

# การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย

## TOTAL RISK MANAGEMENT FOR PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTE IN THAILAND

เกียรติคุณ จินตวร<sup>1</sup>, บุญมี กวินเสกสรร<sup>2</sup>, ทิวลิป เครือมา<sup>3</sup>, สมบัติ ทีฆทรัพย์<sup>4</sup>  
Kiattikun Chintawon<sup>1</sup>, Boonme Kavinseksan<sup>2</sup>, Tulip Kuerma<sup>3</sup>, Sombat Teekasap<sup>4</sup>  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา<sup>1,2</sup>,  
โรงเรียนนายร้อยตำรวจ<sup>3</sup>, มหาวิทยาลัยธนบุรี<sup>4</sup>  
Ckiattikun1969@hotmail.com<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรให้สามารถใช้กับสถาบันการศึกษาเอกชน 3) ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนบริหารความเสี่ยง ประชากรการวิจัยคือผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการที่รับผิดชอบ จำนวน 1,200 คน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3 แห่ง ในช่วงปีการศึกษา 2555-2556 ใช้การสุ่มตัวอย่าง แบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 500 คน จากประชากร 1,200 คน เครื่องมือการวิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และ แบบสอบถาม สถิติใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม 2 ทาง และการวิเคราะห์ Benefit/Cost ratio

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรประเมินตามหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกหน่วยงาน มีความเสี่ยงทั้งหมด 1,128 ความเสี่ยง เกิดรูปแบบรายงานที่ใช้กันทั่วไปมี 2 รูปแบบ 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่สามารถใช้กับทุกสถาบันอุดมศึกษาควรมีการรายงานเพิ่มเติมอีก 5 รูปแบบ 3) ความคุ้มค่าในการลงทุนบริหารความเสี่ยง มี Benefit / Cost ratio = 1.25 จึงคุ้มค่าการลงทุน

**คำสำคัญ :** รูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร, สถาบันอุดมศึกษาเอกชน, ระดับความเสี่ยง

### Abstract

The research aims to: 1) study the risk management model of the integrated private university using Thonburi University as a model 2) Develop a risk management model that can be used in all private educational institutions. 3) Study the value of investment in risk management. The research populations consist of risk experts, administrators, faculty, staff and responsible committees from 3 private higher education institutions during the academic year of 2012-2013. 500 purposive samples from the population of 1200 were selected. Research tool were In-depth interviews and questionnaires and statistic used were Two-way ANOVA and Benefit / Cost ratio analysis.

The results of this research are as follows: 1) Integrated risk management model assessed by risk function of all agencies consist of 1,128 risks. Two risk report models were commonly used in private universities. 2) A development for effective comprehensive risk management model needs 5 additional report forms. 3) Value for investment in risk management has Benefit / Cost ratio of 1.25, so it is worth investing.

**Keywords:** Integrated Risk Management Model, Private Higher Education Institutions, Risk level

## บทนำ

วโชค ไชยวงศ์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งกำเนิดและถ่ายทอดความรู้จากการศึกษาที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้มีการปฏิรูปการอุดมศึกษาในทิศทางที่มีการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นสากลมากขึ้น ส่งผลให้มีความเสี่ยงในการบริหารอุดมศึกษามากขึ้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของการดำเนินการว่าจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีหลักการ ซึ่งเป็นการป้องกันความเสียหายในการทำงานไว้วงหน้า และ ภาวิข ทองโรจน์ (2550) ได้กล่าวสนับสนุนว่า มหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนจึงควรบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับที่สูงกว่าการบริหารองค์การภาครัฐอื่น ๆ คือควรมีการจัดการความเสี่ยง การตรวจสอบ และการควบคุมทั้งภายในและภายนอก จากการสำรวจพบว่า ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีการแข่งขันสูง และมีหลายสถาบันที่ขยายตัวอย่างไร้ทิศทาง โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งต้องแข่งขันเพื่อหานักศึกษาเข้าเรียนให้ได้มากที่สุด เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

นอกจากนั้น วโชค ไชยวงศ์ (2549) กล่าวถึงการพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยขนาดเล็กที่ดำเนินการได้ไม่นาน ดังนั้นจึงควรพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กรอื่นต่อไป

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อน ทุกหน่วยย่อยมีพันธกิจหลักและพันธกิจรองมากมาย พันธกิจหลักและรองจำนวนมากมีความเชื่อมโยงกัน ในการดำเนินงานโดยนิยมนำเป็นกิจกรรม ซึ่งทุกกิจกรรมมีความเสี่ยงทั้งสิ้น จึงต้องทำการประเมิน การจัดลำดับ และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรต้องบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร (Total Risk Management) อ้างถึง สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2556ก)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรที่เหมาะสมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ และศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการบริหารความเสี่ยง

## การทบทวนวรรณกรรม

### The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) (2004)

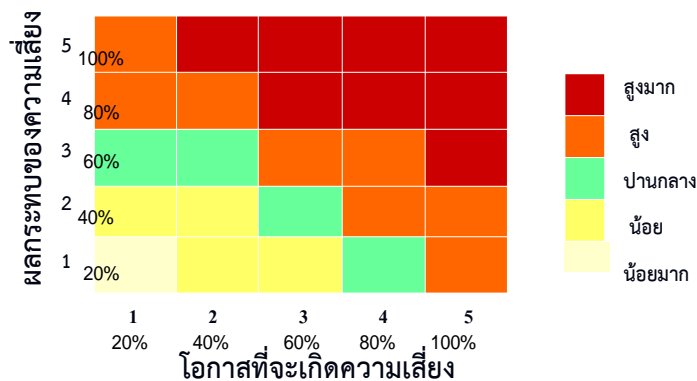
เสนอแนวคิดการจัดการความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการ โดยกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านยุทธศาสตร์ และแบ่งระดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ ได้แก่ระดับความเสี่ยงน้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก โดยพิจารณาจากโอกาสของความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ( 2552 ) ได้กำหนดหลักการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันปัญหา โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1. กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย 2. ประเมินความเสี่ยง และ 3. ประเมินความเสี่ยง การวัดระดับความเสี่ยงพิจารณาจากโอกาส 5 ระดับและผลกระทบ 5 ระดับ คล้ายกับ COSO

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2556ข) ได้กล่าวถึง มหาวิทยาลัยเกริก และมหาวิทยาลัยพายัพเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่ใช้หลักการของ COSO แต่จัดความเสี่ยงเป็น 4 ระดับจากมากไปน้อย คือ ก1 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย จึงต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน ก2 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมที่

ชัดเจน มีโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อย ข1 เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจไม่รุนแรงในระยะต้น เป็นอุปสรรคการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ข2 เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจไม่ชัดเจน แต่เป็นอุปสรรคการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อย

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2557) ได้กล่าวถึง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยหอการค้า มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ใช้รูปแบบและหลักคิดของการบริหารความเสี่ยงตาม COSO แต่ทำเฉพาะการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเท่านั้น



ภาพที่ 1 ระดับความเสี่ยงที่ปรับปรุงแล้วของ มหาวิทยาลัยธนบุรี

ที่มา: ปรับปรุงจาก The Committee of Sponsoring Organization of Commission (COSO). 2004

มหาวิทยาลัยธนบุรีทำการปรับปรุงรูปแบบและหลักคิดของ COSO โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการทำแบบบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนของทุกกิจกรรมของแต่ละคณะและหน่วยงานสนับสนุน และมหาวิทยาลัยในภาพรวม โดยเรียงลำดับความเสี่ยงของคณะและหน่วยงานสนับสนุน และได้ปรับปรุงเพิ่มเติม ในตารางแสดงระดับโอกาส/ผลกระทบของ COSO ให้มีระดับความเสี่ยง 5 ระดับ และมีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงจากข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย รายละเอียดตามภาพที่ 1 โดยบุคลากรทุกท่านในมหาวิทยาลัยได้รับการอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงทุกปี และในการศึกษาคำครั้งนี้ได้ทำการปรับเปลี่ยนระดับของโอกาส และระดับผลกระทบในช่องที่1 เพื่อแสดงระดับความเสี่ยงที่น้อยมากพอยอมรับได้ซึ่งไม่จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยง

### กระบวนการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยพัฒนาที่ผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยใช้ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร / อาจารย์ / เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกท่านของมหาวิทยาลัยธนบุรี และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย และวิทยาลัยเซนต์อีซาบังกอก จำนวน 500 คน จากประชากรทั้งหมด 1,200 คน โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ ใช้ข้อมูลปฐมภูมิตั้งแต่ปี 2555 -2556

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึกที่มีโครงสร้าง และข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสรุปประเด็น และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวม การพิจารณาความเหมาะสมในการนำไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นใช้สถิติ วิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม 2 ทาง (Two-way Analysis of Variance : Two-way ANOVA) และ Benefit / Cost ratio

## ผลการวิจัย

การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีลักษณะสำคัญคือ เป็นการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกขั้นตอนของทุกกิจกรรม ตามพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง นอกจากนั้นทำให้สามารถระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง และบริหารความเสี่ยง โดยเรียงลำดับความเสี่ยงของกิจกรรมของคณะและหน่วยงานสนับสนุน โดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้าน ซึ่งได้แก่ด้านทรัพยากร ยุทธศาสตร์ นโยบายการปฏิบัติงาน บุคลากรและธรรมาภิบาล และด้านสภาพแวดล้อมและชื่อเสียงของสถาบัน รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงนิยมใช้ 2 แบบ คือ 1. รายงานความเสี่ยงรายกิจกรรม กิจกรรม ของทุกหน่วยงาน ทุกขั้นตอน และ 2. รายงานอันดับความเสี่ยง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากร ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย ด้านบุคลากรหรือด้านธรรมาภิบาล และด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นภาพรวมมหาวิทยาลัย ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ) กำหนด จากมากไปน้อย

มหาวิทยาลัยธนบุรีมี 6 คณะและ 14 หน่วยงาน โดยมีกิจกรรมตามหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะและหน่วยงานเท่ากับ 19 และ 12 กิจกรรมตามลำดับ 1 กิจกรรมมีขั้นตอนเฉลี่ยคือ 4 ขั้นตอน ทำให้มีความเสี่ยงรวมทั้งมหาวิทยาลัย 1,128 ความเสี่ยง ความเสี่ยงสูง 3 อันดับแรกในปีการศึกษา 2555 ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก 2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และ 3. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ระดับความเสี่ยง 3 อันดับแรก ของปีการศึกษา 2556 ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก 2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ และ 3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งผลใกล้เคียงกันทั้ง 2 ปีการศึกษา สาเหตุสำคัญสำหรับ ปีการศึกษา 2556 เกิดจากความไม่แน่นอนในการประสานงานระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงในด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และชื่อเสียงของสถาบัน ส่วนความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์เกิดจากภายนอก เช่น เกณฑ์ตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ) มีการเปลี่ยนแปลงเกือบทุกปี และนโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนไม่ชัดเจน

เมื่อพิจารณาในความเสี่ยงระหว่างคณะ หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2555-2556 พบว่า คณะและสาขาวิชาที่มีความเสี่ยงสูง 4 อันดับแรกเหมือนกันทั้ง 2 ปีการศึกษา ได้แก่ ได้แก่ บัณฑิตวิทยาลัย คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ และ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตามลำดับ

ความเสี่ยงของหน่วยงานในปีการศึกษา 2555 – 2556 พบว่า สำนักประกันคุณภาพการศึกษามีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงสุด ทั้ง 2 ปี เนื่องจากในการทำงานต้องพึ่งพาข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ส่วนระดับความเสี่ยงที่สูงอันดับ 2 ใน ปีการศึกษา 2555 ได้แก่ หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นในปี 2555 เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน (AEC) ซึ่งจำเป็นต้องเริ่มสร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศ 3 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนลาว สาธารณรัฐเวียดนาม และสาธารณรัฐกัมพูชา ส่วนในปี 2556 ระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับ 2 คือสำนักวิชาการ ซึ่งต้องวางแผนการศึกษา วิชาการและศิลปวัฒนธรรมทั้งในประเทศและประเทศแถบอาเซียน

สรุปการบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษา 2555 เทียบกับระดับความเสี่ยงในปีการศึกษา 2556 พบว่าระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปี 2555 อยู่ในระดับสูง เนื่องจากปัญหาภายนอก ส่วนในปีการศึกษา 2556 มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมเสี่ยงในระดับสูง เนื่องจาก ความไม่แน่นอนในนโยบายการศึกษาของรัฐบาล และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC)

การศึกษาว่ารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่จะสามารถนำไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ได้ดีควรต้องจัดทำรูปแบบรายงานเพิ่มขึ้นอีก 5 รายงาน คือ 1. รายงานการประเมินความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง จัดการปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ และกำหนดผู้รับผิดชอบ 2. รายงานอันดับความเสี่ยงของทุกกิจกรรมของทุกหน่วยงานพิจารณาประกอบรายงานแบบที่ 1 ที่ค้นพบ 3. รายงานความเสี่ยง

ตามลำดับความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานร่วมกัน และสรุปภาพรวมของมหาวิทยาลัย 4. รายงานสรุปความเสี่ยงเป็นรายด้านของแต่ละหน่วยงาน 5. รายงานสรุปความเสี่ยงเป็นรายด้านในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา

เมื่อวิเคราะห์เนื้อหา (Content) องค์ประกอบการศึกษาประเด็นความเสี่ยงพบว่าสามารถใช้ได้เนื่องจากกำหนดประเด็นเป็นไปตามพันธกิจที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เมื่อใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม 2 ทาง โดยมีตัวแปรตามคือระดับความเสี่ยง ส่วนตัวแปรต้นคือ มหาวิทยาลัย และหน่วยงาน จากการประมวลผลพบว่าตัวแปรต้นมหาวิทยาลัย มีผลต่อตัวแปรตามระดับความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญร้อยละ 95 ซึ่งค่า F-ratio = 1.909 โดยมีค่า P-value (Sig) = 0.000 ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และ (ค่า P-value <  $\alpha$ ) P-value=0.000 < 0.05 อย่าง มีนัยสำคัญ สรุปคือ ยอมรับว่า มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงไม่แตกต่างกัน และค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรต้นหรือ R-square ร้อยละ 89.98 และระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง

ในการวิเคราะห์ Activity Base Costing และ Benefit/Cost Ratio พบว่า Benefit/Cost ratio ของการบริหารความเสี่ยง มีค่า = 1.25 หรือมีค่า  $\geq 1$  แสดงว่าคุ้มค่ากับการลงทุนในการบริหารความเสี่ยง

## อภิปรายผล

ผู้วิจัยใช้ตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ใน 4 ด้านคือด้านปฏิบัติการ การรายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และยุทธศาสตร์ แต่การศึกษาครั้งนี้ศึกษาความเสี่ยงด้านหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจสถาบันการศึกษาทุกหน่วยงานย่อยและของสถาบันอุดมศึกษาที่มีขอบข่ายที่กว้างและลึกกว่า นอกจากนั้นได้ปรับระดับความเสี่ยงของ COSO โดยกำหนดว่าถ้าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ 1 และระดับผลกระทบอยู่ในระดับ 1 ซึ่งได้ปรับปรุงจากระดับความเสี่ยงของ COSO (2004) จัดเป็นระดับความเสี่ยงที่น้อยมาก ไม่จำเป็นต้องจัดการ เพราะไม่คุ้มกับต้นทุนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งคล้ายกับมหาวิทยาลัยอื่นที่ปรับปรุงรูปแบบหรือระดับความเสี่ยงของ COSO เช่นมหาวิทยาลัยเกริก และมหาวิทยาลัยพายัพมี 4 ช่องได้แก่ช่อง ก1 ก2 ข1 และ ข2 การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่น 6 แห่ง ก็ใช้รูปแบบ และหลักคิดของการบริหารความเสี่ยง COSO แต่ทำเฉพาะการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่การศึกษาครั้งนี้จะวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจสถาบันการศึกษาของทุกหน่วยงานย่อยและสถาบันอุดมศึกษา เสนอรูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงที่จะช่วยให้สามารถบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 5 แบบ โดยการพัฒนาปรับปรุงแบบการบริหารความเสี่ยงแบบที่มีอยู่เดิมและเป็นแบบทั่วไป 2 แบบ นอกจากนั้นจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจนและสอดคล้องกับกับแผนประจำปีและแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การดำเนินงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรัตน์ เขียวโพธิ์ (2560) ที่รายงานว่า วิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานครในเขตพื้นที่ฝั่งธนบุรีมีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนอย่างต่อเนื่อง 138 แห่ง แต่มีแนวโน้มจะลดลง เนื่องจากเลิกกิจการหรือเปลี่ยนสภาพเป็นวิสาหกิจบุคคล วิสาหกิจชุมชนเล็กกิจการส่วนใหญ่เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ซ้ำกับแหล่งอื่นและไม่มีคุณภาพ ขาดการบริหารจัดการที่ดี และภาครัฐขาดแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ชัดเจน การประเมินความเสี่ยงตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีความเสี่ยงด้านความพอประมาณ การกำหนดขั้นตอนการผลิตที่ได้มาตรฐาน ความมีเหตุผลในการมีสถานที่จัดจำหน่ายเป็นของวิสาหกิจชุมชนเอง การสร้างภูมิคุ้มกันในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ การปฏิบัติเพื่อประเมินความเสี่ยงของกิจการ ความรอบรู้และคุณธรรม และเงินทุน

ในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมควรมีการบันทึกจำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด และจำนวนเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจำนวนเหตุการณ์นี้จะสะท้อนระดับโอกาสของความเสี่ยง ถ้ายิ่งมากก็ยิ่งเสี่ยง ความรุนแรงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความเสียหายเป็นจำนวนเงินเท่าใด จะสะท้อนระดับความรุนแรงมากขึ้น จะช่วยให้การประเมินระดับความเสี่ยงถูกต้องมากขึ้น ในโอกาสต่อไปควรศึกษาเพื่อกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่ครอบคลุมระบบกายภาพ การเงิน การตลาด บุคลากร การจัดการ และเทคโนโลยีให้ครบถ้วน และควรศึกษาโครงสร้างองค์การที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- ภาวิช ทองโรจน์. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- วโชค ไชยวงศ์. (2549). *การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรารัตน์ เขียวโพธิ์. (2560). การประเมินความเสี่ยงตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 11(25): 43-55.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่องการวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมิตพรินต์ติ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2556ก). *ผลการประเมินคุณภาพสอภายใน ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2556ข). *ผลการประเมินคุณภาพสอภายใน ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2555*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2557). *ผลการประเมินตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2556*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- The Committee of Sponsoring Organization of commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*.

## Translated Thai References

- Chaiywong, Wachook. (2006). *Integrated Management of Risk*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Kaewpiree , Warrat. (2017). Risk Assessment in Sufficiency Economy Philosophy for Enterprises Community in Bangkok *Journal of Thonburi University*. 11(25): 43-55. (in Thai)
- Office of the Higher Education Commission (2013b). *The results of internal quality assessment of the Private Higher Education Institutions Academic Year (2012)*. Bangkok: Office of the Higher Education Commission. (in Thai)
- Office of the Higher Education Commission. (2013a). *The results of internal quality assessment Of the University Thonburi Academic Year (2012)*. Bangkok: Office of the Higher Education Commission. (in Thai)
- Office of the Higher Education Commission. (2014). *The results of internal quality assessment of the Private Higher Education Institutions Academic Year (2013)*. Bangkok: Office of the Higher Education Commission. (In Thai)
- Office of the Public Sector Development Commission (2009). *Technical Manual and Modern Management Approach. Good governance practices. Risk Analysis and Management 2<sup>nd</sup> ed.* Bangkok: Somit Printing. (in Thai)
- Tongroj, Paivit. (2007). *Risk Management*. Nakorn Phanom: Nakorn Phanom University. (in Thai)