

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

อ้างอิงจากหนังสือ:

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ. (2556). *การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

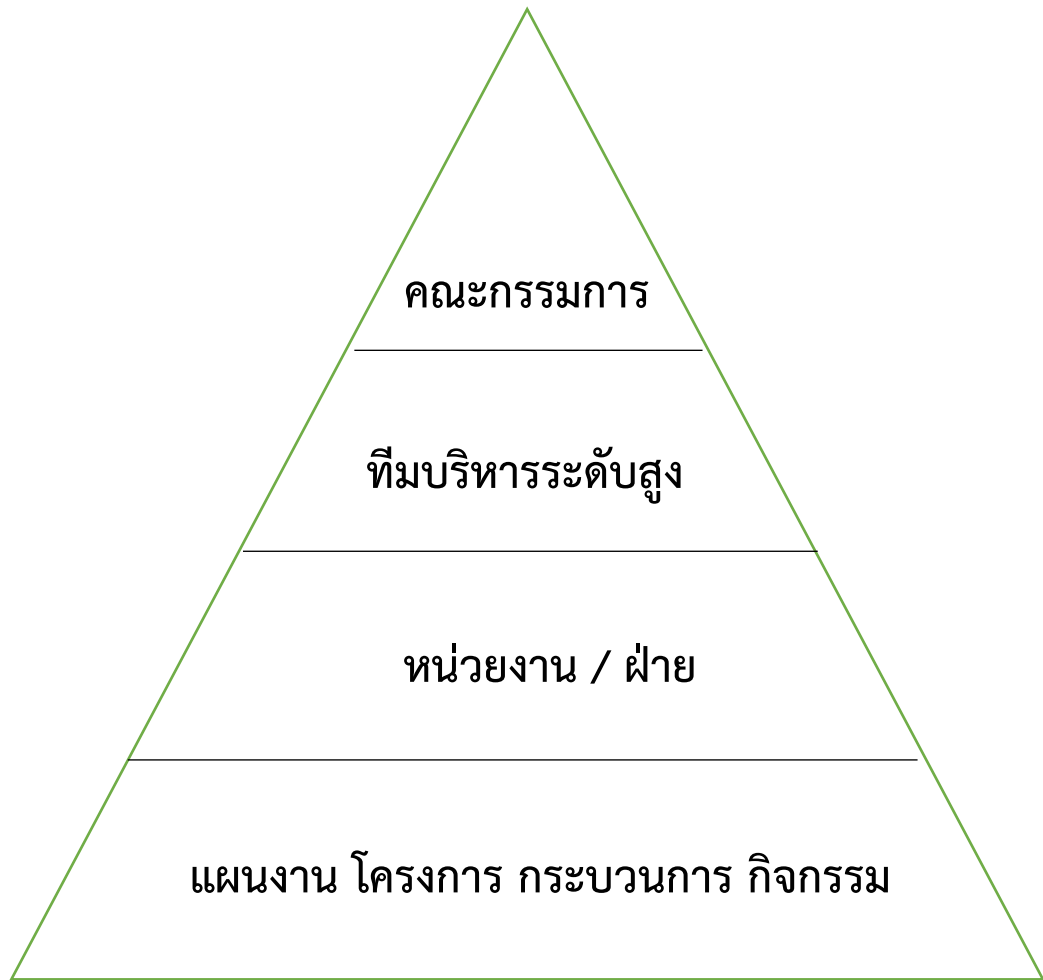


นิยามศัพท์

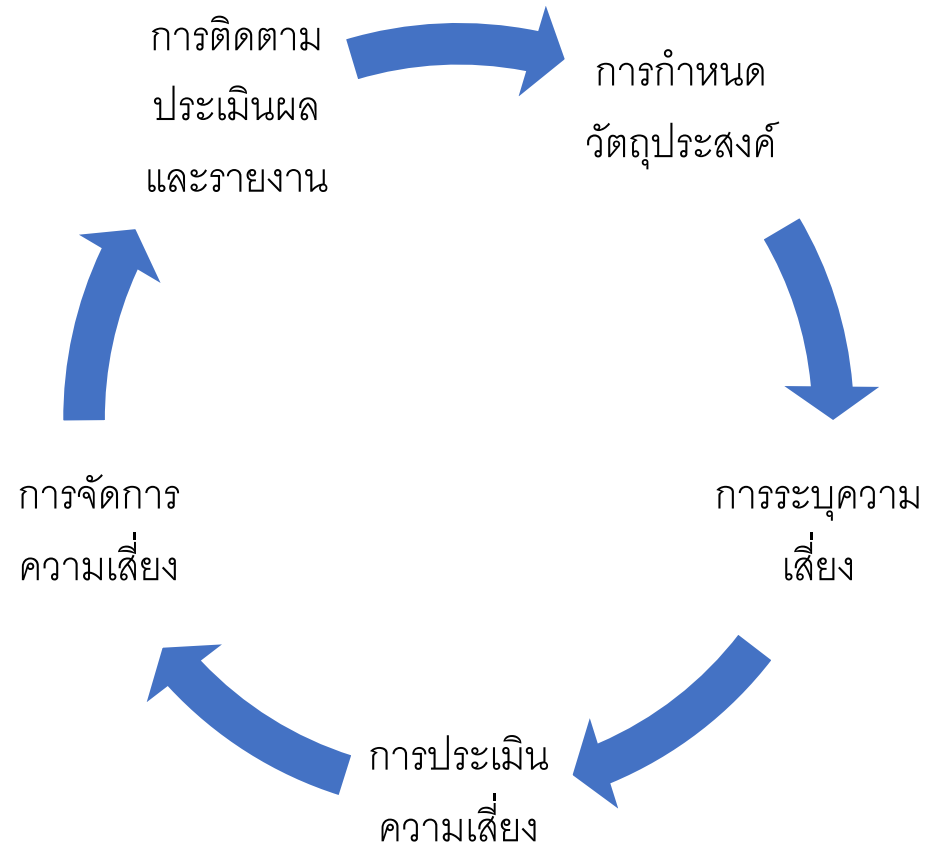
- **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร (ความเสี่ยงหนึ่ง อาจมีหลายปัจจัยเสี่ยง)
- **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** ประเด็นความเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (ต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดได้อย่างไร ทำไมจึงเกิด จึงจะเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อการวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง)
- **ประเภทของความเสี่ยง** ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย (C) รวมทั้งอาจเพิ่มด้านอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risk)
- **แหล่งที่มาของความเสี่ยง** ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ที่เข้ามากระทบองค์กร มักควบคุมได้ยาก และอาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายใน และปัจจัยความเสี่ยงจากภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้

- **การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** เป็นการลดมูลเหตุของโอกาสที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย
- **การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management)** คือ การบริหารความเสี่ยง ที่มีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรประกอบเข้าด้วยกัน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- ERM ช่วยสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าในกิจการ (Value Creation) และเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ
- **ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)** หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยง
- **การควบคุม (Control)** การเฝ้าระวัง มิให้ความเสี่ยงส่งผลกระทบรุนแรง ทำความเสียหายแก่องค์กร โดยมีมาตรการควบคุมความเสี่ยง 4 มาตรการ คือ ได้แก่ ป้องกัน ตรวจพบ ชี้แนะ แก้ไข ควบคุมเพื่อการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ควบคุมเพื่อให้ตรวจพบข้อผิดพลาด ควบคุมโดยการชี้แนะหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ และควบคุมเพื่อการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- **ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงหลงเหลือหลังจากดำเนินการจัดการความเสี่ยง และวางระบบการควบคุมภายในไประยะหนึ่งแล้ว

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management)

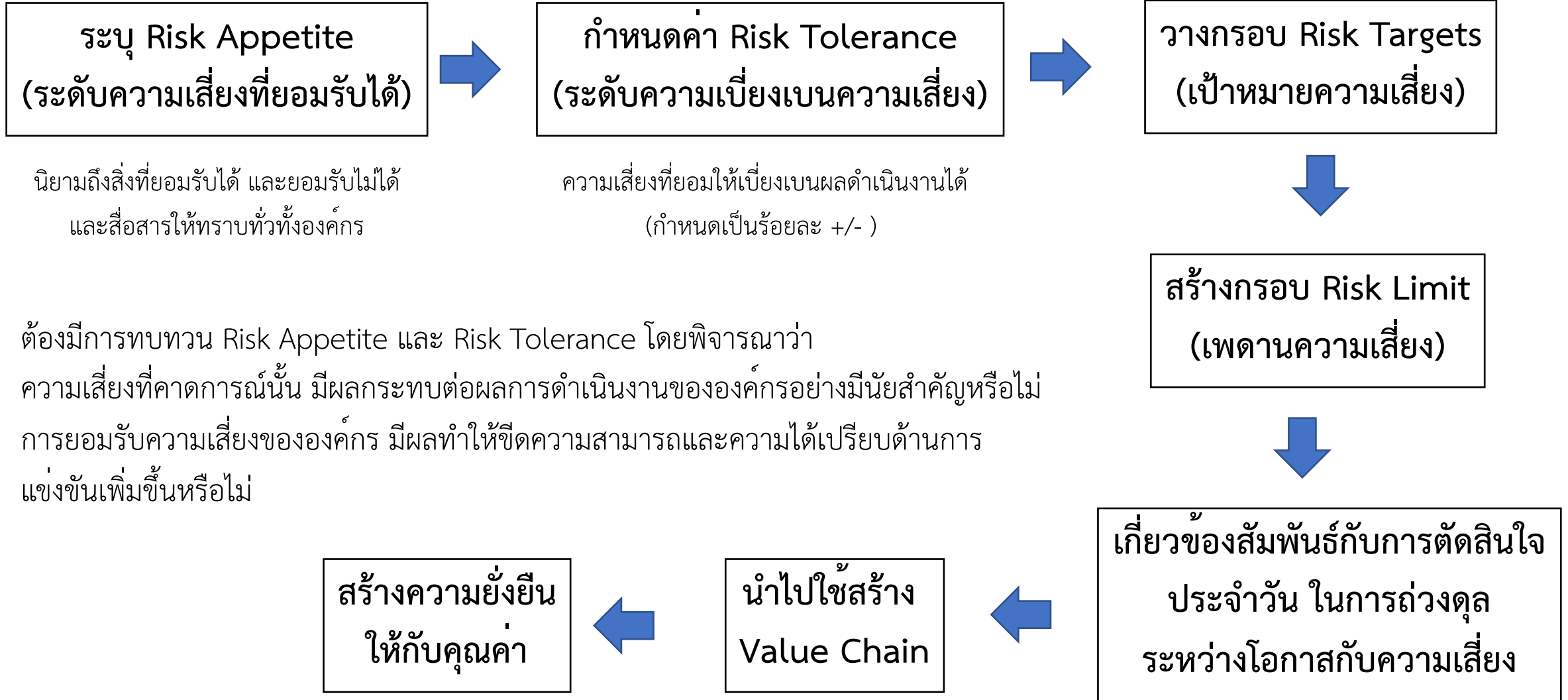


โครงสร้างการบริหารองค์กรโดยรวม



กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ขนาด ปริมาณ ระดับ หรือสถานการณ์ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการคือการสร้างพันธะผูกพันภายในองค์กร เป็นการให้นิยามถึงสิ่งที่องค์กร ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ แบ่งตามทัศนคติ 2 แบบคือ แบบระมัดระวัง และ แบบกล้าเสี่ยง
- **ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)** หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนหรือความ ยืดหยุ่นจากเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (กำหนดเป็นร้อยละ +/-) ซึ่งทำให้องค์กรนั้น ๆ มั่นใจว่า องค์กรได้ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเสี่ยง โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ
- การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ควรมีการประเมินเปรียบเทียบระหว่างน้ำหนัก ของ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น กับ โอกาสผลตอบแทนที่ได้รับ เพื่อมิให้เน้นด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับระหว่าง Risk Appetite + Risk Tolerance กับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารงาน และต้องดำเนินการอย่างครบวงจร



- **ดัชนีวัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)** คือ เครื่องมือวัดกิจกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง ทิศทางความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง เป็นสัญญาณเตือน เพื่อหาสาเหตุปรับปรุงแก้ไข
- **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** หมายถึง การระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร เช่น ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) ด้านการเงิน (Financial) และด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย (Compliance)
- **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับของความเสียหายหรือผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)
- **ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) = โอกาส x ผลกระทบ** แบ่งเป็น 4-5 ระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก
- **ปัญหา (Problem)** หมายถึง เหตุการณ์ไม่เพียงประสงค์ที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หากมีการนำผลที่ได้รับมาพิจารณาหาทางแก้ไข จะจัดเป็นการบริหารความเสี่ยงทางหนึ่ง

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

- **TAKE : การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** ไม่ต้องทำแผนงานจัดการความเสี่ยง หากอยู่ในระดับยอมรับได้ หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่ได้เพราะเป็นภารกิจ
- **TREAT : ลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction / Risk Control)** หากกิจกรรมควบคุมมาลดความเสี่ยง ออกแบบระบบควบคุมภายใน แก้ไขปรับปรุงการทำงาน มาตรการควบคุมความเสี่ยง ได้แก่ ป้องกัน ตรวจพบ ชี้แนะ แก้ไข ควบคุมเพื่อการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ควบคุมเพื่อให้ตรวจพบข้อผิดพลาด ควบคุมโดยการชี้แนะหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ และควบคุมเพื่อการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- **TRANSFER : การกระจายถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)** กระจายถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่นจัดการแทน เช่น ทำประกันภัย ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง
- **TERMINATE : การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** หยุด เปลี่ยนแปลงกิจกรรมงดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและอาจนำมาซึ่งความเสี่ยง ปิดกิจการชั่วคราว ย้ายฐานการผลิต

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุตามเป้าหมาย
 - การดำเนินกลยุทธ์ที่ผิดพลาดหรือไม่เหมาะสม
 - การไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์
 - การนำหรือการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่เหมาะสม
 - คุณภาพการบริหารงานมีดี หรือการจัดการไม่เหมาะสม
 - การใช้ทรัพยากรในองค์กรในการดำเนินงานไม่เหมาะสม เป็นเหตุให้เกิดการรั่วไหลเสียหาย

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

- หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน
 - ความเสี่ยงจากการทุจริต ของบุคลากรภายในองค์กร และจากภายนอกแต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์กร
 - ความเสี่ยงด้านบุคลากร เช่น ความไม่เหมาะสมของการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม ความปลอดภัยของสถานที่ การขาดคู่มือหรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
 - ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสียหายแก่ทรัพย์สินที่เป็นแหล่งรายได้
 - ความเสี่ยงระบบข้อมูล เครือข่ายคอมพิวเตอร์หยุดชะงัก เทคโนโลยีล้าสมัย
 - ความเสี่ยงของความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ การสูญหายของข้อมูล การถูกเจาะข้อมูล
 - ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน ความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน ระบบปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่สนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับเงิน เช่น รายได้ กำไร เงินทุนในอนาคต ที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการ
- โดยทั่วไปความเสี่ยงทางการเงินมักจะเกี่ยวข้องกับการบริหารรายการในส่วนของหนี้สินและสินทรัพย์ ซึ่งมีผลต่อกิจการผลประกอบการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- การป้องกันความเสี่ยงตามหลักธรรมชาติ คือ การรักษาความสมดุลของความเสี่ยงด้านสินทรัพย์กับความเสี่ยงด้านหนี้สินให้เหมาะสม

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

- หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่บุคลากรขององค์กรฝ่าฝืน ไม่เข้าใจ หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ เช่น

ความเสี่ยงของการลงทุนทางธุรกิจ (Investment Risk)

ความเสี่ยงทางสังคม (Social Risk)

ความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risk)