



ที่ปรึกษา: ระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงนิเวศน์
Enterprise risk management Ecosystem

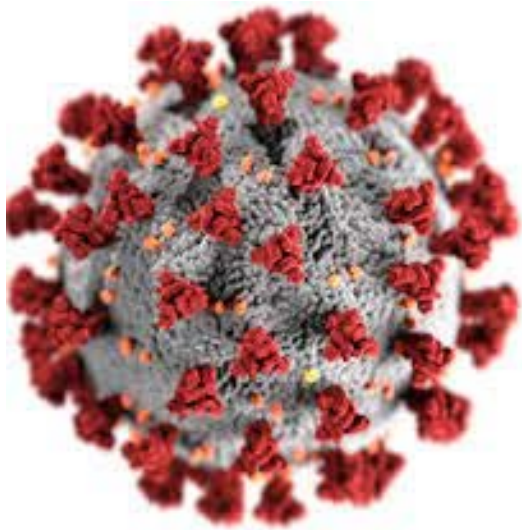
ERM & BCM CONSULTING

Dr. Patipan Lim

ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง การจัดการวิกฤตและการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ

Certified by COSO ERM, ISO 22301

ในช่วงปี 2020-2021 เป็นช่วงปีที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า ทุกองค์กร/
บริษัท ถูกจู่โจมอย่างหนัก จากสถานการณ์การระบาดหนัก จน
กลายเป็นวิกฤตระดับโลก (Global Crisis) ที่เราเรียกว่า
“COVID-19” แต่ก็ยังมีกลุ่มธุรกิจที่ยังคงสร้างโอกาสได้ซึ่งเป็น
กลุ่มธุรกิจที่เน้น Online Platform



ความเสี่ยงที่เกิดจากไวรัสร้าย

กลับกลายเป็นโอกาสให้กับกลุ่มธุรกิจที่สร้าง Platform

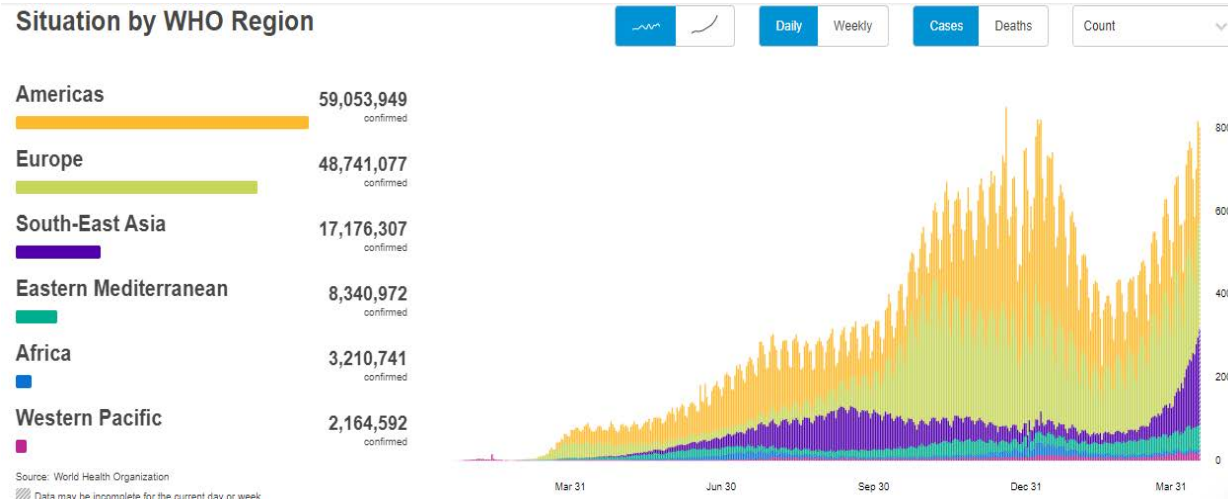


สื่อการเรียนรู้ online (E learning) เติบโตและ Disrupt สถาบันการศึกษา



ธุรกิจ Delivery มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดจากสถานการณ์ Social Distancing จึงส่งผลให้ธุรกิจที่ปล่อยสินเชื่อบนการออกรถยนต์มอเตอร์ไซด์เติบโตไปตามกัน

ในขณะที่กลุ่มธุรกิจ Online Platform สร้างโอกาสได้ สถานการณ์เดียวกันกลับสร้างความเสี่ยงต่อกลุ่มธุรกิจอื่นมาก



143,414 บริษัท

ประมาณ 30% ได้รับผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน จากสถานการณ์ COVID-19 (อ้างอิง ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีฯ) จนเกิดเป็นความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน

กลุ่มที่ได้รับผลกระทบในเชิงธุรกิจและบุคลากรมากที่สุดคือ กลุ่มธุรกิจบันเทิง การท่องเที่ยว ร้านอาหาร โรงแรม ธุรกิจบริการอื่นๆ ซึ่งธุรกิจกลุ่มเหล่านี้ เคยมีผลถึง 10% ต่อการเติบโต GDP ของประเทศ

1.8 ล้านคน

แรงงานไทย ที่ถูกตัดเงินเดือนและได้รับผลกระทบต่อความเป็นอยู่ (อ้างอิง ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีฯ)

บริษัทที่สร้างกำไรอย่างต่อเนื่องเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอในการรับมือกับสถานการณ์ในอนาคต สมรรถนะขององค์กรที่สามารถ 1) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งรับมือกับโอกาสใหม่ๆ ที่มาจากความเสี่ยง 2) มีความยั่งยืนและยืดหยุ่น (Sustainability & Resilience) ด้วยระบบบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่

การบริหารความเสี่ยงองค์กร 3 ยุค

เน้นการพัฒนากลไกการกำกับความเสี่ยงที่ถูกขับเคลื่อนจากวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนการผู้นำและ Board of Director จนสามารถสร้างระบบ ERM ที่ 1) เน้นการสร้างโอกาสจากความเสี่ง 2) transform องค์กรที่เน้นความยั่งยืนและยืดหยุ่น (Sustainability & Resilience)



เน้นเรื่องการจัดการวิกฤตการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งในปัจจุบันนี้ผู้บริหารเริ่มให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยกระตุ้น เช่นสถานการณ์ COVID-19 เริ่มทุ่มทรัพยากรในการจัดตั้งระบบการกำกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Governance)



พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเพียงเพื่อแค่ให้มีนำส่ง Regulator ไม่เน้นการสร้างระบบไม่ทุ่มทรัพยากร หรือสร้างกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างจริงจัง ตลอดจนการไม่ให้ความสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงจากผู้บริหาร

70%

- Internal control is a process, effected by an entity board of directors, management and other personnel, design to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting and compliance.



Internal Control Framework (2003)

- Therefore, ERM covers all objective setting including strategic objective while internal control leaves it and focusing on only an operations. ERM 2004 tried to rectify the SI-LO of traditional RM with the integration of such three dimesions.



Enterprise Risk Management Framework (2004)

- The latest version of COSO is COSO ERM 2017 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT INTEGRATING WITH STRATEGY AND PERFORMANCE”



Enterprise Risk Management Framework (2017)

Reference : <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

จากงานวิจัยพบว่า กว่าร้อยละ 70% บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทยเลือกใช้มาตรฐานสากลด้านการบริหารความเสี่ยงด้วยกรอบสากลระดับโลกมีชื่อว่า “The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management (ERM)” ด้วยสาเหตุหลากหลายประการ เช่น

- COSO เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เน้น Top-Down Approach ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ไม่ใช่เน้นเพียงแค่ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
- COSO เน้นการพัฒนาที่วัฒนธรรมและกลไกการกำกับความเสี่ยง (Culture and Governance) แทนที่จะเน้นเพียงแค่กระบวนการด้านความเสี่ยงเพียงอย่างเดียว

ปัญหาที่พบจากการให้คำปรึกษาการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

ในช่วงที่ทีมที่ปรึกษายังพัฒนาระบบอยู่องค์กรมีความตื่นตัว และเมื่อโครงการเสร็จส่งมอบงานโดยทีมที่ปรึกษาระบบไม่ได้รับการพัฒนาต่อ

พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในลักษณะเอกสาร ไม่เน้นการสร้างระบบ

เมื่อระบบบริหารความเสี่ยงถูกสร้างและพัฒนาโดยทีมที่ปรึกษา แต่องค์กรไม่พัฒนาสมรรถนะหรือบุคลากรที่จะมาเรียนรู้งานต่อภายหลังเสร็จสิ้นโครงการของทีมที่ปรึกษา

Enterprise Risk Management (ERM) Ecosystem

ทีมงานได้รวบรวมปัญหาที่พบจากการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในหลากหลายอุตสาหกรรม และขนานไปกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM 2017 และมั่นใจว่าการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้สำเร็จนั้น ต้องเกิดจากการมีระบบนิเวศของการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบไป 3 Phase การดำเนินงานดังนี้

Phase 1

ERM Culture and Mindset

Phase นี้ที่เกี่ยวข้องกับการร่างนโยบาย คู่มือ การจัดอบรม Workshop การกำหนดระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตลอดจนการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ใส่ใจต่อ ความเสี่ยง

Phase 2

ERM Implementation/Processes

การเข้าสัมภาษณ์หน่วยงาน Risk Owner เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และเข้าสู่ กระบวนการบริหารความเสี่ยงครบ กระบวนการ

Phase 3

ERM Report

คือการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง 2 ฉบับคือ 1) ฉบับเต็มใช้ในองค์กร 2) ฉบับนำบรรจุลงในรายงานประจำปี

Dr. Patipan Lim



Ph.D. Doctor of Philosophy in Development Administration (International Program)
National Institute of Development Administration (NIDA), Bangkok Thailand



BOD: Advisor, Risk Management Board, King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT)
Independent Director, Next Capital: PCL.



Consulting: Advanced Diagnostic Imaging Center-RAMATHIBOD
Praram 9 Hospital, PCL.



Current Position: Associate Dean for Planning and Quality Assurance
Lecturer, King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT)- Graduate
School of Management and Innovation (GMI)

Experience Sectors

Banking Industry
Telecommunication
Healthcare

Areas of Expertise

Enterprise Risk Management
Business Continuity & Crisis Management
Working in Turbulent Environment
Statistics and Data Analysis



Certificate of Educational Achievement

This certifies that

Dr. Patipan SaeLim

has successfully completed the requirements for the

COSO Enterprise Risk Management Certificate Program

Issued 4/19/2021



Paul Sobel, COSO Chairman



อ้างอิง

1. Sae-Lim, P. and Tulyanitikul, B. (in press). “Longevity Risk Mitigation and Its Determinants: Empirical Study of Thai Society”, Humanities, Arts and Social Sciences Studies.
2. Sae-Lim, P. and Jermsittiparsert, K. (2019). “Is the Fourth Industrial Revolution a Panacea? Risks toward the Fourth Industrial Revolution: Evidence in the Thai Economy”, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol.5, No.2, pp.732-752.
3. Sae-Lim, P. and Pathranarakul, P. (2018). “Risk Management and Organizational Adaptability Strategic Framework for Corporate Crisis Recovery: The Study of Oil and Gas Industry”, *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 7, No. 2, pp.112-130.
4. Sae-Lim, P. (2020). “Implications of Global Risks to ASEAN Development”, *Chiang Mai University Journal of Economics (CMJE)*, Vol.24, No.1, pp.1-20.
5. Sae-Lim, P. (2019). “Leadership Competencies in Turbulent Environment”, *Journal of MUC Peace Studies*, Vol.7, No.6, pp.1525-1540.
6. Sae-Lim, P. (2019). “Enterprise Risk Management (ERM) as a Strategic tool: The Empirical Study in Thai Listed Companies”. *Journal of Public and Private Management*. Vol.26, No.2, pp. 89-118.
7. Sae-Lim, P. (2015). “Critical Success Factors in Enterprise Risk Management”, *Mahidol R2R E Journal*. Vol.2, No.2, pp.1-15.
8. Sae-Lim, P. (2018). “Structural Model of Opportunity Management (OM) towards Corporate Governance (CG) and Enterprise Risk Management (ERM)”, *International Conference on Applied Statistics (ICAS)*, October 24-26, 2018, Prince of Songkla University Publishing House, Bangkok, pp. 30-34.
9. Sae-Lim, P. (2017). “Implementing Enterprise Risk Management (ERM) Under Contingency and Institutional Theory: Preliminary study of Listed Companies in Thailand”, *Korean Association of Public Administration (KAPA 21.)*, Chonbuk National University Publishing House, Korea, pp.1-22.