



คู่มือบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

(ทบทวนปีงบประมาณ พ.ศ.2569)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. 2569 ขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการทบทวนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานและเป็นไปตามหลักสากล โดยเน้นให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและครบถ้วน เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้อ้างอิงจากแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ และปรับให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2568 เป็นต้นไป อันเป็นหลักเกณฑ์สำคัญที่สะท้อนถึงความโปร่งใสและมาตรฐานการบริหารจัดการที่ทันสมัยและเชื่อถือได้

ดังนั้นคู่มือฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในระดับองค์กรโดยรวม ระดับฝ่ายงาน หรือระดับตลาดสาขา ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ และโครงการหลักขององค์การตลาดได้อย่างเหมาะสม การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงมีทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความพร้อมขององค์กรในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านภารกิจและธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือบริบทแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งจะนำพาให้องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ก้าวสู่การพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

ผู้จัดทำ
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	1
1.3 การอ้างอิงมาตรฐานสากลและหลักปฏิบัติ.....	2
1.4 การสอดคล้องกับ State Enterprise Assessment Model (SE-AM).....	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดหวัง.....	2
1.6 นิยามศัพท์/คำจำกัดความ.....	2

บทที่ 2 แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน.....	4
2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	8
2.3 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017.....	9
2.4 แนวทางการจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง.....	15
2.5 การจำแนกประเภทความเสี่ยง.....	17

บทที่ 3 สรุปผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	18
3.2 Flow Chart กระบวนการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	23
3.3 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013.....	24
3.4 แบบฟอร์มที่ใช้ในการควบคุมภายใน.....	27
3.5 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ.....	27

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood).....	12
ตารางที่ 2 ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk).....	13
ตารางที่ 3 ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk).....	13
ตารางที่ 4 ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ (Policy & Compliance Risk).....	13
ตารางที่ 5 ด้านการเงิน (Financial Risk).....	14
ตารางที่ 6 การพิจารณาและจัดลำดับความระดับความเสี่ยง.....	14
ตารางที่ 7 การจำแนกประเภทความเสี่ยง.....	17
ตารางที่ 8 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	20
ตารางที่ 9 สรุปการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง.....	24
ตารางที่ 10 ช่วงเวลาที่กำหนดตามมาตรฐาน (รอบปีงบประมาณ).....	27
ตารางที่ 11 แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ.....	30

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มา

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ องค์กรต่างๆ รวมถึงรัฐวิสาหกิจต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่รุนแรง เทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดด ความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สูงขึ้น ตลอดจนกฎระเบียบและมาตรฐานการกำกับดูแลที่เข้มงวดยิ่งขึ้น ความเสี่ยงเหล่านี้หากไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. 2568 ฉบับนี้ จึงถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานความเข้าใจที่ว่า การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก โดยการควบคุมภายในทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ขณะที่การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นเนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้รับการพัฒนาโดยอ้างอิงจากมาตรฐานและแนวปฏิบัติสากล ได้แก่ COSO Enterprise Risk Management Framework, COSO Internal Control Framework และ ISO 31000 Risk Management รวมทั้งหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้องของไทย เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2568 คู่มือฉบับนี้ออกแบบมาให้มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับตลาด/สาขา รวมทั้งการดำเนินตามแผนปฏิบัติการและโครงการสำคัญต่างๆ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรตลาดกระทรวงมหาดไทยมีความเป็นระบบ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน ให้สามารถนำไปใช้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์จนถึงระดับปฏิบัติการ และสอดคล้องกับระบบประเมิน SE-AM

1.2.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ให้สามารถลดโอกาสการเกิดความเสียหาย เพิ่มโอกาสในการใช้ประโยชน์จากความเสี่ยงเชิงบวก และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา

1.2.3 เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและธรรมาภิบาลขององค์กร ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้ง

ประชาชน ลูกค้า และหน่วยงานกำกับดูแล มั่นใจในการดำเนินงานและการบรรลุภารกิจขององค์กร

1.2.4 เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ให้กับบุคลากรทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างกลไกการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและโอกาสในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การอ้างอิงมาตรฐานสากลและหลักปฏิบัติ

เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้รับการพัฒนาโดยอ้างอิงจาก:

มาตรฐานและแนวปฏิบัติสากล

- COSO Enterprise Risk Management Framework – กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรแบบบูรณาการ
- COSO Internal Control Framework – กรอบการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานสากล
- ISO 31000 Risk Management - มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของระบบ ISO

หลักเกณฑ์และระเบียบของไทย

- หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- ระเบียบและข้อกำหนดของกระทรวงมหาดไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.4 การสอดคล้องกับ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

คู่มือฉบับนี้ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับ ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2568

โดยเฉพาะในส่วน Core Business Enablers หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรตลาดกระทรวงมหาดไทยสามารถพัฒนาศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.5 ประโยชน์ที่คาดหวัง

การนำคู่มือฉบับนี้ไปใช้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทยสามารถ:

- สร้างความเป็นเอกภาพ ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
- เพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานและการให้บริการ
- ลดความสูญเสีย จากเหตุการณ์เสี่ยงที่ไม่คาดคิด
- เสริมสร้างความเชื่อมั่น ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- สนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร

1.6 นิยามศัพท์/คำจำกัดความ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการใช้คู่มือนี้ จึงกำหนดคำจำกัดความของศัพท์สำคัญดังนี้:

1.8.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และจะส่งผลกระทบในทางลบหรือทางบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสามารถวัดได้จากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ(Impact) ที่จะเกิดขึ้น

1.8.2 การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ถูกออกแบบและดำเนินการโดยผู้มีหน้าที่กำกับดูแล ฝ่ายจัดการ และบุคลากรอื่นๆ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

1.8.3 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยินดีที่จะยอมรับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยพิจารณาจากความสามารถในการรับความเสี่ยงและกลยุทธ์ขององค์กร

1.8.4 เหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจเป็นผลกระทบเชิงลบ (ภัยคุกคาม) หรือเชิงบวก (โอกาส)

1.8.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

1.8.6 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการระบุ ประเมิน ตอบสนอง ติดตาม และรายงานความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และสร้างมูลค่าเพิ่ม

1.8.7 มาตรการควบคุม (Control Measures) หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติ และกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.8.8 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators – KRI) หมายถึง เครื่องมือวัดที่ใช้ในการติดตามและเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับความเสี่ยงขององค์กร

1.8.9 เหตุการณ์สูญเสีย (Loss Event) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้รับความเสียหายทางการเงิน ชื่อเสียง หรือการดำเนินงาน

1.8.10 การบริหารวิกฤต (Crisis Management) หมายถึง กระบวนการในการเตรียมความพร้อม ตอบสนอง และคืนจากเหตุการณ์วิกฤตที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร

1.8.11 ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบหรือมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่ เกษตรกร ผู้ค้า ผู้บริโภค ชุมชน หน่วยงานราชการ และสาธารณะ

บทที่ 2

แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในฐานะกลไกหลักที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนด อำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหาร ที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกระดับของหน่วยงาน และเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยมีการระบุขั้นตอนการดำเนินงาน การประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการควบคุมภายใน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1) คณะกรรมการ (Board of Directors: BOD) หมายถึง คณะกรรมการองค์การตลาด ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานขององค์การตลาดในภาพรวม รวมทั้งให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนกำหนด

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และติดตามผลการดำเนินงานผ่านรายงานของ คณะอนุกรรมการและผู้บริหาร

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- อนุมัติและให้ความเห็นชอบกฎบัตร นโยบาย GRC และนโยบายที่เกี่ยวข้อง
- กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานผ่านคณะอนุกรรมการ (RMC) และผู้บริหาร
- ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย/แผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- สร้างวัฒนธรรม “ความตระหนักด้านความเสี่ยง” (Tone at the Top) และทำให้มั่นใจว่าองค์กร

จะ
ด
ก
า
ร
ความเสี่ยงได้เหมาะสม

2) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk and Compliance : GRC Committee) หมายถึง คณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการ องค์กรตลาดแต่งตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ โดยทำหน้าที่กลั่นกรอง เสนอแนะแนวทาง และกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน GRC ให้สอดคล้อง กับหลักธรรมาภิบาล มาตรฐานสากล และเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- พิจารณาและเสนอกรอบนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance), การบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance) ต่อ คณะกรรมการองค์กรตลาดเพื่ออนุมัติ
- กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานด้าน GRC เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างมี ประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กรตลาด
- กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) เสนอให้คณะกรรมการองค์กรตลาดพิจารณา
- กำกับดูแลและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ สังคม
- ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้าน GRC ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายงานต่อ คณะกรรมการองค์กรตลาดอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยรายไตรมาส)
- เสนอแต่งตั้งคณะทำงาน/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน GRC ตามความเหมาะสม

3) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการ องค์กรตลาด เพื่อทำหน้าที่อิสระในการสอบทานและประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน การจัดทำ

รายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ตลอดจนติดตามผลการตรวจสอบภายใน และภายนอก รวมถึงรายงานต่อคณะกรรมการองค์การตลาดโดยตรง

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- พิจารณาและทบทวนรายงานทางการเงินให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และเชื่อถือได้
- กำกับดูแลให้ระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดมีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ประเมินความเป็นอิสระและประสิทธิภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายใน รวมถึงอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี และติดตามผลการดำเนินงาน
- รับทราบและพิจารณาผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) หรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำกับการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
- พิจารณาการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับ องค์การตลาด
- รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการองค์การตลาดอย่างน้อยปีละ ครั้ง และเปิดเผยในรายงานประจำปี

4) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management Committee: RMC) หมายถึง คณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการองค์การตลาด ทำหน้าที่กลั่นกรอง ติดตาม และกำกับการ ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด เสนอแนวนโยบายและรายงานผล ต่อคณะกรรมการองค์การตลาดอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- จัดทำ/เสนอแนวนโยบาย GRC และแนวทางการบูรณาการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และรายงานผลต่อคณะกรรมการองค์การตลาดอย่างน้อยรายไตรมาส
- กำหนดแนวทางด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และข้อพึงปฏิบัติของกรรมการ/ผู้บริหาร/พนักงาน
- กำหนดแนวทางและแผน BCP และ ERM ระดับองค์กร เสนอ BOD พิจารณา
- อำนวยการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (CSA, Self-Assessment)
- แต่งตั้งคณะทำงาน/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสนับสนุนตามความเหมาะสม

5) คณะทำงาน GRC (Risk Management Team: RMT) หมายถึง คณะทำงานที่แต่งตั้งโดยองค์การตลาด เพื่อเป็นกลไกปฏิบัติการ มีหน้าที่ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางที่ RMC และ GRC Committee กำหนด ได้แก่ การจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง และการจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- กำหนดแนวทาง/เครื่องมือในการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สอดคล้อง
เกณฑ์ Core Business Enablers (SE-AM)
- จัดทำแผนกิจกรรมบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมนำไปปฏิบัติ
- ประเมินการควบคุมตนเอง (CSA) และสรุปผลรายงาน
- จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายในตามที่กำหนด
- ปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด

6) ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้อำนวยการองค์การตลาด รองผู้อำนวยการ และเลขานุการ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดทิศทางและสนับสนุนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้การกำกับติดตาม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในบรรลุผลทั่วทั้งองค์กร

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- กำหนดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
- สนับสนุนและสื่อสารนโยบายไปยังทุกหน่วยงาน และทำให้มั่นใจว่าได้รับการปฏิบัติจริง
- กำกับ ติดตาม สนับสนุน และให้คำปรึกษาในการประเมินและจัดการความเสี่ยง
- ส่งเสริมวัฒนธรรมความตระหนักด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือ และระบบสำหรับการบริหารความเสี่ยง

7) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง หมายถึง หน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่เป็น “เจ้าภาพหลัก” (Risk Coordinator) ในการขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ประสานงาน จัดทำและทบทวนนโยบายความเสี่ยง จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ติดตามและรวบรวมรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงาน และนำเสนอต่อคณะทำงาน GRC และ RMC

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

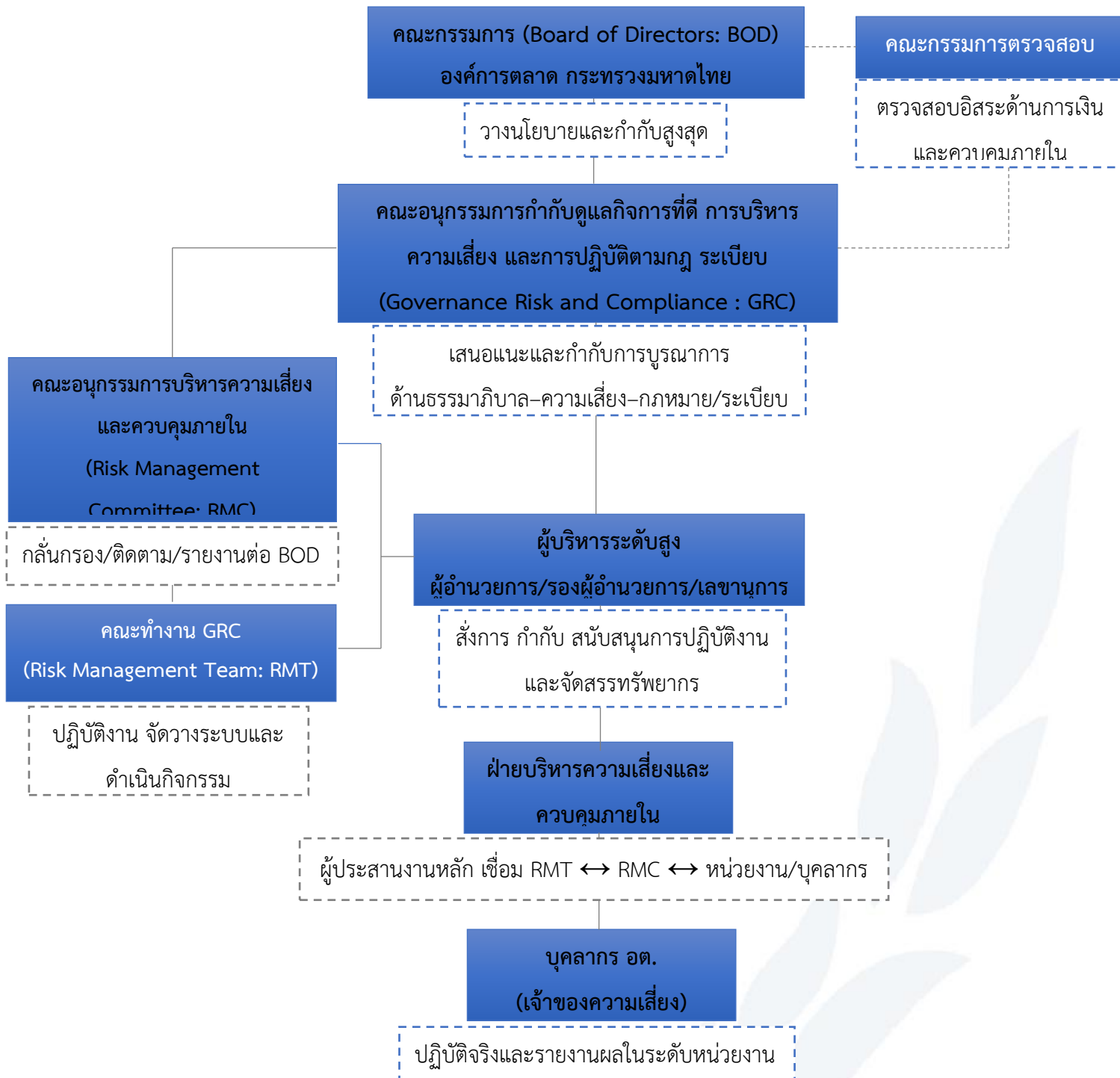
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- จัดทำและทบทวนนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการ และ Risk Appetite
- ทำหน้าที่ประสานงาน (Facilitator) ในการประชุม/กิจกรรมด้านความเสี่ยง
- ระบุ ประเมิน และติดตามความเสี่ยง ครอบคลุมทุกระดับ
- รวบรวม วิเคราะห์ และรายงานความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน เสนอต่อ RMT และ RMC

8) บุคลากร (เจ้าของความเสี่ยง) หมายถึง พนักงานองค์การตลาดทุกระดับที่รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ/งานในความดูแลของตนเอง โดยมีหน้าที่ระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงและผู้บังคับบัญชา

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- ให้ข้อมูลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการในความรับผิดชอบ
- เข้าร่วมดำเนินการในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ปฏิบัติตามแนวทางและนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



2.3 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้ทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. 2560 ทำให้ได้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management- Integrating with strategy and Performance หรือเรียกโดยย่อว่า COSO-ERM 2017 สำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยการทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับ ความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการ



20 key principles within each of the five components

 Governance & Culture	 Strategy & Objective-Setting	 Performance	 Review & Revision	 Information, Communication, & Reporting
1. Exercises Board Risk Oversight 2. Establishes Operating Structures 3. Defines Desired Culture 4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals	6. Analyzes Business Context 7. Defines Risk Appetite 8. Evaluates Alternative Strategies 9. Formulates Business Objectives	10. Identifies Risk 11. Assesses Severity of Risk 12. Prioritizes Risks 13. Implements Risk Responses 14. Develops Portfolio View	15. Assesses Substantial Change 16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management	18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance

ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

รูปภาพการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017

(1) **ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)** องค์กรต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี ตั้งใจในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจ และตระหนักในความเสี่ยง อันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ รวมทั้งการให้ความสำคัญและมี ความรับผิดชอบร่วมกัน ในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

(2) **การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & objective setting)** เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการ ดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสาน กลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุ ประเมินและการ ตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนด เป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์ เกิดประสิทธิภาพ

(3) **กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)** ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการ จัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการทำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผล ต่อการจัดการยุทธศาสตร์

(4) **การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & revision)** การทบทวนและการปรับปรุง กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือ สถานการณ์ มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจ ประกอบ จะทำให้การ ทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

(5) **ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, communication & reporting)** การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายใน และ ภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและ จากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่ม คุณค่าให้แก่องค์กร ในที่สุด

โดยปัจจุบันองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการใช้กรอบการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



รูปภาพองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) คือพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์ แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือการที่องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1) โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

2) ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการ ทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) โดยปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างองค์กร กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ COSO ERM และเกณฑ์การประเมินองค์กร สำหรับการประเมินที่ครอบคลุมทุกระดับความเสี่ยงขององค์กร จะต้องอ้างอิงข้อมูล และความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

1) ตารางที่ 1 เกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ประมาณ 1 ครั้งในรอบ 5 ปี

2	น้อย	ประมาณ 1 ครั้งใน 2-4 ปี
3	ปานกลาง	ประมาณ 1 ครั้งต่อปี
4	มาก	ทุก 2-6 เดือน (ไม่เกิน 6 ครั้ง/ปี)
5	สูงมาก	อย่างน้อยเดือนละครั้ง

ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ดังตารางต่อไปนี้

2) ตารางที่ 2-5 เกณฑ์ ผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91-100%
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81-90%
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71-80%
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61-70%
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ≤ 60%

2.1) ตารางที่ 2 ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.2) ตารางที่ 3 ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91-100%
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81-90%
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71-80%
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61-70%
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ≤ 60%

2.3) ตารางที่ 4 ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ (Policy & Compliance Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบข้อบังคับเล็กน้อย ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดเล็กน้อย ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	ฝ่าฝืนกฎหมายสำคัญ → มีการสอบสวนหรือรายงานต่อหน่วยงาน อาจถูกดำเนินคดี/เรียกร้องค่าเสียหาย
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ ส่งผลกระทบต่อองค์กร
5	สูงมาก	การฟ้องร้องคดีสำคัญ หรือกลุ่มผู้เสียหายรวมตัวฟ้องเรียกค่าเสียหายจำนวนมาก

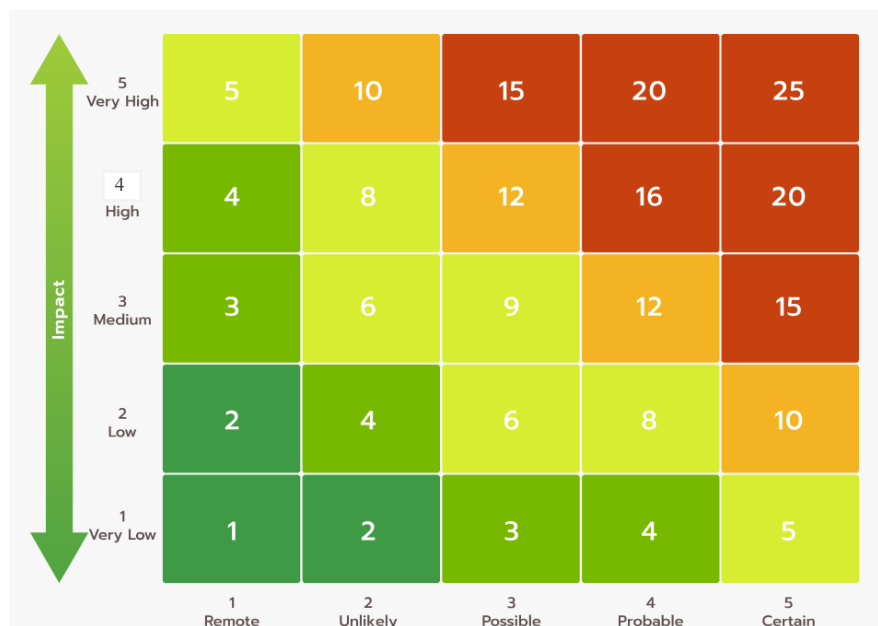
2.4) ตารางที่ 5 ด้านการเงิน (Financial Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ความเสียหาย ≤ 10,000 บาท
2	ต่ำ	10,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	50,001 – 250,000 บาท
4	สูง	250,001 – 10,000,000 บาท
5	สูงมาก	> 10,000,000 บาท

การพิจารณาและจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งมีระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 5 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของการบริหารความเสี่ยง ตามตารางข้อมูลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 การพิจารณาและจัดลำดับความระดับความเสี่ยง

คะแนนรวม (Impact x Likelihood)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	คำอธิบาย	สี
1-2	ต่ำมาก (Very Low)	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม / เผื่อระวังเฉพาะกรณี	เขียวเข้ม
3-4	ต่ำ (Low)	ระดับที่ยอมรับได้ / เผื่อระวังเป็นระยะ	เขียว
5-9	ปานกลาง (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องวางแผนควบคุม / ติดตามเป็นระบบ	เหลือง
10-14	สูง (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ กำหนดมาตรการควบคุมเชิงรุก /	ส้ม



15-25	รุนแรง (Critical)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการทันที / รายงานผู้บริหารระดับสูง	แดง
-------	-------------------	--	-----

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับ ผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 วิธี ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดความเสี่ยง (Treat) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) คือความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรงของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Communication and Information) คือการรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

8. การติดตามผลและทบทวน (Risk monitoring) คือการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผล ประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

8.1 หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

8.2 มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

8.3 มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC)

2.4 แนวทางการจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับ

- สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)
- โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)
- ต้นทุน (Cost) เทียบกับ ผลประโยชน์ (Benefit)
- Risk Appetite และ Threshold ขององค์กรตลาด
- ความเชื่อมโยงของความเสี่ยงอื่น ๆ

เพื่อให้แผนที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้จริง (Practical & Implementable) และนำไปสู่การลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามมาตรฐาน COSO และ ISO 31000 แนวทางการจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก (4T) ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take)

ความหมาย:

เป็นการยอมรับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้ โดยยังคงดำเนินงานตามปกติ

หลักการพิจารณา:

- ความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ Risk Appetite ที่ยอมรับได้
- ต้นทุนการจัดการสูงเกินกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ
- มีมาตรการเฝ้าระวัง/ติดตามใกล้ชิด (Monitoring)

ตัวอย่าง:

- ยอมรับความเสี่ยงจากความผันผวนเล็กน้อยของอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากผลกระทบต่ำและการป้องกันเต็มรูปแบบไม่คุ้มค่า

2) การหลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง (Terminate)

ความหมาย:

ยุติหรือดเว้นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยตัดสินใจ ไม่ดำเนินการ หรือลดขอบเขตงาน

หลักการพิจารณา:

- ความเสี่ยงมีผลกระทบรุนแรงเกินกว่าที่องค์กรยอมรับได้
- ไม่สามารถหาวิธีควบคุมได้เพียงพอ
- ต้นทุน/ทรัพยากรไม่คุ้มค่าต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ตัวอย่าง:

- ยกเลิกโครงการลงทุนที่มีความเสี่ยงทางกฎหมายสูง
- หยุดใช้ซอฟต์แวร์ที่ไม่ได้รับการรับรองความปลอดภัย

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer)

ความหมาย:

การโอนความเสี่ยงหรือแบ่งปันภาระความเสียหายให้กับบุคคล/องค์กรอื่น ผ่านสัญญาหรือกลไกต่าง ๆ

หลักการพิจารณา:

- ต้องมีคู่สัญญาที่สามารถรับผิดชอบ/จัดการความเสี่ยงแทนได้
- คำนึงถึง ค่าใช้จ่ายในการถ่ายโอน (เช่น ค่าเบี้ยประกัน, ค่าจ้าง)
- ไม่สามารถถ่ายโอนได้ทั้งหมด (Ultimate Responsibility ยังอยู่กับองค์กร)

ตัวอย่าง:

- การทำประกันภัย (Insurance)
- การทำสัญญาจ้างเหมาบริการ (Outsourcing)

- การทำสัญญาร่วมทุน (Joint Venture)

4) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)

ความหมาย:

การดำเนินมาตรการเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานปกติ เพื่อ ลดโอกาสเกิด หรือ ลดผลกระทบ ของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการพิจารณา:

- มีการกำหนดมาตรการป้องกัน (Preventive Control) และตรวจสอบ (Detective Control)
- คำนวณเมื่อเปรียบเทียบกับความเสียหายที่ป้องกันได้
- สามารถวัดผล/ติดตามได้ (KPI/KRI)

ตัวอย่าง:

- การติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากไฟดับ
- การพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP)
- การจัดอบรมบุคลากรด้านความปลอดภัย

2.5 การจำแนกประเภทความเสี่ยง

ตารางที่ 7 การจำแนกประเภทความเสี่ยง

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
1	ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)	สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือ ค่าเป้าหมายและเงื่อนไขตัวชี้วัด ในบันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ในบันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจาก คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
2	ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk)	สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดใน บันทึก ข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ในบันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจาก คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
3	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้าง ความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผน ยุทธศาสตร์องค์กรตลาด ที่ระบุในแต่ละปี) หรือ บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ในบันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจาก คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

4	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่องค์การตลาดกำหนด และนโยบายของ รัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงาน อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ในบันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจาก คณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
---	--	--	---

บทที่ 3

สรุปผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงกับการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อป้องกันและลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ควบคู่กับการเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กระบวนการนี้ครอบคลุมการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมถึงการออกแบบมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทั้งนี้ได้ยึดหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานสากล เช่น COSO-ERM และหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์การตลาด ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตามนี้

(1) เกณฑ์ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

(2) COSO ERM 2017

(3) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

(4) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และ

(5) COSO 2013 โดย ขั้นตอนหลักในกระบวนการ ประกอบด้วย

5.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- 5.3 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)
- 5.4 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)
- 5.5 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่
- (6) การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
 - 6.1. การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)
 - 6.2. การควบคุมภายใน (Internal Control)
- (7) การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)
 - 7.1 การจัดการความเสี่ยง
 - 7.2 การควบคุมภายใน
- (8) การทบทวน (Review and Revision)

ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร โดยปรากฏในแผนปฏิบัติการหรือโครงการต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งองค์การตลาด ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงตามเกณฑ์ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกันผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อค้นหาและประเมินประเด็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่กำหนด รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การตลาด โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา สถานะความเสี่ยงคงเหลือในปัจจุบัน ประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งมีการทำแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานทุกคน ลงคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการองค์การตลาด จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญของข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลผลิต (Output) ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามตาราง และผังงาน (Flowchart) ดังนี้

ตารางที่ 8 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
1	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	- ปัจจัยภายใน - ปัจจัยภายนอก - ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร - จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT - โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT - ความต้องการความคาดหวังของผู้มี	เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้ - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน - ความเสี่ยงด้านการเงิน - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม

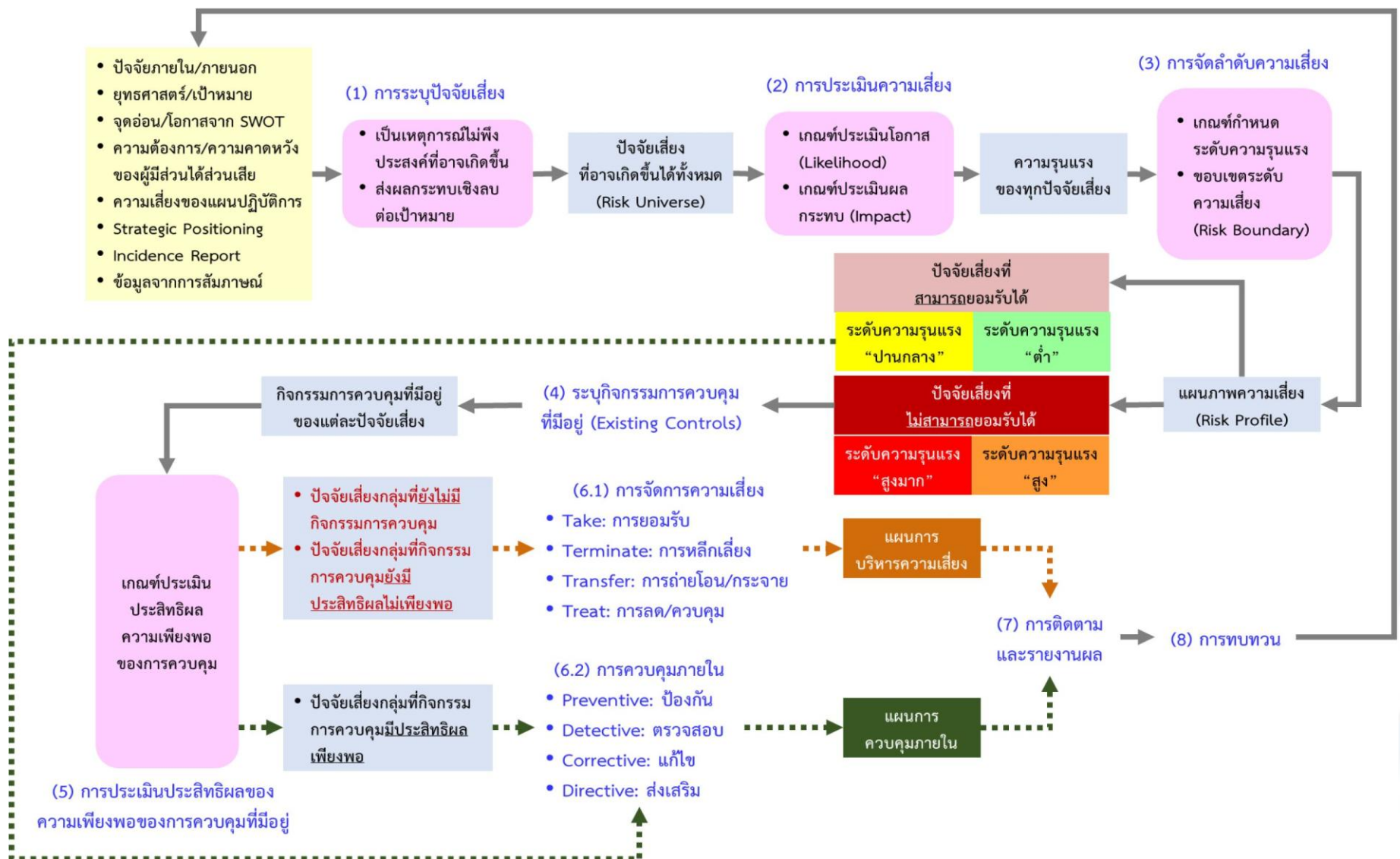
ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
		ส่วนได้ ส่วนเสีย • ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร • ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ • ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) • ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง • รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ		กฎระเบียบ
2	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	• ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	• เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงโอกาส (Likelihood) • เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงผลกระทบ (Impact)	• ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
3	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	• ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัยเสี่ยง	• เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง • ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	• แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
4	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing	• ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก”	• ความครอบคลุมของมาตรการ • ประเภทการควบคุม (ป้องกัน/	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
	Controls)	ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	ตรวจจับ/แก้ไข)	
5	การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ที่มีอยู่	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัย เสี่ยง	เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 3 กลุ่ม - กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ - กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ
6. การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)				
6.1	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิผลไม่เพียงพอ	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง - Take: การยอมรับ - Terminate: การหลีกเลี่ยง - Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย - Treat: การลด/ควบคุม	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)
6.2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง	รูปแบบการควบคุม - Preventive: ป้องกัน - Detective: ตรวจสอบ	แผนการควบคุมภายใน

ชั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
		“ปาน กลาง”	• Corrective: แก้ไข • Directive: ส่งเสริม	
7. การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)				
7.1	การจัดการความเสี่ยง	• ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	• เทียบกับ Risk Appetite / Threshold ที่องค์กรกำหนด • แนวโน้มความเสี่ยง (Risk Trend: เพิ่ม/ลด/คงที่) • ระดับสีของความเสี่ยง (Green / Yellow / Red) • สถานะแผนตอบสนองความเสี่ยง (ดำเนินการเสร็จ / ล่าช้า / ไม่ดำเนินการ)	• รายงานผลรายไตรมาส
7.2	การควบคุมภายใน	ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	• ความเพียงพอของการออกแบบควบคุม (Design Adequacy) • ความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานจริง (Operating Effectiveness) • อัตราการปฏิบัติตาม (Compliance Rate) • ข้อบกพร่องที่ตรวจพบ และความ	• รายงานผลรายไตรมาส • รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.1/ปค.4/ปค.5)

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
			รุนแรง (Deficiency Severity: Low / Moderate / High)	
8	การทบทวน (Review and Revision)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังนี้ • ความเพียงพอของกระบวนการปัจจุบัน • การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/สภาพแวดล้อม • ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่	• ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน

3.2 Flow Chart กระบวนการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ตารางที่ 9 สรุปการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

รอบการ รายงาน	รายงานที่เกี่ยวข้อง	แบบฟอร์มที่ใช้	บทบาทของแบบฟอร์ม ในรายงาน	กำหนดเวลา
รายเดือน	รายงานสถานะ ความเสี่ยงรายเดือน	- ฟอร์มที่ 1: การระบุและ ประเมินความเสี่ยง - ฟอร์มที่ 2: แผนการจัดการ ความเสี่ยง	- ฟอร์มที่ 1: ใช้รายงานความเสี่ยง ใหม่ และระดับความเสี่ยงปัจจุบัน - ฟอร์มที่ 2: รายงานความคืบหน้า ของมาตรการจัดการ	ภายในวันที่ 5 ของเดือน ถัดไป
รายไตรมาส	รายงานการประเมิน ความเสี่ยงไตรมาส	- ฟอร์มที่ 1: การประเมิน ความเสี่ยง - ฟอร์มที่ 2: แผนการจัดการ - ฟอร์มที่ 3: การติดตามผล	- ฟอร์มที่ 1: ใช้เปรียบเทียบระดับ ความเสี่ยงจากรอบก่อน - ฟอร์มที่ 2: ตรวจสอบประสิทธิผลของ มาตรการ - ฟอร์มที่ 3: ใช้ KRI วิเคราะห์ แนวโน้มและเสนอแนะแนวทาง	ภายใน 15 วันหลังสิ้น ไตรมาส
รายปี	รายงานการทบทวน ระบบประจำปี	- ฟอร์มที่ 2: แผนการจัดการ - ฟอร์มที่ 3: การติดตามผล	- ฟอร์มที่ 2: ใช้ทบทวนภาพรวม มาตรการว่าบรรลุแผนหรือไม่ - ฟอร์มที่ 3: สรุปบทเรียน และใช้ วางแผนพัฒนาปีถัดไปจากผลการ ดำเนินงาน	ภายในวันที่ 31 มกราคม ของปีถัดไป

สรุปภาพรวมการรายงานตามแบบฟอร์ม: (ตามที่องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยกำหนด)

- แบบฟอร์มที่ 1: เน้น "การบ่งชี้และประเมิน" → ใช้บ่อยที่สุดในรายงาน รายเดือน และ รายไตรมาส
- แบบฟอร์มที่ 2: เน้น "แผนจัดการและสถานะ" → ครอบคลุมทั้ง 3 รอบรายงาน
- แบบฟอร์มที่ 3: เน้น "ตัวชี้วัดและการติดตาม" → สำคัญใน รายไตรมาส และ รายปี

3.3 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยให้หน่วยงานของรัฐจัด วางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทาง ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุม ภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด

ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการ ใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น อ้างอิงตาม มา ต ร ฐ า น ส า ก ล ข อ ง The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็น ก ร อ บ แ บ น ว ท ำ ง ในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ



3-

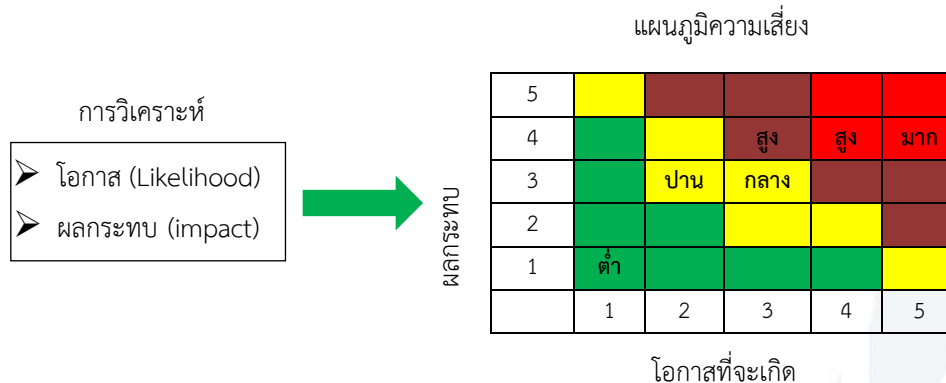
ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น

(1) **สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)** สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็น ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับ ดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้ง การดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุม ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

(2) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน ของรัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้

		ระดับความเสี่ยง				
ผลกระทบ ของความ ยง	5					สูงมาก
	4			สูง		
	3	ปาน		กลาง		
	2					
	1	ต่ำ				
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
	ระดับสูงมาก	มีค่าคะแนนมากกว่า 15 คะแนนขึ้นไป
	ระดับสูง	มีค่าคะแนนตั้งแต่ 10-15 คะแนน
	ระดับกลาง	มีค่าคะแนนตั้งแต่ 5-9 คะแนน
	ระดับต่ำ	มีค่าคะแนนน้อยกว่า 5 คะแนนลงมา



(3) **กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติตามสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

(4) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงาน

มีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(5) **กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)** กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่มีผลประเมินว่าการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

3.4 แบบฟอร์มที่ใช้ในการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในถือเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการตรวจสอบได้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตรา 78 และหลักเกณฑ์ที่กรมบัญชีกลางกำหนด หน่วยงานของรัฐจึงมีหน้าที่จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับภารกิจของตน และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและกรมบัญชีกลางเป็นประจำทุกปี

กรมบัญชีกลางได้จัดทำ แบบฟอร์ม ปค.1 – ปค.6 เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการรายงานผลการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความเป็นมาตรฐาน สะดวกต่อการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยแบบฟอร์มดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การรับรองผล (ปค.1–2) รายงานองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ปค.4–5) จนถึงผลการสอบทานของหน่วยตรวจสอบภายใน (ปค.6) หน่วยงานของรัฐควรใช้แบบฟอร์มเหล่านี้ในการจัดทำรายงานประจำปีอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และตรงตามความเป็นจริง เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีกำหนดเวลาการส่งข้อมูล พร้อมทั้งตัวอย่างแบบฟอร์มดังนี้

ตารางที่ 10 ช่วงเวลาที่กำหนดตามมาตรฐาน (รอบปีงบประมาณ)

แบบฟอร์ม	รายละเอียด	กำหนดส่ง (ตามมาตรฐานกรมบัญชีกลาง)
ปค.1	หนังสือรับรองของหน่วยงาน	ภายใน 30 พ.ย. ของปีถัดจากปีงบประมาณ
ปค.4	รายงานองค์ประกอบการควบคุมภายใน (5 ด้าน)	แนบกับ ปค.1 (ภายใน 30 ก.ย.)
ปค.5	รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน (ระดับกิจกรรม/แผนงาน)	แนบกับ ปค.1 (ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี)
ปค.6	รายงานการสอบทาน (โดยหน่วยตรวจสอบภายใน)	ภายใน 15 พ.ย. ของปีถัดจากปีงบประมาณ

3.5 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้นในปี บัณฑิต 2563 สคร. นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มา ใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการ ของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยง และ ควบคุมภายใน ที่นำมาใช้ในการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมี การบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 สำหรับเป็นกลไกในการ ผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับ องค์การได้โดยกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับ และสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงการกำหนดความ เพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะ เป็น เครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่ รัฐวิสาหกิจได้

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจและ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่ง ของการพิจารณา ผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยง แล้วมุ่งเน้นเพื่อให้เกิด การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบ การควบคุมภายในของ รัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความ มั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการ ดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตาม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

หัวข้อในหลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะอ้างอิงตาม องค์ประกอบของ COSO ERM 2017 ดังนี้

- หัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)
- หัวข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

โดยในแต่ละหัวข้อจะประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15) มีประเด็นย่อยได้แก่

- 1.1. บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
- 1.2. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)
- 1.3. บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4%)
- 1.4. ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)
- 1.5. แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

หัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนัก ร้อยละ 15) มีประเด็นย่อยได้แก่

- 2.1. การวิเคราะห์ธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 0) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2.2. การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.3. การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2.4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10)

หัวข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

มีประเด็น ย่อยได้แก่

- 3.1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.2. การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.3. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.4. การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3)
- 3.5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.6. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (น้ำหนักร้อยละ 12)

หัวข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15) มีประเด็นย่อยได้แก่

- 4.1. การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)
- 4.2. การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 4.3. การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 0) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20) มีประเด็นย่อยได้แก่

- 5.1. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.2. การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.3. ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10%)

สำหรับวิธีประเมินคะแนนในหัวข้อกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการทั้ง 8 หัวข้อ สคร. ได้กำหนดแนวทางการประเมิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 11 แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ระบบ/หลักการ	นโยบาย/ระบบ/หลักการทำได้อย่างมีคุณภาพ	การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับหัวข้ออื่นที่ เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดง แนวทาง

วิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอน การดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการ ดำเนินการในเรื่องนั้น มีการ ดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/ อธิบายผ่าน 5W1H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน

การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ ทั่วถึงทั้ง องค์กร โดยสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการ นั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดง ให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

ในการประเมินจะมีการนำบริบทของรัฐวิสาหกิจมาร่วมในการพิจารณา เช่น พิจารณาตาม นโยบาย/ ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้อง เป็นต้น

บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564). แนวทางการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. USA: COSO.

กระทรวงมหาดไทย. (2566). แผนยุทธศาสตร์องค์การตลาด พ.ศ. 2566–2570 (ทบทวนปี 2569). กรุงเทพฯ: องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. (2563). แนวทางการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). คู่มือการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.



คู่มือบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

(ทบทวนปีงบประมาณ พ.ศ.2569)