

การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาปรับใช้
ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Application of COSO ERM Risk Management Concepts
to Chiang Rai Rajabhat University.

สมฤทธิ เศรษฐาทรัพย์*

Somrit Setthasap

นวลนภา จุลสุทธิ**

Nualnapa Chullasutti

ผู้ประพันธ์บรรณกิจ: สมฤทธิ เศรษฐาทรัพย์ อีเมล: 678970004@crru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ มุ่งนำเสนอแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM ที่มีความสำคัญในการประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากในปัจจุบันเกิดความไม่แน่นอนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้านที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งที่มาจากทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น ปัญหาในด้านของการบริหารจัดการภายในองค์กร ปัญหาในด้านของการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ปัญหาในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าในทิศทางหนึ่ง การนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงมีความสำคัญ โดยกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM ได้รับการพัฒนาโดยคณะทำงาน COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และ 8 ขั้นตอน เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ของประเทศไทยได้นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้งในส่วนภาครัฐและเอกชน รวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายก็เช่นกัน ได้นำกรอบแนวคิดการบริหาร

* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Master's degree student, Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University

** อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Lecturer, Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University

Received: July 4, 2025 Revised: September 4, 2025 Accepted: September 30, 2025

ความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาประยุกต์และปรับใช้ภายในองค์กร เพื่อลดผลกระทบและสร้างความเสียหายจากความเสี่ยงที่ต่อมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังช่วยยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง ด้านวิชาการและงานวิจัย ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, COSO ERM

Abstract

This academic article aims to present the concepts and principles of risk management based on the COSO ERM framework, which is important for organizational application. Nowadays, rapid changes and uncertainties in various aspects give rise to risks that can significantly impact and cause damage to organizations, stemming from both internal and external factors. These risks lead to managerial challenges within organizations, such as issues related to internal management, increasing competition, as well as economic, political, and social problems—all of which inevitably affect organizations in one way or another. Therefore, applying risk management principles under the COSO ERM framework is essential. The COSO ERM framework was developed by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) and consists of five components and eight processes, designed to enable organizations to manage risks effectively under uncertain circumstances. At present, many organizations in Thailand, both in the public and private sectors, have applied this framework. Chiang Rai Rajabhat University has also adopted and adapted the COSO ERM framework within the institution to reduce the impacts and potential damages caused by risks. Moreover, it enhances the efficiency of organizational management in several areas, including the Integrity and Transparency Assessment (ITA) of public agencies, institutional reputation and image, academic and research performance, teaching and learning, and administrative operations. Ultimately, this approach strengthens competitiveness and guides the organization toward sustainable success.

Keywords: COSO ERM, Risk Management

บทนำ

ในสภาวะปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านที่ดี และด้านที่เป็นด้านลบที่ส่งผลทำให้เกิดสภาพแวดล้อมภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในด้านต่าง ๆ จนทำให้บางครั้งก่อให้เกิดวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งที่มาจากวิกฤตในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมเกิดความไม่แน่นอนเกิดขึ้นกับองค์กร เกิดปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และบางครั้งองค์กรไม่ได้วางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดผลกระทบและสร้างความเสียหายต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบและสร้างความเสียหายต่อองค์กร คือ ความเสี่ยง (Risk) ที่เกิดจากสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่สร้างความเสียหายต่อองค์กร จนบางครั้งทำให้เกิดวิกฤตเกิดขึ้นกับองค์กรทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรเกิดปัญหาและไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาองค์กรหลายแห่งไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยง (Risk) ที่มากพออย่างชัดเจน จนทำให้บางครั้งไม่ได้มีการวางแผนเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร ไม่มีการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ภายในองค์กร เพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กร ด้วยเหตุนี้หลายองค์กรจึงได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังเช่น ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่มาจากวิกฤตทางเศรษฐกิจ ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงจากผลกระทบของการเกิดโรคระบาดโควิด 19 หรือความเสี่ยงที่เกิดจากความขัดแย้งทางการเมือง เป็นต้น ความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายใน อาทิ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลที่ขาดทักษะรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การขาดสภาพคล่องทางการเงินภายในองค์กร ความเสี่ยงด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ไม่รองรับและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นต้น ทำให้เกิดผลกระทบและสร้างความเสียหายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เกิดสภาวะความไม่แน่นอนเกิดขึ้นภายในองค์กรและไม่สามารถบริหารและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการนำมาบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อลดมูลเหตุและลดปัจจัยที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ร่วมกันมีการประเมินสถานการณ์เพื่อป้องกันและจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่นิยมอย่างแพร่หลายทั้งในระดับนานาชาติและประเทศไทยนั้น คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามหลัก COSO ERM โดยในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547

คณะทำงานที่ชื่อว่าโคโซ COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ได้ออกแบบกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Integrated Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005) ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำหลักของการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรของตน เพื่อลดผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดจากความเสียหายให้ลดน้อยลง และควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาพัฒนา ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาวเกิดความมั่นคงอย่างยั่งยืน

จากที่กล่าวมาข้างต้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่จะช่วยลดมูลเหตุ หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นภายในองค์กรและลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร การนำหลักการบริหารความเสี่ยง COSO ERM ไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ภายในองค์กรจะช่วยให้ลดผลกระทบและปัญหาต่าง ๆ จากความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ กำกับติดตามได้ ตรวจสอบได้ และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานให้กับองค์กร

ความเป็นมาและกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ COSO ERM (Enterprise Risk Management Integrated Framework)

ความเป็นมาของแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการพัฒนากรอบแนวคิดที่ต่อยอดมาจากกรอบของการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework) โดยมีการประกาศใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2004 โดยคณะทำงานที่ชื่อว่าโคโซ COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของ ERM ว่าหมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง (สภานิติบัญญัติ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2565) โดยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่เรียกว่า (COSO ERM) และเริ่มนำหลักแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM ไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาและภายหลังได้มีการปรับปรุงใหม่ในปี ค.ศ. 2017 เพื่อให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจและการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ซึ่งกรอบการทำงานนี้ได้รับการพัฒนาโดยกลุ่มองค์กรที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง ได้แก่

- 1) AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)
- 2) IIA (Institute of Internal Auditors)
- 3) FEI (Financial Executives International)
- 4) AAA (American Accounting Association)

5)IMA (Institute of Management Accountants) (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO,2017) โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกประเภทขององค์กรทั้งในส่วนองภาครัฐและภาคเอกชน

1. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามหลัก COSO ERM 2004 คณะทำงาน COSO ได้แบ่งกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก และ 8 ขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2004

โดยคณะทำงาน COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ได้พัฒนากรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO Enterprise Risk Management หรือ COSO ERM 2004) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่คำนึงถึงการบูรณาการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร กรรมการบริหาร และบุคลากร ให้มีส่วนร่วมในการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (อรรถน์ คงทอง และคณะ,2567) พร้อมทั้งมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อระบุ ประเมิน จัดการ ติดตามและสื่อสารความเสี่ยง ซึ่งเป็นแนวทางที่องค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าการรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง โดยกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามหลัก COSO ERM 2004 (COSO Enterprise Risk Management) มีกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรดังนี้

1.1 การกำหนดบริบทขององค์กร (Governance and Culture) คือ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมายและการกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการกำหนดบริบทขององค์กร จะต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายใน เช่น กฎหมายใหม่ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง สภาวะเศรษฐกิจ และการรับรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

1.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ ในการประเมินความเสี่ยงองค์กรต้องสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากภายนอกหรือภายใน เช่น ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย ความเสี่ยงจากการดำเนินการของคู่แข่ง หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในกระบวนการภายในที่ไม่สมบูรณ์

1.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) คือ เมื่อมีการประเมินความเสี่ยงแล้วองค์กรจะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การลดผลกระทบ (Mitigation) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือการยอมรับความเสี่ยง

(Acceptance) ขึ้นอยู่กับระดับของความเสี่ยงและเป้าหมายขององค์กร

1.4 การควบคุมและการตรวจสอบ (Control Activities) คือ การกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรต้องสร้างระบบการควบคุมภายในที่สามารถตรวจสอบการดำเนินงานและความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจน การแบ่งแยกหน้าที่และการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยในการควบคุมความเสี่ยง

1.5 การสื่อสารและการติดตามผล (Information and Communication) คือ การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและการดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรต้องมีความโปร่งใสและมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารนี้จะช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้าใจถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ โดยมีระบบการรายงานที่สามารถตรวจสอบผลการดำเนินการได้

นอกจากนั้นแล้ว การบริหารความเสี่ยงตามหลักแนวคิด COSO ERM 2004 ยังได้แบ่งขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 8 ขั้นตอนได้แก่ 1) **Internal Environment** (สภาพแวดล้อมภายใน) 2) **Objective Setting** (การกำหนดวัตถุประสงค์) 3) **Event Identification** (การระบุเหตุการณ์) 4) **Risk Assessment** (การประเมินความเสี่ยง) 5) **Risk Response** (การตอบสนองต่อความเสี่ยง) 6) **Control Activities** (กิจกรรมควบคุม) 7) **Information & Communication** (ข้อมูลและการสื่อสาร) 8) **Monitoring** (การติดตามและตรวจสอบ) (Institute of Risk Management, 2017)

2. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO ERM 2017 ที่ได้รับการพัฒนาจากกรอบแนวคิดเดิม 2004 ได้มีการปรับปรุงเพื่อให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน โดยมีการพัฒนากรอบแนวคิดและปรับปรุงให้มีความทันสมัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก

นอกจากกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2004 ที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของภาคเอกชนและภาครัฐได้นำไปเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรของตน คณะทำงาน COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ได้พัฒนากรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนที่เป็นสาเหตุให้เกิดทั้งความเสี่ยงและโอกาสต่อองค์กร ดังนั้น COSO จึงได้มีการทบทวนและปรับปรุงพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากยิ่งขึ้น จนกลายมาเป็น COSO ERM 2017 ภายใต้ชื่อกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร – การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance Framework) (ณัฐชากร เวชศรี และสภา ทองคง, 2565) โดยมีกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017

ดังนี้

2.1 Governance and Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์การ) คือ องค์การมีการสร้างโครงสร้างการกำกับดูแลที่เหมาะสม เกิดกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นเรื่องการสร้างจริยธรรมและความซื่อสัตย์ในองค์การ มีกระบวนการในการสรรหา พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน

2.2 Strategy and Objective-Setting (กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์) คือ องค์การมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในบริบทของกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.3 Performance (การดำเนินงานและผลการดำเนินงาน) คือ องค์การได้ดำเนินการระบุประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อหาแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงตามกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์การ และติดตามผลการดำเนินงานและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องต่อการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม

2.4 Review and Revision (การทบทวนและปรับปรุง) คือ องค์การได้ดำเนินการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การ มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5 Information, Communication, and Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) คือ องค์การมีการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ มาสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง สร้างกระบวนการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์การ ดำเนินการรายงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และร่วมกันพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การ

3. การนำหลักแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย

การนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามตามหลักแนวคิด COSO ERM มาใช้ในประเทศไทยครั้งแรกในปี 2545 โดยเริ่มต้นจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มีชื่อย่อว่า (ก.ล.ต.) ได้กำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้กลุ่มตลาดหลักทรัพย์ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมภายในที่ดี เสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เกี่ยวข้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับตลาดหลักทรัพย์อื่นในภูมิภาคและของโลก (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2567) และในปีต่อมาธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้สถาบันการเงินต้องมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล เช่น

มาตรฐานสำหรับสถาบันการเงินของโลก (Basel III) ซึ่งสถาบันการเงินต่าง ๆ ของประเทศได้ดำเนินการตามมาตรฐานที่กำหนด พร้อมทั้งให้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลักแนวคิด COSO ERM มาปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และนอกจากนั้นแล้วหน่วยงานของรัฐหลายแห่งได้นำหลักแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลักแนวคิด COSO ERM มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานของรัฐ โดยนำมาเป็นแนวทางในการปรับใช้ภายในหน่วยงาน เพื่อลดและป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบภายใต้แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ.2561 - 2580) ที่ได้กำหนดให้มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2567) และกระทรวงการคลังได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานราชการที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยง นอกจากนั้นแล้วคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องมีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานของตนให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือของการรายงานทางการเงินที่เพิ่มขึ้น การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง (เชมชนิชฐ์ แสนะนันท์, 2558) และเกิดความโปร่งใสและลดการทุจริตภายในองค์กร สร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน

4. การนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาประยุกต์ใช้ในระดับมหาวิทยาลัย

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของประเทศไทยได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลักแนวคิด COSO ERM มาประยุกต์ใช้ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบและสร้างความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เกิดความโปร่งใสในการบริหารงานและป้องกันการทุจริตในมหาวิทยาลัย เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในในด้านต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัย ช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อมหาวิทยาลัย อีกทั้งเป็นการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานส่วนกลางของภาครัฐกำหนดให้ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (Good Governance : GG) มุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล จะช่วยลดความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลได้ (สุกัลณ์ จงรักษ์, 2562) ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เป็นต้น การนำหลักแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาบริหารงานในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM (Enterprise Risk Management) ที่นำมาบูรณาการในการประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เนื่องจากในปัจจุบันเกิดความไม่แน่นอนและภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้านที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหาย จากความเสี่ยงทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น ปัญหาในด้านของผู้เรียนที่ลดลงไปจากเดิม ปัญหาในการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาในด้านของต้นทุนการบริหารจัดการภายในองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งปัญหาที่มีจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง ที่ล้วนส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรร่วมกันภายใต้บริบทขององค์กร

ดังนั้นแล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายจึงได้นำหลักแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายในการนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาบูรณาการในการบริหารงานภายในองค์กร ช่วยให้เตรียมยกระดับ Ranking ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เช่น การจัดอันดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ยกระดับในด้านการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการและงานวิจัย ด้านการเรียนการสอน และคุณภาพบัณฑิต ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงิน และสร้างภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 8 ขั้นตอนตามหลักแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM ซึ่งมีความแตกต่างกับแนวปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยนำมาประยุกต์ใช้ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายมีการมุ่งเน้นการนำหลักการประยุกต์ใช้ให้เกิดความหลากหลายในองค์กรที่มากยิ่งขึ้น ไม่เฉพาะเจาะจงในแต่ละระดับมหาวิทยาลัยแต่ยังมุ่งเน้นนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติให้กับทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับคณะและหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน ลดความเสียหาย ความสูญเสียและการไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นแนวทางในการวางแผนป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับหน่วยงาน

ซึ่งจากการนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM มาปรับใช้ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในทุก ๆ ปีงบประมาณที่ผ่านมาพบว่าทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะและระดับหน่วยงาน มีการทำงานที่เป็นแบบแผนมากยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ตามที่หน่วยงาน

ส่วนกลางกำหนด การจัดอันดับ Ranking ในด้านการจัดอันดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ได้รับการจัดอันดับผลการประเมินมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับ ที่ดีและผ่านการประเมิน มีหลักธรรมาภิบาลภายในองค์กร มีภาพลักษณ์ชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส ในองค์กรที่มากขึ้น อีกทั้ง มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะและระดับ หลักสูตรอยู่ในระดับดีและดีมาก ซึ่งสะท้อนคุณภาพทางด้านวิชาการและงานวิจัย ด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จากการนำหลักแนวคิดการบริหารความเสี่ยง ตามหลัก COSO ERM มาปรับใช้ และสภาพปัญหาของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในทุกระดับ ลดลงจากเดิม ช่วยในการยกระดับการดำเนินงานในการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างปัจจัย ที่จะทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหาร ความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้หลักการบริหาร จัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ชยาภา อัดชู, 2557) อีกทั้งยังสามารถนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการวางแผนการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ปรับปรุงคุณภาพในการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยให้ความสำคัญ กับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ อันจะเป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมาย โดยใช้กลไกการมีส่วนร่วม นอกจากนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงยังถือเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์การเกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่ง ว่าการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ศรี และคณะ, 2562)

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำมาบูรณาการ ประยุกต์และปรับใช้ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยในการยกระดับ คุณภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร ด้วยแนวทางการนำกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน ให้เกิดความเหมาะสม โดยใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยง ตามหลัก COSO ERM ทั้ง 5 องค์ประกอบ 8 ขั้นตอน ควบคู่กับการบริหารงานทำให้เกิดประสิทธิภาพ อย่างสูงสุดเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการในทุกระดับแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้บุคลากรทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยเกิดความตระหนักและให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม ในการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน วางแผนป้องกันและลดความเสี่ยง สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างรอบด้าน ลดความเสียหายและการสูญเสียในด้าน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

เพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน ซึ่งจากการนำหลักแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM ไปประยุกต์ใช้ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พบว่าช่วยยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในด้านการจัดอันดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสในองค์กร ด้านวิชาการและงานวิจัย ด้านการเรียนการสอน คุณภาพของบัณฑิตด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงตามกรอบทิศทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ช่วยยกระดับการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อการบริหารงานในระยะยาวต่อไป

บรรณานุกรม

- เชมชนิษฐ์ แสนะนันท์. (2558). การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศด้วยระบบบริหารความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับอุดมศึกษา. *วารสารวิจัย มสธ SDU Research Journal*, 11(1), 75-92.
- ชยาภา อัดชู. (2557). การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. *วารสารจันทรเกษมสาร*, 20(39), 49-57.
- ณัฐชากร เวชศรี, และ สุภา ทองคง. (2565). การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำบัญชีของสำนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 10(2), 43 – 52.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566). *นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร*. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ศรี. (2562). ความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยง ตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 กรณีศึกษาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส่วนกลาง). *วารสารสภาวิชาชีพบัญชี*, 1(3), 24-43.
- สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์. (2565). *การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)*. แอคทีฟพรีนซ์.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2567). *คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567*. สำนักงาน.

สุภลักษณ์ จงรักษ์. (2562). การบริหารความเสี่ยง เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม. **วารสารวิทยาการจัดการ
ปริทัศน์**, 21(1), 155 – 164.

อรรถจน์ คงทอง, กิตตินันท์ ทิพย์แก้ว, และ ยุทธศาสตร์ นน่อแก้ว. (2567). การพัฒนาแนวคิดการบริหาร
ความเสี่ยงในองค์กรเชิงบูรณาการ. **วารสารบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย**. 7(1),
45-63.

Beasley, M., Clune, R., & Hermanson, D. (2005). Enterprise risk management: An empirical
analysis of factors associated with the extent of implementation. **Journal of
Accounting and Public Policy**, 24(6), 521-531.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). (2020).
Compliance Risk Management: Applying The COSO ERM Framework. 2

Institute of Risk Management, (2017). From the cube to the rainbow double helix:
a risk practitioner's guide to the COSO ERM Frameworks. 11