



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง

## เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริม อาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย

ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓



สำนักงานเลขานุการกรม  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และอาจยังเป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จ ขององค์กรโดยรวม

การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้ง ร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดปัญหาและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

ดังนั้น เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือนและหัตถกรรมไทย จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรของเงินทุนฯ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรม  
ในครอบครัวและหัตถกรรมไทย  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

## สารบัญ

	หน้า
<b>คำนำ</b>	
<b>บทที่ ๑. บทนำ</b>	๑-๕
๑.๑ ความเป็นมา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๑
๑.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ	๑
๑.๔ ความหมายและคำจำกัดความ	๒
๑.๕ การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO-ERM	๓
๑.๖ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๔
<b>บทที่ ๒. แนวทางบริหารความเสี่ยง</b>	๖-๑๐
๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๖
๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๖
๒.๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	๖
๒.๔ กรอบการบริหารความเสี่ยง	๘
<b>บทที่ ๓. แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย</b>	๑๑-๒๑
๓.๑ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	๑๑
๓.๒ การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียน	๑๑
๓.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง	๑๒
๓.๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	๑๓
๓.๕ การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๑๓
๓.๖ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง	๑๔
๓.๗ กลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๕
๓.๘ การวิเคราะห์ Cost – Benefit	๑๗
๓.๙ แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๖๓	๑๙

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมา

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย มีภารกิจในการช่วยเหลือราษฎรและกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม โดยการสนับสนุนด้านเงินทุนสำหรับการจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ อุปกรณ์การผลิต การว่าจ้างงานในการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ การรับซื้อผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ และการให้ยืมเงินสำหรับการประกอบอาชีพ จึงจำเป็นต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้กำหนดให้มีการวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลจากสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมภายใน สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล

ดังนั้น เพื่อให้เพื่อให้ผลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและตามที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง และได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management-Integrated Framework) หรือ COSO-ERM

### ๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กรและหาวิธีจัดการที่เหมาะสม ในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๑.๒.๒ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้หน่วยงานทุกระดับของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย (สำนักงานกลาง และหน่วยปฏิบัติ) ให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๑.๒.๓ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางนโยบาย ติดตาม กำกับ ดูแล การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนสำหรับผู้บริหารกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

๑.๒.๔ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนในปี ๒๕๖๓ บรรลุเป้าหมายขององค์กรและตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

### ๑.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๓.๑ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๑.๓.๒ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียน สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมี ความต่อเนื่อง และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

### ๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทยมีภารกิจในการช่วยเหลือราษฎรและกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม โดยการสนับสนุนด้านเงินทุนสำหรับการจัดหาวัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์การผลิต การว่าจ้างงานในการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ การรับซื้อผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ และการให้ยืมเงินสำหรับการประกอบอาชีพ จึงจำเป็นต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ดังนั้น เพื่อให้มีทิศทางที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองการต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ จึงได้กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน และเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO-ERM
๒. ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร
๓. มีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกปีโดยให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
๔. นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
๕. เผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

### ๒.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๒.๒.๑ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี เป็นเครื่องมือที่สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้มีความเสถียรภาพ

๒.๒.๒ เพื่อรับรู้ความเสี่ยงที่มีอยู่และสามารถหาแนวทางในการใช้โอกาสที่เกิดขึ้นและควบคุมผลกระทบด้านลบและด้านบวกที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

๒.๒.๓ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยสามารถประเมินผลควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของภารกิจเป็นสำคัญ

### ๒.๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย ประกอบด้วย

- ๑) คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย มีหน้าที่กำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยง และพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง

## บทที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียน เพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย

### ๓.๑ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียน ได้ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ดังนี้

#### ๓.๑.๑ ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียน

เป็นการทบทวนปัจจัยเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียน จากปี ๒๕๖๒ เพื่อนำมาปรับปรุงแผนสำหรับปี ๒๕๖๓

#### ๓.๑.๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง

เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของเงินทุนหมุนเวียน โดยระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

#### ๓.๑.๓ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เป็นการระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง ทั้งระดับในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ

#### ๓.๑.๔ การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการกำหนดค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact : LI) ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนองความเสี่ยง และประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง

#### ๓.๑.๕ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

เป็นการเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

#### ๓.๑.๖ กลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อจัดการปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้

### ๓.๒ การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียน

จากการประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ โดย TIRSS พบว่าการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเกณฑ์การประเมิน

ดังนั้น ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย ปี ๒๕๖๓ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการ ทั้งจากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันและจากปีที่ผ่านมา รวมถึงจากการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและการแนะนำของผู้บริหารและวิทยากร เพื่อนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์

### ๓.๓ การระบุปัจจัย (Risk Identification)

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
<b>๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>		
	๑.๑ กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดหนี้เสีย (NPLs) ยังไม่เพียงพอ	-การดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของแผน ยุทธศาสตร์
	๑.๒ ไม่มีกลยุทธ์ในการเรียกเก็บรายดอกเบี้ยให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้	
	๑.๓ ไม่มีกลยุทธ์ในการรักษาภาพลักษณ์องค์กร -มีนายหน้าเข้ามาดำเนินการและเรียกรับผลประโยชน์ จากผู้กู้	
<b>๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)</b>		
	๒.๑ โครงสร้างองค์กร ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน	-ผลการปฏิบัติไม่ได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด มีผลต่อตัวชี้วัดการ ประเมินผลการดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงฯ ปีบัญชี ๒๕๖๓
	๒.๒ อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	
	๒.๓ บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากส่วน ใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว มีอัตราการเข้าออกงานสูง	
<b>๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>		
	๓.๑ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้าน บุคลากร แต่รายได้ดอกเบี้ยลดลง ทำให้ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง	-ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่า รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้กู้ยืม
<b>๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>		
	๔.๑ ขาดอายุความฟ้อง	ไม่สามารถฟ้องร้องดำเนินคดีลูกหนี้ ที่ปฏิบัติผิดสัญญาได้

### ๓.๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

จากข้อมูลปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่างๆ และหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงเมื่อนำมาพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น สามารถนำมาจัดทำระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงได้ดังนี้

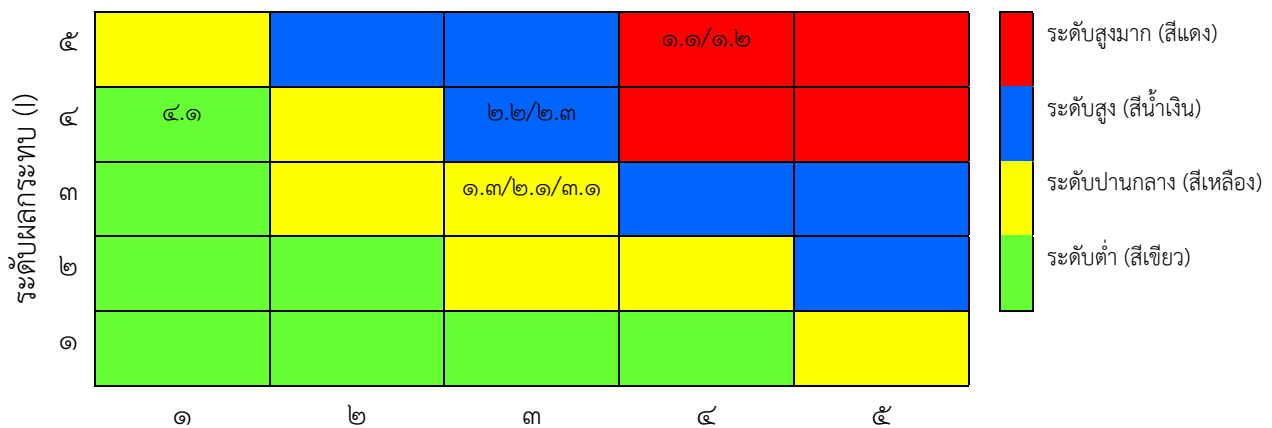
ประเภทความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
			คะแนน	ระดับ
<b>๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>				
๑.๑ กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดหนี้เสีย (NPLs) ยังไม่เพียงพอ	๕	๔	๒๐	สูงมาก
๑.๒ ไม่มีกลยุทธ์ในการเรียกเก็บรายดอกเบี้ยให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	๕	๔	๒๐	สูงมาก
๑.๓ ไม่มีกลยุทธ์ในการรักษาภาพลักษณ์องค์กร - มีนายหน้าเข้ามาดำเนินการและเรียกรับผลประโยชน์จากผู้กู้	๓	๓	๙	ปานกลาง
<b>๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)</b>				
๒.๑ โครงสร้างองค์กร ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	๓	๓	๙	ปานกลาง
๒.๒ อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๔	๓	๑๒	สูง
๒.๓ บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน เช่นการวิเคราะห์สินเชื่อยังขาดประสบการณ์ในการวิเคราะห์	๔	๓	๑๒	สูง
<b>๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>				
๓.๑ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร แต่รายได้ดอกเบี้ยลดลงทำให้ผลการดำเนินงานรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง	๓	๓	๙	ปานกลาง
<b>๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>				
๔.๑ ขาดอายุความฟ้อง	๔	๑	๔	ต่ำ

### ๓.๕ การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	สี	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	๑ - ๔	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม	๔.๑
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	๕ - ๙	เหลือง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	๑.๓, ๒.๑, ๓.๑
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	๑๐ - ๑๕	น้ำเงิน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	๒.๒, ๒.๓
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๖ - ๒๕	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในทันที	๑.๑, ๑.๒



### ๓.๖ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง



ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

จากแผนภูมิความเสี่ยงข้างต้น สามารถนำมาเรียบเรียงสรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องเร่งดำเนินการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงดังนี้

### ๓.๗ กลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากข้อมูลสรุปปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ ข้างต้นได้นำมาจัดทำกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อบริหารจัดการปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง	แนวทางจัดการความเสี่ยง
<b>๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>			
๑.๑ กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดหนี้เสีย (NPLs)ยังไม่เพียงพอ	สูงมาก	การลดความเสี่ยง	-เพิ่มบุคลากรที่ติดตาม (monitor) หนี้โดยตรง -ปรับแผนการเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระโดยการออกตรวจเยี่ยมทันทีเมื่อลูกหนี้ค้างชำระเกิน ๒ งวด เพื่อให้ความช่วยเหลือ -ประสานงานร่วมกับหน่วยงาน(SSRC) ที่สามารถให้คำปรึกษากับผู้ประกอบการได้เมื่อเกิดปัญหา เพื่อลงไปแก้ปัญหาให้กับลูกหนี้ได้อย่างทั่วถึง -เพิ่มงบประมาณในการออกติดตามหนี้ค้างชำระ -ขอที่อยู่ของผู้ที่ใกล้ชิด (ญาติ) ที่สามารถติดต่อผู้กู้ ผู้ค้ำประกัน ผู้จำนองเพิ่มเติม เพื่อจะได้ออกติดตามลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
๑.๒ ไม่มีกลยุทธ์ในการเรียกเก็บรายได้ดอกเบี้ยให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	สูงมาก	การลดความเสี่ยง	-เพิ่มกลยุทธ์เร่งปล่อยกู้ในช่วงต้นปีงบประมาณเพื่อให้สามารถเก็บดอกเบี้ยให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดทำแผนในการปล่อยกู้เป็นไตรมาส เป้าหมายปี ๒๕๖๒ จำนวน ๗๕ ล้านบาท ไตรมาสที่ ๑ ๓๐ ล้านบาท (๔๐%) ไตรมาสที่ ๒ ๒๒.๕ ล้านบาท (๓๐%) ไตรมาสที่ ๓ ๑๕ ล้านบาท (๒๐%) ไตรมาสที่ ๔ ๗.๕ ล้านบาท (๑๐%) -วางมาตรการเพิ่มเติมในการปล่อยสินเชื่อเพื่อคุ้มครองคุณภาพของผู้ขอกู้
๑.๓ ไม่มีกลยุทธ์ในการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร -มีนายหน้าเข้ามาดำเนินการและเรียกรับผลประโยชน์จากผู้กู้	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง	-เพิ่มเติมข้อความในการประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นเตือนให้ผู้ประกอบการเข้าใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ ไม่มีภาระเก็บค่าใช้จ่ายในการยื่นกู้และให้ระวังคนแอบอ้างว่าสามารถช่วยเหลือให้กู้ได้เร็วและง่ายหากมีคำดำเนินการ
<b>๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)</b>			
๒.๑ โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง	-เสนอปรับโครงสร้างเป็นระดับกองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน (ระยะเวลาการดำเนินการปี ๖๓-๖๕) -เพิ่มกลุ่มงานติดตามเร่งรัดหนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง	แนวทางจัดการความเสี่ยง
๒.๒ อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	สูง	การลดความเสี่ยง	- ให้ยกเลิกมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายโดยให้จ้างลูกจ้างชั่วคราวเต็มอัตราค่าจ้างที่มี - จัดสรรอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมในส่วนการติดตามหนี้ค้างชำระ - นำระบบ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
๒.๓ บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นลูกจ้างชั่วคราว มีอัตราการเข้าออกงานสูง	สูง	การลดความเสี่ยง	- จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรให้มีทักษะ และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น - จัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ทุกครั้งที่มีการรับเข้ามาทำงาน โดยการอบรมแบบ On The Job Training - เสนอขอปรับลูกจ้างชั่วคราวเป็นพนักงานทุนหมุนเวียน
<b>๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>			
๓.๑ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร แต่รายได้ดอกเบี้ยลดลง ทำให้ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง	- ขอจัดสรรพนักงานราชการทดแทนลูกจ้างชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร - ขอรับจัดสรรงบประมาณปกติเพิ่มเติม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
<b>๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>			
๔.๑ ขาดอายุความฟ้อง	ต่ำ	การลดความเสี่ยง	- เนื่องจากเป็นการความเสี่ยงในค่าคะแนนต่ำ แต่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบมาก ทั้งนี้ เงินทุนฯ มีมาตรการควบคุมภายใน และมีระบบการแจ้งเตือนภัยที่สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนี้ได้ แต่เห็นควรมีการประชุมชี้แจงผลกระทบให้รับทราบ

๓.๘ การวิเคราะห์ Cost – Benefit

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit
<b>๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>			
๑.๑ กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดหนี้เสีย (NPLs) ยังไม่เพียงพอ	๑. เพิ่มบุคลากรที่ติดตาม (monitor) หนี้โดยตรง ๒. ปรับแผนการเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระโดยการออกตรวจเยี่ยมทันทีเมื่อลูกหนี้ค้างชำระเกิน ๒ งวด ๓. ประสานงานร่วมกับหน่วยงาน(SSRC) ที่สามารถให้คำปรึกษากับผู้ประกอบการได้เมื่อเกิดปัญหา เพื่อลงไปแก้ปัญหาให้กับลูกหนี้ได้อย่างทันทั่วถึง ๔. เพิ่มงบประมาณในการออกติดตามหนี้ค้างชำระ ๕. ขอที่อยู่ของผู้ที่ใกล้ชิด (ญาติ) ที่สามารถติดต่อผู้กู้ ผู้ค้าประกัน ผู้จ้างงเพิ่มเติม เพื่อจะได้ติดตามลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	-ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าเบี้ยเลี้ยงของเจ้าหน้าที่ ๓๐๐,๐๐๐ บาท	-ทำให้หนี้เสีย (NPLs) ลดลงตามเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘ ต่อปี
๑.๒ ไม่มีกลยุทธ์ในการเรียกเก็บรายได้ดอกเบี้ยให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	-เพิ่มกลยุทธ์เร่งปล่อยกู้ในช่วงต้นปีงบประมาณเพื่อให้สามารถเก็บดอกเบี้ยให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดทำแผนในการปล่อยกู้เป็นไตรมาส เป้าหมายปี ๒๕๖๒ จำนวน ๗๕ ล้านบาท ไตรมาสที่ ๑ ๓๐ ล้านบาท (๔๐%) ไตรมาสที่ ๒ ๒๒.๕ ล้านบาท (๓๐%) ไตรมาสที่ ๓ ๑๕ ล้านบาท (๒๐%) ไตรมาสที่ ๔ ๗.๕ ล้านบาท (๑๐%) -วางมาตรการเพิ่มเติมในการปล่อยสินเชื่อเพื่อคัดกรองคุณภาพของลูกหนี้ให้ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน	-	-เก็บรายได้ดอกเบี้ยเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของเป้าหมาย
๑.๓ ไม่มีกลยุทธ์ในการรักษาภาพลักษณ์องค์กร -มีนายหน้าเข้ามาดำเนินการและเรียกรับผลประโยชน์จากผู้กู้	-เพิ่มเติมข้อความในการประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นเตือนให้ผู้ประกอบการเข้าใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ ไม่มีการเก็บค่าใช้จ่ายในการยื่นกู้และให้ระวังคนแอบอ้างว่าสามารถช่วยเหลือให้กู้ได้เร็วและง่ายหากมีค่าดำเนินการ	-ค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผ่นพับโฆษณา จำนวน ๖๕,๐๐๐ ใบ ราคา ๘๒,๐๐๐ บาท	-ป้องกันไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
<b>๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)</b>			
๒.๑ โครงสร้างองค์กร ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	-เสนอปรับโครงสร้างเป็นระดับกองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน (ระยะเวลาการดำเนินการปี ๖๓-๖๕) -เสนอเพิ่มกลุ่มงานติดตามเร่งรัดหนี้	-	-ได้โครงสร้างองค์กรใหม่ที่สอดคล้องเหมาะสมกับการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบัน -มีกลุ่มงานที่เหมาะสม

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit
๒.๒ อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	-ให้ยกเลิกมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายโดยให้จ้างลูกจ้างชั่วคราวให้เต็มอัตราค่าจ้างที่มี โดยจัดสรรอัตราค่าจ้างในแต่ละหน่วยปฏิบัติให้มีความเหมาะสม -เพิ่มกรอบอัตราค่าจ้างในส่วนการติดตามหนี้ค้างชำระ	๑,๔๔๐,๐๐๐ บาท	-มีอัตราค่าจ้างปฏิบัติงานเพียงพอ สามารถลดหนี้(NPLs) และสามารถปล่อยสินเชื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๒.๓ บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว มีอัตราการเข้าออกงานสูง	-จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน -จัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ทุกครั้งที่มีการรับเข้ามาทำงานโดยการอบรมแบบ On The Job Training -เสนอขอปรับลูกจ้างชั่วคราวเป็นพนักงานทุนหมุนเวียน	๑,๒๐๐,๐๐๐ บาท	-เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย -มีความสามารถในการวิเคราะห์สินเชื่อเพิ่มขึ้น ทำให้ได้ลูกหนี้ที่มีคุณภาพ -เจ้าหน้าที่เกิดขวัญและกำลังใจ อัตราการเข้าออกงานลดลง
<b>๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>			
๓.๑ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร แต่รายได้ดอกเบี้ยลดลงทำให้ผลการดำเนินงานรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง	-ขอจัดสรรพนักงานราชการทดแทนลูกจ้างชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร -ขอรับจัดสรรงบประมาณปกติเพิ่มเติม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเงินหมุนเวียนฯ	-	-ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเงินหมุนเวียนฯ ลดลง
<b>๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>			
๔.๑ ขาดอายุความฟ้อง	-ประชุมชี้แจง หรือทำหนังสือแจ้งเวียน	-	-ไม่มีลูกหนี้ขาดอายุความฟ้อง -ไม่เกิดความเสียหายกับทางราชการ



แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด/ ผลการดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาดำเนินการ												หน่วยงาน รับผิดชอบ
				ต.ค. ๖๒	พ.ย. ๖๒	ธ.ค. ๖๒	ม.ค. ๖๓	ก.พ. ๖๓	มี.ค. ๖๓	เม.ย. ๖๓	พ.ค. ๖๓	มิ.ย. ๖๓	ก.ค. ๖๓	ส.ค. ๖๓	ก.ย. ๖๓	
<b>๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>																
๑.๑ กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดหนี้เสีย (NPLs) ยังไม่เพียงพอ	๑.๑.๑ เพิ่มบุคลากรที่ติดตาม (monitor) หนี้โดยตรง	-หนี้เสีย (NPLs) ลดลง	-													กิง.สล.กสอ.
	๑.๑.๒ ปรับแผนการเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระโดยการออกตรวจเยี่ยมทันทีเมื่อลูกหนี้ค้างชำระเกิน ๒ งวด	-หนี้เสีย (NPLs) ลดลง -แนวทางปฏิบัติใหม่พร้อมแจ้งเวียน	-													กิง.สล.กสอ.
	๑.๑.๓ ประสานงานร่วมกับหน่วยงาน(SSRC) ที่สามารถให้คำปรึกษากับผู้ประกอบการได้เมื่อเกิดปัญหา เพื่อลงไปแก้ปัญหาให้กับลูกหนี้ได้อย่างทัน่วงที	-หนังสือขอความร่วมมือกับศูนย์ SSRC	-													กิง.สล.กสอ. ศภ. ๑-๑๑
	๑.๑.๔ เพิ่มงบประมาณในการออกติดตามหนี้	-หนี้เสีย (NPLs) ลดลง	๓๐๐,๐๐๐													กิง.สล.กสอ.
	๑.๑.๕ ขอที่อยู่ของผู้ใกล้ชิด (ญาติ) ผู้กู้ ผู้ค้ำประกัน ผู้จ้างงเพิ่มเติม เพื่อจะได้ออกติดตามลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	-แนวทางปฏิบัติใหม่พร้อมแจ้งเวียน	-													กิง.สล.กสอ. ศภ. ๑-๑๑

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ผลการดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาดำเนินการ												หน่วยงาน รับผิดชอบ
				ต.ค. ๖๒	พ.ย. ๖๒	ธ.ค. ๖๒	ม.ค. ๖๓	ก.พ. ๖๓	มี.ค. ๖๓	เม.ย. ๖๓	พ.ค. ๖๓	มิ.ย. ๖๓	ก.ค. ๖๓	ส.ค. ๖๓	ก.ย. ๖๓	
๑.๒ ไม่มีกลยุทธ์ในการเรียกเก็บรายได้ออกเบี้ยให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๒๑.๕ ล้านบาท	๑.๒.๑ เพิ่มกลยุทธ์เร่งปล่อยกู้ในช่วงต้นปีงบประมาณเพื่อให้สามารถเก็บดอกเบี้ยให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดทำแผนในการปล่อยกู้เป็นไตรมาส เป้าหมายปี ๒๕๖๒ จำนวน ๗๕ ล้านบาท ไตรมาสที่ ๑ ๓๐ ล้านบาท ไตรมาสที่ ๒ ๒๒.๕ ล้านบาท ไตรมาสที่ ๓ ๑๕ ล้านบาท ไตรมาสที่ ๔ ๗.๕ ล้านบาท	- เก็บ ดอก เบี้ย ได้ ตาม เป้าหมาย ๒๑.๕ ล้านบาท - แผนปล่อยสินเชื่อรายไตรมาส	-													กิง.สล.กสอ. ศภ. ๑-๑๑
	๑.๒.๒ วางมาตรการเพิ่มเติมในการปล่อยสินเชื่อเพื่อคัดกรองคุณภาพของลูกหนี้ให้ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน	- เก็บ ดอก เบี้ย ได้ ตาม เป้าหมาย ๒๑.๕ ล้านบาท - แนวทางปฏิบัติใหม่พร้อมแจ้งเวียน	-													
๑.๓ ไม่มีกลยุทธ์ในการรักษาภาพลักษณ์องค์กร - มีนายหน้าเข้ามาดำเนินการและเรียกรับผลประโยชน์จากผู้กู้	๑.๓.๑ เพิ่มเติมข้อความในการประชาสัมพันธ์ในแผ่นพับโฆษณา/สื่อออนไลน์/และตัวเจ้าหน้าที่ เพื่อกระตุ้นเตือนให้ผู้ประกอบการเข้าใจว่าเงินทุนหมุนเวียนๆ ไม่มีการเก็บค่าใช้จ่ายในการยื่นกู้และให้ระวังคนแอบอ้างว่าสามารถช่วยเหลือให้กู้ได้เร็วและง่ายหากมีค่าดำเนินการ	- ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้น - แผ่นพับโฆษณาใหม่ - เฟจ facebook	๘๒,๐๐๐													กิง.สล.กสอ.



ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ผลการดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาดำเนินการ												หน่วยงาน รับผิดชอบ
				ต.ค. ๖๒	พ.ย. ๖๒	ธ.ค. ๖๒	ม.ค. ๖๓	ก.พ. ๖๓	มี.ค. ๖๓	เม.ย. ๖๓	พ.ค. ๖๓	มิ.ย. ๖๓	ก.ค. ๖๓	ส.ค. ๖๓	ก.ย. ๖๓	
<b>๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)</b>																
๒.๑ โครงสร้างองค์กร ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	๒.๑.๑ เสนอปรับโครงสร้างเป็นระดับกองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน (ระยะเวลาการดำเนินการปี ๖๓-๖๕) ๒.๑.๒ เสนอเพิ่มกลุ่มงานติดตามเร่งรัดหนี้	-แผนปรับปรุงโครงสร้างเงินทุนหมุนเวียนฯ  -โครงสร้างอัตรากำลังใหม่	-												ก.ส.ล.ก.สอ.	
๒.๒ อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๒.๒.๑ จัดสรรกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสม	-โครงสร้างอัตรากำลังใหม่	๑,๔๔๐,๐๐๐												ก.ส.ล.ก.สอ.	
๒.๓ บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว มีอัตราการเข้าออกงานสูง	-จัดฝึกอบรมให้ความรู้บุคลากร -เสนอขอปรับลูกจ้างชั่วคราวเป็นพนักงานทุนหมุนเวียน	-ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	๑,๒๐๐,๐๐๐												ก.ส.ล.ก.สอ.	
<b>๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>																
๓.๑ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร แต่รายได้ดอกเบี้ยลดลงทำให้ผลการดำเนินงานรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง	-ขอจัดสรรพนักงานราชการทดแทนลูกจ้างชั่วคราว -ขอจัดสรรงบประมาณปกติเพิ่มเติม	-รายได้ดอกเบี้ยเงินให้กู้เพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง	-												ก.ส.ล.ก.สอ.	
<b>๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>																
๔.๑ ขาดอายุความฟ้อง	-ประชุมชี้แจง หรือทำหนังสือแจ้งเวียน	-คดีขาดอายุความลดลงหรือไม่มี -หนังสือแจ้งเวียน -หนังสือแจ้งกำกับเจ้าหน้าที่	-												ก.ส.ล.ก.สอ. ศ.ภ.๑-๑๑	



๒) ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๓) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย มีหน้าที่ดังนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย

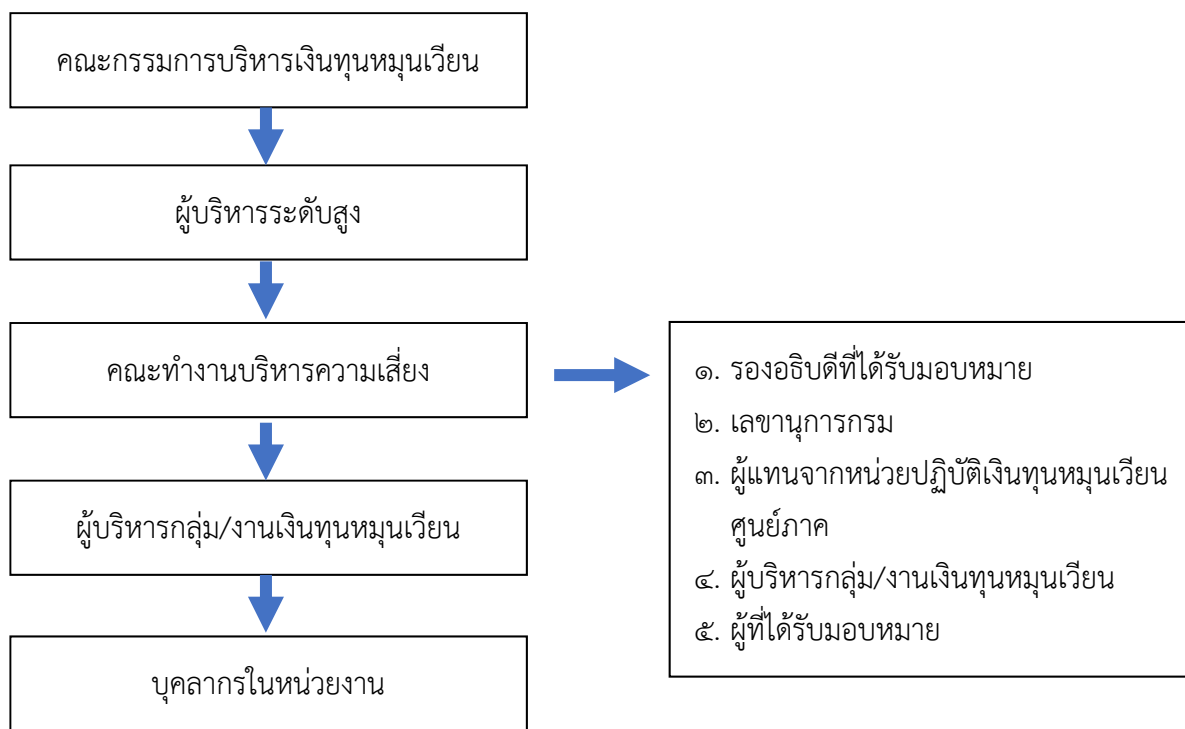
(๒) นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารและ คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๓) ประสาน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารเงินทุน

(๔) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๔) ผู้บริหารระดับกอง/กลุ่ม ทำหน้าที่ศึกษาและทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงให้มีความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๕) บุคลากรในหน่วยงานทำหน้าที่ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง



รูปที่ ๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียน  
เพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย

## ๒.๔ กรอบการบริหารความเสี่ยง

### ๒.๔.๑ การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานและโครงการของเงินทุนหมุนเวียน และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง ๔ ประเภท ตามหลักเกณฑ์ของ COSO-ERM ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risks) ตัวย่อ S ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หรือไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational risks) ตัวย่อ O ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน เช่น ขาดการกำกับดูแลองค์การที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดีทำให้การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของเงินทุนหมุนเวียน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks) ตัวย่อ F ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้เงินทุนหมุนเวียนมีรายได้ลดน้อยลงหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของกองทุน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สินการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risks) ตัวย่อ C ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตาม กฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### ๒.๔.๒ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประเมินจาก

๑) โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Lilelihood: L) พิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ โดยจัดทำเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดดังนี้

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	๓ เดือน/ครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๖ เดือน/ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๑๒ เดือน/ครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	๑๘ เดือน/ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก	๒๔ เดือน/ครั้ง

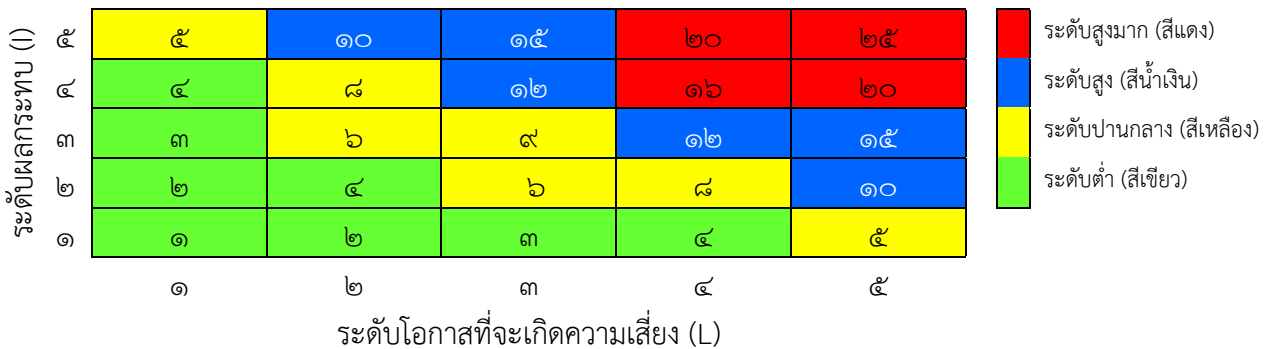
๒) ผลกระทบ (Impact: P) พิจารณาจากระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตาม ประเภทของปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดผลกระทบไว้เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ประเด็นพิจารณา		ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น				
		๑ (น้อยมาก)	๒ (น้อย)	๓ (ปานกลาง)	๔ (สูง)	๕ (สูงมาก)
มูลค่าความเสียหาย	๑๑	< ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	> ๕๐,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท	> ๑๐๐,๐๐๐ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท	> ๕๐๐,๐๐๐ บาท
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์	๑๒	เฉพาะผู้เกี่ยวข้อง	เผยแพร่ภายในเงินทุนหมุนเวียน	เผยแพร่ภายในกรม	เผยแพร่ภายในกระทรวง	เผยแพร่ในสื่ออย่างน้อย ๑ สื่อ
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	๑๓	> ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๖๑ - ๘๐	ร้อยละ ๔๑- ๖๐	ร้อยละ ๒๑-๔๐	< ร้อยละ ๒๐
ผู้ได้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ	๑๔	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	๑๕	ไม่มี	๑ - ๒ ราย	๓ - ๔ ราย	๕ - ๖ ราย	> ๖ ราย

๓) ค่าระดับของความเสี่ยง (Level of Risk) เป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

ค่าของระดับความเสี่ยง (R) = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) x ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งทำป็นให้ทราบถึงความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังรูปที่ ๒



รูปที่ ๒ แผนภูมิความเสี่ยง

๔) ค่าระดับของความเสียหายที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	สี	คำอธิบาย
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	๑ - ๔	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	๕ - ๙	เหลือง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	๑๐ - ๑๕	น้ำเงิน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๖ - ๒๕	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในทันที

๒.๔.๓ การวิเคราะห์ Cost – Benefit

การวิเคราะห์ Cost – Benefit คำนวณจากในแต่ละทางเลือกการจัดการความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุดนำมาประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก

๒.๔.๔ การรายงาน การติดตามผล และสอบทานผลการบริหารความเสี่ยง

ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมี ประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยเจ้าหน้าที่เงินทุนฯเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผล ภายหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และทำการสอบทานและทบทวนว่า มาตรการ/ กิจกรรมควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงใดเหมาะสมมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร พร้อมทั้งนำเสนอให้แก่คณะกรรมการบริหารเงินทุนเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

## ๑.๔ ความหมายและคำจำกัดความ

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) ด้านการเงิน (Financial Risk : FR) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : OR) และด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR)

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

๔) เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

**การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กิจกรรมตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการ บริหารความเสี่ยง รวมถึงทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกระดับขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงด้วย เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

**ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ประกอบด้วย

๑) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

๒) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร ระบบการทำงาน บุคลากร ฯลฯ

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ

๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๓) ระดับของความเสี่ย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

**การจัดการความเสี่ย** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ย หรือลดผลกระทบ ความเสี่ยหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง การที่หน่วยงานมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบ ทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ย ที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อดูว่าความเสี่ยใดอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้แล้วหรือมีความเสี่ยใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยที่สมบูรณ์

## ๑.๕ การบริหารความเสี่ยตามมาตรฐาน COSO-ERM

กรอบการบริหารความเสี่ยขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหาร ความเสี่ย และเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือ กรอบการบริหารความเสี่ยสำหรับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission: Enterprise Risk Management-Integrated Framework) หรือ COSO-ERM ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ประการ ครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการ บริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ย ดังนี้

### ๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ย ประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของ กรอบการบริหารความเสี่ยขององค์กร

### ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ย ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และ ความเสี่ยที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

### ๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยที่เกิดจากภายในและ ภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบ บัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนด แนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

### ๔) การประเมินความเสี่ย (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยที่มีอยู่ โดยการ ประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยได้ทั้งจากปัจจัย ความเสี่ยภายนอกและปัจจัยความเสี่ยภายในองค์กร

### ๕) การตอบสนองความเสี่ย (Risk Response)

เป็นขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันความเสี่ย และลดความเสี่ยหายที่อาจจะเกิดขึ้น ในการ กำหนดกลยุทธ์จัดการความเสี่ย ต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ย และความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยนั้นๆ กลยุทธ์ที่ ใช้ในการจัดการความเสี่ย ได้แก่ การยอมรับ (Accept) การถ่ายโอน (Share) การควบคุม (Reduce) และการ หลีกเลี่ยงความเสี่ย (Avoid)



การยอมรับ : โดยขออนุมัติยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีระดับความเสี่ยงต่ำหรือความเสี่ยงปานกลางมีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูง ไม่คุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยง หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกอยู่นอกเหนือการควบคุมและไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

การถ่ายโอน : โดยการทำประกันภัยหรือจ้างบุคคลภายนอก ในกรณีที่ความเสี่ยงที่คาดเดายาก ป้องกันยาก หรือมีความรุนแรงสูงมาก องค์กรไม่มีความชำนาญในการบริหารจัดการ สามารถใช้วิธีถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการทำประกันภัยหรือจ้างหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกมาดำเนินการ

การควบคุม : โดยการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นมีระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง หรือระดับความเสี่ยงสูง และมีความคุ้มค่าในการที่จะจัดการความเสี่ยงนั้น โดยสามารถวางกลยุทธ์หรือมาตรการในการควบคุมให้ลดระดับความรุนแรงลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การหลีกเลี่ยง : โดยการหยุด เลิก กิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์เลือกใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยงนี้ ในกรณีที่ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้มีผลกระทบกับองค์กรสูง แต่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีข้างต้น

#### ๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

#### ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ในการบริหารความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์ วิเคราะห์ความเสี่ยงและวางแผนในการจัดการความเสี่ยง และในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประสานและสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการเหล่านั้นได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากทุกฝ่าย

#### ๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หลังจากที่ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการกำกับให้มีการดำเนินการตามแผนและการติดตามประเมินผลหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและหาแนวทางการจัดการความเสี่ยงในอนาคตต่อไป

### ๑.๖ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑) เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุ ทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

๓) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน

และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

๔) ช่วยให้การพัฒนางานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง