

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ  
ของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว\*  
INTEGRATED RISK MANAGEMENT MODEL OF  
LAOS STATE FUEL COMPANY IN LAO

อนุสิน พลเสนา

Anusin Ponsena

ประจัญ กิ่งมิ่งแฮ

Prachon Kingminghae

ธนกฤต ทูริสุทธิ์

Tanakit Turisoth

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Udon Thani Rajabhat University, Thailand.

E-mail: bussakorn.su@udru.ac.th

## บทคัดย่อ

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว แบบบูรณาการ 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาวแบบบูรณาการ 4) เพื่อประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาวแบบบูรณาการ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ดำเนินการวิจัย 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 394 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยสังเคราะห์เนื้อหาและ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 10 คน เครื่องมือการวิจัย คือ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ประเด็นการประชุม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ระยะที่ 3 กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ คู่มือรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

---

\* Received 20 March 2019; Revised 31 March 2019; Accepted 2 April 2019.



น้ำมันเชื้อเพลิงลาวแบบบูรณาการ ระยะที่ 4 กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบประเมินรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว กระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ผลการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาวด้านการบริหารความเสี่ยงโดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า 1) วัตถุประสงค์ของการการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควรเป็นไปเพื่อมุ่งนำเอาผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการตัดสินใจทางการบริหาร และการพัฒนาเป็นสำคัญ 2) สิ่งที่มีผู้บริหารความเสี่ยง ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าสาเหตุความเสี่ยงเชิงบูรณาการ 3) ระหว่างความเสี่ยงกับตัวบ่งชี้ความเสี่ยง ส่วนรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ให้สอดคล้องกับองค์ของปัจจัย รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว

3. ผลทดลองใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ผลการประเมินการทดลอง ระดับการปฏิบัติก่อนการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกรูปแบบ จึงถือว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาวผ่านการทดลองสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4. เพื่อประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาวแบบบูรณาการ จากตาราง พบว่า ผลการประเมินการทดลอง ระดับการปฏิบัติก่อนการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนระดับการปฏิบัติหลังการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สรุปว่าการทดลองมีการเปลี่ยนแปลง จึงถือว่า รูปแบบการบริหารความ



เสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ด้านการนำองค์กรสู่การเตรียมความพร้อม ผ่านการทดลองสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

**คำสำคัญ :** การบริหารความเสี่ยง , รูปแบบการบริหาร , เชิงบูรณาการ , รัฐวิสาหกิจ , น้ำมันเชื้อเพลิง

## Abstract

The objectives of this Research were; 1) to study the key factors affecting risk management of Laos state fuel enterprises 2) to create an integrated risk management model of Laos state fuel enterprises 3) to test the risk management model of fuel enterprises Integrated Laos and 4) To evaluate the results of the experimental using the risk management model of Laos state fuel enterprises. This is a mixed method research consisting of 4 phases: Phase 1: sample group of 394 people. Research tools include questionnaires and structured interview forms. Analyze data by synthesizing content and using descriptive statistics such as percentage, frequency, mean and standard deviation, phase 2: target groups of 10 people. Research tools are organizing workshops. Meeting issues is analyzing content data. Phase 3: target groups of 15 people. The research instruments were the integrated risk management model manual of Laos's state fuel enterprises. Phase 4: target groups of 20 people. The tools used in the research were the evaluation form, data analysis model using descriptive statistics including percentage, frequency, mean and standard deviation.

### **The results of research were found as follows:**

1. Risk factors affecting risk management of Laos's state fuel enterprises. The integrated risk management process of Laos state fuel enterprises The results of the risk management study of Laos state fuel enterprises in risk management by interviewing executives revealed that 1) the objectives of risk management,



The executives of Laos state fuel enterprises has a consistent opinion that it should be taken to focus on analyzing results in administrative decisions and development. 2) Things that focus on risk management, risk indicator or also known as integrated risk causes. 3) Between risk and risk indicator, the risk management model consists of 1) risk management criteria 2) factors affecting risk management.

2. The results of the creation of an integrated risk management model of Laos state fuel enterprises found that the integrated risk management model of the Laos state fuel enterprises is consistent with the body of factors, integrated risk management model of Laos state fuel enterprises, the results of the content validity of the integrated risk management model of Laos state fuel enterprises.

3. The results of the experiment using the integrated risk management model of the Laos state fuel enterprises, the results of the evaluation of the experimental level before the experiment by the overall picture were at a high level in all forms, therefore considered the integrated risk management model of the Laos state fuel enterprises through experimentation can actually be practiced.

4. The evaluation of the results of the experiment using the integrated risk management model of Laos state fuel enterprises, it was found that the overall evaluation of the experimental level before the experiment was at a low level. While the overall post-experimental level was at a high level, In conclusion, the experiment has changed, therefore, considered the integrated risk management model of Laos state fuel enterprises. In bringing the organization to prepare through experimentation can actually be practiced.

**Keywords:** risk management, management model, integration, state enterprise, fuel.



## บทนำ

สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์การต้องยอมรับก็คือไม่มีองค์การหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์การจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยง (พลเดชะรินทร์, 2559) ประชากรโลกเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและความเจริญรุ่งเรืองเติบโตต่อเนื่อง ในอีกสองทศวรรษข้างหน้า ความต้องการน้ำอาหารและพลังงานของโลกคาดว่าจะเพิ่มขึ้น 30-50% การใช้พลังงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามทิศทางของเศรษฐกิจโลก ส่งผลต่อความไม่ยั่งยืนกับทรัพยากรของโลก (ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงส์, 2540) รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ซึ่งทำให้องค์การต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ หลากหลาย เกิดสงครามแย่งชิงปัจจัยพื้นฐาน ส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิงของรัฐ ต้องประสบกับปัญหาในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้กระบวนการพัฒนาองค์การต้องอาศัยระบบการบริหารจัดการที่ดี (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2547) และมีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน นั่นก็หมายถึง องค์การต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี ถือว่าเป็นกลไก เครื่องมือตัวหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเกิดการพลิกผัน ส่งผลให้รูปแบบของการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง ซึ่งปัจจุบันธุรกิจต่างต้องเผชิญกับกระแสการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่รุนแรงและรวดเร็ว กระแสของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อทิศทาง กลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจเชิงธุรกิจ (กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, 2550) ตลอดจนการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ รัฐวิสาหกิจ น้ำมันเชื้อเพลิงลาวตระหนักในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยเชื่อว่า หากองค์การธุรกิจมีแนวทางการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สปป.ลาว ได้ดำเนินนโยบายปฏิรูปเศรษฐกิจใหม่ โดยใช้ "จินตนาการใหม่" หรือ "กลไกเศรษฐกิจใหม่" (New Economic Mechanism-NEM) และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมแห่งชาติลาว ฉบับที่ 7 ที่จะพัฒนาให้ สปป.ลาว สร้างพื้นฐาน และ เงื่อนไขอันจำเป็นสำหรับการนำเอาประเทศออกจากความด้อยพัฒนา (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551) ในปี 2020 นำใช้กลไกเศรษฐกิจตลาดที่



มีการควบคุมจากรัฐ เอาการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นศูนย์กลาง สร้างความกลมเกลียวระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจกับการพัฒนาวัฒนธรรมสังคม

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเพื่อช่วยให้มีการควบคุมตรวจสอบอย่างเป็นรูปธรรมในเชิงปฏิบัติ ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว และเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. เพื่อทดลองรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนา (Research for Development) ระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงของ รัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



ระยะที่ 4 ประเมินผลรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมัน  
เชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

## ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมัน  
เชื้อเพลิงลาว จากการศึกษานโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว การ  
สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การสำรวจความคิดเห็นของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมัน  
เชื้อเพลิงลาว พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว มี  
7 ปัจจัยหลัก 37 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ มีปัจจัยย่อย  
20 ปัจจัย 2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการตลาดและบริการ มีปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย 3) ปัจจัยความ  
เสี่ยงด้านการเงิน มีปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย 4) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสมรรถนะของหน่วยงาน มี  
ปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย 5) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการตรวจสอบภายใน มีปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย 6)  
ด้านการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง มีปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย 7) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเตรียม  
ความพร้อม มีปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1)  
ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ กำหนดวัตถุประสงค์แบบบูรณาการ 2) ขั้นตอนระบุและวิเคราะห์ ปัจจัย  
เสี่ยง 3) ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง 4) ขั้นตอนกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง และ 5)  
ขั้นตอนติดตาม ตรวจสอบ และ ทบทวน

ส่วนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมัน  
เชื้อเพลิงลาว พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิง  
ลาว มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและนโยบาย 2) กำหนดวัตถุประสงค์การบริหาร  
ความเสี่ยง 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) ขอบเขตของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในองค์การ  
5) กิจกรรมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 6) ด้านการประเมินผล (Evaluation) และ 7)  
ด้านการปรับปรุง (Action for Improvement) และมีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณา  
การของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์  
2) ด้านการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและบริการ 3) ด้านการพัฒนามาตรการ  
ด้านการเงิน 4) ด้านการเพิ่มสมรรถนะของหน่วยงาน 5) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการ  
ตรวจสอบภายใน 6) ด้านการลดการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง และ 7) ด้านการนำองค์การสู่



การเตรียมความพร้อม ส่วนการผลตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า 1) ด้านหลักการและนโยบาย โดยภาพรวม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยภาพรวม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก 3) ด้านการจัดองค์การโดยภาพรวม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 4) ด้านการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงาน โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 5) ด้านกิจกรรมของกระบวนการ โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 6) ด้านการประเมินผล โดยภาพรวม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 7) ด้านการปรับปรุง โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 ผลทดลองใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว พบว่า กิจกรรมการทดลองตามรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ด้านการนำองค์การสู่การเตรียมความพร้อม ได้มีการจัดทำครบทั้ง 7 องค์ประกอบ 30 กิจกรรม ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านหลักการ และนโยบาย 4 กิจกรรม 2) องค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ 3 กิจกรรม 3) คณะกรรมการและผู้รับผิดชอบ 4 กิจกรรม 4) องค์ประกอบด้านขอบเขตของการดำเนินงาน 4 กิจกรรม 5) องค์ประกอบด้านกิจกรรมของกระบวนการ 5 กิจกรรม 6) องค์ประกอบด้านการประเมินผล 4 กิจกรรม 7) องค์ประกอบด้านการปรับปรุง 6 กิจกรรม

ส่วนที่ 4 ผลประเมินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ด้านการนำองค์การสู่การเตรียมความพร้อม ผลการประเมินการทดลอง ระดับการปฏิบัติก่อนการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X}=1.35$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกด้าน ส่วนระดับการปฏิบัติหลังการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านการการปรับปรุง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60$ ) สรุปว่าการทดลองการปฏิบัติงานก่อนและหลังมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติหลังการทดลองผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51 จึงถือว่า รูปแบบการบริหาร





ความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ด้านการนำองค์กรสู่การเตรียมความพร้อม ผ่านการทดลองสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบประเด็นที่มีความสำคัญควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว มี 7 ปัจจัยหลัก 37 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ มีปัจจัยย่อย 20 ปัจจัย 2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการตลาดและบริการ มีปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย 3) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน มีปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย 4) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสมรรถนะของหน่วยงาน มีปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย 5) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการตรวจสอบภายใน มีปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย 6) ด้านการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง มีปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย 7) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเตรียมความพร้อม มีปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ กำหนดวัตถุประสงค์แบบบูรณาการ 2) ขั้นตอนระบุและวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยง 3) ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง 4) ขั้นตอนกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง และ 5) ขั้นตอนติดตาม ตรวจสอบ และทบทวน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานความเสี่ยงสากล ISO 3100 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กิตติพงศ์ จิรวังศ์. (2552ก) (2552ข), 2552) (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, 2552) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 5 ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (Communicate and Consult) การบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนทราบขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกัน ตลอดจนสามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพขั้นตอนที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม (Establish the Context) สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำไปสู่กระบวนการบริหาร



ความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง (Treat the Risks) แนวทางในการจัดการความเสี่ยง จะประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การมอบให้ผู้บริการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่นๆ (Risk Sharing) และการยอมรับหรือเก็บรักษาความเสี่ยงไว้ (Risk Acceptance) ขั้นตอนที่ 5 การเฝ้าติดตาม และการทบทวนความเสี่ยง (Monitor and Review) องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวนจะต้องครอบคลุมในทุก ๆ ส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เนื่องจาก รัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว เป็นรัฐวิสาหกิจ ขาดความคล่องตัว และต้องแข่งขันกับเอกชน สูงจึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยการกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและนโยบาย 2) กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) ขอบเขตของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในองค์กร 5) กิจกรรมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 6) ด้านการประเมินผล (Evaluation) และ 7) ด้านการปรับปรุง (Action for Improvement) และมีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ด้านการนำองค์การสู่การเตรียมความพร้อม เป็นสิ่งที่ทุกคน ทุกแผนกการในรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาวจะต้องมีความตื่นตัว มีความพร้อมที่รับการเปลี่ยนแปลงและลดกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือไม่มีความเสี่ยงใด ๆ เลย จึงต้องกระทำกิจกรรมทุกอย่างเพื่อบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับ (พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา, 2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง อาชีวศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ใช้



นวัตกรรมกรรมการบริหารจัดการอาชีวศึกษาโดยใช้วงจร P-D-C-A การวิจัย และการบริการ กรอบกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงทางธุรกิจ 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน กฎหมาย และชื่อเสียงองค์กร กรอบ 5 ด้าน ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานในประเทศออสเตรเลีย พบว่า บริบทของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขัน การสูงขึ้น การตลาดติดต่อถึงกันอย่างรวดเร็ว ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น และเร่งพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งล้วนเป็นความต้องการและจำเป็นขององค์กร เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพอย่างรอบด้านในการดำเนินงาน การศึกษาด้านการจัดการและการดำเนินงานส่วนใหญ่มุ่งไปที่การปรับปรุงผลสำเร็จของการดำเนินงาน รวมถึงลดความผันแปรของกระบวนการ การเพิ่มการควบคุมและเครื่องมือในการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาการใช้ระบบ การจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน (ORM) ในออสเตรเลีย และศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบเชิงระบบการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานและชี้แนะต่อองค์กรทางธุรกิจ ในออสเตรเลีย วิธีดำเนินการวิจัยในระยะแรกได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบ ORM และความสำคัญของ ORM ทั้งนี้ จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่หลากหลาย จะพบว่า บริบทของงานวิจัยเกี่ยวกับความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะขององค์กรด้าน การศึกษา ด้านการเงิน ด้านระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ด้านการสาธารณสุขและด้านการแพทย์ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านอื่น ๆ สำหรับบริบทองค์กรด้านพลังงานน้ำมันเชื้อเพลิงมีการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความเสี่ยง ยังไม่แพร่หลาย จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และจากองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานน้ำมันเชื้อเพลิง

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในอดีตรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ไม่มีคู่แข่ง ความเสี่ยงก็น้อย แต่ในปัจจุบันมีบริษัทของเอกชนที่ดำเนินธุรกิจคล้ายคลึงกับรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว และทำได้ดีกว่า จึงส่งผลให้รัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาวมีปัจจัยเสี่ยงมากยิ่งขึ้น และต่อการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการทุกกิจกรรมและทุกแผนการ ให้มีความเป็นเอกภาพและเกิดความเข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้



## สรุป

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว มากที่สุด คือ ปัจจัยความเสี่ยงด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 2) ด้านการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและบริการ 3) ด้านการพัฒนามาตรการด้านการเงิน 4) ด้านการเพิ่มสมรรถนะของหน่วยงาน 5) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตรวจสอบภายใน 6) ด้านการลดการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง และ 7) ด้านการนำองค์การสู่การเตรียมความพร้อม

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 รัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ควรให้ความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาวด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนำไปใช้เป็นอันดับแรก

1.2 รัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ควรนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว ไปทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว

2.2 ควรมีศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของรัฐวิสาหกิจน้ำมันเชื้อเพลิงลาว

## เอกสารอ้างอิง

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2550). *แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2547). *การบริหารความเสี่ยง Risk Management คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

กิตติพงษ์ จิรวีสวงศ์. (2552ก) (2552ข). (2552). *การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 For Quality, 15*. กรุงเทพฯ.

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. (20 กรกฎาคม 2552). เข้าถึงได้จาก คู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายกับระดับองค์กรต่างกันอย่างไร: <http://chirapon.wordpress.com>.

ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). *การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงส์. (2540). *การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา. (2551). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาชีวศึกษาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

พสุ เดชะรินทร์. (2 เมษายน 2559). เข้าถึงได้จาก การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร: [http://www.cu-qa.chula.ac.th/Learn\\_Share/Risk/riskManage.htm](http://www.cu-qa.chula.ac.th/Learn_Share/Risk/riskManage.htm).