



สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยอุดรธานี



การบริหารความเสี่ยงสำหรับ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

Risk Management for Real Estate Business

ตัวอย่าง

ดร.สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล

ได้รับทุนสนับสนุนการเขียนตำราจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. 2567

สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล.

การบริหารความเสี่ยงสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ = Risk Management for Real Estate Business.

1. ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์--การบริหารความเสี่ยง. 2. การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์.

HD1375

ISBN 978-616-602-223-0

ISBN (ebook) 978-616-602-223-9

ลิขสิทธิ์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล

สงวนลิขสิทธิ์

ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 เดือนตุลาคม 2568

จำนวน 50 เล่ม

ฉบับอิเล็กทรอนิกส์ (ebook) พฤศจิกายน 2568

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

99 หมู่ 18 อาคารโรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121

โทร. 085-112-6081, 085-112-6968

<http://thammasatpress.tu.ac.th>, e-mail: unipress@tu.ac.th

พิมพ์ที่โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ราคาเล่มละ 280.- บาท

สารบัญ

สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
คำนำ	10)

บทที่ 1 ความเสี่ยง	
(Risk)	1
ความหมายของความเสี่ยง	1
ความเสี่ยงและความเข้าใจเบื้องต้น	3
สรุปท้ายบท	9
แบบฝึกหัดท้ายบท	10
การอ้างอิง	11

บทที่ 2 อสังหาริมทรัพย์และความเสี่ยงของอสังหาริมทรัพย์	
(Real Estate and Risk)	13
อสังหาริมทรัพย์เบื้องต้น	14
ความเสี่ยงของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	20
สรุปท้ายบท	22
แบบฝึกหัดท้ายบท	23
การอ้างอิง	24

บทที่ 3 ปัจจัยความเสี่ยง	
(Risk Factor)	26
ความหมายของปัจจัยความเสี่ยง	26
ประเภทของความเสี่ยง	28
สรุปท้ายบท	41
แบบฝึกหัดท้ายบท	42
การอ้างอิง	43

บทที่ 4 การระบุความเสี่ยง	
(Risk Identification)	46
กระบวนการระบุความเสี่ยง	47
การระบุความเสี่ยงด้วยการวิเคราะห์รากสาเหตุของความเสียหาย	
(Root Cause Analysis)	56

กรณีศึกษาการวิเคราะห์รากสาเหตุ	58
สรุปท้ายบท	62
แบบฝึกหัดท้ายบท	64
การอ้างอิง	65

บทที่ 5 การประเมินความเสี่ยง

(Risk Assessment)	67
ความหมายของการประเมินความเสี่ยง	68
ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง	69
การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria)	74
แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	78
กรณีศึกษา: การประเมินความเสี่ยงของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก ถึงขนาดกลางในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี	80
สรุปท้ายบท	85
แบบฝึกหัดท้ายบท	86
การอ้างอิง	87

บทที่ 6 การบริหารความเสี่ยง

(Risk Management)	89
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	89
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	90
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	91
การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	96
การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)	98
สรุปท้ายบท	99
แบบฝึกหัดท้ายบท	100
การอ้างอิง	101

บทที่ 7 การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(Business Continuity Planning: BCP)	102
กรณีศึกษา 1: การประเมินประสิทธิภาพแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้านอุทกภัยในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน	104
กรณีศึกษา 2: แนวทางการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก	108
ตัวอย่าง แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง	109

สรุปท้ายบท	122
แบบฝึกหัดท้ายบท	126
การอ้างอิง	127
บทที่ 8 การบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน	
(The Financial Institution Risk Management Process)	128
บทบาทของสถาบันการเงินต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	129
กระบวนการเบื้องต้นในการพิจารณาสินเชื่อต่างๆ ของสถาบันการเงิน	130
ความเสี่ยงของสถาบันการเงิน	134
สถาบันการเงินกับการต่อต้านการฟอกเงิน	139
ความเกี่ยวข้องระหว่างการฟอกเงินกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	141
กรณีที่ 1: ฟอกเงินโดยใช้เครือญาติเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ ร่วมกันการใช้บุคคลอื่น เพื่อโยกย้ายทรัพย์สินให้เกิดความซับซ้อนโดยเจ้าตัวไม่รู้ตัว (2551)	142
กรณีที่ 2: กระทำการฟอกเงินโดยซื้ออสังหาริมทรัพย์และโอนกรรมสิทธิ์ ให้บุคคลใกล้ชิด (2551)	143
การบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน และกรณีศึกษาตัวอย่าง	146
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร	152
การตอบสนองความเสี่ยงของธนาคาร	154
ความเสี่ยงด้านดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	159
สรุปท้ายบท	162
แบบฝึกหัดท้ายบท	163
การอ้างอิง	164
บรรณานุกรม	169
ดัชนีคำ (Index)	179
ประวัติผู้เขียน	181

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ความเสี่ยงหลักที่พบในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	21
ตารางที่ 2	ประเภทความเสี่ยง จำแนกตามเกณฑ์การพิจารณาต่างๆ	38
ตารางที่ 3	การจัดระดับค่าความเสี่ยง	79
ตารางที่ 4	ตัวเลขระดับความเสี่ยง	80
ตารางที่ 5	ค่าเฉลี่ยของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง	82
ตารางที่ 6	การจัดระดับความเสี่ยง	83
ตารางที่ 7	ระดับความเสี่ยงของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กถึงขนาดกลางในพื้นที่ จังหวัดนนทบุรี	83
ตารางที่ 8	ขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและฟื้นฟูสถานการณ์	114
ตารางที่ 9	เพดานอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to Value Ratio: LTV Ratio)	133

ตัวอย่าง

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	กระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์	17
ภาพที่ 2	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสีย (Stakeholders) ของโครงการ	19
ภาพที่ 3	กระบวนการบริหารความเสี่ยงในโครงการ	47
ภาพที่ 4	กระบวนการระบุความเสี่ยง	47
ภาพที่ 5	ตัวอย่าง Checklists ระบุความเสี่ยงในโครงการก่อสร้างอาคารชุดพักอาศัย	49
ภาพที่ 6	ตัวอย่างตารางระบุความเสี่ยงในโครงการจัดรูปผังเมือง (Urban Regeneration Project)	51
ภาพที่ 7	การไหลของการควบคุมราคาประมูลและผู้รับเหมา	52
ภาพที่ 8	การวิเคราะห์รากสาเหตุ (Root Cause Analysis) ความเสี่ยงราคาเหล็กเสริมสูงขึ้น	60
ภาพที่ 9	การวิเคราะห์รากสาเหตุ (Root Cause Analysis) ความเสี่ยงความล่าช้า ในการก่อสร้างโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	62
ภาพที่ 10	กระบวนการประเมินความเสี่ยง	69
ภาพที่ 11	ตัวอย่างการทำ Risk Matrix ของโรงแรมแห่งหนึ่งย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร	73
ภาพที่ 12	ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยงผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์	77
ภาพที่ 13	แผนภาพความเสี่ยง	78
ภาพที่ 14	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)	84
ภาพที่ 15	การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง SMART	94
ภาพที่ 16	ทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง	97
ภาพที่ 17	ตัวอย่างเอกสารประกอบกระบวนการจัดการความเสี่ยง	98
ภาพที่ 18	กระบวนการในการทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ	103
ภาพที่ 19	ภาพรวมของเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน	148



อสังหาริมทรัพย์และความเสี่ยง ของอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate and Risk)

ปัจจุบัน ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั่วโลก ได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย สงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน รวมถึงผลกระทบจากโรคระบาดไวรัสสายพันธุ์โคโรนา (COVID 19) ทั่วโลก ขณะเดียวกัน วงการอสังหาริมทรัพย์ประเทศไทยเกิดภาวะผันผวน เนื่องจากได้รับผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก การเมืองภายในประเทศ กฎเกณฑ์ในการอนุมัติเงินสินเชื่อของภาคส่วนสถาบันการเงินที่เข้มงวดมากขึ้น การกำหนดกฎระเบียบต่างๆ ของภาครัฐ การเข้าสู่การเปิดเสรีทางการค้าและบริการภายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Asean Economic Community: AEC) รวมถึงการระบาดของ COVID 19 ที่ส่งผลกระทบต่อการขยายตัวของตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย ไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย พาณิชยกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอสังหาริมทรัพย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น โรงแรม ศูนย์การประชุม ศูนย์การค้าต่าง ๆ เป็นต้น วงการอสังหาริมทรัพย์ไทยยังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงการใช้ชีวิตจากเดิมเป็น “ความปกติใหม่ (New Normal)” กลุ่มผู้บริโภคอสังหาริมทรัพย์เปลี่ยนวิถีการใช้ชีวิต วิธีการทำงาน การพักผ่อนหย่อนใจและการพบปะสังสรรค์สังสรรค์สนทนา การส่งผลกระทบต่ออสังหาริมทรัพย์ที่พัฒนาเพื่อวัตถุประสงค์กล่าวได้รับผลกระทบจากภาวะ “ความปกติใหม่” ด้วย โดยเฉพาะผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารสำนักงาน สถานบริการต่างๆ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นตัวอย่างของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในวงการอสังหาริมทรัพย์ ในบทนี้จะนำเสนอความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ และความเสี่ยงต่างๆ การแบ่งประเภทปัจจัยความเสี่ยงสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

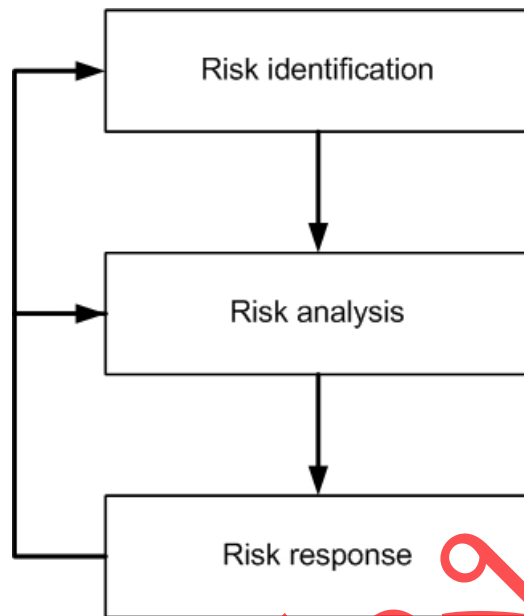


ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ความหมายของปัจจัยความเสี่ยง

ดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ถึงนิยามของความเสี่งว่าประกอบด้วย 2 มิติ คือ 1) มิติด้านผลกระทบ (Consequence or Impact) และ 2) มิติด้านความถี่หรือโอกาสเกิด (Frequency or Likelihood) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยง สามารถเลือกวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงตัวใดส่งผลกระทบรุนแรงกับโครงการมากหรือน้อยแตกต่างกัน หากวิเคราะห์เฉพาะมิติของผลกระทบ จะต้องใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เพราะส่วนใหญ่ความเสี่ยงโดยเฉพาะความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factors) มักจะเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมหรือพยากรณ์ได้ รวมทั้งโดยมากมักเป็นเชิงนามธรรม (Subjective) จึงไม่สามารถใช้เครื่องมือทางสถิติหรือคณิตศาสตร์ในการวิเคราะห์ แต่ในทางกลับกันถ้าพิจารณาความเสี่ยงจากมิติด้านความถี่หรือโอกาสเกิดนั้น ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือทางสถิติหรือคณิตศาสตร์ในการพยากรณ์โอกาสเกิดของความเสี่ยงต่างๆ ได้

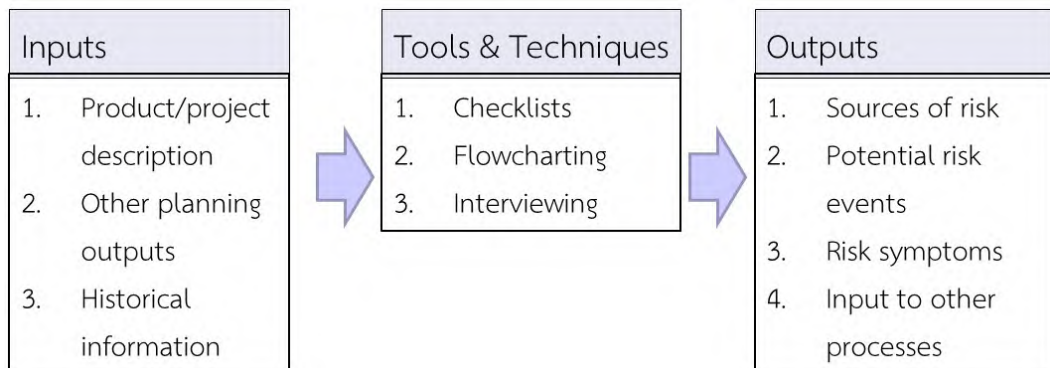
โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นโครงการที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่งทั้งภายนอกและภายใน อันเนื่องมาจากลักษณะทางกายภาพที่ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ จึงได้รับผลกระทบความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อม ทำเลที่ตั้ง สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจต่างๆ อีกทั้งโครงการอสังหาริมทรัพย์เป็นทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้และใช้ระยะเวลาในการพัฒนาโครงการนาน จึงได้รับผลกระทบความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น สภาพคล่องของเงินทุน บริหารโครงการ การตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นต้น



ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงในโครงการ

กระบวนการระบุความเสี่ยง

PMBOK (2000 อ้างถึงใน Khumpaisal, 2011) แสดงกระบวนการระบุความเสี่ยงในรูปแบบของแผนภูมิ ในแผนภูมิจะประกอบด้วย 1) สิ่งนำเข้า (Inputs) 2) เครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง (Tools and Techniques) และ 3) ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการระบุความเสี่ยง



ภาพที่ 4 กระบวนการระบุความเสี่ยง

ตัวอย่าง

ISBN 978-616-602-223-0



9 786166 022230

ราคา 280 บาท
หมวดธุรกิจการลงทุน

<http://thammasatpress.tu.ac.th>