



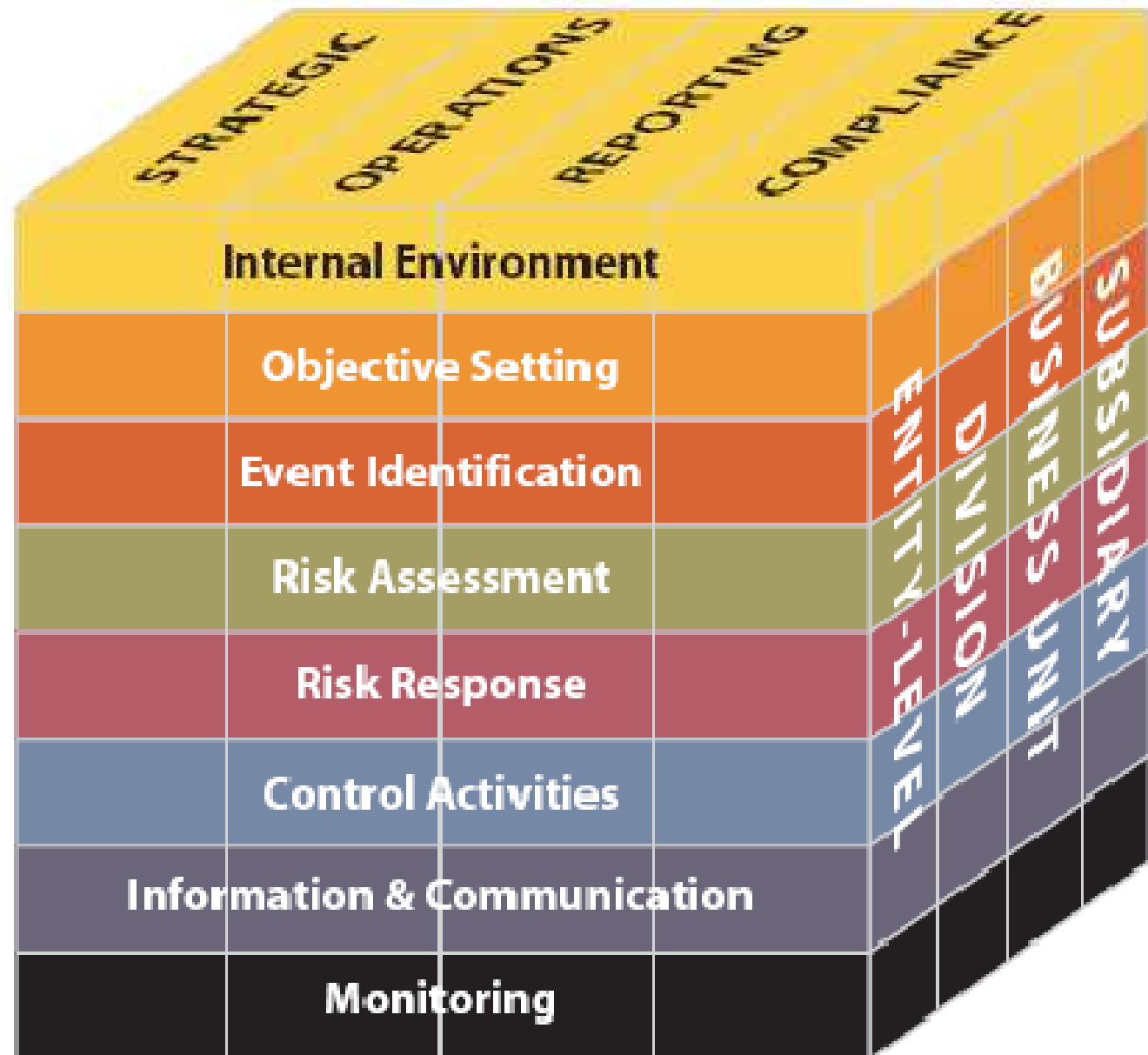
แนวคิดการจัดการความเสี่ยง

- องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง
- โครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยง
- การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

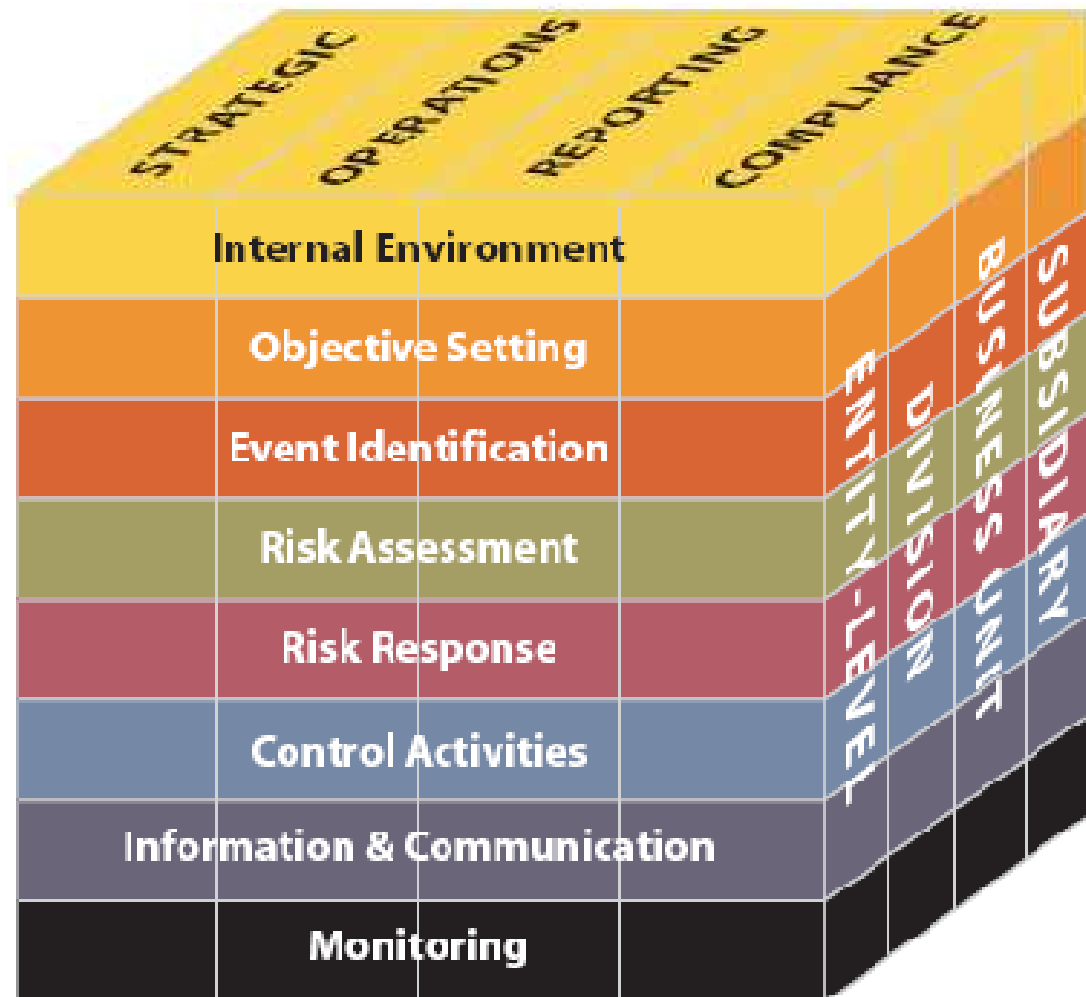
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

ตั้งขึ้นมาในปี ค.ศ. 1985 ด้วยวัตถุประสงค์ที่จะบ่งชี้ปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่งการโกงทางการเงิน และพยายามที่จะลดปัญหาด้านนี้ลง จึงได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมทางการเงินขึ้นมาอย่างเข้มงวด โดยเฉพาะด้านรายงานทางการเงิน



การบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 8 องค์ประกอบ ซึ่งจะต้องดำเนินการในทุกหน่วยงานภายในองค์กร และในการบริหารจัดการองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิดและครอบคลุม ทั้งนี้ 8 องค์ประกอบคือ

1. Internal Environment
2. Objective Setting
3. Event Identification
4. Risk Assessment
5. Risk Response
6. Control Activities
7. Information & Communication
8. Monitoring



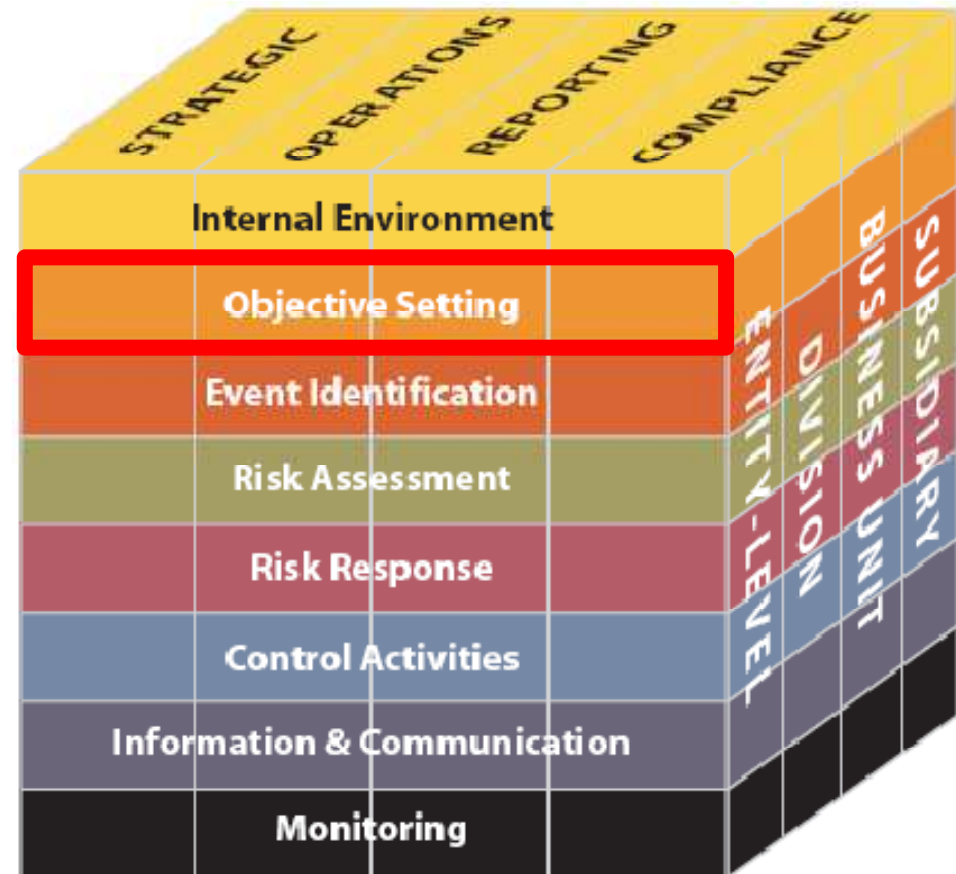
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

- ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยตระหนักถึงผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk culture)
- พิจารณาปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร
- มุ่งเน้นความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน
- โครงสร้างองค์กร และการมอบหมายความรับผิดชอบ



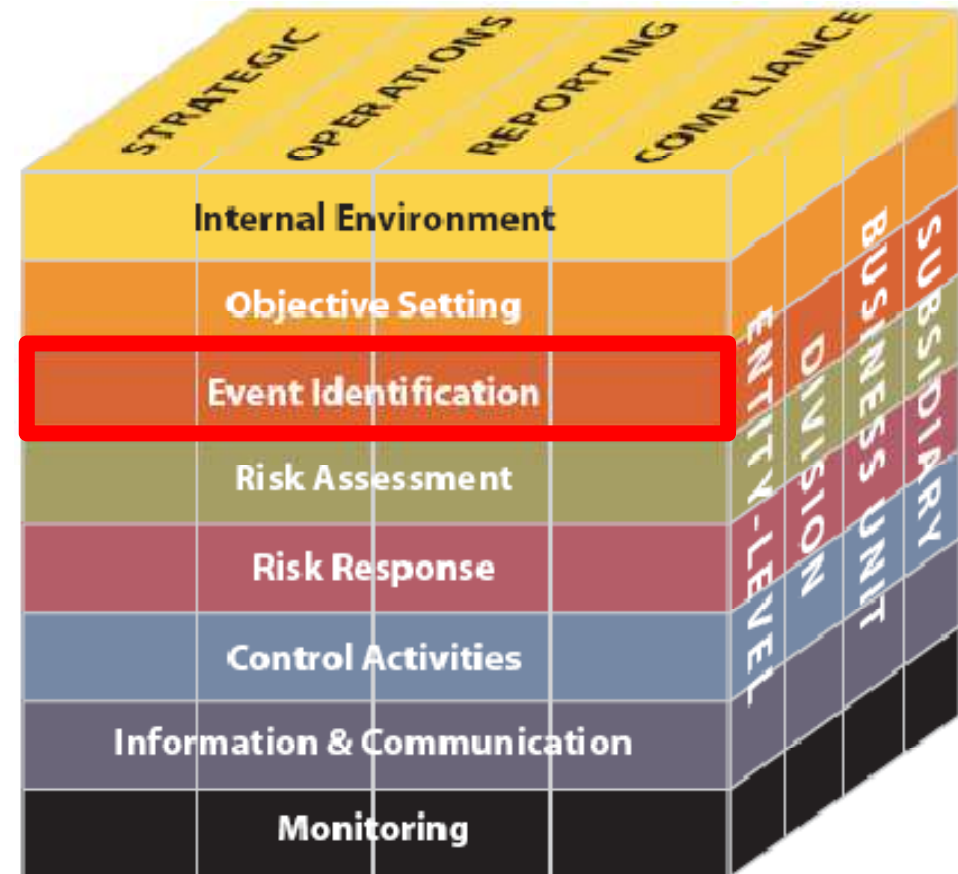
การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
  - ด้านกลยุทธ์ (Strategy) : เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร
  - ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) : ประสิทธิภาพ
    - ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
  - ด้านการรายงาน (Report) : รายงานทางการเงินและการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน
  - ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance)



การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

- การบ่งชี้ถึงความเสี่ยง (risks) และ โอกาส (opportunities)
  - ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่ง
    - อาจจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
  - โอกาส หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่ง
    - อาจจะมีผลกระทบ ในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- ระบุความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

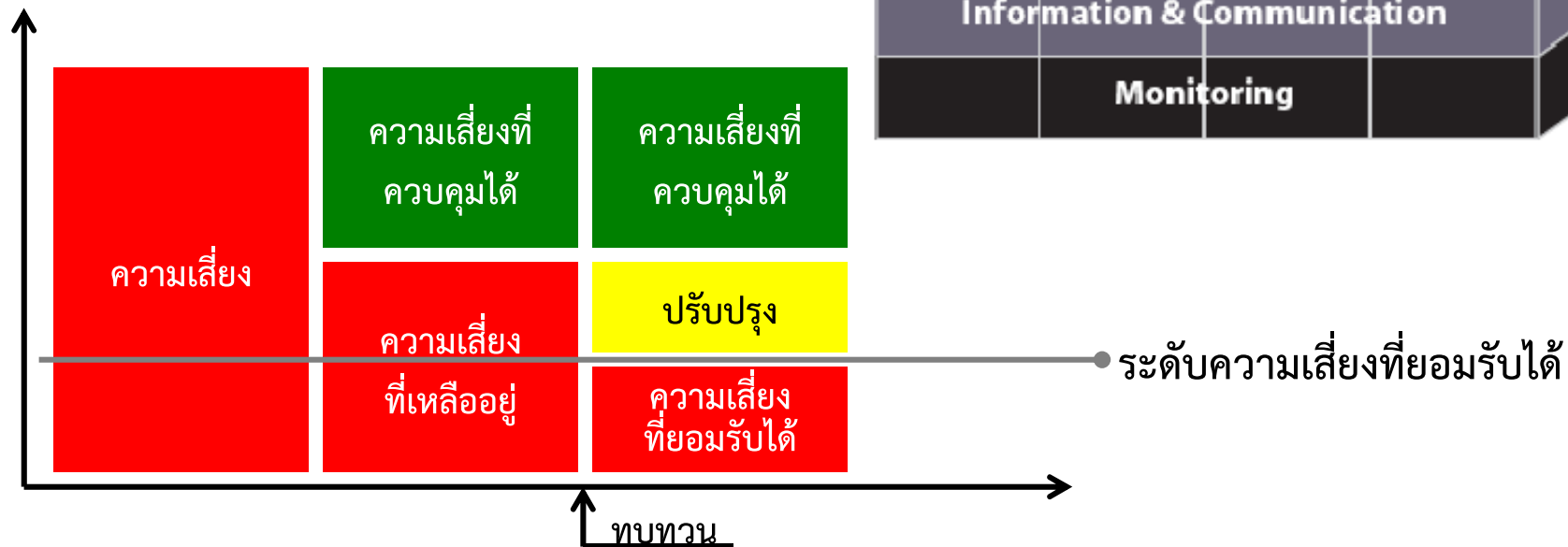
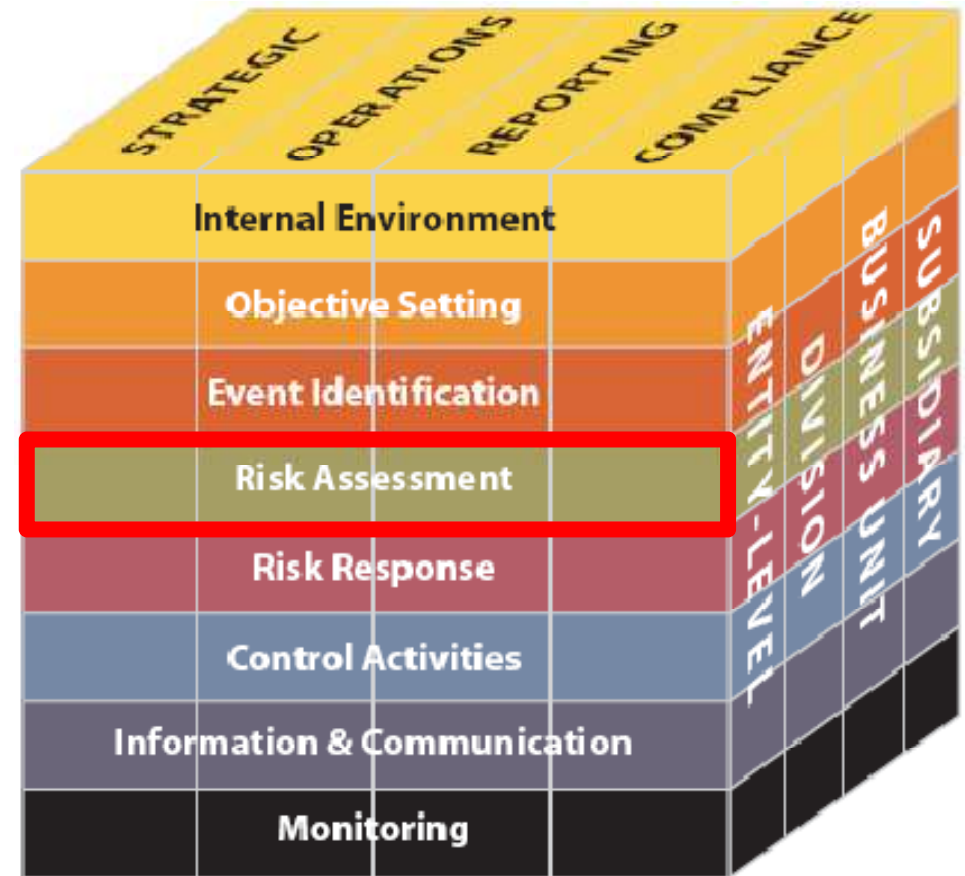


ความเสี่ยงไว้ 4 ประเภทได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านกฎหมาย

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

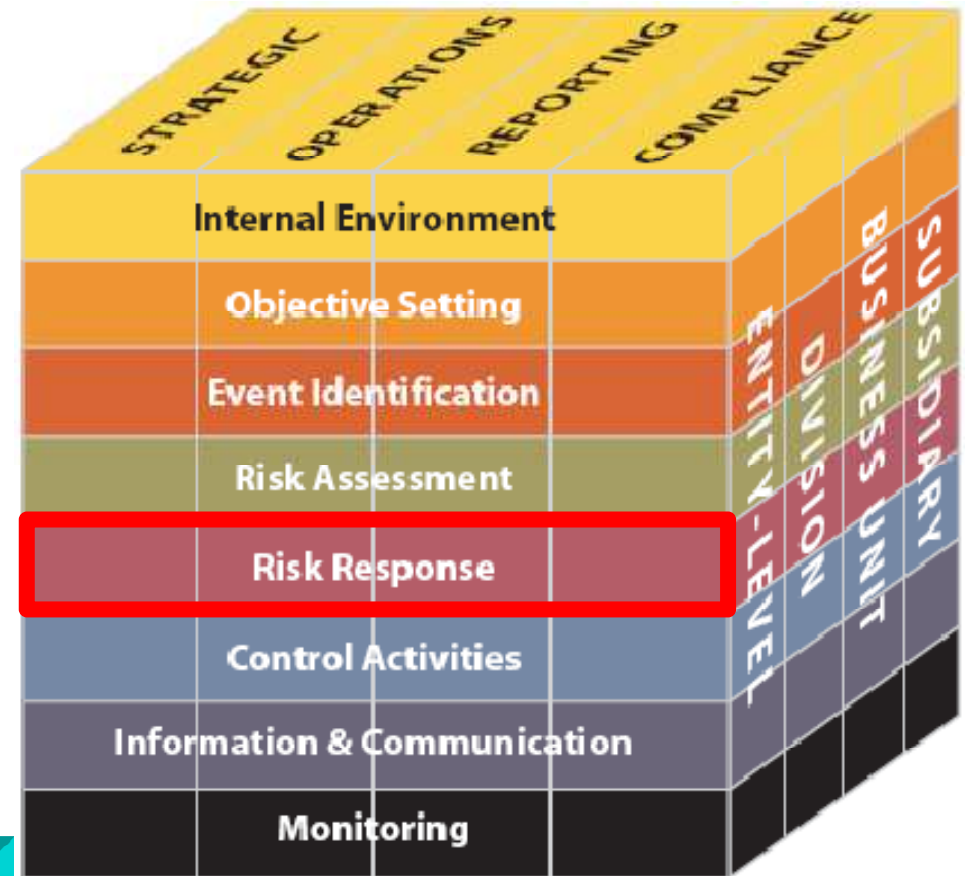
- ประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
- เป็นการประเมินทั้งความเสี่ยงทั่วไป (inherent risk) และ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk)





การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- ระบุแนวทางที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง
- พิจารณาทางเลือกโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุน VS ประโยชน์ที่ได้รับ
- การเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยงขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงและประโยชน์โดยรวมขององค์กร



กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

- Accept -> Take
- Reduce -> Treat
- Share -> Transfer
- Avoid -> Terminate

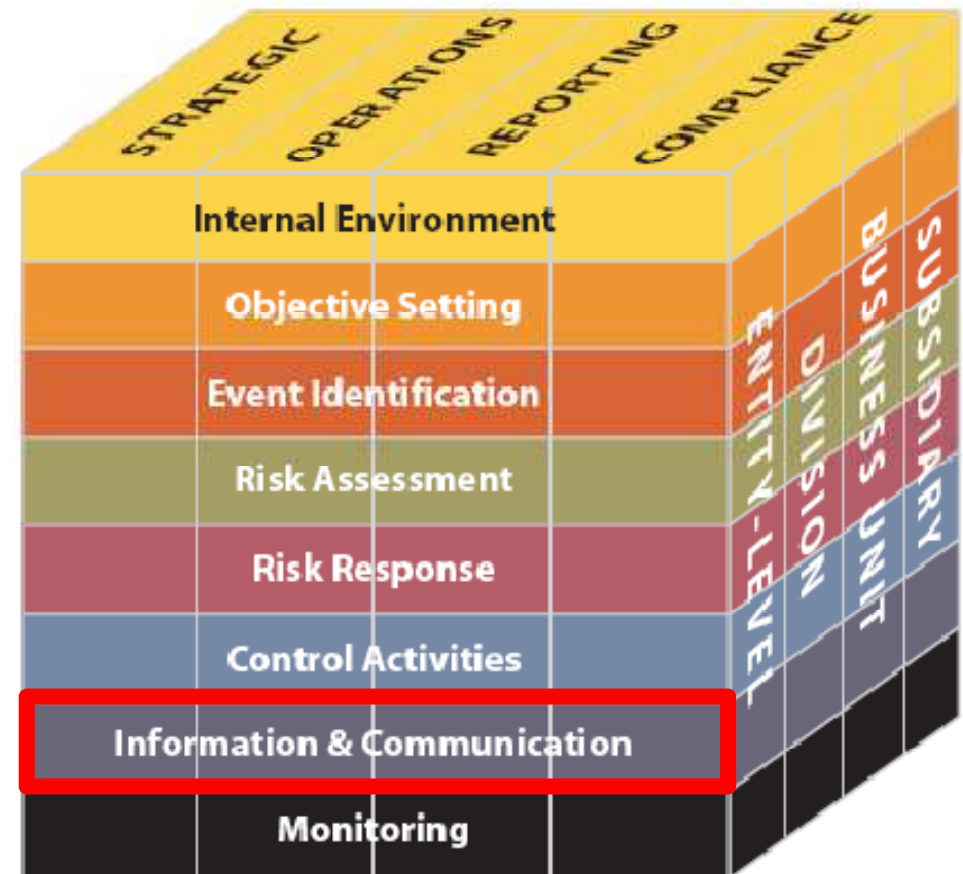
กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

- นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกส่วนงานขององค์กร และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน



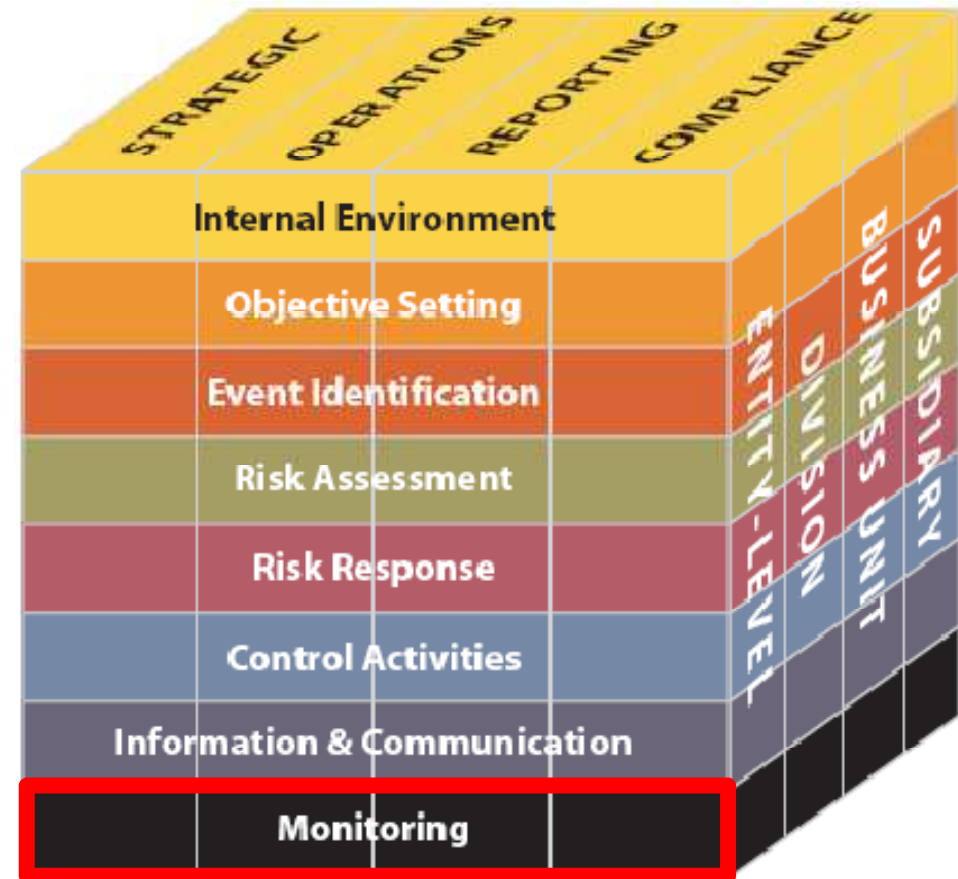
สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Comm.)

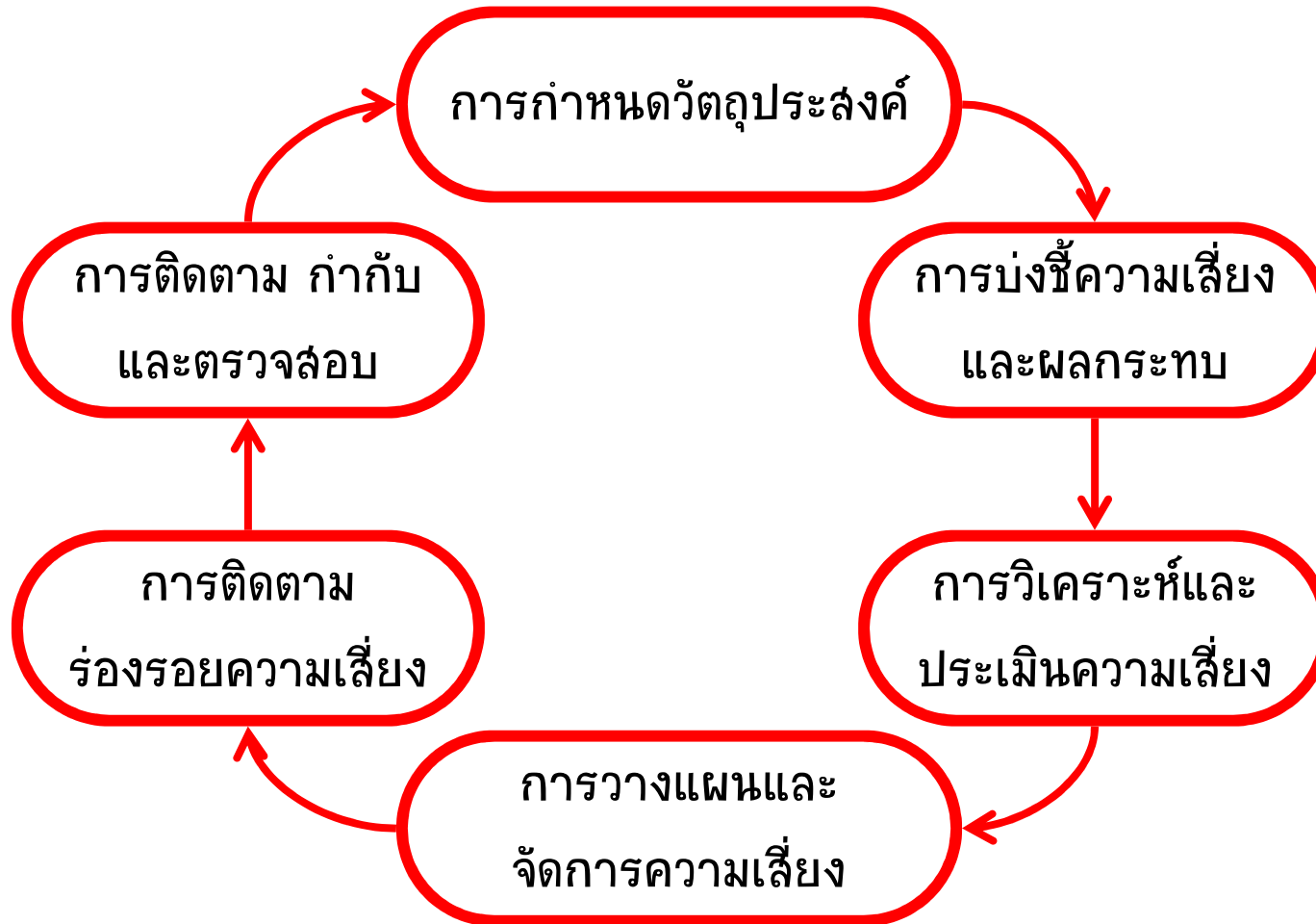
- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- ระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน
- ซึ่งต้องมีความครบถ้วนถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเป็นปัจจุบัน
- ต้องมีการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ



การติดตามประเมินผล (Monitoring)

- การติดตามประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing monitoring activities)
- การประเมินเป็นรายครั้ง (Separate evaluations)
- การประเมินตนเอง (Control Self-assessment)
- การประเมินอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)





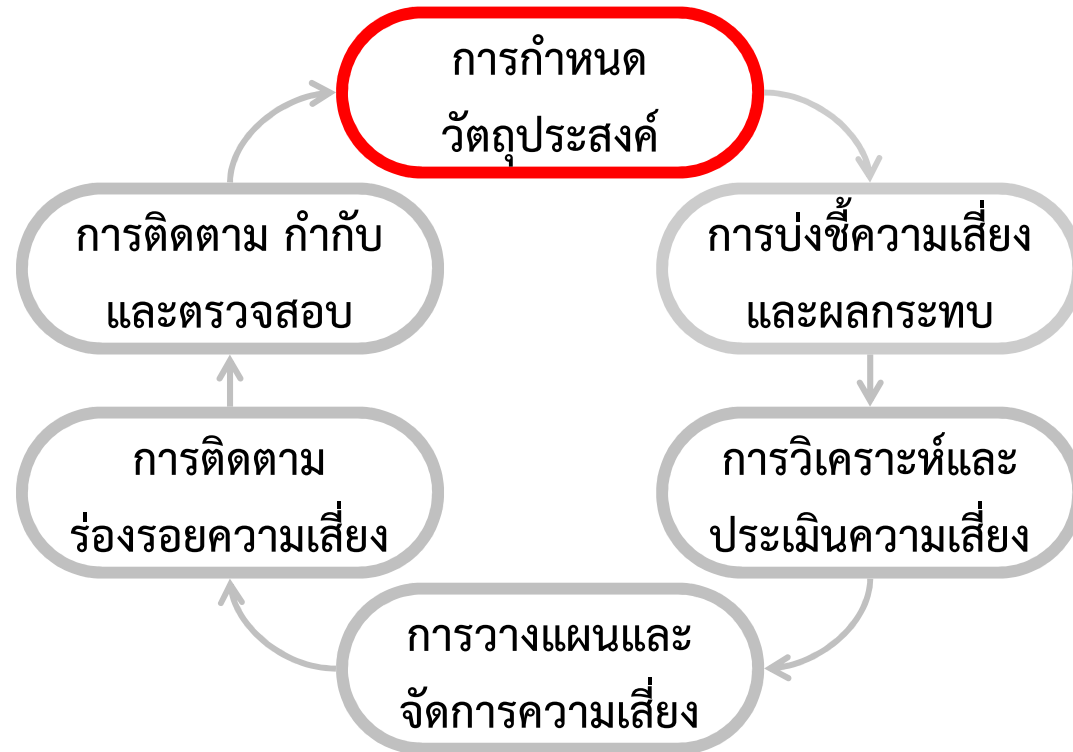
การกำหนดวัตถุประสงค์/

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์/เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือกระบวนการการทำงานต้องกำหนดให้ชัดเจน และสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน



กระบวนการบริหารความเสี่ยง



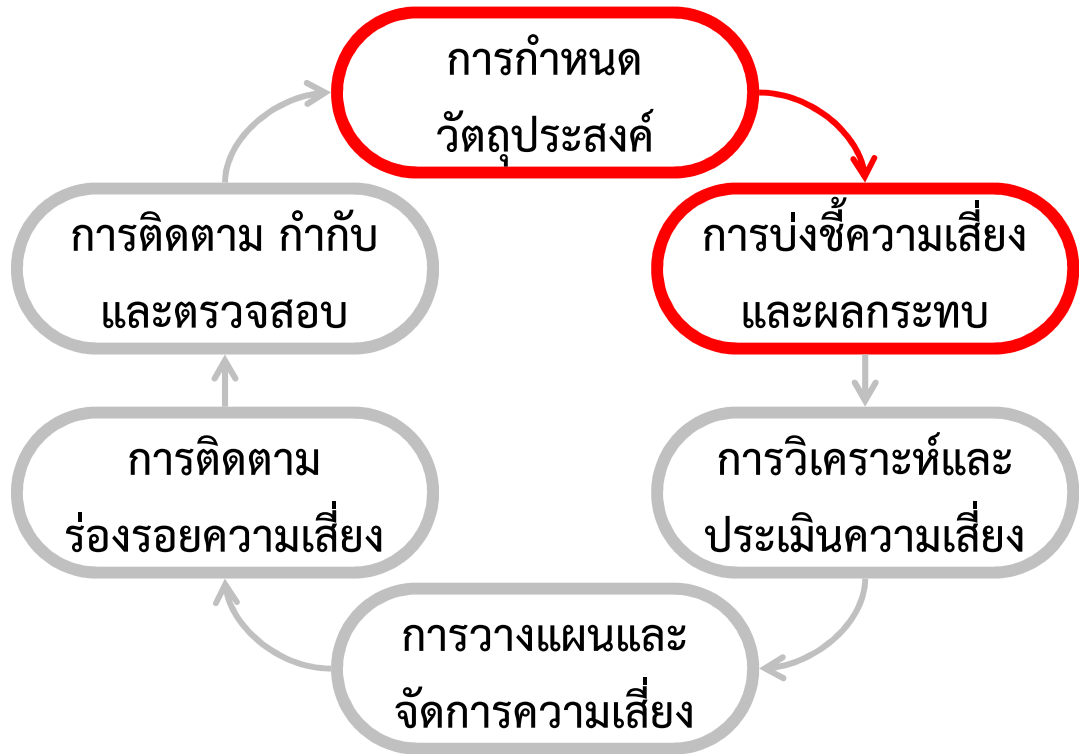
การบ่งชี้ความเสี่ยงและผลกระทบ

เป็นการระบุความเสี่ยงและผลกระทบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

1. วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง
2. จำแนกกลุ่มของความเสี่ยง
3. ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง



กระบวนการบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม
ลักษณะของ ความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้นกับองค์กร หรือโครงการ เช่น ความ สูญเสียทาง บุคลากร ความ เสียหายทางการ เงิน หรือความ ค่าซ้ำของงาน	ปัจจัยภายในที่ จะทำให้เกิด ความเสี่ยงขึ้น เช่น ความ ขัดแย้งของ เจ้าหน้าที่	ปัจจัยภายนอกที่ จะทำให้เกิด ความเสี่ยงขึ้น เช่น ความผัน พวนทาง การเมือง	ผลกระทบที่ เกิดขึ้นทันที และเกิดผล กระทบต่อ องค์กร หรือ โครงการ/ กิจกรรม โดยตรง	ผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น ภายหลังและ กระทบต่อผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร หรือ โครงการ



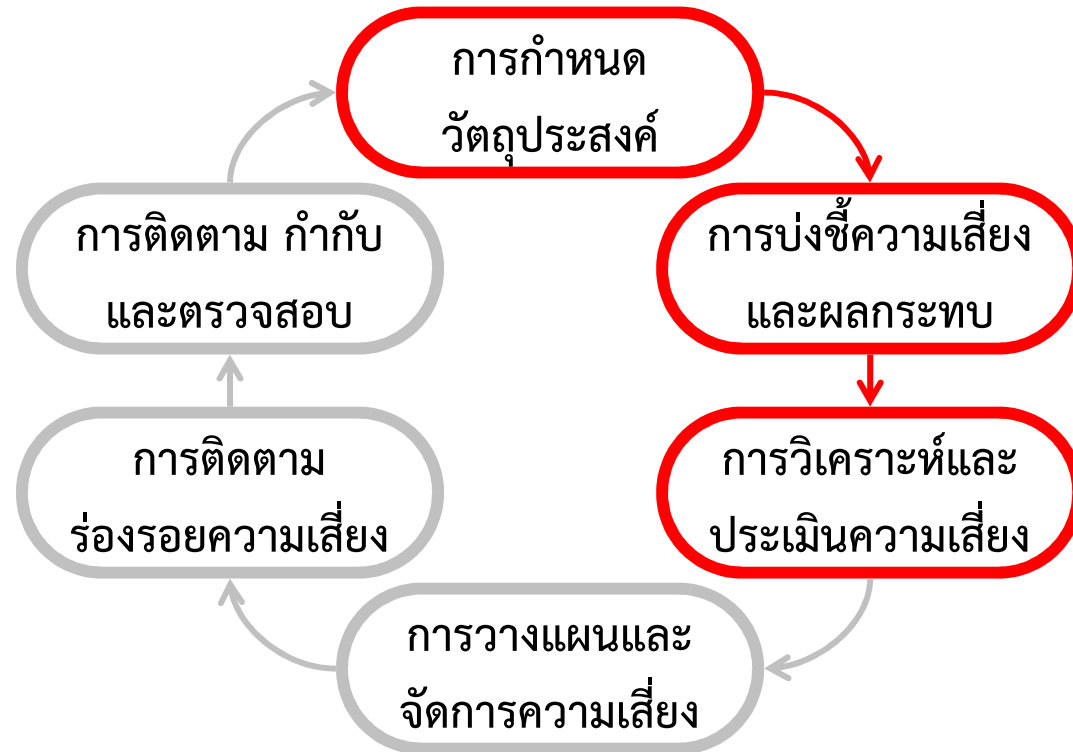
การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาให้ครอบคลุมถึง

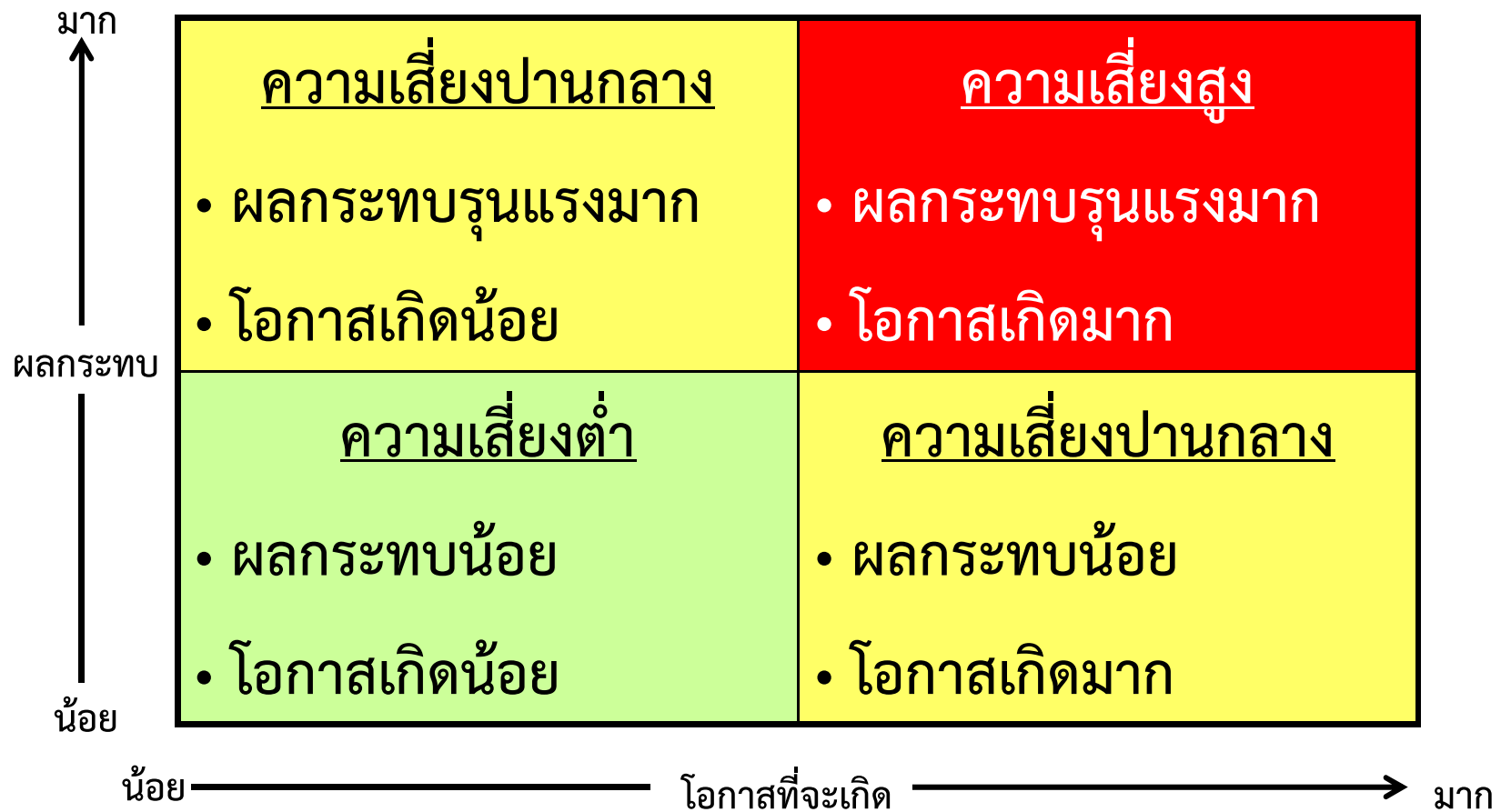
- โอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงไร
- ผลกระทบ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบรุนแรงมากน้อยเพียงไร



กระบวนการบริหารความเสี่ยง



### แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



### แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ผลกระทบ

5					
4				สูง	มาก
3			สูง		
2		ปาน	กลาง		
1	ต่ำ				
	1	2	3	4	5

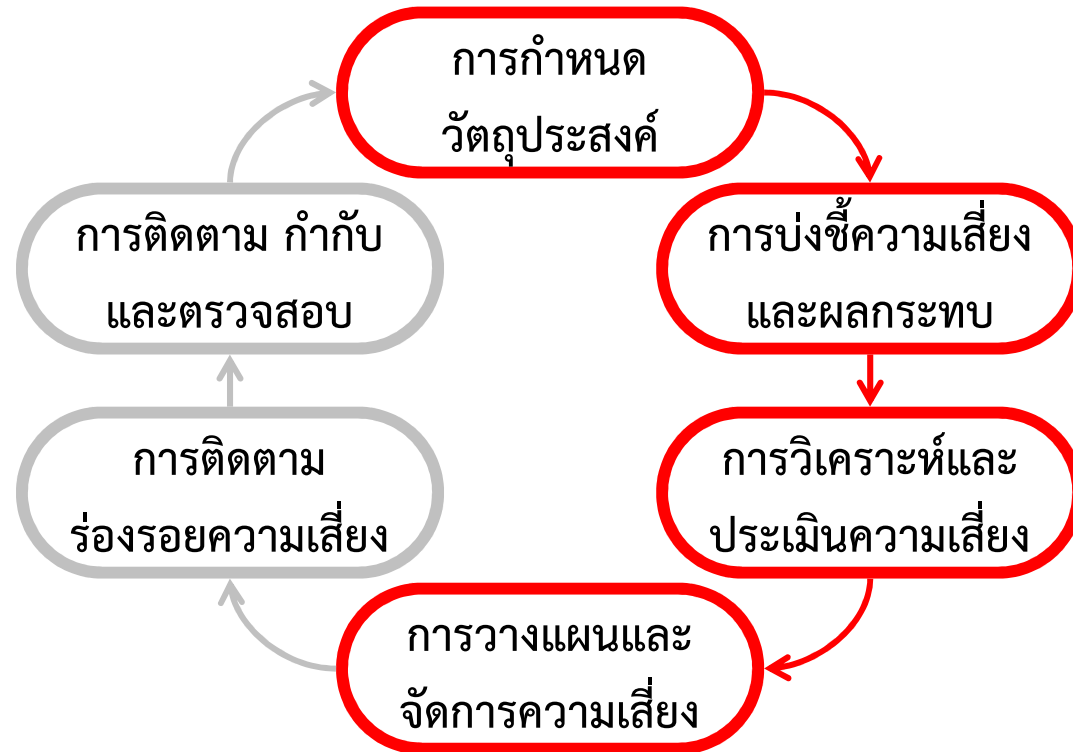
โอกาสที่จะเกิด

ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	แผน/กลยุทธ์
<p>ลักษณะของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือโครงการ เช่น ความสูญเสียทางบุคลากร ความเสียหายทางการเงิน หรือความล่าช้าของงาน</p>	<p>สูง ↑ ปานกลาง ↓ ต่ำ</p>	<p>รุนแรง ↑ ปานกลาง ↓ น้อย</p>	<p>แผนการหรือวิธีการที่จะใช้ในการลดความเสี่ยงลง</p>

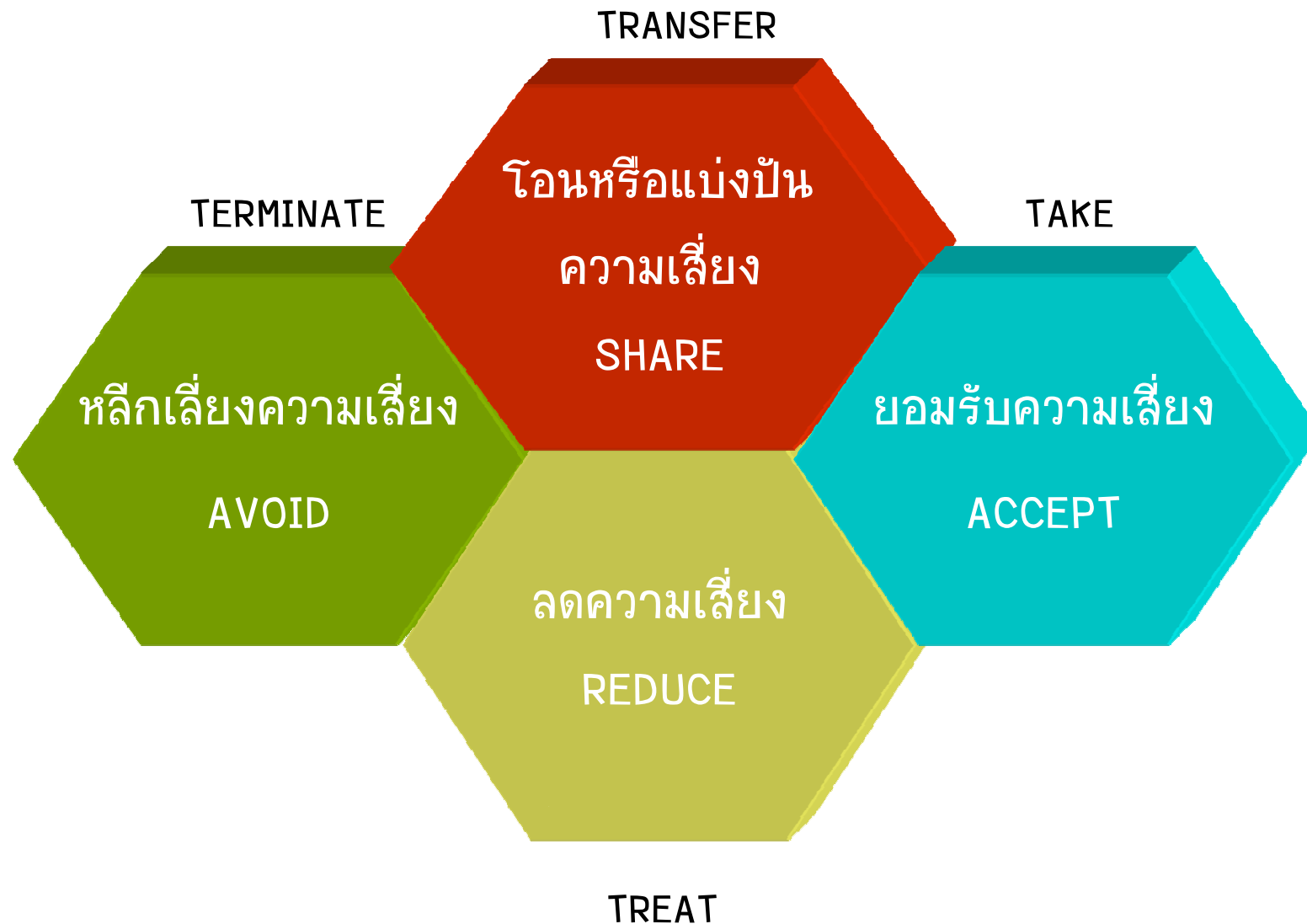
การวางแผนจัดการความเสี่ยง

เป็นการวางแผนโดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อควบคุมผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือใกล้เคียงกับเป้าหมาย

กระบวนการบริหารความเสี่ยง



### กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง



## กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง

**การยอมรับความเสี่ยง**  
(Risk Acceptance)  
ยอมรับความเสี่ยงนั้น  
ถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้น และ  
ไม่ทำอะไรก่อนที่ความ  
เสี่ยงจะเกิด

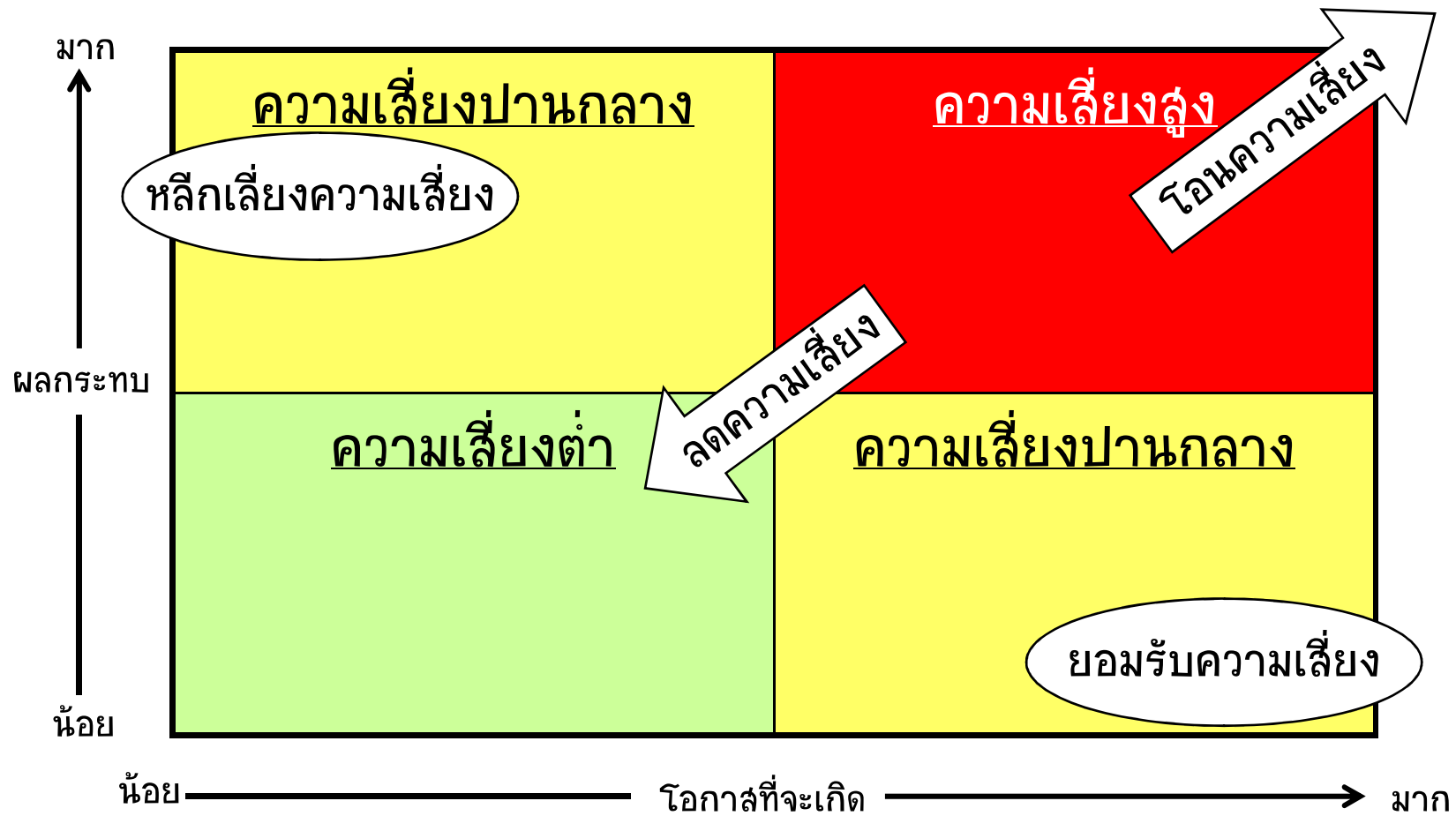
**การบรรเทาความเสี่ยง**  
(Risk Mitigation)  
การหาแนวทางในการ  
ลดระดับความรุนแรง  
ของความเสี่ยง เมื่อ  
ความเสี่ยงเกิดขึ้น

**การลดความเสี่ยง**  
(Risk Reduction)  
การลดโอกาสที่จะเกิดความ  
เสี่ยงโดยการกระทำ  
บางอย่างเพื่อป้องกันการ  
เกิดขึ้นของความเสี่ยง

**การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง**  
(Risk Avoidance)  
การหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับความ  
เสี่ยง - การหลีกเลี่ยงที่จะ  
ดำเนินการ

**การโอนความเสี่ยง**  
(Risk Transfer)  
การโอนความรับผิดชอบในการรับผิดชอบใน  
ความเสี่ยง — การจ้างผู้อื่นมาดำเนินการ  
แทน, การซื้อประกันภัย

### กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง



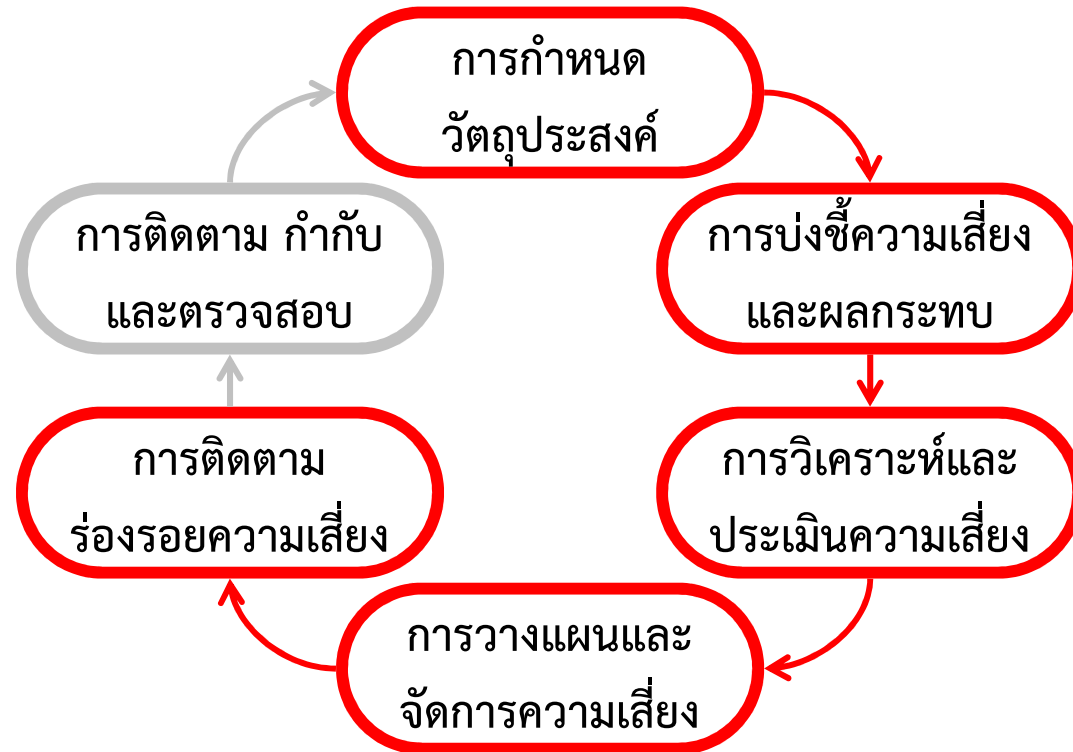


การติดตามร่องรอยความเสี่ยง

เป็นการติดตามผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยงว่าผลของการดำเนินการเป็นอย่างไร สามารถลดความไม่แน่นอน หรือ ผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ลงได้ตามที่ต้องการหรือไม่ และสามารถนำไปสู่เป้าประสงค์ได้อย่างที่ปรารถนาหรือไม่



กระบวนการบริหารความเสี่ยง

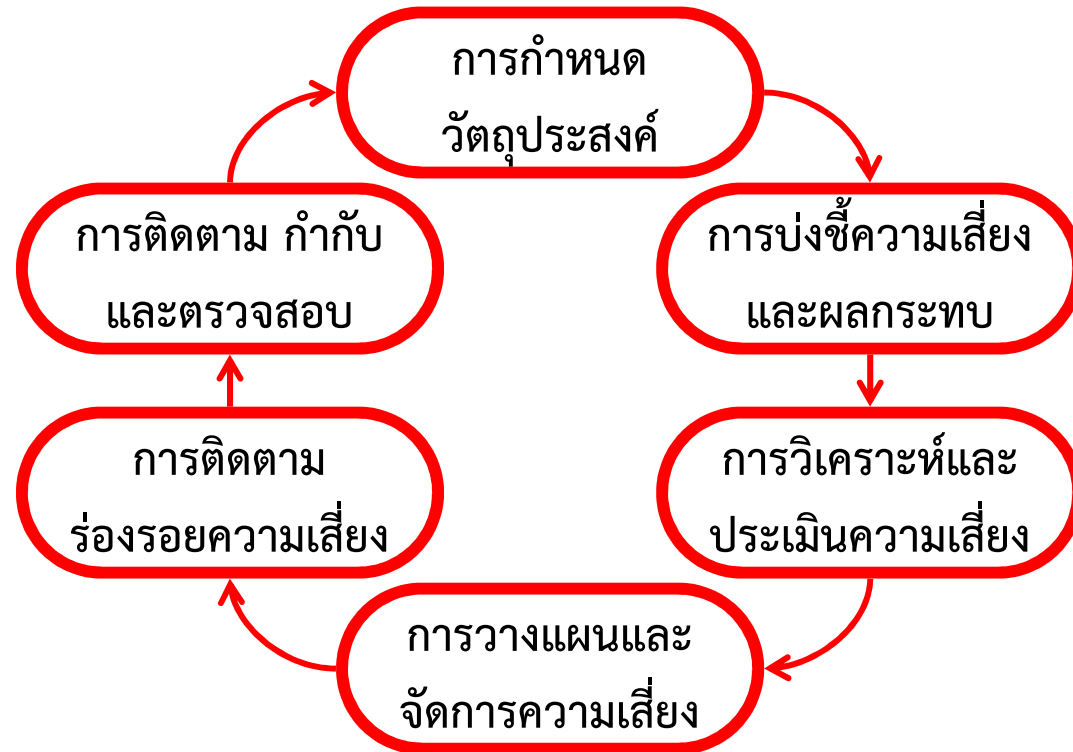


การติดตาม กำกับ และ  
ตรวจสอบ

การติดตาม กำกับ และ  
ตรวจสอบผลของการดำเนินการ  
ว่าได้มีการปฏิบัติจริงตามแผน  
หรือระยะเวลาที่กำหนดไว้  
หรือไม่ เพื่อให้ทราบปัญหาและ  
อุปสรรค จะได้แก้ไขให้ลุล่วงไป  
ได้



กระบวนการบริหารความเสี่ยง



## ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. การใช้คำนิยามความเสี่ยงเพื่อให้เป็นที่เข้าใจแบบเดียวกันและใช้ร่วมกันในองค์กร
3. การปฏิบัติตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
4. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง
7. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากร
8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง