



ศูนย์บริหารความเสี่ยง
UNIVERSITY RISK MANAGEMENT CENTER
Chulalongkorn University

แนวปฏิบัติกระบวนการดำเนินงาน ด้านบริหารความเสี่ยง

ระดับส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีงบประมาณ 2569



RISK
MANAGEMENT



กันยายน 2568



แนวปฏิบัติกระบวนการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2569

กระบวนการดำเนินงาน		แนวปฏิบัติ	ช่วงเวลา
ส่วนที่ 1 รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ปีงบประมาณ 2568			
1	เตรียมความพร้อมจัดทำรายงานผลทบทวนและปรับปรุงมาตรการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการร่วมกับการวางระบบควบคุมภายใน	- วางแผนนัดประชุมกรรมการบริหารของหน่วยงาน พิจารณาแนวโน้มและความท้าทาย (จัดเตรียมข้อมูลกำหนดเป้าหมาย/วิเคราะห์ประเด็น/ประเมินระดับความเสี่ยงต้นปี/กำหนด KRIs/วิธีการวัดประเมินและการติดตามผล) เพื่อลงมติเห็นชอบและอนุมัติ (ก่อนสิ้นเดือนตุลาคม) สอดคล้องตามแนวปฏิบัติฯ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด - เข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2568 (ศคส.จะแจ้งเวียนบันทึกอีกครั้ง)	ส.ค. – ก.ย. 68
2	จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน (รอบ 12 เดือน) ปีงบประมาณ 2568	- ระบุรายละเอียด สิ่งที่ทำไปแล้วและผลดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง(เพิ่มเติม) รวมถึงผลตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) - ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบคงเหลือ หลังมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยง (เพิ่มเติม) (สิ้นสุด ณ กันยายน 2568) - ประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Critical, High, M-High, Medium, Medium-L, Low) ตามเกณฑ์ประเมินที่มหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน/หน่วยงาน กำหนด	ส.ค. – ต.ค. 68
ส่วนที่ 2 จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ปีงบประมาณ 2569			
3	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในของส่วนงาน ปีงบประมาณ 2569	3.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเด็นโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ (OKR, KPI, SDA) ของส่วนงาน/หน่วยงานที่สอดคล้องกับของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับกรอบความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (Alignment) ให้ใช้ กรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2569	ส.ค. – ต.ค. 68

กระบวนการ ดำเนินงาน	แนวปฏิบัติ	ช่วงเวลา
	(ภาพที่ 2) ซึ่งผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง พิจารณาเป็นกรอบในการระบุความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงานด้วย โดยให้ การระบุความเสี่ยงนั้นสอดคล้องกับกรอบที่มหาวิทยาลัยก่อนในลำดับแรกแล้ว จึงพิจารณาต่อตามบริบทเฉพาะของส่วนงาน/หน่วยงาน  3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ระบุประเด็นความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลให้ ต่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่ง (เดิม) แบ่งเป็น 7 ประเภทความเสี่ยง ดังนี้ ความเสี่ยงด้าน S: Strategic Risk (ด้านกลยุทธ์) ● พิจารณาจาก เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อข้อตกลงการปฏิบัติงานของส่วนงาน/ หน่วยงาน โอกาส เป้าหมายยุทธศาสตร์ (OKR, KPI, SDA) แผนงาน/โครงการ ยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จตามที่กำหนด ● เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ในปีงบประมาณ 69 กำหนดให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานควรระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญตาม แผนยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ประเด็น เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงด้าน O: Operational Risk (ด้านปฏิบัติการ) ● พิจารณาจาก เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ กลไก ระบบงานที่ สำคัญตามภารกิจของส่วนงาน/หน่วยงานครอบคลุมทั้งภารกิจหลักและภารกิจ สนับสนุน ● เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรักษา ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของมหาวิทยาลัย ตามมติที่ประชุมร่วมระหว่าง	

กระบวนการ ดำเนินงาน	แนวปฏิบัติ	ช่วงเวลา
	คณะกรรมการตรวจสอบ กับ คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2568 ในปี งบประมาณ 69 กำหนดให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานควรระบุความเสี่ยงด้านความ ปลอดภัยทางไซเบอร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความ เสี่ยงด้วย (หากมีระดับความเสี่ยงสูงขึ้นไป) ความเสี่ยงด้าน F: Financial Risk (ด้านการเงิน) ● พิจารณาจาก เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพทางการเงิน รายได้ ค่าใช้จ่าย สภาพคล่อง ผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราแลกเปลี่ยนที่กระทบต่อ เป้าหมายขององค์กร ความเสี่ยงด้าน C: Compliance Risk (ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ มาตรฐาน) ● พิจารณาจาก เหตุการณ์ความเป็นไปได้ที่บุคลากรหรือส่วนงาน/หน่วยงานไม่ สามารถดำเนินการได้ตามกฎหมาย/มาตรการ หรือเป็นการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้าน R: Reputation Risk (ด้านชื่อเสียง) ● พิจารณาจาก เหตุการณ์ที่นำมาสู่การสูญเสียภาพลักษณ์หรือการถูกเผยแพร่เป็น ข่าวเชิงลบในสื่อสาธารณะทั้งออนไลน์หรือออฟไลน์ ความเสี่ยงด้าน HD: Hazard and Disaster Risk (ด้านความปลอดภัยและภัย พิบัติ) ● พิจารณาจาก เหตุการณ์หรืออุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายทั้ง ทางกายและจิตใจ ชีวิต ทรัพย์สิน หรือทรัพยากรอื่น ๆ ● จากความร่วมมือกับศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมสามารถ บูรณาการแนวทางการดำเนินงานของ คปอ.ส่วนงาน โดยในปีงบประมาณ 69 กำหนดให้ ทุกส่วนงาน/หน่วยงานควรระบุความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและภัยพิบัติ อย่างน้อย 1 ประเด็น เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงด้าน FD: Fraud Risk (ด้านการทุจริต) ● พิจารณาจาก เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งนำมาสู่การทุจริตภายในองค์กร โดยการ แสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือ การถือเอาประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม	

กระบวนกร ดำเนินงาน	แนวปฏิบัติ	ช่วงเวลา
	● จากความร่วมมือกับสำนักงาน ป.ป.ท. เพื่อให้หน่วยงานมีเครื่องมือในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และลดโอกาสการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมสนับสนุนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) โดยในปีงบประมาณ 69 กำหนดให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานควรเริ่มพิจารณาประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต ยกตัวอย่างประเด็น ดังต่อไปนี้ (1) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 (2) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ (3) การจัดซื้อจัดจ้าง (4) การบริหารงานบุคคล เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ เมื่อระบุประเภทความเสี่ยงแล้วให้ส่วนงานวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลให้เกิดความเสี่ยงในประเด็นนั้น ๆ พร้อมกับวิเคราะห์ผลกระทบ หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นผลกระทบทางการเงิน (financial) และที่ไม่ใช่การเงิน (non-finance) 3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ● การประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบัน โดย ระบุวิธีการ/มาตรการควบคุม และระดับความเสี่ยงในปัจจุบันโดยใช้ “Risk matrix” วิเคราะห์มิติโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) สามารถวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงจากตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ทางมหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้น หรือที่ส่วนงานกำหนดเกณฑ์การวัดระดับโอกาสเกิด/ผลกระทบได้ตามบริบทความเหมาะสมของส่วนงาน 3.4 การวางแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan) ● กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite risk) กำหนดวิธีการ/มาตรการควบคุม (เพิ่มเติม) พร้อมกับประเมินระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง เมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ● กรณีที่มีมาตรการควบคุมในปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ (ศูนย์ฯ จัดทำเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมในปัจจุบัน) และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ส่วนงาน/หน่วยงานยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องนำความเสี่ยงนั้น ๆ มารายงานในระบบอีก	

	กระบวนการดำเนินงาน	แนวปฏิบัติ	ช่วงเวลา
		3.5 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ● ควรกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) เพื่อแจ้งเตือนความเสี่ยง (Early Warning) และเป็นประโยชน์ต่อการประเมินทิศทางความเสี่ยง ● ไม่จำเป็นต้องมี KRIs ทุกรายการความเสี่ยง แต่หากต้องการให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ในรายการความเสี่ยงที่สำคัญ ควรมีการระบุและในทางปฏิบัติควรคำนึงถึงระบบสนับสนุนการเก็บและรายงานข้อมูล KRIs	
3	มอบหมายผู้รับผิดชอบกรอกข้อมูลบนระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (RisKonnex) และยืนยันการส่งแผนฯ ภายในวันศุกร์ที่ 31 ตุลาคม 2568 (<u>ไม่เกินวันศุกร์ที่ 7 พฤศจิกายน 2568</u>)	● เมื่อจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ฝ่ายบริหารนำเข้าสู่ที่ประชุมกรรมการบริหารของหน่วยงานพิจารณา (โดยกำหนดเป้าหมาย/วิเคราะห์ประเด็น/ประเมินระดับความเสี่ยงต้นปี/กำหนด KRIs/วิธีการวัดประเมินผล และการติดตามผลลัพธ์) เห็นชอบและอนุมัติ ก่อนยืนยันการนำเข้าสู่ข้อมูลบนระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (RisKonnex) ได้ที่ https://rms.urm.chula.ac.th/ ส่วนผู้บริหารที่กำกับงานด้านความเสี่ยงหรือ Executive Director อนุมัติข้อมูล เข้าผ่านลิงก์ https://rms.urm.chula.ac.th/backend/ ภายในวันศุกร์ที่ 31 ตุลาคม 2568 (<u>ไม่เกินวันศุกร์ที่ 7 พฤศจิกายน 2568</u>) ● ทั้งนี้ ศูนย์บริหารความเสี่ยงจะนำข้อมูลที่ได้ไปจัดทำรายงานสถานะความเสี่ยงระดับองค์กร ตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่หน่วยงานกำกับกำหนด และจัดส่งให้กับสำนักตรวจสอบดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป	ก.ย. - ต.ค. 68 รอบปกติ (เปิดระบบ Riskonnex ตั้งแต่ 15 ก.ย. - 31 ต.ค.68) รอบเก็บตก (ระหว่างวันที่ 1พ.ย. - 7 พ.ย. 68)

หมายเหตุ : แนวปฏิบัตินี้เป็นข้อกำหนดในเบื้องต้น อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
 ทั้งนี้ ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะแจ้งความคืบหน้าให้ทราบหากมีการเปลี่ยนแปลง



(ร่าง) กรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2569

ในปีงบประมาณ 2569 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับภูมิทัศน์ของอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทวีความซับซ้อน ภายใต้สภาพแวดล้อมโลกแบบ BANI (เปราะบาง เปลี่ยนแปลงสูง ไม่เป็นเชิงเส้น และยากคาดเดา) ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เด่นชัด เช่น การแข่งขันระดับนานาชาติที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความจำเป็นในการปรับตัวกับเทคโนโลยี AI ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) รวมถึงการปรับองค์กรให้รับมือกับโครงสร้างประชากรผู้เรียนและความคาดหวังใหม่ ๆ ด้าน ESG/ธรรมาภิบาลจากสังคม ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการยังคงเป็นประเด็นสำคัญ อาทิ การทุจริตภายในองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความปลอดภัยของระบบดิจิทัลและข้อมูลสำคัญ นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงใหม่ (emerging risks) ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี วิกฤตระดับโลก หรือพลวัตของคุณค่าทางสังคม เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายและวิสัยทัศน์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้สรุปจัดทำ (ร่าง) กรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2569 ที่ผสมผสานทั้งหลักการมาตรฐานสากลกับการวิเคราะห์สถานการณ์ล่าสุด เพื่อให้การกำหนดและบริหารความเสี่ยงในแต่ละมิติสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร และรองรับความท้าทายในทุกมิติอย่างทั่วถึง



(ร่าง) กรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2569

2.1 ความเสี่ยงมีติกกลยุทธ์ (Strategic Risk)

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก (Global Competitiveness) นั้น ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยมีติกกลยุทธ์หากไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้ในภาพรวม คือ การสูญเสียความน่าสนใจในตลาดต่างประเทศ หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาระดับโลกในด้านนวัตกรรม การวิจัย และคุณภาพการสอน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือการสูญเสียศักยภาพในการดึงดูดนิสิตนานาชาติและคณาจารย์ที่มีคุณภาพสูง ซึ่งอาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียส่วนแบ่งตลาดในระดับโลกและทำให้ชื่อเสียงในระดับนานาชาติถูกลดทอนลง และความสามารถในการปรับตัวกับแนวโน้มระดับโลก การเปลี่ยนแปลงในแนวโน้มการศึกษาโลก เช่น การยอมรับการศึกษาออนไลน์ การเน้นการวิจัยที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และการรวม AI ในการเรียนการสอน อาจสร้างความท้าทายให้กับมหาวิทยาลัยในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยความเสี่ยงสำคัญที่เป็นสาเหตุที่อาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่

กรอบความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ	ผลการวิเคราะห์
การจัดการทรัพยากรบุคคล (Talent Management)	- ขาดแคลนบุคลากรที่มีเชี่ยวชาญเชิงลึกในสาขา Frontier/Deep Tech - ไม่สามารถแข่งขันดึงดูด Global Talent (war for talent) - ขาด Succession Planning สำหรับตำแหน่ง Critical/Key Person - บุคลากรมีความจำเป็นด้าน Upskill/Reskill และ Digital/AI Fluency ของบุคลากรทุกสายงาน	- ความเสี่ยงต่อ “ขีดความสามารถเชิงสถาบัน” (institutional capability) จากอุปสงค์บุคลากรชั้นนำระดับโลกที่สูงขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพการสอน งานวิจัย และบริการวิชาการ หากไม่มี Total Rewards/เส้นทางอาชีพที่ดึงดูดเพียงพอ - การดึงดูดและรักษาคณาจารย์และนักวิจัยที่มีความสามารถสูง อาจเกิดจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในตลาดแรงงาน และข้อเสนอที่ดีกว่าจากสถาบันอื่น ๆ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยอาจประสบปัญหาความขาดแคลนของบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งอาจกระทบต่อการเรียนการสอนและการวิจัย
ความล่าช้าทางเทคโนโลยี/ ไม่ทันต่อเทคโนโลยี (Technological Lag)	- การยกระดับ AI / Big Data/Blockchain ช้ากว่ามาตรฐานคู่เทียบ - ช่องว่าง Digital Infrastructure และ Technical Debt	ความล่าช้าทางเทคโนโลยีนำไปสู่ Productivity Loss และ Service Quality Gap เมื่อเทียบกับ Best-in-class HEI; แนะนำ Enterprise Architecture และ Data Governance (One Data, Master Data,

กรอบความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ	ผลการวิเคราะห์
	● การไม่เชื่อมโยงกันของระบบ (System Integration) และข้อมูล (Interoperability) ● ขาดกรอบกำกับดูแล AI (AI Governance) ที่ครอบคลุม จริยธรรม ความปลอดภัย และความเป็นส่วนตัว	Metadata) พร้อมมาตรฐาน API/Privilege Control ● ความท้าทายในการปรับตัวกับนวัตกรรม: มหาวิทยาลัยอาจพบกับความท้าทายในการปรับตัวและนำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความขัดแย้งทางวัฒนธรรมภายในองค์กรและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
ความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Sustainability)	● ความเปราะบางจากการพึ่งพาแหล่งงบประมาณจากภาครัฐ ● ความหลากหลายของรายได้ (diversification) ต่ำ ● ต้นทุนดำเนินงานสูงขึ้นต่อเนื่อง ● ประสิทธิภาพผลตอบแทนโครงการเชิงทรัพย์สิน/ธุรกิจ (เช่น PMCU) และ Capital Allocation	● เสนอ Portfolio Approach เพื่อบริหารรายได้/ต้นทุนและความเสี่ยง (risk-adjusted return) ของโครงการ/สินทรัพย์ พร้อมกำหนด hurdle rate, ROI/IRR, SROI และเกณฑ์ exit/scale. ● พัฒนาธุรกิจ non-degree/LLL, IP commercialization, corporate partnership และ Endowment/Alumni Giving เพื่อเพิ่ม resilience ทางการเงิน. ● จัดทำ Financial Early-Warning Indicators (เช่น enrollment yield, debt-service coverage, liquidity) ควบคู่ Stress Testing ตามฉกทศน์เศรษฐกิจ

2.2 ความเสี่ยงมิติปฏิบัติการ (Operational Risk)

แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการกำหนดความเสี่ยงมิติปฏิบัติการ (Operational Risk) แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความเสี่ยงอีกหลายด้านที่มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์เอกสารและรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับโลก ระดับชาติ และส่วนงาน/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนผลการบริหารความเสี่ยงย้อนหลัง 4 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2565 -2568 พบว่า มีความเสี่ยงสำคัญในมิติปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญแบ่งเป็น 5 ประเด็น ได้แก่

ความเสี่ยง	ประเด็นเสี่ยง	ผลการวิเคราะห์
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Efficiency)	- ระบบราชการที่ซับซ้อนและ process redundancy - ความต้านทานการเปลี่ยนแปลง (change resistance) และ agility ต่ำ	- ความซับซ้อนของกระบวนการภายใน กระบวนการภายในที่ไม่ประสิทธิภาพและซับซ้อน เช่น การลงทะเบียนเรียน การจัดการงบประมาณ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน อาจทำให้มหาวิทยาลัยประสบปัญหาการดำเนินงานที่ช้าลงและมีต้นทุนที่สูงขึ้น - การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและกระบวนการใหม่ ๆ อาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวได้เร็วพอที่จะตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ หรือโอกาสทางการตลาดที่เกิดขึ้น
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Regulatory Compliance)	- Regulatory Guillotine/นโยบายที่เปลี่ยนบ่อย - International Accreditation/Standards - ช่องว่างการสื่อสารกำกับดูแลภายใน	- การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายและนโยบายการศึกษา การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในกฎระเบียบการศึกษาและนโยบายทางการเมืองอย่างล่าช้า อาจทำให้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงขึ้นในการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ซึ่งอาจนำไปสู่การถูกเพิกถอนใบอนุญาตหรือการสูญเสียทุนสนับสนุน - การปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษานานาชาติ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษานานาชาติ เช่น การรับรองจากหน่วยงานการศึกษา อาจทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก
ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Cybersecurity and Data Privacy)	- Cyberattack, Data Breach, Third-Party/Vendor Risk - PDPA/GDPR Compliance และ Data Lifecycle	การโจมตีทางไซเบอร์ การโจมตีทางไซเบอร์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เช่น การแฮกข้อมูล การโจมตีด้วยมัลแวร์ หรือการปลอมแปลงข้อมูล อาจทำให้ข้อมูลที่สำคัญของมหาวิทยาลัยถูกเปิดเผยหรือถูกทำลาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความไว้วางใจในมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยง	ประเด็นเสี่ยง	ผลการวิเคราะห์
		● การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายความเป็นส่วนตัวของข้อมูล การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายความเป็นส่วนตัวของข้อมูล เช่น GDPR หรือ PDPA อาจทำให้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับบทลงโทษทางกฎหมายและค่าปรับที่สูง
สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Well-being)	● Mental Health Burden ● Hybrid Work Challenges ● ความปลอดภัยในรั้วมหาวิทยาลัย	● การจัดการปัญหาสุขภาพจิต ปัญหาสุขภาพจิตที่เพิ่มขึ้นในหมู่พนักงานและนิสิต อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำงาน การรักษาบุคลากร และขวัญกำลังใจของทั้งองค์กร การไม่สามารถให้บริการสนับสนุนที่เพียงพออาจทำให้ปัญหานี้ยิ่งรุนแรงขึ้น ● ความเครียดและความเหนื่อยล้า ความเครียดและความเหนื่อยล้าที่เกิดจากภาระงานที่หนัก การขาดการสนับสนุน หรือการขาดการเชื่อมโยงระหว่างบุคลากร อาจนำไปสู่การลดประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มความเสี่ยงในการลาออก
การเสียชื่อเสียงและความสัมพันธ์ (Reputation and Engagement)	● Crisis/Negative Social Media ● Stakeholder Engagement ต่ำ ● ความคาดหวัง ESG/SDGs ที่สูง	● ความคิดเห็นเชิงลบของสาธารณชนเนื่องจากปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข มหาวิทยาลัยอาจเผชิญกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงหากมีประเด็นปัญหาที่ค้างคาและไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม เช่น ข้อร้องเรียนจากนักศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนการสอน หรือข้อขัดแย้งกับชุมชนรอบมหาวิทยาลัย หากปล่อยไว้ปัญหาเหล่านี้ยืดเยื้อโดยไม่มีการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม อาจส่งผลให้สาธารณชนมองว่าจุฬาฯ ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ● การจัดการด้านประชาสัมพันธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารกับสาธารณชน หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดการข่าวสารหรือประเด็นวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างมี

ความเสี่ยง	ประเด็นเสี่ยง	ผลการวิเคราะห์
		ประสิทธิภาพ อาจทำให้เกิดภาพลักษณ์ในแง่ลบ เช่น กรณีที่มีข่าวลือหรือข้อมูลบิดเบือนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย แต่ไม่มีการชี้แจงหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องอย่างทันท่วงที อาจทำให้สาธารณชนเข้าใจผิดและส่งผลเสียต่อชื่อเสียงของจุฬาฯ ในระยะยาว การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่เพียงพอ มหาวิทยาลัยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เช่น นักศึกษา บุคลากร ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่ร่วมมือด้วย การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มเหล่านี้อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด ความไม่พอใจ หรือการขาดการสนับสนุน

2.3 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging risks) ในสถานการณ์ Unknown unknowns

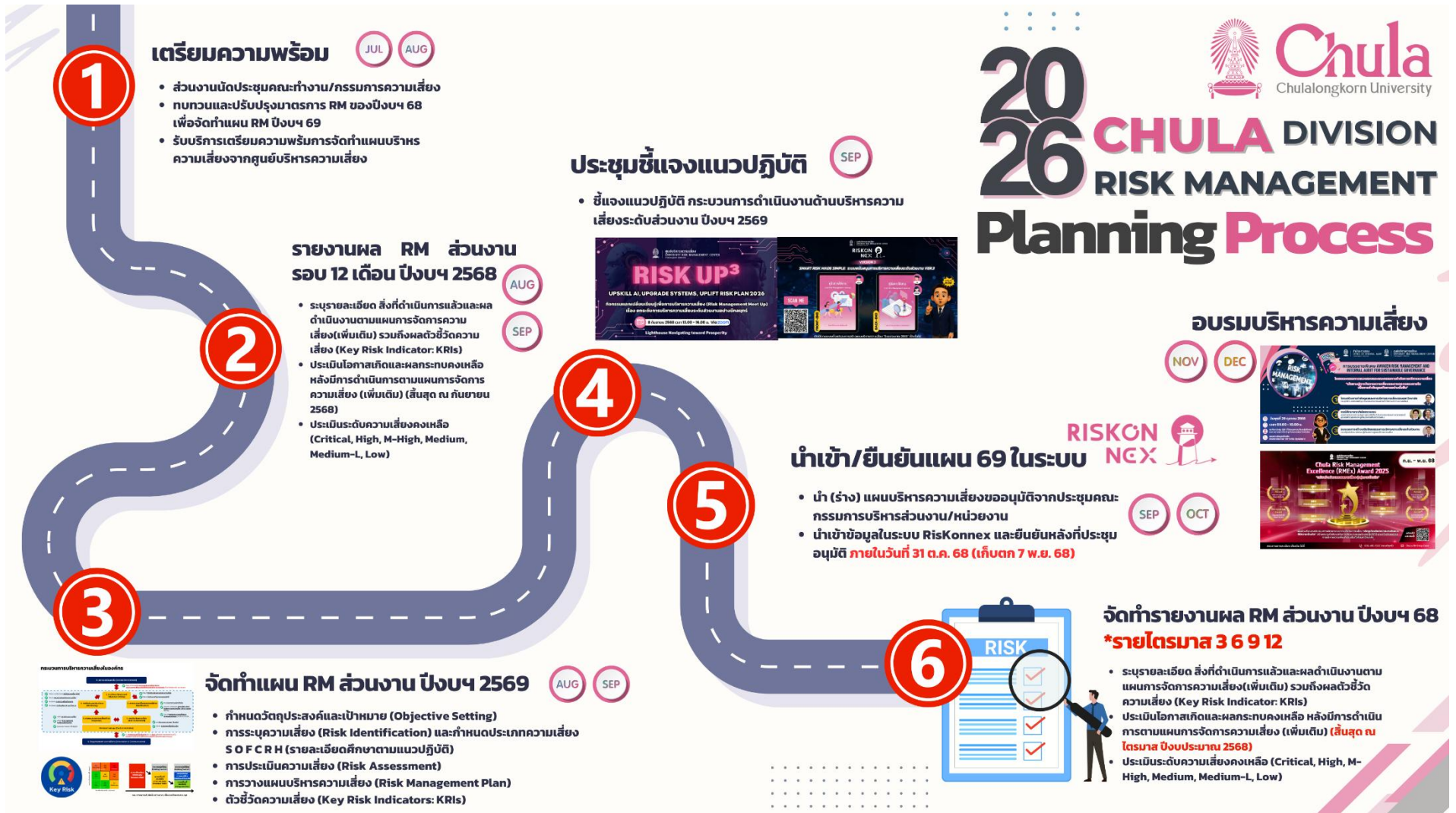
มิติความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks) ภายใต้สถานการณ์ Unknown Unknowns สะท้อนลักษณะของความไม่แน่นอนสูงและเหตุการณ์ที่ยากต่อการคาดการณ์ล่วงหน้า ทั้งนี้ได้รับอิทธิพลจากพลวัตเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

ความเสี่ยง	ประเด็นเสี่ยง	ผลการวิเคราะห์
การพลิกโฉมทางเทคโนโลยี (Technological Disruption)	- Advanced AI - Integration เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบใหม่	- การพัฒนาเทคโนโลยีที่ไม่คาดการณ์ได้ การก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น การประมวลผลควอนตัม การพัฒนา AI ที่เกินกว่าความสามารถของมนุษย์ อาจทำให้รูปแบบการศึกษาที่มีอยู่ถูกท้าทายและจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว - การรวมเทคโนโลยีที่ไม่สมบูรณ์ ความเสี่ยงที่เกิดจากการรวมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ยังไม่ผ่านการทดสอบอย่างเพียงพอ อาจนำไปสู่ปัญหาด้านความปลอดภัยหรือการดำเนินงานที่ไม่

		สมบูรณ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือในระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัย
วิกฤตระดับโลก (Global Crises)	● Pandemic ● Geopolitics ● Climate-Linked Disruptions	● การระบาดใหญ่ที่ไม่คาดคิด การระบาดของโรคติดต่อที่ไม่คาดคิด เช่น การระบาดใหญ่ของไวรัส อาจทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหยุดชะงัก เช่น การปิดวิทยาเขต การยกเลิกกิจกรรมทางการศึกษา และการเปลี่ยนไปสู่การเรียนการสอนออนไลน์อย่างรวดเร็ว ● ความขัดแย้งทางการเมือง ความขัดแย้งทางการเมืองหรือสงครามในภูมิภาคหรือทั่วโลก อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในด้านการร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศหรือการรับนักศึกษาต่างชาติ
การเปลี่ยนแปลงคุณค่าของสังคม(Societal Value Shifts)	● รูปแบบการเรียนรู้ใหม่ ● Institutional Trust ลดลง	● ความต้องการในรูปแบบการศึกษาใหม่: การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในคุณค่าและความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับการศึกษา เช่น การเน้นการเรียนรู้ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน การเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือการเรียนรู้แบบออนไลน์ อาจนำไปสู่ การลดลงของความต้องการโปรแกรมการศึกษาระดับปริญญาแบบดั้งเดิม ● การลดลงของความเชื่อมั่นในสถาบันการศึกษา: หากสังคมเริ่มสูญเสียความเชื่อมั่นในสถาบันการศึกษา หรือมองว่าการศึกษาระดับปริญญาไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จในชีวิต อาจทำให้จำนวนผู้สมัครและนักศึกษาลดลงอย่างมาก
สิ่งที่ไม่รู้ที่ไม่รู้ (Unknown unknowns)	● เหตุเหนือคาด/ไม่มีประสบการณ์ตรงในการจัดการ	● ความเสี่ยงที่เราไม่รู้แม้กระทั่งการมีอยู่ของมัน จึงไม่สามารถวางแผนหรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ มักเกิดจากปัจจัยที่ไม่เคยพบมาก่อน หรืออยู่นอกเหนือประสบการณ์เดิม ๆ เช่น การระบาดของโควิด-19, เหตุการณ์ก่อการร้าย 9/11 หรือเทคโนโลยีใหม่ที่พลิกวงการธุรกิจ

		อย่างไม่ทันตั้งตัว ซึ่งเมื่อมันเกิดขึ้นแล้วจะสร้างผลกระทบใหญ่และทำให้ระบบการจัดการความเสี่ยงแบบเดิมไม่เพียงพอ แม้ไม่สามารถทำนายได้โดยตรง แต่สามารถเตรียมความพร้อมได้ด้วยการสร้าง ความยืดหยุ่น (resilience)
--	--	---

ภาพที่ 1 ขั้นตอนและปฏิทินการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2569

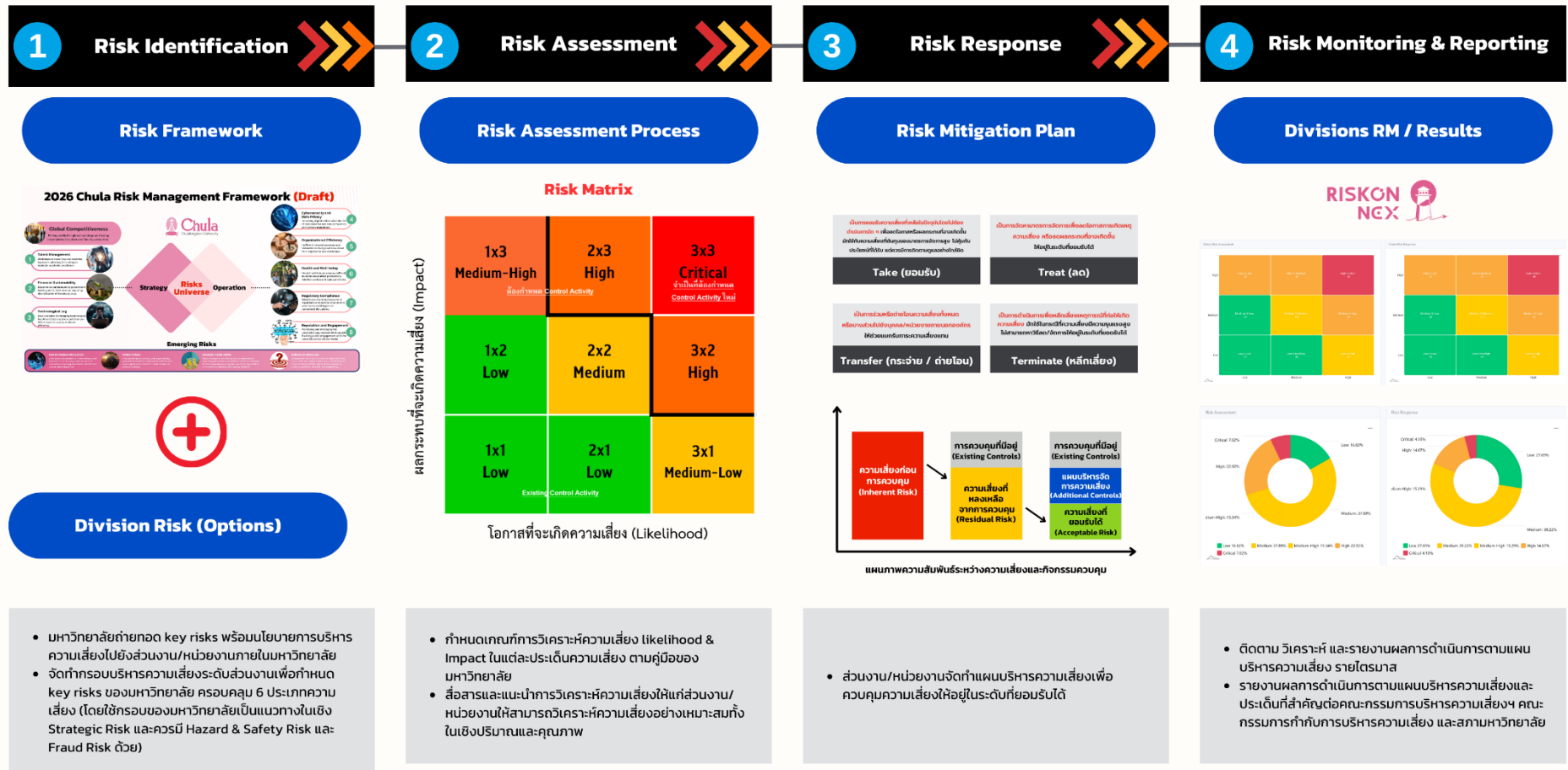


2026 Chula Risk Management Framework (Draft)



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำแผนและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2569

Risk Management Process & Implementation



ภาพที่ 4 โครงการคลินิกให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (RM Clinic)



ศูนย์บริหารความเสี่ยง
UNIVERSITY RISK MANAGEMENT CENTER
Chulalongkorn University

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาฯ ขอเชิญ ส่วนงาน/หน่วยงานเข้าร่วมโครงการ RM Clinic

RISK MANAGEMENT Clinic



คลินิกให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยง
สำหรับส่วนงานและหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

 Chula RM Center – ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาฯ

 Reserve – 02 218 3068 (คุณอัสมา)

▶ กิจกรรมภายใต้โครงการ (เลือกบริการได้)

- 1 RM Consulting (1:1)**
ให้คำปรึกษาแบบเฉพาะเจาะจงรายหน่วยงาน ครั้งละ 1 ชั่วโมง
- 2 RM Workshop (Group)**
อบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง ครั้งละ 3–5 ชั่วโมง





สแกนเพื่อนัดหมายรับคำปรึกษา



ศูนย์บริหารความเสี่ยง
UNIVERSITY RISK MANAGEMENT CENTER
Chulalongkorn University