



# คู่มือบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ



ฉบับทบทวนประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

## คำนำ

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ โดยใช้แนวทางของ COSO ERM Framework อันเป็นกระบวนการประเมินการควบคุมภายในตามหลักสากลมาใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร สรุปมีการระบุความเสี่ยงหลักไว้ ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

สำหรับความเสี่ยงหลักข้างต้น เงินทุนฯ ได้มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการจัดตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง และจัดให้มีการทบทวนระบบควบคุมภายใน โดยคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงชุดนี้มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสอดคล้องกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดให้มีระบบควบคุมภายใน โดยมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| <b>คำนำ</b>  |      |
| <b>บทที่ ๑ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง</b>   |      |
| ๑.๑ หลักการและเหตุผล   | ๑    |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง   | ๑    |
| ๑.๓ เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง   | ๒    |
| ๑.๔ ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง   | ๒    |
| ๑.๕ นิยามความเสี่ยง  | ๒    |
| <b>บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ</b> |      |
| ๒.๑ ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียน   | ๗    |
| ๒.๒ โครงสร้างและอัตรากำลังการบริหารเงินทุนหมุนเวียน  | ๑๒   |
| <b>บทที่ ๓ กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ</b>                               |      |
| ๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ   | ๑๓   |
| ๓.๒ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ                               | ๑๔   |
| ๓.๓ กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ                                     | ๑๔   |
| <b>บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>   |      |
| ๔.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง   | ๑๗   |
| ๔.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง   | ๑๗   |
| ๔.๓ การประเมินความเสี่ยง   | ๑๘   |
| ๔.๔ การประเมินการควบคุมที่มีอยู่   | ๒๒   |
| ๔.๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  | ๒๒   |
| ๔.๖ การรายงานและติดตามผล   | ๒๓   |
| ๔.๗ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง  | ๒๓   |
| ๔.๘ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง  | ๒๔   |
| <b>บทที่ ๕ การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>                                |      |
| ๕.๑ เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง  | ๒๕   |
| ๕.๒ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง   | ๒๕   |
| ๕.๓ การวิเคราะห์ Cost –Benefit Analysis  | ๒๕   |

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

### ภาคผนวก

แบบรายงานระบุความเสี่ยง

ตารางการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน

แผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงรายเดือน/รายไตรมาส

## บทที่ ๑

### ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

#### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรการและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้กระทรวงการคลังได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเงินทุนฯ อันเนื่องจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้นเงินทุนฯ จึงให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO และตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงเงินทุนฯ ยังได้อ้างอิงประเภทของความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังระบุไว้อีกด้วย

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้เงินทุนฯ มีการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จ

๒) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของเงินทุนฯ ทุกระดับสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถรายงานผลตามแนวทางที่กำหนด มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมและสร้างแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

๔) สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายใน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม และสามารถชี้แจงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๑.๓ เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง

- ๑) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนฯ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง และนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๒) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนฯ ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร และกระบวนการดำเนินงานภายในเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

### ๑.๔ ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง

- ๑) การดำเนินงานของเงินทุนฯ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๒) เงินทุนฯ สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ทันเหตุการณ์
- ๓) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
- ๔) ข้อมูลและรายการทางการเงินถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจด้านการบริหารและสื่อสารได้
- ๕) การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่วางไว้

### ๑.๕ นิยามความเสี่ยง

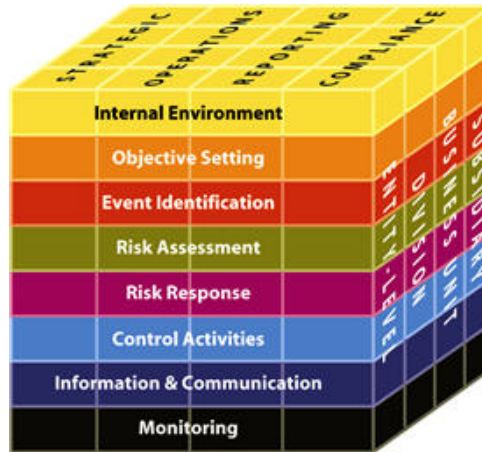
(๑) **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

(๒) **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

### ๑.๖ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน



กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM จำแนกความเสี่ยงไว้ ๔ ด้าน ได้แก่

๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาจาก ๒ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ยังคงส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

**๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน

**๔) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ ผลกระทบที่เกิดขึ้น เช่น ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

#### (๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

#### (๒) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

#### (๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

#### (๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ



- ระดับ ๑ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ ๒ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ ๓ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ ๔ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ ๕ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

- ระดับ ๑ หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก
- ระดับ ๒ หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย
- ระดับ ๓ หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง
- ระดับ ๔ หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง
- ระดับ ๕ หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก

**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก มีค่าเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสียหาย} \text{ หรือ } D = L \times I$$

#### (๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance, Accept, Take) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้เนื่องจากไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction, Control, Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม หรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม ลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับองค์กรยอมรับได้ เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม การจัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing, Transfer) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance, Avoid, Terminate) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลดลง

ทั้งนี้ วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

### (๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

### (๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO ERM นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

### (๘) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้หลายลักษณะ เช่น การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความเสี่ยงได้ทันทั่วถึง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน หรือการติดตามเป็นรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ นอกจากนี้ควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามผลเป็นไปอย่างมีระบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## บทที่ ๒

### ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

#### ๒.๑ ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ

เมื่อ ๑๙ มีนาคม ๒๕๐๖ รัฐบาลไทยกับรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ทำความตกลงว่าด้วยการให้ความช่วยเหลือปรับปรุงให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกขึ้น เพื่อส่งกำลังบำรุงไปยังพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ในการสนับสนุนกำลังรบของสหรัฐอเมริกาซึ่งปฏิบัติการอยู่ในประเทศเวียดนาม โดยเริ่มการก่อสร้างท่าเรือจุกเสม็ดในปลายปี ๒๕๐๘ และแล้วเสร็จเมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๑๑

เมื่อ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๑๑ สหรัฐอเมริกาได้ทำพิธีส่งมอบท่าเรือจุกเสม็ดให้กับรัฐบาลไทย โดยกองบัญชาการทหารสูงสุดหรือกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน ได้มอบหมายให้กองทัพเรือเป็นผู้ดำเนินการใช้ประโยชน์ดูแลรักษาตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

ต่อมารัฐบาลได้เห็นสมควรดำเนินการปรับปรุงท่าเรือจุกเสม็ดให้เป็นท่าเรือพาณิชย์เพื่อรองรับการขยายตัวของท่าเรือแห่งประเทศไทย จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกากำหนดอาณาบริเวณของท่าเรือแห่งประเทศไทย ณ ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๙๖ ตอนที่ ๒๐๓ ลงวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๒๒ ให้กองทัพเรือมอบท่าเรือจุกเสม็ดให้แก่การท่าเรือแห่งประเทศไทยกับได้ออกพระราชบัญญัติโอนกิจการในส่วนที่เกี่ยวกับท่าเรือพาณิชย์สัตหีบของกองทัพเรือไปเป็นของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๐ ตอนที่ ๕๖ ลงวันที่ ๘ เมษายน ๒๕๒๖ เมื่อการท่าเรือแห่งประเทศไทยก่อสร้างท่าเรือแหลมฉบังระยะแรกแล้วเสร็จและสามารถใช้งานได้ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเมื่อวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๓๔ เห็นชอบให้เลิกกิจการการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ และส่งท่าเรือพาณิชย์สัตหีบคืนแก่กองทัพเรือ โดยได้ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ให้บริการที่ยังไม่พร้อมที่จะย้ายไปใช้ท่าเรือแหลมฉบัง ได้ใช้ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบไปก่อน อีกทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกในการขนถ่ายอุปกรณ์ก่อสร้างตามโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่มาบตาพุด ในการนี้กองทัพเรือได้อนุมัติให้ฐานทัพเรือสัตหีบ รับผิดชอบท่าเรือพาณิชย์สัตหีบคืนจากการท่าเรือแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๓๔ และให้เจ้าหน้าที่ของการท่าเรือสัตหีบ ฐานทัพเรือสัตหีบ เข้าดำเนินการเชิงพาณิชย์ต่อเนื่อง โดยใช้ชื่อในการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ว่า “ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ”

กองทัพเรือได้จัดตั้ง “เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ” ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.๒๕๓๕ สังกัดกองทัพเรือ มีทุนประเดิม ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท และได้เริ่มดำเนินการเชิงพาณิชย์ภายใต้เงินทุนฯ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๔ เป็นต้นไป

ต่อมาวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๕๘ รัฐบาล พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นนายกรัฐมนตรีได้กำหนดพระราชบัญญัติการบริหารเงินทุนหมุนเวียน พ.ศ.๒๕๕๘ โดย พระราชบัญญัติฯ ได้กำหนดแนวทางการบริหารเงินทุนหมุนเวียน กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดตั้ง กำกับและบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การบริหารเงินทุนหมุนเวียนทั้งที่มีอยู่เดิมและจัดตั้งใหม่มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังขององค์กรภาครัฐ ทพส.-ทร. จึงได้กำหนดข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ ว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๖๐ มา

เป็นแนวทางการบริหารงานบุคคล การเงิน การพัสดุ และอื่นๆ ให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการบริหาร  
เงินทุนหมุนเวียน พ.ศ.๒๕๕๘ และสอดคล้องกับระเบียบกองทัพเรือว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหาร  
ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ จนถึงปัจจุบัน

### วิสัยทัศน์

“ มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือสู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง ”

### พันธกิจ

๑. ให้การสนับสนุนเรือรบของกองทัพเรือ และเรือรบต่างชาติตามที่กองทัพเรือจะสั่งการ
๒. ให้การบริการแก่เรือสินค้าของเอกชน ตลอดจนให้บริการพื้นที่หลังท่า และเครื่องมือ เครื่องทุ่นแรง  
ในเชิงพาณิชย์ โดยจะต้องดำรงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ทางทหารเป็นสำคัญ และข้อผูกพันที่จะพึงมีกับ  
ผู้ประกอบการจะมีอายุสัญญาไม่เกินห้วงเวลาที่กองทัพเรืออนุญาตให้ดำเนินการเชิงพาณิชย์เท่านั้น
๓. สนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก  
(Eastern Economic Corridor Development - EEC)

### วัตถุประสงค์

๑. เป็นท่าเรือที่สามารถให้บริการด้านความมั่นคงและด้านพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน
๒. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โปร่งใส  
และตรวจสอบได้

### ประเด็นยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการเรือรบและเรือพาณิชย์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพเงินทุนหมุนเวียน ไปสู่องค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### โครงสร้างเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำ  
แนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล  
และเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการ  
ปฏิบัติงานที่เหมาะสม ที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์  
รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหาร  
ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ต่อการดำเนินการตามนโยบายยุทธศาสตร์ และผลงานว่าได้มีการ  
ตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของ  
การบริหารงาน ตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability) มีความรับผิดชอบ  
ต่อประชาชนและชุมชน (Responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (Participation) จึงกำหนดให้มี  
คณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

## การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร

### ๑) คณะกรรมการบริหารทำเรือพาณิชย์สัตว์หีบ – กองทัพเรือ

คณะกรรมการบริหารทำเรือพาณิชย์สัตว์หีบ – กองทัพเรือ จะเป็นผู้กำกับดูแลนโยบายตลอดจนการติดตามงานการบริหารความเสี่ยงให้คำแนะนำและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สัตว์หีบ – กองทัพเรือ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง

### ๒) คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง

สอบทานแผนการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สัตว์หีบ – กองทัพเรือ ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพความเสี่ยงของเงินทุนฯ

## การบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงานขององค์กร

### ๑) คณะทำงานฯ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดวางระบบควบคุมภายใน

(๑.๑) กำหนดแนวทางการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง การจัดทำและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง และการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

(๑.๒) กำหนดแนวทางและผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และการติดตามการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายใน

(๑.๓) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### ๒) ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวิเคราะห์ระบบงานของเงินทุนฯ เพื่อกำหนดแนวทางการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ออกแบบระบบงานให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายกับเงินทุนฯ ให้ลดลง และหรืออยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ กำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานขององค์กร ติดตามประสานงานและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยง และรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน และปฏิบัติงานในฐานะเลขานุการคณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายใน

### ๓) ฝ่ายตรวจสอบภายใน

สอบทานรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา

### ๔) ฝ่ายงานตามโครงสร้างขององค์กร

ระบุความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงให้การสนับสนุนพร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตาม ให้สายงานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงาน กำกับ ดูแลความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง

รายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย ตามภาระงานสำคัญที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น ๒ ฝ่าย ๙ กอง ๒๗ แผนก ดังนี้

**แบ่งเป็น ๒ ฝ่าย**

๑. ฝ่ายบริหาร
๒. ฝ่ายปฏิบัติการ

**แบ่งเป็นฝ่ายบริหาร ๕ กอง ๑๔ แผนก ดังนี้**

**๑) กองการบุคคล**

- แผนกอัตรากำลัง
- แผนกสิทธิและสวัสดิการ

**๒) กองแผนงาน**

- แผนกแผนและโครงการ
- แผนกวิจัยและพัฒนาธุรกิจ
- แผนกวิเคราะห์และประเมินผล
- แผนกสารสนเทศ

**๓) กองบริหารงานทั่วไป**

- แผนกธุรการ
- แผนกประชาสัมพันธ์
- แผนกพัสดุ

**๔) กองนิติการและจัดการทรัพย์สิน**

- แผนกกฎหมาย
- แผนกบริหารสัญญาและจัดการทรัพย์สิน

**๕) กองการเงิน**

- แผนกการคลัง
- แผนกผลประโยชน์
- แผนกบัญชี

**แบ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการ ๔ กอง ๑๓ แผนก ดังนี้**

**๑) กองการทำ**

- แผนกจัดการท่าเทียบเรือ
- แผนกคลังสินค้า
- แผนกรักษาความปลอดภัย

**๒) กองบริการ**

- แผนกบริการเรือ
- แผนกบรรทุกและขนถ่าย
- แผนกขนส่งและบริการ
- แผนกแพทย์

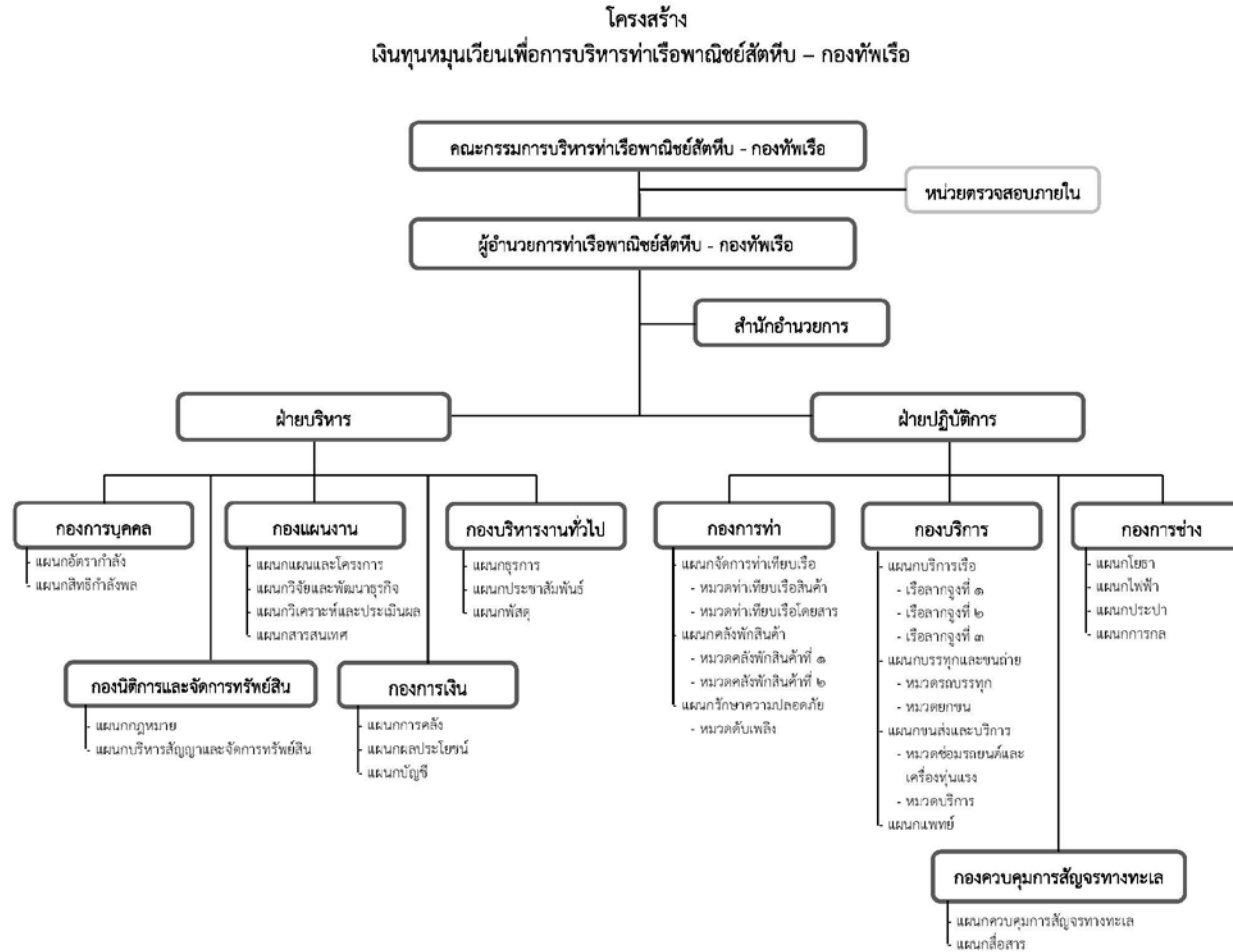
**๓) กองช่าง**

- แผนกโยธา
- แผนกไฟฟ้า
- แผนกประปา
- แผนกการกล

**๔) กองควบคุมการสัญจรทางทะเล**

- แผนกควบคุมการสัญจรทางทะเล
- แผนกสื่อสาร

๒.๒ โครงสร้างและอัตรากำลังการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

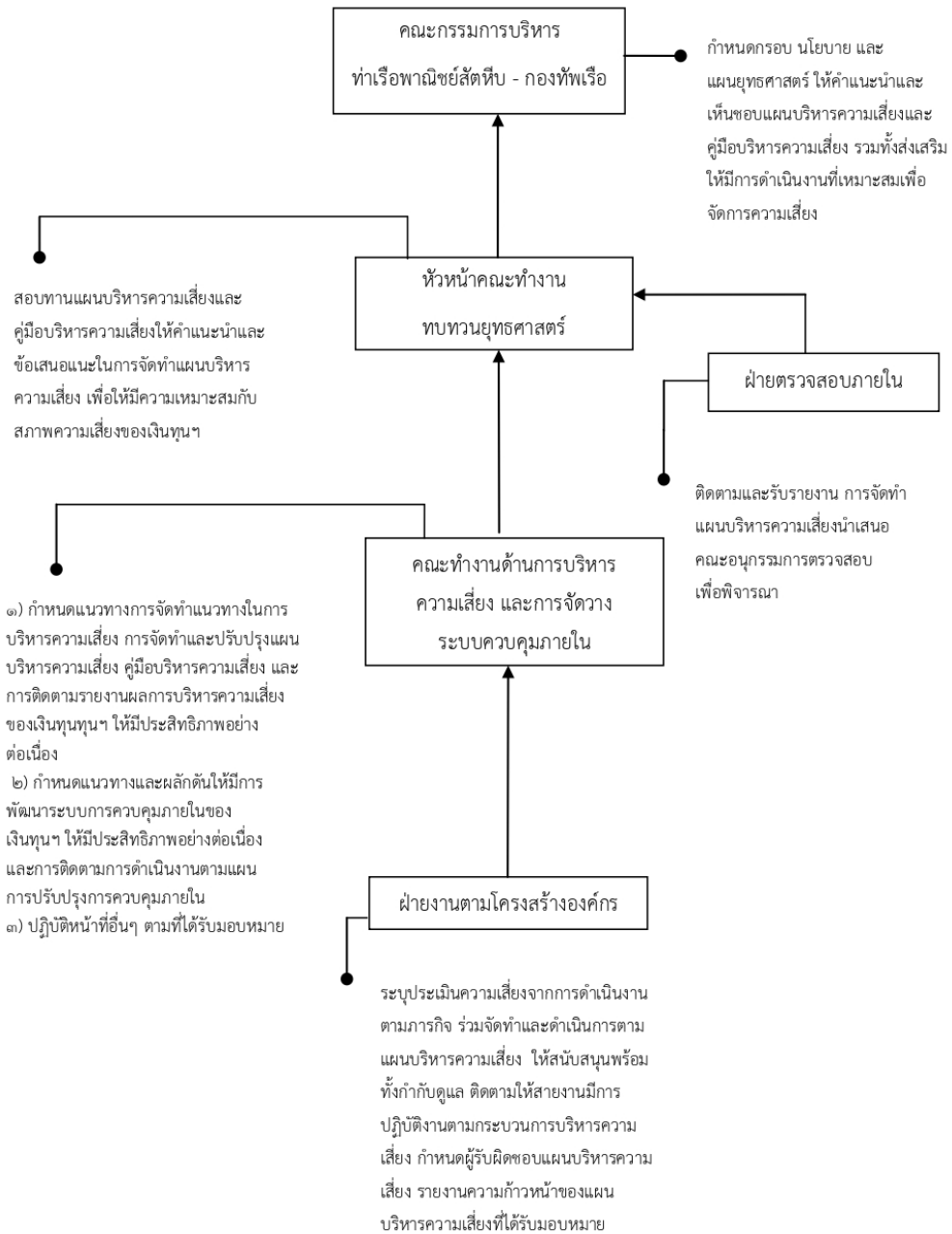




บทที่ ๓

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง  
ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ



### ๓.๒ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

#### ๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

(๑) กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง สำหรับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สัทธิบ – กองทัพเรือ เพื่อบริหารปัจจัยเสี่ยงและมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน

(๒) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวเดียวกันในการปฏิบัติงาน

(๓) สร้างการรับรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรับรู้และเข้าใจในการลดความเสี่ยงและผลกระทบในการปฏิบัติงาน

#### ๒. วัตถุประสงค์

(๑) เพื่อให้เงินทุนฯ มีการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จ

(๒) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของเงินทุนฯ ทุกระดับสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถรายงานผลตามแนวทางที่กำหนด มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมและสร้างแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

(๔) สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายใน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม และสามารถใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๓.๓ กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

| ขั้นตอน   | ผู้รับผิดชอบ  |
|---|---|
| ๑. สรุปผลและประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในปีที่ผ่านมา  | คณะอนุกรรมการและสำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการบริหารฯ |
| ๒. รายงานผลการดำเนิน (รอบ ๑๒ เดือน) นำเสนอคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และรายงานต่อกรมบัญชีกลางตามเกณฑ์ที่กำหนด | คณะอนุกรรมการและสำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการบริหารฯ |
| ๓. ทบทวนรายละเอียดคู่มือบริหารความเสี่ยง  | คณะอนุกรรมการและสำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการบริหารฯ |
| ๔. คณะทำงานฯ ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลัก COSO ที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงแล้วนำเสนอคณะกรรมการ  | คณะทำงานฯ   |
| ๕. นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง   | คณะอนุกรรมการ                                       |

| ขั้นตอน   | ผู้รับผิดชอบ  |
|---|---------------|
| ๖. สื่อสารและเผยแพร่คู่มือให้ผู้บริหารและบุคลากรรับทราบ   | คณะอนุกรรมการ |
| ๗. ดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง (รอบ ๙, ๑๒ เดือน) | คณะอนุกรรมการ |
| ๘. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เสนอกระทรวงตั้งสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่วันสิ้นงบประมาณ                      | คณะอนุกรรมการ |

## บทที่ ๔

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงของท่าเรือพาณิชย์สัตหีบในงานด้านเงินทุนหมุนเวียนอันเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ เงินทุนหมุนเวียนมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายแนวทางในการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนฯ

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของเงินทุนหมุนเวียนฯ

๓. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

๔. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

๕. การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่ได้รับด้วย

๖. กิจกรรมการควบคุม เป็นการกำหนดให้มีระบบการควบคุมที่ควรจะมีหรือประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

๗. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ เป็นการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ ไปสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรทราบ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามกรอบและทิศทางเดียวกัน

๘. การติดตามผล เป็นการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนให้ดียิ่งขึ้น

#### ๔.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ / เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ ตลอดจนมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวม ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน

##### (๑) วัตถุประสงค์ระดับเงินทุนหมุนเวียนฯ

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานตามที่ได้ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔

##### (๒) วัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง หรือโครงการ/กิจกรรม

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในระดับของสำนัก/กอง หรือโครงการ/กิจกรรม โดยให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของสำนัก/กอง หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนฯ

การกำหนดที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยเงินทุนหมุนเวียนฯ กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ โดยใช้หลัก SMART ได้แก่

|                  |                                 |
|------------------|---------------------------------|
| Specific         | : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน   |
| Measurable       | : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้   |
| Achievable       | : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้    |
| Reasonable       | : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้    |
| Time constrained | : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม |

#### ๔.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือส่งผลให้การดำเนินการไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยงซึ่งก็คือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง โดยต้องระบุด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง

##### แนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง

##### (๑) พิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

##### (๒) พิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงข้ามกับวัตถุประสงค์ เช่น

- Strategic : S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ “โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์”
- Operations : O ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน “กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล”
- Financial : F ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงิน
- Compliance : C ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

- (๓) นำหลักธรรมาภิบาล ๙ ประการ (ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ นิติธรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค) มาร่วมพิจารณา
- (๔) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (๕) พิจารณาแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

### ๔.๓ การประเมินความเสี่ยง

ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของ กระบวนการทำงาน ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

#### ๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ของในการประเมินของโครงการ/กิจกรรมขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนมาใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลในเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

#### (๑.๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ |              |  |
|---|--------------|--|
| ระดับ   | โอกาสที่เกิด | คำอธิบาย                                 |
| ๕   | สูงมาก       | ๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า               |
| ๔   | สูง          | ๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี |
| ๓   | ปานกลาง      | ๑ ปีต่อครั้ง                             |
| ๒   | น้อย         | ๒ ปีต่อครั้ง                             |
| ๑   | น้อยมาก      | ๓ ปีต่อครั้ง                             |

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ |              |                                      |
|---|--------------|--------------------------------------|
| ระดับ   | โอกาสที่เกิด | คำอธิบาย                             |
| ๕   | สูงมาก       | มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง        |
| ๔   | สูง          | มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ |
| ๓   | ปานกลาง      | มีโอกาสเกิดบางครั้ง                  |
| ๒   | น้อย         | อาจมีโอกาสดังกล่าวมานานๆ ครั้ง       |
| ๑   | น้อยมาก      | มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น          |

(๑.๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ  
ดังนี้

๑.๒.๑ กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ |         |                        |
|---|---------|------------------------|
| ระดับ   | ผลกระทบ | คำอธิบาย               |
| ๕   | สูงมาก  | >๕๐๐,๐๐๐ บาท           |
| ๔   | สูง     | >๑๐๐,๐๐๐ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๓   | ปานกลาง | >๕๐,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท  |
| ๒   | น้อย    | >๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท   |
| ๑   | น้อยมาก | ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท     |

๑.๒.๒ กรณีเป็นความรุนแรงที่มีผลกระทบด้านกลยุทธ์

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ต่อเป้าหมายขององค์กร |         |   |
|---|---------|---|
| ระดับ   | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                  |
| ๕   | สูงมาก  | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๙๐% |
| ๔   | สูง     | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐%        |
| ๓   | ปานกลาง | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐%        |
| ๒   | น้อย    | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐%        |
| ๑   | น้อยมาก | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๑๐%        |

๑.๒.๓ กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ |         |  |
|---|---------|--|
| ระดับ   | ผลกระทบ | คำอธิบาย   |
| ๕   | สูงมาก  | เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ |
| ๔   | สูง     | เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน      |
| ๓   | ปานกลาง | ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก  |
| ๒   | น้อย    | เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้  |
| ๑   | น้อยมาก | เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ  |

## ๑.๒.๔ กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (บุคลากร)

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ต่อบุคลากร |         |  |
|---|---------|--|
| ระดับ   | ผลกระทบ | คำอธิบาย   |
| ๕   | สูงมาก  | ถูกเลิกจ้าง ออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกาย                     |
| ๔   | สูง     | ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน              |
| ๓   | ปานกลาง | ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิต และบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม |
| ๒   | น้อย    | ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง                              |
| ๑   | น้อยมาก | ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง                             |

## ๑.๒.๕ กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (กระบวนการ)

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ต่อการดำเนินงาน |         |  |
|--|---------|--|
| ระดับ  | ผลกระทบ | คำอธิบาย   |
| ๕  | สูงมาก  | มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า ๑ เดือน         |
| ๔  | สูง     | มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานค่อนข้างรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า ๑ เดือน |
| ๓  | ปานกลาง | มีการชะงักของกระบวนการและการดำเนินงานไม่เกิน ๗ วัน                                   |
| ๒  | น้อย    | มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน   |
| ๑  | น้อยมาก | ไม่มีการชะงักของกระบวนการและการดำเนินงาน   |

## ๑.๒.๖ กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ |         |                             |
|--|---------|-----------------------------|
| ระดับ  | ผลกระทบ | คำอธิบาย                    |
| ๕  | สูงมาก  | มีผู้ร้องเรียนมากกว่า ๕ ราย |
| ๔  | สูง     | มีผู้ร้องเรียน ๔ - ๕ ราย    |
| ๓  | ปานกลาง | มีผู้ร้องเรียน ๒ - ๓ ราย    |
| ๒  | น้อย    | มีผู้ร้องเรียน ๑ ราย        |
| ๑  | น้อยมาก | ไม่มีผู้ร้องเรียน           |

## (๑.๓) ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณามาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้



(๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๕ คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว

(๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๖-๙ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง

(๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐-๑๔ คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม

(๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๕-๒๕ คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำ/ถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

|                               |   |   |    |    |    |    |
|-------------------------------|---|---|----|----|----|----|
| ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
|                               | 4 | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |
|                               | 3 | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |
|                               | 2 | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |
|                               | 1 | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|                               |   | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

**๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง**

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

**ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง**

(๑) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อเงินทุน หมุนเวียน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐาน

### ๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

### ๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### ๔.๔ การประเมินการควบคุมที่มีอยู่

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย

๑. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

### ๔.๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

๑. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายนั้น

๒. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหายนั้น ในกรณีที่มีความเสียหายนั้นเกิดขึ้น

๓. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสียหายให้เป็นไปตามรูปแบบที่เงินทุนหมุนเวียนฯ ต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การควบคุม การยกเลิก หรือการหลีกเลี่ยง และการโอนความเสี่ยง เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับ

#### ๔.๖ การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามคว้าวีธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check list การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๒. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

#### ๔.๗ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียน/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงได้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่ และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย

๑. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก หรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
๒. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
๓. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

#### ๔.๘ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

## บทที่ ๕

### การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

#### ๕.๑ เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีเป้าหมายหลัก คือ

- ๑) ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ
- ๒) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สัตว์หีบ – กองทัพเรือ ยอมรับได้

#### ๕.๒ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- ๑) จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
- ๒) พิจารณามาตรการใช้จำกัดความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้จำกัดหรือลดความเสี่ยง
- ๔) การวิเคราะห์ผลได้ – ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) ประกอบด้วยผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่างๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น ผลเสีย (Cost) เช่น การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสเพื่อลดความเสี่ยงใหม่แทน เป็นต้น
- ๕) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผลรวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

#### ๕.๓ การวิเคราะห์ Cost - Benefit Analysis

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทุกความเสี่ยงจะต้องมีมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการ/กิจกรรมลดอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย Cost - Benefit Analysis ของทุกมาตรการ/กิจกรรมว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Cost) ได้แก่ ต้นทุนเวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เช่น
  ๑. ต้นทุนที่มองเห็นได้ หรือ ต้นทุนทางตรง
  ๒. ต้นทุนที่มองไม่เห็น หรือ ต้นทุนทางอ้อม
  ๓. ผลกระทบเชิงลบ

- ประโยชน์จากการดำเนินงาน (Benefit) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต เช่น

๑. ประโยชน์ที่มองเห็นได้ หรือ ประโยชน์ทางตรง
๒. ประโยชน์ที่มองไม่เห็น หรือ ประโยชน์ทางอ้อม
๓. ผลกระทบเชิงบวก

#### Risk Evaluation (Cost - Benefit Analysis)

| ประโยชน์ทางตรง   | ประโยชน์ทางอ้อม                                   |
|--|---|
| มูลค่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน (สามารถระบุเป็นตัวเลขได้ชัดเจน) | หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น                      |
| ระดับความเสี่ยงที่ลดลง   | กระตุ้นพนักงานมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น  |
| แผนงาน/โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายและแล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด                | เวลาในการติดตามงานลดลง                            |
| ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักร                                    | มีความร่วมมือสำหรับการดำเนินงานภายในองค์กรมากขึ้น |
| ลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน  | ความพึงพอใจของผู้รับบริการ                        |
| ความสูญเสียลดลง  | ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น       |
| ต้นทุนทางตรง   | ต้นทุนทางอ้อม                                     |
| ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (สามารถระบุเป็นมูลค่าได้ชัดเจน)                 | บุคลากรในองค์กรมีภาระงานที่มากขึ้น                |
| ค่าบำรุงรักษา  | เพิ่มขอบเขตของการดำเนินงาน                        |
| การจ้างบุคลากรที่เพิ่มขึ้น   | ค่าเสียโอกาสในการดำเนินงาน                        |
| เงินเดือน  | เวลาที่ใช้ในการทำงาน                              |

| ประเภทความเสี่ยง   | ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง   | Cost   | Benefit  |
|--|---|--|--|
| <b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>   |   |  |  |
| มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด                 | กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit) | ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก |
| <b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b>  |   |  |  |
| มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด            | กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit) | ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก |
| <b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b>   |   |  |  |
| มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการเงินที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด                 | กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit) | ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก |
| <b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ</b>                                 |   |  |  |
| มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด | กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit) | ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก |

การวิเคราะห์ Cost Level พิจารณาจากระดับของงบประมาณกับการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดตามตารางนี้

| การวิเคราะห์ Cost |          |              |
|-------------------|----------|--------------|
| Cost Level        | งบประมาณ | การดำเนินงาน |
| High              | High     | High         |
| High              | High     | Medium       |
| Medium            | High     | Low          |
| High              | Medium   | High         |
| Medium            | Medium   | Medium       |
| Low               | Medium   | Low          |
| Medium            | Low      | High         |
| Low               | Low      | Medium       |
| Low               | Low      | Low          |

ตารางการวิเคราะห์ Cost Level

การวิเคราะห์ Benefit Level จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นระดับใด โดยแบ่งการพิจารณาเป็น ๓ ระดับเช่นกัน คือ Low, Medium และ High โดยแต่ละระดับ พิจารณาจากรายละเอียดที่ระบุในตาราง ดังนี้

| การวิเคราะห์ Benefit |  |
|----------------------|--|
| Benefit Level        | ลดระดับคะแนน Impact / Likelihood   |
| High                 | เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงมาก     |
| Medium               | เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงปานกลาง |
| Low                  | เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงน้อย    |

ตารางการวิเคราะห์ Benefit Level



เมื่อวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level ได้แล้ว นำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

| การพิจารณา Mitigation Action Level |            |                                |
|------------------------------------|------------|--------------------------------|
| Benefit Level                      | Cost Level | Priority for Mitigation Action |
| High                               | High       |                                |
| High                               | Medium     | ๒                              |
| High                               | Low        | ๑                              |
| Medium                             | High       | ๓                              |
| Medium                             | Medium     | ๒                              |
| Medium                             | Low        | ๑                              |
| Low                                | High       | ๔                              |
| Low                                | Medium     | ๓                              |
| Low                                | Low        | ๒                              |

ตารางการพิจารณา

### คำอธิบาย

๑. การพิจารณาลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมถ้าต้นทุนอยู่ที่ Low Level และมี Benefit Level อยู่ในระดับ High และ Medium จะมีลำดับความสำคัญของการดำเนินการอยู่ในลำดับที่ ๑ เพราะสามารถช่วยลดความเสี่ยงได้โดยใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม และเป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วน Task ที่มีต้นทุนอยู่ Medium Level และ High Level ให้จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานตามลำดับ (๒, ๓ และ ๔)

๒. ในทางปฏิบัติระหว่างการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรการ/กิจกรรมในแผนฯ ได้ หากพบว่ามาตรการ/กิจกรรมบางอย่างที่ควรดำเนินการก่อนเพราะช่วยลดความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงสามารถพิจารณาสั่งการมอบหมายให้ดำเนินการได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost - benefit Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมนั้นๆ

### วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นขั้นตอนการหามาตรการตอบสนองความเสี่ยง กำหนดวิธีการจัดการเพื่อลด/ป้องกันความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ เมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญได้แล้วจะต้องพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงในด้านใด

ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

**๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)**

เป็นความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ การเตรียมแผนตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

**๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)**

เป็นการออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น กำหนดกรอบเวลาล่วงหน้าในการดำเนินการ หรือกำหนด กรอบระยะเวลาแล้วเสร็จของการปฏิบัติงาน หรือการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ในการดำเนินงานให้มีเพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

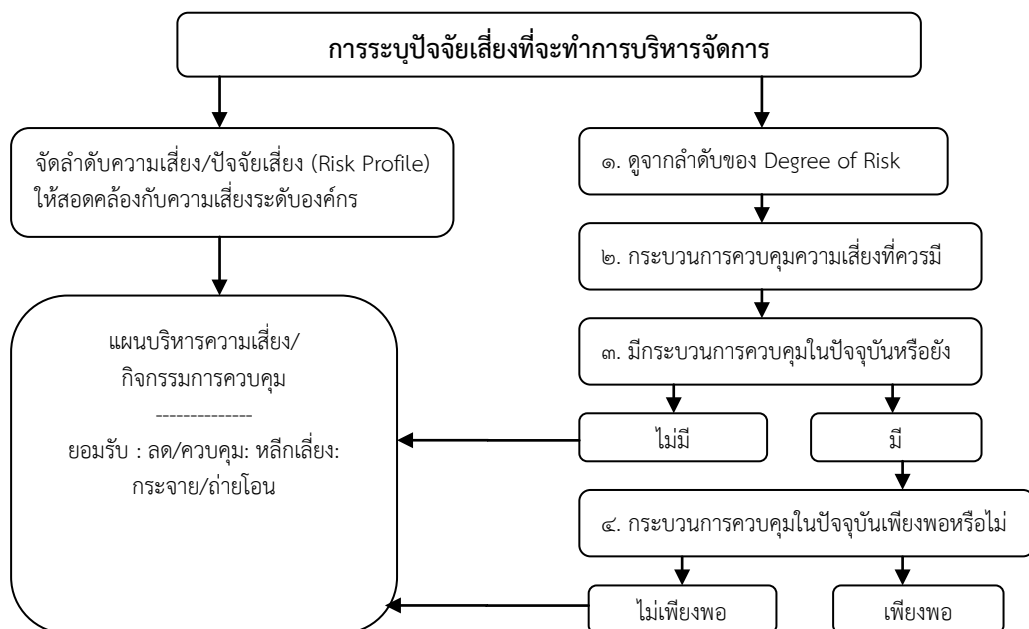
**๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)**

เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรือลดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

**๔. การกระจาย/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)**

เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไปหรือร่วมรับความเสี่ยง เช่น กรณีการจัดซื้อ/จัดจ้างครุภัณฑ์ กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาราคากลางและทบทวนคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์หรือเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด ในการจัดซื้อ/จัดจ้าง เป็นต้น

การวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



ภาคผนวก

- Risk-๐๑ แบบรายงานระบุความเสี่ยง
- Risk-๐๒ ตารางการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน
- Risk-๐๓ แบบรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง
- Risk-๐๔ แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- Risk-๐๕ แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง







แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง

แผนงาน

หน่วยงานหลัก:

หน่วยงานสนับสนุน:

ความถี่ในการติดตามผล/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : หน่วยงานหลัก รายงานความคืบหน้ารายเดือน / ประเมินผลรายไตรมาส

| ลำดับที่ | กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (ตามแผนงาน) | กิจกรรมที่ดำเนินการจริง/ความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผน | ผลลัพธ์ของกิจกรรม | กำหนดการตามแผน | ระยะเวลาที่ดำเนินการจริง | KPI:% ความคืบหน้า ณ วันที่.... | ปัญหาอุปสรรค (ที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย) |
|----------|--|---|-------------------|----------------|--------------------------|--------------------------------|---|
|          |  |   |                   |                |                          |                                |   |



