

คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ปี ๒๕๖๖

คำนำ

“การบริหารความเสี่ยง” เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญและเป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งถูกนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน และจึงพิจารณาหาแนวทางป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงนั้น การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานโดยรวม ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุจุดหมายตามเป้าประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศเล็งเห็นประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้รับทราบนโยบาย กระบวนการบริหารความเสี่ยง และเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และนำไปสู่การบรรลุผลตามแผน

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ นี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ให้สำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
มีนาคม ๒๕๖๖

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ ๑ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแนวทางคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๓ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๒
๑.๔ คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	๒
๑.๕ ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)	๔

บทที่ ๒ กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖

๕

บทที่ ๓ กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓.๑ หลักการบริหารความเสี่ยงตามหลักแนวทางของ COSO	๑๐
๓.๒ กรอบการบริหารความเสี่ยง	๑๓
๓.๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๑๓
๓.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๔
๓.๕ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๑๕
๓.๖ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	๑๕
๓.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑๕
๓.๘ ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ	๑๖
๓.๙ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)	๑๗

ภาคผนวก

ตารางแสดงการระบุและประเมินความเสี่ยง	๓๐
ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่	๓๑
ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๓๒
แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)	๓๓
ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๔
แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง	๓๕
แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๓๖

บทที่ ๑

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย จากการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน และเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถ ยอมรับได้และควบคุมได้ อีกทั้งยังเป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย

โดยที่กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้ให้การสนับสนุนเงินกองทุนฯ ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเป็นการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ในแต่ละปีเป็นจำนวนเงินกว่าพันล้านบาท ซึ่งใน การดำเนินงานมีความจำเป็นต้องนำหลักการนโยบายความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินงาน เกิดการสัมฤทธิ์ผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ โดยได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ ของกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับกรมบัญชีกลางได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งใน องค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) ของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำปี ๒๕๖๖ ซึ่งเกณฑ์ประเมินด้านที่ ๔ ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ กำหนดให้กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ต้องมี การทบทวนการบริหารความเสี่ยง ในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและพิจารณาหาแนวทาง การป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จึงได้จัดทำแผนงานการบริหาร ความเสี่ยงการดำเนินงานของกองทุนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแนวทางคู่มือการบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารเจ้าหน้าที่และพนักงานภายในสำนักงานกองทุนฯ มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุมและจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สำนักกองทุนฯ สามารถดำเนินการ ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลักและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ กองทุนฯ และแผนปฏิบัติการของกองทุนฯ ในทุก ๆ ด้าน

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๑.๓ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- ๑) เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามผล
- ๒) ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม
- ๓) ช่วยให้การบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ๔) ทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้ ทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน
- ๕) เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

๑.๔ คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะส่งผลให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก ดังนี้

- ๑) ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ภาวะเปรียบเทียบ ข้อบังคับภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น
- ๒) ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความไม่แน่นอนของการเกิดขึ้นของโรคอุบัติใหม่ที่มีความร้ายแรง เช่น ไวรัส COVID-19 เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- ๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
- ๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ
- ๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลางและความเสี่ยงต่ำ

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๑) การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๒) การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานว่าแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละด้านมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการนำไปสู่การปฏิบัติจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงและผลที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความคุ้มค่า เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กรตลอดจนการกำหนดแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กิจกรรมการควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติงานที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมมั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้ ซึ่งประเภทของการควบคุม แบ่งได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ได้หาวิธีแก้ไขในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๔) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมเชิงบวกที่กำหนดขึ้นเพื่อกระตุ้นวิธีปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยไม่เกิดข้อผิดพลาด เช่น การให้รางวัลผู้มีผลงานดี เป็นต้น

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาล หรือเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในเชิงลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายตามมา

๑.๕ ประเภทของความเสียหาย (Type of Risk) แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์

- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

- เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เป็นต้น

- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

บทที่ ๒

กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖

ในการประเมินผลของกรมบัญชีกลางจะพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๗) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๔๕) พิจารณาจากการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายในและปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กรสามารถประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ได้ครบทุกปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรงและปัจจัยเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความรุนแรงที่กำหนด แผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีโดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในของทุกปัจจัยเสี่ยง

๔. กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายในครบทุกกระบวนการที่สำคัญ

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนและความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๖. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมภายในหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดให้มีระบบ ข้อร้องเรียน ช่องทาง การรับข้อร้องเรียน ^๑ และการจัดทำ รายงานสรุปเกี่ยวกับ ข้อร้องเรียนภายใน องค์กรนำเสนอ ผู้บริหารขององค์กร	๗	มีการระบุ ช่องทางรับ ข้อร้องเรียน และมีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุ ช่องทางรับข้อ ร้องเรียน และเสนอ แนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการ จัดทำรายงาน สรุปนำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุ ช่องทางรับข้อ ร้องเรียนและ มีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอเป็น รายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายเดือน

หมายเหตุ :

- ^๑ ช่องทางการรับข้อร้องเรียน เช่น ๑. ร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรง (Website/จดหมาย) ๒. ศูนย์รับข้อร้องเรียน (Call center / e-mail / web board)
๓. ตู้แสดงความคิดเห็น ๔. หัวหน้าหน่วยงาน (ต้นสังกัด) และ ๕. หน่วยงานภายนอก

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ^๑	๘	ไม่มี การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	ทุนหมุนเวียน อยู่ระหว่าง จัดทำ/ทบทวน คู่มือการ บริหารความ เสี่ยง	คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงของ ทุนหมุนเวียน แล้วเสร็จ โดยมี องค์ประกอบที่ดี ของคู่มือครบถ้วน ^๑	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และคู่มือการ บริหาร ความเสี่ยงผ่านความ เห็นชอบจากคณะ กรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียน	ครบถ้วนตาม ระดับ ๔ และ เผยแพร่คู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง ให้กับผู้บริหารและ พนักงาน ในองค์กร

หมายเหตุ :

^๑ องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
ในกรณีที่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงแล้ว หรือมีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง ให้มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงทุกปี

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๒) การระบุความเสี่ยง ระดับองค์กร ^๑	๔๕	มีการระบุ ปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร โดยมีเกณฑ์การ พิจารณาระบบ การควบคุม ภายในที่ เพียงพอควบคุม ไปกับการระบุ ความเสี่ยง ระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กรมี ความเชื่อมโยง กับเป้าหมาย ประจำปีของ ทุนหมุนเวียน และสามารถ แสดงถึงความ เชื่อมโยง ระหว่างปัจจัย เสี่ยงที่เหลืออยู่ ในปีก่อนหน้า กับปีที่ประเมิน ได้ชัดเจน	ปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร มีการประเมิน ระดับความ รุนแรงทั้ง โอกาสและ ผลกระทบ ครบทุก ความ เสี่ยงระดับ องค์กร	ผ่านเกณฑ์วัด ระดับ ๒ และ การประเมินทั้ง โอกาสและ ผลกระทบโดยใช้ ฐานข้อมูลของ ทุนหมุนเวียนใน การพิจารณา รวมถึงมีการ จัดทำแผนภาพ ความเสี่ยงระดับ องค์กร (Risk Profile) ^๒	มีการกำหนด แผนการบริหาร ความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยงระดับ องค์กร	ผ่านเกณฑ์วัด ระดับ ๔ และ แผนการบริหาร ความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยงระดับ องค์กรโดยมีการ วิเคราะห์ Cost- Benefit ในแต่ละ ทางเลือกและผ่าน ความเห็นชอบจาก คณะ กรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียน

หมายเหตุ :

^๑ การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐหรือความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ (COSO Enterprise Risk Management : COSO ERM) ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk และ Compliance Risk (S - O - F - C) และในกรณีที่ทุนหมุนเวียน ไม่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ให้อธิบายสาเหตุ/รายละเอียดประกอบการรายงานผลการดำเนินงานด้วย ทั้งนี้ หากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรไม่สะท้อนตัวชี้วัดที่สำคัญหรือยุทธศาสตร์ที่สำคัญของทุนหมุนเวียนจะถูกปรับลดคะแนน ๐.๕๐๐๐ คะแนน

^๒ Risk Profile (แผนภูมิความเสี่ยง) หมายถึง แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิภพของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงองค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๔. กิจกรรมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) พิจารณาจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายในครบทุกกระบวนการที่สำคัญ ^๑	๑๐	ไม่มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายใน	มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายใน แต่ไม่ครบทุกกระบวนการที่สำคัญ	มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายใน ครบทุกกระบวนการที่สำคัญ	มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายใน ครบทุกกระบวนการที่สำคัญ แต่ไม่ครบทุกกระบวนการย่อย	มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายใน ครบทุกกระบวนการที่สำคัญ และมีการทบทวนกิจกรรมควบคุมที่สอดคล้องตาม Workflow ขององค์กร

^๑ กิจกรรมควบคุมภายในแสดงโดยแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน กระบวนการทำงาน (Workflow) คู่มือการปฏิบัติการ และเชื่อมโยงกับระบบงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติการที่สำคัญที่ได้ทำการวิเคราะห์ตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบกระทรวงการคลัง

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๒๕	ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้	สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของแผน	ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วนตามระดับ ๓ และความเสี่ยงระดับองค์กรลดลงได้มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของเป้าหมายรวมตามแผนความเสี่ยง	ครบถ้วนตามระดับ ๓ และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงสามารถลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๖. การติดตามผลและการประเมินผล

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ^๑	๒	ไม่มีการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน	-	มีการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานแต่ไม่ครบถ้วนตามภารกิจ ^๒ ของทุนหมุนเวียน	-	มีการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานครบถ้วนตามภารกิจ ^๒ ของทุนหมุนเวียน
(๒) การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ^๑	๒	ไม่ส่งผลการประเมิน/ส่งผลการประเมินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา	-	-	-	ทันตามกำหนดเวลา (ภายใน ๙๐ วันนับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี)
(๓) การสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน	๑	ไม่มีการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน	-	มีการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน	-	มีการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในและมีแนวทางในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน

หมายเหตุ :

^๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

^๒ ภารกิจของทุนหมุนเวียน หมายถึง ภารกิจตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ/วัตถุประสงค์

บทที่ ๓

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓.๑ หลักการบริหารความเสี่ยงตามหลักแนวทางของ COSO

Enterprise Risk Management-Integrated Framework ซึ่งจัดทำโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำไปใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง โดยมีหลักการสำคัญคือการใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งพัฒนามาจากกรอบการควบคุมภายใน โดยเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงตามความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารงาน ในปัจจุบัน ในการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๑



รูปที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นองค์ประกอบที่จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขต การดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติราชการ

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรม โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่

(๑) กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

(๒) นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุมาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

(๓) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อเกิดความเสี่ยงนั้น ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด

(๔) จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

๕) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ การยอมรับ (Acceptance) การลด (Reduction) การหลีกเลี่ยง/การยกเลิก (Avoidance/Termination) และการโอนความเสี่ยง (Transfer) บางครั้งใช้คำว่า Risk Sharing การโอนเป็นการกระจายความเสี่ยงอย่างหนึ่ง ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงหรือการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ การควบคุมแบ่งออกเป็น การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมแบบค้นหา (Detective Control) การควบคุมแบบแก้ไข (Directive Control) และการควบคุมแบบส่งเสริม (Corrective Control)

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งาน มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานในด้านอื่นๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสารประกอบด้วยการสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารสองทางเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการสื่อสาร เป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามและความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิผลอาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิผลน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓.๒ กรอบการบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้นำกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงโดยการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

๑) วัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง แต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับกรม สำนัก และกลุ่มงานร่วมเป็นคณะทำงาน

๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ค้นหาและระบุความเสี่ยง การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานตามแผนดังกล่าว

๔) ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร

๓.๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๑) องค์ประกอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนฯ

- | | |
|---|-------------------------|
| (๑) รองอธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
ที่กำกับดูแลสำนักยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ | ประธานกรรมการ |
| (๒) ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ | รองประธานกรรมการ |
| (๓) หัวหน้ากลุ่มงานคลัง | คณะกรรมการ |
| (๔) หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ | คณะกรรมการ |
| (๕) หัวหน้ากลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุนฯ | คณะกรรมการ |
| (๖) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะกรรมการ |
| (๗) เจ้าหน้าที่กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุนฯ | คณะกรรมการ และเลขานุการ |

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๒) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงดังนี้

(๑) จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๒) พิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะนำมาทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

(๓) พิจารณาแผนการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(๔) กำหนดแนวทางการติดตามผล และวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องในการนำไปปฏิบัติ

(๕) รายงานความคืบหน้าและสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการบริหารกองทุนฯและผู้บริหารกองทุนฯ ทราบเป็นรายไตรมาส หรือตามความเหมาะสม

(๖) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ มอบหมาย

๓.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ นโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

๑) ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management)

๒) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงาน

๓) ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นรายไตรมาส

๔) ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ตีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

๕) ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึง ความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓.๕ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๒) เพื่อให้กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงานประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๓) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
- ๔) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
- ๕) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจโลก เทคโนโลยี นวัตกรรม และพฤติกรรมในการบริโภคสินค้า/บริการที่เปลี่ยนแปลงและเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินในวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)

๓.๖ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

- ๑) ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้
- ๒) จัดให้มีระบบการบริหารที่ดี มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

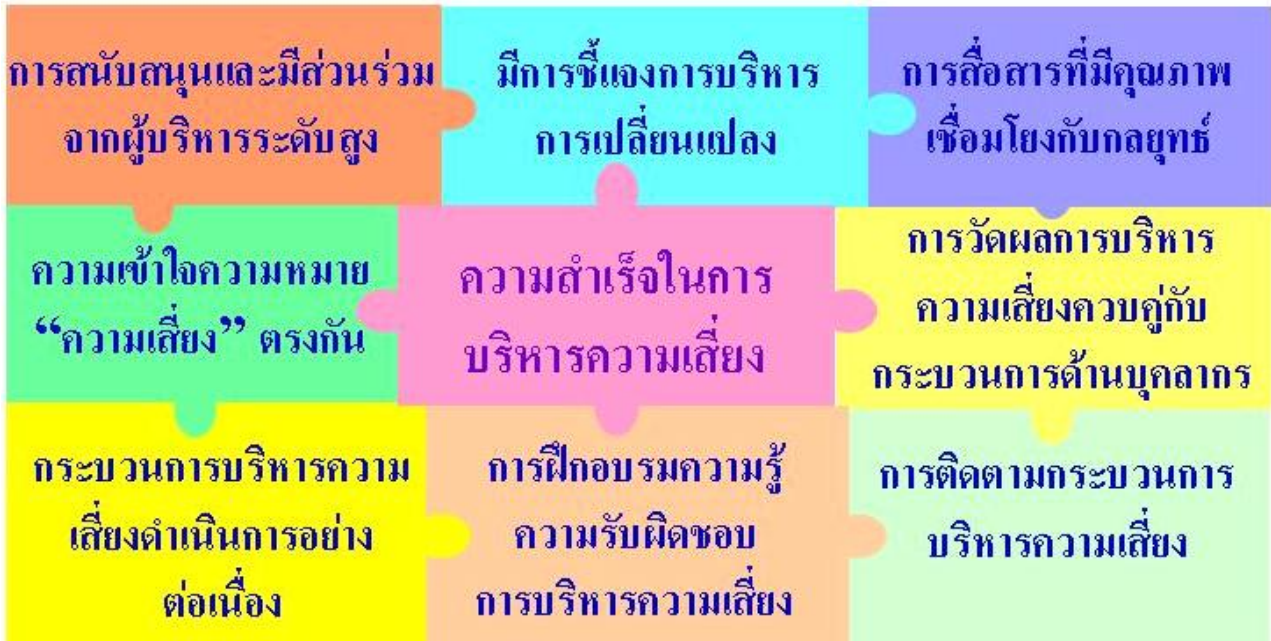
๓.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑) เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม การวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
- ๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศที่สำคัญ ทำให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้อย่างครบถ้วน
- ๓) ช่วยให้การพัฒนากองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะการบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓.๘ ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๒



รูปที่ ๒ ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

๑) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุน ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญและคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒) ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงที่ตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่ตรงกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

๔) การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับ และต้องให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และผลที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๕) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญ เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดผลความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗) การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง กรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในการจัดการความเสี่ยง

๘) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- (๑) การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- (๒) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- (๓) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- (๔) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๓.๙ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหาร และการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๓



รูปที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานภายในองค์กร ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง ผลลัพธ์ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๒ ระดับ คือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานใน ภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี และแผนการปฏิบัติราชการประจำปี

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่ เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนด วัตถุประสงค์จะช่วยให้ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละ ระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้

วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) คือ หลักหรือแนวคิดในการตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือ KPI ที่ดี และเป็นหลักที่ใช้สำหรับการตั้งเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงใช้ในการตั้งเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ประกอบด้วย ๕ ตัวอักษร คือ Specific (S), Measurable (M), Achievable (A), Realistic (R), Timely (T) แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๔



รูปที่ ๔ แนวคิด SMART กับ ๕ หลักการสำคัญในการตั้งเป้าหมายที่ดี

๒) การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต โดยปัจจัยดังกล่าวจะมีผลเสียหายกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและเสียหายไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กรและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านกลยุทธ์ โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O : Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการปฏิบัติงานและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องมาจากกระบวนการภายในขององค์กร เช่น การขาดการควบคุมที่ดีทำให้ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน และขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเงิน หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สถานะกองทุนฯ ขาดสภาพคล่อง เนื่องจากมีสัดส่วนรายได้น้อยกว่ารายจ่ายมาก เป็นต้น

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (C : Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของกฎหมายรวมถึงข้อบังคับภายในองค์กรด้วย โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา

โดยในกระบวนการนี้ได้กำหนดตารางการระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน โดยตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงเป็นดังนี้

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยง

แผนปฏิบัติการด้าน	วัตถุประสงค์	กิจกรรมหลัก	ปัจจัยเสี่ยง / ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
การเสริมการขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ	เพื่อผลักดันสินค้าและบริการทางการค้าให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การบริหารเงินกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	เงินกองทุนฯ ไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	ความไม่แน่นอนในการได้รับจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อมาสมทบเงินกองทุนฯ ในแต่ละปี	ด้านการเงิน (Financial Risk : F)

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) เพื่อหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่องค์กรจะต้องจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒ รายการคือ

(๑) ระดับของโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่มีความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหายกำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕

(๒) ความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหายจำนวนผู้ได้รับความเสียหาย ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน หรือผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕

การกำหนดนิยามของแต่ละระดับคะแนน ควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละเวลา องค์กรจึงมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี โดยตัวอย่างที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง เป็นดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

ประเด็น / องค์กรประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ความถี่ในการเกิด ข้อผิดพลาดการปฏิบัติงาน (เฉลี่ยต่อปี ต่อครั้ง)	L1	๕ ปี/ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑-๖ เดือน/ครั้ง ไม่ เกิน ๕ ครั้ง/ปี	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L2	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน

ผลกระทบ (I)

ประเด็น / องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
มูลค่าความเสียหาย	11	< ๑ หมื่นบาท	๑-๕ หมื่นบาท	๕ หมื่น - ๒.๕ แสนบาท	๒.๕ แสน - ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	12	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อผลการสำรวจความพึงพอใจ	13	พึงพอใจ > ๘๐ %	พึงพอใจ > ๖๐ - ๘๐ %	พึงพอใจ > ๔๐ - ๖๐ %	พึงพอใจ > ๒๐ - ๔๐ %	พึงพอใจ < ๒๐ %
จำนวนผู้ที่ได้รับความเสียหายหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ	14	ผลกระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	ผลกระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	ผลกระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	ผลกระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	ผลกระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมากมาย
จำนวนผู้ร้องเรียนต่อเดือน	15	น้อยกว่า ๑ รายต่อเดือน	๑-๒ รายต่อเดือน	๓-๕ รายต่อเดือน	๕-๖ รายต่อเดือน	๗ รายขึ้นไปต่อเดือน
ความล่าช้าในการดำเนินงานตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด	16	๑ - ๕ วัน	๖ - ๑๐ วัน	๑๑ - ๑๕ วัน	๑๖ - ๒๐ วัน	มากกว่า ๒๐ วัน
ผลกระทบต่อระดับของวัตถุประสงค์ / เป้าหมายของกองทุนฯ	17	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

$$\text{ระดับของความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดความเสียหาย (L)} \times \text{ผลกระทบ (I)}$$

แผนผังการจัดระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)			โอกาส/ความเป็นไปได้ (Likelihood)				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ผลกระทบ/ ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก/วิกฤต	(5)	M 1x5=5	H 2x5=10	H 3x5=15	E 4x5=20	E 5x5=25
	สูง	(4)	M 1x4=4	M 2x4=8	H 3x4=12	H 4x4=16	E 5x4=20
	ปานกลาง	(3)	L 1x3=3	M 2x3=6	M 3x3=9	H 4x3=12	H 5x3=15
	ต่ำ/น้อย	(2)	L 1x2=2	M 2x2=4	M 3x2=6	M 4x2=8	H 5x2=10
	ต่ำมาก/ น้อยมาก	(1)	L 1x1=2	L 2x1=2	L 3x1=3	M 4x1=4	M 5x1=5

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

Risk Appetite \leq 9

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

คำอธิบายการการจัดระดับความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

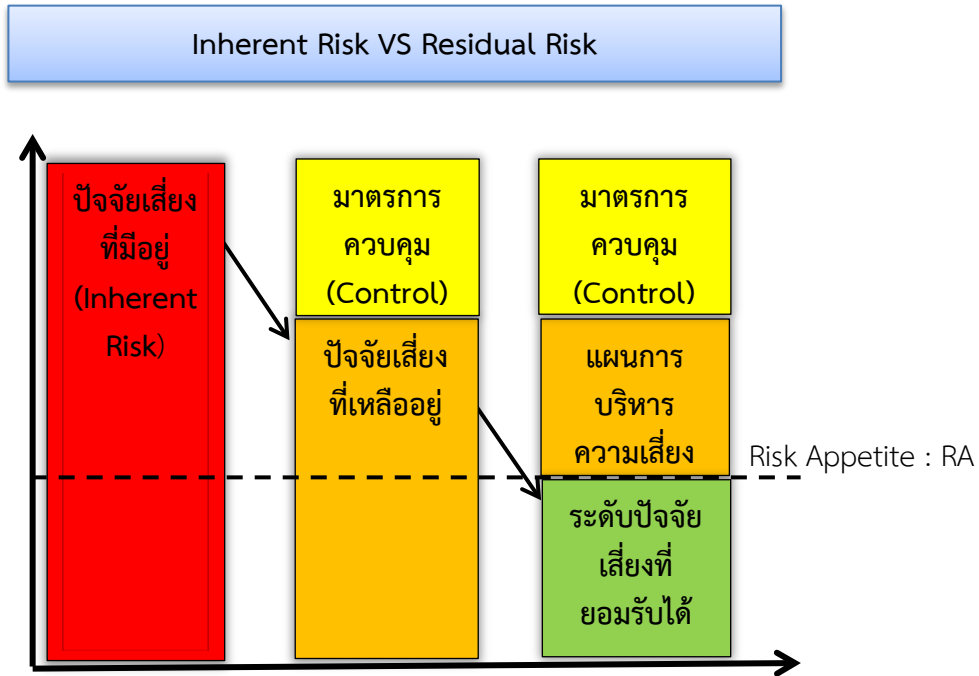
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ระดับความเสี่ยง สูงมาก (Extreme : E)	๒๐-๒๕		ระดับคะแนนที่ ๒๐-๒๕ เป็นระดับที่องค์กรต้องติดตามอย่างใกล้ชิด โดยมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันทีมีแผนลดความเสี่ยงพร้อมผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยติดตามเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส และหากความเสี่ยงไม่ลดลงจะทำการประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยง สูง (High : H)	๑๐-๑๙		ระดับคะแนนที่ ๑๐-๑๙ เป็นระดับคะแนนที่องค์กรต้องเฝ้าระวัง และจัดทำแผนลดความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและให้ความสำคัญเทียบเท่าความเสี่ยงสูง
ระดับความเสี่ยง ปานกลาง (Medium : M)	๕-๙		ระดับคะแนนที่ ๕-๙ เป็นระดับคะแนนที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
ระดับความเสี่ยง ต่ำ (Low : L)	๑-๓		ระดับคะแนนที่ ๑-๓ เป็นระดับที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงที่องค์กรไม่จำเป็นต้องมีมาตรการเพิ่มเติม ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบใหม่เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมในระดับหนึ่ง

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินความรุนแรงจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้กำหนดความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

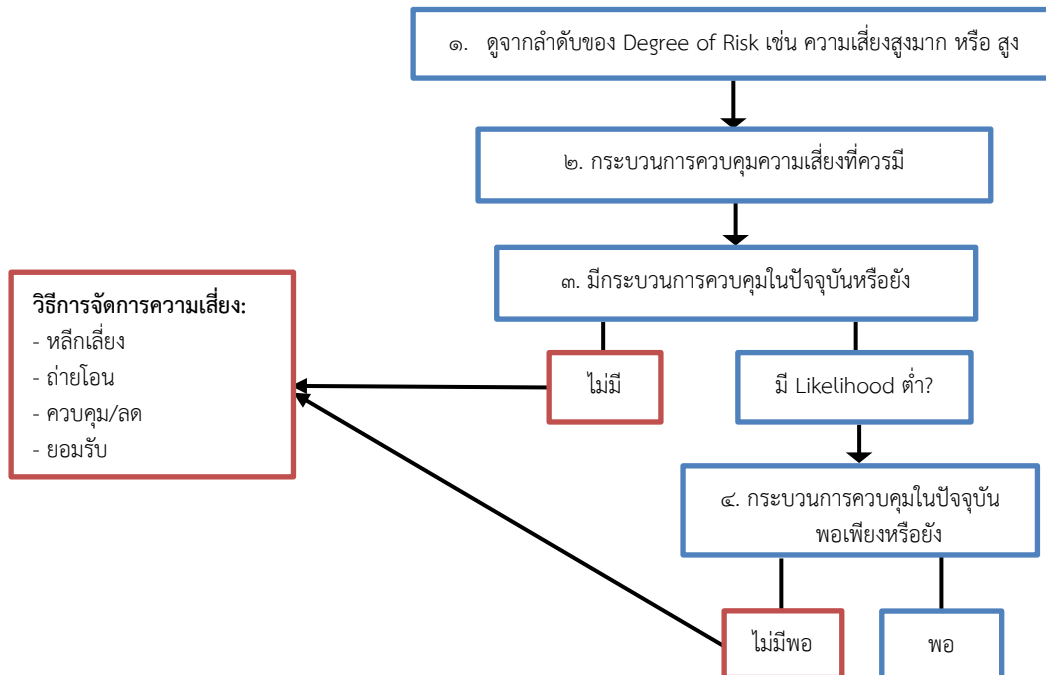
๑) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ



การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost – Benefit) กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้นำแนวคิด Cost – Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ ได้กำหนด ประเด็น และองค์ประกอบ ที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรม ตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. เกณฑ์การประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นๆ ได้แก่ มูลค่ารวมกับคุณค่าของโครงการ **Benefit : B**

- B๑ = การตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง
- B๒ = การส่งผลให้องค์กรมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
- B๓ = การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- B๔ = การพัฒนาองค์กร
- B๕ = การลดต้นทุน

๒. เกณฑ์การประเมินต้นทุน (มูลค่า) **Cost : C**

- C๑ = เวลา
- C๒ = งบประมาณ
- C๓ = วัสดุอุปกรณ์
- C๔ = แรงงาน/กำลังคน
- C๕ = กระบวนการ/ขั้นตอน

เกณฑ์การวิเคราะห์และประเมินความคุ้มค่าของต้นทุน/ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ในแต่ละทางเลือก (โครงการ/กิจกรรม) ตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
เกณฑ์การวิเคราะห์ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (Benefit : B)	
B๑ – ตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :	
● ๑ ปัจจัยเสี่ยง	๑
● ๒ ปัจจัยเสี่ยง	๒
● ๓ ปัจจัยเสี่ยง ขึ้นไป	๓
B๒ – ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถลดเวลา ในการดำเนินงานได้ :	
● ไม่มั่นใจ	๑
● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้บ้าง/ลดความผิดพลาดได้บ้าง/ลดความยุ่งยากได้บ้าง	๒
● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้มาก/ลดความผิดพลาดได้มาก/ลดความยุ่งยากได้มาก	๓
B๓ – เจ้าหน้าที่ :	
● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่	๑
● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น	๒
● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่	๓
B๔ – การพัฒนาองค์กร : ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
● เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	๑
● เป็นการป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการระบบรายงาน	๒
● เป็นการวางระบบ และพัฒนาองค์กรในอนาคต/เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกองทุนฯ	๓

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

B๕ - การลดต้นทุน/ป้องกัน/ลดความเสี่ยงในอนาคต : ต้นทุน ประกอบด้วย เวลา งบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ แรงงาน/ กำลังคน และกระบวนการ/ขั้นตอน <ul style="list-style-type: none"> ● หากได้ดำเนินโครงการแล้ว จะทำให้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ชั่วคราว ● หากได้ดำเนินโครงการแล้ว จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ● หากได้ดำเนินโครงการ จะสามารถลดปัญหาและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ 	๑ ๒ ๓
เกณฑ์การวิเคราะห์ “ต้นทุน” (Cost : C) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	
C๑ - เวลา : การใช้เวลาในการดำเนินการโดยเฉลี่ย <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่เกิน ๒ วัน ต่อ เดือน ● ระหว่าง ๓ - ๙ วัน ต่อ เดือน ● เกิน ๑๐ วัน ต่อ เดือน 	๑ ๒ ๓
C๒ - งบประมาณ : การใช้งบประมาณของกองทุนฯ <ul style="list-style-type: none"> ● ใช้งบประมาณต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท หรือไม่ใช้งบประมาณกองทุนฯ หรือ ใช้งบประมาณจากแหล่งอื่น ● ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท ● เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท 	๑ ๒ ๓
ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
C๓ - การเอื้ออำนวย/วางพื้นฐาน/สร้างโอกาสในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสม : <ul style="list-style-type: none"> ● โครงการฯ ช่วยเอื้ออำนวยฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้มาก ● โครงการฯ ช่วยเอื้ออำนวยฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้บ้าง ● โครงการฯ ไม่สามารถเอื้ออำนวยฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้เลย 	๑ ๒ ๓
C๔ - แรงงาน/กำลังคน : มีการบูรณาการการดำเนินโครงการฯ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> ● ๓ งาน ขึ้นไป ● ๒ งาน ● อย่างน้อย ๑ งาน 	๑ ๒ ๓
C๕ - กระบวนการ/ขั้นตอน : วิธีการดำเนินการตามโครงการฯ <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มาก และไม่ยุ่งยาก ● มากและไม่ยุ่งยาก หรือไม่มากแต่ยุ่งยาก ● มากและค่อนข้างยาก 	๑ ๒ ๓

การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรม ให้นำคะแนนรวม ของ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (B) มาเป็นตัวตั้ง แล้วนำคะแนนรวม ของ “ต้นทุน” (C) มาหาร เพื่อหาอัตราส่วนความคุ้มค่าของโครงการฯ

$$\text{ความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรม} = \frac{\text{คะแนนรวมของ“คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (B)}}{\text{คะแนนรวมของ “ต้นทุน” (C)}}$$

- หากมีค่าคะแนน น้อยกว่า ๐ - ๐.๘๙ แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า น้อย ไม่ควรดำเนินโครงการ
- หากมีค่าคะแนน เท่ากับ ๑.๐๐ - ๑.๕๐ แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า ปานกลาง สามารถนำไปดำเนินการได้
- หากมีค่าคะแนน มากกว่า ๑.๕๐ ขึ้นไป แสดงว่า โครงการ/กิจกรรม มีความคุ้มค่า ค่อนข้างมาก ควรดำเนินโครงการอย่างยิ่ง

๓. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๔. สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๔) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

คือ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการตัดสินใจในการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร ตามแนวทางของ COSO กำหนดให้มีกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ๔ ลักษณะคือ



(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงเพิ่มเติม อาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใดๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุมได้ หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มต่อการดำเนินการ

(๒) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดความเสียหายขึ้น หรือลดขนาดของผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ เช่น การกำหนดให้มีการ Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

(๓) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) กรณีไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ หรือการยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ เช่น ยกเลิกการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ อาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยง ที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัย ต่างๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัย หรือในกรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ก็อาจจัดจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานทำความสะอาด เป็นต้น

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจต่อการบรรลุตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยแผนการบริหารความเสี่ยงมีลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ คือ มาตรการกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดการระยะเวลาการดำเนินการของกิจกรรม และผู้รับผิดชอบ

เมื่อดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งนี้ องค์กรควรมีการดำเนินงานทั้งด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกันคือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการควบคุมภายในเป็นกระบวนการและมาตรการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้วความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการควบคุมภายใน ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการควบคุมภายใน ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๕) การติดตาม ประเมินผล และรายงาน

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศทราบเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม และเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผน หากพบปัญหา จะต้องมีการปรับแผน/มาตรการเพิ่มเติม เพื่อจัดการกับความเสี่ยงต่อไป ความถี่ในการติดตามประเมินผลควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลที่ชัดเจน เช่น รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น โดยการสร้างวิธีรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจนรวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอต่อผู้บริหาร

ในการติดตามประเมินผล องค์กรสามารถใช้รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ผลและพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ซึ่งการรายงานและการประเมินผลนั้น ควรมีการรายงานที่สำคัญ ๒ ส่วนคือ

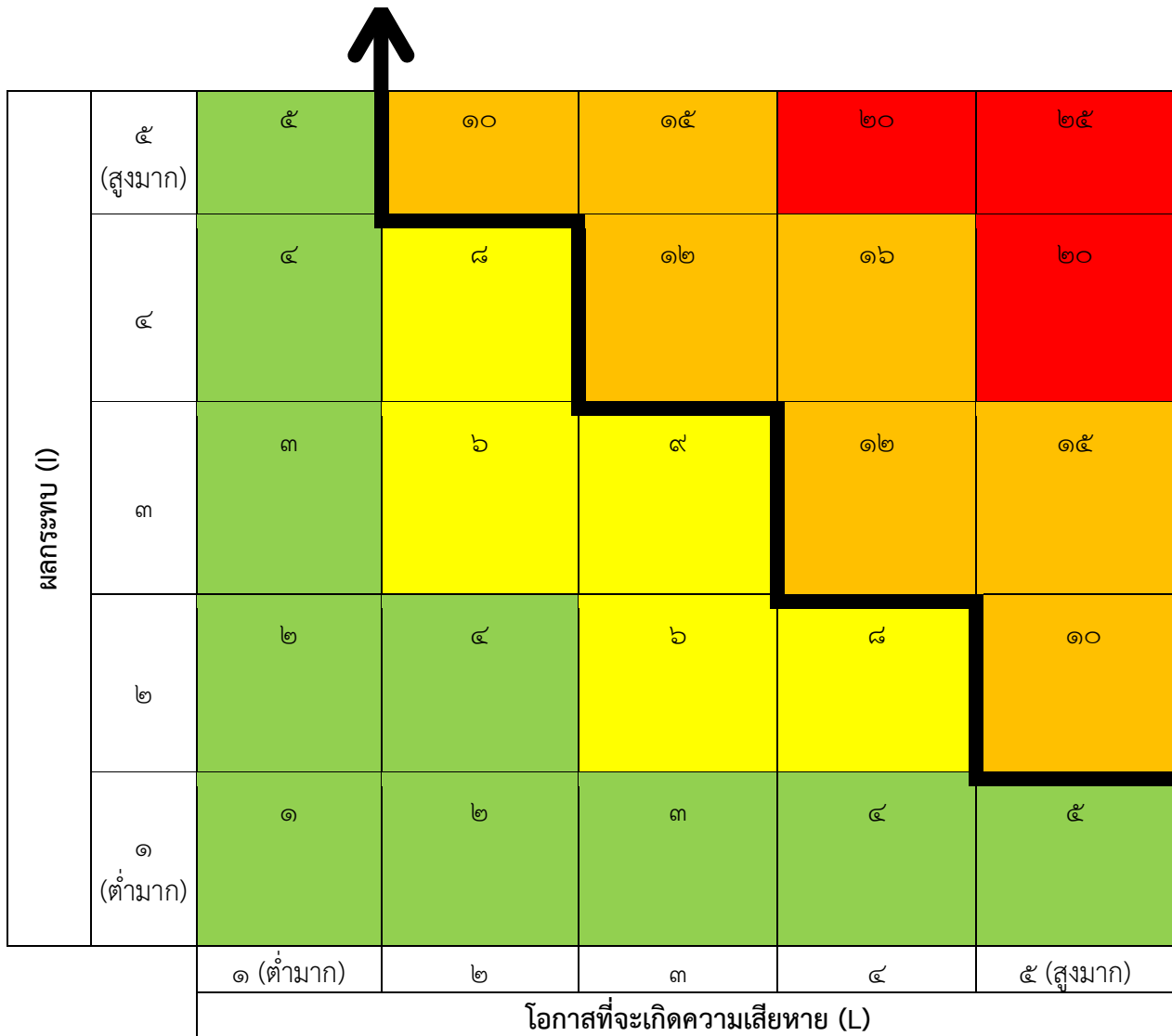
(๑) รายงานผลระดับความเสี่ยงว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสและ/หรือผลกระทบหรือไม่และระดับที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น เมื่อเทียบกับระดับที่ยอมรับได้แล้วเป็นเช่นไร

(๒) รายงานการดำเนินการจัดการความเสี่ยงว่าได้มีการดำเนินการตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่วางไว้หรือมีการดำเนินการเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไรและผลเป็นอย่างไรเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

แบบฟอร์ม	ภาคผนวก	หน้า
๑. ตารางแสดงการระบุและประเมินความเสี่ยง		๓๐
๒. ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลื้อมอยู่		๓๑
๓. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง		๓๒
๔. แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)		๓๓
๕. ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง		๓๔
๖. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง		๓๕
๗. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง		๓๖

แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite ≤ 9



<----- แสดงเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ ภายหลังจากการปฏิบัติตามแผนงานบริหารความเสี่ยง
นโยบาย: ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้ ≤ ๙

ระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน	จำนวนประเด็นเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	
สูง	๑๐ - ๑๖	
ปานกลาง	๖ - ๙	
ต่ำ	๑ - ๕	
รวม		

ตารางวิเคราะห์ Cost – Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ผลประโยชน์ (Benefit)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ ต้นทุน (Benefit/Cost)	ทางเลือก ที่เหมาะสม
		หลีกเลี่ยง					
		ถ่ายโอน					
		ควบคุม/ลด					
		ยอมรับ					
		หลีกเลี่ยง					
		ถ่ายโอน					
		ควบคุม/ลด					
		ยอมรับ					
		หลีกเลี่ยง					
		ถ่ายโอน					
		ควบคุม/ลด					
		ยอมรับ					
		หลีกเลี่ยง					
		ถ่ายโอน					
		ควบคุม/ลด					
		ยอมรับ					

แผนบริหารความเสี่ยง กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ปี

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง/มาตรการควบคุม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						

หมายเหตุ นโยบาย: ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ≤ 4 ให้ใช้กลยุทธ์ “ยอมรับ” แต่ต้องมีมาตรการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อมิให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กลุ่มงาน.....

ความเสี่ยง			กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับประเมิน ใหม่			ระดับความ เสี่ยงที่คาดหวัง	แนวทางเพิ่มเติม	เอกสาร หลักฐาน
ประเภท	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ			L	I	LXI			
				<input type="checkbox"/> ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว <input type="checkbox"/> สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด <input type="checkbox"/> สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก						

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำรายงาน
(.....)
ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงาน
(.....)
ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ : รายงานผลทุกสิ้นไตรมาส เพื่อ สยค. รวบรวมเสนออธิบดีและคณะกรรมการทราบ

