

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(Business Continuity Management : BCM)

บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด

ประจำปีงบประมาณ 2566



บทนำ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ประจำปีงบประมาณ 2566 หรือ Business Continuity Management (BCM) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ และภัยจากโรคระบาด หรือโรคอุบัติใหม่ เช่น การเกิดอุทกภัย อิทธิพลของพายุ ภาวะน้ำทะเลหนุนสูง ปริมาณน้ำในเขื่อนขนาดใหญ่และอ่างเก็บน้ำขนาดกลาง เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อ บอท. ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หากไม่มีการเตรียมกระบวนการรองรับ อาจส่งผลกระทบต่อ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อเศรษฐกิจ การเงิน รวมถึงชีวิตและทรัพย์สิน การให้บริการตามภารกิจของ บอท. ที่มีต่อพนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนชุมชนและสังคมรอบข้าง

ดังนั้น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สามารถรับมือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด และทำให้กระบวนการดำเนินงานที่สำคัญสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และกลับมาดำเนินการตามปกติได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม

พลเรือโท กฤษณะ กุณฐิยะ

ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ธันวาคม 2565

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 กรอบแนวคิดบริหารธุรกิจต่อเนื่อง	1
1.1 วัตถุประสงค์	1
1.2 สมมติฐานของแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP Assumptions)	1
1.3 ขอบเขตของแผนบริหารความต่อเนื่อง (Scope of BCP)	1
1.4 แนวทางการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่อสภาวะวิกฤต	2
1.5 กรอบการวางแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	3
1.6 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)	4
ส่วนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	7
2.1 ยุทธศาสตร์ของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ปีงบประมาณ 2566 – 2570	7
2.2 กลยุทธ์ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Strategy)	7
2.3 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA)	11
2.4 โครงสร้างคณะบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บอท.	13
2.5 การกำหนดกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree)	15
ส่วนที่ 3. แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บอท.(Business Continuity Plan : BCP)	16
3.1 คณะทำงานการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	16
3.2 กระบวนการบริการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	16
3.3 แนวทางการซ้อม/ทดสอบการปฏิบัติตามแผน BCP	16
3.4 แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP : Business Continuity Plans)	17
3.5 ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและกอบกู้กระบวนการ	17
- วันที่ 1 ภายใน(24 ชั่วโมง) : การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที	17
- วันที่ 2-3 : การตอบสนองในระยะสั้น	18
- วันที่ 4-7: การตอบสนองระยะกลาง (1 สัปดาห์)	18
3.6 ความต้องการด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	19

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.	23
❖ การวิเคราะห์ Business Impact Analysis : BIA	24
1. ด้านยุทธศาสตร์ของ บอท.	25
2. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	25
3. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	25
4. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	26
5. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	26
6. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	26
7. ด้านการบริหารทุนมนุษย์	27
8. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	27
9. ด้านการตรวจสอบภายใน	27
❖ เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Probability) และผลกระทบความเสียหาย (Impact) ระดับองค์กร	28
❖ การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)	29
- ตารางประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดของภัยคุกคาม	30
- ตารางสรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงของภัยคุกคามและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Martrix)	30
ภาคผนวก ข.	31
- แบบตรวจสอบความครบถ้วนของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด (BCP Checklist)	

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1 แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	3
รูปที่ 2 วงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM Life Cycle)	5
รูปที่ 3 โครงสร้างคณะบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บอท.	14

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ผลกระทบต่อทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ	2
ตารางที่ 2 กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	8
ตารางที่ 3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่สำคัญในสถานการณ์อุทกภัย	9
ตารางที่ 4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่สำคัญในสถานการณ์อัคคีภัย	10
ตารางที่ 5 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่สำคัญในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019	11
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis)	12
ตารางที่ 7 ข้อมูลรายชื่อบุคลากรและบทบาทของคณะบริหารความต่อเนื่อง (BCM Team)	14
ตารางที่ 8 การระบุพื้นที่การปฏิบัติงานสำรอง	20
ตารางที่ 9 การระบุจำนวนวัสดุอุปกรณ์	20
ตารางที่ 10 การระบุความต้องการด้านเทคโนโลยี	21
ตารางที่ 11 การระบุจำนวนบุคลากรหลักที่จำเป็น	21
ตารางที่ 12 ระบุความต้องการด้านสาธารณูปโภคและอื่นๆ	22



ส่วนที่ 1

กรอบแนวคิดบริหารธุรกิจต่อเนื่อง

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) หมายถึง องค์รวมของกระบวนการบริหาร ซึ่งซึ่งภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้น ต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียงภาพลักษณ์ และกิจกรรม ที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล โดยบริษัทจำเป็นต้องจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดแนวทางการดำเนินการของบริษัท เมื่อเกิดสภาวะวิกฤตหรือภัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ กระบวนการทำงานของบริษัทหยุดชะงัก เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

1.1 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความต่อเนื่อง

- เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
- เพื่อให้หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤต
- เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการ
- เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- เพื่อให้ประชาชน เจ้าหน้าที่ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของหน่วยงาน แม้หน่วยงานต้องเผชิญกับเหตุการณ์ ร้ายแรง และส่งผลกระทบต่อจนทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก

1.2 สมมุติฐานของแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP Assumptions)

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นภายใต้สมมุติฐาน ดังต่อไปนี้

- เหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสำคัญต่างๆ แต่มิได้ส่งผลกระทบต่อสถานที่ปฏิบัติงาน สำรองที่ได้มีการจัดเตรียมไว้
- หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับติดต่อขอรับในการสำรองระบบสารสนเทศต่างๆ โดยระบบ สารสนเทศสำรอง มิได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉินเหมือนกับระบบสารสนเทศหลัก และ มีการประชุมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกัน โควิด 19
- “บุคลากร” ที่ถูกระบุในเอกสารฉบับนี้ หมายถึง พนักงานทั้งหมดของหน่วยงาน

1.3 ขอบเขตของแผนบริหารความต่อเนื่อง (Scope of BCP)

แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ฉบับนี้ใช้รองรับ สถานการณ์ กรณีเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ ฉุกเฉินในพื้นที่ของบริษัท หรือในหน่วยงาน ซึ่งได้ ปรับปรุงขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นโรคติดเชื้อ อุบัติใหม่ที่มีการแพร่ระบาดเป็นวงกว้างและเป็นปัญหาสาธารณสุขทั่วโลกสำหรับประเทศไทย เพื่อให้ สามารถรองรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทในหลากหลายรูปแบบของสภาวะวิกฤต

หรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน พิจารณาถึงผลกระทบต่อทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้รับความเสียหายหรือไม่สามารถใช้งานที่ปฏิบัติงานหลักได้ และส่งผลให้พนักงานไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานได้ชั่วคราวหรือระยะยาว
2. ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุ หรือไม่สามารถจัดหา/จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญได้
3. ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ หรือข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามปกติ
4. ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ
5. ผลกระทบด้านภาคีเครือข่ายที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ภาคีเครือข่าย/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สามารถติดต่อหรือให้บริการหรือส่งมอบงานได้ สรุปเหตุการณ์สภาวะวิกฤตและผลกระทบจากเหตุการณ์

ตารางที่ 1 ผลกระทบต่อทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ

เหตุการณ์สภาวะวิกฤต		ผลกระทบ				
		ด้านอาคารสถานที่ปฏิบัติงานหลัก	ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญและการจัดหา/จัดส่ง	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ	ด้านบุคลากรหลัก	ผู้ค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย
1	อุทกภัย	✓	✓	✓	✓	✓
2	อัคคีภัย	✓	✓	✓	✓	✓
3	จลาจล	✓			✓	
4	โรคระบาด/โรคติดต่ออุบัติใหม่	✓	✓	✓	✓	✓

1.4 แนวทางการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่อสภาวะวิกฤต

การบริหารจัดการองค์การในสภาวะวิกฤต/เหตุการณ์ฉุกเฉิน/สถานการณ์ภัยพิบัติ โดยทั่วไปจะแบ่งวัฏจักรการบริหารจัดการออกเป็น 4 ขั้นตอน

- 1) การป้องกันและลดผลกระทบ
- 2) การเตรียมพร้อมรับมือภัย
- 3) การจัดการในภาวะฉุกเฉิน

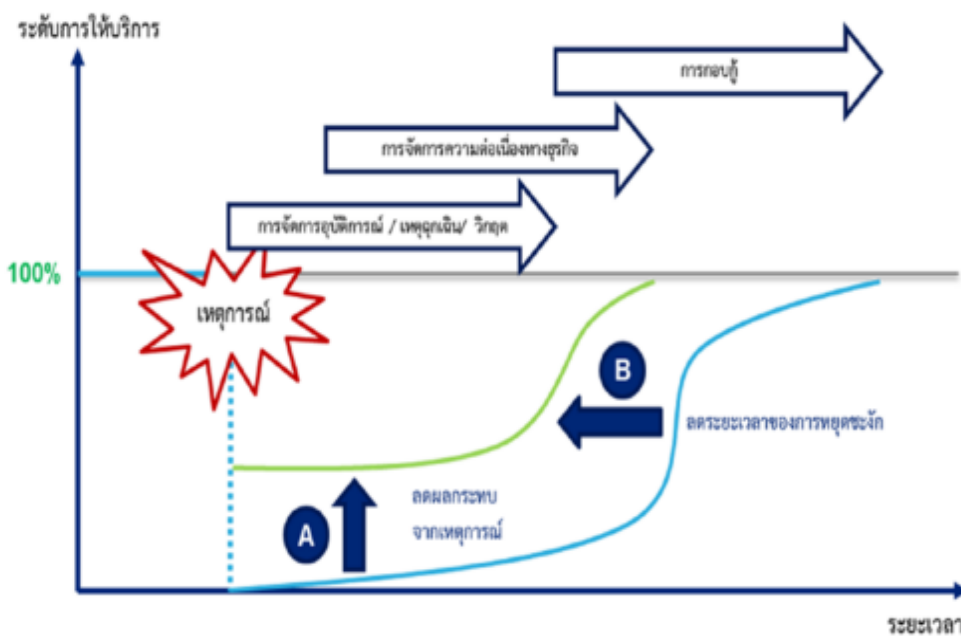
4) การจัดการหลังเกิดภัย

ดังนั้น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต ตามวิสัยทัศน์ข้างต้น เป็นเรื่องจำเป็นทั้งต่อบุคลากรภายในหน่วยงานและประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะวิกฤต เพื่อให้เกิดความตระหนัก มีความรอบคอบ ไม่ตื่นตระหนกต่อสถานการณ์

1.5 กรอบการวางแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

แนวคิดแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) จะเน้นให้หน่วยงานควบคุมดูแลและป้องกันทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการที่สร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่หากเกิดอุบัติเหตุการณ์ขึ้นแล้วการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถควบคุมดูแลและป้องกันได้ทั้งหมด จนส่งผลให้ระดับการดำเนินงานหรือให้บริการของหน่วยงานลดลง เมื่อนั้นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐต้องรีบดำเนินการให้ระดับการดำเนินงานหรือให้บริการกลับคืนมาในระดับที่เหมือนภาวะปกติ

รูปที่ 1 แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



ที่มา: ISO PAS 22399-2007 Social Security – Guideline for incident preparedness and operational continuity management

จากรูปที่ 1 เส้นกราฟในระดับ 100% แสดงถึงการดำเนินการหรือการให้บริการในสภาวะปกติ แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสภาวะวิกฤตขึ้น ระดับการดำเนินการอาจเป็นไปตามเส้นกราฟสีฟ้าที่ลดลงมาอยู่ในระดับ 0 และค่อย ๆ ชัยบขึ้นจนกลับสู่ระดับ 100% เหมือนเดิม การทำ BCM เป็นการปรับเส้นกราฟให้เป็นดังเส้นสีเขียว โดยลดผลกระทบใน 2 ด้าน ได้แก่ การลดระดับของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (เช่น ปกติให้บริการได้วันละ 100 ราย เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินสามารถกลับมาให้บริการได้วันละ 30 ราย) และการลดระยะเวลาการหยุดชะงักให้สามารถกอบกู้การดำเนินการให้กลับเป็นปกติได้เร็วขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

1) **ช่วงระยะเวลาแรก** เป็นการตอบสนองต่ออุบัติการณ์/เหตุฉุกเฉิน/วิกฤต (Incident/Emergency Management) หากเหตุการณ์และความเสียหายขยายตัวไปในวงกว้าง การตอบสนองต้องยกระดับเป็นการบริหารจัดการวิกฤติ (Crisis Management)

2) **ช่วงการจัดการความต่อเนื่อง** เป็นช่วงการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (Continuity Management) เพื่อให้หน่วยงานสามารถกลับมาดำเนินงานได้

3) **ช่วงการกอบกู้** เป็นช่วงการดำเนินงานและการให้บริการกลับสู่ภาวะปกติ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ

3.1) ระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการที่องค์กรยอมรับได้กับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดภายในระยะอันสั้น

3.2) ระดับที่องค์กรกลับมาให้บริการได้ปกติตามระยะเวลาที่กำหนด ของการดำเนินการกอบกู้กระบวนการทางธุรกิจ (Recovery)

ทั้งนี้ สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan – BCP) เพื่อเตรียมความพร้อมรับภัยและให้ความสำคัญในกระบวนการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรและความรู้ ความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง โดยวัตถุประสงค์ (Objectives) ของการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

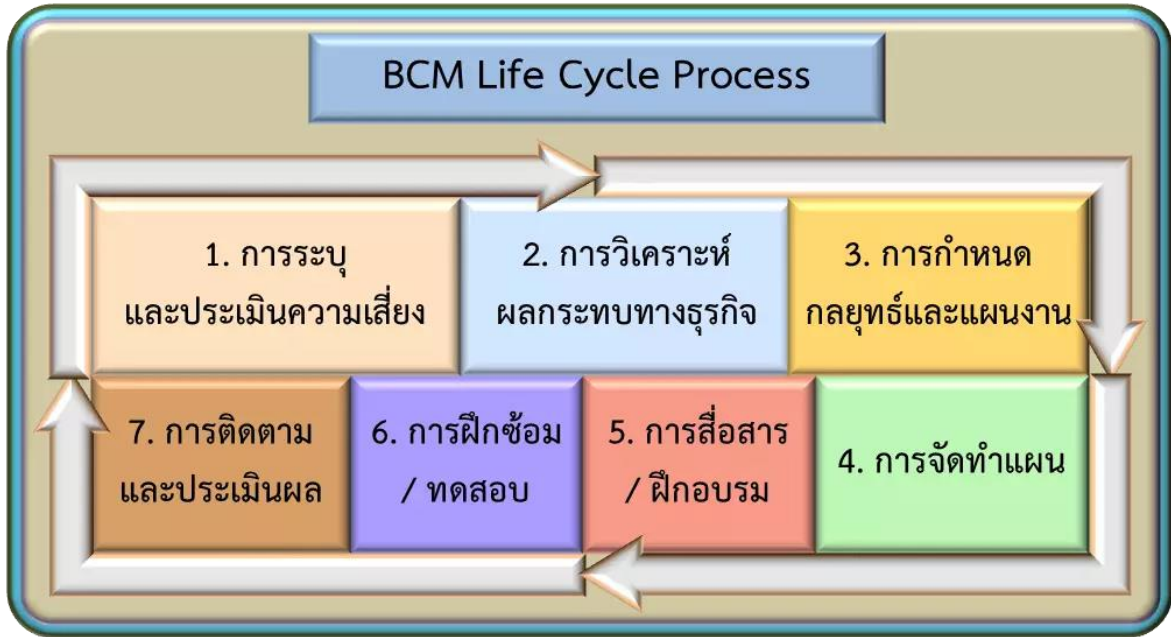
- เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤต
- เพื่อให้หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- เพื่อลดผลกระทบในด้านต่าง ๆ จากการหยุดชะงักการดำเนินงาน เช่น เศรษฐกิจ การเงิน การให้บริการ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมทั้งชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.6 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management – BCM)

แนวทางการบริหารความต่อเนื่องที่ได้รับการใช้อย่างแพร่หลาย คือ มาตรฐาน Business Continuity Standard (BS25999) ซึ่งกำหนดโดย British Standards Institution : BSI มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ เป็นต้นแบบของการพัฒนาไปสู่มาตรฐาน ISO223011 ปัจจุบันพัฒนาเป็น ISO22301:2019

มาตรฐาน BS25999 มี 6 องค์ประกอบหลัก เป็นวงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM Life Cycle) ซึ่งหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ตามขอบเขตวิธีการบริหารจัดการ และทรัพยากรที่ต้องใช้ใน BCM ของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไปตามขนาด ภารกิจ และทรัพยากรที่ใช้งาน ตามรูปที่ 2 ดังนี้

รูปที่ 2 วงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM Life Cycle)



1.6.1 การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Programme Management) โครงการจัดการความต่อเนื่อง ถือเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความต่อเนื่อง เป็นการจัดทำกรอบนโยบาย BCM โครงสร้าง BCM หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ รวมถึงการจัดตั้งทีมงานด้าน BCM การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ ขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ (Incident Escalation Process) วิธีการบริหารโครงการบริหารความต่อเนื่อง และการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

1.6.2 การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization) การเข้าใจองค์กรเป็นกระบวนการทำความเข้าใจกับหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงความรู้และความเข้าใจในสภาพและการดำเนินงานของหน่วยงาน ว่าจะได้รับผลกระทบหรือความเสี่ยงอย่างไร ผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ หรือผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis – BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment – RA) เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่าง ๆ และระดับความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนการ กำหนดแนวทางและกำหนดกลยุทธ์ในข้อต่อไป

1.6.3 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (Determining BCM strategy) แนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องจัดทำก่อนการพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน และกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม ตามข้อมูลที่ได้จากผลกระทบต่อการบวนการทำงานหรือการให้บริการ (BIA) โดยต้องกำหนดในเรื่อง บุคลากร (People) สถานที่ปฏิบัติงาน (Premise) อุปกรณ์และเครื่องมือ (Equipment) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) และผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (Suppliers)

1.6.4 การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response) ภายหลังจากการกำหนดกลยุทธ์แล้ว จะต้องจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน ให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนดังต่อไปนี้

- Incident Management Plans (IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น
- Emergency/ Crisis Management Plan (CMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น และผลกระทบที่ขยายไปในวงกว้าง
- Business Continuity Plans (BCP) เพื่อบริหารภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่สำคัญต่อภารกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเตรียมแผนรับมือผลกระทบจากสถานการณ์
- Recovery Plans (RP) แผนกู้คืนภารกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

1.6.5 การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้

- Call Tree คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์ หรือช่องทางอื่น ๆ ที่สามารถติดต่อและยืนยันการรับแจ้งเหตุได้อย่างทันการณ์
- Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และทดลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่
- Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และทดลองนำแผน BCP มาประยุกต์ใช้
- Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

1.6.6 การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organisation's Culture) การทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีเพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤติ

ส่วนที่ 2

การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.1 ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2565 – 2569

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างผลกำไรเชิงเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรและการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเชื่อมโยงการวิจัยและพัฒนา อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขยายกิจการสู่เรือแห่งใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และพัฒนาสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมทั้งปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

2.2 กลยุทธ์ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Strategy)

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ได้กำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องในการดำเนินการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับ เพื่อเป็นแนวทางที่จะให้ส่วนงานมีแนวทางการจัดการที่สำคัญๆ ที่จะบรรเทาความเสียหายและฟื้นฟูการให้บริการ

2.2.1 กลยุทธ์สำคัญในการสร้างความต่อเนื่อง โดยการใช้กลยุทธ์ขึ้นกับระดับสถานการณ์ภัยคุกคาม

- **กลยุทธ์ระงับเหตุการณ์** เป็นการจัดการกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน/เหตุวิกฤต เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ต้องรับมือ หรือแก้ไขปัญหา เพื่อลดระดับความรุนแรง หรือผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน/เหตุวิกฤต ซึ่งขอบเขตวิธีการจะขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยของสภาพการณ์แห่งความฉุกเฉินนั้น ๆ

- **กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรสำคัญ** โดยการจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินการ ในขณะที่เหตุการณ์ฉุกเฉินยังไม่สามารถแก้ไขได้หมดสิ้น แต่การปฏิบัติงานยังคงต้องดำเนินการต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรสำคัญไว้แล้ว มาสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เหมือน หรือเทียบเคียงกับภาวะปกติ

- **กลยุทธ์การกู้คืนภารกิจ** เป็นการกู้คืนการดำเนินงาน ที่ต้องดำเนินการภายหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป ซึ่งจะต้องเร่งแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้สามารถใช้งานได้ตามปกติโดยเร็ว

2.2.2 กลยุทธ์การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บอท. เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องในการดำเนินการเพื่อให้กิจกรรมที่มีความสำคัญสามารถดำเนินการต่อไปได้ภายในระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูการดำเนินการ

ที่กำหนด ดังนั้น บอท.ต้องกำหนดและจัดเตรียมทรัพยากรสำคัญทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูการดำเนินการดังกล่าว

ตารางที่ 2 กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ทรัพยากร	กลยุทธ์ความต่อเนื่อง
<p>อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก / รอง</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้ใช้พื้นที่ใน สนง.บอท. (ยานนาวา) ที่ไม่ได้รับผลกระทบ เป็นสถานที่ปฏิบัติงานหลัก โดยทำการสำรวจความเหมาะสมของสถานที่ - กำหนดให้ใช้พื้นที่ใน สนง.บอท. (ลัดทึบ) เป็นสถานที่ปฏิบัติงานรอง กรณีที่ สนง.บอท. (ยานนาวา) ได้รับผลกระทบ
<p>วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ / การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้แต่ละหน่วยงานจัดหาคอมพิวเตอร์สำรอง ที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการใช้งาน พร้อมอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมโยงต่อผ่านอินเทอร์เน็ต - กำหนดให้ใช้คอมพิวเตอร์แบบพกพา ที่อาจจะเป็นเครื่องส่วนบุคคล จนกว่าจะดำเนินการหาเครื่องสำรองได้
<p>เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสำคัญ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีการพัฒนาระบบสำรองข้อมูล และให้มีการกำหนดการสำรองข้อมูล (Back-up) ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง - กำหนดให้หน่วยงาน IT ตรวจสอบอุปกรณ์และระบบการสำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ - จัดให้มีการประชุมออนไลน์ เพื่อรองรับโรคติดต่ออุบัติใหม่อย่าง Covid-19
<p>บุคลากรหลัก</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้ใช้บุคลากรสำรอง ทดแทนในหน่วยงานเดียวกัน - กำหนดให้ใช้บุคลากรนอกหน่วยงาน กรณีที่บุคลากรไม่เพียงพอหรือขาดแคลน
<p>คู่ค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของ บอท.บริการอินเทอร์เน็ต มีจำนวน 2 คู่สายจาก 2 ผู้ให้บริการ รองรับการเกิดปัญหาสัญญาณขัดข้อง - ระบบการสื่อสารองค์กรรองรับการติดต่อสื่อสารผ่าน Website และ Facebook องค์กร

2.2.3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่สำคัญในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปัจจุบันการแพร่ระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่ ได้กลายมาเป็นปัญหาสาธารณสุขที่สำคัญในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยอาจแพร่ระบาดมาจากต่างประเทศ เช่น โรคติดต่อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2012 โรคไข้หวัดนก สายพันธุ์ H7N9 หรือโรคที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต ซึ่งอาจก่อให้เกิด

ความสูญเสียต่อชีวิต และสุขภาพของประชาชน อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อสังคม ตลอดจนเศรษฐกิจอย่างมหาศาลได้

บอท. จึงได้มีการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตต่าง ๆ เพื่อดูแลบุคลากรภายในองค์กร ให้ปลอดภัยจากโรค และให้กิจการขององค์กร/หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้ในภาวะวิกฤติ หรือฟื้นตัวเร็วเมื่อวิกฤติผ่านไป โดยกำหนดมาตรการเพื่อสร้างความต่อเนื่อง ในกรณีการระบาดจากเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งครอบคลุมโรคติดต่ออุบัติใหม่อื่นๆ ซึ่งสามารถนำกลยุทธ์และแนวทางการบริหารความต่อเนื่องมาประยุกต์ใช้ได้

ตารางที่ 3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่สำคัญในสถานการณ์อุทกภัย

ทรัพยากร	กลยุทธ์ความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก / รอง	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดให้ใช้พื้นที่ใน สนง.บอท. (ยานนาวา) ที่ไม่ได้รับผลกระทบ เป็นสถานที่ปฏิบัติงานหลัก โดยทำการสำรวจความเหมาะสมของสถานที่ กำหนดให้ใช้พื้นที่ใน สนง.บอท. (ลัดทึบ) เป็นสถานที่ปฏิบัติงานรอง กรณีที่ สนง.บอท. (ยานนาวา) ได้รับผลกระทบ
วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ / การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> ใช้คอมพิวเตอร์สำนักงาน (PC) ของแต่ละส่วนงานที่ไม่ได้รับผลกระทบ ใช้คอมพิวเตอร์โน้ตบุคแบบพกพาของสำนัก หรือของส่วนตัวบุคลากร เพื่อสำรองใช้ในการปฏิบัติงาน กรณี คอมพิวเตอร์สำนักงาน (PC) ไม่เพียงพอ
เทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลสำคัญ	การติดต่อสื่อสารกับบุคลากร และ ผ่านโทรศัพท์ และ VDO Conference และระบบถ่ายทอดสัญญาณภาพ VDO
บุคลากรหลัก	<ol style="list-style-type: none"> ให้ผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก เป็นบุคลากรหลักในการปฏิบัติงานในช่วงสถานการณ์การอุทกภัย ณ ที่ตั้งสำนัก หรือพื้นที่ปฏิบัติงานสำรองเป็นประจำทุกวันทำการ งานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องดำเนินการให้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด งานที่มีลักษณะงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานจากบ้านได้ ให้หัวหน้าแผนกเป็นบุคลากรหลักที่ต้องมาปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งสำนัก หรือพื้นที่ปฏิบัติงานสำรอง จนกว่างานจะแล้วเสร็จ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจที่สำคัญ
ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดศูนย์ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกในการให้การอำนวยความสะดวกช่วยเหลือฉุกเฉิน โดยให้ข้อมูลข่าวสารและประสานงานในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน สถานการณ์เสี่ยงอันตราย และการจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินกับสื่อ และผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ เพื่อให้การประชาสัมพันธ์เป็นไปในรูปแบบเดียวกันทั้งบริษัท

ตารางที่ 4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่สำคัญในสถานการณ์อัคคีภัย

ทรัพยากร	กลยุทธ์ความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก / รอง	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดเส้นทางหนีไฟ จุติรวมพลและจุดรองรับการอพยพ กำหนดสิ่งสำหรับเป็นสัญลักษณ์นำการอพยพ ข้อปฏิบัติในการอพยพ กำหนดให้ใช้พื้นที่ใน สนง.บอท. (ยานนาวา) ที่ไม่ได้รับผลกระทบ เป็นสถานที่ปฏิบัติงานหลัก โดยทำการสำรวจความเหมาะสมของสถานที่ กำหนดให้ใช้พื้นที่ใน สนง.บอท. (สัตหีบ) เป็นสถานที่ปฏิบัติงานรอง กรณีที่ สนง.บอท. (ยานนาวา) ได้รับผลกระทบ
วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ / การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> ใช้คอมพิวเตอร์สำนักงาน (PC) ของแต่ละส่วนงาน ใช้คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊คแบบพกพาของสำนัก หรือของส่วนตัวบุคลากร เพื่อสำรองใช้ในการปฏิบัติงาน กรณี คอมพิวเตอร์สำนักงาน (PC) ไม่เพียงพอ
เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสำคัญ	การติดต่อสื่อสารกับบุคลากร และ ผ่านโทรศัพท์ และ VDO Conference และระบบถ่ายทอดสัญญาณภาพ VDO
บุคลากรหลัก	<ol style="list-style-type: none"> ให้ผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก เป็นบุคลากรหลักในการปฏิบัติงานในช่วงสถานการณ์การเกิดอัคคีภัย ณ ที่ตั้งสำนัก หรือพื้นที่ปฏิบัติงานสำรองเป็นประจำทุกวันทำการ งานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องดำเนินการให้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด งานที่มีลักษณะงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานจากบ้านได้ ให้หัวหน้าแผนกเป็นบุคลากรหลักที่ต้องมาปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งสำนัก หรือพื้นที่ปฏิบัติงานสำรอง จนกว่างานจะแล้วเสร็จ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ
ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดศูนย์ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกในการให้การอนุเคราะห์ช่วยเหลือฉุกเฉิน โดยให้ข้อมูลข่าวสารและประสานงานในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน สถานการณ์เสี่ยงอันตราย และการจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินกับสื่อ และผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ เพื่อให้การประชาสัมพันธ์เป็นไปในรูปแบบเดียวกันทั้งบริษัท

ตารางที่ 5 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรที่สำคัญในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ

ทรัพยากร	กลยุทธ์ความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ ปฏิบัติงานหลัก / รอง	กำหนดแนวทางการรักษาความปลอดภัยทางด้านสาธารณสุข ตาม มาตรการที่ กรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุขกำหนด - กำหนดพื้นที่เข้าออกบริเวณสำนักงาน และอาคาร ที่ทำการทางเดียว - ตั้งจุดคัดกรอง ตรวจวัดอุณหภูมิจุดบริการเจลแอลกอฮอล์ล้างมือ - ทำความสะอาดอาคารสถานที่และอุปกรณ์ตามจุดเสี่ยงต่อการแพร่เชื้อ
วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ / การจัดหาจัดส่งวัสดุ อุปกรณ์ที่สำคัญ	1. ใช้คอมพิวเตอร์สำนักงาน (PC) ของแต่ละส่วนงาน 2. ใช้คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊คแบบพกพาของสำนัก หรือของส่วนตัวบุคลากร เพื่อ สำรองใช้ในการปฏิบัติงาน กรณี คอมพิวเตอร์สำนักงาน (PC) ไม่เพียงพอ
เทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลสำคัญ	การติดต่อสื่อสารกับบุคลากร และ ผ่านโทรศัพท์ และ VDO Conference และ ระบบถ่ายทอดสัญญาณภาพ VDO
บุคลากรหลัก	1. เปลี่ยนระบบการดำเนินงานโดยใช้ระบบออนไลน์ มอบหมายให้บุคลากร ปฏิบัติงานจากบ้าน หรือปฏิบัติงานเหลื่อมเวลา โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็น กลุ่มเสี่ยง หรือมีลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติงานจากบ้านได้ และมีการ รายงานผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย 2. ห้ามบุคลากรเดินทางไปยังพื้นที่เสี่ยงตามที่กรมควบคุมโรคหรือ คณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัด กำหนด ยกเว้นมีเหตุผลความจำเป็น เร่งด่วนที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจงานสูงมาก 3. งานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องดำเนินการให้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด งานที่มีลักษณะงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานจากบ้านได้ ให้หัวหน้าแผนกเป็น บุคลากรหลักที่ต้องมาปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งสำนัก หรือพื้นที่ปฏิบัติงานสำรอง จนกว่างานจะแล้วเสร็จ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน ตามภารกิจที่สำคัญ
คู่ค้า/ผู้ให้บริการที่ สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	กำหนดศูนย์ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกในการให้การ อนุเคราะห์ช่วยเหลือฉุกเฉิน โดยให้ข้อมูลข่าวสารและประสานงานในการให้ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน สถานการณ์เสี่ยงอันตราย และ การจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินกับสื่อ และผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ เพื่อให้การประชาสัมพันธ์เป็นไปในรูปแบบเดียวกันทั้งบริษัท

2.3 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA)

กระบวนการทางธุรกิจสำคัญ (Critical Business Process) เป็นงานตามภารกิจหลักของ บอท. หรือกระบวนการสำคัญ ซึ่งผลลัพธ์ของการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการทางธุรกิจ จะได้ สินค้า (Product) หรือ บริการ (Service) ที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่ง ภารกิจและกระบวนการหลัก สำคัญที่บริษัทฯ ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในสถานการณ์ที่เกิดภัยคุกคาม ประกอบด้วย

- การบริหารจัดการด้านการเงิน
- การบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการ
- การบริการสุขภาพ
- การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ทั้งนี้ หากงานตามภารกิจสำคัญเหล่านี้เกิดการหยุดชะงักหรือไม่สามารถปฏิบัติต่อไปได้ จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท เป็นอย่างมาก หากแม้ว่ามีการหยุดชะงักไปบ้าง ก็จะต้องกลับคืนมา ให้บริการได้อีกครั้งภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความเสียหายด้านการเงิน ด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์ ด้านความเชื่อมั่นของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ด้านกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม ตัวอย่างของงานตามภารกิจสำคัญเหล่านี้ ได้แก่ การจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ จากเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดสภาวะวิกฤตของ บริษัท พบว่า กระบวนการหลักส่วนใหญ่มีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณา ช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต/ภัยคุกคามเริ่มส่งผลกระทบกับการดำเนินงาน ซึ่งในบางกรณีเหตุการณ์ความเสียหายหรือภัยคุกคามอาจยังไม่ส่งผลกระทบในทันที แต่จะเริ่มและ/หรือทวีความรุนแรงในช่วงระยะเวลาถัดไป โดยกระบวนการที่ประเมินแล้ว พบว่า ได้รับผลกระทบจาก สภาวะวิกฤตอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก และมีช่วงระยะเวลาการหยุดชะงักในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 24 - 48 ชั่วโมง และ 1 - 2 สัปดาห์ อาทิเช่น งานซ่อม/สร้าง การจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ ได้กำหนด เป็นกระบวนการเร่งด่วนที่จำเป็นต้องฟื้นคืนสภาพให้กลับมาดำเนินการหรือบริการได้ภายในระยะเวลา อันสั้น ปรากฏตามตาราง

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis)

เหตุการณ์สภาวะวิกฤติ		ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ					
		ระดับผลกระทบ/ความเร่งด่วน	24 ชั่วโมง	48 ชั่วโมง	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
1	การบริการซ่อมเรือ	มาก	✓	✓			
2	งานสร้างเรือ	มาก			✓	✓	
3	การบริหารจัดการด้านการเงิน	มาก					✓
4	การให้บริการด้านการตลาด	มาก				✓	✓
5	การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	มาก		✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : 1. ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ หมายถึง ระยะเวลาภายหลังจากเกิดอุบัติเหตุขึ้น ที่ทำให้ภารกิจหรือบริการต้องกลับคืนสภาพเดิม กิจกรรมต้องกลับมาดำเนินการได้ และทรัพยากรต้องได้รับการฟื้นฟู
 2. การกำหนดช่วงของระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

สำหรับกระบวนการอื่นๆ ที่ประเมินแล้ว อาจไม่ได้รับผลกระทบในระดับสูงถึงสูงมาก หรือมีความยืดหยุ่นให้สามารถชะลอการดำเนินงานและให้บริการได้ ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการประเมินความจำเป็นและเหมาะสม ทั้งนี้ หากมีความจำเป็น ให้ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความต่อเนื่องเช่นเดียวกันกับกระบวนการหลัก

2.4 โครงสร้างคณะกรรมการความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บอท.

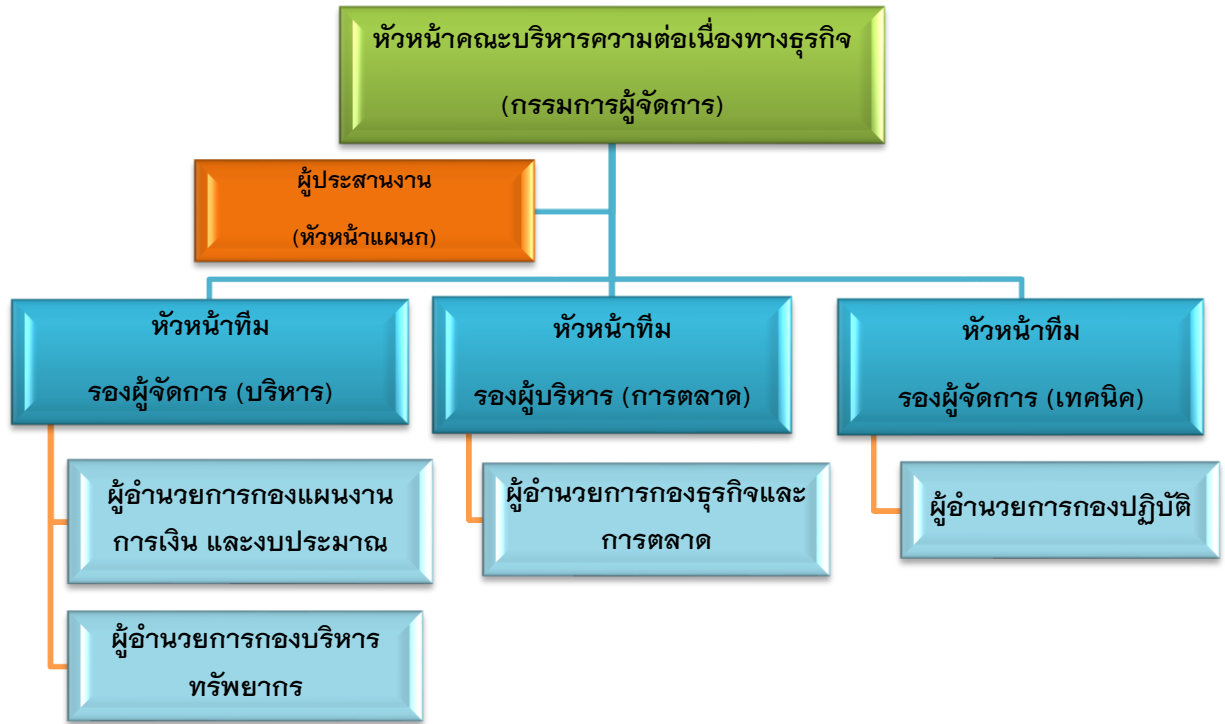
เพื่อให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บอท. สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการความต่อเนื่องและคณะทำงานการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง โดยจะต้องร่วมมือกันดูแล ติดตาม ปฏิบัติงาน และกู้คืนเหตุฉุกเฉินในหน่วยงานของตนและบริษัทให้สามารถกลับสู่ภาวะปกติโดยเร็ว และกรณีที่บุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้บุคลากรรองรับผิดชอบทำหน้าที่แทน โครงสร้างคณะกรรมการความต่อเนื่องประกอบด้วย

2.4.1) หัวหน้าคณะกรรมการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่ในการประเมินลักษณะ ขอบเขต และแนวโน้มของอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อตัดสินใจประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง ตลอดจนสรรหาทรัพยากรตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2.4.2) หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ รองผู้จัดการ (บริหาร) รองผู้จัดการ (การตลาด) รองผู้จัดการ (เทคนิค) ผู้อำนวยการกอง มีหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหัวหน้าคณะกรรมการความต่อเนื่องและคณะบริหารความต่อเนื่อง และดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง ตลอดจนสรรหาทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงานของตน

2.4.3) ผู้ประสานงานคณะกรรมการความต่อเนื่อง ได้แก่ หัวหน้าแผนก มีหน้าที่ในการติดต่อและประสานงานภายในบริษัทและให้การสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในระดับกอง/แผนกและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

รูปที่ 3 โครงสร้างคณะกรรมการความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บอท.



หลังการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการความต่อเนื่องทางธุรกิจ บอท. ได้ระบุรายชื่อและหมายเลขติดต่อหรือช่องทางสื่อสารอื่น ๆ เช่น line group e-mail เป็นต้น ของบุคลากรและทีมงานบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) โดยกำหนดบุคลากรหลักและบุคลากรสำรอง ในกรณีที่บุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้บุคลากรสำรองรับผิดชอบบทบาทของบุคลากรหลักไปก่อน จนกว่าจะได้มีการมอบหมายและแต่งตั้งขึ้นขึ้นโดยหัวหน้าคณะกรรมการความต่อเนื่องในการบริหารความต่อเนื่อง และการกลับคืนสู่สถานการณ์ปกติ

ตารางที่ 7 ข้อมูลรายชื่อบุคลากรและบทบาทของคณะกรรมการความต่อเนื่อง (BCM Team)

บุคลากรหลัก		บทบาท	บุคลากรรอง	
ชื่อ/หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์		ชื่อ/หน่วยงาน	เบอร์โทรศัพท์
กรรมการผู้จัดการ	02-307-8576 ต่อ 0	หัวหน้าคณะกรรมการ ความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ	รองผู้จัดการ (บริหาร)	02-307-8576 ต่อ 0
รองผู้จัดการ (บริหาร)	02-307-8576 ต่อ 0	ทีมบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ	รองผู้จัดการ (การตลาด)	02-307-8576 ต่อ 0
รองผู้จัดการ (การตลาด)	02-307-8576 ต่อ 0	ทีมบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผู้อำนวยการกอง ธุรกิจและการตลาด	02-307-8576 ต่อ 113
ผู้อำนวยการกองธุรกิจ และการตลาด	02-307-8576 ต่อ 113	ทีมบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ	หัวหน้าแผนก การตลาด	02-307-8576 ต่อ 113

ผู้อำนวยการกอง แผนงาน การเงินฯ	02-307-8576 ต่อ 119	ทีมบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ	หัวหน้าแผนกบัญชี และการเงิน	02-307-8576 ต่อ 120
ผู้อำนวยการกอง บริหารทรัพยากร	02-307-8576 ต่อ 107	ทีมบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ	หัวหน้าแผนก ทรัพยากรบุคคล	02-307-8576 ต่อ 108
ผู้อำนวยการกอง ปฏิบัติการ	02-307-8576 ต่อ 127	ทีมบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ	หัวหน้าแผนกการอยู่ หัวหน้าแผนกโรงงาน	02-307-8576 ต่อ 127

2.5 การกำหนดกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree)

กระบวนการ Call Tree คือ กระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับคณะบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามรายชื่อที่ปรากฏในตารางข้อมูลรายชื่อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถบริหารจัดการในการติดต่อบุคลากรของหน่วยงาน ภายหลังจากมีการประกาศเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสภาวะวิกฤต

กระบวนการ Call Tree จะเริ่มต้นที่หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องแจ้งให้ผู้ประสานงาน คณะบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทราบถึงเหตุการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้ผู้ประสานงานฯ แจ้งให้หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่องรับทราบเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตามสายงานการบังคับบัญชาของแต่ละงาน จากนั้นหัวหน้าฝ่ายงาน/ส่วนงานมีหน้าที่แจ้งไปยังบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาเพื่อรับทราบเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของหน่วยงานตามช่องทางติดต่อสื่อสารที่ได้ระบุในแผน ทั้งนี้ อาจแจ้งเหตุผ่านเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้ในกรณีที่ไม่เร่งด่วน เช่น ระบบ Chat แต่ผู้แจ้งเหตุต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้รับแจ้งได้อ่านและรับทราบแล้ว โดยเฉพาะการแจ้งเป็นกลุ่ม ต้องตรวจสอบว่าได้รับทราบและตอบกลับทุกคน ดังนั้น การแจ้งผ่านโทรศัพท์ยังคงเป็นแนวทางที่เหมาะสมหากเป็นเหตุฉุกเฉินเร่งด่วน

ส่วนที่ 3

แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บอท.
(Business Continuity Plan : BCP)

3.1 คณะทำงานการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง

คณะทำงานการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan Team) แต่งตั้งโดยหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง คณะทำงานฯ มีหน้าที่จัดทำแผน นำไปปฏิบัติ การทดสอบ การติดตาม และทบทวน เพื่อให้แผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตเป็นปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ได้จริงเมื่อเกิดเหตุที่ทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักโดยระบบการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต ประกอบด้วย

- 3.1.1 จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 3.1.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน
- 3.1.3 การทดสอบ และซักซ้อมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำแผนไปปฏิบัติ
- 3.1.4 การทบทวน และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

3.2 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน

- 3.2.1 วิเคราะห์ความเสี่ยงเชื่อมโยงกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ
- 3.2.2 วิเคราะห์และทบทวนความเสี่ยงผลกระทบทางธุรกิจ
- 3.2.3 พัฒนากลยุทธ์เพื่อบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 3.2.4 พัฒนาแผนงาน
- 3.2.5 สื่อสารและการซ้อมแผน
- 3.2.6 ทบทวนและปรับปรุง
- 3.2.7 รายงานและรับรองผล

3.3 แนวทางการซ้อม/ทดสอบการปฏิบัติตามแผน BCP



3.4 แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP : Business Continuity Plans)

แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 : การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ (Analysis Phase) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่เรียกว่าการทำ“Business Impact Analysis” (BIA) โดยมีหลักการในการวิเคราะห์ความแตกต่างของ Critical Function และ Non – Critical Function ขององค์กรเสียก่อน โดยดูจาก ค่า RTO และ RPO เป็นหลัก โดยค่า Recovery Time Objective (RTO) หมายถึงระยะเวลาที่องค์กรยอมรับได้ในการกู้คืนระบบในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินขึ้น ซึ่งเป็นค่าที่ถูกกำหนดโดยเจ้าของระบบ ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงรับรู้ และยอมรับในค่า RTO ที่ถูกกำหนดขึ้น เช่น RTO = 1 ชั่วโมง หมายถึง ต้องกู้ระบบคืนภายในหนึ่งชั่วโมง เป็นต้น สำหรับค่า Recovery Point Objective (RPO) หมายถึง ปริมาณข้อมูลสูญหายที่องค์กรยอมรับได้ใน ช่วงเวลาหนึ่ง (Acceptable Loss) เช่น ถ้าค่า RPO = 2 ชั่วโมง หากเรา Backup ระบบไว้เวลา 13.00 น. และระบบล่มเวลา 14.50 น. องค์กรสามารถกู้คืนข้อมูลได้ถึงเวลา 13.00 น. ก็ยังถือว่าอยู่ในเวลาที่กำหนดไว้ตาม RPO คือ ข้อมูลสูญหายไม่เกิน 2 ชั่วโมง เป็นต้น MTD (Maximum Tolerable Downtime) หมายถึง ระยะเวลาที่นานที่สุดที่องค์กรยอมรับได้หากมีการหยุดชะงักอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 : การออกแบบยุทธศาสตร์ในการกู้ข้อมูล (Solution Design Phase) เป็นขั้นตอนในการออกแบบยุทธศาสตร์ในการกู้ข้อมูล (Disaster Recovery) ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 : การนำยุทธศาสตร์ที่ออกแบบ มาทำแผนปฏิบัติการ (Implementation Phase) เป็นขั้นตอนในการนำยุทธศาสตร์ที่ออกแบบไว้ในขั้นตอนที่ 2 มาทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยการเขียนแผน Business Continuity (BC) ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้

ขั้นตอนที่ 4 : การทดสอบแผน (Testing and Organization Acceptance Phase) เป็นขั้นตอนในการทดสอบแผน Business Continuity ที่ได้เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 ว่าสามารถนำมาใช้งานได้จริงเมื่อเกิดปัญหาหรือไม่ ส่วนใหญ่นิยมเรียกขั้นตอนนี้ว่า ขั้นตอน “การซ้อมแผน BCP” ซึ่งปกติจะทดสอบปีละหนึ่งครั้งเป็นอย่างน้อย

ขั้นตอนที่ 5 : การปรับปรุงแผน (Maintenance Phase) เป็นขั้นตอนในการปรับปรุงแผน BCP ในคู่มือ BCP ให้เป็นปัจจุบัน และรองรับขั้นตอนการกู้คืนข้อมูลตามค่า RTO, RPO ที่ได้กำหนดไว้ในการทำ BIA ตลอดจนการฝึกอบรมพนักงาน (staff awareness) ให้มีความรู้ความเข้าใจในการนำแผน Business Continuity (BC) มาใช้ในยามฉุกเฉิน ปกติจะจัดทำและฝึกอบรมอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเช่นกัน

3.5 ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและกอบกู้กระบวนการ

วันที่ 1 ภายใน(24 ชั่วโมง) : การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที

ในการปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรของหน่วยงาน คำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่นๆ และปฏิบัติตามแนวทางและแผนเผชิญเหตุและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- แจกเหตุฉุกเฉิน วิกฤติให้กับหน่วยงาน / คู่ค้า / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หัวหน้าคณะและทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
- พิจารณา ประสานงาน จัดสรรเงินสำรอง	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>

หมายเหตุ : ถ้าเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้นเกินขีดความสามารถที่คณะบริหารความต่อเนื่องจะรับมือได้ ให้ติดต่อประสานงานไปยังหน่วยงานภายนอกเพื่อขอความช่วยเหลือตามที่ระบุไว้ในคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตต่อไป

วันที่ 2-3 : การตอบสนองในระยะสั้น

ในการปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรของหน่วยงาน คำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่นๆ และปฏิบัติตามแนวทางและแผนเผชิญเหตุและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- ติดตามสถานการณ์การกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินความจำเป็นและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกอบกู้คืน	หัวหน้าคณะและทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
- กำหนดแนวทางการเตรียมความพร้อมและระบุทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง: <ul style="list-style-type: none"> • สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง • วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ • เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ • บุคลากรหลัก • คู่ค้า / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	หัวหน้าคณะและทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
- ประเมินศักยภาพและความสามารถของหน่วยงานในการดำเนินงานเร่งด่วน พร้อมระบุทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้	ทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
- แจกสถานการณ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องในวันถัดไปให้กับหน่วยงาน / คู่ค้า / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
- รายงานความเสียหาย ผลกระทบในการดำเนินงาน และการให้บริการต่อหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง	ทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>

หมายเหตุ : ถ้าเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้นเกินขีดความสามารถที่ คณะบริหารความต่อเนื่อง จะรับมือได้ ให้ติดต่อประสานงานไปยังหน่วยงานภายนอกตามที่ระบุไว้ในคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตต่อไป

วันที่ 4-7: การตอบสนองระยะกลาง (1 สัปดาห์)

ในการปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรของหน่วยงาน คำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่นๆ และปฏิบัติตามแนวทางและแผนเผชิญเหตุและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- ติดตามสถานภาพการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินความจำเป็นและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกอบกู้คืน	หัวหน้าคณะและทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
- ทบทวนกระบวนการที่มีความเร่งด่วน หรือส่งผลกระทบ ในกรณีที่ต้องดำเนินงานหรือปฏิบัติด้วยมือ (Manual Processing)	หัวหน้าคณะและทีมบริหารความต่อเนื่อง	
- ดำเนินการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง: <ul style="list-style-type: none"> • สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง • วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ • เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ • บุคลากรหลัก • คู่ค้า / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	หัวหน้าคณะและทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
- แจ้งสถานการณ์และการบริหารความต่อเนื่องในวันถัดไปแก่หน่วยงาน / คู่ค้า / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
- รายงานความเสียหาย ผลกระทบในการดำเนินงาน และการให้บริการต่อหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง	ทีมบริหารความต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>

หมายเหตุ : ถ้าเหตุการณ์ฉุกเฉินเกินขีดความสามารถที่ คณะบริหารความต่อเนื่อง จะรับมือได้ ให้ติดต่อประสานงานไปยังหน่วยงานภายนอกตามที่ระบุไว้ในคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตต่อไป

3.6 ความต้องการด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

จากการประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ของ บอท. พบว่ากระบวนการหลัก ประกอบด้วย ภารกิจงานซ่อม/สร้างเรือ ด้านการการเงิน ด้านการตลาด ซึ่งมีความสำคัญสูงและจำเป็นต้องดำเนินงานให้บริการได้ภายในระยะเวลาอันสั้นในระยะเวลาไม่เกินสองสัปดาห์นั้น ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารความต่อเนื่อง โดยแยกตามสถานที่ตั้งในการปฏิบัติการหลักของ บอท. ออกเป็น บอท. พื้นที่ยานนาวาและพื้นที่ลำตึก ซึ่งแบ่งความต้องการด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารความต่อเนื่องออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย ความต้องการพื้นที่สำหรับสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง (Working Space Requirement) ,ความต้องการด้านวัสดุอุปกรณ์ (Equipment & Supplies Requirement), ความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูล (IT & Information Requirement), ความต้องการด้านบุคลากรสำหรับความต่อเนื่องเพื่อปฏิบัติงาน (Personnel Requirement) และความต้องการด้านผู้ให้บริการที่สำคัญ (Service Requirement)

3.6.1 ความต้องการพื้นที่สำหรับสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง (Working Space Requirement)

ตารางที่ 8 การระบุพื้นที่การปฏิบัติงานสำรอง

ประเภททรัพยากร/สถานที่แหล่งที่มา	พื้นที่ ที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา				
	4 ชั่วโมง	24 ชั่วโมง	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
1. บอท. พื้นที่ยานนาวา					
1.1 ต้องการพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานสำรอง (ด้านบริหาร)	60 ตรม. (15 คน)	80 ตรม. (20 คน)	100 ตรม. (25 คน)	120 ตรม. (30 คน)	180 ตรม. (45 คน)
1.2 ต้องการพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานสำรอง (ด้านปฏิบัติการ)	12 ตรม. (3 คน)	20 ตรม. (5 คน)	28 ตรม. (7 คน)	36 ตรม. (9 คน)	40 ตรม. (10 คน)
2. บอท. พื้นที่สัตหีบ					
2.1 ต้องการพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานสำรอง (ด้านบริหาร)	12 ตรม. (3 คน)	20 ตรม. (5 คน)	28 ตรม. (7 คน)	36 ตรม. (9 คน)	40 ตรม. (10 คน)
2.2 ต้องการพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานสำรอง (ด้านปฏิบัติการ)	20 ตรม. (5 คน)	28 ตรม. (7คน)	48 ตรม. (12 คน)	119 ตรม. (17 คน)	80 ตรม. (20 คน)
รวม	104 ตรม. (26 คน)	148 ตรม. (37คน)	204 ตรม. (51 คน)	260 ตรม. (65 คน)	340 ตรม. (85 คน)

หมายเหตุ : วิเคราะห์จากจำนวนพนักงาน/ลูกจ้าง ณ เดือนตุลาคม 2564

3.6.2 ความต้องการด้านวัสดุอุปกรณ์ (Equipment & Supplies Requirement)

ตารางที่ 9 การระบุจำนวนวัสดุอุปกรณ์

ประเภทอุปกรณ์/สถานที่แหล่งที่มา	วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา (เครื่อง)				
	4 ชั่วโมง	24 ชั่วโมง	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
1. คอมพิวเตอร์	5	10	30	40	40
2. เครื่องถ่ายเอกสาร	1	1	3	4	5
3. อุปกรณ์สำรองไฟ	5	10	30	40	40
4. ระบบคอมพิวเตอร์ที่ต้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก	1	1	1	1	1

หมายเหตุ : วิเคราะห์จากจำนวนพนักงาน/ลูกจ้าง ณ เดือนตุลาคม 2564

3.6.3 ความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสำคัญ (IT & Information Requirement)

ตารางที่ 10 การระบุความต้องการด้านเทคโนโลยี

ประเภททรัพยากร/สถานที่แหล่งที่มา	ความต้องการในแต่ละช่วงเวลา				
	4 ชั่วโมง	24 ชั่วโมง	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
1. ระบบสำรองข้อมูล		✓			
2. ระบบติดต่อสื่อสารโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต	✓				
3. ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์กลางของ บอท.		✓			
4. ระบบตรวจสอบความปลอดภัย			✓		

3.6.4 ความต้องการด้านบุคลากรสำหรับความต่อเนื่องเพื่อปฏิบัติงาน (Personnel Requirement)

ตารางที่ 11 การระบุจำนวนบุคลากรหลักที่จำเป็น

ประเภททรัพยากร/สถานที่แหล่งที่มา	พื้นที่ที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา				
	4 ชั่วโมง	24 ชั่วโมง	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
1. จำนวนบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง บอท. (ยานนาวา)	18 ตรม.	25 ตรม.	32 ตรม.	39 ตรม.	55 ตรม.
2. จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ที่บ้าน บอท. ยานนาวา	37 ตรม.	30 ตรม.	23 ตรม.	16 ตรม.	0
3. จำนวนบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง บอท. สัตหีบ	8 ตรม.	12 ตรม.	19 ตรม.	26 ตรม.	30 ตรม.
4. จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ที่บ้าน บอท. สัตหีบ	22 ตรม.	18 ตรม.	11 ตรม.	4 ตรม.	0
รวมจำนวนบุคลากรที่ต้องการ	85	85	85	85	85

หมายเหตุ : วิเคราะห์จากจำนวนพนักงาน/ลูกจ้าง ณ เดือนตุลาคม 2564

3.6.5 ความต้องการด้านผู้ให้บริการที่สำคัญ (Service Requirement)

ตารางที่ 12 ระบุความต้องการด้านสาธารณูปโภคและอื่นๆ

ประเภททรัพยากร/สถานที่แหล่งที่มา	พื้นที่ที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา (ตรม.)				
	4 ชั่วโมง	24 ชั่วโมง	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
1. ด้านระบบไฟฟ้า • การไฟฟ้านครหลวงเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการจำหน่ายไฟฟ้า	✓				
2. ด้านน้ำประปา • การประปานครหลวงเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการจำหน่ายน้ำประปา (บอท. มีระบบสำรองน้ำให้สามารถใช้สำรองได้ในระยะเวลา 24 ชั่วโมง)		✓			
3. ด้านการให้บริการระบบสื่อสารโทรศัพท์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต • จากหน่วยงานภายนอกที่ให้บริการทั้งในส่วนของ TOT/AIS/True/DTAC	✓				
4. ด้านการให้บริการพยาบาล • โรงพยาบาลให้การสนับสนุนด้านการเคลื่อนย้ายผู้ป่วย ได้แก่ โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กรมแพทย์ทหารเรือ	✓				

ภาคผนวก ก.

การวิเคราะห์ Business Impact Analysis : BIA

1. ด้านยุทธศาสตร์ของ บอท.
2. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
3. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
5. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
6. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
7. ด้านการบริหารทุนมนุษย์
8. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
9. ด้านการตรวจสอบภายใน

เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

(Likelihood) และผลกระทบความเสียหาย (Impact)

ระดับองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ Business Impact Analysis : BIA

การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis หรือ BIA) คือกระบวนการวิเคราะห์กิจกรรมการดำเนินงานในองค์กร และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจหากกิจกรรมดังกล่าวเกิดการหยุดชะงักขึ้น ในการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ มีขั้นตอนหลัก ๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การระบุกิจกรรมการดำเนินงาน (Business Process) เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

2. การประเมินผลกระทบหากกิจกรรมดังกล่าวเกิดการหยุดชะงักตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อหากิจกรรมสำคัญ (Critical Business Process) ขององค์กร

3. การกำหนดกรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงานได้ของกิจกรรมสำคัญ (Critical Business Process) ขององค์กรหลังการหยุดชะงัก ซึ่งกรอบระยะเวลาและเป้าหมายที่ต้องกำหนดประกอบด้วยค่าต่าง ๆ ดังนี้คือ

3.1 วัตถุประสงค์ความต่อเนื่องทางธุรกิจขั้นต่ำสุด (Minimum Business Continuity Objective หรือ MBCO) หมายถึง ระดับต่ำสุดของการบริการ และ/หรือ ผลิตภัณฑ์ที่องค์กรยอมรับโดยยังคงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระหว่างเกิดการหยุดชะงัก

3.2 ช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (Maximum Tolerable Period of Disruption หรือ MTPD) หมายถึง ช่วงเวลาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้ไม่สามารถยอมรับได้จากการจัดส่งสินค้า หรือให้บริการ หรือดำเนินกิจกรรม หรือระยะเวลาที่การดำเนินงานขององค์กรสามารถหยุดชะงักได้นานที่สุด

3.3 ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective หรือ RTO) หมายถึง ระยะเวลาภายหลังจากเกิดอุบัติการณ์ขึ้นที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการต้องกลับคืนสภาพเดิม กิจกรรมต้องกลับมาดำเนินการได้ และทรัพยากรต้องได้รับการฟื้นฟู

3.4 เป้าหมายของการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Point Objective หรือ RPO) หมายถึง จุดซึ่งสารสนเทศที่ใช้ในกิจกรรมต้องได้รับการฟื้นฟูเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ หรือความถี่ในการสำรอง (backup) ข้อมูลขององค์กร

4. การระบุทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรมสำคัญ เพื่อให้กิจกรรมสำคัญเหล่านี้สามารถกลับมาดำเนินการได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้หลังจากเกิดเหตุหยุดชะงัก

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจคือ กิจกรรมสำคัญขององค์กร (Critical Business Function) รวมถึงลำดับของกิจกรรมที่ต้องได้รับการกู้คืนตามระยะเวลาเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรสนับสนุนตามที่ระบุไว้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปประกอบกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Strategy) และจัดทำเอกสารแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan หรือ BCP) ขององค์กร

1. ด้านยุทธศาสตร์ของ บอท.

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านการบริหารจัดการ	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000

2. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	10,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	10,000
ด้านการบริหารจัดการ	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	10,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	10,000

3. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านการบริหารจัดการ	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000

4. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านการบริหารจัดการ	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000

5. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านการบริหารจัดการ	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000

6. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	10,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	10,000
ด้านการบริหารจัดการ	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	10,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	10,000

7. ด้านการบริหารทุนมนุษย์

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านการบริหารจัดการ	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	7 วัน	3 วัน	24 ชม.	5,000

8. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านการบริหารจัดการ	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000

9. ด้านการตรวจสอบภายใน

ผลกระทบ	Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)	กรอบระยะเวลาและเป้าหมายในการกลับมาดำเนินงาน		
		Recovery Time Objective (RTO)	Recovery Point Objective (RPO)	Recovery Cost (บาท)
ด้านการเงิน	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านการบริหารจัดการ	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000
ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	15 วัน	4 วัน	48 ชม.	5,000

**เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Probability)
และผลกระทบความเสียหาย (Impact)ระดับองค์กร**

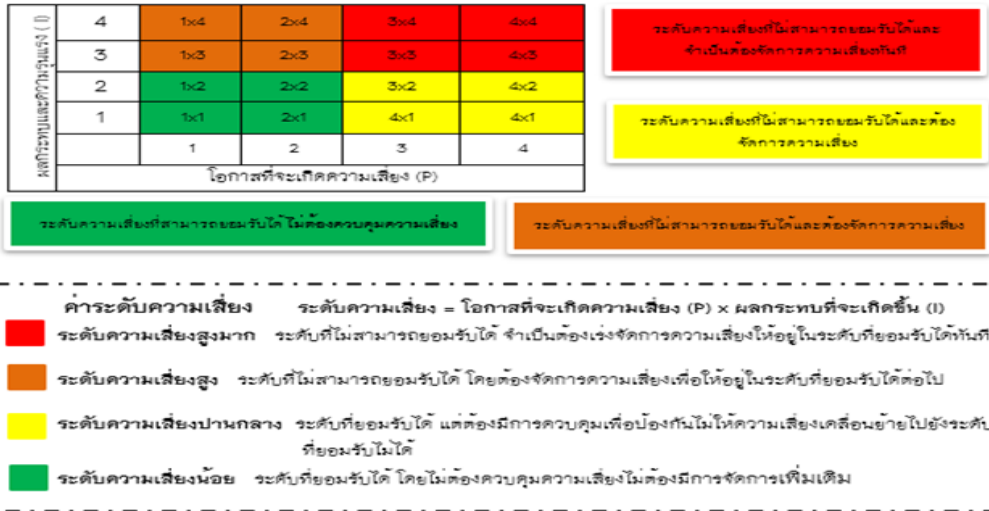
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Probability : P)ระดับองค์กร

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน
น่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุดหรือเกิดเป็นประจำ	1 ปี 12 ครั้ง (1 เดือนต่อครั้ง) หรือมากกว่า	มากกว่า 80%	4
น่าจะเกิดขึ้นได้หรือบ่อยครั้ง	1 ปี ไม่เกิน 6 ครั้ง	70 - 79	3
เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นบ้าง	1 ปีต่อครั้ง	60 - 69	2
ไม่น่าจะเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้น้อย	2 - 3 ปี ต่อครั้ง	น้อยกว่า 60	1

ผลกระทบความเสียหาย (Impact)ระดับองค์กร

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหาย	ชื่อเสียงบริษัท	IT	การดำเนินธุรกิจ	การดำเนินงานตามแผน	ความเสี่ยง	BIA
สูงมาก	> 2% ของรายได้สุทธิ	มีข่าวเชิงลบมากกว่า 3 วัน	เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญและเกิดความเสียหายอย่างมากด้านปลอดภัยด้านข้อมูลธุรกิจและลูกค้า	การหยุดดำเนินการและปฏิบัติงานมากกว่า 5 วัน	ดำเนินการสำเร็จตามแผนน้อยกว่า 50 %	4	1
สูง	>1.5% และไม่เกิน 2% ของรายได้สุทธิ	มีข่าวเชิงลบ 3 วัน	เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญบางส่วนและเกิดความเสียหายด้านปลอดภัยด้านข้อมูลธุรกิจและลูกค้าบางส่วน	การหยุดดำเนินการและปฏิบัติงาน 5 วัน	50 - 69%	3	2
ปานกลาง	>1% และไม่เกิน 1.5% ของรายได้สุทธิ	มีข่าวเชิงลบ 2 วัน	เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญบางส่วนและเกิดความเสียหายด้านปลอดภัยด้านข้อมูลธุรกิจและลูกค้าไม่มาก	การหยุดดำเนินการและปฏิบัติงาน 3 วัน	70 - 79%	2	3
น้อย	>0.5% และไม่เกิน 1% ของรายได้สุทธิ	มีข่าวเชิงลบ 1 วัน	เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญบางส่วนและเกิดความเสียหายด้านปลอดภัยด้านข้อมูลธุรกิจและลูกค้าเล็กน้อย	การหยุดดำเนินการและปฏิบัติงาน 1 วัน	ดำเนินการสำเร็จตามแผนมากกว่า 80 % ขึ้นไป	1	4

ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)



การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment หรือ RA) คือการวิเคราะห์ความเสี่ยงของภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการหยุดชะงักของกิจกรรมการดำเนินงานในองค์กร โดยในแต่ละภัยคุกคามจะมีโอกาสการเกิดและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในระดับที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความยืดหยุ่นขององค์กรต่อภัยคุกคามต่างๆ โดยในการประเมินความเสี่ยงมีขั้นตอนหลัก ๆ 4 ขั้นตอนดังนี้ คือ

- ระบุภัยคุกคามต่าง ๆ ที่มีความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร โดยประเภทของภัยคุกคามที่นำมาพิจารณาสารบบแบ่งได้เป็นภัยคุกคามที่เกิดขึ้นเองจากรธรรมชาติ (Natural Disaster) เช่น ไฟไหม้ แผ่นดินไหว อุทกภัย วัตภัย โรคระบาด ฯลฯ
- ภัยคุกคามที่เกิดจากมนุษย์ (Manmade Disaster) เช่น การก่อการร้าย การชุมนุมประท้วง การชุมนุมทางการเมือง ฯลฯ ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี (Technology Disaster) เช่น ไฟฟ้าดับ การโจมตีทางไซเบอร์ ระบบสื่อสารใช้งานไม่ได้ ระบบไอทีล่ม ข้อมูลสูญหาย ฯลฯ
- ประเมินระดับผลกระทบ (Impact) ของภัยคุกคามดังกล่าวต่อองค์กรและวิเคราะห์โอกาสการเกิด (Probability) ของภัยคุกคามดังกล่าว เพื่อนำมาหารระดับความเสี่ยง (Risk Score) ของแต่ละภัยคุกคามที่มีต่อองค์กร

4. พิจารณาระดับความเสี่ยงของแต่ละภัยคุกคาม เพื่อประเมินว่ามีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการหยุดชะงักใดที่จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยง

กรณีเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ องค์กรต้องมีการระบุมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงคือ ภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานกิจกรรมสำคัญขององค์กร (Critical Business Function) และระดับความเสี่ยงของภัยคุกคามดังกล่าวที่องค์กรยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ กรณีที่องค์กรยอมรับไม่ได้ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดหรือบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงจะถูกนำไปประกอบกับผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Strategy) และจัดทำเอกสารแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan หรือ BCP) ขององค์กร

ตารางประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดของภัยคุกคาม

I \ P	ระดับความเสี่ยง			
	เกิดขึ้นน้อย (1)	เกิดขึ้นบ้าง (2)	เกิดขึ้นบ่อย (3)	เกิดขึ้นประจำ (4)
สูงมาก (4)	แผ่นดินไหว, ไฟไหม้	อุทกภัย	โรคระบาด	ระบบ IT ล่ม
สูง (3)			ไฟฟ้าดับ	ระบบสื่อสารใช้งานไม่ได้
ปานกลาง (2)	ข้อมูลเอกสารสูญหาย	การชุมนุมทางการเมือง		น้ำไม่ไหล
น้อย (1)	वादภัย			

ตารางสรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงของภัยคุกคามและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ภัยคุกคาม	P	I	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
ระบบ IT ล่ม	4	4	สูงมาก	1	ลดความเสี่ยง
โรคระบาด	3	4	สูงมาก	2	ลดความเสี่ยง
ระบบสื่อสารใช้งานไม่ได้	4	3	สูงมาก	3	ลดความเสี่ยง
ไฟฟ้าดับ	3	3	สูงมาก	4	ลดความเสี่ยง
อุทกภัย	2	4	สูง	5	ลดความเสี่ยง
แผ่นดินไหว	1	4	สูง	6	ลดความเสี่ยง
ไฟไหม้	1	4	สูง	7	ลดความเสี่ยง
น้ำไม่ไหล	4	2	ปานกลาง	8	ลดความเสี่ยง
การชุมนุมทางการเมือง	2	2	น้อย	9	ยอมรับความเสี่ยง
ข้อมูลเอกสารสูญหาย	1	2	น้อย	10	ยอมรับความเสี่ยง
वादภัย	1	1	น้อย	11	ยอมรับความเสี่ยง

ภาคผนวก ข.

แบบตรวจสอบความครบถ้วนของ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (BCP Checklist)

รายการตรวจสอบ			
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน	มี	ไม่มี	หน้า
1.1 ก่อนหน้านี้มีแผนเดิมอยู่			
1.2 แผน BCP ที่จัดทำขึ้นในครั้งนีสามารถรองรับเหตุการณ์ ดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> • เหตุการณ์อัคคีภัย • เหตุการณ์วาตภัย • เหตุการณ์ภัยแล้ง • เหตุการณ์ภัยทางอากาศ • เหตุการณ์แผ่นดินไหว • เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง / จลาจล • เหตุการณ์โรคระบาด • เหตุการณ์ภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 			
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบตามแนวทางของการจัดทำ BCP	มี	ไม่มี	หน้า
2.1 ทีมงานแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง			
2.2 ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (BIA)			
2.3 ความต้องการทรัพยากรที่สำคัญ			
2.4 กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> • ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง • ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหา จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ • ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ 			

<ul style="list-style-type: none"> • ด้านบุคลากร • ด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 			
2.5 กระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree)			
2.6 ขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่องและกอบกู้กระบวนการ			
ส่วนที่ 3 ประเด็นอื่นที่สำคัญ			
<p>3.1 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน</p> <p>จากเหตุ COVID ในครั้งนี้ มีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการทำงาน (ทั้งการบริหารงานภายในและงานบริการของหน่วยงาน)</p>			
ภารกิจ/งาน	ระบบเทคโนโลยี (ถ้ามี)		
งานทุกภารกิจ			
การสนับสนุนการบริหาร การสนับสนุนการด้านปฏิบัติการ			
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล			

หมายเหตุ : ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การนำระบบเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ โปรแกรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ Internet of Things AI Robotic Blockchain และรวมถึงการพัฒนาระบบ e-Service ด้วย