



การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน Risk Management and Internal Audit

- อังสนา ศรีประเสริฐ
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำกลุ่มวิชาการสอบบัญชีและการตรวจสอบภายใน
- คณะบัญชี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- E-mail: angkana11@hotmail.com

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้ความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ กัน ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ ความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงรวมถึงการเลือกใช้เครื่องมือเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความเสี่ยงจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ แต่สิ่งที่เหมือนกันคือ ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะนำไปสู่ความสูญเสีย ถ้ากิจการไม่สามารถรับมือหรือบริหารจัดการได้ทัน การบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดความมั่นใจระดับหนึ่งว่า การดำเนินงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารความเสี่ยงคือการคาดการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีหลักการ และกำหนดแนวทางป้องกัน หรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ทุกส่วนในองค์กรต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี จะดำเนินการบนพื้นฐานของกิจกรรมหลักๆ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการควบคุมภายใน (Internal Control) ภาระหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการตรวจสอบภายใน คือ การประเมินและให้ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการทำงานของผู้ตรวจสอบภายในเอง ต้องมีการกำหนดแผนการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองการทำงานของผู้บริหารและเพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กร ในการหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน

Abstract

Businesses face different types of risks today. A key ingredient for successful management is knowledge of risk management, and of how to choose risk management tools to maximize efficiency. Although the type of risk will differ depending on the business, the fact is that risk means uncertainty, which can be a potential source of huge losses to the organization if they are not adequately planned for; risk management increases confidence in efficient management. Risk management, which is an integral part of the proper risk management system, is intended to predict uncertain events and select techniques to hedge or to reduce the risk. Risk Management requires efficient internal monitoring and control, and should be based on 3 main factors: risk management, internal audit, and internal control. The purpose of an internal audit is to evaluate and increase confidence due to risk management to facilitate the achieving of the organization's objectives. The auditor prepares an audit plan, including methods of risk management, in response to the management's efficient risk management requirements.

Keywords: Risk Management, Internal Audit, Internal Control

สิ่งที่กิจการทั่วไปไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในการดำเนินธุรกิจ คือ ความไม่แน่นอน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างต่อเนื่องแก่กิจการ การบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลที่ตีรวมถึงการมีหน่วยงานตรวจสอบภายในอาจไม่เพียงพอต่อการบริหารงานจึงเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารที่จำเป็นต้องบริหารจัดการภายใต้ความไม่แน่นอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ถ้าไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลกระทบที่เรียกว่า Domino Effect คือ อาจนำไปสู่ความเสี่ยง หรือ

ความเสียหายอีกอย่างหนึ่งและต่อเนื่องไปจนทำให้องค์กรเผชิญกับความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ที่เกินการแก้ไขได้ แต่กิจการสามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยการกำหนดให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยง (Risk) เป็นผลจากความไม่แน่นอนที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือความสูญเสียเปล่า เหตุการณ์จากความไม่แน่นอนนี้เมื่อเกิดขึ้นมาจะส่งผลกระทบต่อ (Effect) ในทางลบ และจะมีผลให้งานที่ทำไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ถ้าจะให้ความหมายที่เข้าใจง่าย ความเสี่ยง คือ สิ่งที่เกิดขวางภาวะคุกคามปัญหา หรืออุปสรรค (Threat) ไม่ให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

โอกาส (Opportunity) เป็นผลจากความ

ไม่แน่นอนที่ทำให้เกิดการได้เปรียบ และส่งผลในทางบวกซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

มูลเหตุแห่งความเสี่ยงอาจจะเกิดจากเหตุภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม ระบบบัญชีไม่น่าเชื่อถือ ระบบฐานข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ วัฒนธรรมภายในองค์กรไม่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น หรือเกิดจากเหตุภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน เสถียรภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย เป็นต้น

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจได้เสมอ ความเสี่ยงทางธุรกิจเป็นสิ่งใกล้ตัว และจะเกิดผลกระทบทันที หากผู้บริหารไม่สามารถเข้าใจถึงเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถดำเนินการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งองค์กรไม่ได้กำหนดแนวทางการควบคุมภายในอย่างเพียงพอที่จะป้องกัน ค้นหา และแก้ไข การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากรiskiness ถ้ามูลเหตุแห่งความเสี่ยงอยู่ในขั้นที่ส่งผลต่อความสูญเสียอย่างรุนแรง อาจทำให้ธุรกิจถึงขั้นล้มละลายได้ในที่สุด เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน เพื่อการวางแผนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ทั้งเรื่องการเงิน การบริหารความเสี่ยง และการจัดการทั่วไปที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กร

การให้ความสำคัญกับผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านที่เป็นประโยชน์และเป็นผลเสียหายต่อองค์กร จะทำให้ทราบแนวทางที่จะ

จัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ การลดความเสียหาย และความไม่แน่นอนจากผลของการปฏิบัติงานภายใต้ความไม่แน่นอนขององค์กร ผลที่ได้จะเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร กิจกรรมทุกแห่งย่อมมุ่งหวังที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการเติบโตและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง จึงควรคำนึงถึงความไม่แน่นอนหรือสิ่งไม่พึงปรารถนาที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการที่ดี กิจการควรต้องกำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพราะการบริหารความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์กรอาจไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หากปราศจากการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการบริหารจัดการที่ดีกำหนดว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบพื้นฐานที่มีส่วนสำคัญในการบริหารงาน 3 ประการ คือ

1. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
2. การควบคุมภายใน (Internal Control)
3. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางการกำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการเพื่อการป้องกันหรือลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง หรือเพื่อควบคุมให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้รับการประเมินและการควบคุมที่เป็นระบบเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)ตามแนวคิดของโคโซ (Committee of Sponsoring Organizations of

the Treadway Commission : COSO) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า “หมายถึงกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการของบริษัทผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้” (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2548)

จากกรอบความคิดของ COSO อาจกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์มาตรการ หรือเป็นการกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดความเสียหายของผลที่อาจเกิดขึ้นจากรisk รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ การดำเนินการจึงต้องทำเป็นกระบวนการทั้งระบบซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ดังนี้

1. การระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (Risk Identification)
2. การประเมินถึงความเสี่ยงทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ (Assessment of the Risks in Quantitative and Qualitative)
3. การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงรวมทั้งการวางแผนแก้ไขและป้องกันความเสี่ยง (Risks Prioritization and Response Planning)
4. การติดตามผลจากการมีแผนการป้องกัน

ความเสี่ยง (Risk Monitoring)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยพยายามลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้หรือควบคุมได้ รวมถึงสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กรเป็นสำคัญ

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การสูญเสีย ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนภาวะคุกคามที่อาจเกิด อาจเป็นผลมาจากองค์กรอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนหรืออาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ซึ่งรวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ในกิจการให้ได้มากที่สุด โดยองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง (Corporate Social Responsibility) องค์กรที่กำหนดให้นำการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร จะถือเป็นการให้หลักประกันต่อผู้มีส่วนได้เสียและผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับว่ากิจการจะสามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์ในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าการคาดการณ์ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ จะทำให้เกิดการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า เท่ากับเป็นการป้องกันหรือเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อจัดการกับผลเสียหายที่อาจจะเกิดจากความเสียหาย

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมกัน ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของบุคคลใดหรือแผนกใด ทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ บางหน่วยงานอาจถือว่าการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความสามารถ และผลการดำเนินงานของทุกคนที่มีส่วนร่วมกันภายในองค์กร

การควบคุมภายใน

คณะกรรมการพิจารณาวิธีการปฏิบัติงานสอบบัญชี (The Committee on Auditing Procedure) ของสมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย สหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountant : AICPA) ได้ศึกษาเรื่องการควบคุมภายในและได้จัดพิมพ์รายงานเรื่อง “Internal Control-Elements of a Coordinated System and It Importance to Management and the Independent Public Accountants” ในปี พ.ศ 2491 ได้ให้คำจำกัดความของการควบคุมภายใน ดังนี้ “การควบคุมภายใน คือ แผนการจัดหน่วยงาน วิธีการปฏิบัติงานที่ประสานสัมพันธ์กันและมาตรการต่างๆ ที่กิจการกำหนดขึ้นและถือปฏิบัติภายในองค์กร เพื่อปกป้องรักษาทรัพย์สินของกิจการ รวมทั้งสอบทานความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชี เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้” (จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2548: 2-1)

COSO ได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในว่า “การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ

ปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดยคณะกรรมการผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าวิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม” (จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2548: 2-3)

การควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซ (COSO) ประกอบด้วยสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน 5 ประการ คือ

- (1) สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน (Control Environment)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- (4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- (5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การควบคุมภายในถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างเครื่องมือที่แข็งแกร่งให้กับฝ่ายบริหาร ในปัจจุบันจะเน้นไปที่การประเมินตนเองเพื่อการควบคุม (Control Self Assessments) โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายตรวจสอบภายในติดตามการทำงานเป็นครั้งคราว

การตรวจสอบภายใน

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในของประเทศสหรัฐอเมริกา (Institute of Internal Auditors : IIA) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ

ภายในไว้ดังนี้ “การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุง ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และกระบวนการกำกับดูแลอย่างเป็นระเบียบ” (จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2548: 2-10)

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในภาครัฐ เมื่อมกราคม พ.ศ. 2545 ไว้ดังนี้ “การตรวจสอบภายในมีส่วนช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้โดยการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น” (จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2548: 3-11)

ลักษณะของการตรวจสอบภายใน

จากวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในตามที่กล่าวไว้ อาจจำแนกลักษณะของงานตรวจสอบภายในได้ 3 ลักษณะ คือ

- (1) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- (2) การควบคุม (Control)
- (3) ระบบการกำกับดูแล (Governance System)

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยจะช่วยลดปัญหาอุปสรรค หรือสิ่งไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดกับทรัพยากรขององค์กร

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักขององค์กร จึงต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งถือเป็นการสร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารเพื่อใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ

2. ช่วยให้พนักงานทุกระดับภายในองค์กร มีความเข้าใจในภารกิจหลักขององค์กรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดการด้วยวิธีการที่เหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ยังใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผน ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้เกิดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้บริหารมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

5. ช่วยให้การบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยได้พิจารณาถึงระดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสม

6. การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องดำเนินการโดยนำองค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 8 องค์ประกอบมาผสมผสานกับกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยต้องทำเป็นกระบวนการ หรือเป็นขั้นตอน องค์ประกอบดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการบริหารจัดการ จะเริ่มด้วยการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน นโยบายทั่วไปขององค์กร ปรัชญาของผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงจรรยาบรรณในการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย สภาพแวดล้อมภายในจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายของธุรกิจรวมถึงการระบุประเมินและกำหนดแนวทางเพื่อการจัดการกับความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จหรือบรรลุผล หรือเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ในขั้นตอนนี้ องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

คือ การรวบรวม และประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรอาจต้องเผชิญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่ร่วมกันในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งที่ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงในขั้นตอนนี้ คือ ปัจจัยเสี่ยงทุกด้านที่อาจจะเกิดขึ้น แหล่งที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และผลที่อาจเกิดขึ้น วิธีการในการระบุความเสี่ยงอาจใช้วิธีการระดมสมอง วิธีการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร หรือวิธีการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละชั้น โดยอาจมีการจำลองเหตุการณ์ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหาความเสี่ยง

ในขั้นนี้ควรเก็บรวบรวมข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในรูปจำนวนครั้งของการเกิดความเสียหาย และขนาดของความรุนแรง รวมถึงข้อมูลของการดำเนินงาน เพื่อนำมาศึกษาหาแนวทางในการลดความสูญเสีย ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ โดยมุ่งเน้นการประเมินหาโอกาส และผลกระทบเมื่อมีเหตุการณ์นั้นๆ เกิดขึ้น การประเมินจะ

เริ่มจากการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมิน เกณฑ์ที่กำหนดอาจเป็นได้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การประเมินความเสี่ยงจะเน้นความสำคัญทั้ง 2 ด้านคือ

4.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในองค์ประกอบที่ 3 มาประเมินหาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด

4.2 ผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย หากมีเหตุการณ์ที่เกิดจากความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่ามีความรุนแรงในระดับใดจากระดับความรุนแรงที่ทราบในขั้นตอนนี้จะมีการจัดลำดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง เพื่อจะนำความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ตามลำดับก่อนหลังเพื่อลดความสูญเสียขององค์กร

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือ/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการหรือตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ถ้าองค์กรต้องการจัดการกับความเสี่ยง จะเริ่มด้วยการจัดทำแผนความเสี่ยง เพื่อเป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง รวมถึงการลดความเสียหายของผลที่อาจเกิดจากความเสี่ยงในกิจกรรมที่ไม่มีการควบคุม หรือมีอยู่แต่ไม่เพียงพอจะนำมาศึกษาเพื่อวางแผนการจัดการ

ความเสี่ยงต่อไป จากทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีอยู่หลายวิธี ผู้บริหารอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือนำหลายวิธีมาผสมรวมกัน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ กัน เพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและความรุนแรงจากผลกระทบให้อยู่ในช่วงที่องค์กรยอมรับได้ นอกจากนี้ องค์กรสามารถเลือกที่จะปฏิบัติต่อผลกระทบจากความเสี่ยงได้ในลักษณะต่างๆ เช่น

- การยอมรับความเสี่ยง (Accept)
- การลดความเสี่ยง (Reduce) หรือ
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) เป็นต้น

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ ส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน การควบคุมจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงตามที่ได้วางแผนไว้ กิจกรรมการควบคุมยังทำให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ การมอบหมายบุคลากร เพื่อรับผิดชอบกิจกรรมการควบคุมโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายจะพิจารณาถึงประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดใช้อยู่ในปัจจุบัน และสามารถกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ที่สำคัญควรต้องมีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงภายในองค์กรให้ชัดเจน

เมื่อองค์กรได้ประเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุมภายในและพบว่ายังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ภายในองค์กร ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ในการตัดสินใจเลือกผู้บริหารได้พิจารณาถึง

1. พิจารณาก่อนว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือไม่

2. เปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดกับผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยง มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับสิ่งที่เสียไป

3. เมื่อเลือกกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงแล้ว ให้กำหนดวิธีการควบคุม ในแผนบริหารความเสี่ยงด้วย

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ข้อมูลสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง ทันเวลา จึงจำเป็นต้องมีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสื่อสารข้อมูลถึงกันก็ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารเช่นกัน กิจกรรมจะมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยแต่ข้อมูลไม่สามารถสื่อสารถึงกันได้ก็ไม่เกิดประโยชน์อย่างใด

8. การติดตามผลและการทบทวน (Monitoring and Review)

ภายหลังได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ดำเนินการตามแผนแล้วบรรลุผลสำเร็จทำให้เกิดประสิทธิภาพผู้บริหารจำเป็นต้องมีการติดตามผลซึ่งจะเป็นทั้งการประเมินคุณภาพ และติดตามความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ใช้อยู่ว่ามีหรือไม่ รวมทั้งเป็นการตรวจสอบกิจกรรมการควบคุมที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น

การติดตามผลจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้มีความเหมาะสม และมีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ได้ทุกระดับภายในองค์กร การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. เป็นการติดตามเป็นครั้งๆ ตามรอบระยะเวลา หรือ

2. เป็นการติดตามอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารความเสี่ยงได้อย่างทันที นอกจากนี้ องค์กรควรกำหนดให้มีการจัดทำรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกล่าวได้ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและถือเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์กรประกอบทั้งหมดข้างต้นจะมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามขนาดและลักษณะของธุรกิจ ไม่อาจกล่าวได้ว่าองค์กรขนาดเล็กจะมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่แต่ขึ้นอยู่กับบทบาทและการทำหน้าที่ของผู้บริหารที่จะให้ความสำคัญและประสานองค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน (Risk Management and Internal Audit)

จากความหมายของ การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายในถือเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน เพราะ

นอกจากการตรวจสอบภายในจะมีหน้าที่ในการประเมินและให้ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารความเสี่ยงแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในเองต้องระลึกอยู่เสมอว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หรือช่วยบรรเทาภาวะวิกฤติที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ การปฏิบัติงานอย่างหนึ่งของผู้ตรวจสอบภายใน คือ การประเมินระบบการบริหารงานภายในรวมถึงระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบ เพื่อเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในการกำหนดแนวทางการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ขณะเดียวกันการบริหารความเสี่ยงจะเป็นการกำหนดวิธีการที่จะรับมือกับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายที่สำคัญของงานตรวจสอบภายในอย่างหนึ่ง คือ การให้ความเห็นต่อผู้บริหารว่าระบบการควบคุมภายใน การกำกับดูแล รวมถึงระบบการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเพียงพอและเหมาะสมที่จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างสมเหตุสมผล ขอบเขตของงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การปฏิบัติตามแผนรวมถึงการควบคุมและติดตามเพื่อการประเมินผลงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องแสดงให้เห็นว่าได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากลที่ยอมรับทั่วไป เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรว่า งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้กำหนดแผนงานตรวจสอบ (Audit Plan) แล้ว เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องกำหนดแผนภายใต้วิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

ซึ่งการประเมินความเสี่ยงต้องทำให้ครอบคลุมทุกกระบวนการของงานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่เริ่มต้นกำหนดเป้าหมายจนถึงการติดตามผลการตรวจสอบ หากผู้ตรวจสอบภายในทำงานโดยไม่คำนึงถึงหลักการบริหารความเสี่ยง อาจส่งผลให้งานตรวจสอบภายในไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร และไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับขององค์กรได้ แต่จะกลายเป็นเพียงผู้ติดตามและแจ้งความบกพร่องของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งถือเป็นการติดตามเพื่อจับผิด เพื่อสร้างผลงานให้ตัวเองเท่านั้น ผู้ตรวจสอบภายในต้องเข้าใจว่างานตรวจสอบภายในไม่เพียงมุ่งเน้นที่การตรวจสอบเอกสารว่ามีการอนุมัติถูกต้อง มีการจัดเก็บเอกสารที่สมบูรณ์ แต่งานตรวจสอบภายในต้องมุ่งเน้นที่การตรวจสอบไปที่การประเมินระบบงานว่ามีความเหมาะสมต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งการค้นหาว่าอะไรเป็นอุปสรรคหรือปัญหาสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ซึ่งหมายถึงการเข้าถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร และการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีและประสิทธิภาพต่อไป เพื่อตอบสนองสิ่งดังกล่าวผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องทำการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยหรือเหตุการณ์ใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อให้งานตรวจสอบภายในไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

จากลักษณะของการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าเป็นความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องที่ไม่อาจแยกจากกันได้ นอกจากการตรวจสอบภายในภายใต้หลักการบริหารความเสี่ยงแล้ว

ผู้ตรวจสอบภายในจะมีส่วนช่วยในการวิเคราะห์หาความเสี่ยงเพื่อให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทางแก้ไขหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย จึงสรุปได้ว่า ผู้ตรวจสอบภายในที่จะประสบผลสำเร็จในงานที่รับผิดชอบนั้น นอกจากต้องมีความรู้เรื่องการตรวจสอบภายในอย่างมืออาชีพแล้ว ต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร เพื่อช่วยให้งานตรวจสอบภายในรวมถึงการควบคุมภายในประสบผลสำเร็จและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บรรณานุกรม

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. 2551. เอกสารประกอบการสอน **Risk Management**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร. 2548. **การตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน**. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
เจษฎา ช.เจริญยิ่ง. 2552. **การบริหารความเสี่ยงในงานตรวจสอบภายใน** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.set.or.th/th/index.html>

ชฎาภรณ์ ช่างคลัง. 2549. **การบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.google.co.th/>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง **“Enterprise Risk Management. แนวปฏิบัติและการนำไปใช้.”** กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. 2548. **แนวทางการบริหารความเสี่ยง** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: http://kromchol.rid.go.th/internal/InternalAudit/risk%20man/RM__SET__Edition2__Thai__Final.pdf

วีรวุฒ มาฆะศิริานนท์ และณัฐยา สินตระการผล. 2550. **รู้ทันความเสี่ยง : Risk Intelligence**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สงวน ช่างฉัตร. 2549. **การบริหารความเสี่ยงของโครงการ**. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

สุรพงศ์ มาลี. 2550. **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.



Asst. Prof. Angsana Sriprasert is an Assistant Professor in the School of Accountancy, University of the Thai Chamber of Commerce (UTCC), Thailand. She received her Master in Business Administration Degree from Ball State University, U.S.A. Her research interests are ERM and Internal Audit.