



คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

คำนำ

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (กองทุนฯ) และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและพนักงานได้ รับทราบถึงแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนฯ สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติการกองทุนฯ ต่อไป

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนฯ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๔

ทั้งนี้ บุคลากรของกองทุนฯ ได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยที่การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ได้ปรับประยุกต์แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งจำแนกความเสี่ยงออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ๒) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ๓) ด้านการเงิน (Financial Risk) และ ๔) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) และมีรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการ ในการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย ๑) การยอมรับ (Take/Accept) ๒) การควบคุม (Treat) ๓) การโอนย้าย (Transfer) และ ๔) การยกเลิกหรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

คณะจัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สนใจทุกท่าน สามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๒
๑.๓ เป้าหมาย	๒
๑.๔ วิสัยทัศน์	๒
๑.๕ พันธกิจ	๒
๑.๖ แผนปฏิบัติการกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๒
๑.๗ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนฯ	๖
๑.๘ ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ กับแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	๖
บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง	๘
๒.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๘
๒.๓ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	๙
๒.๔ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๙
๒.๕ ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	๙
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๑๒
๓.๑ มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง	๑๒
๓.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO	๑๓
๓.๒.๑ ปัจจัยภายในองค์กร	๑๓
๓.๒.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๓
๓.๒.๓ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	๑๔
๓.๒.๔ การประเมินความเสี่ยง	๑๖
๓.๒.๕ การจัดการความเสี่ยง	๑๙
๓.๒.๖ กิจกรรมการควบคุม	๒๔
๓.๒.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร	๒๕
๓.๒.๘ การติดตามประเมินผล	๒๕
บทที่ ๔ กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗	๒๖

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก ตาราง/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๓๑
๑. แบบฟอร์มการระบุและประเมินความเสี่ยง	๓๒
๒. ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่	๓๓
๓. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๓๔
๔. แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)	๓๕
๕. ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๖
๖. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง	๓๗
๗. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๓๘
๘. แบบ ปค.๔	๓๙
๙. แบบ ปค.๕	๔๐
๑๐. แบบ ปค.๖	๔๑
ภาคผนวก ข ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗	๔๒
ภาคผนวก ค นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	๔๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

➤ **การจัดตั้ง:** กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศจัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๑๓ แห่งพระราชบัญญัติการส่งออกไปนอกและการนำเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า พ.ศ. ๒๕๒๒ และอาศัยอำนาจตามมาตรา ๖ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์โดยการอนุมัติของ ครม. มีอำนาจเรียกเก็บเงินค่าธรรมเนียมพิเศษการส่งออกหรือนำเข้าได้ แหล่งรายได้ของกองทุนฯ ประกอบด้วย

๑) ค่าธรรมเนียมพิเศษตาม มาตรา ๖

๒) เงินและทรัพย์สินอื่นที่ได้รับจากรัฐบาลหรือจากแหล่งต่างๆ ภายในประเทศ หรือต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศ หรือบุคคลอื่น

๓) ดอกผลของเงินกองทุนฯ

➤ **ทุนเริ่มแรก:** ได้จากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษการนำเข้า ร้อยละ ๐.๕ ตามมาตรา ๖ ของ พ.ร.บ. การส่งออกไปนอกและการนำเข้ามา พ.ศ. ๒๕๒๒ รวม ๒ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ จัดเก็บปี ๒๕๒๕ จำนวน ๓๐๐ ล้านบาท (ปัจจุบันไม่มีการจัดเก็บ)

ครั้งที่ ๒ จัดเก็บปี ๒๕๓๓ - ๒๕๓๔ จำนวน ๒,๐๐๐ ล้านบาท (ปัจจุบันไม่มีการจัดเก็บ)

➤ **รายได้หลักในปัจจุบัน:** ค่าธรรมเนียมพิเศษส่งออกข้าวไปสหภาพยุโรป ปีละประมาณ ๔๖ ล้านบาท ซึ่งมติ ครม. ให้ใช้ได้เฉพาะการส่งเสริมการพัฒนาข้าวเท่านั้น

ปัจจุบันกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมีเงินคงเหลือน้อย ไม่เพียงพอต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนพัฒนาและส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ) เนื่องจากได้นำเงินส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน อีกทั้งพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่มีทุนหมุนเวียนนำเงินของทุนหมุนเวียนฝากกระทรวงการคลัง ดังนั้น จึงขาดรายได้ในส่วนของดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร

ทั้งนี้ กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้คืนเงินกองทุนฯ เป็นรายได้แผ่นดิน ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ตามข้อเสนอแนะของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจึงส่งผลให้ขาดสภาพคล่อง

➤ การส่งคืนเงินเป็นรายได้แผ่นดิน

๑) ครม. มีมติเมื่อวันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๕๘ ให้ทุนหมุนเวียนที่มีสภาพคล่องส่วนเกินความจำเป็น นำส่งคืนเงินเป็นรายได้แผ่นดิน โดยกองทุนฯ ต้องนำส่ง

ครั้งที่ ๑ จำนวน ๒,๓๒๔,๙๕๐,๐๐๐ บาท (นำครบเมื่อ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๕๙)

ครั้งที่ ๒ จำนวน ๘๓ ล้านบาท นำส่งเมื่อวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๐

๒) นำส่งตามข้อเสนอแนะของ สตง. จำนวน ๖๖๖,๒๔๐,๒๔๒.๔๐ บาท ซึ่งเป็นรายได้จากเอกชน (รายได้จากการสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ) ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๕ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบนำเงินดังกล่าวมาส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๑.๒ วัตถุประสงค์

การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศต้องการความคล่องตัวสูง ทั้งในด้านการดำเนินกิจกรรมและการสนับสนุนด้านการเงิน เพื่อให้ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างผันผวนรวดเร็วของเศรษฐกิจโลกและของประเทศคู่ค้า ตลอดจนแนวโน้มความต้องการของตลาดโลก ดังนั้น เพื่อผลักดันให้การส่งออกของประเทศขยายตัวตามเป้าหมายที่กำหนด กระทรวงพาณิชย์จึงได้จัดตั้งกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเป็นแหล่งสนับสนุนด้านการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

๑.๑ การดำเนินโครงการและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมการผลิต และส่งออกสินค้า/บริการ ตลอดจนการรักษา การหาตลาด การปกป้องผลประโยชน์ในทางการพาณิชย์ รวมทั้งแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการส่งออก สามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๑.๒ การบริหารกิจกรรมการพัฒนาและส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องใช้ความเร่งด่วนในการดำเนินการทุกรูปแบบ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

๑.๓ เป้าหมาย: สามารถผลักดันและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยให้เป็น ๑ ใน ๕ ของเอเชียภายในปี ๒๕๗๑

๑.๔ วิสัยทัศน์: เป็นกองทุนที่มีสภาพคล่องและมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทย

๑.๕ พันธกิจ: จัดสรรเงินในการดำเนินกิจกรรม/แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริมการส่งออกสินค้าและบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม การรักษา การหาตลาด ปกป้องผลประโยชน์ในทางการพาณิชย์และแก้ไขปัญหาอุปสรรคด้านการค้าระหว่างประเทศ

๑.๖ แผนปฏิบัติการกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

มุ่งเน้น “ขยายการค้าระหว่างประเทศของไทยในเชิงรุก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก” โดยกำหนดแผนปฏิบัติการการพัฒนาและส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศไว้ ๓ แผนปฏิบัติการ ดังนี้

๑. แผนปฏิบัติการด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ
แบ่งเป็น ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

➤ กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การผลักดันคลัสเตอร์เป้าหมาย แบ่งเป็น

๑) กลุ่มคลัสเตอร์สำคัญ ได้แก่ สินค้าอาหาร เกษตรและเกษตรแปรรูป (อาทิ มันสำปะหลัง และผลิตภัณฑ์/ ยางพาราและผลิตภัณฑ์/ ปาล์มน้ำมันและผลิตภัณฑ์/ ข้าว/ ผักผลไม้) ตามวิสัยทัศน์ "เกษตรผลิต พาณิชย์ตลาด" เพื่อผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารของโลก ตามแนวคิด "อาหารไทย อาหารโลก" รวมถึง สินค้าอุตสาหกรรมหนัก แพชั่น โลฟส์สไตล์ สุขภาพและความงาม ฮาลาล สินค้าท้องถิ่น (อาทิ สินค้า OTOP สินค้า GI) สินค้าเฉพาะกลุ่ม/Niche products/Megatrends (อาทิ สินค้าสำหรับกลุ่มเพศที่สาม ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้บริโภครุ่นใหม่ Millennium แม่และเด็ก กลุ่มชาติพันธุ์ Metrosexual ผู้บริโภคระดับบน

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

(Super Rich) สัตว์เลี้ยง สินค้าที่เกี่ยวข้องกับ Environmental Issues สินค้า BCG) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ และธุรกิจ Franchise และสินค้า/บริการสำหรับยุค Next Normal

๒) คลัสเตอร์ที่สอดคล้องกับ Thailand 4.0 ประกอบด้วย ๕ กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มสินค้าเกษตรนวัตกรรม อาหารและเกษตรพัฒนาไปสู่เทคโนโลยีชีวภาพ (Bio-Tech) รวมถึงการนำการเกษตรไปสู่อุตสาหกรรมอาหาร (Health and Functional Food) และอาหารใหม่ (Novel Food)

- กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ พัฒนาไปสู่เทคโนโลยีทางการแพทย์ (Bio-Med)

- กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ พัฒนาไปสู่ระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Mechatronics)

- กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ พัฒนาไปสู่ เทคโนโลยีสมองฝังตัว (Embedded Technology)

- กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูงที่เป็น Soft Power ของไทยเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ Creative Economy อาทิ ธุรกิจเกี่ยวกับสุขภาพและความงาม ธุรกิจบริการ สร้างสรรค์ ธุรกิจบันเทิง ดิจิทัลคอนเทนต์และซอฟต์แวร์ ธุรกิจบริการโลจิสติกส์ และ Trade Supporting Services

➤ กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่เศรษฐกิจยุคใหม่

๑) พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการไทย รวมถึง SMEs ในภูมิภาค วิสาหกิจชุมชน องค์กร และบุคคลทั่วไปที่สนใจการค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ เกิดองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำการค้ายุคใหม่ ให้สามารถดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศตามหลักเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ผ่านโครงการฝึกอบรมเชิงลึก/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Coaching) แบบครบวงจร ไปจนถึง การนำสินค้าไปทดลองจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ

๒) สร้างผู้ประกอบการค้ารายใหม่ โดยพัฒนาองค์ความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศให้แก่ ผู้ประกอบการ SMEs และ Micro SMEs อาทิ หลักสูตรความรู้เบื้องต้นในการประกอบธุรกิจส่งออก การทำสัญญา ซื้อขายระหว่างประเทศ กลยุทธ์การส่งออกรายสินค้า/บริการ กลยุทธ์การเจาะตลาดรายประเทศ และข้อมูลเศรษฐกิจ กระแสใหม่ที่ความต้องการของตลาดโลก มีความซับซ้อน หลากหลาย และคำนึงถึงมิติสิ่งแวดล้อมและสังคม เป็นต้น และผลักดันผู้ประกอบการที่ผ่านการฝึกอบรมให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อขยายตลาดส่งออกในต่างประเทศเช่น เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติในประเทศไทย และร่วมคณะผู้แทนการค้าเดินทางไปเจรจาการค้าในต่างประเทศ เป็นต้น

๓) ส่งเสริมผู้ประกอบการไปดำเนินธุรกิจต่างประเทศ และแสวงหาปัจจัยการผลิตและ วัตถุดิบโดยจัดฝึกอบรมเชิงลึก และนำผู้ประกอบการไทยเดินทางไปเข้าร่วมกิจกรรมจับคู่ธุรกิจ (Business Matching and Networking) กิจกรรมนำเสนอผลงาน (Business Pitching) เพื่อนำเสนอผลงาน/แผนงานทางธุรกิจเพื่อขาย และ/หรือระดมเงินทุน การส่งเสริมการสร้างเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม (Platform Economy) และแสวงหาพันธมิตร การค้าการลงทุนในตลาดเป้าหมายต่อไป

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

➤ กลยุทธ์ที่ ๑.๓ การพัฒนาส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการสร้างภาพลักษณ์และส่งเสริมการสร้างแบรนด์สินค้าและบริการ

๑) พัฒนาศักยภาพด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมสินค้าที่มีนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงการค้า รวมถึงสินค้าไทยเน้นความคิดสร้างสรรค์สู่ความยั่งยืน (BCG & Sustainable Design) ผ่านการจัดประกวดและมอบรางวัลต่างๆ พร้อมประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ การจัดนิทรรศการแสดงผลงานในงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ และการผลักดันให้สินค้าไทยเข้าประกวดรางวัลการออกแบบ/นวัตกรรม ในระดับนานาชาติ เป็นต้น

๒) พัฒนาและส่งเสริมแบรนด์ไทยให้เป็นแบรนด์ระดับสากล และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างนักออกแบบไทยและนักออกแบบนานาชาติ เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการออกแบบของเอเชีย

๓) ส่งเสริมผู้ประกอบการไทยที่มีการพัฒนารูปแบบสินค้า และทำตลาดต่างประเทศโดยใช้ตราสินค้าของตนเองผ่านการมอบรางวัลผู้ประกอบการธุรกิจดีเด่น (Prime Minister's Export Award)

๔) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สินค้าและบริการของไทยผ่านเครื่องหมายรับรองคุณภาพ "Thailand Trust Mark" เพื่อให้ผู้นำเข้า/ผู้บริโภคในต่างประเทศเกิดความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการของไทยในด้านคุณภาพมาตรฐาน ขั้นตอนการผลิตที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม

๕) สร้างภาพลักษณ์ประเทศในฐานะผู้ผลิตและส่งออกสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีความน่าเชื่อถือ (Country Image) เพื่อให้เห็นศักยภาพของประเทศไทยในฐานะที่เป็นประเทศเป็นผู้ผลิตและ ผู้ส่งออกสินค้าชั้นนำของโลก

➤ กลยุทธ์ที่ ๑.๔ การพัฒนาองค์กรสู่อนาคต

๑) เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการบริหารจัดการข้อมูลรวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการข้อมูลด้านการค้าระหว่างประเทศในเชิงลึก และการให้บริการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศผู้ประกอบการไทย และประชาชนที่สนใจด้านการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนจัดหน่วยให้คำปรึกษานอกสถานที่ในโอกาสต่างๆ (Mobile Unit)

๒) สร้างพันธมิตรและขยายความสัมพันธ์กับเครือข่ายกับองค์กรด้านการค้าระหว่างประเทศทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมการดำเนินงานตามกรอบความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ และการดำเนินงานร่วมกับที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ของกระทรวงพาณิชย์ด้านการค้าระหว่างประเทศ (HTAs)

๓) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อรองรับทักษะใหม่ ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงสร้าง Mind Set ให้บุคลากร ใช้ Soft Power ในการผลักดันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการของไทย

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๒. แผนปฏิบัติการด้านการเจรจาเชิงรุกเพื่อเปิดตลาด แบ่งเป็น ๒ กลยุทธ์ ดังนี้

➤ กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การประชุมเจรจาเชิงรุก สนับสนุนการเข้าร่วมการประชุมเพื่อขยายความร่วมมือทางการค้าในระดับทวิภาคี และพหุภาคี อาทิ WTO, COP, UN, ABAC, EABC, APEC, IMT-GT, GMS, Codex ฯลฯ การเจรจา FTA เชิงรุก การผลักดันความตกลงต่าง ๆ อาทิ RCEP, CPTPP เจาะตลาดเมืองรองศักยภาพด้วย Mini FTA และการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และเอกชน/ผู้นำเข้ารายสำคัญ

➤ กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การปกป้องผลประโยชน์และการแก้ไขอุปสรรคทางการค้า สนับสนุนการประชุมและการหารือเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลการส่งออก ทั้งในภาพรวมและรายอุตสาหกรรม/ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการจ้างที่ปรึกษากฎหมาย หรือผู้เชี่ยวชาญด้าน AD/CVD/SG/AC เพื่อดำเนินการแก้ต่างในกรณีในประเทศไทย ถูกฟ้องร้อง และการให้ความรู้ผู้ประกอบการไทยในด้านดังกล่าว เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้าของไทย การปกป้องผลประโยชน์และลดทอนผลกระทบของผู้ประกอบการไทยจากการสวมสิทธิ์การส่งออก โดยเฉพาะการสวมสิทธิ์เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสงครามการค้าและการสวมสิทธิ์ที่อาจทำให้ภาพลักษณ์สินค้าไทยเสียหาย เป็นต้น

๓. แผนปฏิบัติการด้านการเร่งรัดทำการตลาดเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น ๒ กลยุทธ์ ดังนี้

➤ กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การรุกตลาดศักยภาพเดิม เปิดเพิ่มตลาดใหม่ และขยายสัดส่วนการส่งออกสินค้าไทยสู่ตลาดโลก สนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดที่สอดคล้องกับระดับพัฒนาการทางเศรษฐกิจในแต่ละกลุ่มตลาดโดยเน้นการผลักดันการค้าชายแดนและข้ามแดน บุกเจาะหัวเมืองเศรษฐกิจใหญ่ ขยายตลาดสู่เมืองรอง ผ่านการจัดคณะผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนการค้าไปเจรจาการค้าการลงทุน การจัดงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ การจัด Pop-up Store และ Special Store (Private brand) และสนับสนุนผู้ประกอบการไทยในการจัดตั้ง Sales/Marketing Office เป็นต้น

➤ กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การผลักดันการค้าผ่านช่องทางตลาดพาณิชย์ดิจิทัลและช่องทางกระจายสินค้ารูปแบบใหม่ สนับสนุนผู้ประกอบการไทยในการขยายตลาดผ่านช่องทาง E-commerce อาทิ Thaitrade.com และตลาดกลางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำของโลก รวมถึงจัดตั้งและต่อยอดหน้าร้าน TOPTHAI store บนแพลตฟอร์มพันธมิตรชั้นนำ เป็นต้น

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๑.๗ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนฯ

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 |

๒) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนฯ ดังนี้

- (๑) จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนฯ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- (๒) พิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะนำมาทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ
- (๓) พิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- (๔) กำหนดแนวทางการติดตามผล และวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปปฏิบัติ
- (๕) รายงานความคืบหน้าและสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการบริหารกองทุนฯและผู้บริหารกองทุนฯ ทราบเป็นรายไตรมาส หรือตามความเหมาะสม
- (๖) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ มอบหมาย

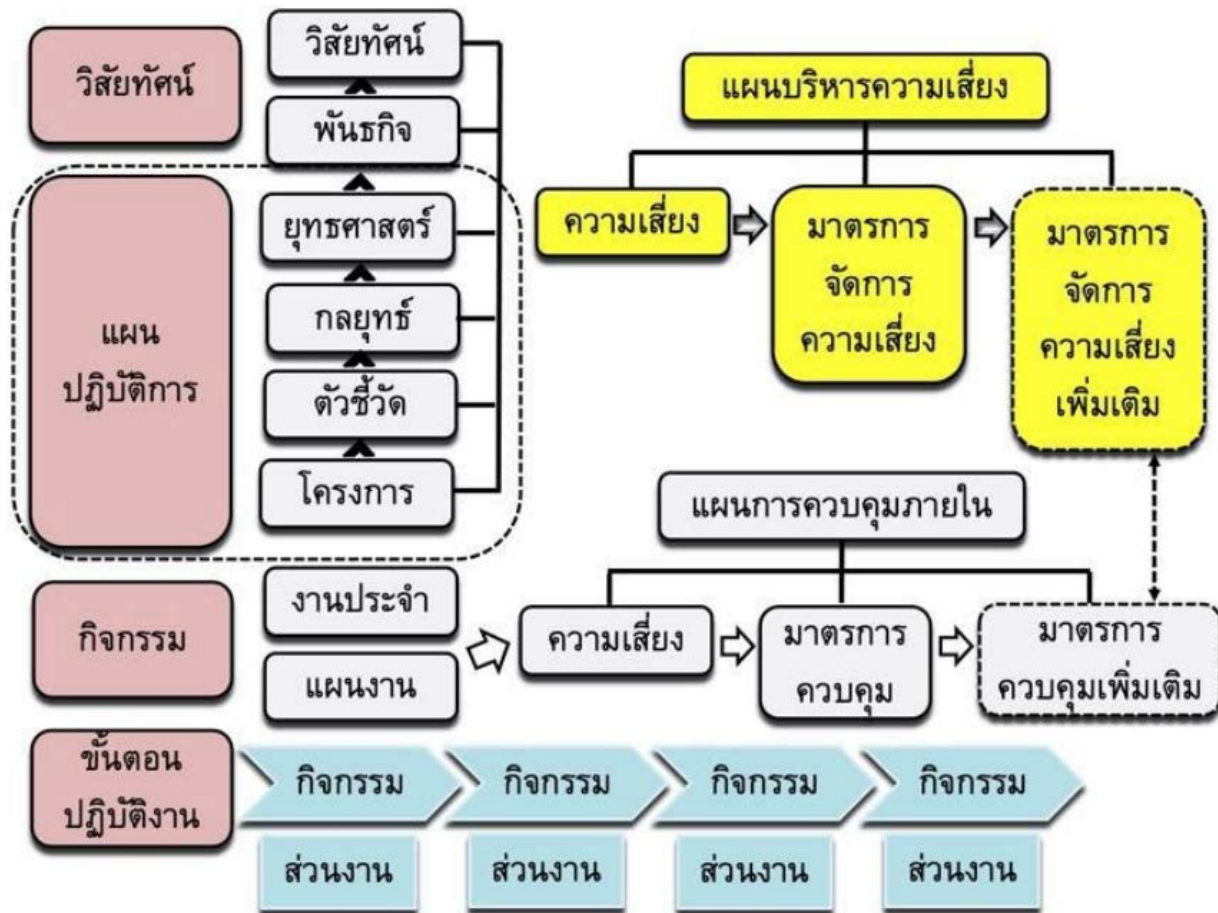
๑.๘ ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ กับแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ตามภารกิจที่กล่าวมาข้างต้น การดำเนินงานของกองทุนฯ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือเป้าหมายในการดำเนินงานประจำปี ดังนั้น กองทุนฯ จึงตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานของกองทุนฯ บรรลุตามวัตถุประสงค์

ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ กองทุนฯ ได้นำกรอบแนวคิดทิศทางการดำเนินงานใน ๕ ปีข้างหน้าของสำนักงานบริหารกองทุนฯ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑) มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีองค์ประกอบที่นำไปสู่ การบริหารจัดการกองทุนฯ ที่มีประสิทธิภาพได้ด้วยแผนพัฒนาองค์กร และแผนกลยุทธ์ของกองทุน

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กองทุนฯ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ของกองทุนฯ โดยการพิจารณาทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ และปรับปรุง ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานปัจจุบันของกองทุนฯ เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ



บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง

๒.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 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) ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

๕) ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

๒) เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกองทุนฯ ให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๔) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ๆ

๕) เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในกองทุนฯ อย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๖) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรของกองทุนฯ

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๒.๓ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

- ๑) ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของกองทุนฯ ได้
- ๒) จัดให้มีระบบการบริหารที่ดี มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๒.๔ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑) ช่วยสร้างโอกาสและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
- ๒) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
- ๓) ช่วยปกป้องการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน และการวางแผน
- ๔) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในกองทุนฯ
- ๕) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญของกองทุนฯ ได้ทั้งหมด
- ๖) สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กองทุนฯ
- ๗) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและช่วยให้การพัฒนากองทุนฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ๘) ช่วยให้การพัฒนากิจการและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ๙) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและมองเป้าหมายในภาพรวม
- ๑๐) ช่วยให้กองทุนฯ สามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรของกองทุนฯ และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๒.๕ ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร โดยแบ่งประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk) เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบาย ของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารการจัดการ การขาดระบบควบคุม ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจาก ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณ ไม่เหมาะสม เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับของข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/ มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร ดังนี้

๑) ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อทราบระดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง

๑) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะ ความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

๒) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๓) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๔) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ

๔. การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบ ความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลด ความเสี่ยง กระทบได้ ดังนี้

๑) การยอมรับ (Take/Accept) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการ วิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ จะได้รับแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๒) การควบคุม (Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อม ของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เกิดขึ้น

๓) การโอนย้าย (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/ หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยง ไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้ จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้าง ผู้ดำเนินการภายนอก

๔) การยกเลิก (Terminate) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่ จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของ ฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทบได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

๕. การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงและผลที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความคุ้มค่าเป็นกระบวนการ ที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผล กระทบต่อองค์กรตลอดจนการกำหนดแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๓.๑ มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนฯ ใช้หลักการและแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นคณะทำงานที่ก่อตั้งขึ้น โดยคณะกรรมการการบัญชีของสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี ค.ศ. ๑๙๘๕ โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน ซึ่งกองทุนฯ ได้นำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง



๓.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO

๓.๒.๑) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนด กรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

(๑) ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร

(๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๒.๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานภายในองค์กร ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๒ ระดับ คือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี และแผนการปฏิบัติราชการประจำปี

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์จะช่วยวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ 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)

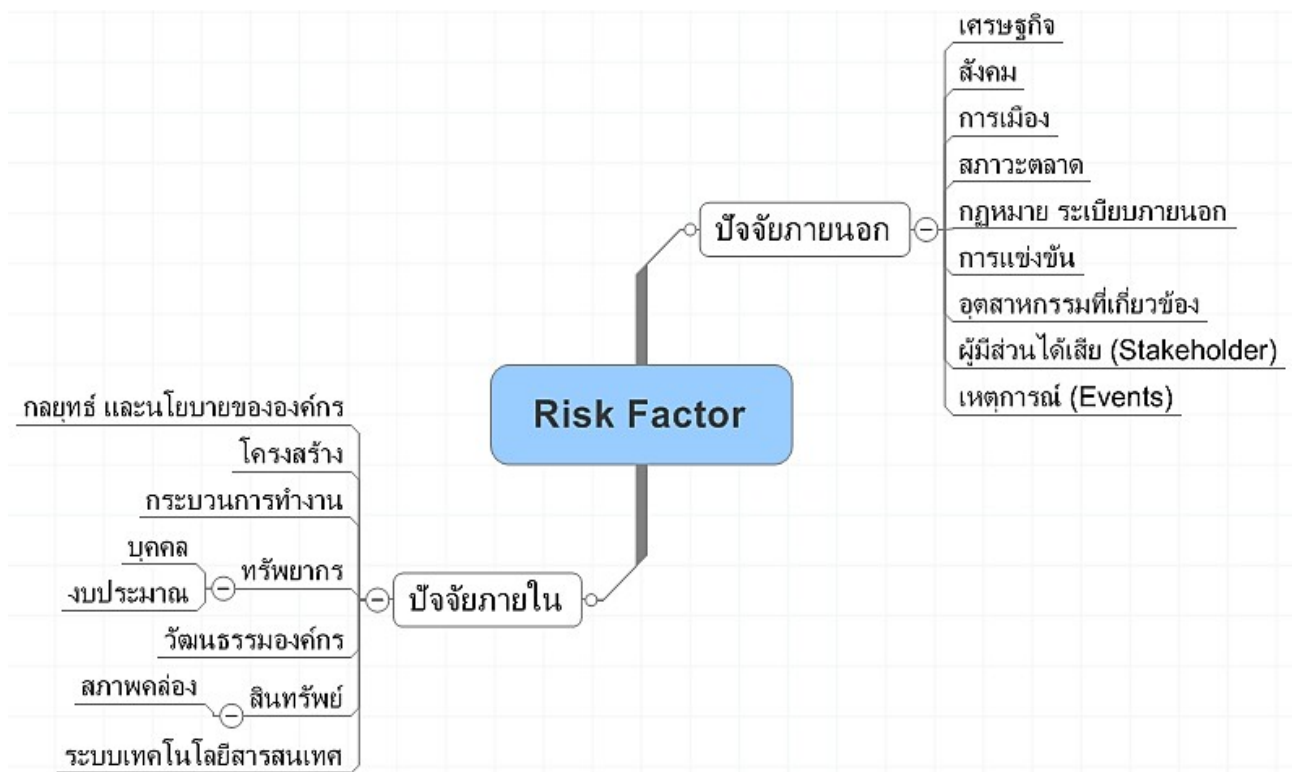


กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

รวมทั้งองค์กรจำเป็นที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม และครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้ง ๔ ด้าน ดังนี้

- ๑) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- ๒) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives)
- ๓) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)
- ๔) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

๓.๒.๓ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification) เป็นการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influencing Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน



โดยที่การระบุความเสี่ยง สามารถรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลภายใน อาทิ การตรวจสอบของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์ทางการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังขององค์กร การวิเคราะห์ช่วงเวลาต่าง ๆ ที่เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร หรือแม้กระทั่งการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ ต่าง ๆ โดยความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

กองทุนฯ จะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลว หรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

การระบุความเสี่ยง จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับในการร่วมกันพิจารณา/ ทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรืออาจจะใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การระดมสมอง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมขององค์กร

เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงทำการจัดประเภทความเสี่ยงองค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับประเภทของความเสี่ยง โดยการแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร 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 ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเงิน หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สถานะกองทุนฯ ขาดสภาพคล่อง เนื่องจากมีสัดส่วนรายได้น้อยกว่ารายจ่ายมาก เป็นต้น

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

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

กองทุนฯ จะดำเนินการทบทวนและระบุนายการความเสี่ยงทุกปี โดยเริ่มจากการนำรายการความเสี่ยงของปีก่อนหน้าปีปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็นรายการความเสี่ยง ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อระบุนายการความเสี่ยงประจำปี รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้อง กับกระบวนการภายในระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยในกระบวนการนี้ได้กำหนดตารางการระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน โดยตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นดังนี้

ตัวอย่างการระบุเสี่ยง

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

๓.๒.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ เป็นต้น โดยกองทุนฯ จะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒ รายการ คือ

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

(๒) ความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย จำนวนผู้ได้รับความเสียหาย ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน หรือผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

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
ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาด การปฏิบัติงาน (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 / องค์กรประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
มูลค่าความเสียหาย	I1	< ๑ หมื่นบาท	๑-๕ หมื่นบาท	๕ หมื่น - ๒.๕ แสนบาท	๒.๕ แสน - ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ของหน่วยงาน	I2	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อผลการ สำรวจความพึงพอใจ	I3	พึงพอใจ > ๘๐ %	พึงพอใจ > ๖๐ - ๘๐ %	พึงพอใจ > ๔๐ - ๖๐ %	พึงพอใจ > ๒๐ - ๔๐ %	พึงพอใจ < ๒๐ %
จำนวนผู้ที่ได้รับความ เสียหายหรือผู้ที่ได้รับ ผลกระทบ	I4	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	ผลกระทบเฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง เป็นส่วนใหญ่	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	ผลกระทบเฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งหมดและผู้อื่น บางส่วน	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมดและ ผู้อื่นมากมาย
จำนวนผู้ร้องเรียน ต่อเดือน	I5	น้อยกว่า ๑ ราย ต่อเดือน	๑-๒ ราย ต่อเดือน	๓-๕ ราย ต่อเดือน	๕-๖ ราย ต่อเดือน	๗ รายขึ้นไป ต่อเดือน
ความล่าช้าในการ ดำเนินงานตาม มาตรฐานระยะเวลา ที่กำหนด	I6	๑ - ๕ วัน	๖ - ๑๐ วัน	๑๑ - ๑๕ วัน	๑๖ - ๒๐ วัน	มากกว่า ๒๐ วัน
ผลกระทบต่อระดับของ วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย ของกองทุนฯ	I7	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

เมื่อกระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสและผลกระทบได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile)

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 <= 9

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณ ของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง แต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

ระดับของความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดความเสียหาย (L) x ผลกระทบ (I)

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ระดับความเสี่ยง สูงมาก (Extreme : E)	๒๐-๒๕		ระดับคะแนนที่ ๒๐-๒๕ เป็นระดับที่องค์กรต้องติดตามอย่างใกล้ชิด โดยมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันทีที่มีแผนลดความเสี่ยงพร้อมผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยติดตามเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส และหากความเสี่ยงไม่ลดลงจะทำการประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยง สูง (High : H)	๑๐-๑๙		ระดับคะแนนที่ ๑๐-๑๙ เป็นระดับคะแนนที่องค์กรต้องเฝ้าระวัง และจัดทำแผนลดความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและให้ความสำคัญเทียบเท่าความเสี่ยงสูง
ระดับความเสี่ยง ปานกลาง (Medium : M)	๔-๙		ระดับคะแนนที่ ๔-๙ เป็นระดับคะแนนที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
ระดับความเสี่ยง ต่ำ (Low : L)	๑-๓		ระดับคะแนนที่ ๑-๓ เป็นระดับที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงที่องค์กรไม่จำเป็นต้องมีมาตรการเพิ่มเติม ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบใหม่เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมในระดับหนึ่ง

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กองทุนฯ กำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ต้องการ (Risk Appetite) และค่าระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) จากข้อมูลประกอบการประเมิน ซึ่งค่าดังกล่าวจะช่วย ในการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดและควบคุมความเสี่ยง

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ (Risk Appetite) คือ ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดี จะยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ จะคำนึงถึงผล ที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลในระยะยาว

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ ที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่า องค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนด ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นี้ เป็นการกำหนดค่าในการยอมรับความเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้น โดยการ เบี่ยงเบนที่รับได้นั้น ควรอยู่ในระดับที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ให้ผู้รับผิดชอบคำนึงถึง ความสอดคล้องกับค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการที่ตั้งขึ้นด้วย

๓.๒.๕ การจัดการความเสี่ยง/การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือ การพิจารณาเลือกวิธีการ ที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จากนั้นพิจารณาทางเลือก โดยการเลือกแนวทางจัดการความเสี่ยง อาจใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยแนวทางจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๑) ยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และอยู่ในภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามหรือวิธีการควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การยอมรับความเสี่ยง มักเกิดขึ้นในกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก

๒) มีมาตรการรองรับความเสี่ยง (Treat/Reduce) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือระดับของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ มาตรการ แนะนำ (Directive) มาตรการป้องกัน (Preventive) มาตรการตรวจจับ (Detective) และมาตรการลดผลกระทบ (Reductive)

๓) ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Share) เป็นการร่วมจัดการ/แบ่งความรับผิดชอบ ให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น ในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องดังกล่าว ดำเนินการแทนองค์กร เป็นต้น เพราะถ่ายโอนความเสี่ยงโดยส่งต่อให้ผู้อื่น ที่มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่า มีค่าใช้จ่ายในการโอนถ่ายความเสี่ยงต่ำกว่า

๔) การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาว่าเหตุประสงคฺว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยน ต่อไป

การจัดการความเสี่ยงของกองทุนฯ จะพิจารณาหาแนวทาง วิธีการ หรือมาตรการที่เหมาะสมสำหรับใช้จัดการความเสี่ยง กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และสูง จะต้องมีการกำหนดแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดวิธีการดำเนินงาน หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะดำเนินการ และสามารถประเมินระดับของความเสี่ยงที่ลดลงหลังจากการดำเนินการตามแผนแล้ว และกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำ จะต้องมีมาตรการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

๑) การรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

๒) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)

๓) การใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร

๔) การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-If”

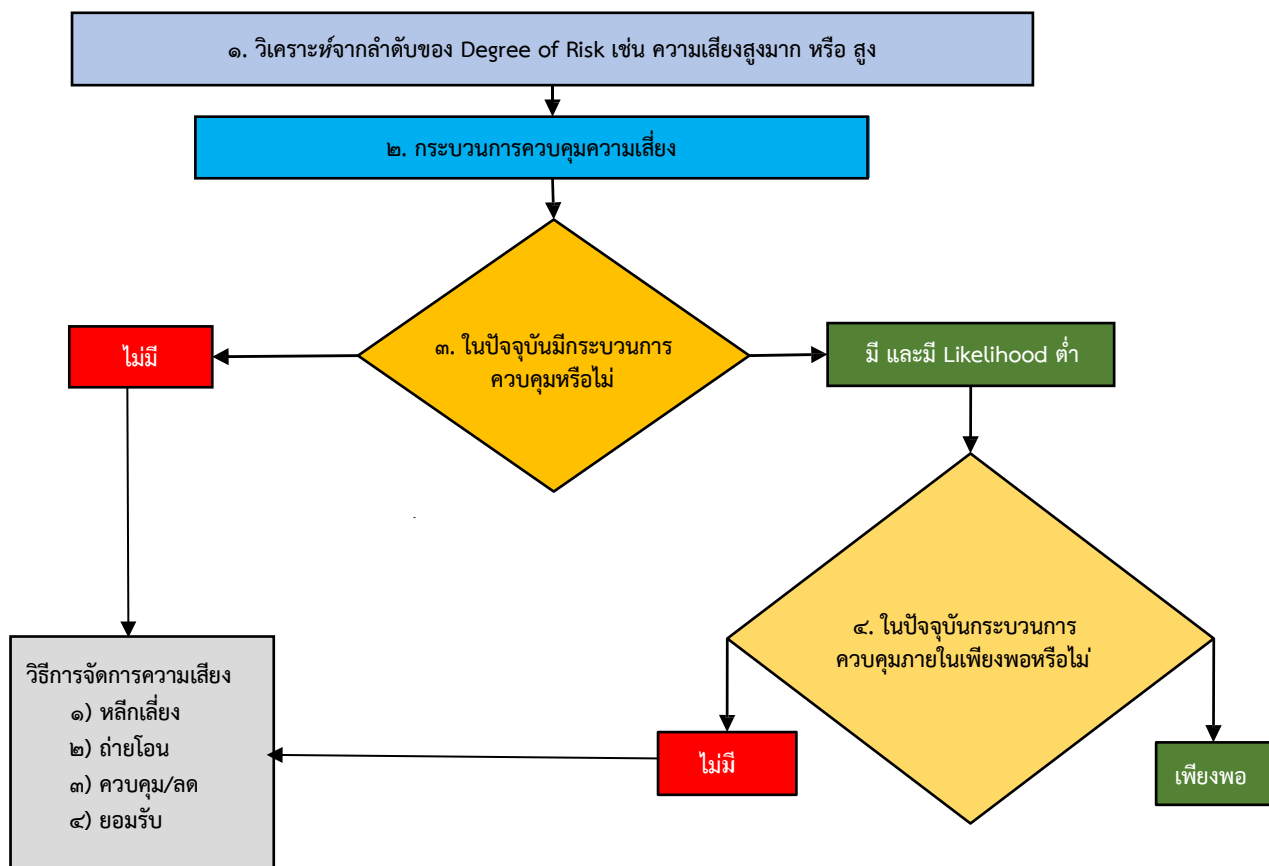
๕) การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ โดยการตั้งคำถาม Why, What, How หรือ Why Why Why

๖) การประเมินความเสี่ยงจากการพยากรณ์ข้อมูลย้อนหลังของกองทุนฯ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้เรียบร้อยแล้ว จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบ ที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก โดยการศึกษาถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

การวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit) คือ การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง คือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของ ความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

เพื่อให้การวิเคราะห์ Cost - Benefit เข้าใจได้ได้ง่าย และเหมาะสมที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง กองทุนฯ จึงนำแนวคิด Cost - Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ ได้กำหนด ประเด็น และองค์ประกอบ ที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง 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 :	
● ไม่นั่นใจ	๑
● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้บ้าง/ลดความผิดพลาดได้บ้าง/ลดความยุ่งยากได้บ้าง	๒
● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้มาก/ลดความผิดพลาดได้มาก/ลดความยุ่งยากได้มาก	๓
B๓ – เจ้าหน้าที่ :	
● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่	๑
● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่/มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น	๒
● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่	๓
B๔ – การพัฒนาองค์กร : ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
● เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	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 เพื่อหาอัตราส่วน ความคุ้มค่าของโครงการฯ

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

- หากมีค่าคะแนน น้อยกว่า ๐ - ๐.๘๘ 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 ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๓.๒.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง วิธีการและการกระทำที่กำหนดในระดับที่ยอมรับได้ อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด โดยการดำเนินการในขั้นนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนหน้าเป็นอย่างมาก กิจกรรมการควบคุม เช่น การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Validation) การยืนยันยอด/การทบทยอด (Reconciliation) เป็นต้น ประเภทของการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑) แบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่เหมาะสมการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

๒) แบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

๓) แบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นการควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจ และให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

๔) แก้ไข (Corrective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ (ไม่เคยทำการควบคุมนี้มาก่อน) เช่น ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ประจำกลุ่มงาน

๓.๒.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งาน มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานในด้านอื่นๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสารประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารสองทางเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการสื่อสาร เป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓.๒.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทานควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น หรือแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้วหรือไม่ รวมถึงรับทราบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยกำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กองทุนฯ จึงประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผลเสมือนในการติดตามและประเมินผล ได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ

บทที่ ๔

กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

ในการประเมินผลของกรมบัญชีกลางจะพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๓) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน

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

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

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนและความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๖. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมภายใน หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

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	ทบทวนเวียน 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) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑	๔๕	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรและปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของทุนหมุนเวียนและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรมีการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบ ครบทุก ความเสี่ยงระดับองค์กร	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ ๒ และการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบโดยใช้ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียนในการพิจารณา รวมถึงมีการจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ^๒	มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ ๔ และแผนการบริหารความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือกและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมาธิการบริหารทุนหมุนเวียน

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 โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ 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 และความเสี่ยงระดับบ่งชี้ลดลงได้มากกว่าร้อยละ 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/วิสาหกิจ

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ตาราง/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๑. แบบฟอร์มการระบุและประเมินความเสี่ยง
๒. ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่
๓. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง
๔. แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)
๕. ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง
๖. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง
๗. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๘. แบบ ปค.๔
๙. แบบ ปค.๕
๑๐. แบบ ปค.๖

ภาคผนวก ข ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

ภาคผนวก ค นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ภาคผนวก ก ตาราง/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๑. แบบฟอร์มการระบุและประเมินความเสี่ยง
๒. ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่
๓. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง
๔. แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)
๕. ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง
๖. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง
๗. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๘. แบบ ปค.๔
๙. แบบ ปค.๕
๑๐. แบบ ปค.๖

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

แบบฟอร์มการระบุและประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

แผนปฏิบัติการด้าน

เป้าหมายประจำปี

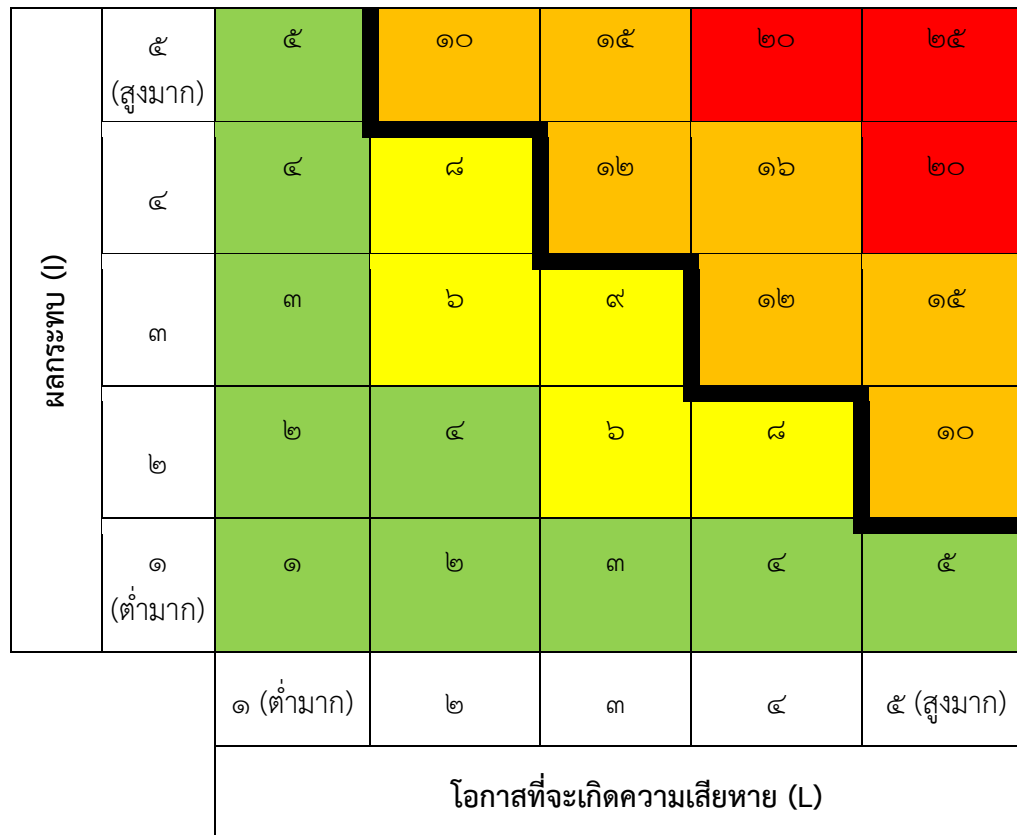
กิจกรรมหลัก	ปัจจัยเสี่ยง/ ประเด็นความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปี.....				
					ปัจจัยเสี่ยง เดิม	ปัจจัยเสี่ยง ใหม่	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังการควบคุมภายใน ณ สิ้นปี.....		
							L	I	LxI

*หมายเหตุ I หมายถึง Impact หรือผลกระทบ, L หมายถึง Likelihood หรือโอกาส, IxL หมายถึง ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมภายใน > ๙ จะถูกนำไปวิเคราะห์ต้นทุน - ผลประโยชน์ เพื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดทำแผนงานการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง
ประจำปีบัญชี.....

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง			
			สูงมาก (20-25)	สูง (10-19)	ปานกลาง (4-9)	ต่ำ (1-3)

แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)



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

นโยบาย: ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้ ≤ ๙

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite ≤ ๙

← แสดงเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ ภายหลังจากการปฏิบัติตามแผนงานบริหารความเสี่ยง

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					
		หลีกเลี่ยง					
		ถ่ายโอน					
		ควบคุม/ลด					
		ยอมรับ					

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ปีบัญชี

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง/มาตรการ ควบคุม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						
	<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ถ้ายโอน <input type="checkbox"/> ควบคุม/ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ						

หมายเหตุ นโยบาย: ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ≤ 9 ให้ใช้กลยุทธ์ “ยอมรับ” แต่ต้องมีมาตรการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อมิให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กลุ่มงาน.....

ความเสี่ยง			กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับประเมินใหม่			ระดับความเสี่ยง ที่คาดหวัง	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

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ เดือน พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๕. การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงาน)

ตำแหน่ง

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

ชื่อส่วนงานย่อย.....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด เดือน พ.ศ.

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆที่ สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	กำหนดเสร็จ/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงาน)

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(๔)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่...(๗)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

ภาคผนวก ข

ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๗												ปีบัญชี ๒๕๖๘		หมายเหตุ	
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑				
	พ.ย.๖๖	ธ.ค.๖๖	ม.ค.๖๗	ก.พ.๖๗	มี.ค.๖๗	เม.ย.๖๗	พ.ค.๖๗	มิ.ย.	ก.ค.๖๗	ส.ค.๖๗	ก.ย.๖๗	ต.ค.๖๗	พ.ย.๖๗			
๑. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง																
๑) ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ	←→															
๒) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗			←→													
๓) จัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ ๑/๒๕๖๗ เพื่อเสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗				←→												
๔) เสนอ อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗					←→											
๕) เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗					←→											
๖) เวียนคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗					←→											
๗) เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ผ่านเว็บไซต์กองทุนฯ					←→											
๘) จัดทำแบบฟอร์มกรอกข้อมูลการประเมินความเสี่ยงตามตัวชี้วัดที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ																
๙) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ รายไตรมาสต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ						←→			←→			←→				

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๗											ปีบัญชี ๒๕๖๘		หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	พ.ย.๖๖	ธ.ค.๖๖	ม.ค.๖๗	ก.พ.๖๗	มี.ค.๖๗	เม.ย.๖๗	พ.ค.๖๗	มิ.ย.	ก.ค.๖๗	ส.ค.๖๗	ก.ย.๖๗	ต.ค.๖๗	พ.ย.๖๗	
๑๐) รวบรวมเอกสารประกอบการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน สิ้นปีบัญชี ต่อกรมบัญชีกลาง									←	→				
๑๑) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ณ สิ้นปีงบประมาณ ต่อกลุ่มงานตรวจภายใน												←	→	
๑๒) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ณ สิ้นปีงบประมาณ ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ												←	→	
๑๓) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ณ สิ้นปีบัญชี พร้อมเอกสารประกอบ การดำเนินงานต่อ กรมบัญชีกลาง และ บริษัท ทริส คอปอเรชั่น จำกัด													←	→
๒. การดำเนินการควบคุมภายใน														
๑) ประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายในและจัดทำ ปค.๔ ปค.๕						←	→							
๒) กำกับติดตามการดำเนินงานการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.๕ รอบ ๙ เดือน								←	→					

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๗											ปีบัญชี ๒๕๖๘		หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	พ.ย.๖๖	ธ.ค.๖๖	ม.ค.๖๗	ก.พ.๖๗	มี.ค.๖๗	เม.ย.๖๗	พ.ค.๖๗	มิ.ย.	ก.ค.๖๗	ส.ค.๖๗	ก.ย.๖๗	ต.ค.๖๗	พ.ย.๖๗	
๓) กำกับติดตามการดำเนินงานการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.๕ รอบ ๑๒ เดือน											←→	←→		
๔) สรุปรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ (รายไตรมาส)									←→			←→		
๕) รับการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน												←→		
๖) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ณ สิ้นปีบัญชี พร้อมเอกสารประกอบการดำเนินงานต่อ กรมบัญชีกลาง และ บริษัท ทริส คอปอเรชั่น จำกัด													←→	

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

ภาคผนวก ค
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๑	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอก ที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม กับการบริหารการจัดการ การขาดระบบควบคุม ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการ ดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้า ของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม กับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น
๓	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุม ทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่าย งบประมาณ การลงประเภทบัญชี การทุจริต การจัดสรรงบประมาณ ไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณ ไม่เหมาะสม เป็นต้น
๔	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรักษาความลับของข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบหลักเกณฑ์ มีหลายฉบับไม่ทันสมัย เป็นต้น

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๕	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้
๖	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
๗	ผลกระทบ (Impact)	ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหาก เกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
๘	ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ
๙	การควบคุมความเสี่ยง	ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง จะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง เป็นต้น
๑๐	การถ่ายโอนความเสี่ยง	การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่น ร่วมกัน รับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบ ร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้าง ผู้ดำเนินการภายนอก เป็นต้น

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๑๑	การยอมรับความเสี่ยง	การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
๑๒	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด หรือ ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม/โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เป็นต้น
๑๓	การบริหารความเสี่ยง	การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธะกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
๑๔	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของส่วนราชการ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
		<p>ถ้าจะกล่าวอย่างกว้างๆ ก็คือสิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร หากพิจารณาจากจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</p>
๑๕	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives)	<p>การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน</p>
๑๖	วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)	<p>การจัดทำรายงานที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา</p>
๑๗	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)	<p>การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น</p>
๑๘	ค่านิยม (Values)	<p>หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยม สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจ ของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน</p>

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๑๙	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นต้น
๒๐	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือกระบวนการต่างๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เช่น การขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย เป็นต้น
๒๑	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงินและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ เป็นต้น
๒๒	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk : CR) หรือ Regulatory Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น การทุจริต การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗