

ศิลปะการจัดการความเสี่ยงภายใต้ระบบการค้าโลกในปัจจุบัน และอนาคต*

ART OF RISK MANAGEMENT UNDER TODAY'S AND FUTURE GLOBALTRADE SYSTEM

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล¹ และ อุทัย จันทรรัตนกานต์²

Pravej Maharutsakul¹ and Uthai Chantharattanakarn²

¹⁻²มหาวิทยาลัยปทุมธานี

¹⁻²PathumThani University, Thailand

Corresponding Author's Email: pravej@ptu.ac.th

วันที่รับบทความ : 28 กันยายน 2568; วันที่แก้ไขบทความ 8 ตุลาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 10 ตุลาคม 2568

Received 28 September 2025; Revised 8 October 2025; Accepted 10 October 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาศิลปะการจัดการความเสี่ยงในบริบทของ การค้าโลกใหม่ ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง การ จัดการและพลวัตการค้าโลกใหม่ พบว่า การค้าโลกกำลังเคลื่อนจากระบบการค้าเสรีสู่การค้า ต่างตอบแทน แนวทางหนึ่งที่ประเทศจะส่งออกสินค้าไปขายยังตลาดต่างประเทศต้องอาศัยการ จัดการความเสี่ยงผสานเข้ากับทุกขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ ที่องค์กรทั้งภาครัฐและ เอกชนไม่ควรแยกส่วนกันทำ เนื่องจากโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการ เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แนวทางการจัดการความเสี่ยงดั้งเดิมเป็นการใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง ลด แบ่งปันหรือการยอมรับความเสี่ยงนั้นไม่เพียงพอและไม่สามารถทำหน้าที่ได้อีกต่อไป ที่สำคัญ ผู้นำองค์กรต้องมีศิลปะการจัดการความเสี่ยงโดยต้องมีความรู้ลึกด้านการจัดการความเสี่ยง ร่วมกับทักษะการจัดการทุนมนุษย์ และการประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก

Citation:



* ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และ อุทัย จันทรรัตนกานต์. (2568). ศิลปะการจัดการความเสี่ยงภายใต้ระบบการค้าโลกในปัจจุบัน และอนาคต. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 3(6), 1038-1050.

Pravej Maharutsakul and Uthai Chantharattanakarn. (2025). Art Of Risk Management Under Today's And Future Globaltrade System. Journal of Interdisciplinary Social Development, 3(6), 1038-1050.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/>

องค์กร มีความเข้าใจเครือข่ายเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งต้องมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นปรับตัวเร็วและล้ำหน้า เพื่อรับมือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดไม่ถึงที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ ความผันผวนตลาดโลก นโยบายต่างประเทศ นโยบายภาษีการค้าระหว่างประเทศ หรือภัยพิบัติรุนแรง ไม่เพียงองค์กรธุรกิจเอกชนที่ส่งออกสินค้าเท่านั้นที่ต้องจัดการความเสี่ยง ทุกองค์กรและรัฐบาลต้องวางแผนเชิงรุก เพื่อบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ไม่ว่าจะเป็นการรับมือเศรษฐกิจโลกถดถอย โรคระบาด หรือภัยธรรมชาติ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ หน่วยงานราชการต้องเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้กำกับดูแล" เป็น "ผู้สนับสนุน" เพื่อช่วยให้ภาคเอกชนผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล เน้นการให้คำแนะนำและสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจ ควบคู่กับการคุ้มครองประโยชน์สาธารณะ พร้อมทั้งสร้างระบบราชการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีธรรมาภิบาล เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือในเวทีการค้าโลก

คำสำคัญ: ศิลปะการจัดการความเสี่ยง, ระบบการค้าโลก, ปัจจุบันและอนาคต

Abstract

The objective of this academic article is to study the art of risk management within the context of the new global trade order, through a descriptive analysis of documents related to risk, management, and the dynamics of global trade. The findings reveal that global trade is shifting from a free-trade system to a reciprocal trade model. One approach for countries to export goods to international markets is to integrate risk management into every step of strategic planning, which should not be carried out separately by public and private organizations. This is because today's world is filled with uncertainty and rapid changes. Traditional approaches to risk management such as strategies of avoidance, reduction, sharing, or acceptance are no longer sufficient and cannot effectively fulfill their role. Importantly, organizational leaders must possess the art of risk management, combining in-depth knowledge of risk management with skills in human capital management and the ability to foster collaboration both within and outside the organization. They must also understand the

interconnected economic and social networks and develop flexible, adaptive, and forward-looking strategies to respond to unforeseen events that may emerge, such as new technologies, global market volatility, foreign policies, international trade tariffs, or severe disasters. Risk management is not only essential for private businesses engaged in exports but also for every organization and government, which must adopt proactive planning to mitigate economic and social impacts, whether dealing with global recessions, pandemics, or natural disasters. Additional recommendations are that government agencies must change their roles from "regulators" to "supporters", to help the private sector produce quality products and meet international standards, emphasizing advice and creating an environment conducive to business development, along with protecting public interests, along with creating a transparent, auditable, and good governance system within the bureaucracy is essential to enhance credibility in the global trade arena.

Keywords: Art of risk management, Global trade system, Today's and Future

บทนำ

ระบบการค้าโลกภายใต้องค์การการค้าโลก (WTO) มุ่งส่งเสริมการแข่งขันเสรี โปร่งใส และเป็นธรรม โดยลดมาตรการกีดกันทางการค้าไม่ว่าจะเป็นการใช้ภาษีเป็นกำแพงกีดกันสินค้าระหว่างกัน ใช้มาตรฐานทางเทคนิค (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2022; Baldwin, 2016) หรือเงื่อนไขทางการเมือง มาตรการดังกล่าวทำให้การแข่งขันเน้นที่ “คุณภาพ” และ “มาตรฐาน” ของสินค้าและบริการ ประเทศที่ผลิตได้ตามมาตรฐานสากลจึงได้เปรียบในการส่งออก สร้างรายได้ระหว่างประเทศ เสริมทุนสำรองและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ รัฐบาลจึงมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพสินค้า แรงงาน นวัตกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน

การเปลี่ยนแปลงนี้ยังส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก (Global Supply Chain) โดยการผลิตกระจายสู่ประเทศที่มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ เช่น จีนและอินโดนีเซียในด้านแรงงานราคาถูก หรือไต้หวัน ญี่ปุ่นและเยอรมนีในด้านเทคโนโลยีขั้นสูง (Krugman, 1991,

1999) ทำให้เศรษฐกิจโลกเชื่อมโยงกันแน่นแฟ้น และเปิดโอกาสให้ประเทศที่ปรับตัวได้เร็วขึ้นก้าวสู่การเป็นผู้นำเศรษฐกิจโลกหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา

ระบบการค้าเสรีภายใต้ WTO เคยเน้นการแข่งขันโปร่งใส ลดการกีดกัน และส่งเสริมการเชื่อมโยงผู้ผลิตในประเทศกับห่วงโซ่มูลค่าโลก รัฐบาลจึงต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ควบคุมเศรษฐกิจ” สู่ “ผู้อำนวยความสะดวกและผลักดันนวัตกรรม” ผ่านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาทุนมนุษย์ การวิจัยและนวัตกรรม และการสร้างกฎระเบียบที่สอดคล้องมาตรฐานสากล อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ถูกสั่นคลอนเมื่อสหรัฐฯ ภายใต้ประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ใช้นโยบายภาษีและการต่อรองเชิงอำนาจ ทำให้ระบบการค้าเสรีแบบเดิมเสื่อมถอย และองค์ความรู้ของ WTO ไม่เพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจโลกปัจจุบันอีกต่อไป

ยุคที่ระบบการค้าโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปกป้องสินค้าและระบบการผลิตที่อาจเกิดจากปัจจัยความเสี่ยง ที่จะทำให้เสียเปรียบทางการค้าและการลงทุน ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศิลปะการจัดการความเสี่ยงในบริบทของการค้าโลกใหม่ ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอแนวทางเชิงศาสตร์และศิลป์ในการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปรับใช้ในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรและประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก

ความหมายและแนวคิดพลวัตการค้าโลก

พลวัตการค้าโลก (Global Trade Dynamics) มีนักคิด นักเศรษฐศาสตร์หลายคน เช่น พอล คูกแมน (Krugman, P., 1991) เออวิน (Irwin, D. A., 1996) และ ฟรีสตาร์ (Feenstra, R. C., 2004) ได้อธิบายถึงลักษณะของพลวัตการค้าโลก สามารถสรุปเป็นความหมายว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการของกระบวนการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งมีผลกระทบทั้งในเชิงเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และระดับโลก พลวัตนี้ถูกขับเคลื่อนโดยหลายปัจจัย เช่น 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้มีการค้าออนไลน์ หรือการขนส่งที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้การค้าระหว่างประเทศสะดวกและรวดเร็วขึ้น 2) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ที่รัฐบาลแต่ละประเทศมีการปฏิรูปนโยบายการค้า เช่น การเปิดเสรีการค้า การลดภาษี หรือการจัดตั้งเขตการค้าเสรี 3) สภาวะเศรษฐกิจโลกมีการขยายตัวหรือหดตัวของเศรษฐกิจโลกที่มีผลต่อความต้องการสินค้าจากต่างประเทศ 4) การเคลื่อนย้ายของทุน

และแรงงานมีความสะดวกในการลงทุนหรือย้ายโรงงานไปยังประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่า และ 5) ปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม มีแนวโน้มที่เกี่ยวกับความยั่งยืนและการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเลือกสินค้าที่จะผลิตและการลงทุน

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หลายประเทศต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการค้าโลกอย่างขนานใหญ่ ตัวอย่างเช่น Brexit ที่อังกฤษถอนตัวจากสหภาพยุโรป (EU) หลังประชามติปี 2016 ส่งผลให้ต้องเจรจาเงื่อนไขใหม่ด้านการค้า การลงทุน แรงงาน และภาษี ซึ่งมีผลกระทบทั้งเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศ อีกเหตุการณ์สำคัญคือ CPTPP (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership) ความตกลงการค้าเสรีของ 11 ประเทศในเอเชีย-แปซิฟิกได้แก่ ออสเตรเลีย บรูไน แคนาดา ชิลี ญี่ปุ่น มาเลเซีย เม็กซิโก นิวซีแลนด์ เปรู สิงคโปร์ เวียดนาม ต่างมุ่งลดอุปสรรคทางการค้า ยกเว้นมาตรฐานด้านการลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา และธุรกิจ ช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในตลาดโลก แม้สหรัฐฯ ถอนตัว แต่ข้อตกลงนี้ยังคงสะท้อนความร่วมมือทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค ขณะเดียวกัน สงครามการค้าสหรัฐฯ-จีน ที่เริ่มจากการตั้งกำแพงภาษีเพื่อลดการขาดดุลและกดดันจีนด้านทรัพย์สินทางปัญญาและเทคโนโลยี ได้นำไปสู่การตอบโต้ทางการค้า ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก การลงทุน และการพัฒนาของประเทศอื่น ๆ รวมถึงไทย ที่ต้องปรับกลยุทธ์การค้าให้สอดคล้องกับบริบทใหม่

เหตุการณ์เหล่านี้สะท้อนว่าประเทศต่าง ๆ ต้องเร่งปรับตัวทางเศรษฐกิจและการเมืองท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของการค้าโลกและนโยบายระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลทั้งระดับชาติและภูมิภาค สำหรับประเทศไทยที่พึ่งพาการส่งออกกว่า 50% ของ GDP จึงเผชิญความเสี่ยงสูงจากเศรษฐกิจโลกและสงครามการค้า หากขาดแรงหนุนจากการบริโภคภายใน ประเทศจะไม่สามารถพัฒนาเศรษฐกิจได้เต็มศักยภาพ และยากหลีกเลี่ยงผลกระทบจากระบบการค้าโลกที่เปลี่ยนแปลง (หอการค้าไทย, 2565; World Bank, 1993)

ความเสี่ยงใหม่จากระบบการค้าโลก

ความเสี่ยงที่เราศึกษาเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นไปมีความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารขององค์กรและประเทศได้มีการวางแผนจัดการความเสี่ยงในหกด่าน(Harbor, 2024) ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ที่หากไม่มีแผนบริหารการเงินขององค์กร หรือมีแต่ไม่ดีจะทำให้สูญเสียเงินนำไปสู่การล้มละลาย 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

(Operational Risk) ที่อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากปัจจัยหลายประการที่ไม่คาดคิดซึ่งจะทำให้ต้องสูญเสียธุรกิจ เช่น อาจเกิดไฟไหม้หรือภัยธรรมชาติที่ทำลายอุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล หรืออาจเกิดจากเซิร์ฟเวอร์หยุดทำงานเนื่องมาจากปัญหาทางเทคนิคของระบบไอที เช่น ไฟฟ้าดับ ไฟฟ้าเป็นต้น หรือข้อผิดพลาด/ความล้มเหลวของบุคลากรซึ่งทำให้เสียทั้งเวลาและเงิน 3) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) อาจเกิดจากภัยคุกคามกลยุทธ์ขององค์กร ที่ไม่มีการจัดการและวางแผนกลยุทธ์เนื่องจากการแข่งขันจะไม่มีวันลดลง มีแต่เพิ่ม แข้มขันและรุนแรง การที่องค์กรที่ภูมิใจกับกิจการที่กำลังดำเนินการอยู่แต่ละเลยสิ่งทีอาจทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งได้ ในไม่ช้าอาจเกิดภาวะถดถอยเร็วกว่าที่คาดไว้ 4) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risks) ที่เกิดจากเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป การยอมรับจากสังคม เหตุการณ์เศรษฐกิจตกต่ำหรือเศรษฐกิจเฟื่องฟูย่อมกระทบต่อยอดขายขององค์กร บริษัท และการยอมรับของประชาชนผู้บริโภค 5) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงขององค์กร (Reputational Risk) เพราะหากชื่อเสียงขององค์กรไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม และประชาชน ย่อมกระทบต่อกิจการขององค์กร และทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรถูกปฏิเสธ ยิ่งปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์ได้ปฏิวัติวิธีที่องค์กร หรือบริษัทจะได้รับผลกระทบเชิงลบจากการวิจารณ์ของลูกค้าไม่ว่าจะเป็น ข่าวเชิงลบ หรือการฟ้องร้อง ทวิตเชิงลบ เพียงทวิตเดียวอาจสร้างภาพลบให้กับองค์กรอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมในการระบุ ความเสี่ยง และจัดการกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงทุกประเภททั้งในมุมมองของลูกค้า ผู้บริโภค ประชาชนรวมทั้งผู้รับบริการสาธารณะที่ไม่พอใจ อาจจะโจมตีผลิตภัณฑ์ขององค์กรผ่านทางแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เช่น โพสต์สินค้าคุณภาพต่ำ และโพสต์วิธีการคืนเงินหลังจากซื้อสินค้า เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่างกันและพยายามบรรเทาสาเหตุเหล่านั้น ด้วยการบริหารความเสี่ยง และ 6) ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย(Compliance Risk) องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายซึ่งจะช่วยปกป้องการลงทุน การจัดการความเสี่ยงด้านนี้ได้ด้วยการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับค่าปรับและโทษตามกฎหมาย องค์กรหรือบริษัทที่ไม่ปฏิบัติตามอาจจะต้องจ่ายเงินจำนวนมาก ถ้าเป็นกรณีระดับประเทศที่ไม่ยึดหลักนิติธรรม การบังคับใช้กฎหมายแบบเลือกปฏิบัติจะส่งผลให้นักลงทุนจากต่างชาติไม่มาลงทุนและค้าขายด้วย

ประเด็นที่ต้องคิดให้รอบด้านภายใต้สถานการณ์การค้าและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงในระบบการค้าของโลกปัจจุบันที่ความเสี่ยงได้เพิ่มขึ้นอีก ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันและวางแผนจัดการความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในบางสถานการณ์ต้องวางแผนการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นที่มาพร้อมกับระบบการค้าโลกใหม่ ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ (Economic Risks) ที่มีสาเหตุจาก 1) นโยบายเศรษฐกิจและการเงินของรัฐบาลเช่น การขึ้นดอกเบี้ย นโยบายการคลังที่ตึงตัว หรือมาตรการทางภาษีที่กระทบการลงทุนและการบริโภค 2) ภาวะเศรษฐกิจโลก เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย (Recession) เงินเฟ้อสูง วิกฤตการเงิน หรือความผันผวนของตลาดการเงินระหว่างประเทศ สงครามเศรษฐกิจระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Risk) ที่เกิดจากความไม่แน่นอนทางการเมือง เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล สงคราม การประท้วง หรือความไม่สงบภายในประเทศ ระบบราชการอุปถัมภ์ค้ำชูที่เต็มไปด้วยการทุจริต เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบระหว่างประเทศ (Legal and Regulatory Risks) เช่น ประเทศต่าง ๆ อาจออกกฎหมายใหม่ หรือแก้ไขกฎระเบียบเดิมในลักษณะที่ไม่เป็นคุณต่อธุรกิจ ทำให้ธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ต้องปรับตัวทันที เช่น กฎหมายภาษี มาตรการควบคุมสิ่งแวดล้อม กฎการลงทุนจากต่างชาติ ฯลฯ หรือมีกฎหมายอยู่แล้วแต่การบังคับใช้อาจไม่แน่นอน มีการเลือกปฏิบัติ หรือมีปัญหาทุจริต ทำให้เสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุน สังคมที่มีความขัดแย้งสูง มีมาตรการกีดกันทางการค้า การคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ (Sanctions) สงครามการค้าระหว่างประเทศใหญ่ ๆ มีการออกกฎหมายที่ควบคุมการนำเข้าหรือออกประเทศ กฎเกี่ยวกับการควบคุมเงินตราต่างประเทศ มาตรการต่อต้านการฟอกเงิน หรือไม่มีการป้องกันการสนับสนุนการก่อการร้าย เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and environmental risks) มีสาเหตุจากพฤติกรรมของประชาชนและองค์กรที่นิยมบริโภคเกินจำเป็น (Overconsumption) ขาดความรู้และความตระหนักเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การทำธุรกิจที่เน้นผลกำไรโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ความเสี่ยงอาจเกิดจากปัญหาสังคมและโครงสร้างประชากรที่มาจากความเหลื่อมล้ำทางรายได้และโอกาส การอพยพย้ายถิ่นฐานเนื่องจากภัยพิบัติหรือปัญหาเศรษฐกิจ และความขัดแย้งทางเชื้อชาติ ศาสนา หรือวัฒนธรรม เป็นต้น

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ (Technology and Cyber Risk) เกิดขึ้นจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในองค์กรและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโลกออนไลน์ ซึ่งสาเหตุหลัก ๆ ที่มีการโจมตีจากภายนอก เช่น การเจาะระบบข้อมูล การใช้มัลแวร์ (Malware) ที่มีการนำซอฟต์แวร์อันตรายมาใช้เพื่อจุดประสงค์ที่ไม่ดี หรือการโจมตีแบบหลอกลวง (Phishing) ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของระบบสารสนเทศและข้อมูลสำคัญขององค์กร นอกจากนี้อาจเกิดจากระบบที่ไม่ได้รับการพัฒนาให้ทันสมัย (Updating) หรือบำรุงรักษาอย่างเหมาะสมอาจมีช่องโหว่ที่ทำให้ผู้ไม่ประสงค์ดีบนโลกอินเทอร์เน็ต (Hacker) สามารถเข้าไปแทรกแซงได้ พนักงานที่ไม่ระมัดระวังหรือขาดความรู้ในเรื่องความปลอดภัยไซเบอร์สามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ เช่น การเปิดไฟล์จากอีเมลที่ไม่ปลอดภัย หรือการใช้รหัสผ่านที่ไม่แข็งแรง เป็นต้น

6. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารขาดภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Executive Risk Lack of Digital Leadership) ผู้บริหารบางคนอาจรู้ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และไม่ได้พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพียงพอ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทักษะการบริหารแบบดั้งเดิมที่ไม่รองรับการเปลี่ยนแปลง

ประเทศและองค์กร หรือบริษัทภายในประเทศอาจเผชิญกับความเสี่ยงหลายประเภทพร้อมกันหรือไม่พร้อมกันก็ได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นว่ามีประเภทความเสี่ยงใดที่คิดว่าจะส่งผลกระทบต่อกิจการของตน แล้ววางแผนรับมือกับความเสี่ยงนั้น การรู้ว่าประเทศ องค์กร บริษัทเผชิญความเสี่ยงประเภทใดแล้ววางแผนจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ และยังช่วยตัดสินใจในการบริหารประเทศและองค์กรหรือบริษัทได้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งป้องกันความล้มเหลวขององค์กร

ศิลปะแห่งการจัดการความเสี่ยง

การที่ผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐ เอกชนรวมทั้งผู้ประกอบการประเทศจะมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงเพียงใด ต้องมีความรู้ในการจัดการและมีทักษะในการใช้วิจารณ์ญาณการใช้ทักษะ การสังเกต การคิดเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่นเข้ามาผสมผสานในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงไม่ใช่แค่การป้องกันความเสี่ยงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการใช้โอกาสที่เกิดจากความเสี่ยงในทางบวก

กล่าวคือ การเข้าใจความเสี่ยงอย่างลึกซึ้งและการสร้างสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความเสี่ยงที่ดี สภาพความเข้าใจดังกล่าวขึ้นอยู่กับคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารว่าการจัดการความเสี่ยงแบบดั้งเดิมและการจัดการความเสี่ยงแนวใหม่มีความแตกต่างกันอย่างไร กล่าวคือ การจัดการความเสี่ยงแบบดั้งเดิม (Traditional Risk Management) มีลักษณะมุ่งจัดการความเสี่ยงที่จับต้องมองเห็นได้ง่าย เช่น ความสูญเสียจากอุบัติเหตุ ความเสียหายจากไฟไหม้ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น การจัดการความเสี่ยงจึงเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะจุด เฉพาะเหตุการณ์ และใช้วิธีจัดการความเสี่ยงโดย “การโอนความเสี่ยง” ด้วยวิธีการทำประกันภัย และการจัดการความเสี่ยงยังมีการดำเนินการแบ่งเป็นเรื่อง ๆ ที่แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบไปจัดการ เช่น ฝ่ายประกันภัยดูเรื่องหนึ่ง ฝ่ายจัดการความปลอดภัยดูอีกเรื่องหนึ่ง โดยมีเป้าหมายลดความสูญเสีย หรือบรรเทาความเสียหายเท่าที่จะทำได้ ส่วนการจัดการความเสี่ยงแนวใหม่ (new risk management) จะมองการจัดการความเสี่ยงเป็นองค์รวมระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) การมองความเสี่ยงไม่ใช่ลดทอนเพียงความเสียหาย แต่เป็นโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน และเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร จึงต้องผสานเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ เชื่อมโยงกับการตัดสินใจ และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การจัดการความเสี่ยงต้องทำอย่างบูรณาการ มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผู้บริหารและพนักงานยอมรับและจัดการความเสี่ยงร่วมกัน ไม่ใช่แค่ตรวจสอบเป็นช่วงเวลาแบบเดิม

การจัดการความเสี่ยงแนวใหม่ องค์กรต้องดำเนินการค้าเชิงรุก โดยการวิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์หรือแนวโน้มในอนาคต โดยไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อน แต่จะคาดการณ์ล่วงหน้า พร้อมทั้งเตรียมการรับมือหรือดำเนินการเชิงรุก (Proactive) เพื่อให้สามารถควบคุมทิศทางหรือผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังกรณีที่สหรัฐอเมริกาภายใต้การบริหารประเทศของประธานาธิบดีโรนัลดี ทรัมป์ มีนโยบายการค้าและนโยบายภาษีการค้า ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย องค์กรธุรกิจของไทยโดยเฉพาะบริษัทที่ส่งสินค้าไปขายต่างประเทศ ต้องคิดวิเคราะห์หาแนวทางใหม่ในการค้า วิธีการค้าเสรีแบบเดิมไม่สามารถจะทำหน้าที่ได้เหมือนเดิม กลายเป็นการค้าต่างตอบแทน การค้าระหว่างประเทศไม่อาจหวังชิงความได้เปรียบในการแข่งขันได้อีกต่อไป ทางออกที่เป็นไปได้คือการค้าที่มีความยืดหยุ่น การบริหารกิจการที่มีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัวทันทีให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (Resilience) ผู้บริหารต้องมีแนวคิดในการทำธุรกิจและบริหารประเทศที่ไม่ได้ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ แต่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เช่น เศรษฐกิจผันผวน เทคโนโลยีใหม่ ๆ ความ

ต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง เหตุการณ์ไม่คาดฝันอย่างเช่นโควิด-19 หรือนโยบายภาษี การค้าระหว่างประเทศของสหรัฐอเมริกา เป็นต้น นอกจากนี้การค้าและการบริหารที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือ (Collaboration) ที่มีแนวคิดที่เน้นการทำงานร่วมกัน หรือรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ อาจใช้ไม่ได้ผล การเจรจาการค้าที่ต่างตอบแทนจะมีบทบาทมากขึ้น เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน และเสริมความแข็งแกร่งให้กันและกัน เพราะระบบการค้าปัจจุบันจะไม่มีประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ และทางการทหารยอมเสียเปรียบทางการค้าอีกต่อไป

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงในยุคการค้าโลกใหม่

การจัดการความเสี่ยง เป็นการจัดการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิดอาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหาย ก่อให้เกิดผลกระทบ หรือความสูญเสียในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน สุขภาพ ความปลอดภัย หรือชื่อเสียง เป็นต้น โดยทั่วไปเราจะมองโอกาสที่จะเกิดขึ้น และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสร้างผลกระทบมากน้อยเพียงใด ถ้ามีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยและส่งผลกระทบสูง แสดงว่ามีความเสี่ยงสูง ประเทศและองค์กรธุรกิจของประเทศจะวางแผนการจัดการความเสี่ยงโดยใช้เทคนิคสำคัญสี่ประการ (Baldzhy, 2023) ได้แก่ 1) เทคนิคการยอมรับความเสี่ยง เป็นการรับเอาความเสี่ยงโดยเจตนาโดยไม่ให้การคุ้มครองทางการเงิน เพราะหวังว่าผลกำไรที่เป็นไปได้จะมากกว่าการสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 2) แนวทางการโอนความเสี่ยงจะช่วยปกป้องธุรกิจจากการสูญเสียด้วยวิธีการโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลที่สามให้รับประกันความเสี่ยง โดยจ่ายค่าธรรมเนียมให้บุคคลที่สามได้รับประโยชน์จากโครงการที่โอนความเสี่ยงไป 3) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงจะหลีกเลี่ยงการสูญเสียแต่ก็สูญเสียโอกาสไปด้วยเช่นกัน และ 4) แนวทางการลดความเสี่ยงจะช่วยลดความเสี่ยง เช่น การประกันภัยบริษัทรับประกันจะมีการชดเชยในกรณีที่เกิดการสูญเสีย เราพบว่าการจัดการความเสี่ยงแบบดั้งเดิมเป็นเพียงแนวทางการจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรที่นิยมปฏิบัติกันในการจัดการความเสี่ยงของกิจการ ไว้ 4 กลยุทธ์ (Dorfman, 2007) ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) อาจใช้วิธีการกำจัด ถอนตัว หรือไม่ยุ่งเกี่ยว 2) การลดความเสี่ยง (Reduction) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน หรือบรรเทาความเสียหาย 3) การแบ่งปัน (Sharing) ด้วยวิธีการโอนความเสี่ยง การจ้างเหมาช่วงหรือการประกัน เป็นต้น และ 4) การคงไว้ (Retention) เป็นการยอมรับเอาความเสี่ยงนั้นและจัดงบประมาณสำรองไว้เสีย

ภายใต้พลวัตการค้าของโลกปัจจุบันและอนาคต การจัดการความเสี่ยงแบบเดิมไม่สามารถใช้ได้และเพียงพออีกต่อไป กลยุทธ์ทั้งสี่ที่เคยใช้ได้ผลในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นไป ไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และไม่แน่นอนได้ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้าง เช่น นโยบายกีดกันทางการค้าของสหรัฐฯ ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งระบบการค้า อุตสาหกรรม และองค์กรทุกระดับในไทยโดยตรง ดังนั้นรัฐบาลและภาคธุรกิจไทยต้องพัฒนากลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงเชิงรุก ได้แก่ 1) การกระจายตลาด ลดการพึ่งพาสหรัฐฯ และขยายตลาดใหม่ 2) ปรับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทาน ใช้แหล่งวัตถุดิบและฐานการผลิตหลายประเทศ หรือย้ายการผลิตไปยังพื้นที่ที่ได้เปรียบทางการค้า 3) บริหารราคาและต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้แม้เผชิญภาษีการค้าใหม่ 4) สร้างเครือข่ายนโยบายและพยายามโน้มน้าวผู้มีอิทธิพลทางการเมืองให้ช่วยสนับสนุนการกระทำ (Lobbying) เพื่อผลักดันผลประโยชน์ทางการค้า และ 5) เพิ่มมูลค่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูง มีความแตกต่าง (Porter,1985) ที่มีความจำเป็น และมีคุณค่าต่อผู้บริโภค (Kotler & Keller,2016) จนสามารถลดผลกระทบจากภาษีการค้าระหว่างประเทศได้ กลยุทธ์เหล่านี้ต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรและถือเป็นส่วนหนึ่งของศิลปะการจัดการความเสี่ยงในยุคการค้าโลกใหม่อย่างเป็นระบบ

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การค้าโลกกำลังเปลี่ยนจากระบบเสรีสู่การค้าต่างตอบแทน ทำให้แนวทางการจัดการความเสี่ยงแบบเดิมทำหน้าที่ได้ไม่ดีและไม่เพียงพออีกต่อไป องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ เอกชนและระดับประเทศต้องพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์อย่างบูรณาการ ไม่ใช่การแยกดำเนินการเป็นรายหน่วยหรือฝ่ายงาน เพราะในบริบทโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว กลยุทธ์วิธีเดิมได้แก่การหลีกเลี่ยง ลด แบ่งปัน หรือยอมรับความเสี่ยง ไม่สามารถรองรับผลกระทบที่ซับซ้อนได้อีกต่อไป ผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องมีศิลปะในการจัดการความเสี่ยงโดยต้องมีทั้งความรู้เชิงลึกในศาสตร์ของการจัดการความเสี่ยง และมีทักษะในการบริหารคนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ มองความเสี่ยงที่กว้างขึ้น ต้องสามารถประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเข้าใจความซับซ้อนของเครือข่ายทางเศรษฐกิจและสังคมที่องค์กรดำเนินกิจการอยู่ด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำต้องมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น

ปรับตัวได้รวดเร็วและล้ำหน้า เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความผันผวนของตลาดโลก การเปลี่ยนแปลงนโยบายของประเทศคู่ค้า นโยบายภาษีการค้าระหว่างประเทศ หรือภัยธรรมชาติที่รุนแรง ไม่ใช่เฉพาะบริษัทที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกเท่านั้นที่ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง รัฐบาลเองต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงอย่างรอบด้านเพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในภาพรวมด้วย โดยต้องมีแผนรองรับกรณีเศรษฐกิจโลกถดถอย การเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้าและภาษีของประเทศคู่ค้า การจัดการความเสี่ยงทางสาธารณสุขจากโรคระบาด หรือการเตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ กล่าวโดยสรุป การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันและอนาคตนั้น ต้องไม่เพียงพึ่งกลยุทธ์เชิงรับแบบเดิม ๆ แต่ต้องเป็นการจัดการเชิงรุก (proactive risk management) ผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง ยั่งยืนและสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว **ข้อเสนอแนะที่ควรดำเนินการเพิ่ม** คือหน่วยงานราชการและข้าราชการต้องปรับบทบาทจากการเป็นผู้กำกับดูแลและบังคับใช้กฎหมาย มาเป็น "ผู้สนับสนุน" ที่ส่งเสริมภาคเอกชนในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล การกำกับควรเน้นการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจควบคู่ไปกับการคุ้มครองประโยชน์สาธารณะ นอกจากนี้ รัฐบาลต้องร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการสร้างระบบบริหารราชการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีธรรมาภิบาล เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือของประเทศในเวทีการค้าโลก

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2022). ผลกระทบของมาตรการกีดกันทางการค้าใหม่ๆ ต่อเศรษฐกิจไทยกระทรวงการคลัง. จาก https://www.nesdc.go.th/wordpress/wpcontent/uploads/2025/06/article_20190521172809.pdf?utm_source=chatgpt.com
- หอการค้าไทย. (2565). บทวิเคราะห์การส่งออกไทย ปี 2565 และแนวโน้มปี 2566. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีทีบี.
- Baldwin, R. (2016). The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

- Baldzhy, M.et,al. (2023-12-25). "Risk Management Strategies in the Global Business Environment: Analysis of Complex Dependencies and Effectiveness of Measures" (PDF). *Economic Affairs*. 68 (4),2095-2102.
- Dorfman, Mark S. (2007).*Introduction to Risk Management and Insurance* (9 ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Feenstra, R. C. (2004). *Advanced International Trade: Theory and Evidence*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Harbor, M.(2024). 6 Types of Risks in Risk Management,Retrieved from [https://businessfinancearticles.org/risks-in-risk management/](https://businessfinancearticles.org/risks-in-risk-management/) 11992/
- Irwin, D. A. (1996). *Against the Tide: An Intellectual History of Free Trade*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99(3),483-499. Retrieved from <https://doi.org/10.1086/261763>
- Krugman, P. (1999). *The return of depression economics and the crisis of 2008*. New York, NY: W.W. Norton & Company.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Porter, M. E. (1985).*Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- World Bank.(1993). *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*. New York, NY: Oxford University Press.