่า องค์กรต้องแบกรับความเสี่ยงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น COSO ERM 2017 จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงในการช่วยบรรเทาความเดือดร้อนขององค์กร และช่วยลดผลกระทบความเสียหาย ความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นได้ และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ค้น พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ควรจะประกอบด้วย

1) กิจกรรมการพัฒนากระบวนการสื่อสารในองค์กร 2) กิจกรรมการเรียนรู้กฎระเบียบการควบคุมภายในของบุคลากรในองค์กร และ 3) ฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายเรื่องการควบคุมภายในเป็นวาระที่บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมกันดำเนินการ โดยมีตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO (รุ่งทิพย์ พงศ์กิจการเจริญ, 2560). ส่วน มโนชัย สุตจิตร (2560) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับการจัดการคุณภาพรัฐ: กรณีศึกษา ได้แก่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในภาพรวมมีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การกำหนด

วัตถุประสงค์ การมีข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร การตอบสนองความเสี่ยง การจัดกิจกรรมควบคุม และการติดตาม และประเมินผล สำหรับการจัดการคุณภาพภาครัฐ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำองค์กร การวัดประเมินผล การวิเคราะห์ และบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง การจัดการกระบวนการ โดยทั้งสองเครื่องมือของการจัดการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย และหากองค์กรเกิดการพัฒนานอย่างเป็นระบบ และบูรณาการกับทุกภาคส่วน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานองค์กรเกิดสมรรถนะสูง และมีความเป็นธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับ ชีระศักดิ์ ใจห้าว (2562) ได้ศึกษาวิจัย ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณ ของกองทัพอากาศไทย พบว่าการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ความเข้าใจในระบบบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการและวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสาร และข้อมูลการได้รับสนับสนุนจากผู้บริหารทุกฝ่าย การวัดประเมินผลความเสี่ยง การฝึกอบรม และสุดท้ายการติดตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งปัจจัยการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด อีกทั้งยังส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพ

สำหรับ ปฎิภาณ แซ่หล่ม (2560) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรในบริบทของเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ด้านผลการดำเนินงานองค์กร การศึกษาเชิงประจักษ์กลุ่มบริษัทจดทะเบียนไทย พบว่า ภายหลังจากกลุ่มบริษัทจดทะเบียนนำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรมาใช้ ส่งผลให้สมรรถนะองค์กรในเชิงกลยุทธ์มีทิศทางที่ดีขึ้น ถึงแม้ว่าระบบบริหารจัดการความเสี่ยงจะมีความวุ่นวายจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรก็ตาม ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กรทั้งหมด ซึ่งได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นาองค์กร รูปแบบขององค์กร และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการความเสี่ยง และก่อนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรควรมีความพร้อมในด้านอื่น ๆ ก่อนด้วย ได้แก่ การกำหนดนโยบายความเสี่ยง การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับในส่วนของการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ศรี และธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิ (2562) ได้ทำการศึกษาความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 โดยทำการศึกษาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่สังกัดส่วนกลาง การศึกษา พบว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินความเสี่ยง 2) การจัดกิจกรรมการควบคุม และ 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ควรจะต้องดำเนินการทบทวน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ในแต่ละองค์ประกอบให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ทางด้านของ Waseem et al. (2017) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร พบว่า ปัญหาการนำไปปฏิบัติและบทบาทผลการตรวจสอบในบริษัทมาเลเซีย ผลการศึกษา พบว่า ระดับของการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระบบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยการศึกษาี้สามารถช่วยได้บริษัทมาเลเซียพัฒนาระบบบริหารการจัดการความเสี่ยงองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และยังสามารถช่วยบรรเทาปัญหาของการดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อีกด้วย

บทวิเคราะห์ วิจัย และข้อเสนอแนะ

เหตุการณ์ความเสี่ยงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าล้ำสมัยของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแพร่กระจายของโรคระบาด และการก่อสงครามโลกล้วนเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดคิด ถือเป็นบทเรียนสำคัญที่ทุกองค์กรได้รับผลกระทบจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และส่งผลต่อเนื่องไปยังอนาคต ผลกระทบส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นแบบลูกโซ่ เช่น การปรับขึ้นของราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่มีปัจจัยมาจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก การก่อสงคราม เกิดการกักตุนสินค้า ส่งผลให้สินค้าอุปโภคบริโภคต้องปรับตัวสูงขึ้น แต่ถึงแม้ว่าราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกปรับลดลง แต่สินค้าอุปโภคบริโภคก็ไม่ได้ปรับลดลงตามไปด้วย และในทางกลับกันอัตราค่าจ้างแรงงานยังไม่มี การปรับขึ้น ส่งผลให้กำลังซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคลดลง และระบบเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัว หรือหยุดชะงักไปชั่วขณะ อย่างเช่น ในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างฉับพลันโดยไม่ทันได้ตั้งตัว และเตรียมแผนสำรอง ทำให้ในหลายประเทศทั่วโลกได้มีการหยุดดำเนินธุรกิจเกือบทุกประเภท ประชาชนถูกสั่งห้ามไม่ให้ออกนอกเคหสถานเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจทั่วโลกหยุดชะงัก สร้างผลกระทบที่เกิดความสูญเสีย และเสียหายไปในวงกว้างอย่างรวดเร็วโดยที่ไม่ทันต่อเตรียมการรับมือ ดังนั้น เหตุการณ์ในอดีตจึงเป็นบทเรียนที่สำคัญ โดยทุกองค์กรจะต้องตระหนัก เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือรวมทั้งการสร้างแผนสำรองไว้มากกว่าหนึ่งทาง เพื่อรองรับการปรับตัวอย่างรวดเร็วในยุค "The New Normal" เช่น การเตรียมตัวให้พร้อมด้วยการ Reskill หรือ Upskill รวมทั้ง สร้างความยืดหยุ่น และความสมดุล เตรียมพร้อมปรับเปลี่ยนเพื่อหาทางแก้ไขใหม่ได้อย่างทันที่ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในทางกลับกันยังมีองค์กรหรือกลุ่มคนบางส่วนจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากทำให้รู้สึกว่าจะเกิดความไม่สะดวกสบายและรู้สึกไม่ปลอดภัย เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเป็นการทำให้เกิดความไม่มั่นใจ รู้สึกไม่มั่นคง จนเกิดเป็นความกลัว หรือวาระแวงขึ้นมา เนื่องจากสังคมโลกในยุคปัจจุบันสามารถเข้าถึงกันได้อย่างง่ายดาย และเป็นอิสระ ส่งผลให้สังคมเกิดความซับซ้อนเพิ่มขึ้น และคลุมเครือไม่มีความชัดเจน ดังนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทันต่อสถานการณ์เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว สร้างการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้ทุกฝ่ายเห็นภาพเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้ง สามารถตอบสนองกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO 2017: Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM 2017) 5 องค์ประกอบหลัก ที่เน้นความชัดเจนมากขึ้น และครอบคลุมทุกมิติของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงใหม่ขึ้นอย่างมากมาย ทุกองค์กรจำเป็นต้องสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร โดยการหาเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งที่ผ่านมามีหลายองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO ERM 2017 ว่าเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์ต่อการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เสริมสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีทิศทางที่ดีขึ้น และส่งเสริมให้องค์กรเกิดการพัฒนาการอย่างเป็นระบบและเกิดการบูรณาการ มีความเป็นธรรมาภิบาล เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบถูกต้อง และเหมาะสม และอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันการเกิดโอกาสเสี่ยง และลดความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวใจที่สำคัญที่สุดของการบริหารความเสี่ยง คือ ความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรทุกระดับชั้น โดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารให้กับบุคลากรได้รับทราบข่าวสารไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง เพื่อชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการบริหารจัดการ หากไม่ได้ดำเนินการเพื่อบรรเทาเหตุการณ์ให้ลดลง จะส่งผลกระทบต่อผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร หรือทำให้เกิดความสูญเสีย หรือเสียหายได้ ดังนั้น บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง และจะต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ร่วมกันระดมความคิด และสามารถช่วยระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง หาแนวทางการจัดการความเสี่ยงได้โดยการจัดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และที่สำคัญต้องดำเนินการติดตามผล และรายงานผลเป็นระยะเพื่อดูแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงหากเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง โดยผู้นาองค์กร และบุคลากรจะต้องมีพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ความเสี่ยง โดยจะต้องดำเนินการดังนี้

1. จะต้องมีการปรับตัวให้ทัน และเข้ากับสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถตัดสินใจด้วยความมั่นใจมีความชัดเจน และสามารถรับมือได้กับทุกสถานการณ์ โดยที่ยังคงเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่ สร้างทีม และสร้างเครือข่ายในการดำเนินงาน โดยการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน เรียนรู้ศึกษาความต้องการ และปัญหาของลูกค้า พัฒนา และต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหา หรือปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรได้

2. ปรับมุมมอง หรือเปลี่ยน Mindset โดยการมองภาพในแบบขององค์กรรวมให้เกิดความแน่นอน และชัดเจน เนื่องจากปัญหาหลักของสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอน ไม่เชื่อมั่น หรือทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ คือ การที่ไม่มีข้อมูลที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ จึงทำให้ไม่มีความมั่นใจ และแน่ใจ และส่งผลกระทบให้เกิดการชะลอตัว หรือการตัดสินใจล่าช้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์ หรือรู้ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และต้องรวบรวมมีข้อมูล ข้อเท็จจริง อัปเดตข้อมูลให้ทันกับสถานการณ์จริงในปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

3. ในปัจจุบันระบบบริหารจัดการขององค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องมาจากปัจจัยภายใน และภายนอกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ ดังนั้น จึงควรสร้างความชัดเจนในกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ลดความซับซ้อนของระบบลง และตัดขั้นตอนที่ไม่ได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กรทิ้งไป โดยทำการจัดโครงสร้างใหม่ จัดลำดับความสำคัญ และจัดระเบียบข้อมูลใหม่ รวมทั้ง เพิ่มการคิดเชิงระบบเพื่อให้มุมมองที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. การบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง จะต้องดำเนินการคิดวิเคราะห์ และแยกแยะสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน และหาแนวทางสำรอง หรือสร้างแผนสำรองสำหรับแต่ละสถานการณ์ และสุดท้ายต้องตัดสินใจดำเนินการตามแผนอย่างเด็ดขาด และชัดเจน

บทสรุป

จากองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Elements of Enterprise Risk Management) ตามแนวคิดของ COSO 2017: Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM 2017) ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พบว่ามี 5 องค์ประกอบหลัก และ 20 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1) การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร แบ่งองค์ประกอบย่อยออกเป็น 1.1) คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง 1.2) การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา 1.3) การกำหนดวัฒนธรรม 1.4) การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และ 1.5) การมุ่งใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ องค์ประกอบที่ 2) กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์องค์กร แบ่งองค์ประกอบย่อยออกเป็น 2.1) การวิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ 2.2) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ 2.3) การประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ 2.4) การวางแผนประสิทธิผลการดำเนินงานของธุรกิจ องค์ประกอบที่ 3) เป้าหมายผลการดำเนินงาน แบ่งองค์ประกอบย่อยออกเป็น 3.1) การระบุความเสี่ยง 3.2) การประเมินระดับความเสี่ยง 3.3) การจัดลำดับความเสี่ยง 3.4) การตอบสนองความเสี่ยง และ 3.5) การจัดทำภาพรวมของความเสี่ยงทั่วองค์กร องค์ประกอบที่ 4) การทบทวนและปรับปรุง แบ่งองค์ประกอบย่อยออกเป็น 4.1) การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4.2) การทบทวนความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน 4.3) หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร และองค์ประกอบที่ 5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน แบ่งองค์ประกอบย่อยออกเป็น 5.1) สนับสนุนการใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 5.2) การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้ข้อความความเสี่ยง และ 5.3) การรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมและผลการดำเนินการ

โดยแนวคิดของ COSO 2017: Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM 2017) ได้อธิบายความชัดเจนไว้ทุกมิติของการบริหารความเสี่ยง สิ่งสำคัญมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการอย่างเป็นระบบในการบริหารความเสี่ยง และเตรียมการรับมือในสถานการณ์ที่เรียกว่า “VUCA World” V-Volatility คือ การเกิดความผันผวนสูง U-Uncertainty คือ สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง C-Complexity คือ ความซับซ้อนเชิงระบบที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งความซับซ้อนของปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลต่อการตัดสินใจ และ A-Ambiguity คือ ความไม่ชัดเจน คลุมเครือ ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน ดังนั้น จึงต้องมีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่อำนวยความสะดวกแก่องค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมาย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การจัดกิจกรรมควบคุม และการติดตามประเมินผล เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดได้ทั้งหมดก็ตาม แต่องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงได้แสดงให้เห็นว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ และช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากอดีตในปัจจุบัน และส่งผลกระทบต่ออนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากการปฏิบัติดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อไป อีกทั้ง ยังสร้างความเชื่อมั่นสูงสุดให้กับบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้รวมทั้งสร้างความตระหนักให้กับองค์กรที่มุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร อีกทั้ง การมีธรรมาภิบาลที่ช่วยส่งเสริมยกระดับองค์กรให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. สืบค้นเมื่อ 4 ธันวาคม 2564 จาก <https://www.cgd.go.th/cs/internet/internet/สพต-ระเบียบบ.html>.
- จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันทเพชร. (2557). การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฬามณ สิทธิพลนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. วารสารวิชาชีพบัญชี. 14 (42), 111-124. สืบค้นเมื่อ 4 ธันวาคม 2564 จาก <http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/Jap42/Ful/JAP42Juthamon.pdf>.
- ธีระศักดิ์ ใจหาญ. (2562). ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณ ของกองทัพอากาศไทย. วารสารสภาวิชาชีพบัญชี. 1 (1), 88-101.
- บุญธรรม รจิตภิญโญเลิศ. (2561). TOP 5 วิฤตเศรษฐกิจโลก. สืบค้นเมื่อ 4 ธันวาคม 2564 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/121102>.
- ปฎิภาณ แซ่หล่ม. (2560). ระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรในบริบทของเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ด้านผลการดำเนินงาน องค์กร การศึกษาเชิงประจักษ์กลุ่มบริษัทจดทะเบียนไทย. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. 26 (2), 89-117.
- ประไพพิศ ลลิตาภรณ์. (2556). เอกสารบรรยายกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คณะกรรมการระบบติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประชุมอธิการบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วันที่ 15 พฤศจิกายน 2556. (หน้า 40-50). กรุงเทพฯ: สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปิยวดี โชวิฑูรกิจ. (2561). COSO ERM 2017 กรอบการบริหารความเสี่ยงใหม่ไฉไลกว่าเดิม, วารสารประกันภัย. 33 (138), 12-16.
- มนอชัย สุดจิตร. (2560). การบูรณาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับการจัดการคุณภาพรัฐ: กรณีศึกษากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. วารสารสถาบันพระปกเกล้า. 15 (2), 116-135.
- รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ศรี และธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ. (2562). ความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงใน หน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส่วนกลาง). วารสารสภาวิชาชีพบัญชี. 1 (3), 25-43.
- รุ่งทิพย์ พงศ์กิจการเจริญ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO: กรณีศึกษาโรงพยาบาลสุโขทัย. วารสารโรงพยาบาลพิจิตร. 32 (2), 42-52.
- ศิลปพร ศรีจันทเพชร. (2555). วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 35 (35), 1-3. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2565 จาก <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba135/Column/JBA135SinlapapornC.pdf>.

- ศศิมา สุขสว่าง. (2560). **VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่**. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2565 จาก [https:// www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world](https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world).
- สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์. (2562). **การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบูรณาการร่วมกับ กลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ : แอคทีฟพริ้นท์.
- สุรเดช จงวรรณศิริ. (2561). **Organizational Excellence**. TRIS Academy Club Issue 4. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2565 จาก <http://www2.trisacademy.com/articles-and-knowledge/coso-erm-coso-2017>.
- อังสนา ศรีประเสริฐ. (2553). **การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน**. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย. 30 (1), 153-154. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2565 จาก [http:// utcc2.utcc.ac.th/utccjournal/ journal_book.php?journal_id=12](http://utcc2.utcc.ac.th/utccjournal/journal_book.php?journal_id=12).

Reference

- The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO). (2017). **Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive**. Retrieved December 4, 2021 from [https:// www.coso.org/Documents /2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-ExecutiveSummary.pdf](https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-ExecutiveSummary.pdf).
- Waseem U.H., Faiza H., Mohsin A., & Muhammed A. (2017). Enterprise Risk Management (ERM) System: Implementation Problem and Role of Audit Effectiveness in Malaysian Firms. **Asian Journal of Multidisciplinary Studies**. 5 (11), P 34-39.

คณะผู้เขียน

นางสาวพิชญาสินี จิตติพิชญานันท์

คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

2410/2 ถ. พหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 088-1146699

e-mail : pichayasini.jit@spumail.net

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดารณี เอื้อชนะจิต

คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

2410/2 ถ. พหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 088-1146699

e-mail : Lekpicha@gmail.com