



Corporate Governance

ดร.ศิลปพร ศรีจันทเพชร

อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

sillapaporn@hotmail.com

ภาพรวมของกรอบ การบริหารความเสี่ยง

ในฉบับก่อนๆ ได้แนะนำให้ท่านผู้อ่านได้รู้จักกับการควบคุมภายในมาบ้างแล้ว ฉบับนี้จะกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง หากท่านยังจำได้ องค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายในก็คือการประเมินความเสี่ยง ในการดำเนินธุรกิจ ทุกองค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอยู่เสมอ ความไม่แน่นอนนี้อาจเป็นทางบวกหรือทางลบ ผลกระทบที่เป็นทางบวกคือโอกาสของธุรกิจซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรสามารถแนะนำสินค้าตัวใหม่ได้ในเวลาอันเหมาะสมซึ่งทำกำไรได้มาก ในขณะที่เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจก็คือความเสี่ยง ซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ว่านี้อาจเป็นความเสี่ยงภายในองค์กรเอง (เช่น การทุจริต การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ พนักงานไม่มีความสามารถ ข้อมูลสูญหาย หรือความผิดพลาดของข้อมูล เป็นต้น) หรืออาจเป็นความเสี่ยงภายนอกองค์กร (เช่น การแข่งขันที่รุนแรงในตลาด การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย)

เมื่อเทียบองค์กรเป็นเรือ จดรั่วในลำเรือเปรียบได้กับความเสียหาย ความเสียหายของธุรกิจคือการที่องค์กรไม่สามารถจัดการกับความสูญเสีย หรือการเสียโอกาสที่พึงมีต่อธุรกิจได้ การบริหารความเสี่ยงก็คือการอุดรูรั่ว นั่นคือ เมื่อมีความเสี่ยงก็ต้องมีการควบคุมและบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้าว่าถ้าเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงแล้วองค์กรจะอย่างไรถ้าจะกล่าวเป็นภาษาวិชาการ การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ช่วยบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญและการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะเป็นการกำหนดกรอบให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารโอกาสของธุรกิจและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารความเสี่ยง สิ่งแรกที่จะต้องทำความเข้าใจก่อนอื่นใด คือทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพียงแต่จะเสี่ยงมากหรือเสี่ยงน้อย และในโลกของความเป็นจริงผู้บริหารจะพบว่าเป็นไปไม่ได้เลยที่องค์กรจะลดความเสี่ยงให้หมดไปได้โดยสิ้นเชิง นั่นคือความเสี่ยงที่เป็นศูนย์จะไม่มีในโลกใบนี้ แต่จะมีแค่ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เท่านั้น ซึ่งก็ยังคงส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์

และวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุ้มค่า เป็นต้น

กรอบการบริหารความเสี่ยงของโคโซ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงไว้ เพื่อเป็นกรอบให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติ ดังนี้

● สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (เช่น จริยธรรมและปรัชญาการทำงานของผู้บริหาร นโยบายการบริหารบุคลากร) เป็นฐานรากสำคัญที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางใด เช่น ผู้บริหารที่บริหารงานแบบกล้าได้กล้าเสีย จะมีระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้มากกว่าผู้บริหารแบบอนุรักษ์นิยม

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเริ่มตั้งแต่

- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ก่อนที่จะเริ่มต้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อน ซึ่งจะสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ วัตถุประสงค์ขององค์กรอาจเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation Objective) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance

Objective) หรือวัตถุประสงค์ทางการเงิน (Financial Objective)

- การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การบ่งชี้เหตุการณ์ อาจทำได้โดยการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง ด้วยว่ามาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร ตัวอย่างของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว เช่น กฎหมายหรือข้อบังคับที่ออกมาใหม่ ซึ่งองค์กรต้องปฏิบัติตาม การที่รัฐบาลขึ้นอัตราภาษี คู่แข่งขันหน้าใหม่ที่เข้ามาในตลาด ผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นจากการผันผวนของเงินตราต่างประเทศ พนักงานขวัญและกำลังใจตกต่ำ ทำให้ปฏิบัติงานผิดพลาด เป็นต้น

- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ผู้บริหารจะประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงเหตุการณ์นั้นว่า ความเสี่ยงจะมีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยอย่างไร รวมทั้งพิจารณาผลกระทบต่อองค์กรด้วย หากเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ ผู้บริหารอาจประเมินความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณ โดยนำผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายนั้นมาคำนวณเป็นตัวเลขเพื่อใช้ในการตัดสินใจต่อไป หรืออาจประเมินในเชิงคุณภาพก็ได้

- การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ขั้นตอนต่อมาของกระบวนการบริหารความเสี่ยงคือการตอบสนองต่อ

ความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และการเปรียบเทียบต้นทุนกับผลประโยชน์ที่ได้รับ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงย่อมมีต้นทุนเกิดขึ้นเสมอ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเองว่า ถ้าต้องตัดสินใจทำอะไรบางอย่างหนึ่งแล้ว ผลที่ได้รับจะคุ้มกันหรือไม่ เช่น องค์กรที่มีการซื้อขายกับต่างประเทศย่อมหลีกเลี่ยงไม่พื้นที่จะเผชิญความเสี่ยงจากการผันผวนของเงินตราต่างประเทศ ผู้บริหารอาจตอบสนองต่อความเสี่ยงนี้โดยการซื้อสัญญาเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าเพื่อป้องกันผลขาดทุน แต่ว่าการทำสัญญาดังกล่าวย่อมมีต้นทุนเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องคิดว่าจะทำหรือไม่ หรือเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากคิดแล้วว่า ถ้าทำสัญญาล่วงหน้าแล้วจะไม่คุ้มกับต้นทุนเสียไป เนื่องจากคาดการณ์ว่าเงินตราต่างประเทศคงไม่ผันผวนมากนัก

โคโซได้ให้หลักการตอบสนองต่อความเสี่ยงไว้ 4 อย่างด้วยกัน คือ

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid Risk)

คือการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น เช่น กำหนดให้มีการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน หรือจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำสำหรับงานที่มีความเสี่ยง

2. การร่วมจัดการความเสี่ยง (Share Risk)

คือการร่วมกับผู้อื่น หรือแบ่งความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับบ้าง เช่น แบ่งความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย

3. การลดความเสี่ยง (Reduce Risk)

คือการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. การยอมรับความเสี่ยง (Accept Risk)

คือการที่ไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

- กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ มาตรการนโยบาย และวิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง แต่ละองค์กรจะมีกิจกรรมการควบคุมที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละองค์กรเผชิญกับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และมีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ไม่เหมือนกัน

● ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารมีส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงได้ผล เนื่องจากข้อมูลและการติดต่อสื่อสารจะทำให้บุคลากรต่างๆ สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (เช่น การประกาศนโยบาย ให้พนักงานปฏิบัติตาม เพื่อแก้ปัญหาความเสี่ยง) และการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กรด้วย (เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับคู่ค้า หน่วยงานกำกับดูแล และผู้ถือหุ้น)

● การติดตามผล (Monitoring)

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงก็คือการติดตามผล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม และผู้บริหารได้ประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว

ปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง คือการได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหาร นั่นคือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเห็นคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กร