

## การจัดการความเสี่ยงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษา ภาคบริการในเขต กรุงเทพและปริมณฑล เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

มุกดาฉาย แสนเมือง\*

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Received: 25 August 2567

Revised: 20 September 2567

Accepted: 7 November 2567

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ของโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง และ (2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคบริการ จำนวน 367 คน ใช้วิธีคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์เส้นทางและการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่าโมเดลความสัมพันธ์ของโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยงและประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง ด้วยวิธีวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า ผลโดยภาพรวมมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากค่า CFI GFI NFI ที่ได้จากการทดสอบมีค่าเข้าใกล้ 1 ทุกตัวแปร และค่า p-value มีค่าน้อยกว่า 0.05 และ จากการศึกษาการจัดการความเสี่ยงมีรับอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงโดยตรง พบว่ามี ประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง ได้รับอิทธิพลจากการจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.77 ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยง พบว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญที่สุดคือ การทบทวนและการปรับปรุงการดำเนินงาน และค่ารองลงมาคือ การสื่อสารและการรายงาน เป้าหมายผลการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามลำดับ และในปัจจัยมีค่าน้ำหนักที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความเสี่ยงที่น้อยที่สุดคือการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร

**คำสำคัญ:** การจัดการความเสี่ยง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความยั่งยืนขององค์กร

\* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: mukdashine.sa@spu.ac.th

## Risk Management of Small and Medium Enterprises: A Case Study of the Service Sector in Bangkok and Metropolitan Areas to Achieve Organizational Sustainability

Mukdashine Sandmaung<sup>1,\*</sup>

Faculty of Business Administration, Sripatum University

*Received: 25 August 2567*

*Revised: 20 September 2567*

*Accepted: 7 November 2567*

---

### ABSTRACT

This research aims to (1) study the relationship between the opportunity and severity of business risks in small and medium enterprises (SMEs) with risk management and the effectiveness of risk management, and (2) propose guidelines for developing effective risk management for SMEs to ensure organizational sustainability. This study is a quantitative analysis using a questionnaire as a research tool. The sample population consists of 367 entrepreneurs in the service sector, selected using a purposive sampling method. The data were analyzed using inferential statistics, path analysis, and structural equation modeling (SEM). The research findings indicate that the model showing the relationship between the opportunities and severity of business risks in SMEs with risk management and the effectiveness of risk management, using path analysis, reveals overall statistically significant results. The values of CFI, GFI, and NFI from the tests were all close to 1, and the p-value was less than 0.05. The study also found that risk management directly influences the effectiveness of risk management, with a correlation value of 0.77. Key factors influencing risk management were Review and Revision and following by Information Communication and Reporting, Performance Goals, Strategy and Objective Setting respectively. The factor with the least impact on risk management was Governance and Culture.

**Keywords:** Risk Management, Small and Medium Enterprises, Organizational Sustainability

---

\* Corresponding Author; E-mail: mukdashine.sa@spu.ac.th

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) มีความสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจไทย โดยในปี 2564 ธุรกิจ SMEs มีมูลค่า GDP เท่ากับ 5.6 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.6 ของมูลค่า GDP ทั้งประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของ SMEs ในการสร้างรายได้และขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2023) นอกจากนี้ ธุรกิจ SMEs ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างงานและการจ้างงานในประเทศ ช่วยลดอัตราการว่างงานและเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน ในขณะเดียวกัน ธุรกิจ SMEs หลายแห่งต้องเผชิญกับความท้าทายและความเสี่ยงจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยจะเห็นได้ว่าในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ภาค SMEs หลายแห่ง ทั่วโลกได้รับผลกระทบจากความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยวและบริการ โดยภาคการท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย ต้องเผชิญกับสภาวะถดถอยทำให้รายได้ลดลง และเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง เจ้าของธุรกิจ SMEs บางรายต้องปิดตัวลง และหลายแห่งจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การเปลี่ยนไปทำธุรกิจออนไลน์ หรือพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการใหม่ของผู้บริโภค การเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างเหมาะสมก็เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจและปรับตัวต่อสถานการณ์ได้ (Reokarn et al., 2023)

การเตรียมวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการวางแผนรับมือความเสี่ยงในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ จะสามารถช่วยลดความสูญเสียจากความผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ นอกจากนี้ การจัดการความเสี่ยงที่ดีทำให้ธุรกิจสามารถวางแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ดีขึ้น แต่การบริหารความเสี่ยงอย่างไร้ทิศทางของธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจ SMEs ต้องเผชิญปัญหาและความท้าทายต่างๆ มากมาย ทั้งด้านความมั่นคงทางการเงิน สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงความเชื่อมั่นในธุรกิจ อันส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Nokthaicharoen et al., 2023)

การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจ SMEs ควรทำให้ธุรกิจสามารถวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สามารถประกอบกิจการในสภาวะการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นได้ การจัดการความเสี่ยงที่ดียังช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ส่งผลให้ธุรกิจ SMEs เกิดความยั่งยืน ซึ่งการจัดการความเสี่ยงที่ดีถือเป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้เกิดความยั่งยืนแก่องค์กร ช่วยทำให้ธุรกิจขององค์กรสามารถปรับตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า และควบคุมความล้มเหลวให้กับองค์กร โดยสิ่งสำคัญในการจัดการความเสี่ยงได้แก่ การดูแลวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่กระตือรือร้นทางนวัตกรรมและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงเป้าหมายที่ต้องการสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายของธุรกิจ การทบทวนและการปรับปรุงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง และนำไปสู่การปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจ อีกทั้งการจัดการสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความ

เสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงถูกสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทันทั่วทั้งที่ด้วยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ องค์กรจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Schulte and Knuts, 2018)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญใน “การจัดการความเสี่ยงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการในเขตกรุงเทพและปริมณฑล” เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร อันประกอบด้วย การจัดการความเสี่ยงดูแลวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมายผลการดำเนินงานการทบทวนและการปรับปรุง และข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงของธุรกิจ SMEs ด้วยวิธีการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) จากนั้นนำมาสังเคราะห์แนวทางการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ SMEs ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ด้วยวิธีการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) อันพร้อมรับมือกับสถานะความเสี่ยง และเผชิญกับความท้าทายเพื่อความเป็นผู้นำทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อความยั่งยืนองค์กร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

**การจัดการความเสี่ยงด้านโอกาส และความรุนแรงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย**

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่สร้างงานและกระจายรายได้ในชุมชนต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างงานและการจ้างงานในประเทศ ช่วยลดอัตราการว่างงานและเพิ่มรายได้ให้กับประชาชนและประเทศชาติ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเหล่านี้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว (Phuanpoh, 2017)

โอกาสเกิดความเสี่ยงกับ SME ไทย และระดับความรุนแรงมีหลายรูปแบบ และหลายระดับการวิเคราะห์ความเสี่ยงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งโอกาสเกิดความเสี่ยงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สำหรับธุรกิจที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงสูง การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและการควบคุมความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย การเสริมสร้างการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถวัดผลได้ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และการจัดการสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวตอบสนองต่อ

การเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย ส่งผลให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ในระยะยาว (Wijaya and Rahmayanti, 2023) ส่วนการจัดการความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่องค์กรที่ดีต้องมีการเตรียมแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อรับมือกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจซบเซา การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย และสภาพการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงมากขึ้นรวมถึงอุปสรรคจากภัยธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับทั้งโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นทำให้ภาคธุรกิจ SME ของไทยสามารถเผชิญความท้าทายที่เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวได้ในระยะยาว ส่งผลให้ธุรกิจ SME ที่มีการวางแผนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างดีสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน

#### **การจัดการความเสี่ยงการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)**

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในองค์กร กรรมการบริษัทต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลและวางกลยุทธ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและต้องดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Kanlathanphiset et al., 2022) ซึ่งการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและสนับสนุนวัฒนธรรมความเสี่ยงในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเป็นการสร้างค่านิยมที่ดีและแสดงให้เห็นถึงความผูกพันและความมุ่งมั่นในค่านิยมหลักขององค์กร (Du, et al., 2024) การจัดการโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนช่วยลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก (Sumetheeprasit et al., (2013) ซึ่งการแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จะ ช่วยให้้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจูงใจ พัฒนา และรักษานักวิชาการที่มีความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sriviroj and Lusawad, 2016; Ammirato et al., 2023) โดยการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมและการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบเดิมไปสู่กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ช่วยให้้องค์กรสามารถระบุและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (COSO, 2017)

#### **การจัดการความเสี่ยงด้านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategy and Objective Setting)**

การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่คำนึงถึงการจัดการความเสี่ยงอย่างครอบคลุมช่วยให้้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดฝัน ลดผลกระทบจากความเสียหาย และเติบโตอย่างยั่งยืน (Min and Yao, 2022) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ตามที่ COSO (2017) แนะนำ ช่วยให้้องค์กรมองเห็นและจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพิ่มโอกาสใหม่ ๆ และทำให้การจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพ (Jing et al., 2023) การระบุความเสี่ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ PESTLE, SWOT การระดมความคิด การสัมภาษณ์ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ช่วยให้้องค์กรระบุและประเมินความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ การประเมินความเสี่ยงโดยใช้เมทริกซ์ความเสี่ยงช่วยในการจัดอันดับและลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Min and Yao, 2022) ซึ่งเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมยังเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการระบุและประเมินความเสี่ยงควรคำนึงถึง

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน (Casprini, Palumbo, and De Massis, 2024) วิกฤตโควิด-19 ซึ่งเพิ่มความเสี่ยงทางธุรกิจ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับธุรกิจสู่ยุคดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะเพื่อลดภัยคุกคามจากไวรัส (Wijaya and Rahmayanti, 2023) ทำให้การวางแผนอย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในอนาคต

#### **การจัดการความเสี่ยงด้านเป้าหมายของผลการดำเนินงาน (Performance Goals)**

การระบุเป้าหมายและผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย เป็นกระบวนการสำคัญใน การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ขั้นตอนแรกคือการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Min and Yao, 2022; Casprini, Palumbo and De Massis, 2024) จากนั้นนำมาประเมินความรุนแรงและความน่าจะเป็นของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Falk and Hagsten, 2024) การจัดลำดับนี้ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการทรัพยากรและเวลาตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนต่อมา คือการระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กร เช่น วัฒนธรรมและทรัพยากรที่มีอยู่ รวมถึงการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กลยุทธ์การตอบสนองประกอบด้วย การยอมรับ ลด แบ่งปัน และหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Braine, Kearnes, and Khan, 2024) การพัฒนาและประเมินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นในองค์กร (COSO, 2017) และในขั้นตอนสุดท้ายคือ การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) มาใช้ช่วยยกระดับการจัดการความเสี่ยงให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากรและสามารถเปิดโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน (da Silva Etges et al., 2018; Ayamga et al., 2024)

#### **การจัดการความเสี่ยงด้านการทบทวนและการปรับปรุง (Review and Revision)**

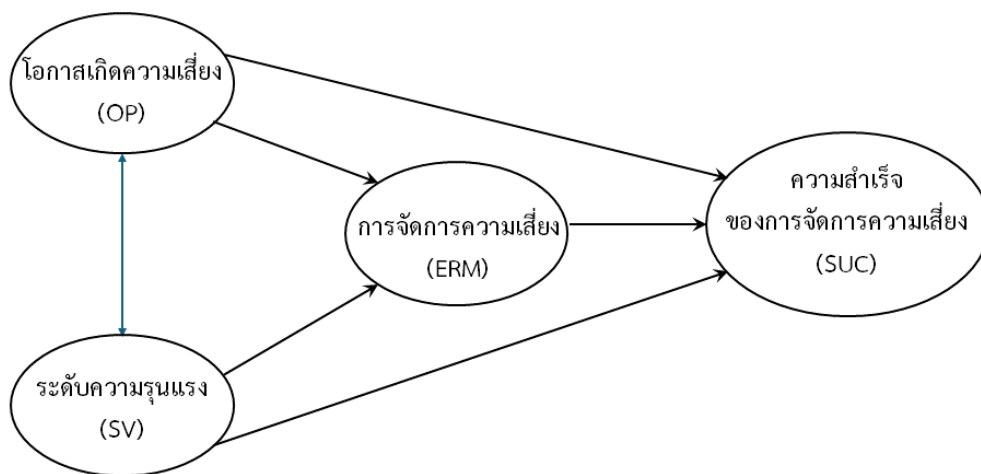
การจัดการความเสี่ยงด้านการทบทวนและการปรับปรุง มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความแข็งแกร่งและความยั่งยืนขององค์กร การประเมินการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ช่วยให้้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที การสอบทานความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Falk and Hagsten, 2024) การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการระบุและวิเคราะห์เมทริกซ์ความเสี่ยงเพิ่มความแม่นยำและความรวดเร็วในการรับมือกับความเสี่ยง (COSO, 2017; Min and Yao, 2022; Casprini, Palumbo, and De Massis, 2024) นอกจากนี้ การใช้มาตรการเพื่อลดความเสี่ยงยังช่วยลดโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Falk and Hagsten, 2024) การปรับเปลี่ยนไปสู่กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ช่วยให้การจัดการความเสี่ยงครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (COSO, 2017) การจัดการความเสี่ยงที่ดีช่วยเพิ่มมูลค่าองค์กร ทำให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เป็นการเสริมสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Wijaya and Rahmayanti, 2023; Ayamga et al., 2024)

#### **การจัดการความเสี่ยงด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)**

การจัดการความเสี่ยงด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

โดยวิธีการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Min and Yao, 2022) ทำให้ข้อมูลที่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม (Falk and Hagsten, 2024) การสื่อสารข้อมูลเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนและทั่วถึงช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง (Casprini, Palumbo and De Massis, 2024) การรายงานความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงตามลำดับชั้นและทั่วทั้งองค์กรช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา ทำให้สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Braine, Kearnes, and Khan, 2024) การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์แบบไดนามิกและครอบคลุมที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ การตรวจสอบ และการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ (da Silva Etges et al., 2018) การจัดการความเสี่ยงที่ดีช่วยเพิ่มมูลค่าองค์กรและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น (Ayamga et al., 2024)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง ดังภาพที่ 1



**ภาพที่ 1:** กรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง

จากภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ 5 ข้อดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** โอกาสเกิดความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยตรงต่อระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

**สมมติฐานที่ 2** โอกาสเกิดความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยตรงต่อการจัดการความเสี่ยง

**สมมติฐานที่ 3** ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยตรงต่อการจัดการความเสี่ยง

**สมมติฐานที่ 4** โอกาสเกิดความเสี่ยงมีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง

**สมมติฐานที่ 5** ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยตรงต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง

**สมมติฐานที่ 6** การจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยตรงต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง

## วิธีดำเนินการวิจัย

### แบบแผนการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ออกแบบโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology)

### ประชากรและตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคบริการ ในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล

ตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคบริการ ในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล จำนวน 367 คน ที่มีการดำเนินธุรกิจบริการมาไม่น้อยกว่า 3 ปี การกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สอดคล้องกับสถิติการวิจัยขั้นสูงคือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) งานวิจัยนี้ใช้เกณฑ์ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างขนาด 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ โดยงานวิจัยนี้มีขนาดขนาดตัวอย่างเท่ากับ 367 คน

### เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้จัดการองค์การ ผู้วิจัยแบ่งประเด็นคำถามออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของความเครียด แบบสอบถามเกี่ยวกับโอกาสและความรุนแรงของความเครียดที่มีต่อธุรกิจบริการ และแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการตอบสนองความเครียด และส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ประกอบการ SMEs ที่มีต่อการจัดการความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM โดยคำถามที่ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่าจะมี 5 ระดับในการประเมิน (1 หมายถึงระดับน้อยที่สุด, 5 หมายถึงระดับมากที่สุด)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการวิจัยเอกสารและนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และปรับปรุงแบบสอบถามตามที่คุณวุฒิแนะนำ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้จัดการองค์การธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach, 1974) ถ้าค่าใกล้เคียง 1 แสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูง งานวิจัยนี้ได้ค่าเท่ากับ 0.97

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และสถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) สำหรับใช้ทดสอบสมมติฐาน เกณฑ์ในการวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบทั้งหมด และคำนวณขนาดและอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยพิจารณาได้จากเงื่อนไข ค่า  $\chi^2/df$  ต้องไม่เกิน 2 ค่า p-value ต้องไม่น้อยกว่า 0.05 ค่า CFI, GFI และ AGFI ต้องเข้าใกล้ 1 โดยไม่ควรน้อยกว่า 0.95 และค่า RMSEA ต้องเข้าใกล้ศูนย์ โดยมีค่าไม่เกิน 0.05 (Wanitbantha, 2014)



## ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง โดยการทดสอบ ทั้งตัวแปรอิสระ ตัวแปรแทรก และตัวแปรผล เพื่อคู่อธิพลของ โอกาสเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น มีอิทธิพลต่อการจัดการความเสี่ยงหรือไม่ และมีผลในทิศทางใด มาน้อยเพียงใด รวมถึงศึกษาว่าการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงหรือไม่ และมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใด โดยผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์สามารถสรุปผลได้ ดังรายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐานที่ | รายละเอียด                                                                                            | ค่าความสัมพันธ์ | ผลการทดสอบ     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| 1           | โอกาสเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของความเสี่ยงมีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงต่อกัน              | 0.780*          | ยอมรับสมมติฐาน |
| 2           | โอกาสเกิดความเสี่ยงมีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงต่อการจัดการความเสี่ยง                        | -0.572*         | ยอมรับสมมติฐาน |
| 3           | ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง มีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงต่อการจัดการความเสี่ยง              | 0.380*          | ยอมรับสมมติฐาน |
| 4           | โอกาสเกิดความเสี่ยงมีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง          | 0.229*          | ยอมรับสมมติฐาน |
| 5           | ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงมีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง | -0.186*         | ยอมรับสมมติฐาน |
| 6           | การจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง           | 0.712*          | ยอมรับสมมติฐาน |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการศึกษา โมเดลความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง ด้วยวิธีวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) สัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ตัวแปรแทรก และตัวแปรผล พบว่า ผลโดยภาพรวมมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากค่า CFI GFI NFI ที่ได้จากการทดสอบมีค่าเข้าใกล้ 1 ทุกตัวแปร และค่า p-value มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังค่าตารางที่ 2 แสดงดังนี้

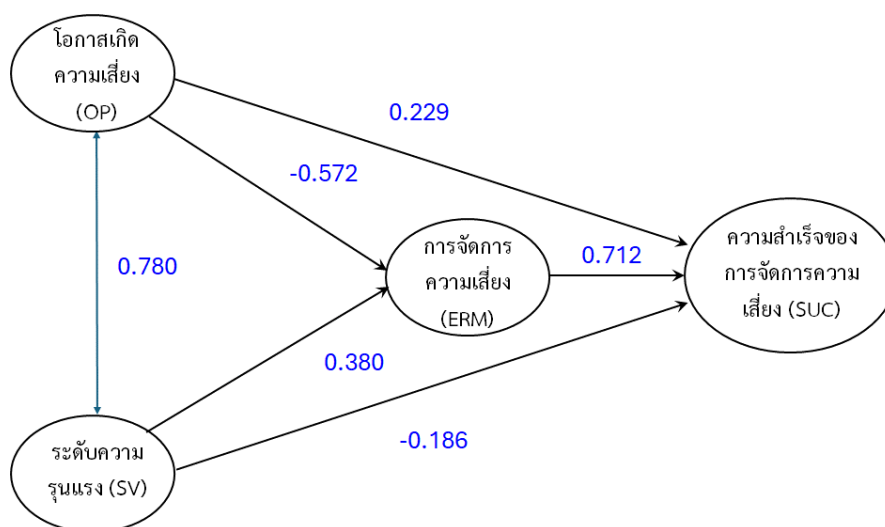
**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง เพื่อความยั่งยืนองค์กร กรณีศึกษา ภาคบริการในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

(n=367)

| รายการ      | เกณฑ์                             | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------|-----------------------------------|----------------|--------------|
| $\chi^2$    | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 | 108.424        | -            |
| Df          | -                                 | 87             | -            |
| p-value     | P>0.05                            | 0.06           | ผ่านเกณฑ์    |
| $\chi^2/df$ | $\chi^2/df < 2$                   | 1.246          | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI         | ค่าเข้าใกล้ 1.0                   | 0.980          | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI         | ค่าเข้าใกล้ 1.0                   | 0.932          | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI         | ค่าเข้าใกล้ 1.0                   | 0.965          | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA       | ค่าเข้าใกล้ 0.0                   | 0.059          | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR         | ค่าน้อยกว่า 0.50                  | 0.074          | ผ่านเกณฑ์    |

จากตารางที่ 1 เมื่อพิจารณาดัชนีทั้ง 9 ตัว พบว่าดัชนีทุกตัว หลังปรับโมเดลมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางซึ่งประกอบด้วย ค่า p-value ต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ส่วนดัชนีกลุ่มที่ กำหนดไว้ประกอบด้วยค่า CFI GFI และ NFI ต้องมีค่าระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 และเข้าใกล้ 1.00 โดยทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ส่วนดัชนี RMSEA และ RMR มีค่าผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าเข้าใกล้ 0.00 และ น้อยกว่า .05 ตามลำดับ

รูปภาพแสดงผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง ด้วยวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ได้ผลลัพธ์ค่าอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของโมเดลที่ปรับแล้ว แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 3



**ภาพที่ 3 :** ผลลัพธ์ค่าอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของโมเดลที่ปรับแล้วตามวัตถุประสงค์ที่ 1

จากภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง เพื่อความยั่งยืนองค์กร กรณีศึกษา ภาคบริการในเขตกรุงเทพและปริมณฑล พบว่า การจัดการความเสี่ยง ได้รับอิทธิพลจากโอกาสเกิดความเสียหายในทิศทางตรงกันข้าม (-0.572) ในขณะที่ระดับความรุนแรงมีอิทธิพลต่อการจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน 0.380 โดยประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง ได้รับอิทธิพลจากโอกาสเกิดความเสียหายในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.229 แต่ในขณะที่ระดับความรุนแรงจะมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงในทิศทางตรงกันข้าม (-0.186) อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง ได้รับอิทธิพลจากการจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.712 แสดงให้เห็นว่า แนวทางการจัดการความเสี่ยงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงให้กับธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพของธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อความยั่งยืนองค์กร กรณีศึกษา ภาคบริการในเขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยการทดสอบ ทั้งตัวแปรอิสระ ตัวแปรแทรก และตัวแปรผล โดยจากการวิเคราะห์ทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง จากผลการศึกษาวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง

ดังนั้น ในวัตถุประสงค์ที่ 2 ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์โมเดลเพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยในการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาส และความรุนแรงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture: CUL) ด้านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategy and Objective Setting: OBJ) ด้านเป้าหมายของผลการดำเนินงาน (Performance Goals: GOA) ด้านการทบทวนและการปรับปรุง (Review and Revision: REV) และด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting: COM) เพื่อสร้างแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และศึกษาผลลัพธ์ว่าการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงทั้ง 3 ด้าน มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย ด้านระบุวัตถุประสงค์ และกำหนดเป้าหมาย (SUC1) ด้านการวางแผนและบริหารจัดการ (SUC2) และด้านรายงาน และติดตามผลลัพธ์ (SUC3) ด้วยการวิเคราะห์วิเคราะห์ห้สมการโครงสร้าง โดยมีผลลัพธ์ดังตารางที่ 3

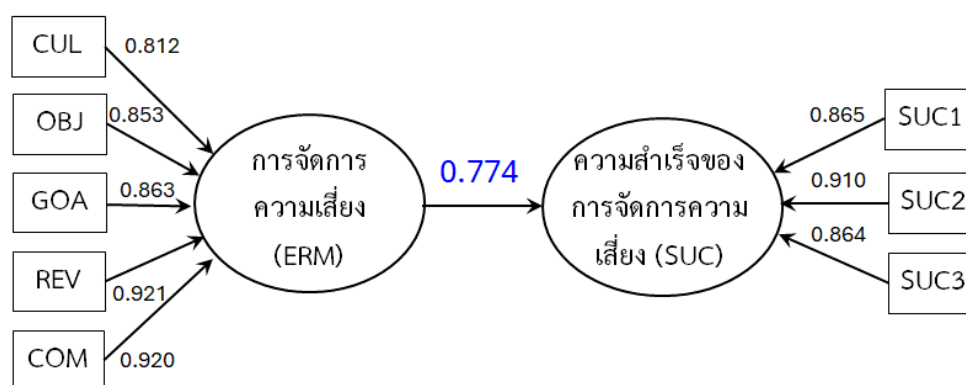
**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ แนวทางการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพของธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อความยั่งยืนองค์กร กรณีศึกษาภาคบริการในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

(n=367)

| รายการ      | เกณฑ์                             | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------|-----------------------------------|----------------|--------------|
| $\chi^2$    | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 | 21.764         | -            |
| Df          | -                                 | 14             | -            |
| p-value     | P>0.05                            | 0.08           | ผ่านเกณฑ์    |
| $\chi^2/df$ | $\chi^2/df < 2$                   | 1.246          | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI         | ค่าเข้าใกล้ 1.0                   | 0.997          | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI         | ค่าเข้าใกล้ 1.0                   | .985           | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI         | ค่าเข้าใกล้ 1.0                   | .992           | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA       | ค่าเข้าใกล้ 0.0                   | 0.039          | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR         | ค่าน้อยกว่า 0.50                  | 0.018          | ผ่านเกณฑ์    |

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาดัชนีทั้ง 9 ตัว พบว่าดัชนีทุกตัว หลังปรับโมเดลมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางซึ่งประกอบด้วย ค่า p-value ต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ส่วนดัชนีกลุ่มที่ กำหนดไว้ประกอบด้วยค่า CFI GFI และ NFI ต้องมีค่าระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 และเข้าใกล้ 1.00 โดยทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ส่วนดัชนี RMSEA และ RMR มีค่าผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าเข้าใกล้ 0.00 และ น้อยกว่า .05 ตามลำดับ

แผนภาพแสดงผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อความยั่งยืนองค์กร ด้วยวิธีการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ได้ผลลัพธ์ค่าอิทธิพลทางตรงของโมเดลที่ปรับแล้ว แสดงรายละเอียด ดังภาพที่ 4



**ภาพที่ 4** ผลลัพธ์ค่าอิทธิพลทางตรงของโมเดลที่ปรับแล้วตามวัตถุประสงค์ที่ 2

จากภาพที่ 4 เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง พบว่า การจัดการความเสี่ยง มีรับอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง โดยมีค่าเท่ากับ 0.77 ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญที่สุดคือ การทบทวนและการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.921 และค่ารองลงมาคือ การจัดการข้อมูลสารสนเทศ โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.92 และในลำดับต่อมาคือ เป้าหมายผลการดำเนินงาน และการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.863 และ 0.853 และในปัจจัยมีค่าน้ำหนักที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความเสี่ยงที่น้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร มีค่าน้ำหนัก 0.812 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านปัจจัยผลลัพธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงพบว่า พบว่า ปัจจัยผลลัพธ์จากประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง ที่มีค่ามากที่สุดคือ การจัดทำแผน และการประเมินความเสี่ยงมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.91 และลำดับต่อมาคือ การระบุวัตถุประสงค์ความเสี่ยง โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.865 และค่าที่น้อยที่สุดคือ การรายงาน และติดตามผล มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.81 ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ผลลัพท์วัตถุประสงค์ที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ของโอกาส และความรุนแรงของความเสี่ยงธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับการจัดการความเสี่ยง และประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง กรณีศึกษา ภาคบริการในเขตกรุงเทพและปริมณฑลเพื่อความยั่งยืนองค์กร พบว่า การจัดการความเสี่ยงได้รับอิทธิพลจากโอกาสเกิดความเสี่ยงในทิศทางตรงกันข้าม เนื่องจากผู้ประกอบการมองว่า โอกาสที่เกิดความเสี่ยงที่สูงนั้น ส่งผลให้ได้ผลตอบแทนที่สูงเช่นกัน การเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวในองค์กร ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับ โอกาสเกิดความเสี่ยงที่ต่ำและได้ผลตอบแทนที่ต่ำลงไปด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs ในธุรกิจภาคบริการของไทยจึงพร้อมเผชิญความเสี่ยงจากโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sakakorn, Henchokchaiyachana, and Srijanphet (2014) ในขณะที่ประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงได้รับอิทธิพลจากโอกาสเกิดความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน เนื่องโอกาสเกิดความเสี่ยงที่สูงธุรกิจ SMEs นั้น จะช่วยให้ผู้ประกอบการอยู่เหนือคู่แข่งและกลายเป็นผู้นำทางการตลาดได้ ทำให้โอกาสที่เกิดความเสี่ยงที่สูงผลลัพธ์ความสำเร็จจากการจัดการความเสี่ยงจึงสูงตามไปด้วย

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงมีอิทธิพลต่อการจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยความรุนแรงของความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องใส่ใจ เนื่องจากถ้าเกิดผลกระทบด้านความรุนแรงอาจทำให้ธุรกิจต้องเผชิญกับวิกฤต (Sakakorn, Henchokchaiyachana, and Srijanphet, 2014) ในขณะที่ประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงได้รับอิทธิพลจากความรุนแรงของความเสี่ยงในทิศทางตรงกันข้ามกัน โดยพบว่าภาคธุรกิจ SMEs ของผู้ประกอบการไทยนั้น มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความรุนแรงจากความเสี่ยงที่ไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลให้ความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงที่ต่ำเมื่อเทียบกับความเตรียมพร้อมในการจัดการความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่รุนแรงที่เกิดขึ้น เพราะความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มักเกิดจากผลกระทบที่ไม่สามารถควบคุมหรือคาดการณ์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wijaya and Rahmayanti (2023)

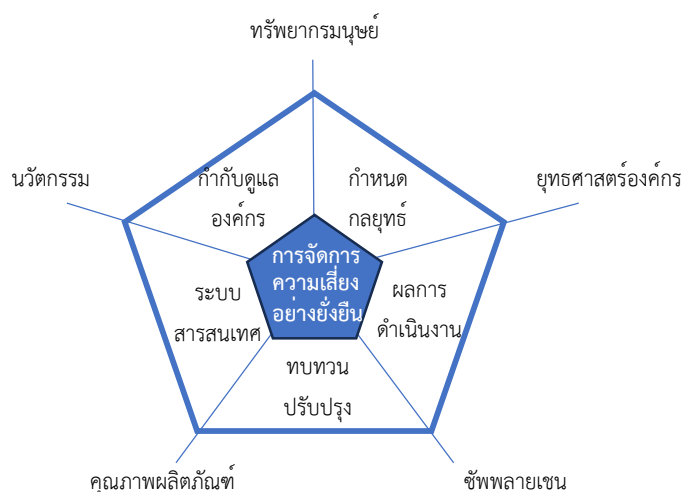
จากการวิเคราะห์ผลวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การจัดการความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงและลดความรุนแรงจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้น ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร โดยการจัดการความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล และวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลและวางกลยุทธ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งช่วยให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ยังต้องมีการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและสนับสนุนวัฒนธรรมความเสี่ยงในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างค่านิยมที่ดีและแสดงให้เห็นถึงความผูกพันและความมุ่งมั่นในค่านิยมหลักขององค์กรช่วยเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกได้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ (Sumetheeprasit et al., 2013; Ammirato et al., 2023)

ในขณะที่การจัดการความเสี่ยงด้านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่คำนึงถึงการจัดการความเสี่ยงอย่างครอบคลุมช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดฝัน ลดผลกระทบจากความเสี่ยง และเติบโตอย่างยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ช่วยให้องค์กรมองเห็นและจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพิ่มโอกาสใหม่ ๆ และทำให้การจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ (COSO, 2017; Casprini, Palumbo and De Massis, 2024) และการจัดการความเสี่ยงด้านเป้าหมายผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง การระบุและประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถจัดการทรัพยากรและเวลาตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Braine, Kearnes and Khan, 2024; Falk and Hagsten, 2024) อีกทั้งการจัดการความเสี่ยงด้านการทบทวนและการปรับปรุงการดำเนินงานมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความแข็งแกร่งและความยั่งยืนขององค์กร การประเมินการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที การสอบทานความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ของ (Min and Yao, 2022; Falk and Hagsten, 2024; Casprini, Palumbo and De Massis, 2024) รวมถึงการจัดการความเสี่ยงด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความเสี่ยงนั้น ถือเป็นการช่วยในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง การสื่อสารข้อมูลเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนและทั่วถึงช่วยเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การรายงานความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา ทำให้สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ของ (Min and Yao, 2022; Braine, Kearnes and Khan, 2024)

การจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกด้านช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (da Silva Etges et al., 2018; Wijaya and Rahmayanti, 2023; Ayamga et al., 2024) และนำมาสู่ผลลัพธ์ที่ดีในการจัดการความเสี่ยงทั้งในด้านการจัดทำแผนและการประเมินความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดฝันได้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ COSO (2017) และด้านการระบุวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ ที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและตรงกับความต้องการของ

ผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ GAO (2014) การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบจะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับข้อมูลที่ถูกต้องและทันท่วงที เพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันต่อเวลา

โดยจากการอภิปรายผลดังกล่าวข้างต้น พบว่าการจัดการความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ และตอบสนองต่อปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงช่วยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น แต่ยังเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ อีกทั้งยังสามารถช่วยลดการแข่งขันและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในหลาย ๆ ด้าน ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5: ตัวแบบการจัดการความเสี่ยงอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด

1. การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality Development) มีการจัดการความเสี่ยง ด้วยการตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างเข้มงวด รวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตที่ทันสมัย ถือเป็น การช่วยลดปัญหาการเรียกคืนผลิตภัณฑ์ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ ทำให้ องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (da Silva Etges et al., 2018; Braine, Kearnes and Khan, 2024)

2. การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development) มีการจัดการความเสี่ยงการปกป้องทรัพย์สินทาง ปัญญาและการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การมีทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการพัฒนานวัตกรรม ถือเป็น การลด โอกาสการล้มเหลวของโครงการนวัตกรรม เพิ่มโอกาสในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างและเป็น เอกสิทธิ์ ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น (Casprini, Palumbo and De Massis, 2024); Falk and Hagsten, 2024)

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีการจัดการความเสี่ยงการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ถือเป็น การช่วย ให้มีบุคลากรที่มีความสามารถ พร้อมตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ (Avakiat and Prawatrunguang, 2017) และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถจะมีส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ammirato et al., 2023)

4. การพัฒนาซัพพลายเชน (Supply Chain Development) มีการจัดการความเสี่ยงการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับซัพพลายเออร์ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นการลดปัญหาการขาดแคลนวัสดุหรือชิ้นส่วนที่สำคัญ ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาด

ได้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่น (Min and Yao, 2022)

5. การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Development) มีการจัดการความเสี่ยงการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการเติบโตในระยะยาว การติดตามและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ถือเป็นการลดโอกาสจากการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถปฏิบัติได้จริง ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Ayamga et al., 2024)

โดยจะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาซัพพลายเชน และการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร ล้วนต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวด ลดปัญหาการเรียกคืนผลิตภัณฑ์ และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมคุณภาพและความปลอดภัย ในการพัฒนานวัตกรรม มีการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ลดโอกาสการล้มเหลวของโครงการนวัตกรรม ด้วยการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนและครอบคลุม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน สร้างบุคลากรที่มีความสามารถ พร้อมตอบสนองต่อเป้าหมายผลการดำเนินงานที่ถูกประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาซัพพลายเชนเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับซัพพลายเออร์และลูกค้า และมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร การปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การใช้สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร (COSO, 2017; Casprini, Palumbo and De Massis, 2024)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคธุรกิจ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการความเสี่ยง และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

1.2 การพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิจัย สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิจัยด้านการจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำฐานข้อมูลและแพลตฟอร์มการแบ่งปันข้อมูลการวิจัย เพื่อให้นักวิจัยและนักศึกษาเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

1.3 การเผยแพร่องค์ความรู้ จัดทำและเผยแพร่รายงานวิจัย บทความทางวิชาการ และคู่มือการจัดการความเสี่ยงในธุรกิจ SMEs เพื่อให้องค์กรและบุคลากรต่าง ๆ สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้



1.4 สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ จัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ สำหรับพนักงานในธุรกิจ SMEs โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการตอบสนองต่อสถานการณ์ไม่คาดฝัน

1.5 พัฒนามาตรฐานและแนวปฏิบัติ จัดทำมาตรฐานและแนวปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงสำหรับธุรกิจ SMEs เพื่อให้ธุรกิจมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยให้ผู้บริหารมีบทบาทในการกำกับดูแลและวางกลยุทธ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล

1.7 การจัดการความเสี่ยงอย่างยั่งยืน พัฒนากลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการความเสี่ยง และศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของพนักงานและผู้บริหารในธุรกิจ SMEs

2.2 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความเสี่ยงและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs และวิจัยแนวทางในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันผ่านการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ผลกระทบของการใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการบริหารความเสี่ยงและการเติบโตขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., and Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100403.
- Avakiat, S. and Prawatrungruang, S. (2017). Risk Management Related to the Performance of Small and Medium Enterprises in Pathumthani Province. *Journal of Social Innovation and Lifelong Learning*, 11(4), 48-62. (in Thai)
- Ayamga, M., Annosi, M.C., Kassahun, A., Dolfisma, W. and Tekinerdogan, B. (2024). Adaptive organizational responses to varied types of failures: Empirical insights from technology providers in Ghana. *Technovation*, 129(2024), 102887.
- Braine, M. F., Kearnes, M., and Khan, S. J. (2024). Quality and risk management frameworks for biosolids: An assessment of current international practice. *The Science of the total environment*, 915, 169953.

- Casprini, E., Palumbo, I. and De Massis, A. (2024). Untangling the yarn: A contextualization of human resource management to the family firm setting. *Journal of Family Business Strategy*, 15(2024), 100621.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance (Executive Summary)*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- da Silva Etges, A. P. B., Grenon, V., de Souza, J. S., Kliemann Neto, F. J., and Felix, E. A. (2018). ERM for Health Care Organizations: An Economic Enterprise Risk Management Innovation Program (E2RMhealth care). *Value in health regional issues*, 17, 102–108.
- Du, Q., Sun, Z., Goodell, J. W., Du, A. M., and Yang, T. (2024). Ecological risk and corporate sustainability: Examining ESG performance, risk management, and productivity. *International Review of Financial Analysis*, 96, 103551.
- Falk, M. T., and Hagsten, E. (2024). Probability and severity of climate change threats to natural world heritage sites vary across site specifics and over time. *The Science of the total environment*, 946, 174291.
- Jing, X., Yongchun, Y., Yongjiao, Z. and Shan, M. (2023). ‘Partly’ globalized networks and driving mechanism in resource-based state-owned enterprises: A case study of J Group. *Geography and Sustainability*, 5(3), 77 – 88.
- Kanlathanphiset, O., Amuayrat, S., Buranachart, S. and Gunma, N. (2022). Components and Guidelines Risk Management of Schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand. *Rajapark Journal*, 16(45), 141-154. (in Thai)
- Kato, M., and Charoenrat, T. (2018). Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand. *International journal of disaster risk reduction*, 27, 577-587.
- Min, H. and Yao, N. (2022). Hazard identification, risk assessment and management of industrial system: Process safety in mining industry. *Safety Science*, 154(2022), 105863.
- Nokthaicharoen, R., Prakthayanon, S., Kumboon, B. and Karawek, S. (2023). Model management for the growth of cosmetic products business in Thailand. *Journal of Liberal Arts and Service Industry*, 6(1), 246-257. (in Thai)
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2023). *Data of SMEs Business*. [Online]. Retrieved December 27, 2023, from: <https://en.sme.go.th/th/page.php?modulekey=469>
- Phuanpoh, Y. (2017). Risk Management in Small and Medium Enterprises. *Journal of Management Science Review*, 21(1), 191–200. (in Thai)

- Reokarn, T., Thipsri, N., Techapunratanakul, N. and Srivichai M. (2023) The Influence of Business Operational Factors on the Growth of SMEs in Chiangrai Province. *Journal of Management and Marketing*, 10(2), 74-94. (in Thai)
- Sakakorn, J., Henchokchaiyachana, N., and Srijanphet, S. (2014). *Internal control and internal audit*. Bangkok: TPN Place. (in Thai)
- Schulte, J. and Knuts, S. (2018). Sustainability impact and effects analysis - A risk management tool for sustainable product development. *Sustainable Production and Consumption*, 30(3), 737–751.
- Sumetheeprasit, C. et al. (2013). *Professional risk management*. Bangkok: McGraw Hill. (in Thai)
- U.S. Government Accountability Office. (2014). *Standards for internal control in the federal government (The Green Book)*. U.S. Government Accountability Office.
- Vanich Bancha, K. (2021). *Statistics for research*. 13<sup>th</sup> ed. Bangkok: Press Publishing. (in Thai)
- Wanitbancha, K. (2014). *Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS*. 2<sup>nd</sup> ed. Bangkok: Press Publishing. (in Thai)
- Wijaya, N., and Rahmayanti, P. (2023). The role of innovation capability in mediation of COVID-19 risk perception and entrepreneurship orientation to business performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 227-236.