



คู่มือบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ



ฉบับทบทวนประจำปีบัญชี ๒๕๖๕

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

คำนำ

บทที่ ๑ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๓ เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง	๒
๑.๔ ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง	๒
๑.๕ นิยามความเสี่ยง	๒
๑.๖ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	๒

บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

๒.๑ ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ	๗
๒.๒ โครงสร้างและอัตรากำลังการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ	๑๒

บทที่ ๓ กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ	๑๓
๓.๒ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ	๑๔
๓.๓ กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ	๑๔

บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๔.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	๑๗
๔.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	๑๗
๔.๓ การประเมินความเสี่ยง	๑๘
๔.๔ การประเมินการควบคุมที่มีอยู่	๒๑
๔.๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๒๑
๔.๖ การรายงานและติดตามผล	๒๒
๔.๗ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๒๒
๔.๘ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	๒๓

บทที่ ๕ การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕.๑ เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๔
๕.๒ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๔
๕.๓ การวิเคราะห์ Cost –Benefit Analysis	๒๔

สารบัญ (ต่อ)

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 และนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 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

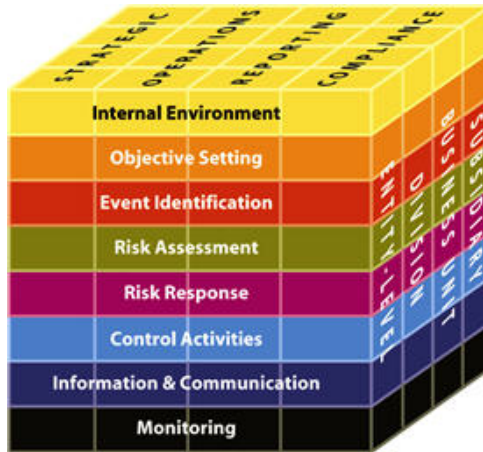
๑.๕ นิยามความเสี่ยง

- ๑) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์
- ๒) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน 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 ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 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 ระเบียบกฎหมาย 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

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง 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 และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลดลง

ทั้งนี้ วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (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 เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

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 ตั้งแต่ 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

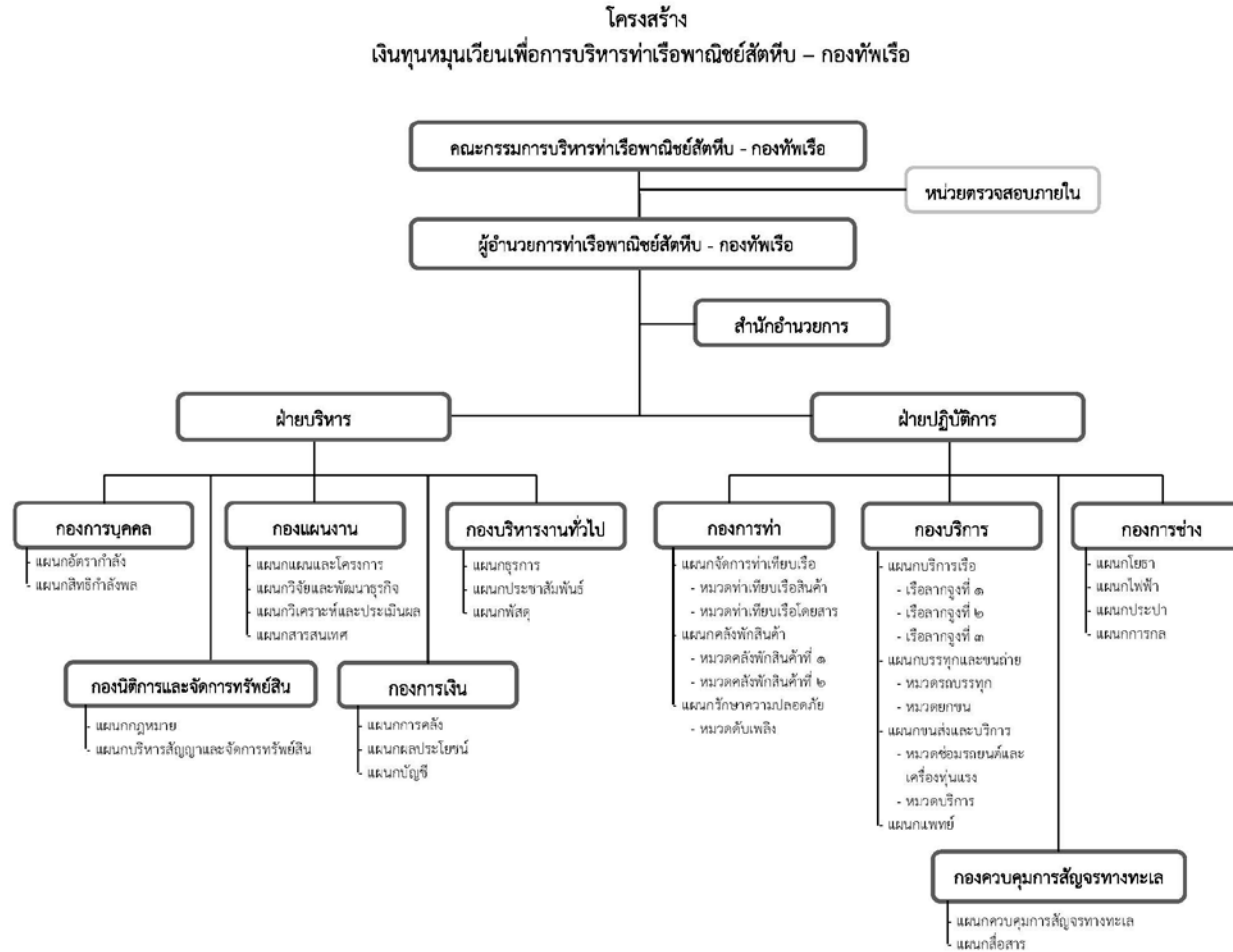
๓) กองช่าง

- แผนกโยธา
- แผนกไฟฟ้า
- แผนกประปา
- แผนกการกล

๔) กองควบคุมการสัญจรทางทะเล

- แผนกควบคุมการสัญจรทางทะเล
- แผนกสื่อสาร

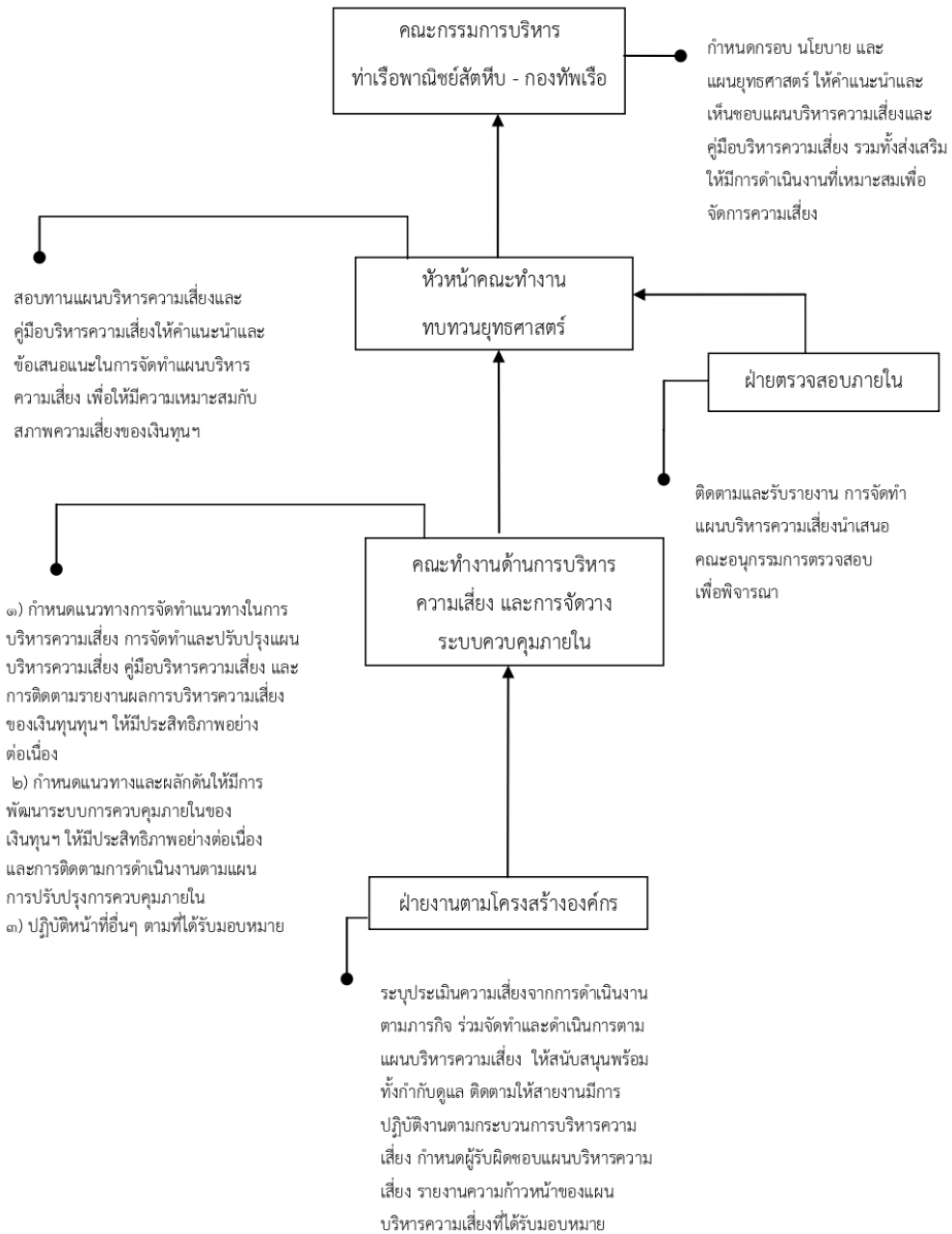
๒.๒ โครงสร้างและอัตรากำลังการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ



บทที่ ๓

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง
ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ



๓.๒ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

๑) นโยบายการบริหารความเสี่ยง

(๑) กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง สำหรับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – 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 หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 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

ระดับโอกาสเชิงคุณภาพ		
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	๘๐ % ขึ้นไป	๕
สูง	๗๐ - ๗๙ %	๔
ปานกลาง	๖๐ - ๖๙ %	๓
น้อย	๕๐ - ๕๙ %	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๕๐ %	๑

ระดับโอกาสเชิงปริมาณ		
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๑ ครั้งต่อเดือน	๕
สูง	ระหว่าง ๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง	๔
ปานกลาง	ระหว่าง ๖ - ๑๒ เดือนต่อครั้ง	๓
น้อย	มากกว่า ๑ ปีต่อครั้ง	๒
น้อยมาก	มากกว่า ๕ ปีต่อครั้ง	๑

(๑.๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

เกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อการเงิน (เชิงปริมาณ)		
ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	มากกว่า ๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	๓
น้อย	๑ หมื่นบาท - ๑ แสนบาท	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๑ หมื่นบาท	๑

เกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านชื่อเสียง (เชิงปริมาณ)		
ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวเกิน ๑ เดือน / ทางสื่อมวลชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	๕
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน ๑ เดือน / ทางสื่อมวลชนในประเทศ	๔
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน ๑ สัปดาห์ / ทางหนังสือพิมพ์ไม่เกิน ๒ ฉบับ	๓
น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน ๑ วัน / ทางหนังสือพิมพ์ไม่เกิน ๑ ฉบับ	๒
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	๑

เกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อความสำเร็จ (เชิงคุณภาพ)		
ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%	๕
สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐ %	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐ %	๓
น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐ %	๒
น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า ๑๐ %	๑

(๑.๓) ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 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 ตามเกณฑ์ มาตรฐาน

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 หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่หรือไม่

๓. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๔.๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

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

- ๑) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
- ๒) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่มีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปตามรูปแบบที่เงินทุนหมุนเวียนฯ 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 มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรมี 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 ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยง
- 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
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ความเสี่ยงด้านการเงิน			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการเงินที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ			
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

ในกรณีที่เป็นการเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม 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 หรือกำหนดกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จของการปฏิบัติงาน หรือการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ในการดำเนินงานให้มีเพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

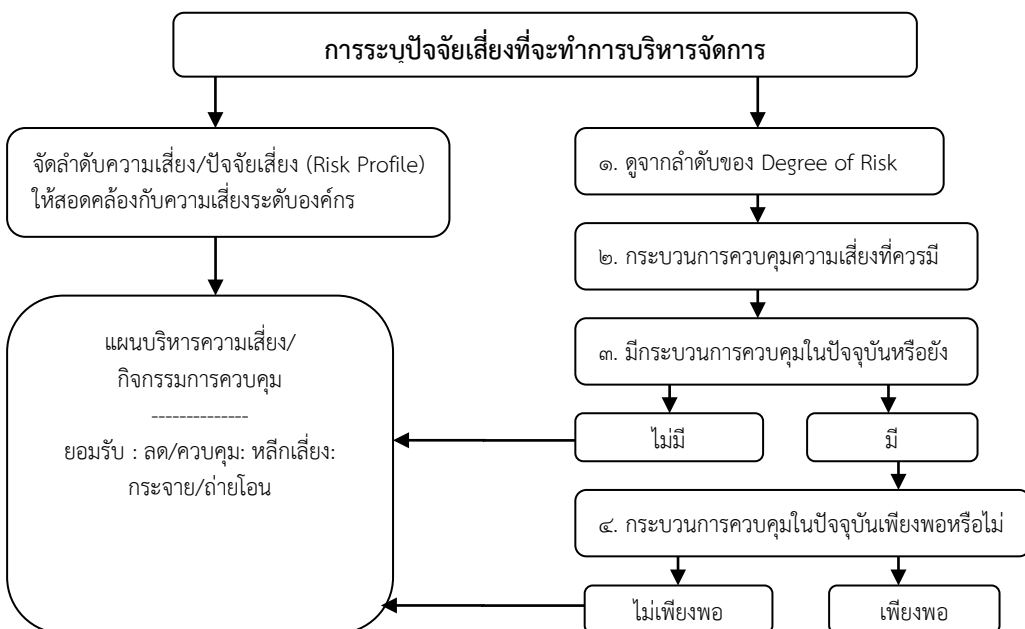
๓) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรือลดทอนขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง 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)

