การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา สวนสัตว์อุบลราชธานี

Risk Management System Development A Case Study of Ubon Ratchathani Zoo

กมลชนก เจือจันทร์[1] ธารชุดา พันธ์นิกุล[2*]
[1,2]คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
Kamolchanog Juajan[1] Thanchuda Phannikul[2*]
[1,2]Faculty of Engineering, Ubon Ratchathani University
[*]Corresponding Author E-mail: thanchuda.p@ubu.ac.th
(Received: July 3, 2023; Revised: September 13, 2023; Accepted: September 18, 2023)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้จริงกับหน่วยงานกรณีศึกษา คือ สวนสัตว์อุบลราชธานี ตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุความเสี่ยงในองค์กร ประเมินระดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงต่าง ๆ มีระดับลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การศึกษานี้ได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงของฝ่ายต่าง ๆ 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายบำรุงสัตว์ และฝ่ายอนุรักษ์วิจัยและสุขภาพสัตว์ โดยให้บุคลากรในแต่ละฝ่ายทำการระดมสมอง เพื่อระบุความเสี่ยงโดยวิเคราะห์แยกประเภทความเสี่ยงทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

ผลการระบุความเสี่ยงในฝ่ายต่าง ๆ สรุปได้ว่าสวนสัตว์อุบลราชธานีมีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำนวน 12 ข้อ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานจำนวน 116 ข้อ ความเสี่ยงด้านการเงิน 4 ข้อ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จำนวน 6 ข้อ และจากการประเมินความเสี่ยง ดำเนินการทบทวนและเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงแล้ว สรุปผลได้ดังต่อไปนี้ ความเสี่ยงในระดับสูงมาก จากเดิมจำนวน 28 ข้อ ลดลงเหลือ 4 ข้อ ความเสี่ยงระดับสูง จำนวน 65 ข้อ ลดลงเหลือ 11 ข้อ ความเสี่ยงปานกลางจากจำนวน 26 ข้อ เพิ่มเป็น 54 ข้อ และความเสี่ยงต่ำจากจำนวน 19 ข้อ เพิ่มเป็น 69 ข้อ เนื่องจากความเสี่ยงระดับสูงและสูงมาก ลดระดับลงมาอยู่ในระดับกลางและระดับต่ำแทน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ หากสวนสัตว์อุบลราชธานีต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ควรมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในความเสี่ยงที่เหลือ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, การควบคุมภายใน, สวนสัตว์, ซีโอเอสโอ, อีอาร์เอ็ม 2017

Abstract

This research project is practical apply of risk management to a case study organization, Ubon Ratchathani Zoo by following the COSO ERM 2017 conceptual framework. The objectives of this study were to identify risks within the organization, assess the risk levels, and establish a risk management plan so that various risks were reduced to an acceptable level. The study involved 6 departments including General Administration Department, Business Development and Public Relations Department, Zoo Development Department, Education Department, Animal Care Maintenance Department, and Department of Conservation Research and Animal Health. The analysis was conducted by categorizing all risks into 4 aspects: Strategic risk, Operational risk, Financial risk, and Compliance risk.

The results of the studies can be summarized as follows: 12 items of strategic risk, 116 items of operational risk, 4 items of financial risk, and 6 items of compliance risk. As a result of the risk assessment, a review has been carried out and recommendations have been made to improve and resolve risks. The results can be summarized as follows: There were 28 items at very high level, reduced to 4 items, and 65 items at high level, reduced to 11 items, medium level risks increase from 26 to 54 items and low-level increase from 19 to 69 items, which were in acceptable level. Therefore, if the Ubon Ratchathani Zoo desires to increase the efficiency of risk management across the organization, they should review, improve, and develop the risk management process in each of the remaining risk in order to conform to the COSO ERM 2017 conceptual framework.

Keywords: Risk Management, Internal Control, Zoo, COSO, ERM 2017

บทนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในระบบงานที่สำคัญขององค์กรทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคแห่งความไม่แน่นอนดังเช่นในปัจจุบัน องค์กรทั่วโลกส่วนใหญ่ได้ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ COSO ซึ่งเป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานสำคัญด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ถือเป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีที่ทั่วโลกใช้อยู่ในปัจจุบัน COSO เป็นเครื่องมือที่สำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ นำมาใช้และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Good Governance) สวนสัตว์อุบลราชธานี ในฐานะหน่วยงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ถือเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่ต้องดำเนินการตามหลักการบริหารจัดการองค์กรดังกล่าว ประกอบกับสถานการณ์โควิด-19 ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ยังคงมีรายจ่ายในการเลี้ยงดูสัตว์อยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องเร่งฟื้นฟูสภาพคล่องของสวนสัตว์ นอกจากนี้สวนสัตว์ยังถือเป็นสถานที่สำคัญที่มีผู้เดินทางมาเยี่ยมชมจำนวนมาก จึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของทั้งนักท่องเที่ยว เจ้าหน้าที่ และสัตว์ที่อยู่ในสวนสัตว์ ทางสวนสัตว์อุบลราชธานี จึงได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามหลัก COSO มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง อุปสรรค และ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรนั้นยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นในการดำเนินงาน สามารถพัฒนาองค์การเข้าสู่ระดับสากลมากยิ่งขึ้น สามารถเพิ่มระดับการประเมินผลขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในภาพรวม สอดคล้องกับนโยบายขององค์การสวนสัตว์ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด นอกจากนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งในการรักษาระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001: 2015 และดำเนินการเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสิ่งแวดล้อม ISO 14001: 2015 ซึ่งปัจจุบันสวนสัตว์อุบลราชธานี มีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013 ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ จึงต้องมีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปตามแนวทางของ COSO ใหม่ที่ปรับปรุงในปี 2017 ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ และจากงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีตัวอย่างการนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานสวนสัตว์มาก่อน งานวิจัยนี้จึงได้นำเสนอการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงกับองค์กรสวนสัตว์ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานต่างจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วไป เพราะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับทั้งคน สัตว์ และพืช จึงนับเป็นการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในองค์กรที่น่าสนใจและท้าทายเป็นอย่างยิ่ง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบบริหารความเสี่ยงและประยุกต์ใช้กับองค์กรสวนสัตว์อุบลราชธานี
2. เพื่อระบุและประเมินระดับความเสี่ยงของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร
3. เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนและหลังการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กรอบแนวคิดการวิจัย

หลักการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO ERM 2017

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีคู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีล้าสมัย สินค้าไม่ตรงความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารทุจริต เป็นต้น COSO ERM 2017 ได้สร้างคำนิยามของการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้นมาใหม่ ทำให้ความหมายมีความชัดเจนและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ความหมายที่ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความหมายของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณค่าองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยง (จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561)

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO ERM 2017 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2565) มีพื้นฐานแนวคิดการบริหารความเสี่ยง คือ

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
2. เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนทั้งฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน
3. มุ่งเน้นการระบุและประเมินความเสี่ยงในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์
4. ระบุเหตุการณ์ที่สำคัญที่จะกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรและจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. ช่วยให้ฝ่ายบริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรที่ตั้งไว้ได้

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบย่อยที่สัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017 มีดังนี้

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยงเนื่องจาก การกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่น ๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง
2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน
3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ
4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก
5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการ กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนั้นวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐาน ในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิเคราะห์ธุรกิจ
2. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้
3. ประเมินกลยุทธ์
4. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยง
2. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง
3. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
4. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง
5. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม

หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
2. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน
3. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร

หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้มี 3 องค์ประกอบดังนี้

1. ยกระดับระบบสารสนเทศ
2. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง
3. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017 จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติด้านการเงิน การลงทุน สภาพคล่อง และระบบการบริหารการเงิน

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของทางการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมาน อัศวภูมิ (2558) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงว่าความเสี่ยงเป็นปัจจัยคุกคามที่สร้างปัญหาให้กับการดำเนินงานในทุกองค์กรได้ โดยเฉพาะการดำเนินงานในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างในปัจจุบัน หากองค์กรไม่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง ไม่มีแผนรองรับและบริหารงานแบบเดิม ก็อาจจะนำไปสู่ปัญหาการล่มสลายขององค์กรได้ในที่สุด ดังนั้นผู้บริหารทุกองค์กรจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง เช่นเดียวกับ ปฏิภาณ แซ่หลิ่ม (2558) ก็ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่า 10 งานวิจัย และได้ผลสรุปว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดของการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้ คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั่นเอง เนื่องจากระบบบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ เช่น ISO 31000 และ COSO-ERM ไม่ได้มีการระบุว่าจะทำอย่างไรจึงสามารถพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ หาก แต่ละองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับองค์กรของตนเอง

ปิยะนุช แสงสาย และอภิรดา สุทธิสานนท์ (2559) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของ 6 หน่วยงานราชการในกระทรวงศึกษาธิการ โดยอ้างอิงข้อมูลจากกรอบของคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงในองค์กร (COSO) และกรอบวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศ (COBIT) เพื่อเพิ่มระดับการควบคุมภายในองค์กรให้เหมาะสม ผลการวิเคราะห์ของกรอบวิธีปฏิบัติ COSO แสดงให้เห็นว่าการประเมินความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด ในระหว่างที่ผลการวิเคราะห์ของกรอบวิธีปฏิบัติ COBIT พบว่าการวางแผนและการจัดการองค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด การทดสอบสมมติฐานได้พบว่าลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มโนชัย สุดจิตร (2559) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางการนำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ (ERM) มาใช้ร่วมกับการดำเนินงานการบริหารคุณภาพภาครัฐ (PMQA) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ERM สามารถนำมาสนับสนุน และดำเนินงานในลักษณะบูรณาการร่วมกับการทำ PMQA ได้ และจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารราชการแผ่นดินภาพรวมให้ดีขึ้นได้อีกด้วย

ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์ (2557) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบจำลองมูลค่าความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด หรือ ความผันผวนของราคาหลักทรัพย์ที่ใช้ในการลงทุน เช่น ความแปรปรวนของผลตอบแทน แบบจำลองข้อมูลในอดีต และแบบจำลองมอนติคาร์โล ผู้บริหารแต่ละองค์กรสามารถใช้มูลค่าความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการลงทุนได้ แต่อย่างไรก็ตามแบบจำลองแต่ละแบบนั้นมีทั้งข้อดี และข้อเสียแตกต่างกันไป ผู้ที่นำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจจึงต้องระวังในการเลือกใช้ด้วย

จากงานวิจัยต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นหลักการที่เป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับว่าสามารถช่วยลดและจัดการความเสี่ยงได้จริง นับเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถช่วยในการบริหารงานของ

องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน โดยปัจจัยสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการนำระบบมาใช้ ซึ่งทางหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารของสวนสัตว์อุบลราชธานีเองได้มีนโยบายในการนำระบบ COSO ERM 2017 มาใช้ในองค์กร เพื่อช่วยลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต งานวิจัยนี้จึงได้นำเสนอขั้นตอน วิธีการประยุกต์ใช้ รวมไปถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสวนสัตว์ โดยคาดหวังให้บุคคลากรในองค์กรเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถปฏิบัติจริงได้ เป็นแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นตัวอย่างกรณีศึกษาให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การนำระบบบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 มาใช้ในองค์กรนั้น จะเริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งคณะทำงานจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้ง 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายบำรุงสัตว์ และฝ่ายอนุรักษ์วิจัยและสุขภาพสัตว์ ฝ่ายละ 2 คน ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย 1 คน รวมกับตัวแทนฝ่ายอีก 1 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน และแต่งตั้งเป็นคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงของสวนสัตว์อุบลราชธานี จากนั้นจึงให้คณะทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายทำการระดมสมอง (Brainstorm) ในการช่วยกันระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในฝ่ายของตนเอง โดยแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบ โดยมีการระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนส่วนเสียขององค์กร

เมื่อสรุปหัวข้อความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้แล้ว จึงระดมสมองอีกครั้งเพื่อประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง โดยคะแนนความเสี่ยงเกิดจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ดังสูตร

ระดับคะแนนความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง

ซึ่งแต่ละปัจจัยในการประเมินนั้นจะกำหนดระดับตัวเลขอยู่ระหว่าง 1- 5 โดยอ้างอิงเกณฑ์จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2565) โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) นั้น ประเมินจากเกณฑ์ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย
1	ต่ำมาก	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นหรือมีเพียงเล็กน้อย (มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง)
2	ต่ำ	มีโอกาสเกิดนาน ๆ ครั้ง (2 – 4 ปีต่อครั้ง)
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดได้บางครั้ง (1 ปีต่อครั้ง)
4	สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยครั้ง (1 – 6 เดือนต่อครั้ง)
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ (มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน)

ที่มา: (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551)

ส่วนเกณฑ์การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ก็จะกำหนดช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 เช่นกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย มีการสูญเสียทรัพย์สินไม่เกิน 1 หมื่นบาท มีการบาดเจ็บเล็กน้อยหรือไม่มีการบาดเจ็บ
2	ต่ำ	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 1 - 5 หมื่นบาท มีการบาดเจ็บจนต้องปฐมพยาบาลแต่ปฏิบัติงานต่อได้
3	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร มีการสูญเสียทรัพย์สินมากกว่า 5 หมื่น - 2.5 แสนบาท มีการบาดเจ็บค่อนข้างรุนแรง ต้องพักงาน 1-3 วัน
4	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 2.5 แสน - 10 ล้านบาท มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงานมากกว่า 3 วัน
5	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง มีการสูญเสียทรัพย์สินมากกว่า 10 ล้านบาท มีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต

ที่มา: (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551)

เมื่อพิจารณาคะแนนโอกาสความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละความเสี่ยงแล้ว ให้นำตัวเลขที่ได้ทั้ง 2 ตัว มาคูณกัน ซึ่งจะได้ค่าระดับคะแนนความเสี่ยง (Degree of Risk) อยู่ระหว่าง 1 - 25 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 คะแนนระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

Risk Assessment Matrix			โอกาสในการเกิด (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5

ที่มา: (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551)

จากคะแนนระดับความเสี่ยงตั้งแต่ 1 -25 คะแนนนี้ จะทำการแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยง หรือการยอมรับความเสี่ยงแตกต่างกันออกไป ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การแบ่งระดับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนน	คำอธิบาย
สูงมาก	16 - 25	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงโดยมีมาตรการลดความเสี่ยง ประเมินซ้ำ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง
สูง	10 - 15	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงโดยมีมาตรการลด หรือกำจัดความเสี่ยง
ปานกลาง	5 - 9	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ยังต้องควบคุมโดยต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยง
ต่ำ	1 - 4	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังต้องควบคุมหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

ที่มา: (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551)

จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำและระดับปานกลาง หรือมีค่าคะแนนความเสี่ยงไม่เกิน 9 คะแนน นั่นเอง

ภายหลังจากการประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว จะต้องพิจารณาหามาตรการเพื่อลดความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีจัดการความเสี่ยงของ COSO (จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561) และหลักสากลนั้นสามารถแบ่งได้ดังนี้

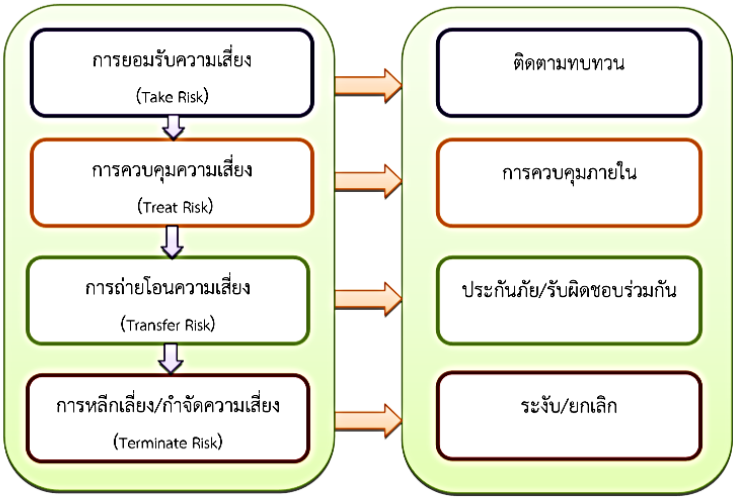
1. Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อลดความรุนแรงหรือความเสียหายของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น ใช้เทคนิควิชาการทางวิศวกรรมหรือการจัดการ มีการจัดทำแผนฉุกเฉิน มีการปรับปรุง แก้ไขกระบวนการดำเนินงาน หรือการควบคุมภายใน

3. Terminate การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การกำจัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้น โดยการหยุด ยกเลิกและเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

4. Transfer การกระจาย /โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือ โอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน เช่น การทำประกันภัยหรือการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน เป็นต้น

วิธีการจัดการความเสี่ยง ตามหลักการ 4T แสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 วิธีจัดการความเสี่ยงตามหลัก 4T

ที่มา: (จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561)

หลังจากประเมินความเสี่ยงขององค์กรแล้วจึงให้แต่ละส่วนงานจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยง เสนอต่อผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาอนุมัติแผนแล้ว ให้คณะทำงานดำเนินการตามกิจกรรมและมาตรการที่ระบุในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด จากนั้นทำการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อสำรวจว่ายังหลงเหลือความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้หรือไม่

ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงของฝ่ายต่าง ๆ สรุปได้ดังต่อไปนี้ สวนสัตว์อุบลราชธานี มีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำนวน 12 ข้อ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน จำนวน 116 ข้อ ความเสี่ยงด้านการเงิน 4 ข้อ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จำนวน 6 ข้อ รวมจำนวนความเสี่ยงทั้งสิ้น 138 ข้อ ตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประเภทความเสี่ยงของสวนสัตว์อุบลราชธานี

ฝ่าย	ประเภทความเสี่ยง				รวม (ข้อ)
	ด้านกลยุทธ์	ด้านการดำเนินงาน	ด้านการเงิน	ด้านกฎระเบียบ	
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	1	12	0	2	15
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์	4	18	2	1	25
ฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์	1	6	1	2	10
ฝ่ายการศึกษา	0	26	0	0	26
ฝ่ายบำรุงสัตว์	1	10	1	1	13
ฝ่ายอนุรักษ์วิจัยและสุขภาพสัตว์	5	44	0	0	49
รวม (ข้อ)	12	116	4	6	138

จากความเสี่ยงทั้ง 138 ข้อ ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละความเสี่ยงได้ทำการระดมสมองและประเมินความเสี่ยงโดยการให้คะแนนความรุนแรง (Impact) ตั้งแต่รุนแรงน้อยมาก 1 คะแนน ไปจนถึงรุนแรงสูงมาก 5 คะแนน และโอกาสในการเกิด (Likelihood) ตั้งแต่ มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยมาก 1 คะแนน ไปจนถึงมีโอกาสเกิดขึ้นได้บ่อยมาก 5 คะแนน คะแนนระดับความเสี่ยงคือคะแนนความรุนแรงคูณกับโอกาสในการเกิด (Impact × Likelihood) โดยคะแนนประเมินความเสี่ยงของฝ่ายต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงของสวนสัตว์อุบลราชธานี

ฝ่าย	ระดับความเสี่ยง				รวม (ข้อ)
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	4	6	3	2	15
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์	8	5	3	9	25
ฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์	2	1	4	3	10
ฝ่ายการศึกษา	0	1	24	1	26
ฝ่ายบำรุงสัตว์	1	0	6	6	13
ฝ่ายอนุรักษ์วิจัยและสุขภาพสัตว์	4	15	25	5	49
รวม (ข้อ)	28	65	26	19	138

จากตารางที่ 5 และ 6 นั้นเราจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงส่วนใหญ่แล้วเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและฝ่ายที่มีจำนวนความเสี่ยงสูงที่สุด คือ ฝ่ายอนุรักษ์วิจัยและสุขภาพสัตว์

อนึ่งในการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ไม่มีกฎตายตัวว่าความเสี่ยงใดต้องเลือกใช้วิธีจัดการแบบใด แต่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึง ความจำเป็น ความสามารถในการปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการดำเนินมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นด้วย

โดยทางทีมบริหารความเสี่ยงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นำเสนอแผนต่อผู้บริหาร ดำเนินการตามแผน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งรายเดือน รายไตรมาส และรายปี มีการกำหนดแบบฟอร์มผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาติดตามผลไว้อย่างชัดเจนในทุกความเสี่ยง แต่เนื่องจากความเสี่ยงขององค์กรมีเป็นจำนวนมากถึง 138 ความเสี่ยง ทางผู้วิจัยจึงจะขอยกตัวอย่างความเสี่ยงเพียงบางส่วนที่น่าสนใจ เพื่อให้เห็นถึงวิธีประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ของแต่ละฝ่าย ดังแสดงใน ตารางที่ 7

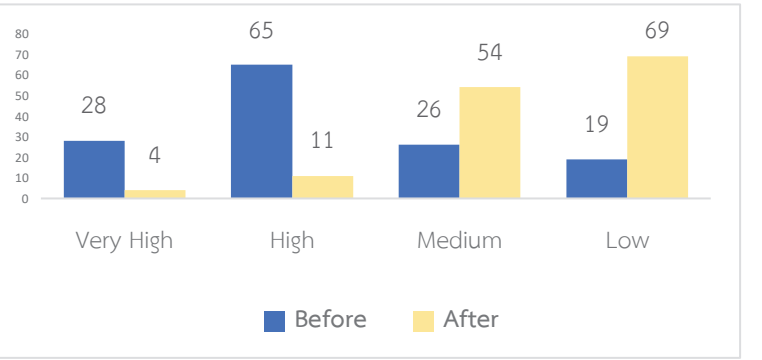
ตารางที่ 7 ตัวอย่างแผนการบริหารความเสี่ยงของสวนสัตว์อุบลราชธานี

ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ความรุนแรง	ผลคูณ			
ยอดผู้ซื้อบัตรเข้าชมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	12 (สูง)	ควบคุมความเสี่ยง	▪ วางแผนจัดกิจกรรมตามเทศกาลตลอดทั้งปี	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจฯ/ฝ่ายการศึกษา

ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ความรุนแรง	ผลคูณ			
					▪ จัดทำแผนการเพิ่มรายได้เพิ่ม/พันธมิตร/ผลิตภัณฑ์ใหม่/โปรโมชั่น ▪ มีการสรุปประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ▪ จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ ▪ ทำความร่วมมือกับโรงเรียนเพื่อนำนักเรียนมาทัศนศึกษา	
ความไม่ปลอดภัยของผู้มาใช้บริการ พนักงาน หรือสัตว์	2	3	6 (ปานกลาง)	ควบคุมความเสี่ยง	▪ กำหนดมาตรการเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ▪ ติดตั้งป้ายเตือนตามจุดเสี่ยง ▪ จัดอบรมการปฐมพยาบาล การดับเพลิง และกฎจราจรให้กับเจ้าหน้าที่ ▪ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ▪ จัดทำแผนป้องกันโรคระบาดสัตว์/หลุด ▪ ตรวจสอบ กรง อุปกรณ์ เครื่องเล่น ก่อนเปิดให้บริการ	ฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์/ฝ่ายบำรุงสัตว์
การติดตั้งระบบ E – Ticket ไม่แล้วเสร็จ	2	2	4 (ต่ำ)	ถ่ายโอนความเสี่ยง	▪ ทำสัญญาจ้างเหมากับผู้ติดตั้งระบบและติดตามผลเป็นระยะ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจฯ
การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผน	2	3	6 (ปานกลาง)	การควบคุมความเสี่ยง	▪ จัดตั้งคณะกรรมการดูแลการใช้งบประมาณ ▪ กำหนดแผนการใช้งบประมาณรายเดือน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
พนักงานไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณและระเบียบขององค์การสวนสัตว์	2	2	4 (ต่ำ)	การควบคุมความเสี่ยง	▪ เผยแพร่กฎข้อบังคับที่จำเป็นให้พนักงานทุกคนทราบ ▪ อบรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ความรุนแรง	ผลคูณ			
					▪ สร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบผ่านการรณรงค์และกิจกรรมภายในองค์กร	
งบประมาณไม่ได้รับการอนุมัติ	1	1	1 (ต่ำ)	การยอมรับความเสี่ยง	▪ ยอมไม่ดำเนินการตามแผนที่ไม่มีงบประมาณ และตั้งงบประมาณในปีถัดไปแทน	ฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์
พืชที่ศึกษาไม่มีความสมบูรณ์เพียงพอ	5	2	10 (สูง)	การยอมรับความเสี่ยง	▪ ปรับแผนการศึกษาให้เหมาะสมต่อไป	ฝ่ายอนุรักษ์วิจัย ฯ

จากการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงฝ่ายต่าง ๆ พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นความเสี่ยงที่เลือกการจัดการแบบควบคุมความเสี่ยง (Treat) มีการจัดการแบบถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) และยอมรับความเสี่ยง (Take) เพียงเล็กน้อย และไม่มีความเสี่ยงใดเลยที่เลือกจัดการความเสี่ยงแบบหยุดการดำเนินงาน (Terminate) จากนั้นจึงทำการประเมินซ้ำอีกครั้ง ทำให้คะแนนความเสี่ยงระดับสูงมากเหลือ 4 ข้อจากเดิม 28 ข้อ ความเสี่ยงระดับสูงเหลือ 11 ข้อจากเดิม 65 ข้อ ความเสี่ยงระดับปานกลางเพิ่มเป็น 54 ข้อจากเดิม 26 ข้อ และความเสี่ยงระดับต่ำเพิ่มเป็น 69 ข้อ จากเดิม 19 ข้อ ดังภาพที่ 2 ซึ่งจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงโดยรวมขององค์กรเปลี่ยนจากความเสี่ยงในระดับสูงมาก-สูง มาเป็นระดับปานกลาง-ต่ำ ซึ่งถือเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม ทุกความเสี่ยงยังควรต้องมีมาตรการในการดูแลและตรวจสอบ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงใหม่อย่างสม่ำเสมอ



ภาพที่ 2 เปรียบเทียบจำนวนข้อความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ก่อนและหลังการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 มาประยุกต์ใช้ในสวนสัตว์อุบลราชธานี โดยได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงฝ่ายต่าง ๆ รวม 6 ฝ่าย โดยทำการวิเคราะห์และแยกประเภทความเสี่ยงทั้งหมด 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผลการศึกษาความเสี่ยงฝ่ายต่าง ๆ สรุปได้ว่า สวนสัตว์อุบลราชธานี มีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำนวน 12 ข้อ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานจำนวน 116 ข้อ ความเสี่ยงด้านการเงิน 4 ข้อ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จำนวน 6 ข้อ และจากการประเมินความเสี่ยง สร้างแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงฝ่ายต่าง ๆ แล้วประเมินซ้ำอีกครั้ง ทำให้ความเสี่ยงที่เคยอยู่ในระดับสูงมาก และสูงลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการให้บุคคลากรในองค์กรมีความเข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยง สามารถระบุความเสี่ยงในฝ่ายงานของตนเอง ประเมินระดับความเสี่ยง เสนอวิธีจัดการความเสี่ยง จนมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จากงานวิจัยนี้จึงสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 นั้น เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไว้ว่าการบริหารความเสี่ยงจะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ช่วยเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ และปัจจัยแห่งความสำเร็จคือผู้บริหารขององค์กร ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงจนทำให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้มีข้อจำกัดทางด้านเวลา เนื่องจากแผนจัดการความเสี่ยงบางแผนต้องใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างนาน การประเมินความเสี่ยงซ้ำจึงอาจทำได้เพียงการคาดการณ์ในเบื้องต้นเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำหรับสวนสัตว์อุบลราชธานี ควรมีการทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเฉพาะความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมากที่ยังหลงเหลืออยู่

2. องค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ควรมีการทบทวนปรับปรุง และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์ประกอบ โดยวิเคราะห์ปัจจัยตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้เป็นปัจจุบัน (Up to Date) และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงซ้ำเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

ควรมีการเก็บข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่ยังไม่เคยเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น และอาจพิจารณาใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น การใช้แผนภูมิก้างปลา Fault Tree Analysis ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของแต่ละความเสี่ยง เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสวนสัตว์อุบลราชธานี หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน พนักงานและลูกจ้างสวนสัตว์อุบลราชธานีที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการทำงานวิจัย จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). **สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 201. **วารสารวิชาชีพบัญชี**, **14**(42), 111-124.

ปฏิภาณ แซ่หลิ่ม. (2558). ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงองค์กร. **Mahidol R2R e-Journal**, **2**(2), 1–15.

ปิยะนุช แสงสาย และอภิรดา สุทธิสานนท์.(2559). การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานของระบบงานสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ สำหรับบุคลากรจากหน่วยงานราชการกระทรวงศึกษาธิการ. **วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สถาบันวิจัยและพัฒนา**, **11**(2), 53–64.

มโนชัย สุดจิตร. (2559). การนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมาสนับสนุนการการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ. **วารสารสมาคมปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, **6**(1), 1–19.

ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์. (2557). การเปรียบเทียบแบบจำลองมูลค่าความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด. **วารสารปัญญาภิวัฒน์**, **5**(ฉบับพิเศษ), 236-243.

สมาน อัศวภูมิ. (2558). ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง. **วารสารราชธานีนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์**, **2**(2),1–11.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2565). **แผนบริหารจัดการความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2565 จาก https://www.sepo.go.th/assets/document/file/17-02-2565-v1.pdf?fbclid=IwAR2CbskEch6C0_yX93UZLIEXj9KL5Zrr_FzmJ6FlVp9Qglh4jBEil5y8CNQ.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2565). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2565 จาก https://www.sme.go.th/upload/ mod_download/download-0220422140751.pdf.