สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

Bureau of Veterinary Biologics

คู่มือการบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียน เพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570



1213 หมู่ที่ 11 ถนนกองวัคซีน
ตำบลปากช่อง อำเภอปากช่อง
จังหวัดนครราชสีมา 30130

https://biologic.dld.go.th



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

จัดทำโดย สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

กรมปศุสัตว์

(ฉบับทบทวน กันยายน 2569)

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงที่ดี นอกจากจะช่วยลดโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรแล้ว ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานขององค์กรในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่ายจะยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่องค์กรยอมรับได้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย ได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลางกำหนดไว้อย่างครบถ้วน โดยยังคงเนื้อหาและรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย เข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรได้อีกด้วย

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
กันยายน 2569

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	2
1.3 นโยบายบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	2
1.4 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	2
1.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.6 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	3
1.7 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง	5
บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	6
2.1 กลไกการบริหารความเสี่ยง	6
2.2 นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	7
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	9
- การทบทวนผลการดำเนินงานความเสี่ยงปีที่ผ่านมา	9
- การกำหนดวัตถุประสงค์	12
- การบ่งชี้สถานการณ์/การระบุปัจจัยเสี่ยง	12
- การประเมินความเสี่ยง	19
- การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	29
- กิจกรรมควบคุม	31
- การติดตามผลประเมินผลและสารสนเทศและการสื่อสาร	32
- แบบฟอร์มการรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	34
- แบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนฯประจำปี 2570	35

ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ที่ 110/2569 ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2569 37
- ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี พ.ศ. 2569 และ ปี พ.ศ. 2570 ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง 39

บทที่ 1
บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ภายใต้สภาวการณ์ในการดำเนินงานของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยระบุถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาถึงโอกาสการเกิดและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการเลือกแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์ปฏิบัติข้อที่ 3 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามคู่มือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลเงินนอกงบประมาณ จึงได้ดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปีขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ ได้จัดทำ “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2570 ระหว่าง กระทรวงการคลัง กับ สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” กำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงาน โดยยึดกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework) หรือ “COSO - ERM” ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการและบุคคลากรอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรให้การยอมรับสามารถประเมินผล ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

1.3 นโยบายบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

1) ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) ผู้บริหารและบุคลากร สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) ให้มีการกำหนดกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

4) ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

5) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

1.4 วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ เข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

2) เพื่อเตรียมการวางแผนป้องกันหรือลดโอกาสในการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือลดความสูญเสีย ในด้านยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และรองรับความผิดพลาดหรือสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการขององค์กร

3) มีคู่มือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

4) เพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบาย

1.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1) การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
2) ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ
3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.6 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เดิมเป็นเพียงหน่วยงานผลิตเซรุ่ม (พ.ศ. 2472) สังกัดกรมเพาะปลูก และผลิตเป็นผลสำเร็จสมบูรณ์ออกใช้ได้เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2473 ซึ่งถือเป็นวันที่ระลึกของกองผลิตชีวภัณฑ์ตลอดมา ในปี พ.ศ. 2477 สถานีผลิตซีรั่มมีฐานะเป็นแผนกวัคซีนและซีรั่ม ในสายงานสัตวแพทย์ขึ้นกับกองอุตสาหกรรมสัตวพรรณ (กองบำรุงสัตว์เดิม) กรมเกษตรและการประมง กระทรวงเกษตราธิการ ต่อมา พ.ศ. 2480 กองอุตสาหกรรมสัตวพรรณ จึงได้ขยายเป็นกองใหม่ 2 กอง คือ กองสัตวรักษ์และกองสัตวบาล แผนกวัคซีนและซีรั่มจึงย้ายมาขึ้นกับกองสัตวรักษ์ ในปี พ.ศ. 2485 กองสัตวรักษ์ และกองสัตวบาล แยกออกจากกรมเกษตรและประมง ยกฐานะขึ้นเป็นกรมปศุสัตว์ แผนกวัคซีนและซีรั่มจึงมาขึ้นกับ กองสัตวศาสตร์ กรมปศุสัตว์ จนกระทั่ง พ.ศ. 2494 มีการประกาศพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลงการจัดระเบียบราชการ กรมปศุสัตว์ขึ้นใหม่ แผนกวัคซีนและซีรั่มจึงได้รับการยกระดับฐานะขึ้น เป็นกองวัคซีนและซีรั่ม ต่อมา พ.ศ. 2516 พระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ กำหนดให้กองวัคซีนและซีรั่มเดิมเปลี่ยนเป็นกองผลิตชีวภัณฑ์ จากกระแสการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จัดแบ่งส่วนราชการใหม่ ซึ่งครั้งนี้กองผลิตชีวภัณฑ์ได้พัฒนาชื่อเป็น สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ตราบจนกระทั่งวันนี้ สถานที่แห่งนี้ ได้ดำเนินการผลิตวัคซีนมารวมเป็นเวลาถึง 96 ปี

ภารกิจหลัก

“ผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ชนิดต่างๆ สำหรับจำหน่ายเพื่อควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์ ตามนโยบายของกรมปศุสัตว์ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ สนองตอบความต้องการของเกษตรกร”

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำในการผลิตวัคซีนระดับภูมิภาคอาเซียน เพื่อส่งเสริมปศุสัตว์ไทยอย่างยั่งยืน”

นโยบาย

"ผลิตวัคซีนดี มีมาตรฐาน ปริมาณเพียงพอ ตรงต่อเวลา รักษาสิ่งแวดล้อม"

วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ที่ได้มาตรฐานสากล สำหรับจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้ป้องกันกำจัดโรคระบาดสัตว์ และมีปริมาณเพียงพอตามความต้องการของผู้ใช้

2) เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ให้ครอบคลุมทุกด้านตามนโยบายของรัฐบาล

3) เพื่อส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาชีวภัณฑ์สัตว์

4) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงส่วนที่สนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5) เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านวิชาการเกี่ยวกับชีวภัณฑ์สัตว์

ประเด็นยุทธศาสตร์

1) เพิ่มการวิจัยและพัฒนาชีวภัณฑ์ที่เป็นความต้องการของตลาด ใช้ในการป้องกันและควบคุมโรคสัตว์

2) ดำเนินการให้หน่วยต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร ได้รับการรับรองระบบประกันคุณภาพตามมาตรฐานสากล

3) พัฒนาการผลิตและทดสอบวัคซีนที่ใช้สำหรับป้องกันและควบคุมโรคในสัตว์ให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ

4) พัฒนาการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

5) พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ตอบสนองการดำเนินการภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและครบถ้วน

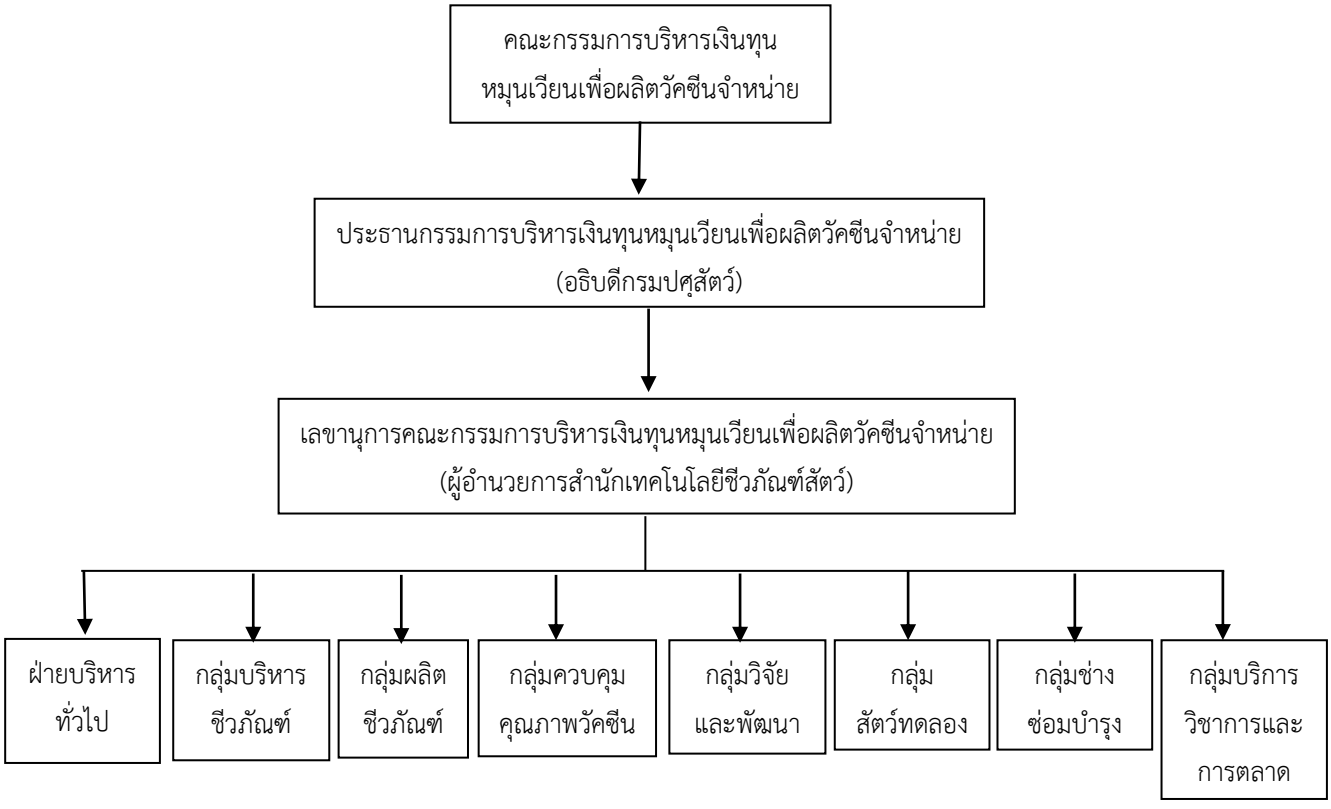
6) พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารองค์กร

7) พัฒนาส่วนสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

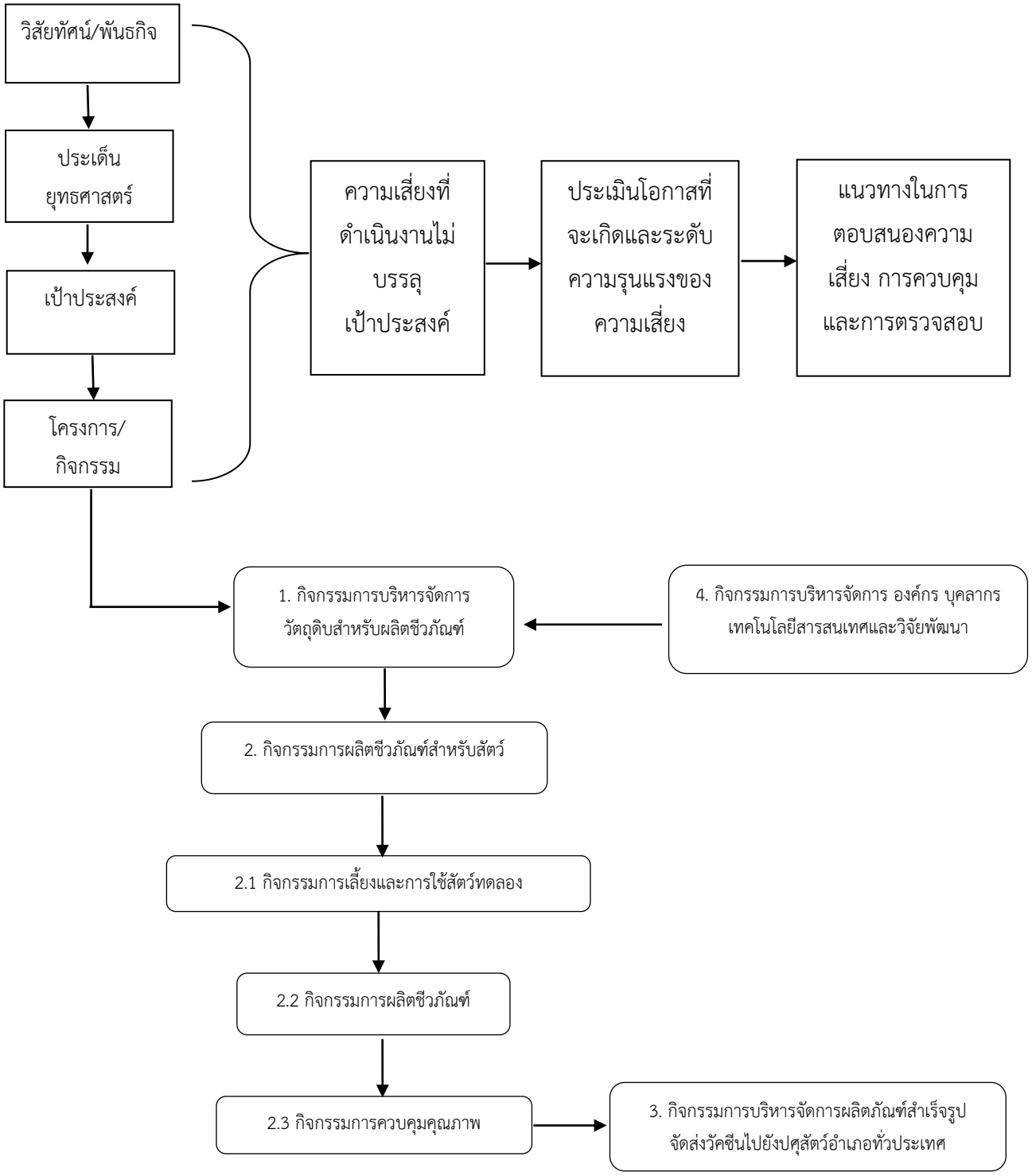
8) ผลักดันการบริหารการตลาดและการขายให้มีกลไกการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

9) ผลักดันการผลิตและการเลี้ยงสัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ ให้ได้มาตรฐาน จรรยาบรรณ และถูกต้องตามพระราชบัญญัติสัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558 และดำเนินการให้เป็นหน่วยงานกลางสำหรับองค์กร

โครงสร้างการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย



1.7 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง



บทที่ 2
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 กลไกการบริหารความเสี่ยง

1) คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ กำหนดกรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ตัวชี้วัดความสำเร็จ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง รูปแบบการรายงาน และระยะเวลาการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

2) หน่วยงานผู้รับผิดชอบนำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ เห็นชอบมาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯเห็นชอบ พร้อมเผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ

3) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ ตามที่คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในฯกำหนด และนำเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในฯพิจารณา

4) หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่คัดเลือกมาบริหารจัดการความเสี่ยงดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน เสนอคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงฯพิจารณา ดังนี้

1. การทบทวนผลการดำเนินงานความเสี่ยงปีที่ผ่านมา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง
6. กิจกรรมควบคุม
7. การติดตามและประเมินผลและสารสนเทศและการสื่อสาร

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง การดำเนินการตามกลไกการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่ 2 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 3 : การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ปัจจัยที่ 4 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการควบคุมภายใน

ปัจจัยที่ 5 : การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ 6 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.2 นิยามศัพท์ของการบริหารความเสี่ยง

1) ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ สามารถจำแนกประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่ายได้ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

1.2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

1.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

1.4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)

2) ประเภทของความเสี่ยง (Risk category)

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการเป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

โอกาส (Likelihood) คือ การประเมินความเป็นไปได้หรือความถี่ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากสถิติในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งมักถูกใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยจะแบ่งระดับเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ "น้อยมาก" ไปจนถึง "สูงมาก" และนำไปพิจารณาร่วมกับ "ผลกระทบ" (Impact) เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม

ผลกระทบ (Impact) คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการกระทำใด ๆ ซึ่งอาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ โดยปกติจะใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ผลกระทบต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กร การวัดและประเมินผลกระทบมีความสำคัญต่อการเข้าใจและปรับปรุงโครงการให้ได้ผลตามเป้าหมาย

6) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ D = L x I

7) การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยภายในองค์กร งานการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง งานการวางแผนการบริหารความเสี่ยง งานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และงานเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance, Accept, Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction, Control, Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่นการจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

(3) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing, Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป เชน การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance, Avoid, Terminate) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

ทั้งนี้ วิธีจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

8) กิจกรรมการควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

(1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

(2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี ฯลฯ

(4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของ COSO ERM ซึ่งให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การทบทวนผลการดำเนินงานความเสี่ยงปีที่ผ่านมา (Establishing the Context) การทบทวนการดำเนินงานเป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ภารกิจกิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวบรวมแนวคิดและความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อประเมิน

สถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้มีระดับความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงใดที่ยังคงอยู่จากการดำเนินงานตามแผน ในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยและมีการประเมินผลการควบคุมภายในทั้งองค์กรประจำปีที่ผ่านมา

(ตัวอย่าง) การติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกรมปศุสัตว์

(รอบ 12 เดือน) ประจำปีงบประมาณ **พ.ศ. 2569** (เปลี่ยนตามปีงบประมาณ)

หน่วยงาน สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ต.ค. 2569			เป้าหมายคะแนน ณ 30 ก.ย. 2569			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาสที่ 4/2569			กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
RE68F1: สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1.ส.ท.ช. ผลิตวัคซีนจำหน่ายในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน เพื่อให้กรมปศุสัตว์ใช้สำหรับการป้องกันโรคระบาดในสัตว์ 2. ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสูงขึ้นเนื่องจากอัตราเงินเฟ้อจากต่างประเทศสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3. ยอดชนิดวัคซีนจำหน่ายหลักยังคงลดลงเนื่องจากการสั่งซื้อจากเกษตรกรลดลง และปริมาณการเลี้ยงสัตว์ลดลง เช่น การเลี้ยงสุกรลดลง	**4**	**5**	**20** สูงมาก	**2**	**4**	**8** ปานกลาง	2	4	8 ปานกลาง	1. สทช. มีการประชุมประจำทุกเดือนเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานด้านต่างๆเพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย 2. การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์สร้างความรับรู้ความเข้าใจสำหรับการใช้วัคซีนเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมและป้องกันโรคระบาดในสัตว์ที่เกิดขึ้น ผ่านช่องทางสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ร่วมการจัดแสดงนิทรรศการกับภาครัฐและภาคเอกชน 3. ติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อในสัตว์ ร่วมลงพื้นที่สำรวจโรคระบาด 4.ดำเนินการได้ตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย ได้ครบถ้วน 90% ขึ้นไป และ ผลดำเนินการร้อยละค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้จากการจำหน่ายวัคซีน **107.53** ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน * 100 รายได้จากการจำหน่ายวัคซีน 404,700,151.90 * 100 376,354,839.42 (อ้างอิงตามเกณฑ์ค่าคะแนนตัวชี้วัดที่ 1.1.1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568) **สามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ เป้าหมายที่กำหนด ณ สิ้นงบประมาณ พ.ศ. 2568 คือ ผลการดำเนินงาน ไม่เกินร้อยละ 108**

รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ต.ค. 2569			เป้าหมายคะแนน ณ 30 ก.ย. 2569			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาสที่ 4/2569			กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง
RE68C1: องค์กรยังไม่ได้รับรองมาตรฐาน GMP	โครงสร้างอาคารสถานทีผลิตวัคซีน,ระบบอากาศ,ระบบสนับสนุนอื่นๆ ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานGMP ซึ่งการปรับปรุงโรงงานให้เป็นไปตาม GMP ต้องใช้งบประมาณสูงในการลงทุน ซึ่งปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงโรงงานทั้งระบบ	5	5	25 สูงมาก	3	5	15 สูง	3	5	15 สูง	ดำเนินการตามแผนการขับเคลื่อนการขอรับรองมาตรฐาน GMP (PIC/S) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ได้ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ 1. ดำเนินโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงโรงงานผลิตวัคซีนของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ทั้งระบบเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน GMP (PIC/s) 2. โครงการการตรวจติดตามภายในเพื่อให้โรงงานผลิตวัคซีนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ GMP (Internal Audit) 3. โครงการจัดเตรียมเอกสารในระบบคุณภาพของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการยื่นขอรับรองมาตรฐาน GMP/PICs 4. โครงการจัดเตรียมเอกสารเพื่อยื่นขึ้นทะเบียนตำรับยาวัคซีนสัตว์ปีก จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข 5. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑสัตว เพื่อเตรียมความพรอมในการยื่นขอรับรองมาตรฐาน GMP/PICs 6. On the job training และดำเนินการตามหัวขอในมาตรฐาน GMP กำหนดอย่างครบถวนและเคร่งครัด 7. ชุมชนนักปฏิบัติ CoP จัดฝึกอบรมและถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในมาตรฐาน ISO/IEC 17025 และ มาตรฐาน GMP ทุกสัปดาห์ **สามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด**
RE68C2: สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน พรบ. สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558	โรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนด ซึ่งการปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองให้เป็นไปตามมาตรฐานจำเป็นต้องใช้งบประมาณสูง ซึ่งปัจจุบัน สทช.ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอ	4	5	20 สูงมาก	3	5	15 สูง	3	5	15 สูง	1. ดำเนินการตามนโยบายกำกับดูแล กำชับให้เจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม SOP เรื่องการทดสอบความปลอดภัยของวัคซีนในสัตว์ทดลอง ตรวจเช็คสุขภาพร่างกายสัตว์ทดลองก่อนการทดสอบทุกครั้ง เลี้ยงสัตว์ทดลองให้ถูกต้องตามหลักสวัสดิภาพสัตว์ 5 ประการ และทำความสะอาดคอกสัตว์ทดลองให้มีความสะอาดอยู่เสมอเพื่อสุขอนามัยที่ดีของสัตว์ทดลอง 2. ดำเนินการของบประมาณประจำปี พ.ศ. 2569 เพื่อปรับปรุงอาคารสำหรับการเลี้ยงสัตว์ทดลอง (หนูทดลอง) เพื่อการทดสอบคุณภาพวัคซีนเฮโมรายิกฯ วัคซีนแบลคเลก

รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ต.ค. 2569			เป้าหมายคะแนน ณ 30 ก.ย. 2569			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาสที่ 4/2569			กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง
											และวัคซีนบลูเซลโลซิส ก่อสร้างเมื่อ ปี พ.ศ. 2500 (เลขที่ ทบ.44) สภาพปัจจุบันห้องภายในตัวอาคารสำหรับใช้งานการเลี้ยงและทดสอบ มีสภาพเก่าและชำรุด พื้นอาคารไม่ได้มาตรฐาน จรรยาบรรณ ตามพระราชบัญญัติสัตว์ทดลอง เพื่องานวิทยาศาตร์ พ.ศ. 2558 ซึ่งการซ่อมแซมอาคารเลี้ยงสัตว์ทดลองดังกล่าว เพื่อการสร้างความเชื่อมั่นของงานด้านการทดสอบคุณภาพวัคซีนและผทดสอบวัคซีนที่เกิดขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย **สามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด**

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชีด้วย

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่ายได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย สามารถดำเนินงานได้ตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ ตรวจสอบได้ และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

3. การบ่งชี้สถานการณ์/การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

เพื่อให้การระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ 4 ประเด็น

3.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

3.2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาล (Good Governance) ในองค์กรและขาดการ ควบคุมที่ดี ประเภทความเสี่ยงปฏิบัติการ ได้แก่

- **ความเสี่ยงจากบุคลากร (People Risk)** เป็นความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของบุคลากร รวมถึงความสามารถและจริยธรรมของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบทางลบต่อการดำเนินงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร ด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจมีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความสามารถแต่ไม่ตรงกับลักษณะของงาน (Incompetency)
2. บุคลากรภายในองค์กรทุจริต (Fraud) เช่น การปลอมแปลงเอกสาร
3. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (Inadequacy)

- **ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการ แม้บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้มีความสามารถตรงลักษณะงาน ตั้งใจทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร และซื่อสัตย์สุจริต แต่ความเสี่ยงอาจมีสาเหตุจากระบบการควบคุมภายในไม่ดีพอหรือไม่เหมาะสม (Internal Control Risk) เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานไม่เหมาะสม กำหนดขอบเขตอำนาจอนุมัติไว้อย่างไม่ชัดเจน เป็นต้น สำหรับภาครัฐควรมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงกระบวนการที่มุ่งสร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานปฏิบัติงานที่กำหนดการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ อาจนำแนวคิดการออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ โดยมีปัจจัยหลัก คือ วัตถุประสงค์การควบคุม ความคุ้มค่าการควบคุม ความทันการณ์ของการติดตาม ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

- **ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี (Technology Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ หรือเครือข่ายสื่อสารขององค์กรเกิดความล้มเหลว ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักหรือไม่สามารถให้บริการได้ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันท่วงที เป็นต้น

- **ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายนอก** (External) เกิดจากสาเหตุภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร เช่น การเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนอันเป็นเท็จ การทุจริตจากบุคคลภายนอก การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การจ้างผู้บริการภายนอก และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

3.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินและงบประมาณ เป็นต้น

3.4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีมาตรฐานต่างๆ หรือกฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็น อุปสรรคในการปฏิบัติงาน

โดยการระบุความเสี่ยงองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึง

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

(ตัวอย่าง) การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ประเภทความเสี่ยง S O F C	ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ/ตัวชี้วัดเงินทุนฯ	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มการวิจัยและพัฒนาชีวภัณฑ์ที่เป็นความต้องการของตลาดใช้ในการป้องกันและควบคุมโรคสัตว์ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการผลิตและทดสอบวัคซีนที่ใช้สำหรับป้องกันและควบคุมโรคในสัตว์ให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ / ตัวชี้วัดเงินทุนหมุนฯ ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อที่ 2.1 ความสำเร็จในการผลิตวัคซีนสำหรับจำหน่ายให้ทันต่อความต้องการ เพื่อป้องกันโรคระบาดของโรคในสัตว์ ด้านปฏิบัติการ ข้อที่ 3.3 ความสำเร็จในการผลิตวัคซีนและแอนติเจนสำหรับป้องกันโรคที่ดำเนินการควบคุมการป้องกันโรคระบาดสัตว์ของกรมปศุสัตว์	ไม่สามารถผลิตวัคซีนสัตว์เพื่อป้องกันโรคระบาดในสัตว์ให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้และเกษตรกร	1. เกิดโรคระบาดในสัตว์ ทำให้ สคบ. มีการปรับเปลี่ยนแผนความต้องการในการใช้วัคซีน (งบป้องกัน) มากขึ้นกว่าแผนความต้องการวัคซีนต้นปี 2. เกษตรกรมีความต้องการใช้วัคซีน (งบจำหน่าย)มากขึ้นกว่าแผนความต้องการวัคซีนต้นปี 3. วัตถุดิบและสารเคมีไม่เพียงพอต่อการผลิตวัคซีนที่เพิ่มขึ้นระหว่างปี 4. กระบวนการเพิ่มปริมาณแอนติเจนไม่เป็นไปตามที่ต้องการ 5. มีการปนเปื้อนเชื้อที่ไม่ต้องการในระหว่างกระบวนการผลิตวัคซีน 6. เครื่องจักรชำรุดทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการผลิตวัคซีน 7. ผลการทดสอบวัคซีนในระหว่างการผลิตไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน 8. การสูญเสียของวัคซีนวัคซีนสำเร็จรูป (Finished Product) ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
ปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาส่วนสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิ ภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 8 ผลักดันการบริหารการตลาดและการขายให้มีกลไกการตลาดที่มีประสิทธิภาพ / ตัวชี้วัดเงินทุนหมุนฯ ด้านการสนองประโยชน์ต่อ	การควบคุมอุณหภูมิความเย็นภายในคลังชีวภัณฑ์และกระบวนการขนส่งชีวภัณฑ์ ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้งาน (Cold Chain System)	1. การบริหารจัดการห่วงโซ่ความเย็นในระดับจังหวัดและอำเภอยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานห่วงโซ่ความเย็น 2. การบริหารจัดการห่วงโซ่ความเย็นของคลังจัดเก็บชีวภัณฑ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐานห่วงโซ่ความเย็น 3. รถยนต์หรือรถบรรทุกขนส่งวัคซีนเกิดการชำรุดระหว่างการขนส่งวัคซีนไปยังคลังจัดเก็บวัคซีนในพื้นที่ปศุสัตว์เขต

ประเภทความเสี่ยง S O F C	ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ/ตัวชี้วัดเงินทุนฯ	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อที่ 2.1 ความสำเร็จในการผลิตวัคซีนสำหรับจำหน่ายให้ทันต่อความต้องการ เพื่อป้องกันโรคระบาดของโรคในสัตว์		
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น / ตัวชี้วัดเงินทุนหมุนฯ ด้านการเงิน ข้อที่ 1.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้จากการจำหน่ายวัคซีน ข้อที่ 1.2 รายได้จากการจำหน่ายวัคซีนเทียบกับแผนรายรับจากการจำหน่ายวัคซีนประจำปี 2569 ข้อที่ 6.1 การเบิกจ่ายเงินตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติ	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. การใช้พลังงานไฟฟ้ามีปริมาณหน่วยเพิ่มมากขึ้น สงผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 2. ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสูงขึ้น 3. กรมปศุสัตว์กำหนดราคาจำหน่ายวัคซีนต่ำกว่าต้นทุนการผลิต
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ดำเนินการให้หน่วยต่างๆ ทั่วทั้งองค์กรได้รับการรับรองระบบประกันคุณภาพตามมาตรฐานสากล / ตัวชี้วัดเงินทุนหมุนฯ ด้านปฏิบัติการ ข้อที่ 3.2 ความสำเร็จในการเร่งรัดการดำเนินการให้โรงงานวัคซีนได้รับรองมาตรฐาน GMP	องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP (PIC/s)	1. โครงสร้างอาคารสถานที่ผลิตวัคซีน, ระบบอากาศ,ระบบสนับสนุนอื่นๆ ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน GMP (PIC/s) ซึ่งการปรับปรุงโรงงานให้เป็นไปตาม GMP (PIC/s) ต้องใช้งบประมาณสูงในการลงทุน ซึ่งปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงโรงงานทั้งระบบ

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงใน “ตารางที่การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน”กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมไม่เพียงพอ จะต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตาราง การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	**กระบวนการควบคุม**	**การติดตาม**
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

หมายเหตุ

1. หากความเสี่ยงใดไม่สามารถนำเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายในดังกล่าวมาใช้พิจารณาได้ ให้ใช้หรือกำหนดเกณฑ์อื่นที่เหมาะสมได้ เช่น ค่าคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด หรือเป็นเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานในหัวข้อใหม่ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

2. การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ (ต้องนำมาประเมินความเสี่ยง ต่อไป)

(ตัวอย่าง) การนำประเด็นความเสี่ยงมาพิจารณาการควบคุมภายในของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย

ลำดับ	กิจกรรม/ขั้นตอนการบริหารจัดการชีวภัณฑ์สัตว์	การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เงินทุนฯ/ตัวชี้วัดเงินทุนหมุนเวียนฯ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	การบริหารจัดการวัตถุดิบ/การวางแผนการผลิต / กิจกรรมการผลิตวัคซีน/กิจกรรมการควบคุมคุณภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 3 / ตัวชี้วัดเงินทุนหมุนฯ ข้อที่ 2.1 ข้อที่ 3.3	ไม่สามารถผลิตวัคซีนสัตว์เพื่อป้องกันโรคระบาดในสัตว์ให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้และเกษตรกร	1. เกิดโรคระบาดในสัตว์ ทำให้ สคบ. มีการปรับเปลี่ยนแผนความต้องการในการใช้วัคซีน (งบป้องกัน) มากขึ้น กว่าแผนความต้องการวัคซีนต้นปี	S	3	3	5	-
				2. เกษตรกรมีความต้องการใช้วัคซีน(งบจำหน่าย)มากขึ้นกว่าแผนความต้องการวัคซีนต้นปี		3	2	5	-
				3. วัตถุดิบและสารเคมีไม่เพียงพอต่อการผลิตวัคซีนที่เพิ่มขึ้นระหว่างปี		3	4	5	
				4. กระบวนการเพิ่มปริมาณแอนติเจนไม่เป็นไปตามที่ต้องการ		3	4	4	-
				5. มีการปนเปื้อนเชื้อที่ไม่ต้องการ ในระหว่างกระบวนการผลิตวัคซีน		3	3	4	-
				6. เครื่องจักรชำรุดทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการผลิตวัคซีน		3	3	5	-
				7. ผลการทดสอบวัคซีนในระหว่างการผลิตไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน		3	3	5	-
				8. การสูญเสียของวัคซีนที่เกิดจากการปนเปื้อนในวัคซีนสำเร็จรูป (Finish Product)		3	4	5	-
									-

ลำดับ	กิจกรรม/ขั้นตอนการบริหารจัดการชีวภัณฑ์สัตว์	การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เงินทุนฯ/ตัวชี้วัดเงินทุนหมุนเวียนฯ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
2	กิจกรรมการ บริหารจัดการวัตถุดิบสำหรับผลิตชีวภัณฑ์/ กิจกรรม การบริหารจัดการ องค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 4/ ตัวชี้วัดเงินทุนหมุนเวียนฯ ด้านการเงิน ข้อที่ 1.1, 1.2 , 6.1	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. การใช้พลังงานไฟฟ้ามีปริมาณหน่วยเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 2. ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสูงขึ้น 3. กรมปศุสัตว์กำหนดราคาจำหน่ายวัคซีนต่ำกว่าต้นทุนการผลิต	F	2 3 2	4 4 4	4 4 4	รายได้รวมสุทธิของเงินทุนฯไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
3	กิจกรรม การบริหารจัดการ องค์กร บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและวิจัยพัฒนา	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ดำเนินการให้หน่วยต่างๆ ทั่วทั้งองค์กรได้รับการรับรองระบบประกันคุณภาพตามมาตรฐาน สากล / ตัวชี้วัดเงินทุนฯ ข้อที่ 3.2 และ 3.4	องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP (PIC/s)	1. โครงสร้างอาคารสถานที่ผลิตวัคซีน,ระบบอากาศ, ระบบสนับสนุนอื่นๆ ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน GMP (PIC/s) ซึ่งการปรับปรุงโรงงานให้เป็นไปตาม GMP (PIC/s) ต้องใช้งบประมาณสูงในการลงทุน ซึ่งปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงโรงงานทั้งระบบ	C	3	2	4	องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP

(ตัวอย่าง) การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2570	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	รหัสใหม่
RE F1	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. สทช. ผลิตวัคซีนจำหน่ายในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน เพื่อให้กรมปศุสัตว์ใช้สำหรับการป้องกันโรคระบาดในสัตว์ 2. ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสูงขึ้นเนื่องจากอัตราเงินเฟ้อจากต่างประเทศ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3. ยอดชนิดวัคซีนจำหน่ายหลักยังคงลดลงเนื่องจากการสั่งซื้อจากเกษตรกรลดลง และปริมาณการเลี้ยงสัตว์ลดลง เช่น การเลี้ยงสุกรลดลง	ติดตามผลต่อเนื่อง	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสูงขึ้นเนื่องจากอัตราเงินเฟ้อจากต่างประเทศ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2. กรมปศุสัตว์กำหนดราคาจำหน่ายวัคซีนต่ำกว่าต้นทุนการผลิต	RE F1
RE C1	องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP	1. โครงสร้างอาคารสถานที่ผลิตวัคซีน,ระบบอากาศ,ระบบสนับสนุนอื่นๆ ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน GMP ซึ่งการปรับปรุงโรงงานให้เป็นไปตาม GMP ต้องใช้งบประมาณสูงในการลงทุน ซึ่งปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงโรงงานทั้งระบบ	ติดตามผลต่อเนื่อง	องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP	1. โครงสร้างอาคารสถานที่ผลิตวัคซีน,ระบบอากาศ,ระบบสนับสนุนอื่นๆ ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน GMP ซึ่งการปรับปรุงโรงงานให้เป็นไปตาม GMP ต้องใช้งบประมาณสูงในการลงทุน ซึ่งปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงโรงงานทั้งระบบ	RE C1
RE O1	สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	1. การปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองและอาคารทดสอบสัตว์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานต้องใช้งบประมาณสูง	ติดตามผลต่อเนื่อง	สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	1. การปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองและอาคารทดสอบสัตว์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานต้องใช้งบประมาณสูง	RE C2

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลการ ทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2570	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	รหัสใหม่
		มากในการลงทุน ซึ่ง ปัจจุบัน สทช. ยังไม่มี เงินลงทุนเพียงพอที่จะ ปรับปรุงทั้งระบบ 2. การเลี้ยงและใช้ สัตว์ทดลองเพื่องานทาง วิทยาศาสตร์ ยังไม่ได้รับ การรับรองตาม มาตรฐานสากล			มากในการลงทุน ซึ่ง ปัจจุบัน สทช. ยังไม่มี เงินลงทุนเพียงพอที่จะ ปรับปรุงทั้งระบบ 2. การเลี้ยงและใช้ สัตว์ทดลองเพื่องานทาง วิทยาศาสตร์ ยังไม่ได้รับ การรับรองตาม มาตรฐานสากล	
-	-	-	ควบคุมและ กำกับ ติดตาม ผลการ ดำเนินงาน	การไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงาน	1. บุคลากรไม่มีความ เข้าใจในกฎระเบียบที่ ต้องปฏิบัติ หรือไม่ได้ ศึกษาและทำความ เข้าใจในเนื้อหาที่ เกี่ยวข้อง 2. กฎ ระเบียบ มีการ เปลี่ยนแปลง และ บางครั้งถูกยกเลิกหรือมี การแก้ไขเพิ่มเติม 3. ความไม่โปร่งใสใน การบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขาย ตำแหน่ง การประเมิน ความดีความชอบ การ แต่งตั้ง โยกย้าย เป็นต้น 4. การเรียกรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดเพื่อ ช่วยเหลือหรือเอื้อ ประโยชน์ให้กับคู่สัญญา ของหน่วยงาน เช่น การตรวจรับงานที่ส่ง มอบโดยไม่เป็นไปตาม สัญญาจ้างการยกเว้น ค่าปรับกรณีผิดสัญญา ต่าง ๆ การแบ่งแยก	N O1

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลการ ทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2570	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	รหัสใหม่
					วงเงิน จัดซื้อจัดจ้างให้สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้โดยวิธีเฉพาะเจาะจง เพื่อให้สามารถเลือกผู้รับจ้างที่ให้ผลประโยชน์ได้ เป็นต้น	
-	-	-	ควบคุมและกำกับติดตามผลการดำเนินงาน	การควบคุมอุณหภูมิความเย็นภายในคลังชีวภัณฑ์และกระบวนการขนส่งชีวภัณฑ์ ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้งาน (Cold Chain System)	1. การบริหารจัดการห่วงโซ่ความเย็นในระดับจังหวัดและอำเภอยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานห่วงโซ่ความเย็น 2. การบริหารจัดการห่วงโซ่ความเย็นของคลังจัดเก็บชีวภัณฑ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ห่วงโซ่ความเย็น 3. รถยนต์หรือรถบรรทุกขนส่งวัคซีนเกิดการชำรุดระหว่างการขนส่งวัคซีนไปยังคลังจัดเก็บวัคซีนในพื้นที่ปศุสัตว์เขต	N O3

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นการประเมินค่าความเสี่ยงโดยพิจารณาขอบเขตซึ่งเหตุการณ์แฝง อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีหลักการว่า เมื่อเจ้าของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ สามารถระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่า เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้นๆ จะสามารถจัดการหรือแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงเพื่อผลักดันกิจกรรมขั้นตอนต่อๆ ไปให้ประสบความสำเร็จของแผนงานตามกรอบเวลาได้หรือไม่

ทั้งนี้ เจ้าของแผนงานจะต้องประเมินว่า ปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบ (Impact) ต่อความไม่สำเร็จนั้น มีมากน้อยเพียงใด และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) บ่อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อไปจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะมีผลต่อแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้นๆ ดังนี้

(1) โอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จากความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัด จำนวนครั้งที่จะเกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

การประเมินความถี่ของความสูญเสียไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) เช่น ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์กรต้องขับรถเพื่อไปงานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า ฉะนั้นจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้ว ย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปีนี้

(2) ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก การระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

4.1) หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อต้องการให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึงและทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ/กระบวนการ

ในการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ควรจะต้องกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นรูปธรรม และนำปัจจัยเสี่ยงมาประเมินจากข้อมูลสถิติ เพื่อมิให้เกิดการประเมินด้วยความรู้สึก แต่เป็นการประเมินจากข้อเท็จจริง เช่น เกิดขึ้นเป็นประจำ หมายถึง เกิดขึ้นกี่ครั้งต่อปี หรือผลกระทบสูงมากนั้น หมายถึงเป็นมูลค่าเท่าใด เมื่อเกิดความเสียหายขึ้นในแต่ละครั้ง โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่นำมาวิเคราะห์และบริบทของงานนั้นๆ

(ตัวอย่าง) หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จากความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัด จำนวนครั้งที่จะเกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เชิงปริมาณ (ความถี่ที่เกิดขึ้นเฉลี่ย)	เชิงคุณภาพ (ร้อยละโอกาสที่จะเกิดขึ้น)		ระดับคะแนน
น้อยมาก	ระหว่าง 1-10 ครั้งต่อปี	น้อยกว่า 30 %	เกิดขึ้นได้น้อยมาก	1
น้อย	ระหว่าง 11-20 ครั้งต่อปี	30-39%	อาจมีโอกาสเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง	2
ปานกลาง	ระหว่าง 21-30 ครั้งต่อปี	49-50%	มีโอกาสเกิดขึ้นบ้างเป็นบางครั้ง	3
สูง	ระหว่าง 31-40 ครั้งต่อปี	59-60%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือเกิดขึ้นบ่อย	4
สูงมาก	มากกว่า 40 ครั้งต่อปี	มากกว่า 60 %	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมากเกิดเป็นประจำ	5

ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก การระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

ระดับ / ด้าน	1=น้อยมาก	2=น้อย	3 = ปานกลาง	4= สูง	5= สูงมาก
ด้านการเงิน (มูลค่าความเสียหาย)	ระดับผลกระทบทางการเงิน ต่ำกว่า 500,000 บาท	ระดับผลกระทบทางการเงิน มากกว่า500,000 แต่ไม่เกิน 1,000,000 บาท	ระดับผลกระทบทางการเงิน มากกว่า 1,000,000 แต่ไม่เกิน 1,500,000 บาท	ระดับผลกระทบทางการเงิน มากกว่า1,500,000 แต่ไม่เกิน 2,000,000 บาท	ระดับผลกระทบทางการเงิน มากกว่า2,000,000 บาท ขึ้นไป
ด้านความปลอดภัย	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	บาดเจ็บเล็กน้อย ไม่มีผลต่อสุขภาพ	มีการบาดเจ็บต้องไปพบแพทย์ถึงขั้นหยุดงาน	มีการบาดเจ็บสาหัส สูญเสียอวัยวะถึงขั้นพักงาน	มีการบาดเจ็บอย่างมหันต์และอันตรายถึงชีวิต
ด้านเวลาในการดำเนินงาน	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
ด้านชื่อเสียงขององค์กร	ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรเลย	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรน้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
ด้านประสิทธิผล	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 20%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 21-30%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 31-40%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 41-50%	ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 50%
ด้านการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 80-89%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 70-79%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 50-69%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า50%
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เกิดเหตุการณ์ที่ไม่มีผลกระทบ	เกิดเหตุการณ์ที่แก้ไขได้ทันที	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ

(หมายเหตุ มูลค่าความเสียหายและความถี่ของแต่ละระดับเป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาด ภารกิจ และลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน)

หากหน่วยงานไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งอันที่จริงแล้วเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมิน ความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงในเกณฑ์ที่เห็นว่าเหมาะสมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงฯกำหนด นอกจากนี้กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ ควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการ

4.2) การจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงข้างต้น ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนภูมิการบริหารความเสี่ยง

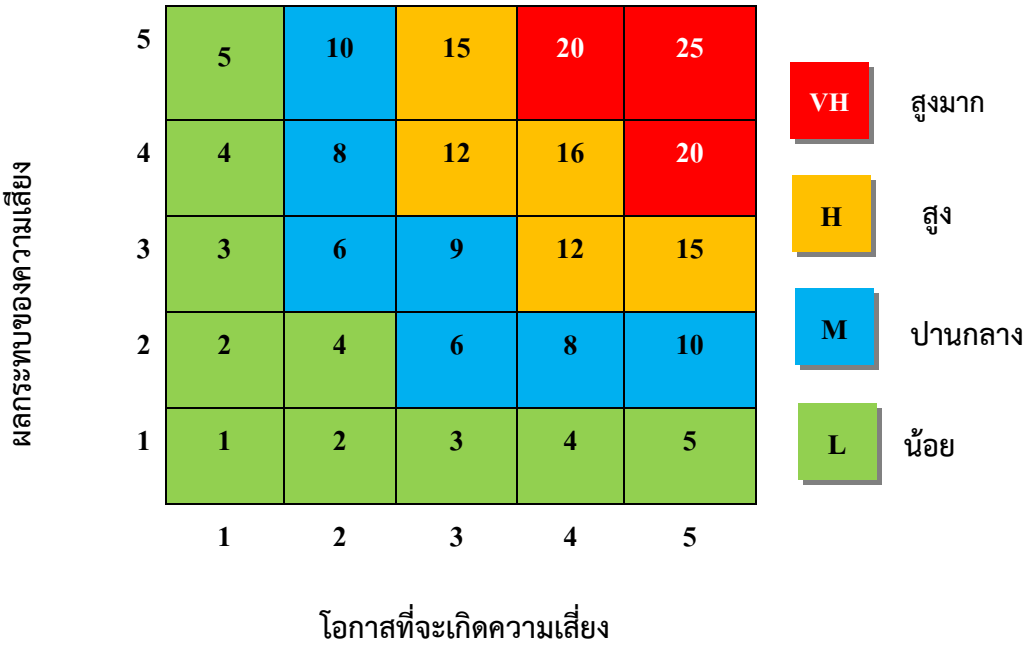
สำหรับการประเมินระดับความเสี่ยงควรจัดทำลงในตารางประเมินและดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่หลังจากดำเนินการแล้วระยะหนึ่ง เพื่อติดตามผลว่าความเสี่ยงลดลงหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องทำแผนตอบสนองความเสี่ยงเพิ่ม หากทำแผนเพิ่มหลายครั้งแล้วความเสี่ยงไม่ลดลงก็ต้องยอมรับความเสี่ยงนั้น แต่ทั้งนี้แนวทางจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ซึ่งต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางจัดการให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถติดตามและแก้ไขได้ง่ายทันท่วงที ดังนั้น ในการจัดทำต้องพิจารณา โอกาสและผลกระทบให้ดี เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการประเมิน ถ้าไม่แน่ใจอาจใส่ค่าเฉลี่ย แต่ต้องมีการตกลงและยอมรับกันก่อน รวมถึงการกำหนดหน่วยวัดที่ต้องจับต้องได้ และระดับที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกัน โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงสามารถดำเนินการ ได้ทั้งก่อนและหลังการดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาตามความสำคัญ รวมถึงการประเมินที่วัดเชิงคุณภาพด้วยตารางวัดความเสี่ยง โดยจัดแบ่งเป็นระดับความเสี่ยงและแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการจัดระดับความสำคัญความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) รวมทั้งขอบเขตระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) แสดงด้วยความสัมพันธ์ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง (R) = โอกาสการเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Likelihood x Impact)

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยง อยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้น ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงมีดังนี้

ระดับความเสี่ยง (R) = โอกาสการเกิดความเสี่ยง (L) x ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)			
ระดับความเสี่ยง	**ค่าความเสี่ยง**		**ความหมาย**
ต่ำ	1 - 5		อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง	6 - 10		อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังต้องควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
สูง	11 - 16		อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17 - 25		อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)



4.3) การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite และ risk tolerance)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน (Strategic Risk :S/Operational Risk :O /Financial Risk :F และ Compliance Risk : C) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และสามารถกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนความเสี่ยง และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้วให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียน ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 11 ขึ้นไป เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ความหมาย	
ต่ำ	1 - 5		อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยให้เฝ้าระวังและควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง	6 - 10		อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังต้องควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
สูง	11 - 16		อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17 – 25		อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น
1. ด้านกลยุทธ์	- การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ และการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรและนโยบายและแผนระดับชาติได้ และมุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ
2. ด้านการดำเนินงาน	- ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน
3. ด้านการเงิน	- ให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณและการเงินเป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม รวมถึงการรับและเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง และเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	- บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลความลับของราชการฐานข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ ฐานข้อมูลทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและฐานข้อมูลขององค์การ ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ
6. ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร	- ให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งต้องเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. ด้านการทุจริต	- ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

(ตัวอย่าง) การวิเคราะห์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
โดยใช้เหตุการณ์และสถานการณ์ประกอบการตัดสินใจ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการพิจารณา
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	O1. บุคลากรไม่มีความเข้าใจในกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ หรือไม่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	ขอตรวจพบในความผิดระหว่างการปฏิบัติงาน และ/หรือ ข่อรองเรียน และ/หรือ จำนวนเรื่องที่ผิดวินัยรายแรง 1. ขอตรวจพบของในความผิดระหว่างการปฏิบัติงานจากหน่วยตรวจสอบภายในองค์กร เช่น กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักกฎหมาย จำนวน 8 เรื่อง (ตรวจสอบผลการดำเนินงานของปงบประมาณ พ.ศ. 2568) 2. ขอรองเรียน จำนวน 0 เรื่อง 3. จำนวนเรื่องที่ผิดวินัยรายแรงจำนวน 0 เรื่อง **รวมจำนวน 8 เรื่อง** **ดังนั้น L x I = 2 x 2 = 4 ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ**

คะแนน	ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
5	สูงมาก	จำนวนข้อตรวจพบในความผิด และ/หรือ ข้อร้องเรียน และ/หรือ จำนวนเรื่องที่ผิดวินัยร้ายแรง 31-40 เรื่อง	ส่งผลกระทบรุนแรงต่อชื่อเสียงและทรัพย์สินของ สทช. หรือทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินและต้องใช้เวลาแก้ไข มากกว่า 3 เดือน ขึ้นไป
4	สูง	จำนวนข้อตรวจพบในความผิด และ/หรือ ข้อร้องเรียน และ/หรือ จำนวนเรื่องที่ผิดวินัยร้ายแรง 21-30 เรื่อง	สามารถดำเนินการแก้ไขได้ตามข้อสั่งการของ สทช. แต่ต้องใช้ระยะเวลาแก้ไขมากกว่า 3 เดือน
3	ปานกลาง	จำนวนข้อตรวจพบในความผิด และ/หรือ ข้อร้องเรียน และ/หรือ จำนวนเรื่องที่ผิดวินัยร้ายแรง 11-20 เรื่อง	สามารถดำเนินการแก้ไขได้ตามข้อสั่งการของ สทช. แต่ต้องใช้ระยะเวลาแก้ไขมากกว่า 1 เดือน
2	น้อย	จำนวนข้อตรวจพบในความผิด และ/หรือ ข้อร้องเรียน และ/หรือ จำนวนเรื่องที่ผิดวินัยร้ายแรง 5-10 เรื่อง	สามารถดำเนินการแก้ไขได้ตามข้อสั่งการของ สทช. ภายในทันที
1	น้อยมาก	ไม่มีการตรวจพบในความผิด และ/หรือ ข้อร้องเรียน และ/หรือ จำนวนเรื่องที่ผิดวินัยร้ายแรง	ไม่มีผลกระทบและ สามารถแก้ไขได้ทันที

การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากหน่วยตรวจสอบภายในองค์กรไม่เกิน 40 เรื่อง	ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากตรวจสอบภายในองค์กรมากกว่า 40 เรื่อง

(ตัวอย่าง) ตารางสรุปการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการวิเคราะห์ความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย

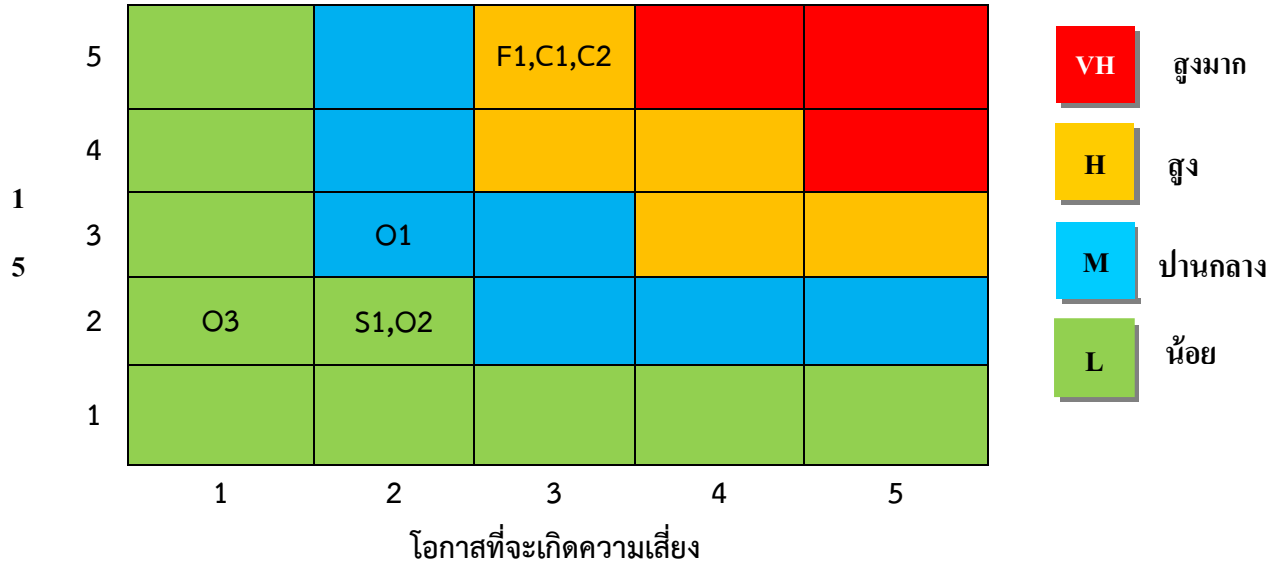
การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร ด้วยการประเมินจาก ระดับความรุนแรง = โอกาส x ผลกระทบ ตามแนวทางการประเมินระดับความรุนแรงที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น (ข้อ 3) สามารถนำไปประเมินความเสี่ยงดังตารางต่อไปนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข 1-25)			ระดับความเสี่ยง ใส่เครื่องหมาย ★				ความหมาย
			โอกาส (1-5)	ผลกระทบ (1-5)	ความเสี่ยง (1-25)	น้อย (1-5)	ปานกลาง (6-10)	สูง (11-16)	สูงมาก (17-25)	
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)	1: ไม่สามารถผลิตวัคซีนสัตว์เพื่อป้องกันโรคระบาดในสัตว์ให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้และเกษตรกร	**S1.** เกษตรกรมีความต้องการใช้วัคซีน(งบจำหน่าย)มากขึ้นกว่าแผนความต้องการวัคซีนต้นปี	2	2	4	★				ยอมรับได้
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)	2: การควบคุมอุณหภูมิความเย็นภายในคลังชีวภัณฑ์และกระบวนการขนส่งชีวภัณฑ์ ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้งาน	**O1.** การบริหารจัดการห่วงโซ่ความเย็นในระดับจังหวัดและอำเภอยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานห่วงโซ่ความเย็น	2	3	6		★			ยอมรับได้
	3. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	**O2.** บุคลากรไม่มีความเข้าใจในกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ หรือไม่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	2	2	4	★				ยอมรับได้
		O3. การเรียกรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดเพื่อช่วยเหลือหรือเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญาของหน่วยงาน เช่น การตรวจรับงานที่ส่งมอบโดยไม่เป็นไปตามสัญญาจ้างการยกเว้น ค่าปรับกรณีผิดสัญญาต่าง ๆ การแบ่งแยกวงเงิน	1	2	2	★				ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข 1-25)			ระดับความเสี่ยง ใส่เครื่องหมาย ★				ความหมาย
			โอกาส (1-5)	ผลกระทบ (1-5)	ความเสี่ยง (1-25)	น้อย (1-5)	ปานกลาง (6-10)	สูง (11-16)	สูงมาก (17-25)	
		จัดซื้อจัดจ้างให้สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้โดยวิธีเฉพาะเจาะจงเพื่อให้สามารถเลือกผู้รับจ้างที่ให้ผลประโยชน์ได้ เป็นต้น								
ด้านการเงิน (Financial Risk: F)	4. สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	**F1.** กรมปศุสัตว์กำหนดราคาจำหน่ายวัคซีนต่ำกว่าต้นทุนการผลิต	3	5	15			★		ไม่สามารถยอมรับได้
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	5 องค์กรไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน GMP	C1. โครงสร้างอาคารสถานที่ผลิตวัคซีน, ระบบอากาศ,ระบบสนับสนุนอื่นๆ ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน GMP ซึ่งการปรับปรุงโรงงานให้เป็นไปตาม GMP ต้องใช้งบประมาณสูงในการลงทุน ซึ่งปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงโรงงานทั้งระบบ	3	5	15			★		ไม่สามารถยอมรับได้
	6 สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	C2. การปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองและอาคารทดสอบสัตว์ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ต้องใช้งบประมาณสูงมากในการลงทุน ซึ่งปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงทั้งระบบ	3	5	15			★		ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยงของเงินทุนฯ โดยใช้ตารางเมทริกซ์

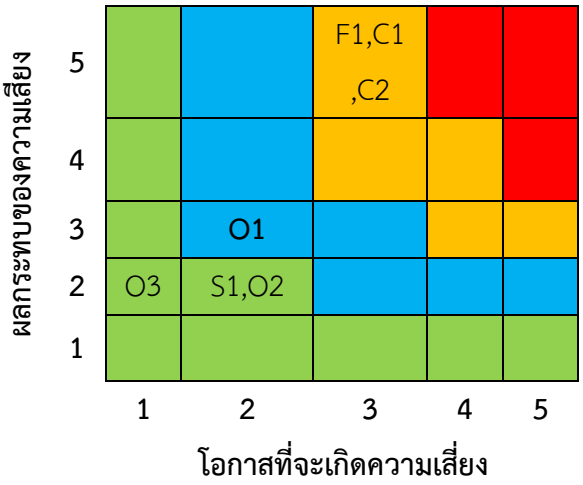
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ภาพรวมทั้งหมดของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์



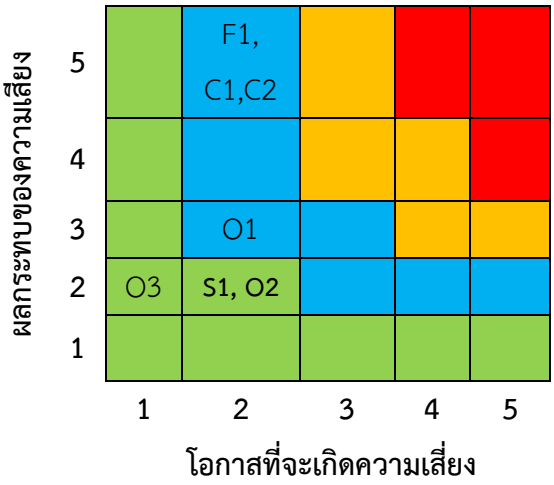
ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนฯ พิจารณาได้จากระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) หากเกิดความเสี่ยงขึ้น เพื่อหาระดับของความเสี่ยงสูง (Degree of Risk) ที่จะเกิดตามหลักความสัมพันธ์ **<u>และควรมีการกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี</u>** เพื่อเป็นเป้าหมายให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงสูงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพตัวอย่างต่อไปนี

(ตัวอย่าง) แผนภาพและแนวโน้มความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2570

ณ 1 ตุลาคม 2569



เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2570



5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่ได้รับด้วย การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆแต่หากเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. การหลีกเลี่ยง (Avoid) หรือ ยกเลิก (Terminate) หมายถึง เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

3. การควบคุม (Treat, Reduction) หมายถึง เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานเห็นว่า ความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายใน หรือมีสาเหตุที่สามารถลด หรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายในหรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาด เป็นต้นหรือหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ก็อาจนำกลยุทธ์หรือมาตรการต่างๆ มาใช้เพื่อลดผลกระทบ หรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นลงได้

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง เป็นถ่ายโอนงานโครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบอาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่างๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัย หรือในกรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ก็อาจจัดจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน เป็นต้น

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)

ในการคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ ควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี โดยพิจารณาดังนี้

- ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน การประมาณการต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น

- ผลได้ Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้นในการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมวิธีจัดการความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงคือลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางส่วนงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

(1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

(2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

(ตัวอย่าง) การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

(Cost-Benefit Analysis)

พิจารณาจากความคุ้มค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากมาตรการดังกล่าว โดยใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยง 4 แนวทาง คือ การยอมรับ การควบคุม การหลีกเลี่ยง หรือการถ่ายโอน ดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่/แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนดำเนินการ(Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ผู้รับผิดชอบ	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
O1: สถานที่เลี้ยงและใช้	ยอมรับ	สามารถยอมรับ	-	-	-	กลุ่มสัตว์ทด	วิธีควบคุมความเสี่ยง

ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่/แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนดำเนินการ(Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ผู้รับผิดชอบ	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน พรบ. สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	-	ลอง/กลุ่มควบคุมคุณภาพ/กลุ่มผลิตชีวภัณฑ์	โดยดำเนินงานตามกิจกรรม/แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง
	ควบคุม	สร้างโรงเรือนสัตว์ทดลองตามมาตรฐาน พรบ. สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558	ปรับปรุงคอกสัตว์ทดลอง (คอกหนู) ให้ได้ตามมาตรฐานสากล	500,000	สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์เป็นไปตามมาตรฐาน พรบ.สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558		
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอน ความเสี่ยงได้	-	-	-		

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบ และแก้ไข ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน - การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน - การสอบทานผลการปฏิบัติงาน - การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

ความเสี่ยง	**ปัจจัยเสี่ยง**	**มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)**	**กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)**
สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน พรบ. สัตว์เพื่องานทาง	Re C2 1. การปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองและอาคารทดสอบสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ต้องใช้งบประมาณสูงมากในการลงทุน ซึ่ง	1. ดำเนินการตามนโยบายกำกับดูแล กำชับ ให้เจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม SOP เรื่องการทดสอบความปลอดภัยของวัคซีนใน	ปรับปรุงคอกสัตว์ทดลอง(คอกหนู) ให้ได้ตามมาตรฐานสากล

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
วิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558	ปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงทั้งระบบ	สัตว์ทดลองตรวจเช็คสุขภาพร่างกายสัตว์ทดลองก่อนการทดสอบทุกครั้ง เลี้ยงสัตว์ทดลองให้ถูกต้องตามหลักสวัสดิภาพสัตว์ 5 ประการ และทำความสะอาดคอกสัตว์ทดลองให้มีความสะอาดอยู่เสมอเพื่อสุขอนามัยที่ดีของสัตว์ทดลอง	

เงินทุนหมุนเวียนฯ ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

7. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปีเพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบทานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 6 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

สำหรับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกระบุ บันทึกและจัดเก็บไว้ มีการสื่อสารในรูปแบบและกรอบเวลาที่ช่วยทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องได้รับข่าวสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงว่า “ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญและต้องดำเนินการอย่างจริงจัง” โดยจัดให้มีช่องทางหรือสื่อในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ โดยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย ได้กำหนดแนวทางการสื่อสาร เพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางในการดำเนินการ ดังนี้

ลำดับ	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่ายที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ ไปยังเจ้าหน้าที่/บุคลากร ของเงินทุนหมุนเวียนฯรับทราบ	ภายใน 30 วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ	คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
2	นำข้อมูลในรูปแบบไฟล์ (แผนบริหารความเสี่ยง) เผยแพร่ในเว็บไซด์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ กรมปศุสัตว์	ภายใน 30 วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ	
3	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)	พิจารณาให้สอดคล้องกับแนวทาง/ช่องทาง	

(ตัวอย่าง) แบบฟอร์มการรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุ ความเสี่ยง	คะแนน/ ระดับ ความ เสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลสำเร็จที่ คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง ภายหลังการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง		
								โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk :O)										
O 1 : สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	Re C2 1. การปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองและอาคารทดสอบสัตว์ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ต้องใช้งบประมาณสูงมากในการลงทุน ซึ่งปัจจุบัน สทช. ยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะปรับปรุงทั้งระบบ	สูง/ 15 คะแนน	1. นโยบายกำกับดูแล กำชับให้เจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม SOP เรื่องการทดสอบความปลอดภัยของวัคซีนในสัตว์ทดลอง ตรวจเช็คสุขภาพร่างกายสัตว์ทดลองก่อนการทดสอบทุกครั้ง เลี้ยงสัตว์ ทดลองให้ถูกต้องตามหลัก สวัสดิภาพสัตว์ 5 ประการ และทำความสะอาดคอกสัตว์ทดลองให้มีความสะอาดอยู่เสมอเพื่อสุขอนามัยที่ดีของสัตว์ทดลอง 2. ปรับปรุงคอกสัตว์ทดลอง (คอกหนู) ให้ได้ตามมาตรฐานสากล	ต.ค.69 - ก.ย.70	ลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงจากความเสี่ยง ได้มีการปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองตามลำดับ	500,000 บาท	คณะทำงานฯ (คกส.) กลุ่มควบคุมคุณภาพ กลุ่มสัตว์ทดลอง	2 ปรับปรุงคอกสัตว์ทดลอง (คอกหนู)	5 มีผลกระทบต่อเป้าหมายและความเชื่อมั่นต่อองค์กรน้อย	10

ตัวอย่างแบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย ประจำปี 2570

ความเสี่ยง : (C2) สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน พรบ. สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558 (ระดับความเสี่ยง 15)

แผนปฏิบัติงาน : การปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลองตามลำดับ

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานการเลี้ยงและใช้สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ (คกส.) **งบประมาณ :** 500,000 บาท

เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนฯ : เพื่อให้สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์เป็นไปตามมาตรฐาน พรบ. สัตว์เพื่องาน ทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558 เป้าหมายการประเมินความเสี่ยง ณ สิ้นปีงบประมาณ ระดับสูง ระดับโอกาส 2 ระดับผลกระทบ 5 (10 คะแนน)

ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล เป็นรายไตรมาส

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง	งบประมาณ (บาท)	สถานะการดำเนินงาน	ปี พ.ศ.2569			ปี พ.ศ. 2570								
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1.	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำแผนการของบประมาณในการปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลอง	-	✯	←	→										
2.	ส่งแบบปร.4 ปร.5 เพื่อของบประมาณในการปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลอง (คอกหนู)	-	○	←	→										
3.	ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างการปรับปรุงคอกเลี้ยงสัตว์ทดลอง (คอกหนู)	500,000	×			←	—	—	—	—	—	—	→		
4..	ส่งมอบงานการปรับปรุงโรงเรือนเลี้ยงสัตว์ทดลอง(คอกหนู) ให้พร้อมใช้งาน	500,000	×											←	→

* สถานะการดำเนินงาน

✯ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

× = ยังไม่ดำเนินการ

○ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

( )

ชื่อผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง กระทำใน 2 ลักษณะ ดังนี้
1) การประเมินผล/การสอบทานเป็นระยะว่าวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพ หรือวิธีการตอบต่อสนองต่อความเสี่ยงใดควรได้รับการปรับเปลี่ยน หรือต้องจัดทำมาตรการ/การควบคุมเพิ่มเติม เพื่อรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ
2) การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตามให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง การจะตัดสินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร “มีประสิทธิผล” หรือไม่นั้น พิจารณาได้จากการประเมินว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นมีองค์ประกอบทั้ง 7 ได้แก่

1. การทบทวนผลการดำเนินงาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง
6. กิจกรรมควบคุม
7. การติดตามและประเมินผล และสารสนเทศและการสื่อสาร

ดำเนินการครบถ้วนหรือไม่ และองค์ประกอบเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลหรือไม่ ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 7 ขั้นตอน จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวที่ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด และความเสี่ยงจะต้องได้รับการบริหารจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ภาคผนวก



คำสั่งสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
ที่ ๓๑๐ /๒๕๖๙
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ มีภารกิจต้องดำเนินการเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เรียบร้อย ถูกต้อง และสอดคล้องกับแนวทางการรับผิดชอบร่วมกัน จึงเห็นควรแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ โดยมีองค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

๑. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาแบคทีเรียวัคซีนสำหรับสัตว์	ประธานคณะทำงาน
๒. หัวหน้ากลุ่มบริหารชีวภัณฑ์	คณะทำงาน
๓. หัวหน้ากลุ่มผลิตชีวภัณฑ์	คณะทำงาน
๔. หัวหน้ากลุ่มควบคุมคุณภาพ	คณะทำงาน
๕. หัวหน้ากลุ่มช่างซ่อมบำรุง	คณะทำงาน
๖. หัวหน้ากลุ่มวิจัยและพัฒนา	คณะทำงาน
๗. หัวหน้ากลุ่มสัตว์ทดลอง	คณะทำงาน
๘. หัวหน้ากลุ่มบริการวิชาการ	คณะทำงาน
๙. หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป	คณะทำงาน
๑๐. หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ	คณะทำงาน
๑๑. หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี	คณะทำงาน
๑๒. หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง	คณะทำงาน
๑๓. หัวหน้างานแผนงานและงบประมาณ	คณะทำงาน
๑๔. นางสาวโชติกา สิริวลัยลักษณ์	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๕. นางสาวทิพย์กัญญา อมรชัยสุวรรณ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. นางสาวธนัญพรรธน์ อภิธนาภิรักษ์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่...

อำนาจหน้าที่

๑.๑ พิจารณา กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ขอบเขต วัตถุประสงค์ และให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายในตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด กำกับและติดตามผลการประเมินการควบคุมภายในที่ได้ปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาเพื่อสรุปข้อมูลในภาพรวมของหน่วยงาน

๑.๒ พิจารณาการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง และ แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ โดยประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ (ภายใน ๔๕ วัน นับจากเริ่มปีงบประมาณ)

๑.๓ พิจารณาประเด็นความเสี่ยง หรือ ประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในกิจกรรม กระบวนงาน หรือโครงการต่างๆ ของหน่วยงานในทุกด้าน และกำกับ ติดตามรายละเอียดของมาตรการ/กิจกรรมการควบคุม ที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี แล้วนำไปสู่การปฏิบัติโดยการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติ ให้ความเสี่ยงสามารถลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๑.๓ สนับสนุน กำกับดูแล และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ให้เป็นไปตามแผนการควบคุมภายใน เพื่อจัดทำรายงานแผน/ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอความเห็นชอบต่อผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย เห็นชอบต่อไป

๑.๔ กำกับดูแล และติดตามผลการทบทวนความเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงระหว่างปีอย่างน้อย ๒ ครั้ง (ภายในไตรมาส ๒ และ ไตรมาส ๓)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป และ/หรือจนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

สั่ง ณ วันที่ ๒๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

(นายจาตุรนต์ พลราช)
ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี พ.ศ. 2569 และ ปี พ.ศ. 2570

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ลำดับ	องค์ประกอบข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	ปี พ.ศ. 2569	ปี พ.ศ. 2570
1	หลักการและเหตุผล	✓	**ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากปีที่ผ่านมา**
2	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	✓	
3	นโยบายบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	✓	
4	วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	✓	
5	ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	✓	
6	ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	✓	
7	ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง	✓	
8	กลไกการบริหารความเสี่ยง	✓	
9	นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	✓	
10	การทบทวนผลการดำเนินงานความเสี่ยงปีที่ผ่านมา	✓	
11	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	✓	
12	การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง	✓	
13	การบ่งชี้สถานการณ์ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน	✓	
14	การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน	✓	
15	กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ)	✓	
16	การจัดลำดับความเสี่ยง ตารางคะแนนระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)	✓	
17	การวิเคราะห์ Cost - Benefit	✓	

ลำดับ	องค์ประกอบข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	ปี พ.ศ. 2569	ปี พ.ศ. 2570
18	กิจกรรมการควบคุม	✓	**ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากปีที่ผ่านมา**
19	การติดตามผลประเมินผลและสารสนเทศและการสื่อสาร	✓	
20	แบบฟอร์มการรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	✓	



สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

Bureau of Veterinary Biologics

1213 หมู่ที่ 11 ถนนกองวัคซีน
ตำบลปากช่อง อำเภอปากช่อง
จังหวัดนครราชสีมา 30130

https://biologic.dld.go.th