



**คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหาร  
ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-  
กองทัพเรือ**

# ฉบับทบทวนประจำปีบัญชี 2563

## คำนำ

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ โดยใช้แนวทางของ COSO ERM Framework อันเป็นกระบวนการประเมินการควบคุมภายในตามหลักสากลมาใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร สรุปมีการระบุความเสี่ยงหลักไว้ 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

สำหรับความเสี่ยงหลักข้างต้น เงินทุนฯ ได้มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการจัดตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง และจัดให้มีการทบทวนระบบควบคุมภายใน โดยคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงชุดนี้มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสอดคล้องกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดให้มีระบบควบคุมภายใน โดยมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
<b>บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง</b>	
1. ความหมายของความเสี่ยง	๑
2. ประเภทความเสี่ยง	2
3. สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง	3
4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	3
5. องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง	4
<b>บทที่ ๒ ระบบการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ</b>	
1. หลักการและเหตุผล	6
2. นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	7
3. แผนภูมิการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ	7
และหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	
4. กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	12
<b>บทที่ 3 การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	
1. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	20

2. ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	20
3. การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis	20

### ภาคผนวก

- แบบรายงานระบุความเสี่ยง
- ตารางการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน
- แผนปฏิบัติงาน (Action Plan)
- แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงรายเดือน/รายไตรมาส

## บทที่ ๑

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

#### 1. ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ

โดยทั่วไปการดำเนินงานใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงของระบบงานเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ อาทิ การวางกลยุทธ์และแผนงานการตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การจัดการข้อมูลสารสนเทศ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นๆ

การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการบริหารความเสี่ยงระหว่างการปฏิบัติงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

การประเมินผลเป็นรายครั้ง หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมีขอบเขตในช่วงการประเมินขึ้นอยู่กับประสิทธิผล การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายหรือทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้ในตารางผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้นสามารถแบ่งผลกระทบออกได้เป็น 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ

- ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard)

- 1) การปฏิบัติงานที่ล่าช้ากว่าข้อกำหนดของระบบงาน/เป้าหมาย
- 2) การปฏิบัติงานผิดพลาด
- 3) การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน

- ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นไปความไม่แน่นอน (Uncertainty)

- 4) ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ทำให้ต้นทุนดำเนินงานสูงกว่างบประมาณที่กำหนด

2

5) ความเสียหายจากการลงทุน หรือส่วนต่างของมูลค่าหรือเงินที่ได้รับที่ไม่เป็นไปตามจำนวนที่

คาดหวังไว้ว่าจะได้รับจากการลงทุนหรือการดำเนินธุรกรรมด้านการเงิน

- ลักษณะความเสี่ยงที่ทำให้เสียโอกาส (Opportunity)

6) ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ไม่สามารถคำนวณมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความสูญเสีย ค่าเสียโอกาส เป็นต้น

## 2. ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

ประเภทความเสี่ยงหลัก	คำอธิบายประเภทความเสี่ยง
1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านธุรกิจ แผนดำเนินงานธุรกิจ และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของเงินทุนฯ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ประกอบด้วย (1) Strategic Planning Risk (2) Policies Risk
2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนภายในเงินทุนฯ อาทิ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ประกอบด้วย (1) Operating Risk (2) BCP Risk (3) IT Risk (4) Fraud Risk (5) HR Risk (6) Legal Risk
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน อาทิ (1) ขาดเงินทุนหมุนเวียน (2) การเรียกเก็บหนี้คืนไม่ได้ (3) จำติดตามหนี้ไม่คุ้มมูลหนี้
4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น การไม่ดำเนินงานให้เสร็จครบถ้วนตามกำหนดสัญญา กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อบังคับ/ข้อตกลง บุคลากรไม่ยอมรับต่อกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงใหม่

### 3. สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

อาจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ

1) ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2) ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

#### 4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Integrated Risk Management) คือ กระบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมองค์กร (Cored Value)
- 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- 3) กระบวนการ (Process)
- 4) ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) ประกอบด้วยปัจจัยและการควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทำให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินระดับความเสี่ยงได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ



แผนภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียน ทพส.-ทร. (Enterprise Risk Management)

## 5. องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

การประเมินการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ERM สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3) การบ่งชี้เหตุการณ์
- 4) การประเมินความเสี่ยง
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง
- 6) กิจกรรมเพื่อการควบคุม
- 7) สารสนเทศและการสื่อสาร
- 8) การติดตามและประเมินผล



แผนภาพที่ 2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM

### ๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

### ๒) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)



องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

5

### ๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

### ๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

### ๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสีย หรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

### ๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

### 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสาร ไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่นบน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO ERM นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกๆ ระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศ ในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

### 8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

(8.1) การติดตาม/ประเมินในขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินไป (Ongoing Monitoring Activities)

(8.2) การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations)

## บทที่ 2

### ระบบการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

#### 1. หลักการและเหตุผล

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ เป็นเงินทุนหมุนเวียนของ กองทัพเรือจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๓๕ สังกัด กองทัพเรือ โดยได้รับเงินทุนจากเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๓๕ เป็นจำนวน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท และได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง ให้กองทัพเรื่อนำเงินที่ได้รับจากการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ระหว่างวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๓๔ - วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๓๔ ก่อนจัดตั้ง เงินทุนฯ จำนวน ๑๘,๙๑๖,๒๐๕.๑๒ บาท เข้าบัญชีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ โดยไม่ต้องนำส่งคลังเป็นเงินรายได้แผ่นดิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงาน เกี่ยวกับการให้บริการแก่เรือ และเรือสินค้าของทางราชการและเอกชน ซึ่งมาขอใช้บริการที่ท่าเรือพาณิชย์ สัตหีบฐานทัพเรือสัตหีบ ซึ่งได้มีแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ และได้จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานของ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ กับกระทรวงการคลัง ตั้งแต่ปี ๒๕๔๑ เป็นต้น มาจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านการบริหารพัฒนา      เงินทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.1 การบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งตัวชี้วัดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง กำหนดให้องค์กรมีการบริหาร ความเสี่ยง จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง โดยมีแผนดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง และลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะด้านบริหารจัดการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ซึ่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มียุทธศาสตร์ที่ สนับสนุนภารกิจกองทัพเรือในการบริหารจัดการท่าเรือ และด้านอื่นๆ ในการปฏิบัติงานอาจจะมีความ แตกต่างกันขึ้นอยู่กับภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค การสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถ ดำเนินงาน      ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร ทำให้การ ปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ ความเสี่ยงอาจส่งผลให้เกิดสิ่งที่ตามมาทั้ง

ทางบวกและทางลบ ความเสี่ยงจะก่อให้เกิดโอกาสนำไปสู่นวัตกรรมได้ ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทุกคนที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการเชิงระบบ เพื่อระบุประเมินควบคุม ความเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหาร อุปสรรค ความไม่แน่นอน และโอกาสที่จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยง (Risk) คือการวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ เวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคผู้บริหาร จึงต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ปัญหาขององค์กรลดน้อยลง และสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ให้ความสำคัญ ความเสี่ยงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรจากเหตุการณ์ หรือการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังอาจส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะเกิดผลกระทบต่อเงิน และทรัพย์สิน ภาพลักษณ์ขององค์กร และขวัญกำลังใจของพนักงาน

## 7

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ จึงมีความจำเป็นที่ทุกหน่วยงานใช้หลักการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งหมดต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ระดับความเสี่ยง ขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมินและควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบผลได้อย่างมีระบบ

## 2. นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีนโยบายและวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

๑) เพื่อให้ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ เกิดความตระหนักรู้ และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๔) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

การบริหารความเสี่ยงยังต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานของเงินทุนฯ มีการหารือร่วมกันของทุกฝ่ายงานเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ กับยุทธศาสตร์ขององค์กร และจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของหน่วยงาน และหน่วยงานต่างๆ ของเงินทุนฯ จะต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

### **3. แผนภูมิการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ และหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง**

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล และเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ต่อการดำเนินการตามนโยบายยุทธศาสตร์ และผลงานว่า ได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของการบริหารงาน ตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability) มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและชุมชน (Responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (Participation) จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### **การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร**

##### **1) คณะกรรมการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ**

คณะกรรมการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ จะเป็นผู้กำกับดูแลนโยบายตลอดจนการติดตามงานการบริหารความเสี่ยงให้คำแนะนำและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง

##### **2) คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง**

สอบทานแผนการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพความเสี่ยงของเงินทุนฯ

#### **การบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงานขององค์กร**

## 1) คณะทำงานฯ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดวางระบบควบคุมภายใน

(1.1) กำหนดแนวทางการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง การจัดทำและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง และการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

(1.2) กำหนดแนวทางและผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และการติดตามการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายใน

(1.3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## 2) ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวิเคราะห์ระบบงานของเงินทุนฯ เพื่อกำหนดแนวทางการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ออกแบบระบบงานให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายกับเงินทุนฯ ให้ลดลง และหรืออยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ กำหนดมาตรการการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานขององค์กร ติดตามประสานงานและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยง และรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน และปฏิบัติงานในฐานะเลขานุการคณะกรรมการกำหนด แนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดวางระบบควบคุมภายใน

## 3) ฝ่ายตรวจสอบภายใน

สอบทานรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอคณะอนุกรรมการตรวจสอบพิจารณา

## 4) ฝ่ายงานตามโครงสร้างขององค์กร

ระบุความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงให้การสนับสนุนพร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตาม ให้สายงานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงาน กำกับ ดูแลความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง

รายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย ตามภาระงานสำคัญที่เกิด  
ขึ้นในปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น 2 ฝ่าย 9 กอง 27 แผนก ดังนี้

## แบ่งเป็น 2 ฝ่าย

1. ฝ่ายบริหาร
2. ฝ่ายปฏิบัติการ

### แบ่งเป็นฝ่ายบริหาร 5 กอง 14 แผนก ดังนี้

#### 1) กองการบุคคล

- แผนกอัตรากำลัง
- แผนกสิทธิและสวัสดิการ

#### 2) กองแผนงาน

- แผนกแผนและโครงการ
- แผนกวิจัยและพัฒนาธุรกิจ
- แผนกวิเคราะห์และประเมินผล
- แผนกสารสนเทศ

#### 3) กองบริหารงานทั่วไป

- แผนกธุรการ
- แผนกประชาสัมพันธ์
- แผนกพัสดุ

#### 4) กองนิติการและจัดการทรัพย์สิน

- แผนกกกฎหมาย
- แผนกบริหารสัญญาและจัดการทรัพย์สิน

#### 5) กองการเงิน

- แผนกการคลัง
- แผนกผลประโยชน์
- แผนกบัญชี

10

### แบ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการ 4 กอง 13 แผนก ดังนี้

#### 1) กองการทำ

- แผนกจัดการท่าเทียบเรือ

- แผนกคลังสินค้า
- แผนกรักษาความปลอดภัย

## 2) กองบริการ

- แผนกบริการเรือ
- แผนกบรรทุกและขนถ่าย
- แผนกขนส่งและบริการ
- แผนกแพทย์

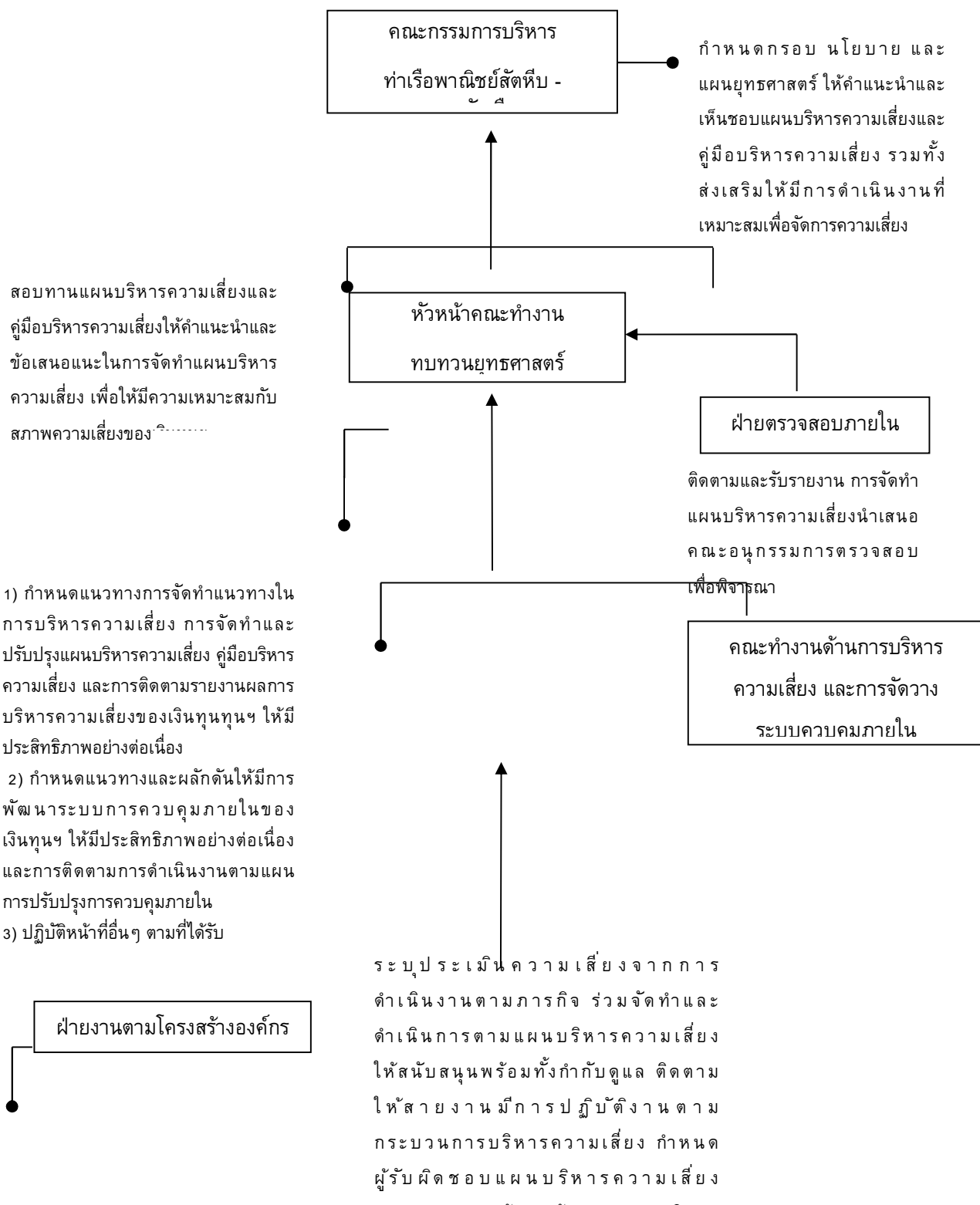
## 3) กองช่าง

- แผนกโยธา
- แผนกไฟฟ้า
- แผนกประปา
- แผนกการกล

## 4) กองควบคุมการสัญจรทางทะเล

- แผนกควบคุมการสัญจรทางทะเล
- แผนกสื่อสาร

แผนภาพที่ 3 หน้าที่และขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ





#### 4. กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยงจะทำให้ทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

- 1) โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ
- 2) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
  - (3.1) การกำหนดวัตถุประสงค์
  - (3.2) การกำหนดความเสี่ยง
  - (3.3) การจัดการความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสและผลกระทบ
  - (3.4) การกำหนดแผนจัดการเพื่อลดความเสี่ยง
  - (3.5) การกำหนดนโยบายและกระบวนการควบคุมความเสี่ยง
  - (3.6) การรายงาน การติดตามผล และสอบทานผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย
    - การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยง
    - การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มี ผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหารและหรือจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในระบบการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

##### 1) การกำหนดวัตถุประสงค์

คณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายในมีการประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนทำเรือพาณิชย์สต๊อปปี้ - กองทัพเรือ มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของเงินทุนหมุนเวียนทำเรือพาณิชย์สต๊อปปี้ - กองทัพเรือ และเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และภารกิจของเงินทุนหมุนเวียนทำเรือพาณิชย์สต๊อปปี้ - กองทัพเรือ

## 2) การกำหนดกรอบความเสี่ยง

การกำหนดความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีเหตุการณ์อะไรที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์มีหลักการสำคัญในการกำหนดความเสี่ยงดังนี้

13

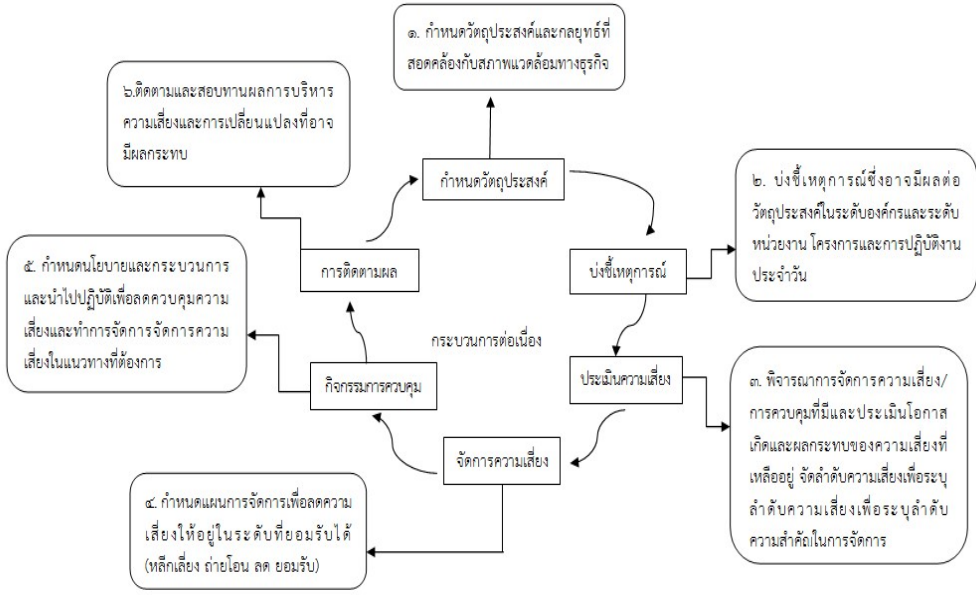
- ศึกษา ประมวลและสรุปข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก
- ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
- การประชุมคณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายใน

### กรอบความเสี่ยงระบุตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน

ประเภทความเสี่ยง	คำอธิบายประเภทความเสี่ยง
1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านธุรกิจ แผนดำเนินงานธุรกิจ และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อดำรงอยู่ของเงินทุนฯ
2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนภายในเงินทุนฯ อาทิ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน
4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น การไม่ดำเนินงานให้เสร็จครบถ้วนตามกำหนดสัญญา

(Compliance Risk)	
-------------------	--

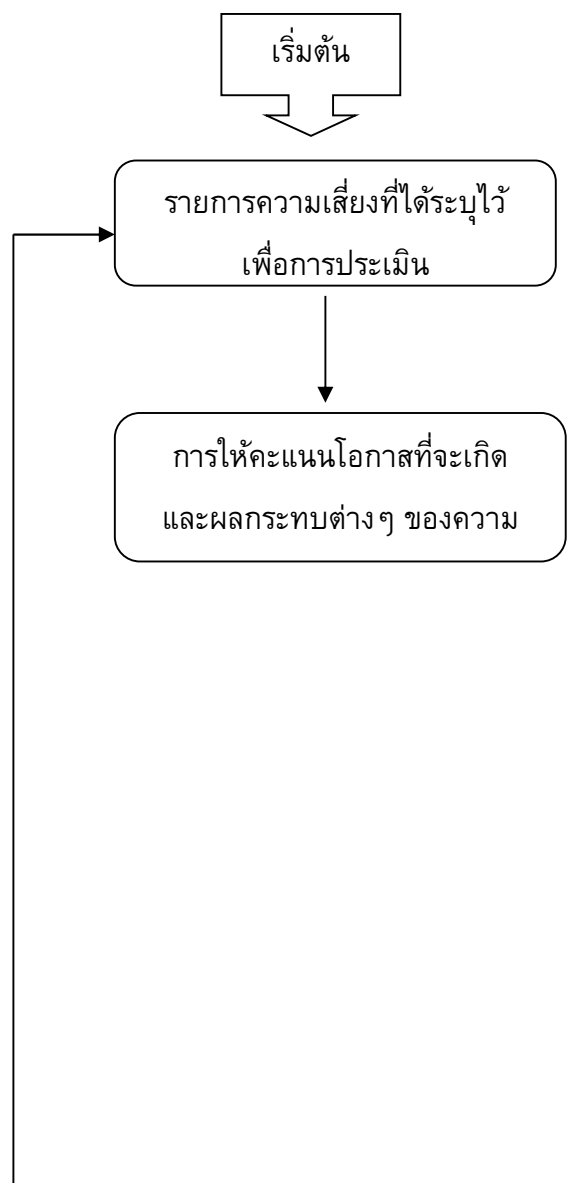
**แผนภาพที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

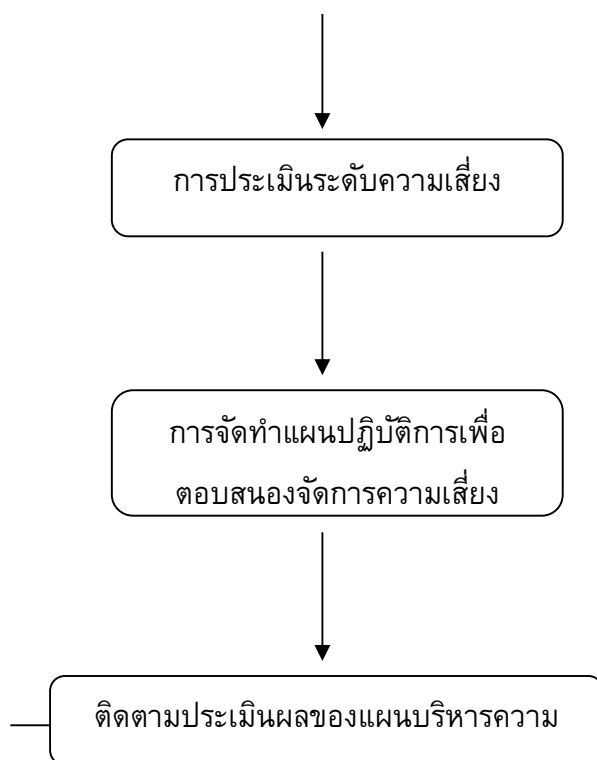


**3) การจัดการความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยด้านโอกาสและผลกระทบ**

ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยง (คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ) เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ โดยประเมินถึงผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินของความเสี่ยง และโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาให้คะแนนจากตารางโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิด

**ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง**





**(3.1) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix)**

จะมีการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ แยกเป็นด้านละ 5 ระดับ

(ก) เกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิด

ระดับที่	หมายถึง	คำจำกัดความของแต่ละระดับ
5	รุนแรงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกเดือนต่อ 1 ครั้ง
4	รุนแรง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 1 - 6 เดือน
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 1 ปี
2	น้อย	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 2 - 3 ปี
1	ไม่มีนัยสำคัญ	เป็นไปได้ทางทฤษฎีแต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น

(ข) เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบแยกเป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

ระดับ	ด้านการเงิน (Financial)	กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ (Compliance)	ข้อมูล (Information)	ความปลอดภัย (Safety)	วัตถุประสงค์ (objective)	ภาพลักษณ์ (Reputation)
1	น้อยกว่า 250,000 บาท	การฝ่าฝืนข้อบังคับ หรือ ระเบียบของบุคลากร	เปิดเผยข้อมูลที่ไม่ จัดเป็นนโยบายปกติ	มีผู้ได้รับบาดเจ็บ เล็กน้อย	มีผลเล็กน้อยต่อ วัตถุประสงค์ ของหน่วยรับ ตรวจ	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กร น้อยมาก หรือ ไม่กระทบ
2	250,000 ถึง 2.5 ล้านบาท	การฝ่าฝืนกฎหมาย ของบุคลากร	เปิดเผยข้อมูลที่ต้องถือ เป็นความลับ ส่วนบุคคล	มีบุคคลที่ได้รับบาดเจ็บ	มีผลมากต่อตัว วัดผลงานของ หน่วยรับตรวจ แต่ไม่มี ผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ ขององค์กร	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กรน้อย (ภายในกลุ่ม งาน)
3	2.5 ถึง 5 ล้านบาท	องค์กรมีการปฏิบัติ ผิดสัญญา	เปิดเผยความลับของ คณะกรรมการทาง การค้า/บุคคลเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคล	มีบุคคลหลายคนได้รับ บาดเจ็บ	มีผลกระทบต่อ ปัจจัยวัด ความสำเร็จของ หน่วยงาน แต่มี ผลเล็กน้อยต่อ วัตถุประสงค์ ขององค์กร	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กร (มีรายงานต่อ ผู้บริหาร ระดับสูง)

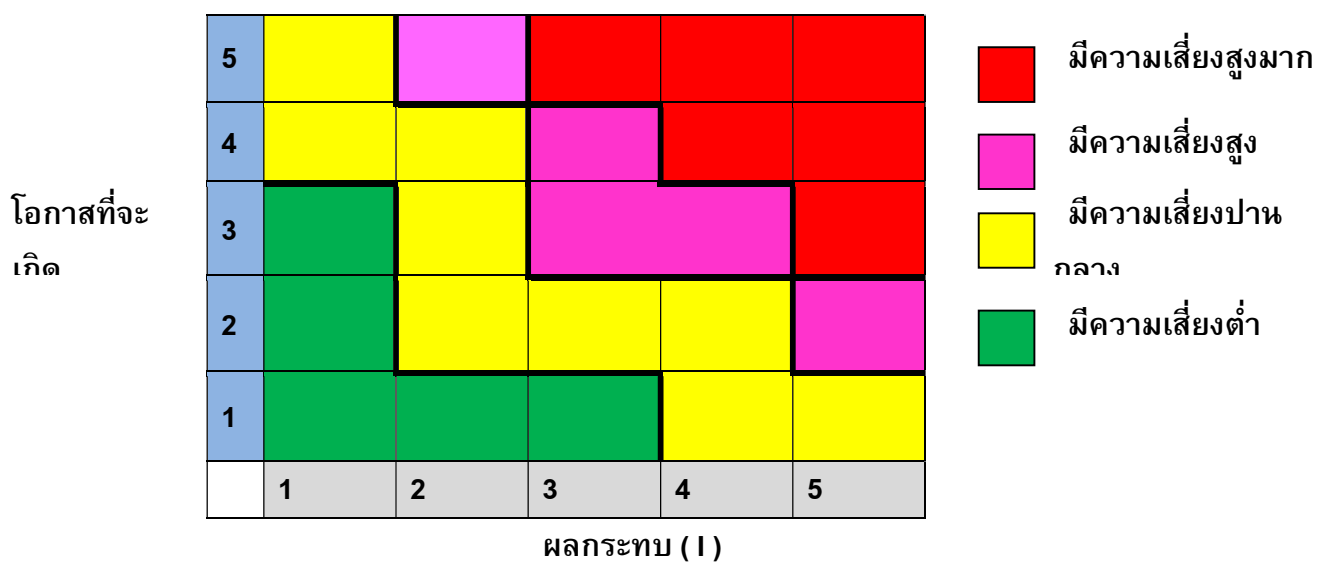
ระดับ	ด้านการเงิน (Financial)	กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ (Compliance)	ข้อมูล (Information)	ความปลอดภัย (Safety)	วัตถุประสงค์ (objective)	ภาพลักษณ์ (Reputation)
4	5 ถึง 25 ล้านบาท	มีการปฏิบัติฝ่าฝืน ข้อบังคับภายในองค์กร	เปิดเผยข้อมูลลับ	มีบุคคลหลายคนได้รับ บาดเจ็บมาก	มีผลต่อ วัตถุประสงค์ ขององค์กร เล็กน้อย แต่ไม่ มีผลต่อการ บรรลุ วัตถุประสงค์ ขององค์กร	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กร ทำให้ เกิดความไม่ พอใจจาก สาธารณะ เช่น การเขียน วิจารณ์ (สื่อบาง สื่อ)

5	มากกว่า 25 ล้านบาท	องค์กรมีการปฏิบัติฝ่าฝืนข้อกำหนดของกฎหมาย	เปิดเผยข้อมูลลับที่สุด	มีบุคคลได้รับบาดเจ็บถึงตาย	มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	กระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรมาก ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่สาธารณชน เช่น การแสดงความกีดกันสื่อต่างๆ
---	--------------------	---	------------------------	----------------------------	--------------------------------------	---

### (3.2) การจัดระดับความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงร่วมกันแล้ว สามารถแสดงระดับความเสี่ยงร่วมกันแล้ว สามารถแสดงระดับความเสี่ยงตามผังระดับความเสี่ยงได้ ดังตารางด้านล่าง สำหรับความเสี่ยงที่ถูกจัดอยู่ในระดับสูง และสูงมาก เป็นสิ่งที่เงินทุนฯ ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น และควรติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) เลือกใช้ตารางระดับความเสี่ยง (ที่เป็นค่าคะแนนระหว่างผลกระทบ/โอกาสที่จะเกิด)

ตาราง Risk matrix



### ความหมายของระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extremely High)	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

สูง (High)	ชมพู	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (Low)	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

#### 4) การกำหนดแผนจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด การจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น

**การจัดการความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีใด วิธีหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย เช่น การเปลี่ยนวัตถุประสงค์, หยุดทำกิจกรรม
- การโอนย้าย โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การประกันภัย, การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน
- การควบคุม หาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น วิธีการควบคุมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การจัดทำแผนอย่างเร่งด่วน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ
- การยอมรับ ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้ ไม่ต้องดำเนินการใดๆ

<p>การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง ยอมรับความเสี่ยง ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้</p>	<p>การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลด หรือควบคุมโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p>
<p>การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป</p>	<p>การถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง การร่วมจัดการ โดยแบ่ง หรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น</p>

### 5) การกำหนดนโยบายและกระบวนการควบคุมความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแล้ว คณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายในจะประชุมร่วมกันเพื่อประเมินและเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม และดำเนินการจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ โดยมีวิธีการดำเนินงาน หน่วยงานรับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนบริหารความเสี่ยง

### 6) การรายงาน การติดตาม และสอบทานผลการบริหารความเสี่ยง

(6.1) หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งแต่ละหน่วยงานทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง

(6.2) ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงในฐานะเลขานุการคณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของแต่ละหน่วยงาน มาจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยติดตามผลกับหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายในเพื่อทราบ

#### (6.3) การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง

(6.3.1) ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงในฐานะเลขานุการคณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายใน นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ มารวบรวมประเมินผลและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี นำเสนอให้แก่คณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส/รายปี



(6.3.2) นำรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการกำหนดแนวทางทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อสอบทานและเสนอต่อคณะกรรมการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เพื่อพิจารณาผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เหมาะสมกับความเสี่ยงในปีถัดไป

## บทที่ 3

### การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง และความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

#### 1. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีเป้าหมายหลัก คือ

- 1) ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ
- 2) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- 3) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรื่องพาณิชย์สะดวกรวดเร็ว – กองทัพเรือ ยอมรับได้

#### 2. ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
- 2) พิจารณามาตรการใช้จำกัดความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยง
- 4) การวิเคราะห์ผลได้ – ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) ประกอบด้วยผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่างๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น ผลเสีย (Cost) เช่น การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสเพื่อลดความเสี่ยงใหม่แทน เป็นต้น
- 5) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผลรวมถึงการรายงานผล การบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

#### 3. 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

21

- ประโยชน์จากการดำเนินงาน (Benefit) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมามาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสใดๆ ในอนาคต เช่น

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

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

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



ประเภทความเสี่ยง	ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับ ความเสี่ยงสูงที่สุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b>			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b>			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการเงินที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ</b>			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง 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

ภาพที่ ๓ ตารางการวิเคราะห์ Cost Level

การวิเคราะห์ Benefit Level จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหายนั้นระดับใด 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) ในการลดความเสี่ยงปาน
Low	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงน้อย

ภาพที่ ๔ 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

ภาพที่ ๕ 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 ให้จัดลำดับ ความสำคัญของการดำเนินงานตามลำดับ (๒, ๓ และ ๔)

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

## วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นขั้นตอนการหามาตรการตอบสนองความเสี่ยง กำหนดวิธีการจัดการเพื่อลด/ป้องกันความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ เมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญได้แล้วจะต้องพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงในด้านใด

25

ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การควบคุม ของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

### ๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

เป็นความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุม อาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบ ที่ยอมรับได้ การเตรียมแผนตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

### 2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

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

### ๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

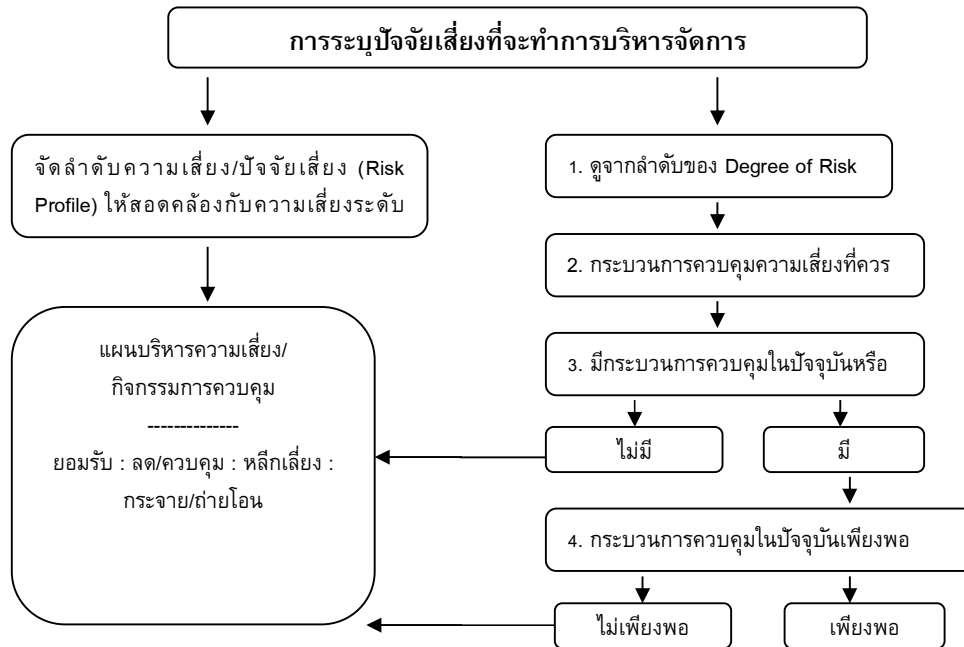
เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรือลดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

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

เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไปหรือร่วมรับความเสี่ยง เช่น กรณีการจัดซื้อ/จัดจ้างครุภัณฑ์ กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาราคากลางและทบทวนคุณลักษณะ เฉพาะครุภัณฑ์หรือเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด ในการจัดซื้อ/จัดจ้าง เป็นต้น



การวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อ  
การบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ มีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



ภาคผนวก

ก

**Risk-01** แบบรายงานระบุความเสี่ยง

**Risk-02** ตารางการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/  
หน่วยงาน

**Risk-03** แบบรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

**Risk-04** แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

**Risk-05** แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง










(Risk-04)

แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง

แผนงาน

หน่วยงานหลัก:

หน่วยงานสนับสนุน:

ความถี่ในการติดตามผล/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : หน่วยงานหลัก รายงานความคืบหน้ารายเดือน / ประเมินผลรายไตรมาส

ลำดับ ที่	กิจกรรมการจัดการ ความเสี่ยง (ตาม แผนงาน)	กิจกรรมที่ ดำเนินการจริง/ ความคืบหน้าการ	ผลลัพธ์ของ กิจกรรม	กำหนดการตาม แผน	ระยะเวลาที่ ดำเนินการ จริง	KPI:% ความ คืบหน้า ณ	ปัญหาอุปสรรค (ที่ทำให้ไม่บรรลุ เป้าหมาย)
--------------	--	--	-----------------------	--------------------	----------------------------------	----------------------------	--





