



คู่มือบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567



จัดทำโดย สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

กรมปศุสัตว์

(ฉบับทบทวน พฤศจิกายน 2566)

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงที่ดี นอกจากจะช่วยลดโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรแล้ว ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานขององค์กรในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่ายจะยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่องค์กรยอมรับได้ ในปี พ.ศ. 2567 เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย ได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลางกำหนดไว้อย่างครบถ้วน โดยยังคงเนื้อหาและรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย เข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรได้อีกด้วย

คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

30 พฤศจิกายน 2566

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	2
1.3 นโยบายบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	1
1.4 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	2
1.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.6 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	3
1.7 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	6
2.1 กลไกการบริหารความเสี่ยง	6
2.2 นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	7
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	10
- การกำหนดวัตถุประสงค์	11
- การบ่งชี้สถานการณ์	11
- การประเมินความเสี่ยง	16
- การจัดลำดับความเสี่ยง	24
- กิจกรรมควบคุม	27
- การติดตามผลและประเมินผล	27
บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	29
3.1 แบบฟอร์ม แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนฯ	30

ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ที่ 118/2566 ลงวันที่ 27 กันยายน 2566	32
- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ที่ 151/2566 ลงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2566	34
- ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ปี พ.ศ. 2566 และ ปี พ.ศ. 2567ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	35

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ภายใต้สถานการณ์ในการดำเนินงานของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยระบุถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาถึงโอกาสการเกิดและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการเลือกแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลเงินนอกงบประมาณ จึงได้ดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปีขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปีบัญชี 2567 ระหว่าง กระทรวงการคลัง กับ สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานในด้านที่ 4 การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนไว้เช่นกัน โดยเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของ COSO ERM ซึ่งให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยการจัดการที่สำคัญ 6 ด้าน

พิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM



1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รับผิดชอบโดยคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ตามคำสั่งสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ที่ 118/2566 ลงวันที่ 27 กันยายน 2566

1.3 นโยบายบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

- 1) ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 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) ลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.6 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เดิมเป็นเพียงหน่วยงานผลิตเซรุ่ม (พ.ศ. 2472) สังกัดกรมเพาะปลูก และผลิตเป็นผลสำเร็จสมบูรณ์ออกใช้ได้เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2473 ซึ่งถือเป็นวันที่ระลึกของกองผลิตชีวภัณฑ์ตลอดมา ในปี พ.ศ. 2477 สถานีผลิตซีรัมมีฐานะเป็นแผนกวัคซีนและซีรัม ในสายงานสัตวแพทย์ขึ้นกับกองอุตสาหกรรมสัตวพรรณ (กองบำรุงสัตว์เดิม) กรมเกษตรและการประมง กระทรวงเกษตรราธิการ ต่อมา พ.ศ. 2480 กองอุตสาหกรรมสัตวพรรณ จึงได้ขยายเป็นกองใหม่ 2 กอง คือ กองสัตว์รักษาและกองสัตว์บาล แผนกวัคซีนและซีรัมจึงย้ายมาขึ้นกับกองสัตว์รักษา ในปี พ.ศ. 2485 กองสัตว์รักษา และกองสัตว์บาล แยกออกจากกรมเกษตรและประมง ยกฐานะขึ้นเป็นกรมปศุสัตว์ แผนกวัคซีนและซีรัมจึงมาขึ้นกับ กองสัตวศาสตร์ กรมปศุสัตว์ จนกระทั่ง พ.ศ. 2494 มีการประกาศพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลงการจัดระเบียบราชการ กรมปศุสัตว์ขึ้นใหม่ แผนกวัคซีนและซีรัมจึงได้รับการยกระดับฐานะขึ้น เป็นกองวัคซีนและซีรัม ต่อมา พ.ศ. 2516 พระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ กำหนดให้กองวัคซีนและซีรัมเดิมเปลี่ยนเป็นกองผลิตชีวภัณฑ์ จากกระแสรูปแบบราชการ ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จัดแบ่งส่วนราชการใหม่ ซึ่งครั้งนี้กองผลิตชีวภัณฑ์ได้พัฒนาชื่อเป็น สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ トラบจนกระทั่งวันนี้ สถานที่แห่งนี้ ได้ดำเนินการผลิตวัคซีนมารวมเป็นเวลาถึง 94 ปี

ภารกิจหลัก

“ผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ชนิดต่างๆ สำหรับจำหน่ายเพื่อควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์ ตามนโยบายของกรมปศุสัตว์ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ สนองตอบความต้องการของเกษตรกร”

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำในการผลิตวัคซีนระดับภูมิภาคอาเซียน เพื่อส่งเสริมปศุสัตว์ไทยอย่างยั่งยืน”

นโยบาย

"ผลิตวัคซีนดี มีมาตรฐาน ปริมาณเพียงพอ ตรงต่อเวลา รักษาสิ่งแวดล้อม"

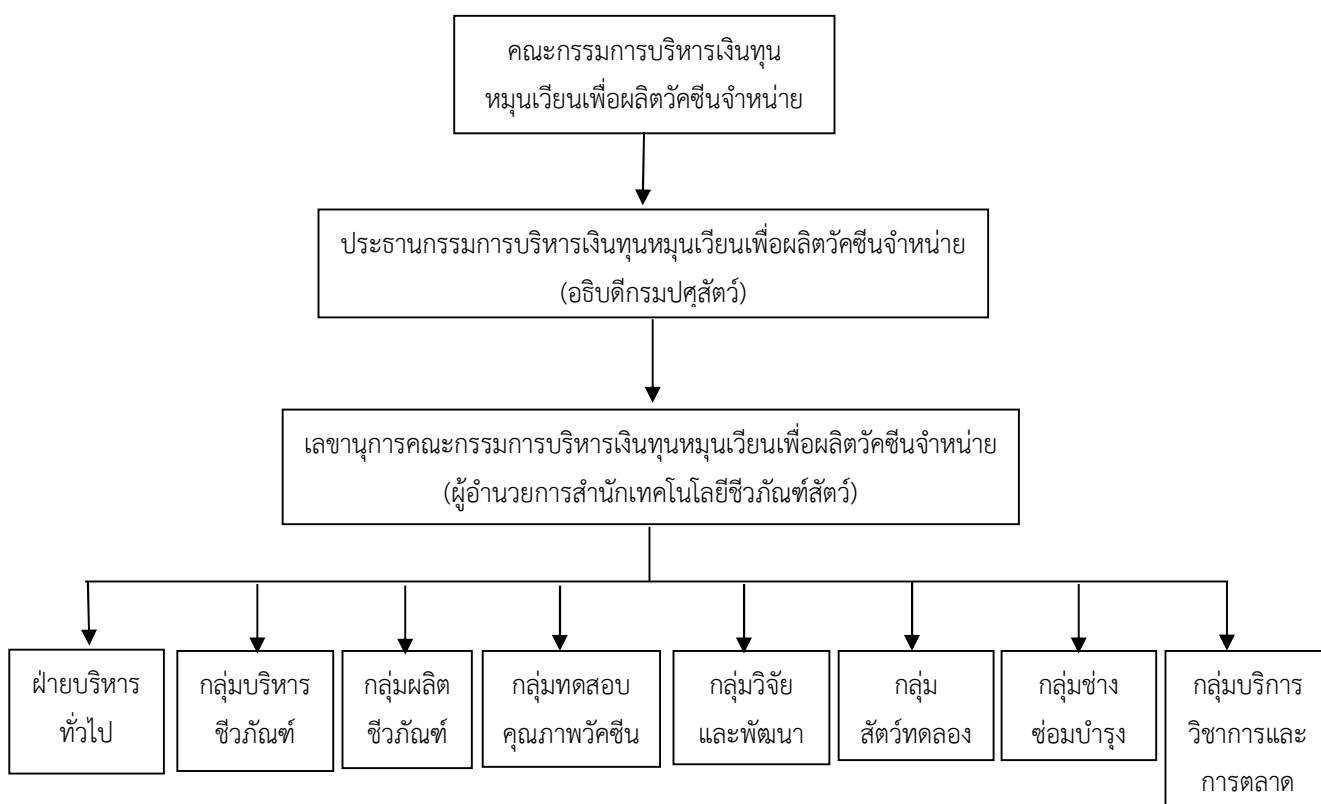
วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ที่ได้มาตรฐานสากล สำหรับจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้ป้องกันกำจัดโรคระบาดสัตว์ และมีปริมาณเพียงพอตามความต้องการของผู้ใช้
- 2) เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ให้ครอบคลุมทุกด้านตามนโยบายของรัฐบาล
- 3) เพื่อส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาชีวภัณฑ์สัตว์
- 4) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงส่วนที่สนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 5) เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านวิชาการเกี่ยวกับชีวภัณฑ์สัตว์

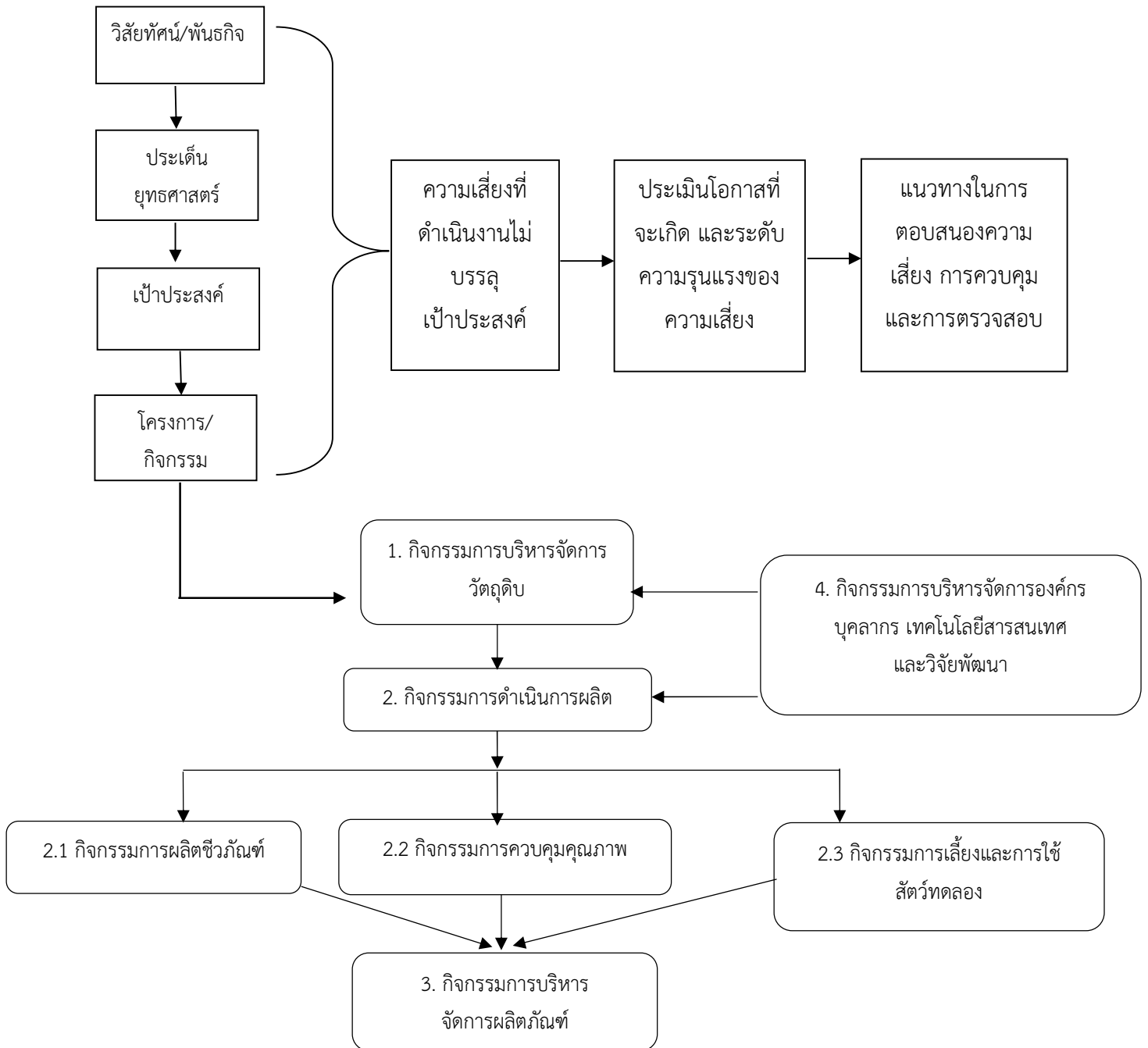
ประเด็นยุทธศาสตร์

- 1) เพิ่มการวิจัยและพัฒนาชีวภัณฑ์ที่เป็นความต้องการของตลาด ใช้ในการป้องกันและควบคุมโรคสัตว์
- 2) ดำเนินการให้หน่วยต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร 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) คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงฯ กำหนดกรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ตัวชี้วัดความสำเร็จ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง รูปแบบการรายงาน และระยะเวลาการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

2) หน่วยงานผู้รับผิดชอบนำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงฯ เห็นชอบมาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯเห็นชอบ พร้อมเผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ

3) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ ตามที่คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงฯ กำหนด และนำเสนอคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงฯพิจารณา

4) หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่คัดเลือกมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน เสนอคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงฯพิจารณา ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การประเมินมาตรการควบคุม
5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง
6. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
7. การติดตามผลและทบทวน

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง การดำเนินการตามกลไกการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่ 2 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 3 : การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ปัจจัยที่ 4 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

ปัจจัยที่ 5 : การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ 6 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.2 นิยามศัพท์ของการบริหารความเสี่ยง

1) **ความเสี่ยง (Risk)** คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตาม แผนปฏิบัติราชการ สามารถจำแนกประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อ ผลิตวัคซีนจำหน่ายได้ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท

- 1.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 1.2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)
- 1.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 1.4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)

2) **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และ ทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลด ความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3) **กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)** เป็นกระบวนการที่ใช้ใน การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อ ป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้ คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำ ระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

4) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

โอกาสที่จะเกิด(Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง

ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก

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

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสียหาย

$$\text{หรือ } D = L \times I$$

6) 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 เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

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

ทั้งนี้ วิธีจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

7) การควบคุม (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

8) ประเภทของความเสี่ยง (Risk category)

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

(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

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน โดยเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของ COSO ERM ซึ่งให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของเงินทุนหมุนเวียนฯ
2. การบ่งชี้สถานการณ์/การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่ได้รับด้วย
5. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
6. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง



1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชีด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่ายได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย สามารถดำเนินงานได้ตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ ตรวจสอบได้ และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

2) การบ่งชี้สถานการณ์/การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

เพื่อให้การระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ 4 ประเด็น

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

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

- **ความเสี่ยงจากบุคลากร (People Risk)** เป็นความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของบุคลากร รวมถึงความสามารถและจริยธรรมของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร 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 สำหรับภาครัฐควรมีการวางระบบบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่มุ่งสร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานปฏิบัติงานที่กำหนดการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ 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

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

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

โดยการระบุความเสี่ยงองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

(ตัวอย่าง) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ	ประเด็นความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง
1. กิจกรรมการบริหารจัดการวัตถุดิบ		
1.1 การวางแผนการผลิต	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการผลิตและทดสอบวัคซีนที่ใช้สำหรับป้องกันและควบคุมโรคในสัตว์ให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ	1. ไม่สามารถผลิตวัคซีนได้ตามแผนการผลิต
1.2 การจัดหาวัตถุดิบ	ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาส่วนสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. แผนจัดซื้อไม่สอดคล้องกับแผนการผลิต
		3. การส่งมอบวัตถุดิบล่าช้า
		3. การตรวจรับวัตถุดิบล่าช้า
		5. วัตถุดิบค้างสต็อก หมดยุ อายุ เสื่อมสภาพ และไม่เพียงพอต่อการใช้งาน
		6. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
2. กิจกรรมการดำเนินการผลิต		
2.1 การผลิตชีวภัณฑ์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการผลิตและทดสอบวัคซีนที่ใช้สำหรับป้องกันและควบคุมโรคในสัตว์ให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ	7. วัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิต
		8. มีการปนเปื้อนเชื้อที่ไม่ต้องการในกระบวนการผลิต
		9. เครื่องจักรในกระบวนการผลิตชำรุด
		10. การอนุมัติส่งวัคซีนเข้าคลังวัคซีนล่าช้า
		11. วัคซีนผลิตไม่ทันเวลา

กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ	ประเด็นความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง
2.2 การควบคุมคุณภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการผลิตและทดสอบวัคซีนที่ใช้สำหรับป้องกันและควบคุมโรคในสัตว์ให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ	12. วัคซีนไม่ผ่านการทดสอบคุณภาพ
2.3 การเลี้ยงและการใช้สัตว์ทดลอง	ยุทธศาสตร์ที่ 9 ผลักดันการผลิตและการเลี้ยงสัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ ให้ได้มาตรฐาน จรรยาบรรณ และถูกต้องตามพระราชบัญญัติสัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558 และดำเนินการให้เป็นหน่วยงานกลางสำหรับองค์กร	13. การเลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองไม่เป็นไปตามมาตรฐานพรบ.
3. การบริหารจัดการผลิตภัณฑ์		
3.1 การจัดเก็บชีวภัณฑ์	ยุทธศาสตร์ที่ 8 ผลักดันการบริหารการตลาดและการขายให้มีกลไกการตลาดที่มีประสิทธิภาพ	14. วัคซีนเสื่อมคุณภาพเนื่องจากการเก็บรักษา
3.2 การขนส่งชีวภัณฑ์	ยุทธศาสตร์ที่ 8 ผลักดันการบริหารการตลาดและการขายให้มีกลไกการตลาดที่มีประสิทธิภาพ	15. ไม่สามารถส่งวัคซีนได้ตามปริมาณและตรงตามเวลา
3.3 การบริหารงบประมาณ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น	16. รายได้ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่าย 17. บันทึกข้อมูลในระบบ New GFMS Thai ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และล่าช้ากว่ากำหนด
4. การบริหารจัดการองค์กร บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิจัยพัฒนา		
4.1 การบริหารบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ตอบสนองการดำเนินการภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและครบถ้วน	18. จำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน 19. บุคลากรขาดความรู้ในกระบวนการเทคโนโลยีใหม่ๆ และมาตรฐานการผลิต
4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีและการวิจัย	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มการวิจัยและพัฒนาชีวภัณฑ์ที่เป็นความต้องการของตลาด ใช้ในการป้องกันและควบคุมโรคสัตว์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ดำเนินการให้หน่วยต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร ได้รับการรับรองระบบประกันคุณภาพตามมาตรฐานสากล	20. ขาดเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการผลิต การทดสอบ และการวิจัย 21. องค์กรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP
4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารองค์กร	22. การทำงานของอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศเกิดการขัดข้องไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ และไม่มีความพร้อมในการใช้งาน

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณา ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงใน “ตารางที่การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน” กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่า ประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ จะต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงต่อไป

ตาราง การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

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

(ตัวอย่าง) การนำประเด็นความเสี่ยงมาพิจารณาการควบคุมภายในของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย

ประเภทความเสี่ยง	กิจกรรม/ขั้นตอนการบริหารจัดการชีวิตสัตว์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง SOFC	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			วิธีการควบคุมภายใน/มาตรการต่างๆ	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
				ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม		
1.ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	การบริหารจัดการวัตถุดิบ/การวางแผนการผลิต	ไม่สามารถผลิตวัคซีนได้ตามแผนการผลิต	S1	3 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	2 มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร	5 มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน	-	สคบ. มีการปรับเพิ่มความถี่การวัคซีนจากแผนการผลิต
2.ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	การดำเนินการผลิต/การเลี้ยงและการใช้สัตว์ทดลอง	สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	O1	1 ผลการดำเนินงานเป็นต่ำกว่าเป้าหมายมาก	3 มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	4 มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ		แผนดำเนินการในการจัดทำแผนแม่บทจัดตั้งศูนย์สัตว์ทดลอง มีขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผนระยะยาวที่ตั้งไว้
3.ด้านการเงิน (Financial Risk)	การบริหารจัดการวัตถุดิบ/ การบริหาร งบประมาณ	รายได้จากการจำหน่ายวัคซีนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F1	2 ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	4 มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร	4 มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ		รายได้รวมสุทธิของเงินทุนฯไม่เป็นไปตามเป้าหมายและไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

(ตัวอย่าง) การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน
ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566 ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567	รหัสใหม่
RE S1	ไม่สามารถผลิตวัคซีนได้ตามแผนการผลิต	ติดตามผลต่อเนื่อง	ชื่อเดิม	RE S1
RE O1	มีการปนเปื้อนในกระบวนการผลิต	ติดตามผลต่อเนื่อง	ชื่อเดิม	RE O1
RE O2	สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	ติดตามผลต่อเนื่อง	ชื่อเดิม	RE C2
RE O3	บุคลากรไม่มีความชำนาญด้านเทคนิคเฉพาะเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล	ติดตามผลต่อเนื่อง	ปรับปรุงชื่อ	RE O2
RE F1	รายได้ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่าย	ติดตามผลต่อเนื่อง	ปรับปรุงชื่อ รายได้จากการจำหน่ายวัคซีน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RE F1
RE C1	โรงงานผลิตวัคซีนสัตว์ปีกยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP	ติดตามผลต่อเนื่อง	ชื่อเดิม	RE C1

3) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการประเมินค่าความเสี่ยงโดยพิจารณาขอบเขตซึ่งเหตุการณ์แฝง อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีหลักการว่า เมื่อเจ้าของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการ สามารถระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่า เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการนั้นๆ จะสามารถจัดการหรือแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงเพื่อผลักดันกิจกรรมขั้นตอนต่อไปให้ประสบความสำเร็จของแผนงานตามกรอบเวลาได้หรือไม่

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

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

การประเมินความถี่ของความสูญเสียไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) เช่น ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์กรต้องขับรถเพื่อไปงานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า ฉะนั้นจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้ว ย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปี

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

3.1) หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อต้องการให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ/กระบวนการ

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

(ตัวอย่าง) หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จากความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัด จำนวนครั้งที่เกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก เกิดเป็นประจำ
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ เกิดขึ้นบ่อย
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง เกิดขึ้นปานกลาง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง เกิดได้บ้างเป็นบางครั้ง
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้น้อยมาก แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1- 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก การระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัย ประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กร สามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 1 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ด้านความปลอดภัย)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีความสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บอย่างมหันต์และอันตรายถึงชีวิต
4	สูง	มีความสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัส สูญเสียอวัยวะถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีความสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บต้องไปพบแพทย์ถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีความสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บเล็กน้อย
1	น้อยมาก	มีความสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อการดำเนินงาน)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (ต่อชื่อเสียงขององค์กร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่าง และชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรน้อย
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และชื่อเสียงขององค์กรเลย

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุการณ์ที่แก้ไขได้ทันที
1	น้อยมาก	เกิดเหตุการณ์ที่ไม่มีผลกระทบ

(หมายเหตุ มูลค่าความเสียหายและความถี่ของแต่ละระดับเป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาด ภารกิจ และลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน)

หากกลุ่มงานไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสียหาย ซึ่งอันที่จริงแล้วเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมิน ความถี่และความรุนแรงของความเสียหายในเกณฑ์ที่เห็นว่าเหมาะสมในการวิเคราะห์ ความเสี่ยง ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงฯ กำหนด นอกจากนี้กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ ควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการ

(ตัวอย่าง) การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนฯ

ปัจจัยความเสี่ยง O3 : บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ : ปัจจุบันมีความเสี่ยงอยู่ที่ระดับ 1 (ค่า L = 2 ค่า I = 1) อยู่ในระดับ ต่ำ

คะแนน	ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
5	สูงมาก	สามารถฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้แก่บุคลากรได้ ร้อยละ 50 ตามโครงการในแผนพัฒนาบุคลากร	ไม่สามารถฝึกอบรมได้ตามโครงการแผนพัฒนาบุคลากร และอาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานในด้านบุคลากร
4	สูง	สามารถฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้แก่บุคลากรได้ ร้อยละ 60 ตามโครงการในแผนพัฒนาบุคลากร	ไม่สามารถฝึกอบรมได้ตามโครงการแผนพัฒนาบุคลากร และไม่มีแนวทางแก้ไขในระยะสั้นถึงปานกลาง
3	ปานกลาง	สามารถฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้แก่บุคลากรได้ ร้อยละ 80 ตามโครงการในแผนพัฒนาบุคลากร	มีผลกระทบปานกลางต่อบริหารงานในด้านบุคลากรของ สทช. แต่มีแนวทางแก้ไขที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว
2	น้อย	สามารถฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้แก่บุคลากรได้ ร้อยละ 90 ตามโครงการในแผนพัฒนาบุคลากร	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อบริหารงานในด้านบุคลากร ของ สทช.
1	น้อยมาก	สามารถฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้แก่บุคลากรได้ ร้อยละ 100 ตามโครงการในแผนพัฒนาบุคลากร	ไม่มีผลกระทบต่อบริหารงานในด้านบุคลากร ของ สทช.

ปัจจัยความเสี่ยง O4 : สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ : ปัจจุบันมีความเสี่ยงอยู่ที่ระดับ 20 (ค่า L = 4 ค่า I = 5) อยู่ในระดับ สูง

คะแนน	ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
5	สูงมาก	ไม่มีการดำเนินการในการจัดทำแผนแม่บทจัดตั้ง ศูนย์สัตว์ทดลอง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและความเชื่อมั่นใน ผลลัพธ์ขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำแผน แม่บทจัดตั้งศูนย์สัตว์ทดลอง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและความเชื่อมั่นใน ผลลัพธ์ขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	ดำเนินการจัดทำแผนแม่บทจัดตั้งศูนย์สัตว์ทดลอง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและความเชื่อมั่นใน ผลลัพธ์ขององค์กรน้อย
2	น้อย	ได้แผนแม่บทจัดตั้งศูนย์สัตว์ทดลอง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและความเชื่อมั่นใน ผลลัพธ์ขององค์กร แต่สามารถแก้ไขปัญหาได้
1	น้อยมาก	เสนอแผนแม่บทจัดตั้งศูนย์สัตว์ทดลอง ให้ คณะกรรมการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลัดวันคืบหน้า จำหน่ายพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและความเชื่อมั่นใน ผลลัพธ์ขององค์กร

3.2) การจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงข้างต้น ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนภูมิการบริหารความเสี่ยง

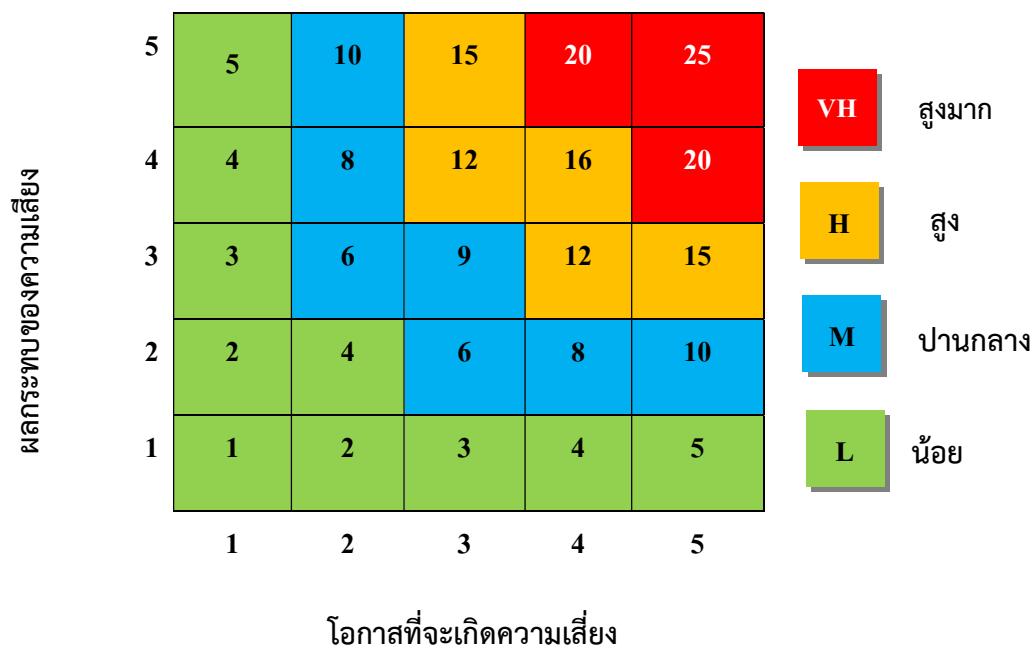
สำหรับการประเมินระดับความเสี่ยงควรจัดทำลงในตารางประเมินและดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่หลังจากดำเนินการแล้วระยะหนึ่ง เพื่อติดตามผลว่าความเสี่ยงลดลงหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องทำแผนตอบสนองความเสี่ยงเพิ่ม หากทำแผนเพิ่มหลายครั้งแล้วความเสี่ยงไม่ลดลงก็ต้องยอมรับความเสี่ยงนั้น แต่ทั้งนี้ แนวทางจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ซึ่งต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางจัดการให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถติดตามและแก้ไขได้ง่ายทันทั่วๆไป 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

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{โอกาสการเกิดความเสี่ยง} \times \text{ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Likelihood} \times \text{Impact)}$$

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำ หมายถึงความเสี่ยง อยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้น ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงมีดังนี้

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

ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)



3.3) 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 โดยความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ดังนี้

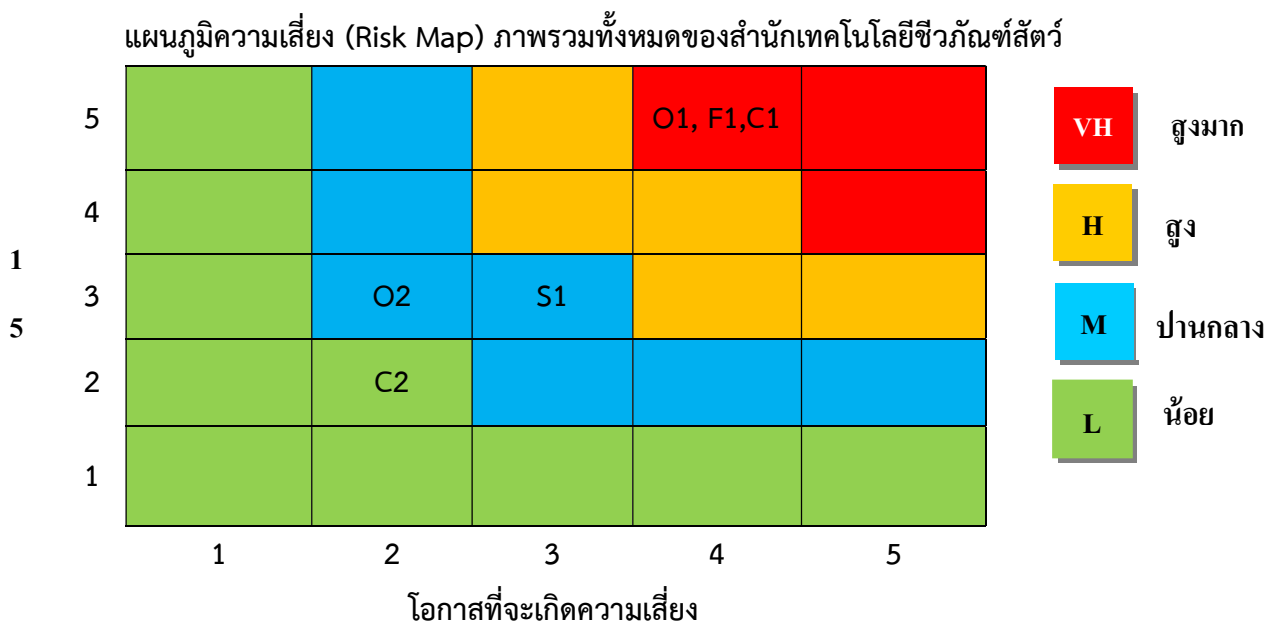
ระดับความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ความหมาย
ต่ำ	1 - 5	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง	6 - 10	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
สูง	11 - 16	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17 - 25	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการวิเคราะห์ความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย

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

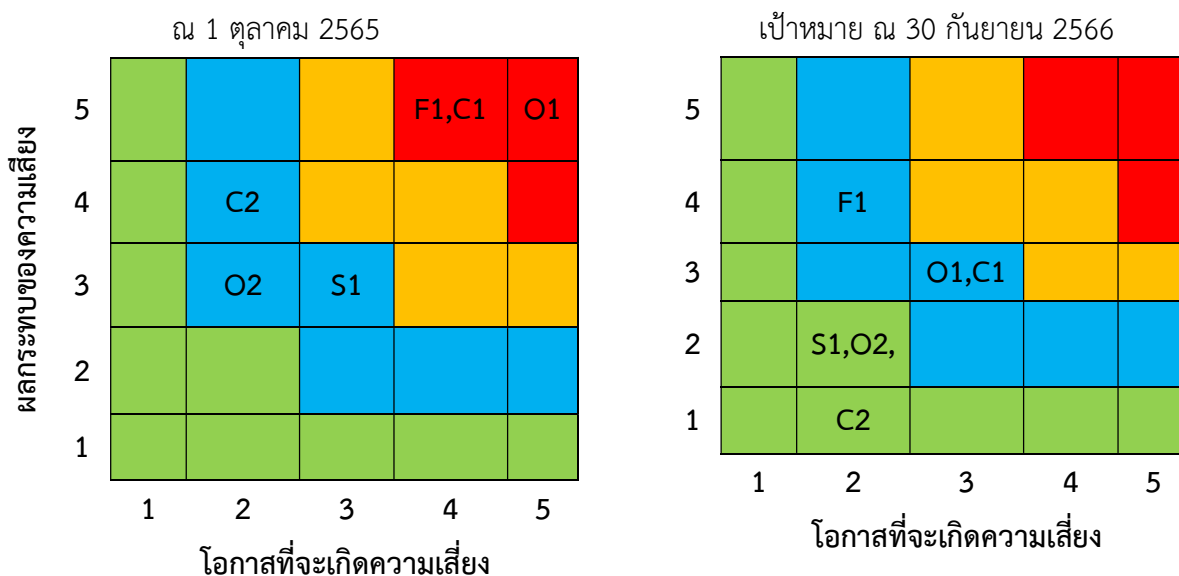
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข 1-25)			ระดับความเสี่ยง ใส่เครื่องหมาย ★				ความหมาย
		โอกาส (1-5)	ผลกระทบ (1-5)	ความเสี่ยง (1-25)	น้อย (1-5)	ปานกลาง (6-10)	สูง (11-16)	สูงมาก (17-25)	
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)	S1: ไม่สามารถผลิตวัคซีนได้ตามแผนการผลิต	3	3	9		★			พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)	O1: สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	4	5	20				★	ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
	O2: บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	2	1	2	★				พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
ด้านการเงิน (Financial Risk: F)	F1: รายได้จากการจำหน่ายวัคซีน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	4	16			★		ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	C1: องค์กรไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน GMP	4	5	20				★	ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
	C2: การปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	2	2	4	★				พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยงของเงินทุนฯ โดยใช้ตารางเมทริกซ์



ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนฯ พิจารณาได้จาก ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) หากเกิดความเสี่ยงขึ้น เพื่อหาระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่จะเกิดตามหลักความสัมพันธ์ และควรมีการกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี เพื่อเป็นเป้าหมายให้ระดับความรุนแรง ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพตัวอย่างต่อไปนี้

(ตัวอย่าง) แผนภาพและแนวโน้มความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566



4) การจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ แต่หากเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ 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

การวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยง โดยใช้ **หลักการวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost-benefit analysis)** ประกอบด้วย

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV : net present value) หมายถึง ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์และต้นทุนของแผนงาน/โครงการในปีต่างๆ ซึ่งหาก $NPV > 0$ แสดงว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

2. อัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ต่อต้นทุน (B/C ratio : benefit cost) หมายถึง อัตราส่วนของมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ต่อมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนแผนงาน/โครงการ ซึ่งหาก $B/C > 1$ แสดงว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

3. อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR : internal rate of return) หมายถึง อัตราคิดลดที่ทำให้มูลค่าของผลประโยชน์เท่ากับมูลค่าปัจจุบันของต้นทุน IRR มีมากกว่าต้นทุนของเงินทุนหมุนเวียน แสดงว่า มีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือ บางส่วนงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

(1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

(2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่


(3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

Cost Benefit Analysis



(ตัวอย่าง) การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง
(Cost-Benefit Analysis)

พิจารณาจากมูลค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากมาตรการดังกล่าว โดยใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยง 4 แนวทาง คือ การยอมรับ การควบคุม การหลีกเลี่ยง หรือการถ่ายโอน ดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ(Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
O1: สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน พรบ. สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อมาตรฐานการผลิตวัคซีน	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความเสี่ยงโดยดำเนินงานตามกิจกรรม/แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	สร้างโรงเรือนสัตว์ทดลองตามมาตรฐาน พรบ.สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558	จัดทำแผนแม่บทสัตว์ทดลอง		-	3,000 ลบ.	สถานที่เลี้ยงและใช้สัตว์ทดลองและอุปกรณ์เป็นไปตามมาตรฐาน พรบ. สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	-	-	-	-	-	

การบริหาร/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยง และได้ค่าระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ต้องนำจัดการความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องประเมินกิจกรรมควบคุมว่ามีอยู่แล้วหรือไม่ หรือการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้ (1) แผนงาน/โครงการ (2) เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร (3) ขั้นตอนการดำเนินการ (4) ระยะเวลา (5) งบประมาณ และ (6) ผู้รับผิดชอบ

5) กิจกรรมควบคุม

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบ และแก้ไข ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน - การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน - การสอบทานผลการปฏิบัติงาน - การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

เงินทุนหมุนเวียนฯ ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้อำนวยการกลุ่ม/สำนัก เป็นผู้พิจารณา กำหนดผู้รับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นผู้กำหนดว่า ส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

6) การติดตามผลและประเมินผล

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) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ใน การดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

สำหรับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้ห้องกรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกระบุ บันทึกและจัดเก็บไว้ มีการสื่อสารในรูปแบบและกรอบเวลาที่จะช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ 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) เผยแพร่ในเว็บไซต์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ กรมปศุสัตว์	ภายใน 30 วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ	
3	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)	พิจารณาให้สอดคล้องกับแนวทาง/ช่องทาง	

บทที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย มีแนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาทบทวนจากรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณก่อนหน้า (เช่น ปีงบประมาณ 2567 ให้นำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2566 มาทบทวน) รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่ายและคัดเลือกความเสี่ยงในระดับสูงขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) วิธีการดำเนินงาน (กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง)
- 2) ผู้รับผิดชอบ (ฝ่ายหรือกลุ่มงาน) ในแต่ละกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง
- 3) งบประมาณที่ใช้ดำเนินการ
- 4) กำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนงานนั้น

โดยมีรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ ดังตัวอย่างตามตารางด้านล่างนี้



(ตัวอย่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตวัคซีนจำหน่าย

ความเสี่ยง	คะแนน/ ระดับ ความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลสำเร็จที่ คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง ภายหลังการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง		
							โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk :O)									
○ 1 : สถานที่เลี้ยงและใช้ สัตว์ทดลองและอุปกรณ์ไม่เป็นไป ตามมาตรฐาน	สูงมาก/ 25 คะแนน	1. นโยบายกำกับดูแล กำชับ ให้เจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตาม SOP เรื่องการ ทดสอบความปลอดภัยของ วัคซีนในสัตว์ทดลอง ตรวจเช็ค สุขภาพร่างกายสัตว์ทดลอง ก่อนการทดสอบทุกครั้ง เลี่ยง สัตว์ ทดลองให้ถูกต้องตาม หลัก สวัสดิภาพสัตว์ 5 ประการ และทำความสะอาด คอกสัตว์ทดลองให้มีความ สะอาดอยู่เสมอเพื่อสุขอนามัย ที่ดีของสัตว์ทดลอง 2. จัดทำแผนการปรับปรุงการ เลี้ยงและใช้สัตว์เพื่องานทาง วิทยาศาสตร์จนได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของสากล	ต.ค.66 - ก.ย.67	ลดโอกาส การเกิด ความเสี่ยง และความ รุนแรงจาก ความเสี่ยง	3,000 ล้านบาท	คณะทำงานฯ (คกส.)	3 มีแผน แม่บท สัตว์ทดลอง	3 มี ผลกระทบ ต่อ เป้าหมาย และความ เชื่อมั่นต่อ องค์กร น้อย	9

ภาคผนวก



คำสั่งสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
ที่ ๑๑๙/๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง
ของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

ตามที่สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ มีคำสั่งที่ ๑๑๐/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ เพื่อดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ให้เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ นั้น

เพื่อให้การประเมินผลการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง ของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน จึงขอยกเลิกคำสั่งดังกล่าวข้างต้น และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑ ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	ประธานกรรมการ
๑.๒ ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อย	กรรมการ
๑.๓ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาแบคทีเรียวัคซีนสำหรับสัตว์	กรรมการ
๑.๔ หัวหน้ากลุ่มบริหารชีวภัณฑ์	กรรมการ
๑.๕ หัวหน้ากลุ่มผลิตชีวภัณฑ์	กรรมการ
๑.๖ หัวหน้ากลุ่มควบคุมคุณภาพ	กรรมการ
๑.๗ หัวหน้ากลุ่มวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
๑.๘ หัวหน้ากลุ่มสัตว์ทดลอง	กรรมการ
๑.๙ หัวหน้ากลุ่มช่างซ่อมบำรุง	กรรมการ
๑.๑๐ หัวหน้ากลุ่มบริการวิชาการและการตลาด	กรรมการ
๑.๑๑ หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ	กรรมการ
๑.๑๒ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป	กรรมการ
๑.๑๓ นางสาวโชติกา สิริวิสัยลักษณ์	กรรมการและเลขานุการ
๑.๑๔ นางสาวธนัญพรรณ อภิธนาภิรักษ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

-๒-

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ขอบเขต วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยงในการจัดทำ/ ทบทวน การดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน และคู่มือการบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

๒.๒ พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ พร้อมทั้งจัดวางระบบควบคุมภายในของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ที่เหมาะสม

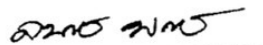
๒.๓ ควบคุม กำกับ ดูแล เพื่อลดความรุนแรงความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ในทุกด้าน ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปตามที่ ทั่วชี้วัดกำหนด และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา จัดการ และควบคุมความเสี่ยงแก่ทุกส่วนงาน

๒.๔ จัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ให้ กรมปศุสัตว์ และคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย รับทราบ

๒.๕ แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายจตุรงค์ พลราชา)

ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์



คำสั่งสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
ที่ ๑๕๑/๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง
ของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

ตามที่สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ มีคำสั่งที่ ๑๗๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๕ เรื่องแต่งตั้ง
คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ เพื่อดำเนินการติดตาม
ประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ให้เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบการ
ควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการ
กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ นั้น

เพื่อให้การประเมินผลการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง ของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงาน
คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน จึงขอยกเลิกคำสั่งดังกล่าวข้างต้น และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและ
บริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาแบคทีเรียวัคซีนสำหรับสัตว์	ประธานคณะกรรมการ
๑.๒ หัวหน้ากลุ่มผลิตชีวภัณฑ์	คณะกรรมการ
๑.๓ หัวหน้ากลุ่มบริหารชีวภัณฑ์	คณะกรรมการ
๑.๔ หัวหน้ากลุ่มสัตว์ทดลอง	คณะกรรมการ
๑.๕ หัวหน้ากลุ่มช่างซ่อมบำรุง	คณะกรรมการ
๑.๖ หัวหน้าฝ่ายผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อย	คณะกรรมการ
๑.๗ หัวหน้าฝ่ายผลิตวัคซีนอหิวาต์สุกรและกาฬโรคเป็ด	คณะกรรมการ
๑.๘ หัวหน้าฝ่ายผลิตวัคซีนสัตว์ปีก	คณะกรรมการ
๑.๙ หัวหน้าฝ่ายผลิตวัคซีนแบคทีเรีย	คณะกรรมการ
๑.๑๐ หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ	คณะกรรมการ
๑.๑๑ หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง	คณะกรรมการ
๑.๑๒ หัวหน้างานแผนและงบประมาณ	คณะกรรมการ
๑.๑๓ หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล	คณะกรรมการ
๑.๑๔ หัวหน้างานเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะกรรมการ
๑.๑๕ นายมารุตพงศ์ พุ่มพวง	คณะกรรมการ
๑.๑๖ นางสาวเบญจมาศ แสงเพ็ญ	คณะกรรมการ
๑.๑๗ นายอดิชาติ อภิรักษ์	คณะกรรมการ
๑.๑๘ นายพงศภัค อินทวิชัย	คณะกรรมการ
๑.๑๙ นางสาวณัฐธิดา จันไธ	คณะกรรมการ
๑.๒๐ นายรุชติโรจน์ จิโรจน์วงศ์	คณะกรรมการ

/๑.๒๑. นาย...

-๒-

๑.๒๑ นายพนมยงค์ สิทธิวงศ์

คณะทำงาน

๑.๒๒ นางสาวโชติกา สิริวลัยลักษณ์

คณะทำงานและเลขานุการ

๑.๒๓ นางสาวธนัญพรรณ อภิธนาภิรักษ์

คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ อำนาจการ ประสานและติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน รวบรวมผลการประเมินฯ ระดับส่วนงานย่อย (กลุ่ม/ฝ่าย/งาน) เพื่อสรุปภาพรวม และทั้งจัดทำ/ทบทวน การดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน และคู่มือการบริหารความเสี่ยงสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

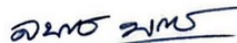
๒.๒ พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่ส่วนงานย่อย (กลุ่ม/ฝ่าย/งาน) ไม่สามารถควบคุมได้หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาพรวม และเลือกหรือค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

๒.๓ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน แผนบริหารความเสี่ยง และรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

๒.๔ ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายจตุรนต์ พลราช)

ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี พ.ศ. 2566 และ ปี พ.ศ. 2567
ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ลำดับ	องค์ประกอบข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	ปี พ.ศ. 2566	ปี พ.ศ. 2567
1	หลักการและเหตุผล	✓	ข้อมูลเดิม
2	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	✓	ข้อมูลเดิม
3	นโยบายบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	✓	ข้อมูลเดิม
4	วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	✓	ข้อมูลเดิม
5	ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	✓	ข้อมูลเดิม
6	ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	✓	ข้อมูลเดิม
7	ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยง	✓	ข้อมูลเดิม
8	กลไกการบริหารความเสี่ยง	✓	ข้อมูลเดิม
9	นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	✓	ข้อมูลเดิม
10	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	✓	ข้อมูลเดิม
11	การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง	✓	ข้อมูลเดิม
12	การบ่งชี้สถานการณ์ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน	✓	ข้อมูลเดิม

ลำดับ	องค์ประกอบข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	ปี พ.ศ. 2566	ปี พ.ศ. 2567
13	การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน	-	เพิ่มเติมข้อมูลตาราง การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน (ตามเอกสาร คู่มือบริหารความเสี่ยง หน้า 15)
14	กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ)	✓	ข้อมูลเดิม
15	การจัดลำดับความเสี่ยง ตารางคะแนนระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)	ข้อมูลเดิม ค่าคะแนนระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก (1 – 8) (9 – 14) (15 – 19) (20 – 25)	ทบทวนข้อมูลใหม่ ค่าคะแนนระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก (1 – 5) (6 – 10) (11 – 16) (17 – 25) ปรับค่าความถี่ของระดับคะแนนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับความเสี่ยงได้ทันถ่วงที
16	การวิเคราะห์ Cost - Benefit	✓	ข้อมูลเดิม
17	กิจกรรมควบคุม	✓	ข้อมูลเดิม
18	การติดตามผลและประเมินผล	✓	ข้อมูลเดิม
19	แบบฟอร์ม แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนฯ	✓	ข้อมูลเดิม
20	แบบฟอร์ม รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล การบริหารความเสี่ยง	-	เพิ่มเติมข้อมูลตาราง รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล การบริหารความเสี่ยง (ตามเอกสาร คู่มือบริหารความเสี่ยง หน้า 31)

