

---

## กรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร Conceptual framework of antecedents and consequences of Enterprise risk management capabilities

พิชญาพร พีรพันธุ์<sup>1</sup>, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์<sup>2</sup>

Pichayaporn Peerapan<sup>1</sup>, Viroj Jadesadalug<sup>2</sup>

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์<sup>1</sup>, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร<sup>2</sup>

Faculty of Management Science, Uttaradit Rajabhat University<sup>1</sup>,

Faculty of Management Science, Silpakorn University<sup>2</sup>

pichayapich88@gmail.com<sup>1</sup>, viroj\_jade@hotmail.com<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยง รวมทั้งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร บทความนี้มุ่งเน้นการเสนอแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยแทรกที่มีผลกระทบในความสัมพันธ์ โดยศึกษาและทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ ตำรา บทความวิชาการ บทความวิจัย และเอกสารเผยแพร่ของภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร และเป็นแนวทางในการศึกษาเชิงประจักษ์ต่อไปในอนาคต

**คำสำคัญ:** การจัดการความเสี่ยง, การจัดการความเสี่ยงขององค์กร, ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร, ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

### Abstract

Enterprise risk management is an important process in managing the organization's activities to prevent and reduce risks including manage risk to be within risk appetite and achieve the objectives of the organization. Therefore, organizations should be aware and emphasized the importance of Enterprise Risk Management Capabilities. This article provides the concept, the antecedents and consequences of Enterprise Risk Management Capabilities including the influence of moderators that have an effect on the relationship by reviewing literature from various sources such as textbooks, academic articles, research articles and publications of the public and private sectors. This article would be useful for applying this concept in organizations and being the guideline of empirical research in the future.

**Keywords:** Risk Management, Enterprise Risk Management, Enterprise Risk Management Capabilities, Antecedents and Consequences

## บทนำ

ในสภาวะปัจจุบัน การดำเนินกิจกรรมขององค์กรต้องเผชิญกับเงื่อนไขที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในนำไปสู่ความเสี่ยงทางธุรกิจที่ซับซ้อนมากขึ้น (Iswajuni et al, 2018) การจัดการความเสี่ยงขององค์กรจึงเป็นแนวทางให้องค์กรต้องเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของความเสี่ยง และเพิ่มความตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Ibrahim and Esa, 2017) ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง กับโอกาสที่มาพร้อมความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (COSO, 2004) นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงที่ดีไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นทางธุรกิจ แต่ยังเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและมูลค่าที่มั่นคงแก่องค์กร

การจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์ขององค์กรและมีการดำเนินการเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่เล็กที่สุดเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในการแข่งขัน (Iswajuni et al., 2018) ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงภายในและทั่วทั้งองค์กร และทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ผู้ศึกษาส่วนใหญ่ทำการศึกษาผลกระทบของการจัดการความเสี่ยงขององค์กรในฐานตัวแปรอิสระหรือตัวแปรตาม อีกทั้งการศึกษาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรยังขาดการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งบทบาทของปัจจัยแทรกที่มีผลกระทบในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนั้น การศึกษาถึงความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยแทรกจึงมีความน่าสนใจในการทำการศึกษาต่อไป ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงต้องการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งทำการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ ผลลัพธ์ และอิทธิพลของปัจจัยแทรกของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเชิงประจักษ์ต่อไปในอนาคต และเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และสร้างความยั่งยืนต่อองค์กร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร
2. เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise risk management capabilities)

การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise risk management) คือกระบวนการและวิธีการสำหรับองค์กรในการจัดการกับความเสี่ยง เนื่องจากความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มโอกาสและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Kopia, 2017) และ COSO (2004) ยังได้ให้ความหมายของการจัดการความเสี่ยงขององค์กรว่า คือกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้ในการหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การจัดการความเสี่ยงขององค์กร จึงเป็นวัฒนธรรม ความสามารถ

และการปฏิบัติที่องค์กรบูรณาการร่วมกันกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างและตระหนักถึงคุณค่าของการจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ คือ การเพิ่มขึ้นของโอกาสโดยพิจารณาความเสี่ยงในมุมมองเชิงบวกและเชิงลบ เพิ่มความสามารถในการระบุและการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร การเพิ่มผลลัพธ์เชิงบวกและความได้เปรียบ ลดความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน การปรับปรุงการใช้ทรัพยากร และเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร (COSO, 2017) ดังนั้น ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร จึงเป็นความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ สร้าง ปรับปรุง ความสามารถทั้งภายในและภายนอกในการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้ โดยในการศึกษานี้ ผู้วิจัยกำหนดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การวางแผนบรรเทาความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ทั้งนี้จากการศึกษาปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง (Risk aware culture)

วัฒนธรรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร ในการกำหนดความสามารถในการระบุความเสี่ยง เข้าใจ และการดำเนินการกับความเสี่ยงในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การตระหนักถึงความเสี่ยงเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดภายในองค์กร หนึ่งในองค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง เป็นการให้ความสำคัญจากผู้นำองค์กร (Tone at the Top) ที่ถูกกำหนดโดยค่านิยม กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ความเชื่อ การยอมรับความเสี่ยง และทัศนคติที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกันด้านความเสี่ยงและผลตอบแทน การตระหนักถึงความเสี่ยงอาจถูกกำหนดให้เป็นความสามารถขององค์กรในการรับรู้ความเสี่ยงก่อนที่จะถูกคุกคามหรือบรรเทาความเสี่ยงเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นและก่อกวนจากความเสียหายที่เกิดขึ้น การสร้างวัฒนธรรมการตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงจึงแสดงให้เห็นว่าเป็นความสามารถที่มีอยู่ทั่วทั้งองค์กรและถูกรวมเข้ากับกิจวัตรและพฤติกรรมตามปกติของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงจึงเป็นรากฐานของค่านิยม ความรู้ ความเชื่อ ความเข้าใจและการสื่อสารถึงความเสี่ยงที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (RM studio, 2019) นอกจากนี้ยังพบการศึกษาของ (Song & Thakor, 2018) ที่พบว่าการจัดการความเสี่ยงควรเป็นส่วนสำคัญของการจัดการธนาคาร และวัฒนธรรมและการปฏิบัติขององค์กร ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัยที่ 1 (Proposition 1):** การสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

#### 2. โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible organization structure)

แนวคิดองค์กรที่มีความยืดหยุ่นเกี่ยวข้องกับความสามารถของธุรกิจในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ความยืดหยุ่นขององค์กรนั้นสะท้อนความสามารถในการตอบสนองที่เหมาะสมและทันเวลากับ ความหลากหลายของการเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและเป็นหน้าที่ในการจัดการความสามารถและการตอบสนองขององค์กร ทั้งนี้ การเริ่มต้นการจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือโครงสร้าง การกำกับดูแล และวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการปรับปรุงอย่างเหมาะสม (COSO, 2020) และจากการศึกษาของ (Silva and Fernandes, 2019) พบว่า การจัดการความเสี่ยงช่วยในการควบคุมลักษณะภายในที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรที่กำหนดโดยระดับของงานที่เอื้อต่อการจัดการความเสี่ยง ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัยที่ 2 (Proposition 2):** โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

### 3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (พันทิวา สุพัฒนานภรณ์, 2556) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาจากแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือ Contingency Theory เป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (Fiedler, 1967) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงเป็นรูปแบบของผู้นำที่ผสมมิติของผู้นำแบบชี้แนะและผู้นำแบบสนับสนุน และจะถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องภายในสถานการณ์ที่กำหนด นอกจากนี้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ยังหมายถึงผู้นำที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนระดับการชี้แนะและสนับสนุนพนักงานตามสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของแรงจูงใจ (Ghazzawi et al, 2017)

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ยังพบการศึกษาของ (Inayah and Balqiah, 2017) ที่ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของรูปแบบของภาวะผู้นำส่งผลต่อการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการศึกษาของ Ghazzawi et al, (2017) พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับผลิตภาพของพนักงาน ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัยที่ 3 (Proposition 3):** ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

### 4. ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ (Organizational distinctive resources and competences)

ความพร้อมของทรัพยากรในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ ทฤษฎีฐานทรัพยากร Resource-Based View (RBV) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการให้ความสนใจในเรื่องทรัพยากรในองค์กร (Barney, 1991) กล่าวว่า ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต้องมีคุณสมบัติดังนี้ 1) ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจ (Value) 2) ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rareness) 3) ทรัพยากรนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ (Inimitability) และ 4) ทรัพยากรนั้นไม่สามารถหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ (Non-substitutability) ส่วนความสามารถ (Competences) เป็นวิธีการในการปรับใช้ทรัพยากรขององค์กร (Galavan, 2015) ความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ (Distinctive Competences) จึงเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าในการแข่งขันที่องค์กรดำเนินการได้ดีกว่าคู่แข่ง และมีความสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

Yang (2018) ได้กล่าวถึง ธุรกิจ SMEs ว่ามักจะขาดแคลนความสามารถในการจัดการและขาดแคลนทรัพยากร จึงมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งการดำเนินงานในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้ องค์กรสามารถลดต้นทุนประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรขนาดเล็กหลาย แห่งไม่สามารถสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้เนื่องจากขาดแคลนทรัพยากรและความสามารถ นอกจากนี้การนำ แนวทางการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมาใช้ในการจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือระบบควบคุมภายในที่ช่วยให้องค์กร สามารถปรับปรุงจัดสรรทรัพยากรและใช้ทรัพยากรด้วยผลตอบแทนที่คุ้มค่ามากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Saeidia et al, 2019) ดังนั้น ความพร้อมของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ การจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการแสดงถึงความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และยิ่งส่งผลต่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัยที่ 4 (Proposition 4):** ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ส่งผลกระทบท ต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

### ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรหลายประการ ทั้งนี้จากการทบทวน วรรณกรรมเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร สามารถสังเคราะห์ได้ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive strategies)

กลยุทธ์เชิงรุก เป็นการรับรู้อันตรายหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นการแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ และการมุ่งเน้นที่สาเหตุของความเสี่ยง ยกกระตือรือร้นการวิเคราะห์เชิงลึกของชุดข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตเพื่อระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น และเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึง ยอมรับปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Purchase Control, 2019) ทั้งนี้ เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การแก้ไขปัญหาด้าน ความปลอดภัยและปกป้องผลกำไรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การจัดการความเสี่ยงเชิงรุกจะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ และควบคุม (หรือกำจัด) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นก่อนที่จะสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ งบประมาณ หรือผลกำไรได้ นอกจากนี้ ยังพบการศึกษาของ (Kirilmaz and Erol, 2017) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการเชิงรุกในการจัดการความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน พบว่าในอดีตการจัดการห่วงโซ่อุปทานมุ่งเน้นไปที่การลดต้นทุนเป็นหลัก แต่เมื่อไม่นานมานี้เริ่มให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนเช่นกัน ดังนั้นการวางแผนเชิงรับแบบเดิมจึง เปลี่ยนเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงรุกในการจัดการความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งในการศึกษามีการตรวจสอบ กระบวนการจัดการความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานและมีการเสนอขั้นตอนในการลดความเสี่ยง โดยมีจุดมุ่งหมายในการวางแผน เชิงรุกเพื่อลดความเสี่ยงด้านอุปทาน ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัยที่ 5 (Proposition 5):** ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์เชิงรุก

#### 2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)

Porter (1985) กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเกิดจากความสามารถขององค์กรในการสร้างคุณค่าที่ เหนือกว่าสำหรับผู้ซื้อ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเป็นการสร้างตำแหน่งทางการตลาดให้กับธุรกิจ ซึ่งอยู่ บนพื้นฐานของทรัพยากรในองค์กร และความสามารถขององค์กร นอกจากนี้ Porter ยังเสนอ กลยุทธ์การสร้าง ความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) และ การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) จากการศึกษาของ Oyewobi et al. (2015) พบว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน และการสร้างความแตกต่างของ Porter มีผลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน (financial performance) และ ไม่ใช่การเงิน (non-financial performance) นอกจากนี้ Yang et al. (2018) กล่าวถึงแนวคิดของ Porter ในการเพิ่ม

ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง โดยการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ วัสดุ แรงงาน และการดำเนินงาน ฯลฯ รวมถึงการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการให้ต่างจากคู่แข่ง ดังนั้น จึงคิดว่าสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ผ่านการดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีการจัดการความเสี่ยงที่แข็งแกร่งสามารถลด ต้นทุนการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการต้นทุน การจัดการสินทรัพย์ การจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดการเงินสด การลดต้นทุนดังกล่าวสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Zou and Hassan 2017) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัยที่ 6 (Proposition 6):** กลยุทธ์เชิงรุกส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 3. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)

Tomal and Jones (2015) กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลลัพธ์ที่แท้จริงหรือผลลัพธ์ขององค์กร ตามที่วัดจากผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ การวัดผลการดำเนินงาน โดยทั่วไปที่เป็นที่นิยม แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การวัดผล การดำเนินงานทางการเงิน (financial performance) (เช่น กำไร อัตราการเติบโตของกำไร อัตราผลตอบแทนการลงทุน ต้นทุนที่ลดลง อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราการเติบโตของยอดขาย กระแสเงินสด ระดับสินทรัพย์ เป็นต้น) และ ไม่ใช่ทางการเงิน (non-financial performance) (เช่น ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ด้านสังคม เป็นต้น) (สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558)

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง อาจกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถทางการแข่งขันที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เช่นเดียวกับที่ Esa (2018) ศึกษาเกี่ยวกับภาคอสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวข้องที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่คาดเดาได้และคาดเดาไม่ได้มากมายซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้รับการระบุว่าเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรและ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีความสำคัญเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินขององค์กร ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัยที่ 7 (Proposition 7):** ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

### อิทธิพลของตัวแปรแทรก

จากการทบทวนวรรณกรรมพบปัจจัยที่มีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ได้แก่ ความคล่องตัวขององค์กร และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)

ในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและมีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็วเป็น ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ความคล่องตัวยังเป็นการตอบสนองเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการ ใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในสภาพแวดล้อมที่ปั่นป่วน และเป็นความสามารถในการอยู่รอดและความก้าวหน้าใน สภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและคาดเดาไม่ได้ (Nafei, 2016) และจากการศึกษาของ (Teece, 2016) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความสามารถแบบพลวัตและความคล่องตัวขององค์กร พบว่าความสามารถแบบพลวัตที่แข็งแกร่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการ ส่งเสริมความคล่องตัวขององค์กรที่จำเป็นในการจัดการกับความไม่แน่นอน เช่นความไม่แน่นอนที่เกิดจากนวัตกรรมและ การแข่งขันเชิงพลวัต และความสามารถแบบพลวัตที่แข็งแกร่งเป็นสิ่งสำคัญเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนอย่าง หนักที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและการหยุดชะงักทางการเงิน นอกจากนี้ในการศึกษาของ

(Nafei, 2016) พบว่าความคล่องตัวขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อมิติของความสำเร็จขององค์กรของพนักงานที่โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย Menoufia ในอียิปต์ และ (Lungu, 2020) พบว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคธุรกิจด้านไอที ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

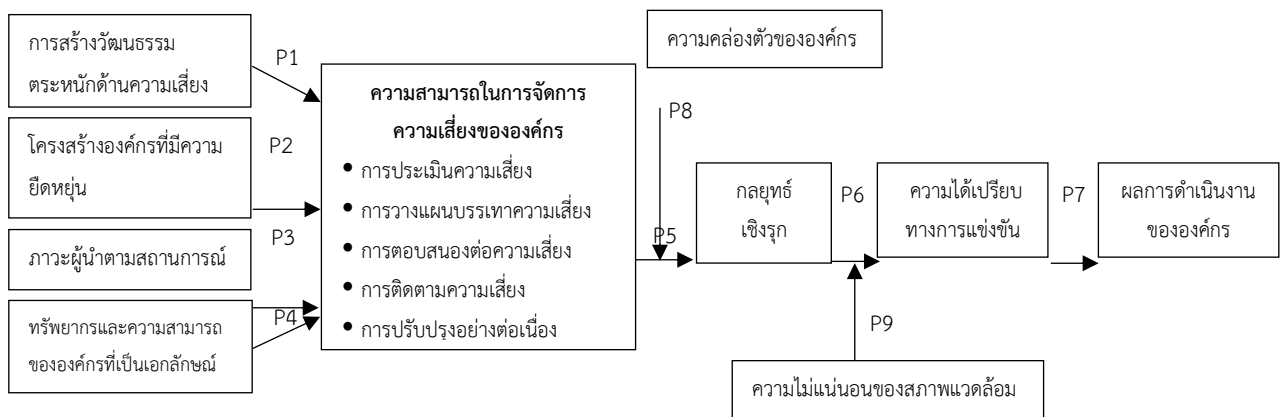
**ข้อเสนอการวิจัยที่ 8 (Proposition 8):** ความคล่องตัวขององค์กรส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรและกลยุทธ์เชิงรุก

**2. ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environmental Uncertainty)**

คำจำกัดความของแนวคิดเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมนั้นมาจากมุมมองที่หลากหลายและโดยทั่วไปนำเสนอโดยนักจิตวิทยาและนักเศรษฐศาสตร์ คำจำกัดความเหล่านี้ส่วนใหญ่อธิบายถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมว่าเป็นความที่ไม่สามารถระบุความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคต ขาดข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบ ความสัมพันธ์ที่ไม่สามารถทำนายผลกระทบของการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ (Samsami et al., 2015) ทั้งนี้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความเป็นพลวัต (dynamism) ความหลากหลาย (heterogeneity) และความไม่เป็นมิตร (hostility) ความเป็นพลวัต คือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนของความต้องการและพฤติกรรมของคู่แข่ง ความหลากหลาย คือความหลากหลายของพฤติกรรมของลูกค้าและผลิตภัณฑ์หรือบริการ ความไม่เป็นมิตร คือระดับของการแข่งขันในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน (Chen and Zhang, 2016) นอกจากนี้ จากการศึกษาของ (Singh, 2019) พบว่า ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบในทางลบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร โดยมีระบบทุนนิยมแบบบริหารจัดการของผู้ประกอบการเป็นตัวกลาง อย่างไรก็ตามองค์กรที่นำแนวทางการจัดการความเสี่ยงแบบมหภาคและเครือข่ายซัพพลายเชนมาใช้สามารถปรับปรุงกรอบการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการและลดผลกระทบเชิงลบของความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร และยังพบว่า ความไม่แน่นอนทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง และยังพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนและประสิทธิภาพของการจัดการ และระดับของความไม่แน่นอนนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่แตกต่างกัน (Samsami et al., 2015) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัยที่ 9 (Proposition 9):** ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์เชิงรุกและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework) ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

## สรุป

การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การวางแผนบรรเทาความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัจจัยแทรกที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ ได้แก่ ความคล่องตัวขององค์กร และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. **ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical contributions)** ผลของการศึกษาในครั้งนี้ทำให้ได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และเกิดการบูรณาการความรู้ในเชิงทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based view) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าขององค์กร และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือ Contingency Theory เป็นแนวคิดการบริหารจัดการขององค์กรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนารอบแนวคิดและขยายขอบเขตของการศึกษาด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง หรือมีความเข้มข้นของการแข่งขันสูง เช่น ธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยี ธุรกิจด้านการผลิต ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

2. **ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial contributions)** ผลของการศึกษาในครั้งนี้ทำให้เห็นถึงองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ปัจจัยระดับองค์กรที่สนับสนุนการสร้างความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังทำให้องค์กรตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

บทความนี้เป็นเพียงการนำเสนอกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นในอนาคตควรทำการศึกษาเพื่อยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษา และเพื่อยืนยันข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ และนำผลการศึกษาเชิงประจักษ์ไปประยุกต์ใช้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

พันทิวา สุพัฒน์ภรณ์. (2556). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณีบริษัทไทยอริฟูดส์ จำกัด (มหาชน)*. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี. (2558). การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและ ไม่ใช่ทางการเงินภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์. *วารสารวิจัยปัญหาชีวิต*. 11(31): 63-798.



- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
- Chen, X. and Zhang, X. (2016). How Environmental Uncertainty Moderates the Effect of Relative Advantage and Perceived Credibility on the Adoption of Mobile Health Services by Chinese Organizations in the Big Data Era. *International Journal of Telemedicine and Applications*. 2016: 1-11.
- COSO. (2004). Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York, NY.
- \_\_\_\_\_. (2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York, NY.
- \_\_\_\_\_. (2020). Creating and Protecting Value: Understanding and Implementing Enterprise Risk Management. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York, NY.
- Esa, M. and et al. (2018). Impact of Enterprise Risk Management on Organizational Performance. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control System*. 10(6): 190-197.
- Fiedler, E. F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Galavan, R. J. (2015). Understanding Resources, Competences, and Capabilities in EU Common Security and Defense Policy (Working Paper). 1-20.
- Ghazzawi, K., Shoughari, R. E., Osta, B. E. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. *Human Resource Management Research*. 7(3): 102-110.
- Ibrahim, F.S. and Esa, M. (2017). A Study on Enterprise Risk Management and Organizational Performance: Developer's Perspective. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 8(10): 184-196.
- Inayah, A.K. and Balqiah, T.E. (2017). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT. *3<sup>rd</sup>ed. Parahyangan International Accounting and Business Conference 2017*. 405-421.
- Iswajuni, I., Manasikana, A. and Soetedjo, S. (2018). The effect of enterprise risk management (ERM) on firm value in manufacturing companies listed on Indonesian Stock Exchange year 2010-2013. *Asian Journal of Accounting Research*. 3(2): 224-235.
- Kirilmaz, O. and Erol, S. (2017). A proactive approach to supply chain risk management: Shifting orders among suppliers to mitigate the supply side risks. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 23(1): 54-65.
- Kopia, J. (2017). Meaning and Usage of a Conceptual Enterprise Risk Management Framework—A Case Study. *Ecoforum*. 2(11): 1-10.
- Lungu, M.F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020*. 102-110.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*. 11(5): 296-309.
- Oyewobi, L.O., Windapo, A.O., and James, R. O. B. (2015). An empirical analysis of construction organizations' competitive strategies and performance. *Built Environment Project and Asset Management*. 5: 417-31.

- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Purchase Control. (2019). *Proactive Risk Management – Identifying and Avoiding Risks*. Retrieved June 10, 2020, from <https://www.purchasecontrol.com/blog/proactive-risk-management-approach/>
- RM studio. (2019). *Cultivating a Risk Aware Culture*. Retrieved Feb 18, 2021, from <https://www.riskmanagementstudio.com/risk-aware-culture/>
- Saeidia, P. and et al. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Journal of Computer Standards & Interfaces*. 63: 67-82.
- Samsami, F., Khodadad, H., Kordnaeij, A. and Azar, A. (2015). Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View. *International Journal of Business and Management*. 10(7): 215-229.
- Silva, M.Z. and Fernandes, C.F. (2019). The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital. *Gestão & Produção*. 26(1): 1-16.
- Singh, N.P. (2019). Managing environmental uncertainty for improved firm financial performance: the moderating role of supply chain risk management practices on managerial decision making. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 23(3): 270-290.
- Song, F. and Thakor, A.V. (2018). Bank culture. *Journal of Financial Intermediation*. 39: 59-79.
- Teece, D.J., Peteraf, M.A. and Heaton, S. (2017). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review*. 1: 1-33.
- Tomal, D.R. and Jones, K.J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*. 14(1): 13-25.
- Yang S, Shhtiaq, M. and Anwar, M. (2018). Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy. *Journal of Risk and Financial Management*. 11(35): 1-17.
- Zou, X and Hassan, C.H. (2017). Enterprise risk management in China: the impacts on organizational performance. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*. 10: 226–39.

### Translated Thai References

- Buathong S. and Bangchokdee S. (2015). Use of Financial and Non-Financial Performance Measures within Contingency Theory. *Journal of Accounting Profession*, 11(31): 63-798. (in Thai)
- Suphatthanaporn P. (2013). *The Leadership affect to the Organizational Culture: The case of Thai Agri Foods Public Co., Ltd.* (Master of Arts (Applied Communication) Thesis, National Institute of Development Administration). (in Thai)