



คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร เนื่องจากระบบที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มต้นจาก การกำหนดกลยุทธ์โดยมองภาพรวมขององค์กร ควบคู่ไปกับการพิจารณาเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องกำหนด แผนการจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมาตรการควบคุมภายในที่ช่วยลดโอกาสเกิดความเสียหาย และรักษาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ ทั้งนี้ จะนำไปสู่ ความมั่นคงขององค์กร ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และการดำเนินงานที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ความสุจริต และความโปร่งใส

สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ได้เข้าใจและนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ร่วมกับมาตรการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการตามแนวทางในคู่มือฯ นี้ จะช่วยลดมูลเหตุและโอกาสของความเสียหาย ควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ และเพิ่มประสิทธิภาพในการ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบ ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ก็ต่อเมื่อ ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้นำแนวทางในคู่มือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น สำนักงานฯ จึงขอให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยง และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะมีส่วนช่วย พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน และเป็นประโยชน์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับต่อไป

สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ ประวัติความเป็นมา	๑
๑.๓ วิสัยทัศน์	๒
๑.๔ พันธกิจ	๒
๑.๕ วัตถุประสงค์	๒
๑.๖ เป้าหมาย	๒
๑.๗ แผนปฏิบัติการกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๒
๑.๘ ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกองทุนฯ กับแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๖
บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง	๗
๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๗
๒.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง	๘
๒.๓ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๙
๒.๔ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๙
๒.๕ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	๙
๒.๕ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๒.๖ นิยามและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	๑๐
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๑๓
๓.๑ มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง	๑๓
๓.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO	๑๓
๓.๒.๑ ปัจจัยภายในองค์กร	๑๓
๓.๒.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๔
๓.๒.๓ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	๑๕
๓.๒.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)	๑๖
๓.๒.๕ การประเมินความเสี่ยง	๑๗
๓.๒.๖ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Risk Response)	๒๑
๓.๒.๗ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	๒๖
๓.๒.๘ สารสนเทศและการสื่อสาร	๒๖
๓.๒.๙ การติดตามและประเมินผล	๒๗
บทที่ ๔ กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘	๒๘

ภาคผนวก

	หน้า
ภาคผนวก ก ตาราง/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๓๓
ก - ๑. แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง :	
เกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงองค์กร	๓๔
ก - ๒. แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง :	
การระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	๓๕
ก - ๓. ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	๓๖
ก - ๔. แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง	๓๗
ก - ๕. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลการประเมิน และเป้าหมายการลดความเสี่ยง ประจำปีบัญชี	๓๘
ก - ๖. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	๓๙
ก - ๗. ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง	๔๐
ก - ๘. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง	๔๑
ก - ๙. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๔๒
ก - ๑๐. แบบ ปค.๔	๔๓
ก - ๑๑. แบบ ปค.๕	๔๔
ก - ๑๒. แบบ ปค.๖	๔๕
ภาคผนวก ข ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘	๔๖
ภาคผนวก ค นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	๔๗

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกองค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการประเมินส่วนราชการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการได้ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วย

ดังนั้น สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม/กระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ส่งผลให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

๑.๒ ประวัติความเป็นมา

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

๑) ค่าธรรมเนียมพิเศษตาม มาตรา ๖

๒) เงินและทรัพย์สินอื่นที่ได้รับจากรัฐบาลหรือจากแหล่งต่างๆ ภายในประเทศ หรือต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศ หรือบุคคลอื่น

๓) ดอกผลของเงินกองทุนฯ

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

ครั้งที่ ๑ จัดเก็บปี ๒๕๒๕ จำนวน ๓๐๐ ล้านบาท (ปัจจุบันไม่มีการจัดเก็บ)

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

➢ **รายได้หลักในปัจจุบัน:** ค่าธรรมเนียมพิเศษส่งออกข้าวไปสหภาพยุโรป ปีละประมาณ ๓๐ ล้านบาท ซึ่งมติ ครม. ให้ใช้ได้เฉพาะการส่งเสริมการพัฒนาข้าวเท่านั้น

➢ **การส่งคืนเงินเป็นรายได้แผ่นดิน**

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

ครั้งที่ ๑ จำนวน ๒,๓๒๔,๙๕๐,๐๐๐.-บาท เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๕๙

ครั้งที่ ๒ จำนวน ๘๓ ล้านบาท เมื่อวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๐

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

๑.๓ วิสัยทัศน์: เป็นกองทุนที่มีสภาพคล่องและมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยให้ทันกับสถานการณ์ในตลาดโลกในปัจจุบัน

๑.๔ พันธกิจ: จัดสรรเงินในการดำเนินกิจกรรม/แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริมการส่งออกสินค้าและบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม การรักษา การตลาด ปกป้องผลประโยชน์ในทางการพาณิชย์และแก้ไขปัญหาอุปสรรคด้านการค้าระหว่างประเทศ

๑.๕ วัตถุประสงค์

๑) การดำเนินโครงการและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมการผลิต และส่งออกสินค้า/บริการให้กับผู้ผลิต ผู้ส่งออก รวมถึง SMEs ในภูมิภาค ผู้ประกอบการรุ่นใหม่และบุคคลทั่วไปที่สนใจการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพตลาดเดิมในเชิงรุก และเปิดตลาดใหม่เพื่อขยายสัดส่วนการส่งออกสินค้าและบริการของไทยสู่ตลาดโลก การผลักดันการค้าชายแดน การปกป้องผลประโยชน์ในทางการพาณิชย์ รวมทั้งแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการส่งออกให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๒) การบริหารกิจกรรมการพัฒนาและส่งเสริมการส่งออกในยุค Megatrends และเศรษฐกิจใหม่ให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องใช้ความเร่งด่วนในการดำเนินการทุกรูปแบบ สร้างศักยภาพทางการค้าให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน

๑.๖ เป้าหมาย: สามารถผลักดันและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยให้เป็น ๑ ใน ๕ ของเอเชียภายในปี ๒๕๗๑

๑.๗ แผนปฏิบัติการกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กองทุนฯ มุ่งเน้น “ขยายการค้าระหว่างประเทศของไทยในเชิงรุก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก” โดยกำหนดแผนปฏิบัติการการพัฒนาและส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศไว้ ๓ แผนปฏิบัติการ ดังนี้

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๑) แผนปฏิบัติการด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ แบ่งเป็น ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

➢ กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การผลักดันคลัสเตอร์เป้าหมาย แบ่งเป็น

(๑) เกษตรสร้างมูลค่า อาทิ สินค้าเกษตรแปรรูป สมุนไพร เครื่องสำอาง สินค้าตามเทรนด์โลก สินค้า ฮาลาล อาหารอนาคต อาหารสุขภาพ (Healthy Foods) ผลิตภัณฑ์อาหารจากเทคโนโลยีชีวภาพ (Food Biotechnology Products) และอาหารใหม่ (Novel Food) เช่น Plant-based meat เป็นต้น

(๒) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต อาทิ สินค้ายานยนต์สมัยใหม่ (รถยนต์ไฟฟ้าและอะไหล่ยานยนต์)/เกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ/อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์/สินค้าเทคโนโลยีที่รองรับสังคมผู้สูงอายุ/อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ/อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตร เป็นต้น

(๓) สินค้าไลฟ์สไตล์ ตอบสนองยุค Megatrends และสินค้าสำหรับตลาดเฉพาะ อาทิ สินค้า BCG/สินค้าสำหรับกลุ่มผู้สูงอายุ/สินค้าสำหรับสัตว์เลี้ยง เป็นต้น

(๔) ธุรกิจบริการแห่งอนาคต อาทิ บริการทางการแพทย์ครบวงจร/อุตสาหกรรมดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์/ธุรกิจสื่อบันเทิง-เกม (Digital Content)/ธุรกิจการศึกษา(Educational Service)/ธุรกิจสิ่งพิมพ์ บรรจุภัณฑ์/ธุรกิจบริการ Logistics เป็นต้น

(๕) อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูงที่เป็น Soft Power ของไทยเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ Creative Economy อาทิ ธุรกิจเกี่ยวกับสุขภาพและความงาม ธุรกิจบริการสร้างสรรค์ อาทิ ธุรกิจบันเทิง ดิจิทัลคอนเทนต์และซอฟต์แวร์ ธุรกิจบริการโลจิสติกส์ และ Trade Supporting Services เช่น สิ่งพิมพ์ บรรจุภัณฑ์ Institutional Services เช่น ธุรกิจการจัด Event เป็นต้น

➢ กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่เศรษฐกิจยุคใหม่

(๑) พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการไทย รวมถึง SMEs ในภูมิภาค วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ต่างๆ เกษตรกร และบุคคลทั่วไปที่สนใจการค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และทักษะในการทำการค้ายุคใหม่ และสร้างแรงบันดาลใจในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ให้สามารถดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศตามหลักเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ผ่านโครงการฝึกอบรมเชิงลึก/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Coaching) ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในรูปแบบออนไลน์ และออฟไลน์ ไปจนถึงการนำสินค้าไปทดลองจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ

(๒) สร้างผู้ประกอบการค้ารายใหม่ โดยพัฒนาองค์ความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs และ Micro SMEs และบุคคลทั่วไปที่สนใจการค้าระหว่างประเทศ อาทิ หลักสูตรเปิดโลกการค้ากับทูตพาณิชย์ (Export Clinic) พาณิชย์คู่คิด SME การให้คำปรึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกฎระเบียบการนำเข้าของตลาดต่างประเทศ ผลักดันการใช้ประโยชน์จาก FTA เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมให้ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับ กฎ กติกาใหม่ และสถานการณ์ตลาดโลกปัจจุบัน เป็นต้น และผลักดันผู้ประกอบการที่ผ่านการฝึกอบรมให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อขยายตลาดส่งออกในต่างประเทศ เช่น เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติในประเทศไทย และร่วมคณะผู้แทนการค้าเดินทางไปเจรจาการค้าในต่างประเทศ เป็นต้น

(๓) ส่งเสริมผู้ประกอบการไปดำเนินธุรกิจในตลาดต่างประเทศ และแสวงหาปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบ โดยจัดฝึกอบรมเชิงลึก และนำผู้ประกอบการไทยเดินทางไปเข้าร่วมกิจกรรมจับคู่ธุรกิจ (Business Matching and Networking) กิจกรรมนำเสนอผลงาน (Business Pitching) เพื่อนำเสนอผลงาน/แผนงานทางธุรกิจ เพื่อขายและ/

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

หรือระดมเงินทุนการส่งเสริมการสร้างเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม (Platform Economy) และแสวงหาพันธมิตรการค้าการลงทุนในตลาดเป้าหมายต่อไป

(๔) พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการในด้านการเพิ่มความสามารถในการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (Hedging) และการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

➢ กลยุทธ์ที่ ๑.๓ การพัฒนาส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการสร้างภาพลักษณ์และส่งเสริมการสร้างแบรนด์สินค้าและบริการ

(๑) พัฒนาศักยภาพด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความยั่งยืน (Sustainable Design) การใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า และสินค้าที่มีความคิดสร้างสรรค์และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม/สภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อเศรษฐกิจแนวใหม่ (BCG) ผ่านการจัดประกวดและมอบรางวัลต่าง ๆ พร้อมประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ การจัดนิทรรศการแสดงผลงานในงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ และการผลักดันให้สินค้าไทยเข้าประกวดรางวัลการออกแบบ/นวัตกรรมในระดับนานาชาติ เป็นต้น

(๒) พัฒนาและส่งเสริมแบรนด์ไทยให้เป็นแบรนด์ระดับโลก และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างนักออกแบบไทยและนักออกแบบนานาชาติ เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการออกแบบของเอเชีย

(๓) ส่งเสริมผู้ประกอบการไทยที่มีการพัฒนารูปแบบสินค้า และความสามารถในการเข้าสู่ตลาดสากล โดยใช้ตราสินค้าของตนเองผ่านการมอบรางวัลผู้ประกอบการธุรกิจดีเด่น (Prime Minister's Export Award)

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

(๕) สร้างภาพลักษณ์ประเทศในฐานะผู้ผลิตและส่งออกสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มาตรฐานและมีความน่าเชื่อถือ (Country Image) เพื่อให้เห็นศักยภาพของประเทศไทยในฐานะที่เป็นประเทศเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าชั้นนำของโลก

➢ กลยุทธ์ที่ ๑.๔ การพัฒนาองค์กรสู่อนาคต

(๑) เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการบริหารจัดการข้อมูลรวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการข้อมูลด้านการค้าระหว่างประเทศในเชิงลึก และการให้บริการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ผู้ประกอบการไทย และประชาชนที่สนใจด้านการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนจัดหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษานอกสถานที่ในโอกาสต่างๆ (Mobile Unit)

(๒) สร้างพันธมิตรและขยายความสัมพันธ์กับเครือข่ายกับองค์กรด้านการค้าระหว่างประเทศทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมการดำเนินงานตามกรอบความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ และการดำเนินงานร่วมกับที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ของกระทรวงพาณิชย์ ด้านการค้าระหว่างประเทศ (HTAs)

(๓) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อรองรับทักษะใหม่ ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงสร้าง Mind Set ให้บุคลากรใช้ Soft Power ในการผลักดันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการของไทย

๒) แผนปฏิบัติการด้านการเจรจาเชิงรุกเพื่อเปิดตลาด แบ่งเป็น ๒ กลยุทธ์ ดังนี้

➢ กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การประชุมเจรจาเชิงรุก

สนับสนุนการเข้าร่วมการประชุมเพื่อขยายความร่วมมือทางการค้าในระดับทวิภาคี และพหุภาคี อาทิ WTO, ABAC, ASEAN-BAC, EABC, JTEPA, ACMEC, IMT-GT ฯลฯ โดยการเจรจาในเชิงรุกร่วมกับกลุ่ม FTA ที่มีความสำคัญ อาทิ สหภาพยุโรป จีน สหรัฐอเมริกา การผลักดันความตกลงต่าง ๆ อาทิ RCEP, CPTPP เจาะตลาด เมืองรองศักยภาพด้วย Mini FTA และการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และเอกชน/ผู้นำเข้า รายสำคัญ

➢ กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การปกป้องผลประโยชน์และการแก้ไขอุปสรรคทางการค้า

สนับสนุนการประชุมและการหารือเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลการส่งออกทั้งในภาพรวม และรายอุตสาหกรรม/คลัสเตอร์ ตลอดจนการจ้างที่ปรึกษากฎหมาย หรือผู้เชี่ยวชาญด้าน AD/CVD/SG/AC เพื่อดำเนินการแก้ต่างในกรณีที่ประเทศไทยถูกฟ้องร้อง และการให้ความรู้ผู้ประกอบการไทยในด้านดังกล่าว เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้าของไทย การปกป้องผลประโยชน์และลดทอนผลกระทบของผู้ประกอบการไทยจากการสวมสิทธิ์การส่งออก โดยเฉพาะการสวมสิทธิ์เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสงครามการค้า และการสวมสิทธิ์ที่อาจทำให้ภาพลักษณ์สินค้าไทยเสียหาย เป็นต้น

๓) แผนปฏิบัติการด้านการเร่งรัดทำการตลาดเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น ๒ กลยุทธ์ ดังนี้

➢ กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การรุกตลาดศักยภาพเดิม เปิดเพิ่มตลาดใหม่ และขยายสัดส่วนการส่งออกสินค้าไทยสู่ตลาดโลก

สนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดที่สอดคล้องกับระดับพัฒนาการทางเศรษฐกิจในแต่ละกลุ่มตลาด โดยเน้นการผลักดันการค้าชายแดนและข้ามแดน บุกเจาะหัวเมืองเศรษฐกิจใหญ่ และส่งเสริมการเปิดตลาด แสวงหาช่องทางตลาดใหม่ๆ โดยเฉพาะตลาดใหม่ที่เติบโตได้ดี และตลาดเมืองรอง (City focus) ผ่านการจัดคณะผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนการค้าไปเจรจาการค้าการลงทุน โดยใช้กลไกการจัดทำบันทึกความตกลง (MOU) การจัดงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ การจัด Pop-up Store และ Special Store (Private brand) และสนับสนุนผู้ประกอบการไทยในการจัดตั้ง Sales/Marketing Office เป็นต้น

➢ กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การผลักดันการค้าผ่านช่องทางตลาดพาณิชย์ดิจิทัลและช่องทางกระจายสินค้ารูปแบบใหม่

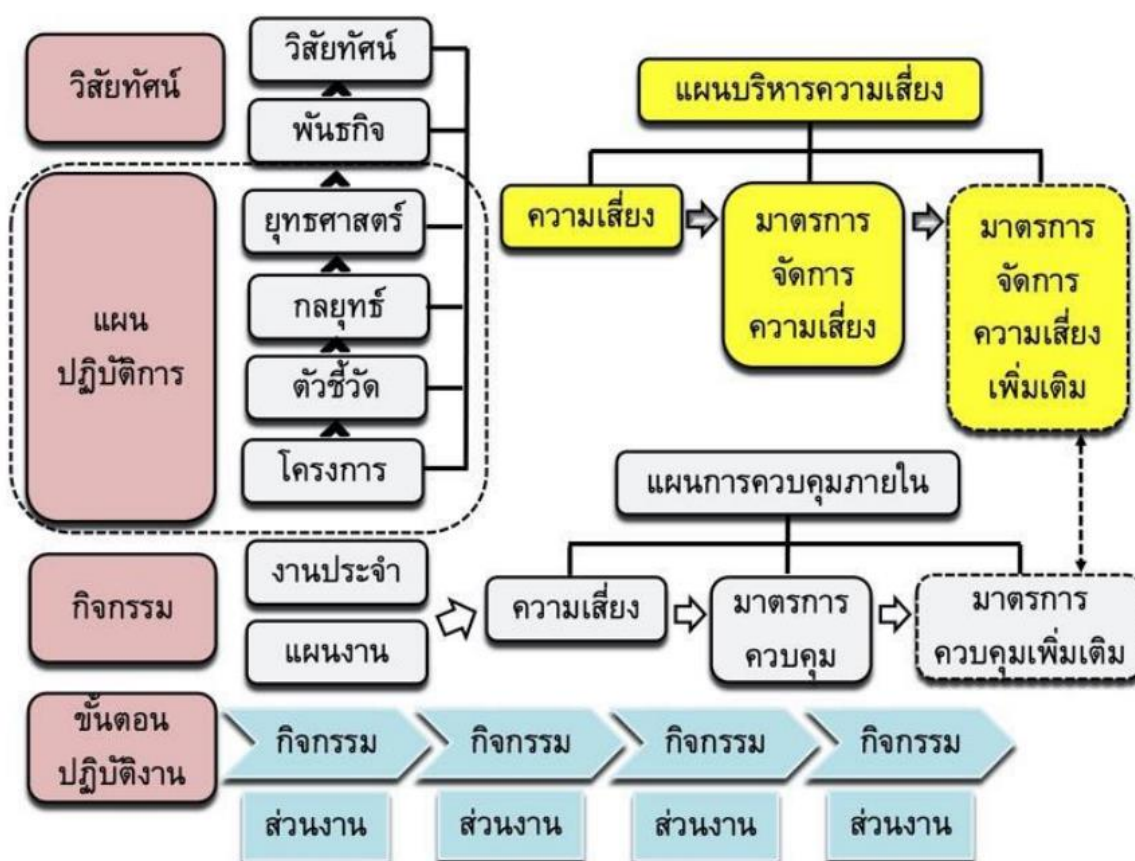
สนับสนุนผู้ประกอบการไทยในการเพิ่มช่องทางการค้าระหว่างประเทศผ่านระบบออนไลน์ อาทิ Thaitrade.com, Online Business Matching (OBM) และตลาดกลางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำของโลก รวมถึงจัดตั้งและต่อยอดหน้าร้าน TOPTHAI store บนแพลตฟอร์มพันธมิตรชั้นนำ รวมถึงการค้ารูปแบบ Live Commerce เป็นต้น

๑.๘ ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกองทุนฯ กับแผนการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานของกองทุนฯ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือเป้าหมายในการดำเนินงานประจำปี ดังนั้น กองทุนฯ จึงตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานของกองทุนฯ บรรลุตามวัตถุประสงค์

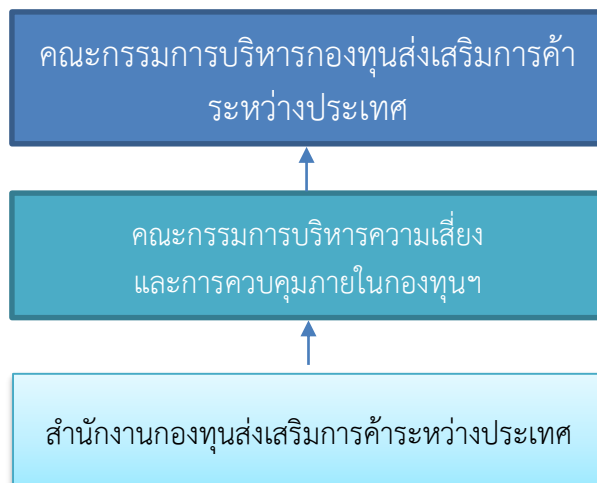
ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ กองทุนฯ ได้นำกรอบแนวคิดทิศทางการดำเนินงานใน ๕ ปีข้างหน้าของกองทุนฯ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑) มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีองค์ประกอบที่นำไปสู่ การบริหารจัดการกองทุนฯ ที่มีประสิทธิภาพได้ด้วยแผนพัฒนาองค์กรและแผนกลยุทธ์ของกองทุน

กองทุนฯ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ ของกองทุนฯ โดยการพิจารณา ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ และปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์และ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานปัจจุบันของกองทุนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ของกองทุนฯ



บทที่ ๒
การบริหารความเสี่ยง

๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ



๑) คณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ทำหน้าที่ พิจารณาคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงติดตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๒) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนฯ อำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนฯ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๒) พิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะนำมาทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ

(๓) พิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(๔) กำหนดแนวทางการติดตามผล และวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปปฏิบัติ

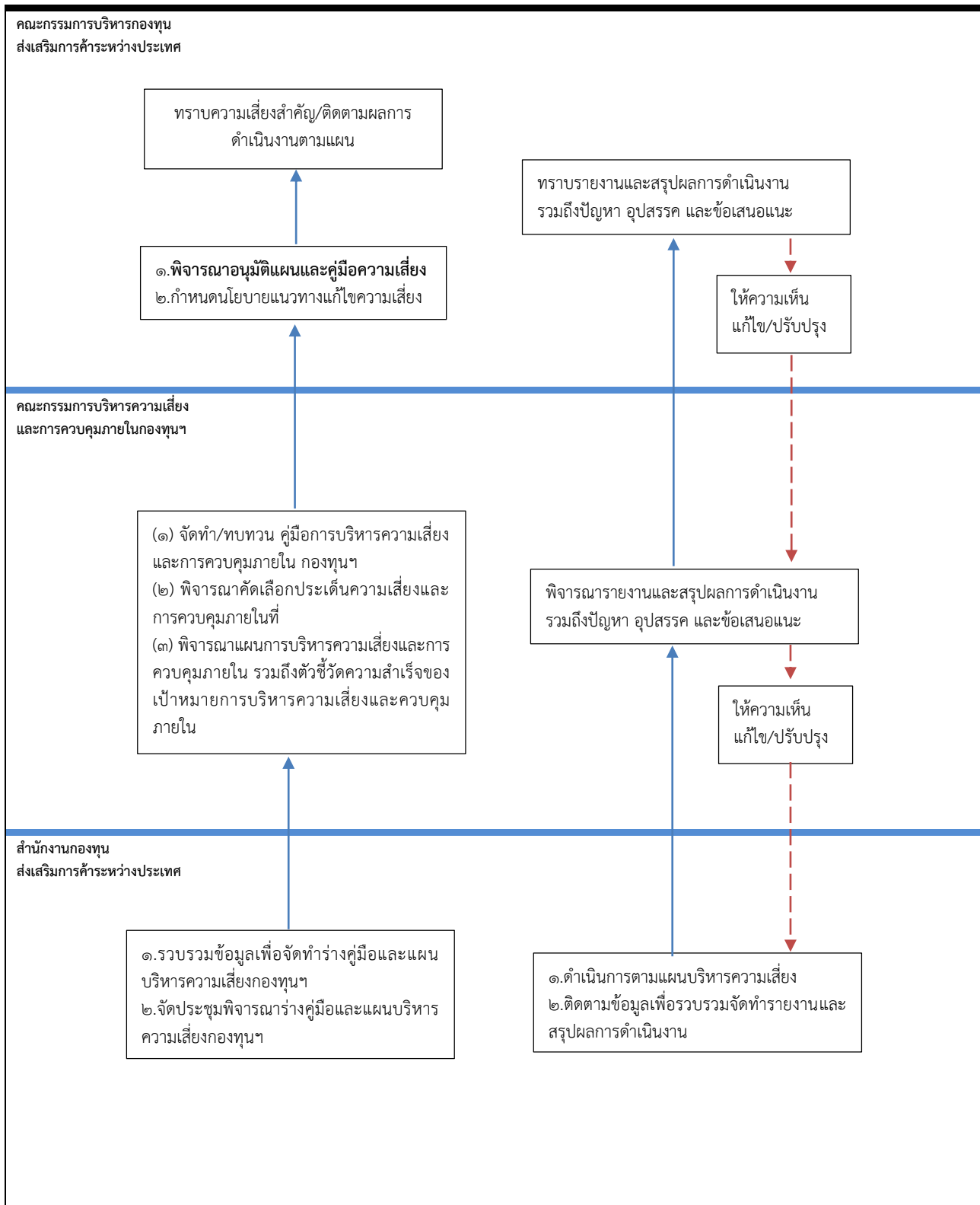
(๕) รายงานความคืบหน้าและสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการบริหารกองทุนฯและผู้บริหารกองทุนฯ ทราบเป็นรายไตรมาส หรือตามความเหมาะสม

(๖) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ มอบหมาย

๓) สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ทำหน้าที่ ร่างประเด็นความเสี่ยง จัดทำร่างคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามแผน รายงานผล เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนฯ พิจารณา

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๒.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง



๒.๓ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ นโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

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

๒) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน

๓) ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นรายไตรมาส

๔) ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

๕) ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๔ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

๒) เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกองทุนฯ ให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๔) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ๆ

๕) เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในกองทุนฯ อย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๖) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรของกองทุนฯ

๗) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

๒.๕ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

๑) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร/ดำเนินงานตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบ

๔) กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร และได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๖ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา/อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

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

ทั้งในการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรของกองทุนฯ และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๒.๗ นิยามและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

๑) **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร โดยแบ่งประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk) เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

(๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับตัวอย่างความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุม และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

(๒) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

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

๒) ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งองค์กรควรระบุนสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร ดังนี้

(๑) ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

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

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

(๑) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

(๒) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

(๓) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

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

๔) การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ แบ่งออกเป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำไม่ได้ ดังนี้

(๑) การยอมรับ (Take/Accept) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(๒) การควบคุม (Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อม ของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น

(๓) การโอนย้าย (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

(๔) การยกเลิก (Terminate) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณีที่ ๒ เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

๕) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงและผลที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความคุ้มค่าเป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบ ต่อองค์กรตลอดจนการกำหนดแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บทที่ ๓
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๓.๑ มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง

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

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



๓.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO

๓.๒.๑ ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

(๑) ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร

(๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๒.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานภายในองค์กร ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๒ ระดับ คือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี และแผนการปฏิบัติราชการประจำปี

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนด วัตถุประสงค์จะช่วยให้ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละ ระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้

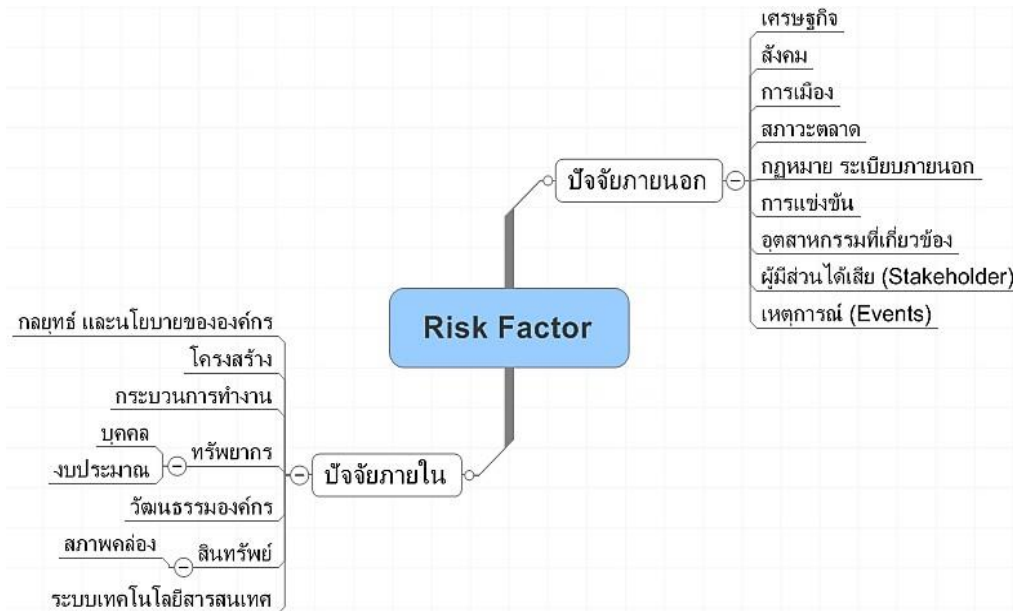
วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) คือ หลักหรือแนวคิดในการตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือ KPI ที่ดี และ เป็นหลักที่ใช้สำหรับการตั้งเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงใช้ในการตั้งเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ประกอบด้วย ๕ ตัวอักษร คือ Specific (S), Measurable (M), Achievable (A),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



รวมทั้งองค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่าง ชัดเจนและเหมาะสม และครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้ง ๔ ด้าน ดังนี้

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

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



โดยการระบุความเสี่ยง สามารถรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลภายใน อาทิ การตรวจสอบของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์ทางการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังขององค์กร การวิเคราะห์ ช่วงเวลาต่างๆ ที่เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร หรือแม้กระทั่งการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ โดย ความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

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

กองทุนฯ จะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลว หรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

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

เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงทำการจัดประเภทความเสี่ยงองค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับประเภทของความเสี่ยง โดยการแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กรและขีดความสามารถวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านกลยุทธ์ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O : Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานและขีดความสามารถวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร เช่น การขาดการควบคุมที่ดีทำให้ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

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

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

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง เป็นการพิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และค้นหาสาเหตุของความเสียหาย (Risk Cause/Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กองทุนฯ กำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ต้องการ (Risk Appetite) และค่าระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) จากข้อมูลประกอบการประเมินซึ่งค่าดังกล่าวจะช่วย ในการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดและควบคุมความเสี่ยง

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ (Risk Appetite) คือ ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดี จะยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ จะคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับ หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลในระยะยาว

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

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓.๒.๕ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก เป็นต้น โดยกองทุนฯ จะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒ รายการคือ

(๑) ระดับของโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง/ความเสียหาย (Likelihood: L) หมายถึงความเป็นไปได้ที่มีความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑ - ๕

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

การกำหนดนิยามของแต่ละระดับคะแนน ควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละเวลา องค์กรจึงมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี โดยตัวอย่างที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง เป็นดังนี้

ตัวอย่างเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง/ความเสียหาย (L)

ประเด็น / องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาดการปฏิบัติงาน (เฉลี่ยต่อปี ต่อครั้ง)	L1	๕ ปี/ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑-๖ เดือน/ครั้ง ไม่เกิน ๕ ครั้ง/ปี	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L2	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน

ตัวอย่างเกณฑ์ในการพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยง (I)

ประเด็น / องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
มูลค่าความเสียหาย	11	< ๑ หมื่นบาท	๑-๕ หมื่นบาท	๕ หมื่น - ๒.๕ แสนบาท	๒.๕ แสน - ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ หน่วยงาน	12	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อผลการสำรวจ ความพึงพอใจ	13	พึงพอใจ > ๘๐ %	พึงพอใจ > ๖๐ - ๘๐ %	พึงพอใจ > ๔๐ - ๖๐ %	พึงพอใจ > ๒๐ - ๔๐ %	พึงพอใจ < ๒๐ %
จำนวนผู้ที่ได้รับความ เสียหายหรือผู้ที่ได้รับ ผลกระทบ	14	ผลกระทบต่อเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	ผลกระทบต่อเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็นส่วน ใหญ่	ผลกระทบต่อเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	ผลกระทบต่อเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมดและ ผู้อื่นบางส่วน	ผลกระทบต่อเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นมากมาย
จำนวนผู้ร้องเรียน ต่อเดือน	15	น้อยกว่า ๑ ราย ต่อเดือน	๑-๒ ราย ต่อเดือน	๓-๕ ราย ต่อเดือน	๕-๖ ราย ต่อเดือน	๗ รายขึ้นไป ต่อเดือน
ความล่าช้าในการดำเนินงาน ตามมาตรฐานระยะเวลา ที่กำหนด	16	๑ - ๕ วัน	๖ - ๑๐ วัน	๑๑ - ๑๕ วัน	๑๖ - ๒๐ วัน	มากกว่า ๒๐ วัน
ผลกระทบต่อระดับของ วัตถุประสงค์ / เป้าหมายของ กองทุนฯ	17	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

เมื่อกระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสียหาย ได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

Risk Appetite ≤ 9

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

ระดับของความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดความเสียหาย (L) x ผลกระทบ (I)

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

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

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก มาจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง			
			สูงมาก (20-25)	สูง (10-19)	ปานกลาง (4-9)	ต่ำ (1-3)
1	O11.1 การบริการให้คำแนะนำไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)		12 (L2x15) (3x4)		
2	C4.1 พ.ร.บ. การส่งออกนอกและนำเข้าในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า พ.ศ.2522 ระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ หรือมติที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)			9 (L2x17) (3x3)	

ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นการประเมินระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕ กับระดับความรุนแรงของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕ และนำมาพิจารณาร่วมกัน คือ ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ X ความรุนแรงของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Likelihood X Impact) หากความเสี่ยงที่ประเมินมีค่าระดับความเสี่ยงมากกว่าหรือเท่ากับ ๑๐ ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

เมื่อดำเนินการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อให้ทราบวาระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงพอของมาตรการควบคุมภายในดังนี้

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ใช้ออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร เทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตามและรายงานผลชัดเจน

๓.๒.๖ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Risk Response) คือ การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จากนั้นพิจารณาทางเลือก โดยการเลือกแนวทางจัดการความเสี่ยง

อาจใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่งหรือหลายแนวทางรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยแนวทางจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

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

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

(๓) ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Share) เป็นการร่วมจัดการ/แบ่งความรับผิดชอบ ให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องดังกล่าวดำเนินการแทนองค์กร เป็นต้น เพราะถ่ายโอนความเสี่ยงโดยส่งต่อให้ผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้ดีกว่า มีค่าใช้จ่ายในการโอนถ่ายความเสี่ยงต่ำกว่า

(๔) การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาว่าดูประสงคว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

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

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

(๑) การรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

(๒) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)

(๓) การใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร

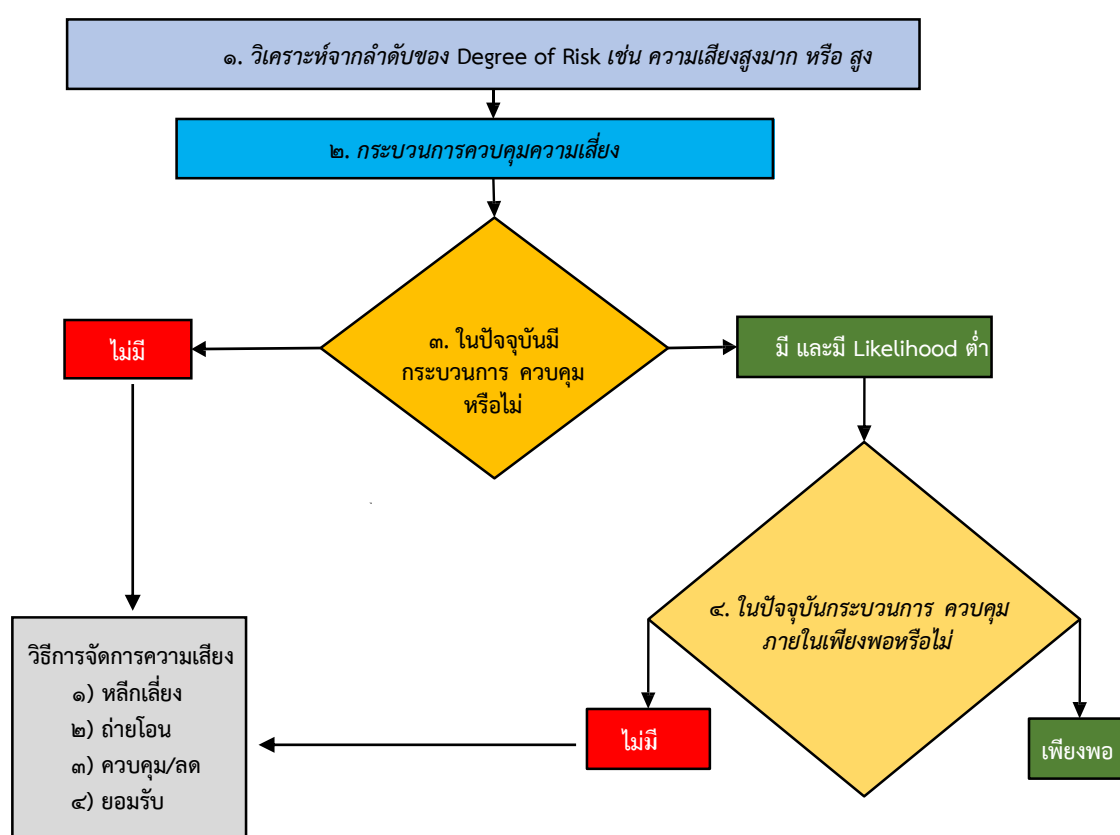
(๔) การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-If”

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

(๖) การประเมินความเสี่ยงจากการพยากรณ์ข้อมูลย้อนหลังของกองทุนฯ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้เรียบร้อยแล้ว จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก โดยการวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)*

***การวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)** คือ การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง คือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

เพื่อให้การวิเคราะห์ Cost – Benefit เข้าใจได้โดยง่าย และเหมาะสมที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง กองทุนฯ จึงนำแนวคิด Cost – Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



ทั้งนี้ ได้กำหนดประเด็นและองค์ประกอบ ที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(๑) เกณฑ์การประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นๆ ได้แก่ มูลค่ารวมกับคุณค่าของโครงการ Benefit : B

B1 = การตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

B2 = การส่งผลให้องค์กรมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

B3 = การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

B4 = การพัฒนาองค์กร

B5 = การลดต้นทุน

(๒) เกณฑ์การประเมินต้นทุน (มูลค่า) Cost : C

C1 = เวลา

C2 = งบประมาณ

C3 = วัสดุอุปกรณ์

C4 = แรงงาน/กำลังคน

C5 = กระบวนการ/ขั้นตอน

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

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
เกณฑ์การวิเคราะห์ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (Benefit : B)	
B1 – ตอบสนองในการแก้ปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง : ๑ ปัจจัยเสี่ยง ๒ ปัจจัยเสี่ยง ๓ ปัจจัยเสี่ยง ขึ้นไป	๑ ๒ ๓
B2 – ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถลดเวลา ในการดำเนินงานได้ : - ไม่มั่นใจ - มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้บ้าง/ลดความผิดพลาดได้บ้าง/ลดความยุ่งยากได้บ้าง - มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้มาก/ลดความผิดพลาดได้มาก/ลดความยุ่งยากได้มาก	๑ ๒ ๓
B3 – เจ้าหน้าที่ : - ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่ - ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่/มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น - ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่	๑ ๒ ๓
B4 – การพัฒนาองค์กร : ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ - เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า - เป็นการป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการระบบรายงาน - เป็นการวางระบบ และพัฒนาองค์กรในอนาคต/เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกองทุนฯ	๑ ๒ ๓
B5 – การลดต้นทุน/ป้องกัน/ลดความเสี่ยงในอนาคต : ต้นทุน ประกอบด้วย เวลา งบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ แรงงาน/ กำลังคน และกระบวนการ/ขั้นตอน - หากได้ดำเนินโครงการแล้ว จะทำให้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ชั่วคราว - หากได้ดำเนินโครงการแล้ว จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ - หากได้ดำเนินโครงการ จะสามารถลดปัญหาและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้	๑ ๒ ๓

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
เกณฑ์การวิเคราะห์ “ต้นทุน” (Cost : C) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	
C1 – เวลา : การใช้เวลาในการดำเนินการโดยเฉลี่ย - ไม่เกิน ๒ วัน ต่อ เดือน - ระหว่าง ๓ – ๙ วัน ต่อ เดือน - เกิน ๑๐ วัน ต่อ เดือน	๑ ๒ ๓
C2 – งบประมาณ : การใช้งบประมาณของกองทุนฯ - ใช้งบประมาณต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท หรือไม่ใช้งบประมาณกองทุนฯ หรือ ใช้งบประมาณจากแหล่งอื่น - ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ – ๑๐๐,๐๐๐ บาท - เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๑ ๒ ๓
C3 – การเอื้ออำนาจ/วางพื้นฐาน/สร้างโอกาสในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสม : - โครงการฯ ช่วยเอื้ออำนาจฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้มาก - โครงการฯ ช่วยเอื้ออำนาจฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้บ้าง - โครงการฯ ไม่สามารถเอื้ออำนาจฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้เลย	๑ ๒ ๓
C4 – แรงงาน/กำลังคน : มีการบูรณาการการดำเนินโครงการฯ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ๓ งาน ขึ้นไป ๒ งาน - อย่างน้อย ๑ งาน	๑ ๒ ๓
C5 – กระบวนการ/ขั้นตอน : วิธีการดำเนินการตามโครงการฯ - ไม่มาก และไม่ยุ่งยาก - มากและไม่ยุ่งยาก หรือไม่มากแต่ยุ่งยาก - มากและค่อนข้างยุ่งยาก	๑ ๒ ๓

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

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

- หากมีค่าคะแนน น้อยกว่า ๐ - ๐.๙๙ แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า น้อย ไม่ควรดำเนินโครงการ
- หากมีค่าคะแนน เท่ากับ ๑.๐๐ - ๑.๕๐ แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า ปานกลาง สามารถนำไปดำเนินการได้
- หากมีค่าคะแนน มากกว่า ๑.๕๐ ขึ้นไป แสดงว่า โครงการ/กิจกรรม มีความคุ้มค่า ค่อนข้างมาก ควรดำเนินโครงการอย่างยิ่ง

(๓) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

(๔) สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

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

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

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

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

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

๓.๒.๘ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งานมีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานในด้านอื่นๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสารประกอบด้วยวิธีการสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารสองทางเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของการสื่อสาร เป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓.๒.๙ การติดตามและประเมินผล

๑) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมมีการดำเนินงานตามแผนแล้วส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อให้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยสอบถามวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนเพื่อนำผลการติดตาม รายงานผลเป็นรายไตรมาสให้ผู้บริหารทราบ

๒) การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ในการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ จะประสานกับกลุ่มงานที่รับผิดชอบเพื่อจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานความคืบหน้าตามแต่ละไตรมาส รวบรวมนำเสนอผู้บริหารทุนหมุนเวียน และคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อทราบตามลำดับ

๓) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมที่ใช้สอบถามแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบถามควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น หรือแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้วหรือไม่ รวมถึงรับทราบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยกำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กองทุนฯ จึงประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผลเสมอในการติดตามและประเมินผล

บทที่ ๔

กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘

ในการประเมินผลของกรมบัญชีกลางจะพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๗) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ดีอย่างครบถ้วน

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๔๕) พิจารณาจากการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายในและปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร สามารถประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรงและปัจจัยเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความรุนแรงที่กำหนด มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีโดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในของทุกปัจจัยเสี่ยง

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

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

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

รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

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

หมายเหตุ :

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

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑) การจัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ^๑	๘	ไม่มี การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	ทุนหมุนเวียน อยู่ระหว่าง จัดทำ/ทบทวน คู่มือการ บริหารความ เสี่ยง	ทุนหมุนเวียน จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงของ ทุนหมุนเวียน แล้วเสร็จโดยมี องค์ประกอบของ คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงที่ดี ครบถ้วน ^๑	ครบถ้วน ตามระดับ ๓ และ คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงผ่าน ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียนภายใน ไตรมาสที่ ๒ ของปี บัญชี	ครบถ้วน ตามระดับ ๔ และ เผยแพร่คู่มือ การบริหารความ เสี่ยงให้กับ ผู้บริหารและ พนักงานในองค์กร

หมายเหตุ :

^๑ องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย

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

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑	๔๕	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรและปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของทุนหมุนเวียนและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรมีการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบ ครบทุก ความเสี่ยงระดับองค์กร	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ ๒ และการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบโดยใช้ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียนในการพิจารณา รวมถึงมีการจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ^๒	มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ ๔ และแผนการบริหารความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือกและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมาธิการบริหารทุนหมุนเวียนภายในไตรมาสที่ ๒ ของปีบัญชี

หมายเหตุ :

^๑ การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ หรือความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ (COSO Enterprise Risk Management : COSO ERM) ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk/Operational Risk/Financial Risk และ Compliance Risk (S - O - F - C) เป็นต้น **รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรต้องครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช.** หากไม่พบหลักฐานการดำเนินงานดังกล่าวจะปรับลดคะแนนประเมินตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อีกทั้งในกรณีที่ทุนหมุนเวียน ไม่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ให้อธิบายสาเหตุ/รายละเอียดประกอบ การรายงานผลการดำเนินงานด้วย ทั้งนี้ หากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรไม่สะท้อนตัวชี้วัดที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และการกิจของทุนหมุนเวียนจะปรับลดคะแนนตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๐.๕๐๐๐ คะแนน

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

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๔. กิจกรรมการควบคุมภายใน

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

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

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑) การใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๒๕	ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้	สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของแผน	ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน ครบทุก ปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วนตามระดับ ๓ และความเสี่ยงระดับองค์กรลดลงได้มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด	ครบถ้วนตามระดับ ๓ และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงสามารถลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๖. การติดตามผลและการประเมินผล

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ^๑	๒	ไม่มีการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน	-	มีการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน แต่ไม่ครบถ้วนตามภารกิจ ^๒ ของทุนหมุนเวียน	-	มีการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานครบถ้วนตามภารกิจ ^๒ ของทุนหมุนเวียน
(๒) การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ^๑	๒	ไม่สามารถส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของทุนหมุนเวียนให้หน่วยงานต้นสังกัด ได้ทันตามเวลาดำหนดเวลา	-	-	-	ส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของทุนหมุนเวียน ให้หน่วยงานต้นสังกัดได้ทันตามกำหนดเวลา (ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี)

หมายเหตุ :

^๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

^๒ ภารกิจของทุนหมุนเวียน หมายถึง ภารกิจตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ/วิสาหกิจ

ภาคผนวก ก

ตาราง/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- ก - ๑. แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง :
เกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงองค์กร
- ก - ๒. แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง :
การระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน
- ก - ๓. ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลื้อยู่
- ก - ๔. แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง
- ก - ๕. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลการประเมิน
และเป้าหมายการลดความเสี่ยง ประจำปีบัญชี
- ก - ๖. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)
- ก - ๗. ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง
- ก - ๘. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง
- ก - ๙. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ก - ๑๐. แบบ ปค.๔
- ก - ๑๑. แบบ ปค.๕
- ก - ๑๒. แบบ ปค.๖

ก - ๑

แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง : เกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงองค์กร

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑				
๒				
๓				
๔				
๕				
๖				
๗				

หมายเหตุ การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า ๓ หรือระดับการควบคุมรวม ต่ำกว่า ๔ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

ก-๒

แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง : การระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	

ก - ๓

ตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระหว่างปีบัญชี และปีบัญชี

รหัสเดิม	ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี	ผลการทบทวน	ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี	รหัสใหม่

ก-๔

แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

แผนปฏิบัติการด้าน

เป้าหมายประจำปี

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

หมายเหตุ*

I หมายถึง Impact หรือผลกระทบ

L หมายถึง Likelihood หรือโอกาส

L x I หมายถึง ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมภายใน > ๙ จะถูกนำไปวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ เพื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดทำแผนงานการบริหารความเสี่ยงต่อไป -

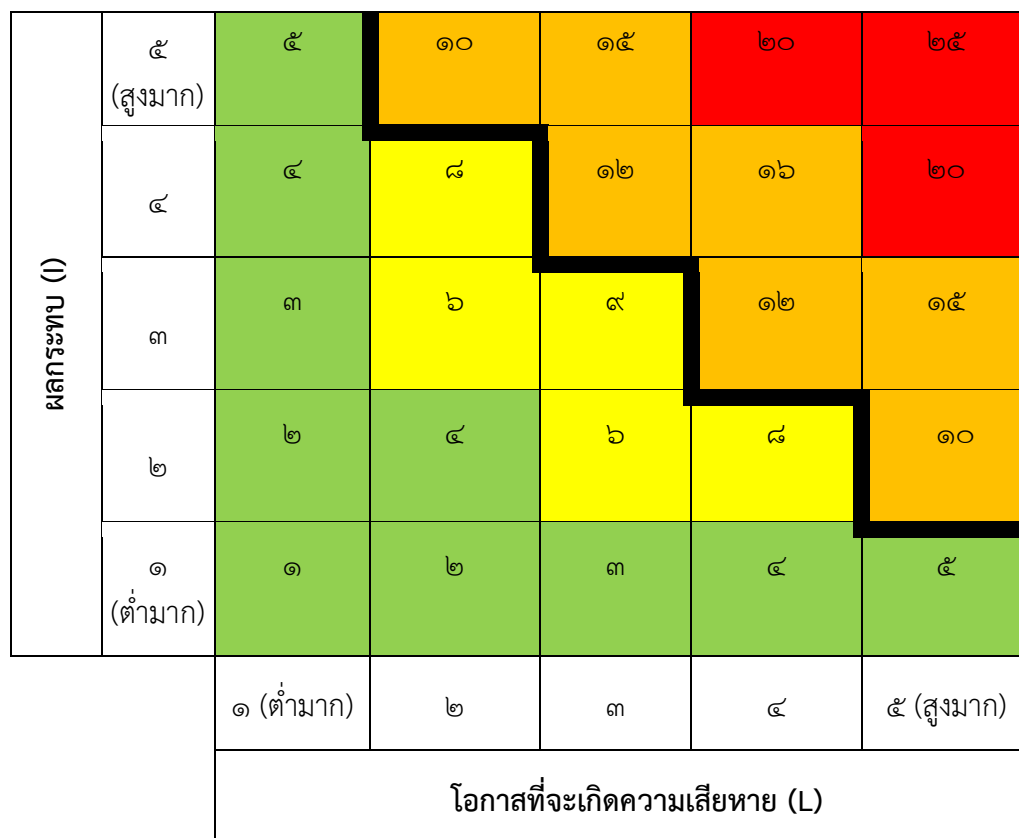
ก - ๕

ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลการประเมิน และเป้าหมายการลดความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (ต้นปีบัญชี				ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (สิ้นปีบัญชี			
			สูงมาก (20-25)	สูง (10-19)	ปานกลาง (4-9)	ต่ำ (1-3)	สูงมาก (20-25)	สูง (10-19)	ปานกลาง (4-9)	ต่ำ (1-3)

ก - ๖

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



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

นโยบาย: ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้ ≤ ๙

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite ≤ ๙

← แสดงเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ หลังจากการปฏิบัติตามแผนงานบริหารความเสี่ยง

ก - ๗

ตารางวิเคราะห์ Cost – Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเภท และปัจจัยเสี่ยง	Proposed Mitigation		Cost and Benefit Analysis				
	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน			ผลได้	
			ประเภท ค่าใช้จ่าย	แผนงานสนับสนุน	ค่าใช้จ่าย (ประมาณการ)	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
	ยอมรับ						
	ควบคุม/ลด						
	ถ่ายโอน						
	หลีกเลี่ยง						
	ยอมรับ						
	ควบคุม/ลด						
	ถ่ายโอน						
	หลีกเลี่ยง						
	ยอมรับ						
	ควบคุม/ลด						
	ถ่ายโอน						
	หลีกเลี่ยง						

ก - ๘

แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ปีบัญชี

รหัสและ ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ตุลาคม			การตอบสนองความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมใหม่	ต้นทุน/ ประโยชน์ (หากระบุได้)	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ				

ก - ๙

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

สำนัก.....

ความเสี่ยง			กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับประเมินใหม่			ระดับความเสี่ยง ที่คาดหวัง	แนวทางเพิ่มเติม	เอกสาร หลักฐาน
ประเภท	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ			L	I	LxI			
				☐ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ☐ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด ☐ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☐ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก						

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

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

หมายเหตุ : รายงานผลทุกสิ้นไตรมาส เพื่อ สยค. รวบรวมเสนออธิบดีและคณะกรรมการทราบ

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ เดือน พ.ศ.

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

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงาน)

ตำแหน่ง

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

ชื่อส่วนงานย่อย.....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด เดือน พ.ศ.

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

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงาน)

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒).....ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทุนเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

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

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ภาคผนวก ข

ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๘											ปีบัญชี ๒๕๖๙		หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	พ.ย.๖๗	ธ.ค.๖๗	ม.ค.๖๘	ก.พ.๖๘	มี.ค.๖๘	เม.ย.๖๘	พ.ค.๖๘	มิ.ย.๖๘	ก.ค.๖๗	ส.ค.๖๘	ก.ย.๖๘	ต.ค.๖๘	พ.ย.๖๘	
๑. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง														
๑) ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ	←→													
๒) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘			←→											
๓) จัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เพื่อเสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘				←→										
๔) เสนอ อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘					←→									
๕) เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘					←→									
๖) เวียนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘					←→									

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๘											ปีบัญชี ๒๕๖๙		หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	พ.ย.๖๗	ธ.ค.๖๗	ม.ค.๖๘	ก.พ.๖๘	มี.ค.๖๘	เม.ย.๖๘	พ.ค.๖๘	มิ.ย.๖๘	ก.ค.๖๘	ส.ค.๖๘	ก.ย.๖๘	ต.ค.๖๘	พ.ย.๖๘	
๗) เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ ให้กับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร และอัปเดตขึ้นเว็บไซต์กองทุนฯ					↔									
๘) จัดทำแบบฟอร์มกรอกข้อมูลการประเมินผลความเสี่ยงตามตัวชี้วัดที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ					↔									
๙) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ เป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการ						↔			↔			↔		
๑๐) รวบรวมเอกสารประกอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี ต่อกรมบัญชีกลาง									↔					
๑๑) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ ณ สิ้นปีงบประมาณต่อกลุ่มงานตรวจภายใน												↔		
๑๒) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ ณ สิ้นปีงบประมาณต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ												↔		
๑๓) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ ณ สิ้นปีงบประมาณ พร้อมเอกสารประกอบ การดำเนินงานต่อ กรมบัญชีกลางและบริษัท ทริส คอปอเรชั่น จำกัด													↔	

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๘											ปีบัญชี ๒๕๖๙		หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	พ.ย.๖๗	ธ.ค.๖๗	ม.ค.๖๘	ก.พ.๖๘	มี.ค.๖๘	เม.ย.๖๘	พ.ค.๖๘	มิ.ย.๖๘	ก.ค.๖๘	ส.ค.๖๘	ก.ย.๖๘	ต.ค.๖๘	พ.ย.๖๘	
๒. การดำเนินการควบคุมภายใน														
๑) ประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายในและจัดทำ ปค.๔ ปค.๕						↔								
๒) กำกับติดตามการดำเนินงานการควบคุมภายในตาม แบบติดตาม ปค.๕ รอบ ๙ เดือน								↔						
๓) กำกับติดตามการดำเนินงานการควบคุมภายในตาม แบบติดตาม ปค.๕ รอบ ๑๒ เดือน											↔			
๔) สรุปรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในต่อ คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ (เป็นรายไตรมาส)								↔				↔		
๕) รับการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน จากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน												↔		
๖) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ ณ สิ้นปีงบประมาณ พร้อมเอกสารประกอบการดำเนินงานต่อ กรมบัญชีกลาง และบริษัท ทริส คอปอเรชั่น จำกัด												↔		ภายในวันที่ ๑๕ พ.ย. ๖๘

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

ภาคผนวก ค
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

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

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

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๑๒	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด หรือ ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม/โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถ มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุม ภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการ ควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เป็นต้น
๑๓	การบริหารความเสี่ยง	การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบ ได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง จากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
๑๔	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจนของ ส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุง ที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และข้อ ได้เปรียบของส่วนราชการ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มัก มุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาส และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) ถ้าจะกล่าวอย่างกว้างๆ ก็คือสิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษา หรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็น แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรร ทรัพยากร หากพิจารณาจากจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๑๕	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives)	การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน
๑๖	วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)	การจัดทำรายงานที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
๑๗	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)	การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น
๑๘	ค่านิยม (Values)	หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยม สนับสนุนและขึ้นนำการตัดสินใจ ของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดลอม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน
๑๙	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นต้น
๒๐	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือกระบวนการต่างๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เช่น การขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย เป็นต้น
๒๑	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงินและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ เป็นต้น

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๒๒	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk : CR) หรือ Regulatory Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น การทุจริต การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘