



Corporate Governance

ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

sillapap@tu.ac.th

การบริหารความเสี่ยง กับการกำกับดูแลกิจการ

ในการดำเนินธุรกิจทุกองค์กรมีวัตถุประสงค์ในการประกอบการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในระดับสูงสุด แต่การกระทำทุกอย่างไม่แน่ว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไป องค์กรย่อมเผชิญกับความไม่แน่นอน ซึ่งไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ และผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีต่อองค์กรอาจมีทั้งด้านลบ (ความเสี่ยง) และด้านบวก (โอกาส)

Corporate Governance

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบในเชิงลบ (Negative Effect) ซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร เช่น สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพ ลูกค้าไม่พอใจในสินค้าและบริการ คู่แข่งรายใหม่ พนักงานทุจริต เป็นต้น

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบในเชิงบวก (Positive Effect) ซึ่งผู้บริหารควรได้นำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดเหตุการณ์ที่ต้องการ เช่น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เป็นต้น

การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกๆระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

หลักการของการบริหารความเสี่ยงมีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า องค์กรดำรงอยู่ได้เมื่อสร้างมูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทั้งความเสี่ยงและโอกาสจะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารขององค์กรมีหน้าที่ในการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเติบโต ผลตอบแทน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

โคโซได้ขยายขอบเขตของการควบคุมภายในให้กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม โดยการนำองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 ประการเดิมมาปรับใหม่ให้เหมาะสม และเน้นแนวคิดเรื่องกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework : ERM) โคโซมิได้มีเจตนาที่จะใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงมาทดแทนกรอบการควบคุมภายในเดิม แต่จะใช้กรอบการควบคุมภายในเป็นแกนสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถขยายจากกรอบการควบคุมภายในเดิมมาเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงได้ง่ายยิ่งขึ้น ในปัจจุบันกลุ่มบุคคลในวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้สอบบัญชี หรือผู้ตรวจสอบภายใน ล้วนแล้วแต่รู้จักและได้นำ COSO: ERM มาใช้งานกันแล้วทั้งนั้น

บทบาทและความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรที่สำคัญในองค์กรต่อการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

(1) **ผู้บริหาร (Management)** โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO (Chief Executive Officer) ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและ CEO จะต้องเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางของการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กร กำหนดกลยุทธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ระดับองค์กร การวางแผน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติของผู้บริหารต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร การสื่อสารในองค์กร

นอกจากนี้ ผู้บริหารมีหน้าที่พบปะหรือจัดการประชุมกับระดับผู้จัดการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผู้จัดการของฝ่ายสำคัญต่าง ๆ เช่น การตลาด การผลิต จัดซื้อ การเงิน ทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าผู้จัดการได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม และเข้าใจการบริหารความเสี่ยงของระดับผู้จัดการ

(2) **คณะกรรมการ (Board of Directors)** มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำความเข้าใจกระบวนการบริหาร

ความเสี่ยงของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารได้ดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องระมัดระวังอย่างสม่ำเสมอว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งติดตามตรวจสอบและทบทวนวิธีการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว

(3) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีหน้าที่ในการกำกับดูแลและติดตามอย่างเป็นอิสระจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นการทำงานโดยผ่านผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องความเสี่ยงที่สำคัญประเภทต่าง ๆ และให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น

(4) ผู้จัดการฝ่าย มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักที่จะสร้างความมั่นใจว่า ในฝ่ายงานที่ตนรับผิดชอบนั้นมีการปฏิบัติงานประจำวัน การประเมินการบริหารความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างทันเวลาและเหมาะสม โดยการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานในฝ่ายให้มีจิตสำนึกที่จะตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

(5) เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง (Risk Officer) มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงบทบาทและความรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เพื่อการจัดการอย่างถูกต้อง กำหนดกรอบความรับผิดชอบและหน้าที่การบริหารความเสี่ยงในแต่ละฝ่ายงานและพัฒนาให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ยังช่วยผู้บริหารในการพัฒนาเกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และติดตามกระบวนการรายงานและรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารระดับสูง

(6) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) องค์กรที่มีขนาดใหญ่ควรแยกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงออกจากคณะกรรมการขององค์กร เพื่อให้ดูแลเรื่องความเสี่ยงโดยเฉพาะ ซึ่งครอบคลุมถึงการอนุมัตินโยบายตามกรอบการบริหารความเสี่ยง พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบริหารและการประเมินความเสี่ยง อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งประสานงานและสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงที่สำคัญ

(7) ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditors) จัดว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่า องค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการ การตอบสนองและการกำจัดความเสี่ยง และให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้บริหารว่า ทุกหน่วยงานในองค์กรได้มีการปฏิบัติตามอย่างครบถ้วนตามระบบการควบคุมภายในที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากระบบการควบคุมภายในแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในยังมีหน้าที่หลักในการสร้างความมั่นใจว่าทุกหน่วยงานในองค์กรได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเหมาะสม โดยการสอบทานระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น โดยการประสานงานและสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันในการบริหารความเสี่ยง และเพื่อการดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวทางความเสี่ยง (Risk- Based Audit Approach)

โดยสรุปแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักไว้เสมอคือ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และผู้บริหารต้องเข้าใจด้วยว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์ แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น นั่นหมายความว่า องค์กรยังอยู่รอดได้อย่างปลอดภัยแม้ต้องมีความเสี่ยงอยู่บ้างนั่นเอง บางครั้งการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นการรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่หากผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ผลที่ได้รับคือ การเพิ่มความเชื่อมั่นให้ผู้บริหารและคณะกรรมการว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดีและเหมาะสมที่สุด การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และภายในระยะเวลาที่เหมาะสมด้วย