



การวิเคราะห์งาน
เรื่อง ผลการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568

หนึ่งฤทัย บุญตวย
นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

งานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณภาพ
สำนักงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

2568

คำนำ

การวิเคราะห์งานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล รองอธิการบดี กำกับดูแลกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ ผู้ช่วยอธิการบดี กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคุณจุฑารัตน์ ชิตทอง รักษาการผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง จนกระทั่งงานวิเคราะห์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผลิตผลงานทางวิชาการ เพื่อใช้ในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

หนึ่งฤทัย บุญตวย

กันยายน 2568

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(2)
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิเคราะห์	1
วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์	2
ขอบเขตของการวิเคราะห์	2
ประโยชน์การวิเคราะห์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
เอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยง	7
ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
บทที่ 3 วิธีการวิเคราะห์	34
แหล่งที่มาข้อมูล	34
เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	34
การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์	35
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	35
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ	35
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	37
ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้	37
บทที่ 5 สรุปผล และข้อเสนอแนะ	78
สรุปผลการวิเคราะห์	78
อภิปรายผล	81
ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนางานบริหารความเสี่ยง	83
บรรณานุกรม	86

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางสรุปรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	14
2	ตารางสรุปประเภทความเสี่ยงและแนวทางการบริหาร มหาวิทยาลัยแม่โจ้	16
3	ตารางสรุป 8 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามแนวทาง COSO-ERM	17
4	ตารางสรุประดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Framework)	21
5	ตารางเปรียบเทียบ COSO ERM กับการปรับใช้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้	38
6	ตารางสรุปความเสี่ยง แนวทางจัดการ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565	42
7	ตารางสรุปความเสี่ยง แนวทางจัดการ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566	46
8	ตารางสรุปความเสี่ยง แนวทางจัดการ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567	50
9	ตารางสรุปความเสี่ยง แนวทางจัดการ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568	54
10	การวิเคราะห์ความสอดคล้องหมวด EdPEx กับการบริหารความเสี่ยง	58
11	สรุปภาพรวมจำนวนประเด็นความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565- 2568	59
12	สรุปภาพรวมจำนวนตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565- 2568	60
13	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568	62
14	สรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จภาพรวมของแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี)	75

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	13
2	กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	14
3	ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	18
4	แสดงการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2565	40
5	แสดงการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2566	43
6	แสดงการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2567	47
7	แสดงการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2568	51
8	แสดงผลการบริหารความเสี่ยงตามตัวชี้วัด (KPI) ภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี)	76

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของการวิเคราะห์

การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญในปัจจุบัน ต้องดำเนินงานภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน อาทิ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อทิศทางและความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างองค์กรและบุคลากร รวมถึงการเกษียณอายุของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การเปลี่ยนแปลงระบบงานในกระบวนการสำคัญ การปฏิรูปองค์กรใหม่ ปัจจัยภายนอก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรศาสตร์ เช่น จำนวนเด็กเกิดใหม่ลดลง และการเพิ่มขึ้นของสังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น ค่านิยม พฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้จ้างงาน ลักษณะงานในอนาคตที่หลายตำแหน่งอาจหายไป และการเกิดขึ้นของ Generation ใหม่ (Gen Z, Gen Me, Gen Alpha) ที่สามารถสร้างรายได้ระหว่างเรียน และเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับใหม่ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ภัยธรรมชาติ และการแข่งขันในระดับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและดิจิทัล เช่น AI, Machine Learning, Chatbots, เทคโนโลยีด้านความปลอดภัย (Security) ที่สร้างทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงและยั่งยืน สามารถอยู่รอดภายใต้ความท้าทายและความไม่แน่นอน จำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยครอบคลุมการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การควบคุม กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยข้อควรระวังในการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถละทิ้งประเด็นปัญหาสำคัญในยุคปัจจุบันได้ หากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา อาจกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง และนำไปสู่ความเสี่ยงที่สร้างความสูญเสียต่อองค์กรในอนาคต (สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย, 2563)

การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้นำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2564ก) มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้บูรณา

การกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ของ COSO ERM ซึ่งให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมหาวิทยาลัยได้ปรับใช้กรอบดังกล่าวให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง สามารถป้องกันและรับมือกับความไม่แน่นอน ลดหรือบรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้ง การบูรณาการดังกล่าวยังช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอด เติบโตอย่างยั่งยืน มีเสถียรภาพและความมั่นคงในระยะยาว

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้เริ่มดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จนถึงปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงได้ทำการวิเคราะห์และประมวลผลการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินประสิทธิผลของตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ตามกรอบมาตรฐาน COSO ERM ซึ่งผลการดำเนินงานดังกล่าวสามารถยืนยันได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอก อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการส่งสัญญาณแจ้งเตือนความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งเป็นฐานข้อมูลสารสนเทศสำคัญในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์

เพื่อทำการวิเคราะห์และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับแผนบริหารความเสี่ยงและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เพื่อสะท้อนประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีงบประมาณที่กำหนด (2565-2568)

ขอบเขตของการวิเคราะห์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Collection) เพื่อวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีรายละเอียดดังนี้ แหล่งข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย เอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและ

การควบคุมภายใน รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รายงานการตรวจสอบระบบ การบริหารความเสี่ยง รายงานผลการกำกับ ติดตาม การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย ขอบเขตการศึกษา ระยะเวลา 4 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 เนื้อหาที่ ศึกษา ข้อมูลผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRI) และแผนบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประโยชน์การวิเคราะห์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่

1. ทราบผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย แม่โจ้ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2568 ทำให้สามารถประเมินได้ว่าการดำเนินงานด้าน การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเพียงใด
2. ใช้ผลการวิเคราะห์เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนการ กำหนดนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย แม่โจ้ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

นิยามศัพท์เฉพาะ

งานวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2565-2568 ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความเบื้องต้นที่ใช้ในการ วิเคราะห์งาน ดังนี้

หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง :

ผู้กำกับดูแล หมายถึง สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หมายถึง อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย แม่โจ้ ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะกรรมการตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับส่วนงาน/หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง

กองตรวจสอบภายใน หมายถึง กองตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ส่วนงาน หมายถึง คณะ/วิทยาลัย ตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย

หน่วยงาน หมายถึง สำนัก/สำนักงาน/หน่วยงานวิสาหกิจ ตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้บริหารระดับส่วนงาน หมายถึง คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ

ผู้รับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหาร บุคลากร หรือส่วนงาน/หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับของอธิการบดี

บุคลากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้

เอกสารและกรอบการทำงาน :

คู่มือบริหารความเสี่ยง หมายถึง คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปีงบประมาณ หมายถึง ระยะเวลาเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผน ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ควบคุม และตรวจสอบได้

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มศักยภาพขององค์กร

คำจำกัดความด้านความเสี่ยง:

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งเชิงปริมาณ (เช่น การเงิน) และเชิงคุณภาพ (เช่น ชื่อเสียง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน)

การประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสเกิด หมายถึง การประเมินระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

การประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบ หมายถึง การประเมินระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง

Risk Register (ทะเบียนความเสี่ยง) หมายถึง เอกสารหรือระบบที่ใช้บันทึกและติดตามความเสี่ยงที่ถูกระบุ วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการจัดการ

Risk Owner (เจ้าของความเสี่ยง) หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการและติดตามความเสี่ยงที่ระบุ

Residual Risk (ความเสี่ยงคงเหลือ) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่หลังจากมีการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงแล้ว

Risk Mitigation (การลดความเสี่ยง) หมายถึง มาตรการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง

Risk Monitoring (การติดตามความเสี่ยง) หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการจัดการมีประสิทธิภาพ

Risk Communication (การสื่อสารความเสี่ยง) หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและมาตรการจัดการไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม

ระดับความเสี่ยง:

ระดับความเสี่ยงต่ำ หมายถึง โอกาสเกิดน้อยและผลกระทบต่ำ สามารถยอมรับได้โดยไม่ต้องเพิ่มมาตรการจัดการ

ระดับความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง โอกาสเกิดและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง อาจยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระดับความเสี่ยงสูง หมายถึง โอกาสเกิดสูงและผลกระทบสูง ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผนการจัดการ

ระดับความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง โอกาสเกิดสูงมากและผลกระทบรุนแรงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) หมายถึง ตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ใช้ประเมินการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ติดตามความเสี่ยงและเป็นสัญญาณเตือนภัยเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยง

กรอบการยอมรับความเสี่ยง:

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite ที่กำหนด

ประเภทความเสี่ยง:

ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการกำหนดหรือดำเนินกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน เช่น ความมั่นคง สภาพคล่อง การบริหารงบประมาณ และรายงานทางการเงิน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร หรือการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเด็นธรรมาภิบาลและการทุจริต

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความถูกต้องของข้อมูล และความพร้อมใช้งานของระบบ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัยในสายตาสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565–2568 ในการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยง

1.1 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

1.2 กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562

1.3 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง “หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร” จัดทำโดยกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ 2564)

1.4 นโยบาย คู่มือ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1.5 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาและอ้างอิงทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการเชื่อมโยงกับมาตรฐานสากล COSO Enterprise Risk Management (ERM) รวมถึงงานวิจัยด้านการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้การวิเคราะห์มีความถูกต้อง ครบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยง

1.1 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

กรอบการบังคับใช้ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 (กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2564ข) และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0409.4/ว23 (19 มีนาคม 2562) เพื่อให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 เป็นกฎหมายแม่บทที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน การติดตาม และการรายงานผล เพื่อสร้างความมั่นคง โปร่งใส และความเชื่อมั่นต่อสาธารณะ

หลักการทั่วไปของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กล่าวว่า การสร้างวินัยการเงินการคลังของรัฐ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการด้านการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการคลังหน่วยงานของรัฐต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานและความมั่นคงทางการคลังของประเทศ โดยกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง กระบวนการคลังมีหน้าที่ออกมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ทุกหน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบเดียวกันในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งข้อกำหนดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของรัฐต้อง จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง และต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบ ต้องมีการ ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทบทวนและปรับปรุงแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ เช่น Risk Matrix, KRI, Dashboard เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายหลักของ พ.ร.บ. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียว่า หน่วยงานของรัฐดำเนินการอย่างมีวินัยทางการคลัง ลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ ส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐให้มีมาตรฐานเดียวกัน โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.2 กระบวนการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 (กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2564ข)

มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ที่กระทรวงการคลังกำหนด มีสาระสำคัญเพื่อให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยมีสาระสำคัญของมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ดังนี้

1) การจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐต้องมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าหน่วยงานดำเนินการอย่างเหมาะสม

2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

2.1) มอบหมายผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

- 2.2) กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง
- 2.3) บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการจัดการความเสี่ยง
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง และสื่อสารวัตถุประสงค์ดังกล่าวไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) การดำเนินการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร ครอบคลุมทั้งฝ่ายบริหารและหน่วยงานปฏิบัติการ
- 5) องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง
 - 5.1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
 - 5.2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - 5.3) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องสื่อสารแผนดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบ
- 7) การติดตามและทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนา ระบบให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 8) การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้
- 9) การใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม หน่วยงานสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เช่น Risk Matrix, Key Risk Indicators (KRI), Dashboard เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ ความเสี่ยง

1.3 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง “หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร” จัดทำโดย กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กฎหมาย 2564) (กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2564ก)

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (กฎหมาย 2564) ของกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง มีสาระสำคัญคือการกำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถเชื่อมโยงภารกิจ นโยบาย และการดำเนินงานกับการบริหาร ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ สาระสำคัญของแนวทางการจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้ 1) สร้างความเข้าใจและมาตรฐานเดียวกันในการ บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ 2) เชื่อมโยงภารกิจและนโยบายของหน่วยงาน เข้ากับกลไกการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ 3) เพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ

โดยใช้กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง อ้างอิงมาตรฐานสากล COSO ERM ซึ่งได้ ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ชั้นนำต่าง ๆ ประกอบด้วย The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงใน ภาครัฐในประเทศต่าง ๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงหน่วยงานของรัฐควรพิจารณากรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบบริหารจัดการ ความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงแนวทางนี้อ้างอิงมาตรฐานสากล (COSO ERM) โดย กำหนดให้หน่วยงานดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) กำหนดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์และประเมิน ความเสี่ยง (Risk Analysis & Assessment) ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบต่อจัดลำดับ ความสำคัญ การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk Response/Mitigation) วางแผนและ ดำเนินมาตรการเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และการติดตามและรายงานผล (Monitoring & Reporting) ตรวจสอบความต่อเนื่องและประสิทธิภาพของมาตรการที่ดำเนินการ โดยมีหลักการ สำคัญ ดังนี้

- 1) บูรณาการกับการบริหารงานและยุทธศาสตร์ โดยความเสี่ยงต้องถูกพิจารณาเป็นส่วน หนึ่งของการวางแผนและการตัดสินใจเชิงนโยบาย
- 2) การมีส่วนร่วมทุกระดับ (Top-Down และ Bottom-Up) ผู้บริหารและบุคลากรต้อง ร่วมกันระบุและจัดการความเสี่ยง
- 3) ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การจัดทำรายงานและการสื่อสารความเสี่ยงต้อง เปิดเผยและตรวจสอบได้
- 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานต้องปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ทัน ต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ บรรลุวัตถุประสงค์ ลดความสูญเสียและผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความเชื่อมั่น ต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าหน่วยงานมีการบริหารจัดการที่ดี แนวทางนี้เป็นกรอบระดับ

การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐให้มีมาตรฐานเดียวกัน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร โดยเน้นการบูรณาการการมีส่วนร่วมทุกระดับ และการตรวจสอบได้ เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐมีความมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน

1.4 นโยบาย คู่มือ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2565)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้มีนโยบายกำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทุกระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกอย่างอื่นอย่างไรที่เทียบเท่ามีการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ทุกหน่วยงานตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยง และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ตามแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

2) ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

4) ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

- 5) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
- 6) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของมหาวิทยาลัย

2. คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2565)

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
 - 1.1) เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน
 - 1.2) เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และลดความรุนแรง ของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
 - 1.3) เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ
- 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลจากทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร โดยแบ่งเป็น 2 ระดับหลัก ได้แก่

 - 2.1) ระดับมหาวิทยาลัย
 - 2.1.1) สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้
 - 2.1.2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
 - 2.1.3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
 - 2.1.4) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - 2.2) ระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ (หรือหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่า)
 - 2.2.1) ผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงาน
 - 2.2.2) ผู้ประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน
 - 2.2.3) บุคลากรผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 1

ตารางสรุปกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

องค์ประกอบ	ความหมาย/บทบาท	การเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง
VISION (วิสัยทัศน์)	ภาพอนาคตที่มหาวิทยาลัยต้องการบรรลุ	เป็นทิศทางหลักในการกำหนดกรอบความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
MISSION (พันธกิจ)	ภารกิจหลักที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการ	ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินพันธกิจ เช่น ด้านคุณภาพการศึกษา การวิจัย
STRATEGIC (ยุทธศาสตร์)	แนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ	เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน
OBJECTIVE (เป้าประสงค์)	เป้าหมายเชิงปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้	ระบุความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ เช่น ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล, งบประมาณ
KPI (ตัวชี้วัดความสำเร็จ)	ตัวชี้วัดที่กำหนดค่าเป้าหมายล่วงหน้า	ใช้ตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

ภาพที่ 2

กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ 6 ประเภท และมีการบูรณาการข้อมูลทั้งแบบ Top-Down (จากมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงาน) และ Bottom-Up (จากส่วนงานสู่มหาวิทยาลัย) เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันตามแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

ประเภทความเสี่ยงสำคัญ 6 ประเภท

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดจากการกำหนดหรือดำเนินกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เกี่ยวข้องกับเสถียรภาพทางการเงิน สภาพคล่อง การบริหารงบประมาณ และรายงานทางการเงิน
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เกิดจากกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร หรือการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเด็นธรรมาภิบาลและการทุจริต
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัย ความถูกต้องของข้อมูล และความพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk) เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความไว้วางใจจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 2

ตารางสรุปประเภทความเสี่ยงและแนวทางการบริหาร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประเภทความเสี่ยง	คำอธิบาย	แนวทางการบริหาร
1. Strategic Risk (ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์)	ความเสี่ยงที่กระทบต่อทิศทางและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	เชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์และการติดตามผลตาม KPI
2. Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)	ความเสี่ยงที่กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณและการใช้ทรัพยากรทางการเงิน	กำกับดูแลการเงินตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง และมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง
3. Operational Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)	ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานและการปฏิบัติการ	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน เป็นรอบ (6, 9, 12 เดือน)
4) Compliance Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ)	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ	มีระบบตรวจสอบภายใน และรายงานผลต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
5. Digital Technology Risk (ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)	ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามทางเทคโนโลยี	ใช้ระบบสารสนเทศ, AI, Security และพัฒนาระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
6. Reputation Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร)	ความเสี่ยงที่กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย	สื่อสารองค์กรอย่างโปร่งใส และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

4) ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ใช้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ทันเวลา และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกำหนดขั้นตอนตามหลักการ COSO-ERM แบบบูรณาการ 8 ขั้นตอนสรุปดังนี้

ตารางที่ 3

ตารางสรุป 8 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามแนวทาง COSO-ERM

ขั้นตอน	คำอธิบาย	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
1. Internal Environment (สภาพแวดล้อมภายในองค์กร)	กำหนดวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
2. Objective Setting (การกำหนดวัตถุประสงค์)	กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย	ทำให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
3. Risk Event Identification (การระบุเหตุการณ์เสี่ยง)	ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมาย	ทำให้สามารถเตรียมการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
4. Risk Assessment (การประเมินความเสี่ยง)	ประเมินระดับความรุนแรงและโอกาสเกิดของความเสี่ยง	จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อการจัดการที่เหมาะสม
5. Risk Response (การตอบสนองความเสี่ยง)	กำหนดมาตรการจัดการ เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การถ่ายโอน หรือ การยอมรับความเสี่ยง	ลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
6. Control Activities (กิจกรรมการควบคุม)	กำหนดมาตรการควบคุมภายในและแนวทางปฏิบัติ	สร้างความมั่นใจว่ามาตรการบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้จริง
7. Information & Communication (ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร)	จัดให้มีระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	ทำให้ทุกระดับในองค์กรรับรู้และเข้าใจการบริหารความเสี่ยง
8. Monitoring (การติดตามและการประเมินผล)	ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 3

ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565)

แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

1) พิจารณาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานจากกองตรวจสอบภายใน (Internal Control Audit)

2) ให้อำนาจและประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง 6 ประเภท ดังนี้

2.1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.2) ด้านการเงิน (Financial Risk)

2.3) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

2.4) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) และให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) ให้ครอบคลุมทุกมิติ

2.5) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)

2.6) ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

3) ในการประเมินระดับความเสี่ยง ให้ส่วนงานใช้เกณฑ์ประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามบริบทส่วนงาน โดยประเมิน ระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง : หลักการพิจารณาในภาพรวมโดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามบริบทส่วนงาน

4) ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.1) การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and student/Graduate Quality) เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน มหาวิทยาลัยต้องรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)

4.2) ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Capability) มหาวิทยาลัยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร การบริการวิชาการที่เป็นเลิศด้านการเกษตร และงานวิจัยในระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และสร้างฐานการวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อส่งเสริมการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้จริยธรรมการวิจัยที่เป็นมาตรฐาน โดยคุณภาพของผลงานวิจัยจะต้องเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite)

4.3) สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

4.3.1) ระเบียบวินัยทางการเงิน ที่ส่งผลให้วินัยทางการเงินการคลังเสียหาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลัง จึงไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)

4.3.2) ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีอัตราการเติบโตของ

รายได้ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยจะต้องสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ

4.4) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance) มหาวิทยาลัยยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และเป็นไปตามมาตรฐาน จึงไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานแบบแผนที่กำหนดไว้ และไม่สอดคล้อง กับมาตรฐานจริยธรรมจรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล

4.5) ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology) มหาวิทยาลัยดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเกือบทุกระบบงาน ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการ และบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

4.6) ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation) มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคม ว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณชน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพของบุคลากร นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไปที่ใช้บริการ จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) ในสิ่งที่จะส่งผลเสียต่อชีวิต หรือสุขภาพ และในสิ่งที่จะส่งผลต่อความเสียหายต่อทรัพย์สิน ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) อนึ่ง อาจพิจารณากำหนดค่าเบี่ยงเบน (Risk Tolerance) ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

ตารางที่ 4

ตารางสรุประดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Framework)

ด้านงาน/ปัจจัยความเสี่ยง	รายละเอียด	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต	ต้องรักษามาตรฐานคุณภาพบัณฑิตทุกระดับการศึกษา และสนับสนุนการเรียนรู้ที่เหมาะสม	Low Appetite
ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและงานวิจัยระดับนานาชาติ ภายใต้จริยธรรมการวิจัย	Medium Appetite (เพื่อความก้าวหน้า) แต่ Low Appetite (ด้านคุณภาพและจริยธรรม)
สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน	- ระเบียบวินัยทางการเงิน <input type="checkbox"/> - ความมั่นคงทางการเงิน/การลงทุน <input type="checkbox"/>	Zero Appetite Medium Appetite
การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบมาตรฐาน	ต้องสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบจริยธรรม และธรรมาภิบาล	Zero Appetite
ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ต้องมั่นคง ปลอดภัย และให้บริการต่อเนื่อง	Low Appetite
ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	ต้องรักษาความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	Low Appetite
ความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพ	ต้องปลอดภัยต่อบุคลากร นักศึกษา และผู้ให้บริการ	Low Appetite (ด้านสุขภาพ/ชีวิต) และ Zero Appetite (ด้านทรัพย์สิน)

1.5 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้ องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การยังสามารถใช้

แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร
3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance)
4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)
5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรม การบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจ วิเคราะห์ วางแผนและนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน
6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

2. ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎี แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวคิด COSO ERM (Enterprise Risk Management) มาจากคณะกรรมการ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในสหรัฐอเมริกา ปี 1985 โดยองค์กรวิชาชีพด้านการบัญชีและการตรวจสอบ เพื่อพัฒนามาตรฐานด้านการควบคุมภายในและลดการรายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้องและการทุจริต

ปี 1992: เผยแพร่ *Internal Control—Integrated Framework* กลายเป็นมาตรฐานสากลด้านการควบคุมภายใน

ปี 2004: พัฒนา *Enterprise Risk Management—Integrated Framework* ขยายจากการควบคุมภายในสู่การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

ปี 2017: ปรับปรุงเป็น *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* เน้นการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน

COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก (Components) และ 20 หลักการ (Principles) ที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่

1. Governance & Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร)
 - 1) การกำกับดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Board Risk Oversight)
 - 2) การจัดโครงสร้างการดำเนินงาน (Operating Structures)
 - 3) การกำหนดวัฒนธรรมที่ต้องการ (Desired Culture)
 - 4) การแสดงคุณค่าหลักขององค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)
 - 5) การดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)
2. Strategy & Objective-Setting (กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์)
 - 1) การวิเคราะห์บริบทธุรกิจ (Analyzes Business Context)
 - 2) การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)
 - 3) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)
 - 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)
3. Performance (การปฏิบัติและการจัดการความเสี่ยง)
 - 1) การระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)
 - 2) การประเมินความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)
 - 3) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)
 - 4) การเลือกและดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)
 - 5) การพัฒนา Portfolio View ของความเสี่ยง (Develops Portfolio View)
4. Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง)
 - 1) การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)
 - 2) การทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)
 - 3) การปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in ERM)

5. Information, Communication & Reporting (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน)

- 1) การใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Leverages Information and Technology)
- 2) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายในองค์กร (Communicates Risk Information)
- 3) การรายงานความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Reports on Risk, Culture, and Performance)

COSO ERM เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการเข้ากับการบริหารองค์กร โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การประเมินและตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถ สร้างคุณค่าและความยั่งยืนได้ในระยะยาว ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิด COSO ERM คือการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าและความยั่งยืน โดยครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไปจนถึงการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. การบูรณาการกับกลยุทธ์องค์กร COSO ERM ไม่ใช่เพียงการควบคุมความเสี่ยง แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ครบถ้วนและลดความไม่แน่นอน

2. องค์ประกอบหลัก 8 ประการ (COSO Cube) COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

- 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษี

อากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนก และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยง ภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กร สามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำ ความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิด ผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายใน องค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมี ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณา ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึง ผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3. หลักการสำคัญของ COSO ERM ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่บอร์ดผู้บริหาร ไปจนถึงหน่วยงานย่อย สร้างคุณค่า (Value Creation) โดยใช้ความเสี่ยงเป็นโอกาสในการพัฒนา ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลง (Dynamic Risk Management) ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

4. เป้าหมายของ COSO ERM เพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ลด ผลกระทบจากความไม่แน่นอนสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งเสริมการ ตัดสินใจที่มีข้อมูลครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล (2562) ได้ระบุว่า การบริหาร ความเสี่ยงเชิงสัมพันธ์ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวคิดของคณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เป็น กระบวนการที่เป็นผลมาจากคณะกรรมการขององค์กร ฝ่ายบริหาร และบุคลากร สร้างขึ้นเพื่อ

กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม โดยมีองค์ประกอบและหลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017 แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ซึ่งจะทำงานสอดคล้องสัมพันธ์ไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าหลัก การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึง คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งได้กำหนดกรอบวัตถุประสงค์ (Objective Setting) โดยทั่วไปได้แบ่งวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงาน (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้กำหนด แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้ผสมผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ประกอบด้วย The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐในประเทศต่าง ๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2564ก)

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2565) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ว่าเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดการเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นและสร้างผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งที่เป็นเชิงลอันนำไปสู่การไม่บรรลุเป้าหมายและที่เป็นเชิงบวกอันนำไปสู่การแสวงหาโอกาสและความท้าทายใหม่ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) และนิยามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ภายใต้ COSO ERM (2017) หมายถึง วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับ

การกำหนดยุทธศาสตร์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย (2563) ได้กล่าวถึงการบริหาร ความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งให้เห็นว่าภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของ สถาบันอุดมศึกษา ทั่วโลก รูปแบบการดำเนินพันธกิจภายในมหาวิทยาลัยที่ทำอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องขับเคลื่อนผลักดันการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รอบคอบ กระชับ ชัดเจน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรทั้งในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน และระดับบุคคล สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่บูรณาการหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้สร้างโอกาส ป้องกันภัยคุกคาม ก่อเกิดคุณค่าใหม่ เพื่อเอื้อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการ กำกับดูแลองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

ศรัณย์ ชูเกียรติ และคณะ (2563) ได้นิยามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการรวมกับ การกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง”

จักษ์วัชร ศิริวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นการจัดกำหนดทิศทางหรือ แนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และ เป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ตีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตาม วิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือ จะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กร ประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปี งบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553) โดยการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหาร การศึกษา ซึ่งเป็นการขยายขอบข่ายของการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้มีการบูรณา การระบบการควบคุมภายในเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่อง การควบคุมภายใน และประสิทธิผลมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการช่วยให้มหาวิทยาลัย บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมี คุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีการจำแนกประเภทความเสี่ยง 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้าน

กลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2559) โดยมหาวิทยาลัยได้เลือกประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO (ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประเภท ตามมาตรฐานของ COSO-ERM) เพื่อมาผสมผสานเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือบริหารความเสี่ยง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2561) โดยสถาบันได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติสากล COSO-Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004) ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้ และมีคุณค่าสูงสุด เมื่อผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันมีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติเป็นขั้นตอนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยมหิดล ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล (ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล, 2562) โดยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดให้ควรมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมอย่างน้อย 4 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านปฏิบัติการ 3) ด้านการเงินและการรายงาน และ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565) โดยกำหนดกรอบการดำเนินงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) ของ คณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM 2017) การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 ที่ เชื่อมโยงกับลักษณะความเสี่ยงด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่

Strategic Risk, Financial Risk, Operational Risk, Compliance Risk, Reputation Risk และ Disaster Risk

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยขอนแก่น (กองยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2565) โดยได้นำกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อผู้บริหารและบุคลากรทุกส่วนงาน หน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยแบ่งประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Compliance Risk)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (คณะกรรมการดำเนินงานด้านความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2565) โดยการพัฒนากระบวนการความเสี่ยงจากกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO (ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประเภท ตามมาตรฐานของ (COSO-ERM) เพื่อมาผสมผสานเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

จากแนวคิดการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร โดยคู่มือดังกล่าวถูกออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทและลักษณะเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการดำเนินงาน อีกทั้งคู่มือบริหารความเสี่ยงยังเป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยให้การดำเนินงานมีมาตรฐานและสอดคล้องกับบริบทองค์กร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ก็เช่นกัน มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise-wide Risk Management) โดยนำกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (COSO ERM: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาบูรณาการและปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของมหาวิทยาลัย โดยการบูรณาการ COSO ERM เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยมี

เป้าหมายเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งองค์กร และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม การนำกรอบ COSO ERM ไปปรับใช้นั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพ ความพร้อม และขีดความสามารถของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามทรัพยากร บุคลากร โครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่ ทำให้ความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัย ศักยภาพและความพร้อมที่ไม่เท่ากัน ทำให้การปรับใช้กรอบ COSO ERM มีความยืดหยุ่นและแตกต่างกันไป

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรวรรณ ลีลาเกียรติวิมิช (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี พบว่า การวางแผน เป็นปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงมากที่สุด ผู้บริหารที่ดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงควรมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความใส่ใจ มีวินัย การกระจายอำนาจในการสั่งการ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะปัจจัยด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

สุประวีณ์ สุวรรณรัตน์ (2562) ศึกษาเรื่ององค์ประกอบในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้ตามกรอบแนวคิด COSO-ERM กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า องค์ประกอบเบื้องต้นประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร 2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ 3) เป้าหมายผลการดำเนินงาน 4) การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข 5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน 6) หลังการวิเคราะห์ สรุปเหลือ 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมองค์กร 2) ผลการดำเนินงาน การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข 3) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน

ทัชชกร ยุวัฒนา (2561) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 กรณีศึกษา : คริวสวนดุสิต ผลการศึกษา พบว่า การบริหารความเสี่ยงถูกบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์องค์กร เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมธุรกิจช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น องค์กรต้องกำหนด ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การดำเนินงานจริง เช่น การจัดทำแผนงานและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

สุภลักษณ์ จงรักษ์ (2562) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงเรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม ผลการศึกษา พบว่า กรอบการบริหารความเสี่ยงเปรียบเสมือนแผนพิเศษ ที่ช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด เน้นการผสมผสานเป้าหมายองค์กรเข้ากับผลการดำเนินงาน เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงสำคัญต้องถูกกำหนดเป็นกระบวนการทำงาน เพื่อลดโอกาสความเสียหาย และต้องมีการกำกับ ติดตาม และควบคุม ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายด้านกลยุทธ์ กฎหมาย และภาพลักษณ์องค์กร การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กร

ธิดารัตน์ ชันธวิจารณ์ (2563) ศึกษาเรื่องการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการคาดการณ์อนาคตและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ผลการศึกษา พบว่า องค์กรไทยยังขาดการใช้การคาดการณ์อนาคต ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยง พบปัญหาความร่วมมือในการทำงาน อันเกิดจากโครงสร้างองค์กร และทัศนคติของบุคลากรที่ไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

ณัฐพัชร์ นวลมณีรัฐิติ (2563) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อมูลค่ากิจกรรมที่วัดโดยใช้ Tobin's Q ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้ความสำคัญกับการกำกับกิจการที่ดี (Good Governance) นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรกำหนดให้ทุกบริษัทต้องสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

พอรัฐ แสงนวล (2563) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการศึกษา พบว่า บทบาทผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความเสี่ยงและการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความท้าทาย เพื่อพัฒนาและควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรด้วย วิธีการ กระบวนการ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างผลผลิตที่สังคมยอมรับและแข่งขันได้ในระดับสากล ผู้บริหารต้องดำเนินงานอย่างโปร่งใส ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เชิงรุกพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง การศึกษาสภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์กรและเพิ่มมูลค่าการศึกษา

ธัญมณ ธราพร (2567) ทำการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 - 2566 ผลการศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี มีการนำกระบวนการ Enterprise Risk Management (ERM) มาใช้ เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ลดโอกาสความเสียหาย และกำหนดให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั้งด้านกลยุทธ์

การดำเนินงาน การเงิน และกฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับ ได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร

จากงานวิจัยและแนวคิดทั้งหมดสะท้อนว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมและสนับสนุนระบบ ERM ซึ่ง COSO ERM เป็นกรอบมาตรฐานสากลที่ถูกใช้ทั้งในภาคธุรกิจและการศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การกำกับกิจการที่ดีและการทบทวนอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน มหาวิทยาลัยไทยหลายแห่งได้ปรับใช้ COSO ERM เพื่อสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และบริบทของตน

ทั้งนี้ ยังพบว่า การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน บทบาทผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง การกำกับกิจการที่ดีและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) การติดตามและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) อย่างสม่ำเสมอทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและลดโอกาสเกิดวิกฤต โดยการบูรณาการกับยุทธศาสตร์ระยะยาว จะช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน อีกทั้ง พบว่า หลายองค์กรยังคงประสบปัญหาในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ อันมีสาเหตุมาจากโครงสร้างองค์กร ทัศนคติของผู้นำและบุคลากรต่อการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการควบคุมภายใน (Internal Control) รวมถึงการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงก็มักเกิดความสับสนระหว่าง “ปัญหา” กับ “ความเสี่ยง”

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิด COSO ERM โดยปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย มีการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับทุกส่วนงาน/หน่วยงาน และส่งเสริมให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถปฏิบัติตามแนวทางในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategic) เป้าประสงค์ (Objective) ทั้งนี้ การบรรลุเป้าประสงค์จะถูกวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 3) ด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
- 5) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
- 6) ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

บทที่ 3

วิธีการวิเคราะห์

แหล่งที่มาข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Collection) จากเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

1. รายงานการกำกับ ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง
2. รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3. รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. รายงานการตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยง
5. รายงานการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้)

การวิจัยครอบคลุมระยะเวลา 4 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและความสอดคล้องของระบบการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ตารางบันทึกข้อมูล ใช้สำหรับบันทึกและรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (Risk Indicators) ครอบคลุมช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 ช่วยให้ผู้สามารถจัดระบบข้อมูลได้อย่างเป็นระเบียบและสะดวกต่อการวิเคราะห์
2. แผนภาพและแผนภูมิ ใช้สำหรับการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ นำเสนอข้อมูลในรูปแบบภาพที่เข้าใจง่ายและสื่อสารได้ชัดเจน มีการนำเสนอ ค่าร้อยละ (Percentage) ในตารางและแผนภูมิ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานและแนวโน้มความเสี่ยง

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ได้แก่

1. รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. รายงานการตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยง
4. รายงานผลการกำกับ ติดตาม การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
5. รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRI) มาวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) จัดทำผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง เพื่อให้เห็นภาพรวมและแนวโน้มของการบริหารความเสี่ยง จำแนกข้อมูลตามปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 และประเภทของความเสี่ยง เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาและแต่ละด้านความเสี่ยง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ สถิติพื้นฐานเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยอาศัยการคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในแต่ละปีงบประมาณ

วิธีวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้ใช้ เทคนิคการเปรียบเทียบ (Comparative Technique) โดยนำข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRI) ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 มาวิเคราะห์เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานและแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

วิธีการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI) ในแต่ละปีงบประมาณ วิเคราะห์ความแตกต่างและแนวโน้มของผลการดำเนินงานในแต่ละประเภทความเสี่ยง และใช้สถิติพื้นฐานใช้การคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อแสดงผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Microsoft Excel ในการคำนวณหาผลรวมและค่าร้อยละ

การนำเสนอข้อมูล นำเสนอในรูปแบบตาราง (Table) แสดงผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI) จำแนกตามปีงบประมาณและประเภทความเสี่ยง และรูปแบบกราฟ (Graph) โดยใช้กราฟแท่งหรือกราฟเส้นเพื่อแสดงแนวโน้มการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละปี รวมถึงแผนภูมิ (Chart) ใช้แผนภูมिवงกลมหรือแผนภูมิอื่น ๆ เพื่อสื่อสารสัดส่วนและการกระจายของข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลทั้งหมดเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อสะท้อนความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทำการวิเคราะห์และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI) เพื่อสะท้อนประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีงบประมาณที่กำหนด (2565-2568) ดังนี้

ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้

จากการวิเคราะห์ พบว่า มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2565–2568 โดยเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้กรอบ COSO ERM (2017) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กร ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ โดยมีการดำเนินงานมุ่งเน้นไปที่การสร้าง รักษา และทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง โดยเชื่อมโยงกับลำดับขั้นตอนของกิจกรรมตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategic) และเป้าประสงค์ (Objective) และใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) เป็นเครื่องมือวัดผลว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ และใช้ KRI เป็นตัวสะท้อนความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถบูรณาการ COSO ERM เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ ได้อย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์จนถึงการวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI) การบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกระดับเข้าใจและปฏิบัติร่วมกัน รวมถึงการใช้รอบการกำกับ ติดตามผล (6/9/12 เดือน) และการรายงานต่อคณะกรรมการ ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและสามารถปรับปรุงได้ทันต่อสถานการณ์ การบริหารความเสี่ยงจึงไม่ใช่เพียงการควบคุม แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและเติบโตอย่างยั่งยืน สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 5

ตารางเปรียบเทียบ COSO ERM กับการปรับใช้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้

องค์ประกอบ COSO ERM 2017	แนวทางตามกรอบ COSO	การปรับใช้ในมหาวิทยาลัย	การวิเคราะห์ผล
Governance & Culture (การกำกับดูแลและ วัฒนธรรมองค์กร)	เน้นการกำกับดูแลความ เสี่ยงโดยคณะกรรมการ, การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ตระหนักถึงความเสี่ยง, การรักษาบุคลากรที่มี ความสามารถ	มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายใน, จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และส่งเสริมวัฒนธรรมการ บริหารความเสี่ยงในทุกส่วน งาน	สร้างระบบกำกับดูแลที่ ชัดเจนและวัฒนธรรม องค์กรเข้มแข็ง ทำให้ บุคลากรทุกระดับเข้าใจ และปฏิบัติร่วมกัน
Performance (การปฏิบัติและการ จัดการความเสี่ยง)	ระบุและประเมินความ เสี่ยง, จัดลำดับ ความสำคัญ, กำหนดการ ตอบสนอง, พัฒนา มุมมองความท้าทาย (Portfolio View)	มหาวิทยาลัยแบ่งประเภท ความเสี่ยงเป็น 6 ด้าน (Strategic, Operational, Financial, Compliance, Digital Technology, Reputation), ใช้ Risk Matrix และ KRI ในการ ติดตาม	สามารถติดตามและ จัดการความเสี่ยงได้ตรง จุด โดยใช้ข้อมูลเชิง ปริมาณ (KRI) ประกอบการตัดสินใจ
Review & Revision (การทบทวนและ ปรับปรุง)	ประเมินการเปลี่ยนแปลง, ทบทวนความเสี่ยงและผล การดำเนินงาน, ปรับปรุง ระบบ ERM	มหาวิทยาลัยจัดประชุม ทบทวนรอบ 6/9/12 เดือน, รับข้อเสนอแนะจาก คณะกรรมการตรวจสอบ และกองตรวจสอบภายใน, ปรับปรุงแผนบริหารความ เสี่ยงตามสถานการณ์	ทำให้ระบบบริหาร ความเสี่ยงมีความ ยืดหยุ่นและทันต่อการ เปลี่ยนแปลง
Information, Communication & Reporting (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน)	ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี, สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง ภายในองค์กร, รายงานต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มหาวิทยาลัยจัดทำรายงาน ผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี, ถ่ายทอดข้อมูลไป ยังผู้บริหารและบุคลากรทุก ระดับ, ใช้ระบบสารสนเทศ และเอกสารมาตรฐานใน การรายงาน	เพิ่มความโปร่งใสและ ความน่าเชื่อถือของ องค์กร สร้างความมั่นใจ แก่ผู้มีส่วนได้เสีย

ตารางที่ 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ COSO ERM 2017	แนวทางตามกรอบ COSO	การปรับใช้ในมหาวิทยาลัย	การวิเคราะห์ผล
Strategy & Objective-Setting (กลยุทธ์และการ กำหนดวัตถุประสงค์)	กำหนด Risk Appetite, วิเคราะห์บริบทธุรกิจ, กำหนดวัตถุประสงค์ที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์	มหาวิทยาลัยกำหนด เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้าน คุณภาพและความเสี่ยง, จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี, เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	เชื่อมโยงความเสี่ยงกับ ยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์ ทำให้การ บริหารความเสี่ยงเป็น ส่วนหนึ่งของการ วางแผนกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดและโครงสร้างองค์กร ศักยภาพและความสามารถในการรองรับความเสี่ยง ดังนั้น การปรับใช้กรอบ COSO ERM จึงต้องยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปรับใช้ COSO ERM โดยได้บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 13 โดยเชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) การจัดทำกิจกรรม/โครงการ (Programs/Projects) การวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่กำหนดเป้าหมายล่วงหน้า การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) กับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เพื่อสะท้อนความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อเป้าหมาย รวมถึงการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง เพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการบริหารความเสี่ยงถูกเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละปีงบประมาณ โดยมีการจัดทำเป็นภาพประกอบ (Framework Diagram) อันได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ภาพที่ 4) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (ภาพที่ 5) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (ภาพที่ 6) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ภาพที่ 7) อีกทั้ง ได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565–2568 ที่สอดคล้องเชื่อมโยงตามแนวทาง COSO ERM และ EdPEX ดังนี้

ภาพที่ 4

แสดงการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2565



การบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า การบูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้บูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565–2569) โดยนำเสนอผ่านกระบวนการพิจารณาของคณะกรรมการหลายระดับ อันได้แก่ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัยตามลำดับ เพื่อให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงแผนต่อเนื่อง และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย เพื่อตรวจสอบระบบบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงแผนต่อเนื่อง โดยมีเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญในปี 2565 จำนวน 6 ประเด็นความเสี่ยงหลัก ได้แก่

1. ไม่บรรลุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2
2. ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย
3. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนไม่ตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การทุจริตในการนำทรัพย์สินราชการไปใช้ส่วนตัวหรือพวกพ้อง

5. ภัยคุกคามทางคอมพิวเตอร์
6. การเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า เป็นปีเริ่มต้นของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามคู่มือ จึงยังไม่ครอบคลุมทุกเป้าหมายและพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งเกิดจากข้อจำกัดในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่ยังไม่ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจหลัก เป็นเพียงบางส่วนของความเสี่ยง โดยข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย ให้พิจารณาความเสี่ยงในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มอนาคต หากไม่ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงจะกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ต้องมองการบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างคุณค่า (Value Creation) ไม่ใช่เพียงการป้องกัน โดยพบว่าปัจจัยเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก ได้แก่ ความต้องการและค่านิยมของนักศึกษาใหม่ที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงจากโรคระบาด (เช่น COVID-19) และต้องพัฒนา Digital Transformation ในการเรียนการสอน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น IoT, Blockchain, Security, AR/VR, Big Data, AI, Machine Learning, Chatbot รวมถึงนวัตกรรมเกษตรและการวิจัยเชิงดิจิทัลด้วย โดยกำหนดแนวทางดำเนินการของมหาวิทยาลัย โดยระบุให้ความเสี่ยงระดับต่ำ-ปานกลาง ใช้วิธีการกำกับ ติดตาม และเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด และความเสี่ยงระดับสูง-สูงมาก ให้นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป พร้อมกำหนดกิจกรรมและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

ผลการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย แม้ผลการดำเนินงานโดยรวมจะบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น จำนวนกิจกรรม รายได้ และผลงานวิจัย แต่ความเสี่ยงยังไม่สามารถลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ความต้องการและค่านิยมของนักศึกษาใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลกระทบจากโรคระบาด (เช่น COVID-19) ที่กระทบต่อการเรียนการสอนและรายได้ รวมถึงความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลกระทบต่อรายรับและค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย
2. ข้อจำกัดเชิงคุณภาพของมาตรการ แม้จะบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่คุณภาพของผลลัพธ์ยังไม่มั่นคง หลักสูตรและการเรียนการสอนยังไม่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ผลงานวิจัยและนวัตกรรมยังไม่ถูกนำไปใช้เชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ
3. ระบบติดตามและประเมินผล ยังไม่ครอบคลุมทุกเป้าหมายและพันธกิจหลัก ขณะที่ KRI ที่ใช้ยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็น “สัญญาณเตือนภัย” ได้ทันเวลา

4. แนวทางการจัดการความเสี่ยง ยังคงเน้นเชิงรับ (Reactive) มากกว่าเชิงรุก (Proactive)

แนวทางพัฒนาเพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้จริง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้อง ดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่สามารถสะท้อนความเสี่ยงเชิงคุณภาพได้อย่างแม่นยำ
2. ปรับปรุงและพัฒนา KRI ให้ทำหน้าที่เป็นสัญญาณเตือนภัยได้ทันเวลา
3. บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบงานประจำและกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
4. เสริมสร้างมาตรการเชิงรุก เพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 6

ตารางสรุปความเสี่ยง แนวทางการจัดการ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565

ความเสี่ยง (Risk Issues)	แนวทางการจัดการ (Risk Management Approach)	การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)
1. ไม่บรรลุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2	- กำหนด KPI/KRI ที่ชัดเจน - ติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6/9/12 เดือน - ปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย	ด้านการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing)
2. ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย	- จัดทำแผนการเงินและงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting) - เพิ่มรายได้จากงานวิจัย บริการวิชาการ และการใช้ทรัพย์สิน	ด้านการเพิ่มรายได้ลดรายจ่าย (Income)
3. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนไม่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการตลาดแรงงาน - ส่งเสริมการเรียนการสอนเชิงนวัตกรรมและ Digital Transformation	ด้านการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (MOC)
4. การทุจริตในการนำทรัพย์สินราชการไปใช้ส่วนตัวหรือพวกพ้อง	- จัดทำมาตรการควบคุมภายในและตรวจสอบอย่างเข้มงวด - ส่งเสริมธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	ด้านการบริหารจัดการที่ดีและธรรมาภิบาล (Good Governance)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความเสี่ยง (Risk Issues)	แนวทางจัดการ (Risk Management Approach)	การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)
5. ภัยคุกคามทางคอมพิวเตอร์	- พัฒนาระบบความปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) - ใช้เทคโนโลยี AI, Big Data, Blockchain ในการป้องกันและตรวจสอบ	ด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา
6. การเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	- สื่อสารองค์กรเชิงรุก - สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง	ด้านการสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในระดับนานาชาติ

ภาพที่ 5

แสดงการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2566



การวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.2566 พบว่า มหาวิทยาลัยมีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ตามข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, คณะกรรมการตรวจสอบ และสภามหาวิทยาลัย โดยใช้ข้อมูลสถิติและผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3-5 ปี เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและพยากรณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้น นำเสนอแผนต่อที่ประชุมคณะกรรมการหลายระดับเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ประกอบด้วย

ความเสี่ยงเดิม (6 ประเด็น) ได้แก่

- 1) ไม่บรรลุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2
- 2) ความมั่นคงทางการเงิน (รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)
- 3) คุณลักษณะ/คุณสมบัติของบัณฑิตไม่ตอบสนองผู้ประกอบการ
- 4) การทุจริตของบุคลากร
- 5) การถูกโจรกรรมข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย
- 6) การเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงใหม่ (1 ประเด็น) ได้แก่

- 1) ผลงานวิจัยไม่ตอบสนองความต้องการของประเทศ

ดังนั้น ความเสี่ยงเดิมยังคงมีความสำคัญและต้องจัดการต่อเนื่อง ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยได้เพิ่มความเสี่ยงใหม่ที่สะท้อนสถานการณ์จริง เช่น จำนวนนักศึกษาและผลงานวิจัย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2569) และสามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมีมาตรการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยนำความเสี่ยงที่ยังคงอยู่มาทบทวนและปรับปรุงพัฒนากิจกรรมควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและทันเวลามุ่งเน้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า ลดความสูญเปล่าและป้องกันการทุจริต แนวทางดำเนินการโดยความเสี่ยงระดับต่ำ-ปานกลาง ใช้วิธีการกำกับ ติดตาม และเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และความเสี่ยงระดับสูง-สูงมาก นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป พร้อมปรับปรุงมาตรการควบคุม โดยข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ทันที และหาข้อมูลสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และ

ปรับปรุงตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI) ทั้งนี้ หากมีข้อจำกัดไม่สามารถดำเนินการได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ให้นำไปปรับปรุงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการ ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการหลายระดับ และใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี ในการวิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงซึ่งความเสี่ยงเดิม 6 ประเด็น ยังคงมีความสำคัญ และมีการเพิ่มความเสี่ยงใหม่ 2 ประเด็น ได้แก่จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่ถึง เป้าหมาย ผลงานวิจัยไม่ตอบโจทย์ประเทศ ผลการดำเนินงานโดยรวมมหาวิทยาลัยบรรลุ เป้าหมายเชิงปริมาณสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 6 ประเด็นจากทั้งหมด 7 ประเด็น สาเหตุที่ยังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ทั้งหมดเกิดจากปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคมที่กระทบ ต่อรายได้และการรับนักศึกษาใหม่
- 2) ความต้องการตลาดแรงงานและทิศทางการวิจัยที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- 3) ผลกระทบจากสถานการณ์ระดับโลก เช่น โครonavirus และ Digital Disruption
- 4) ระบบติดตามและประเมินผล (Monitoring/KRI) ยังไม่สามารถแจ้งเตือนความ เสี่ยงได้ทันเวลา
- 5) บุคลากรและโครงสร้างการบริหาร ยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิง ยุทธศาสตร์ทั้งหมด
- 6) ความเสี่ยงเชิงคุณภาพที่ยังคงอยู่แม้จำนวนกิจกรรมและผลงานวิจัยจะบรรลุเป้า แต่คุณภาพและการนำไปใช้เชิงพาณิชย์ยังไม่ชัดเจนคุณลักษณะบัณฑิตบางส่วนยังไม่ตรงกับ ความต้องการของผู้ประกอบการ

ตารางที่ 7

ตารางสรุปความเสี่ยง แนวทางจัดการ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

ความเสี่ยง (Risk Issues)	แนวทางจัดการ (Risk Management Approach)	การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)
1. ไม่บรรลุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2	- กำหนด KPI/KRI ที่ชัดเจน - ติดตามผลรอบ 6/9/12 เดือน - ปรับปรุงแผนปฏิบัติการ	ด้านการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing)
2. ความมั่นคงทางการเงิน (รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)	- จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน - เพิ่มรายได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการ - บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ด้านการเพิ่มรายได้ลดรายจ่าย (Income)
3. คุณลักษณะ/คุณสมบัติของบัณฑิตไม่ตอบสนองผู้ประกอบการ	- ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการตลาดแรงงาน - ส่งเสริมการเรียนการสอนเชิงนวัตกรรมและ Digital Transformation	ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีคุณภาพระดับสากล
4. การทุจริตของบุคลากร	- จัดทำมาตรการควบคุมภายใน - ตรวจสอบอย่างเข้มงวด - ส่งเสริมธรรมาภิบาล	ด้านการบริหารจัดการที่ดีและธรรมาภิบาล (Good Governance)
5. การถูกโจรกรรมข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย	- พัฒนาระบบ Cyber Security - ใช้เทคโนโลยี AI, Big Data, Blockchain ในการป้องกัน	ด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา
6. การเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	- สื่อสารองค์กรเชิงรุก - สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในระดับนานาชาติ
7. จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- พัฒนากลยุทธ์การตลาดและประชาสัมพันธ์ - ปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการ - ใช้ระบบ Digital Recruitment	การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการขยายฐานนักศึกษา
8. ผลงานวิจัยไม่ตอบสนองความต้องการของประเทศ	- กำหนดหัวข้อวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ - ส่งเสริมงานวิจัยเชิงนวัตกรรมและเกษตรอัจฉริยะ - สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม	การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและสังคม

ภาพที่ 6

แสดงการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2567



ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.2567 พบว่า มหาวิทยาลัยมีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยใช้ข้อมูลสถิติและผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3-5 ปี เพื่อพยากรณ์แนวโน้มความเสี่ยง สอบถามเชิงลึกกับผู้รับผิดชอบแต่ละประเด็นความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและพยากรณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้น นำเสนอแผนต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ, คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการตรวจสอบ, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุง โดยมีเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญปี 2567 ประกอบด้วย

ความเสี่ยงเดิม (7 ประเด็น) ได้แก่

- 1) การไม่บรรลุผลมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570
- 2) จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 3) การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการตลาดแรงงานและการเป็น

ผู้ประกอบการ

- 4) รายรับไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายในอนาคต
- 5) การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือการละเมิดจริยธรรม/การทุจริตในหน้าที่
- 6) ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Threat)
- 7) การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบ

ความเสี่ยงใหม่ (1 ประเด็น) ได้แก่

- 1) การเตรียมสมรรถนะบุคลากรไม่สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มหาวิทยาลัยมีมาตรการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการทบทวนความเสี่ยงที่ยังคงอยู่และปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้ทันต่อสถานการณ์มุ่งเน้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า ลดความเสี่ยงเปล่าและป้องกันการทุจริต โดยมีแนวทางดำเนินการความเสี่ยงระดับต่ำ-ปานกลาง โดยการกำกับ ติดตาม และเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และความเสี่ยงระดับสูง-สูงมาก นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป พร้อมปรับปรุงมาตรการควบคุม

ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ให้ต่อมหาวิทยาลัย ความเป็น KPI เป็น KRI จะต้องเลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนผลกระทบจริงและสามารถแจ้งเตือนความเสี่ยงได้ทันเวลา โดยการจัดการความเสี่ยงเชิงรุกบางครั้งต้องเพิ่มระดับความเสี่ยง เพื่อเตรียมพร้อมรับมือโอกาสใหม่และภัยคุกคามในอนาคต และควรปรับลดกิจกรรมควบคุมที่มากเกินไป เพื่อป้องกันความล่าช้า และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงการแสดงกระบวนการได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยงเพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน และตรวจสอบได้ รวมถึงข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรพิจารณาความเสี่ยงประเด็นความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดด้านเทคโนโลยีดิจิทัล AI ในยุคดิจิทัล ทรานส์ฟอร์มเมชัน (Digital Transformation)

จากการวิเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พบว่า มีมาตรการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง โปร่งใส และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย จุดแข็งคือ การใช้ข้อมูลย้อนหลัง การมีส่วนร่วมของหลายคณะกรรมการ และการเชื่อมโยงกับ KPI/KRI จุดที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม คือ การจัดการความเสี่ยงเชิงรุก การเตรียมบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และการเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ด้าน AI และเทคโนโลยีดิจิทัล

โดยเหตุผลที่ไม่สามารถบรรลุตัวชี้วัดได้ มาจากการกำหนด KPI/KRI ที่ใช้บางตัวไม่สะท้อนผลกระทบจริง และไม่สามารถทำหน้าที่เป็น “สัญญาณเตือนภัย” ได้ทันเวลา การจัดการความเสี่ยงยังเน้นเชิงรับ (Reactive) มากกว่าเชิงรุก (Proactive) การพัฒนาบุคลากรและระบบดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ AI และ Digital Transformation การสื่อสารองค์กรยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้การสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกยังไม่ต่อเนื่อง สาเหตุที่ยังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ทั้งหมดเกิดจากปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลต่อรายรับและจำนวนผู้สมัครเรียนใหม่
2. ความต้องการตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้บัณฑิตบางสาขาไม่ตรงกับความต้องการ
3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ AI ที่ก้าวกระโดด ทำให้ระบบปัจจุบันยังไม่ทันต่อการปรับตัว
4. ข้อจำกัดเชิงระบบและทรัพยากร บุคลากรบางส่วนยังไม่สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ (Reskill/UpSkill ยังไม่ทั่วถึง)
5. การจัดทำกิจกรรมควบคุมจำนวนมากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าและภาระงานซ้ำซ้อน
6. ระบบติดตามผล (Monitoring) ยังไม่สามารถแจ้งเตือนความเสี่ยงได้ทันเวลา

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยได้บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ โดยแต่ละความเสี่ยงมีแนวทางจัดการที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เพียงการควบคุม แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าและความยั่งยืนขององค์กร ถึงแม้จำนวนรางวัล/กิจกรรมจะบรรลุเป้า แต่คุณภาพของผลงานวิจัยและการนำไปใช้เชิงพาณิชย์ยังไม่ชัดเจน ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยยังคงเปราะบางต่อข่าวสารเชิงลบหรือการสื่อสารที่ไม่ทันการณ์ ความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ (Zero Appetite) การทุจริตและการละเมิดกฎระเบียบ แม้มีมาตรการควบคุม แต่ยังเป็นความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังเข้มงวด และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ไม่สามารถยอมรับได้แม้ระดับต่ำ เพราะกระทบต่อความเชื่อมั่นโดยตรง

ตารางที่ 8

ตารางสรุปความเสี่ยง แนวทางจัดการ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

ความเสี่ยง (Risk Issues)	แนวทางจัดการ (Risk Management Approach)	การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)
1. ไม่บรรลุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย กลุ่ม 2	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนด KPI/KRI ที่ชัดเจน - ติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6/9/12 เดือน - ปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย 	<p>ด้านการพลิกโฉมสู่มหาวิทยาลัย กลุ่มที่ 2 (Reinventing)</p>
2. จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนากลยุทธ์การตลาดและประชาสัมพันธ์ - ปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการ - ใช้ระบบ Digital Recruitment 	<p>ด้านการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการขยายฐานนักศึกษา</p>
3. การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการตลาดแรงงานและการเป็นผู้ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการตลาดแรงงาน - ส่งเสริมการเรียนการสอนเชิงนวัตกรรมและ Digital Transformation 	<p>ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีคุณภาพระดับสากล</p>
4. รายรับไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน - เพิ่มรายได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการ - บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>ด้านการสร้างความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Budget and Resource Sustainability)</p>
5. การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือการละเมิดจริยธรรม/การทุจริตในหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำมาตรการควบคุมภายใน - ตรวจสอบอย่างเข้มงวด - ส่งเสริมธรรมาภิบาล 	<p>ด้านการบริหารจัดการที่ดีและธรรมาภิบาล (Good Governance)</p>
6. ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Threat)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบ Cyber Security - ใช้เทคโนโลยี AI, Big Data, Blockchain ในการป้องกันและตรวจสอบ 	<p>ด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ความเสี่ยง (Risk Issues)	แนวทางจัดการ (Risk Management Approach)	การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)
7. การเสียชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ในเชิงลบกับ มหาวิทยาลัย	- สื่อสารองค์กรเชิงรุก - สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย - พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	ด้านการสร้างภาพลักษณ์และ ความน่าเชื่อถือในระดับนานาชาติ
8. การเตรียมสมรรถนะบุคลากร ไม่สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงใหม่)	- พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ - จัดอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill/UpSkill) - สร้างระบบ Talent Management	ด้านการพัฒนาบุคลากรและ สมรรถนะเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงและความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัย

ภาพที่ 7

แสดงการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2568



การวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่า การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้ขยายกรอบความเสี่ยงจากเดิม 7 ประเด็น เป็น 10 ประเด็น โดยเพิ่มความเสี่ยงใหม่ที่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต เช่น SDGs, คุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา, และการใช้ AI โดยมหาวิทยาลัยได้บูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2566–2570) แผนบริหารมหาวิทยาลัยแผนแม่บทการเปลี่ยนผ่าน 100 ปี (พ.ศ. 2477–2577) แผนพัฒนาความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2566–2570) และใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานปี 2567 แบบสำรวจความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (MJU:2025) รายงานตรวจสอบภายใน ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ (10 ประเด็น) ประกอบด้วย

ความเสี่ยงเดิม (7 ประเด็น) ได้แก่

S1: การบรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570

F1: ความมั่นคงทางการเงิน

O1: บุคลากรขาดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์

O2: การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการตลาดแรงงานและการเป็นผู้ประกอบการ

C1: การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ จริยธรรม และความโปร่งใส

D1: ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Threat)

R1: การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบ

ความเสี่ยงใหม่ (3 ประเด็น) ได้แก่

S2: การบรรลุเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน (SDGs Impact Ranking) ภายในปี 2570

O3: คุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา (ฐานข้อมูล ICT และ Scopus)

O4: การไม่สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้งานได้อย่างเหมาะสม

ภาพรวมการดำเนินงานมหาวิทยาลัยมีมาตรการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสมสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีการทบทวนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเน้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า ลดความสูญเปล่าและป้องกันการทุจริต โดยกำหนดแนวทางดำเนินการความเสี่ยงระดับต่ำ-ปานกลาง ให้มีการกำกับ ติดตาม และเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด และความเสี่ยงระดับสูง-สูงมาก ให้นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป พร้อมปรับปรุงมาตรการควบคุม ทั้งนี้ขอเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อมหาวิทยาลัย ความว่า การเลือกใช้ KPI

เป็น KRI ควรเลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนผลกระทบจริง แจ่มเจือปนทันเวลา และ ควรลดกิจกรรม ควบคุมที่มากเกินไป เพื่อป้องกันความล่าช้าในการแก้ไขข้อบกพร่อง รวมถึงการใช้ KPI เป็น KRI การใช้ตัวชี้วัดเดียวกันทำให้ KPI และ KRI เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์โดยตรง ลดความซับซ้อน ในการกำหนดตัวชี้วัด เข้าใจง่ายและโปร่งใส ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจตรงกัน เพราะใช้ตัวชี้วัด เดียวกันทั้งด้านผลสำเร็จและความเสี่ยง อีกทั้ง ช่วยลดความสับสนในการรายงานผล การติดตามและ ควบคุมที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ข้อมูลเดียวกันในการวิเคราะห์ทั้งผลการดำเนินงานและความ เสี่ยง รวมถึงช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์รวดเร็วขึ้น ซึ่งความเสี่ยงถูกมองแค่มิติผลลัพธ์ KPI มุ่ง วัด “ผลสำเร็จ” เช่น จำนวนบัณฑิตที่มีงานทำ แต่ KRI ต้องสะท้อน “สัญญาณเตือน” เช่น แนวโน้มตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป หากใช้ตัวเดียวกัน อาจไม่สามารถเตือนภัยล่วงหน้าได้ การ วิเคราะห์ไม่ครอบคลุม โดย KPI มักเป็นเชิงปริมาณและผลลัพธ์สุดท้าย แต่ KRI ต้องวัดปัจจัย เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นก่อนถึงผลลัพธ์ อาจทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่ทันต่อสถานการณ์ความ เสี่ยง ซึ่งทำให้ตีความผิดพลาด KPI ไม่บรรลุเป้าหมาย อาจถูกตีความว่าเป็น “ความเสี่ยง” ทั้งที่ จริงอาจเป็นเพียง “ปัญหาในการดำเนินงาน” ทำให้การจัดการความเสี่ยงไม่ตรงประเด็น แต่ก็มี ข้อดี คือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์, เข้าใจง่าย, ลดความซับซ้อนในการติดตามผล และข้อเสียอาจไม่ สะท้อนสัญญาณความเสี่ยงที่แท้จริง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุม และเสี่ยงต่อการตีความ ผิด แนวทางที่เหมาะสมคือ ใช้ KPI และ KRI ร่วมกัน โดยบางตัวสามารถเป็นทั้ง KPI และ KRI ได้ แต่ ต้องมีการกำหนด KRI เพิ่มเติมเพื่อสะท้อนความเสี่ยงเชิงป้องกันและเตือนภัยล่วงหน้า

สรุปการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยมีการ ขยายกรอบความเสี่ยงเป็น 10 ประเด็น ครอบคลุมทั้งด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การศึกษา เทคโนโลยี และความยั่งยืน โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท 100 ปี และ แผนพัฒนาความเป็นเลิศ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างคุณค่า ความเชื่อมั่น และความยั่งยืนให้แก่มหาวิทยาลัย สาเหตุหลักที่ทำให้ความเสี่ยงยังไม่ลดลงหรืออยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้

1. ข้อจำกัดเชิงระบบและตัวชี้วัด (KPI/KRI) การใช้ KPI เป็น KRI แม้ช่วยลดความซับซ้อน แต่ ทำให้ KRI ไม่สะท้อนสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า KPI มุ่งวัดผลสำเร็จเชิงปริมาณ (เช่น จำนวนบัณฑิตที่ มีงานทำ) แต่ไม่สะท้อนปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์ ทำให้การตีความผิด หาก KPI ไม่บรรลุเป้า อาจถูกตีความว่าเป็น “ความเสี่ยง” ทั้งที่จริงอาจเป็นเพียง “ปัญหาเชิงปฏิบัติการ” และระบบติดตาม (Monitoring) KRI ยังไม่สามารถแจ้งเตือนความเสี่ยงได้ทันเวลา
2. ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลต่อรายรับและ จำนวนผู้สมัครเรียนใหม่ ความต้องการตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้บัณฑิตบางสาขา

ไม่ตรงกับความต้องการจริง ผลกระทบจากสถานการณ์ระดับโลก เช่น โควิดระบาด, Digital Disruption, และการเปลี่ยนแปลงเชิงภูมิรัฐศาสตร์

3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI ที่ก้าวกระโดด ทำให้ระบบปัจจุบันยังไม่ทันต่อการปรับตัว การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล (Reskill/UpSkill) ยังไม่ทั่วถึง

4. ข้อจำกัดเชิงทรัพยากรและบุคลากร บุคลากรบางส่วนยังไม่สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ใหม่ การจัดทำกิจกรรมควบคุมจำนวนมากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าและภาระงานซ้ำซ้อน โครงสร้างการบริหารยังไม่ยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

5. คุณภาพผลลัพธ์และการใช้ประโยชน์ แม้จำนวนกิจกรรมและผลงานวิจัยจะบรรลุเป้า แต่คุณภาพและการนำไปใช้เชิงพาณิชย์ยังไม่ชัดเจน คุณลักษณะบัณฑิตบางส่วนยังไม่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ

6. ความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ (Zero Appetite) การทุจริตและการละเมิดกฎระเบียบ แม้มีมาตรการควบคุม แต่ยังเป็นความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังเข้มงวด ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ไม่สามารถยอมรับได้ในระดับต่ำ เพราะกระทบต่อความเชื่อมั่นโดยตรง

ตารางที่ 9

ตารางสรุปความเสี่ยง แนวทางจัดการ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

รหัส/ ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Issues)	แนวทางจัดการ (Risk Management Approach)	การเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)
S1 (เดิม)	การบรรลุเป้าหมาย มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570	- กำหนด KPI/KRI ที่ชัดเจน - ติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6/9/12 เดือน - ปรับปรุงแผนปฏิบัติการ	ด้านการยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการจัด อันดับมหาวิทยาลัยสู่ ระดับสากล
F1 (เดิม)	ความมั่นคงทางการเงิน	- จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน - เพิ่มรายได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการ - บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรและความยั่งยืน ทางการเงิน
O1 (เดิม)	บุคลากรขาด สมรรถนะที่จำเป็นต่อ การบรรลุยุทธศาสตร์	- พัฒนาศักยภาพบุคลากร - จัดอบรม Reskill/UpSkill - สร้างระบบ Talent Management	ด้านการพัฒนาบุคลากร และสมรรถนะเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

รหัส/ ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Issues)	แนวทางจัดการ (Risk Management Approach)	การเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)
O1 (เดิม)	บุคลากรขาด สมรรถนะที่จำเป็นต่อ การบรรลุยุทธศาสตร์	- พัฒนาศักยภาพบุคลากร - จัดอบรม Reskill/UpSkill - สร้างระบบ Talent Management	ด้านการพัฒนาบุคลากร และสมรรถนะเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง
O2 (เดิม)	การผลิตบัณฑิตไม่ ตรงต่อความต้องการ ตลาดแรงงานและการ เป็นผู้ประกอบการ	- ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการ ตลาดแรงงาน - ส่งเสริมการเรียนการสอนเชิงนวัตกรรม	ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอนที่มี คุณภาพระดับสากล
C1 (เดิม)	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ การละเมิด จริยธรรม/คุณธรรม และความโปร่งใส	- จัดทำมาตรการควบคุมภายใน - ตรวจสอบอย่างเข้มงวด - ส่งเสริมธรรมาภิบาล	ด้านการบริหารจัดการที่ดี และธรรมาภิบาล (Good Governance)
D1 (เดิม)	ภัยคุกคามด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Threat)	- พัฒนาระบบ Cyber Security - ใช้เทคโนโลยี AI, Big Data, Blockchain ใน การป้องกันและตรวจสอบ	ด้านการพัฒนาระบบ ดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อ การศึกษา
R1 (เดิม)	การเสียชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ในเชิงลบ กับมหาวิทยาลัย	- สื่อสารองค์กรเชิงรุก - สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พัฒนานวัตกรรมองค์กร	ด้านการสร้างภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือใน ระดับนานาชาติ
S2 (ใหม่)	การบรรลุเป้าหมาย การพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่ความ ยั่งยืน (SDGs Impact Ranking) ภายในปี 2570	- กำหนดตัวชี้วัดด้าน SDGs - พัฒนากิจกรรมและโครงการที่สอดคล้องกับ เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน	ด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน และการสร้างผลกระทบ ต่อสังคม

ตารางที่ 9 (ต่อ)

รหัส/ ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Issues)	แนวทางจัดการ (Risk Management Approach)	การเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)
O3 (ใหม่)	คุณภาพงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษา (ฐานข้อมูล ICT และ Scopus)	- ส่งเสริมงานวิจัยเชิงนวัตกรรม - พัฒนาคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา - สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม	ด้านการวิจัยและ นวัตกรรมเพื่อการพัฒนา ประเทศและสังคม
O4 (ใหม่)	การไม่สามารถนำ เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้งานได้ อย่างเหมาะสม	- พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน AI - ลงทุนในระบบ AI และ Machine Learning - ประยุกต์ใช้ AI ในการเรียนการสอนและ งานวิจัย	ด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ มหาวิทยาลัยดิจิทัลและ นวัตกรรม AI

สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี)

ภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง ระยะเวลา 4 ปี (2565-2568) สะท้อนการ “ยกระดับ จากเชิงรับสู่เชิงรุก” และการบูรณาการความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตามกรอบ COSO ERM โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงการ KPI/KRI และมีรอบการกำกับ ติดตาม 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน และการรายงานต่อคณะกรรมการหลายระดับ สรุปภาพรวม ดังนี้

มหาวิทยาลัยเริ่มต้นระบบบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ปีแรกของการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงตามคู่มือมหาวิทยาลัย โดยมีความเสี่ยงหลัก 6 ประเด็น เช่น ไม่บรรลุ KPI ความไม่สมดุลรายได้-รายจ่าย หลักสูตรไม่ตอบโจทย์ การทุจริต ภัยคุกคามคอมพิวเตอร์ การเสีย ชื่อเสียง โดยการวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์และพันธกิจหลัก เป็นเพียงบางส่วนของความเสี่ยง โดยมหาวิทยาลัยต้องพิจารณาความเสี่ยงเชิงอนาคต เช่น พฤติกรรมผู้เรียน เทคโนโลยีดิจิทัล โรคระบาด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ) โดยมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ย้อนหลัง 3-5 ปี ในการวิเคราะห์และพยากรณ์ โดยมีความเสี่ยงหลัก 7 ประเด็น (6 เดิม + 1 ใหม่) เช่น KPI กลุ่ม 2 การเงิน คุณภาพบัณฑิต การทุจริต Cyber Threat ภาพลักษณ์ นักศึกษาใหม่ไม่ถึง เป้า ผลงานวิจัยไม่ตอบโจทย์ประเทศพัฒนา และเริ่มใช้ KPI เป็น KRI เพื่อเชื่อมโยงการวัดผลกับ การบริหารความเสี่ยง โดยข้อเสนอแนะคณะกรรมการที่มีต่อมหาวิทยาลัยต้องเลือก KRI ที่สะท้อน ผลกระทบจริงและแจ้งเตือนทันเวลา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ดำเนินการบริหารความเสี่ยงบูรณา

การกับแผนยุทธศาสตร์ (2566–2570) แผนแม่บท 100 ปี และแผนพัฒนาความเป็นเลิศ โดยมีความเสี่ยงหลัก 8 ประเด็น (7 เดิม + 1 ใหม่) เช่น KPI กลุ่ม 2 นักศึกษาใหม่ คุณภาพบัณฑิต การเงิน Compliance/ทุจริต Cyber Threat ภาพลักษณ์ บุคลากรไม่สอดคล้องยุทธศาสตร์ พัฒนา Risk Map เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ทุกความเสี่ยงมีแนวทางจัดการและเชื่อมโยงเป้าหมายชัดเจน โดยข้อเสนอแนะให้ลดกิจกรรมควบคุมที่มากเกินไป, เพิ่มความเสี่ยงด้าน AI และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ขยายกรอบความเสี่ยง 10 ประเด็น) ดำเนินการบริหารความเสี่ยงบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ (2566–2570) แผนแม่บท 100 ปี แผนพัฒนาความเป็นเลิศ และ SDGs โดยมีความเสี่ยงหลัก 10 ประเด็น (7 เดิม + 3 ใหม่) ได้แก่ เดิม: KPI กลุ่ม 2 การเงิน บุคลากร คุณภาพบัณฑิต Compliance/ทุจริต Cyber Threat ภาพลักษณ์ ใหม่: SDGs Ranking คุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา การใช้ AI อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (Google Drive Survey MJU:2025) เพิ่มการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส โดยข้อเสนอแนะให้กำกับติดตามใกล้ชิด, ปรับปรุง KRI ให้ตรงประเด็น, ผู้บริหารต้องสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

สรุปภาพรวมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565–2568 (ระยะเวลา 4 ปี) ดังนี้

ปี 2565: เริ่มต้นระบบ RM → ยังไม่ครอบคลุม

ปี 2566: ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ → เริ่มใช้ KPI เป็น KRI

ปี 2567: เชื่อมโยง Risk Map กับยุทธศาสตร์ → เพิ่มความเสี่ยงด้านบุคลากรและ AI

ปี 2568: ขยายกรอบความเสี่ยงเป็น 10 ประเด็น → ครอบคลุม SDGs งานวิจัย AI และการมีส่วนร่วมของ Stakeholders

ภาพรวมการจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (พ.ศ. 2565–2568) ไม่ใช่เพียงการตอบสนองต่อเหตุการณ์ แต่เป็นการบริหารเชิงรุกใช้ข้อมูลย้อนหลังและแนวโน้มอนาคตในการวิเคราะห์ เน้นความโปร่งใส ความยืดหยุ่น ความครอบคลุม เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท 100 ปี และ EdPEX โดยรวมแล้วการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สอดคล้องกับเกณฑ์ EdPEX ทุกหมวด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการควบคุมเชิงรับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน โดยมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องหมวด EdPEX กับ การบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 10

การวิเคราะห์ความสอดคล้องหมวด EdPEX กับการบริหารความเสี่ยง

หมวด EdPEX	ความสอดคล้องจากการบริหารความเสี่ยง
หมวด 1: การนำองค์กร	ตั้งคณะกรรมการหลายระดับ, สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทกำกับและให้ข้อเสนอแนะ
หมวด 2: กลยุทธ์	Risk Map เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์, แผนแม่บท 100 ปี, แผนพัฒนาความเป็นเลิศ, SDGs
หมวด 3: ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ใช้แบบสำรวจ MJU:2025 รวบรวมความคิดเห็นจากผู้บริหาร บุคลากร และบุคคลภายนอก (Stakeholders)
หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	ใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี, KPI เป็น KRI, พยากรณ์แนวโน้มความเสี่ยง
หมวด 5: บุคลากร	เพิ่มความเสี่ยงด้านสมรรถนะบุคลากร, พัฒนา Reskill/UpSkill
หมวด 6: กระบวนการ	ปรับปรุงมาตรการควบคุมให้เหมาะสม, ลดกิจกรรมที่ซ้ำซ้อน, เพิ่มประสิทธิภาพ
หมวด 7: ผลลัพธ์	ความเสี่ยงถูกนำไปเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น การจัดอันดับ, SDGs, คุณภาพงานวิจัย

ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงไม่ได้เป็นแค่เพียงการตอบสนองต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงผ่านการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเครื่องมือในการจัดการบนพื้นฐานของการมองไปข้างหน้า การคาดการณ์แนวโน้ม เหตุการณ์ในอดีตที่เคยเกิดขึ้น ความโปร่งใส ความยืดหยุ่น และความครอบคลุม ซึ่งสามารถสรุปภาพรวมจำนวนประเด็นความเสี่ยง ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 ดังนี้

ตารางที่ 11

สรุปภาพรวมจำนวนประเด็นความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565- 2568

ประเภทความเสี่ยง	จำนวนประเด็นความเสี่ยง ในแต่ละปีงบประมาณ			
	2565	2566	2567	2568
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1	1	1	2
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	1	1	1	1
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	1	2	3	4
4. ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย (Compliance Risk)	1	1	1	1
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)	1	1	1	1
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)	1	1	1	1
รวมประเด็นความเสี่ยง ทั้งสิ้น	6	7	8	10

สรุปภาพรวมจำนวนประเด็นความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565- 2568 ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) เพิ่มจาก 1 เป็น 2 ประเด็นในปี 2568 สะท้อนการขยายกรอบเชิงกลยุทธ์และการบูรณาการกับ SDGs และแผนแม่บท 100 ปี

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คงที่ ที่ 1 ประเด็นตลอดระยะเวลา 4 ปี แสดงถึงการควบคุมที่ต่อเนื่อง

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เพิ่มต่อเนื่องจาก 1 → 2 → 3 → 4 ประเด็น สะท้อนความซับซ้อนของการดำเนินงานและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

4. Compliance, Technology, Reputation Risks คงที่ อยู่ที่ 1 ประเด็นตลอดทุกปี แต่ยังเป็นความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังอย่างเข้มงวดโดยเฉพาะด้านชื่อเสียง (Zero Appetite)

ข้อสรุปเชิงกลยุทธ์

1. จำนวนความเสี่ยงรวมเพิ่มจาก 6 → 7 → 8 → 10 ประเด็น แสดงถึงการขยายกรอบการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมมากขึ้น
2. แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของ Operational และ Strategic Risks สะท้อนความจำเป็นในการจัดการเชิงรุกและการปรับโครงสร้างบุคลากร/ระบบดิจิทัลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. การคงที่ของ Financial, Compliance, Technology, Reputation Risks บ่งชี้ว่ามีมาตรการควบคุมที่ต่อเนื่อง แต่ยังคงเสริม KRI เชิงเตือนภัยล่วงหน้า เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์

ตารางที่ 12

สรุปภาพรวมจำนวนตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565- 2568

ประเภทความเสี่ยง	จำนวนตัวชี้วัด (KRI)			
	ในแต่ละปีงบประมาณ			
	2565	2566	2567	2568
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	2	1	5	10
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	1	1	2	3
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	2	4	8	8
4. ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย (Compliance Risk)	1	1	4	3
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)	1	1	2	2
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)	1	1	1	2
รวมตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยงทั้งสิ้น	8	9	22	28

สรุปภาพรวมจำนวนตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี) โดยการเพิ่มขึ้นของตัวบ่งชี้ความเสี่ยง KRI โดยรวม (8 → 9 → 22 → 28 ตัวชี้วัด) แสดงถึงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่ละเอียดและครอบคลุมมากขึ้น จากเดิมเน้นเชิงปริมาณขยายไปสู่เชิงคุณภาพและเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) เพิ่มขึ้นชัดเจนที่สุด (จาก 2 → 10) สะท้อนการบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ 100 ปี และ SDGs แนวโน้มอนาคต จะยังคงเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและความยั่งยืน
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (1 → 3) สะท้อนการให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงิน
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เพิ่มขึ้นมากในปี 2567 (8 ตัวชี้วัด) และคงที่ในปี 2568 แนวโน้มอนาคต: จะยังคงเป็นกลุ่มที่มีจำนวน KRI สูง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับบุคลากร หลักสูตร และการใช้เทคโนโลยี
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เพิ่มขึ้นในปี 2567 แต่ลดลงในปี 2568 แสดงถึงการปรับปรุงระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวโน้มอนาคต: จะคงอยู่ในระดับ 3-4 ตัวชี้วัด เน้นการตรวจสอบและธรรมาภิบาล
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Risk) เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (1 → 2) สะท้อนการเฝ้าระวังภัยไซเบอร์และการปรับตัวต่อ AI แนวโน้มอนาคต: จะเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) เพิ่มขึ้นในปี 2568 (1 → 2) เน้นการจัดการภาพลักษณ์และการสื่อสารเชิงรุก แนวโน้มอนาคต: จะยังคงเป็นความเสี่ยง Zero Appetite ที่ต้องเฝ้าระวังเข้มงวด

ข้อสรุปเชิงกลยุทธ์:

1. การเพิ่มจำนวน KRI สะท้อนถึงการพัฒนาระบบระบบหรือกระบวนการที่ใช้เพื่อแจ้งเตือนเกี่ยวกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Early Warning) ที่ครอบคลุมมากขึ้น
2. แนวโน้มอนาคตความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) และ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) จะยังคงเป็นกลุ่มที่มีจำนวน KRI สูงสุด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินงานจริง
3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Risk) และความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของ AI และการสื่อสารสาธารณะ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) จะถูกควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่ยังคงต้องมีการติดตามอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 13

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)					
S1 การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570					
รางวัลด้านผู้ประกอบการ (640 รางวัล)	(ค่าเป้าหมายรวม) 640 รางวัล	(ค่าเป้าหมาย 24 รางวัล)	(ค่าเป้าหมาย 20 รางวัล)	(ค่าเป้าหมาย 25 รางวัล)	(ค่าเป้าหมาย 30 รางวัล)
		18 รางวัล	24 รางวัล	7 รางวัล	71 รางวัล
งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้าง ผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ (240 ล้านบาท)	(ค่าเป้าหมายรวม) 240 ล้านบาท	-	-	(ค่าเป้าหมาย 20 ล้านบาท)	(ค่าเป้าหมาย 30 ล้านบาท)
				4.19 ล้านบาท	9.67 ล้านบาท
บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาและนักศึกษาที่แลกเปลี่ยน ความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม (ปีละ 240 คน)	(ค่าเป้าหมายรวม) ปีละ 240 คน	(ค่าเป้าหมาย 80 คน)	ยกเลิก	(ค่าเป้าหมาย 100 คน)	ยกเลิก
		288 คน		394 คน	

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ (ระดับ 5)	(ค่าเป้าหมายรวม) ระดับ 5	-	-	(ค่าเป้าหมาย ระดับ 5) ระดับ 5	ยกเลิก
งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม (400 ล้านบาท)	(ค่าเป้าหมายรวม) 400 ล้านบาท	-	-	(ค่าเป้าหมาย 35 ล้านบาท) 21.19 ล้านบาท	(ค่าเป้าหมาย 35 ล้านบาท) 13.24 ล้านบาท
S2 การบรรลุเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน (SDGs Impact Ranking) ภายในปี 2570					
SDG 3 Good Health and Well-Being (สุขภาพและความปลอดภัย) ร้อยละ 80	ร้อยละ 65	-	-	-	70.2
SDG 4 Quality Education (การศึกษาที่เท่าเทียม) ร้อยละ 80	ร้อยละ 65	-	-	-	70.2
SDG 6 Clean Water and Sanitation (การจัดการน้ำและสุขาภิบาล) ร้อยละ 80	ร้อยละ 65	-	-	-	70.2
SDG 7 Affordable and Clean Energy (พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้) ร้อยละ 80	ร้อยละ 65	-	-	-	70.2

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
SDG 12 Responsible consumption and Production (แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน) ร้อยละ 80	ร้อยละ 65	-	-	-	70.2
SDG 14 Life Below Water (การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทาง ทะเล) ร้อยละ 80	ร้อยละ 65	-	-	-	70.2
SDG 17 Partnerships for the goals (หุ้นส่วนความ ร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน) ร้อยละ 80	ร้อยละ 65	-	-	-	70.2
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)					
F1 ความมั่นคงทางการเงิน					
กำไรขาดทุนสุทธิ (งบประมาณ+รายได้) ร้อยละ 20	ร้อยละ 7.5	ร้อยละ 17.05	ยกเลิก	ร้อยละ 58.25	ร้อยละ 16.96
ร้อยละของเงินรายได้ต่อจำนวนเงินงบประมาณ ทั้งหมด (ร้อยละ 30)	ร้อยละ 30	-	ร้อยละ 31.9	ยกเลิก	ยกเลิก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ (ร้อยละ 15)	ร้อยละ 15	-	-	ร้อยละ 30.29	ยกเลิก
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)					
01 บุคลากรขาดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์					
แผนพัฒนาบุคลากรครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายทุกด้านของ มหาวิทยาลัย (ภายใน 1 ปี)	ภายใน 2 ปี	-	ไม่แล้วเสร็จ	แล้วเสร็จประกาศใช้	ยกเลิก
สมรรถนะบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่การเป็นมหาวิทยาลัย กลุ่ม 2 (ภายใน 1 ปี)	ภายใน 2 ปี	-	-	แล้วเสร็จประกาศใช้	ยกเลิก
ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีผลการประเมิน สมรรถนะตามความคาดหวัง (ร้อยละ 70)	ร้อยละ 50	-	-	-	95.51

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
O2 การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และการเป็นผู้ประกอบการ					
บัณฑิตที่ทำงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (ร้อยละ 80)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71	ร้อยละ 78.85	ร้อยละ 77.03	ร้อยละ 78.31
ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต (คะแนน 4.50)	คะแนน 4.25	คะแนน 4.29	คะแนน 4.28	คะแนน 4.38	คะแนน 4.00
รายได้เริ่มต้นเฉลี่ยต่อเดือนของบัณฑิตระดับ ปริญญาตรี (18,000 บาท)	15,000 บาท	-	15,966.27 บาท	20,717.45 บาท	ยกเลิก
O3 การไม่สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาประยุกต์ใช้งานได้อย่างเหมาะสม					
นักศึกษารู้จักเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ร้อยละ 100	ร้อยละ 80	-	-	-	ร้อยละ 92.50
นักศึกษามีการใช้งานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ร้อยละ 100	ร้อยละ 80	-	-	-	ร้อยละ 77.20
บุคลากรรู้จักเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ร้อยละ 100	ร้อยละ 80	-	-	-	ร้อยละ 100

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
บุคลากรมีการใช้งานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ร้อยละ 100	ร้อยละ 80	-	-	-	ร้อยละ 70.50
O4 คุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา (ระดับคุณภาพฐานข้อมูล ICT)					
จำนวนงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ระดับคุณภาพ ฐานข้อมูล TCI และ Scopus (ร้อยละ 70) ของ จำนวนนักศึกษาจบตามหลักสูตรที่ต้องตีพิมพ์เผยแพร่	ร้อยละ 50	-	-	-	ร้อยละ 77.78
ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย (Compliance Risk)					
C1 การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือด้านคุณธรรมและความโปร่งใส					
จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของ ราชการ (0 กรณี/ปี)	0 กรณี	0 กรณี	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
จำนวนครั้งที่เกิดการทุจริตของบุคลากรในทุกกรณี (นับจากคดีที่มีการตัดสินสิ้นสุด) (0 กรณี/ปี)	0 กรณี	-	1 กรณี	ยกเลิก	ยกเลิก
จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (ไม่เกิน 0 เรื่อง/ปี)	3 เรื่อง	-	-	10 เรื่อง	7 เรื่อง

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากกอง ตรวจสอบภายใน (ไม่เกิน 1 เรื่อง/ปี)	1 เรื่อง	-	-	0 ส่วนงาน	ยกเลิก
จำนวนกรณี (Case) เข้าสู่การสอบสวนหาข้อเท็จจริง จำนวน 0 เรื่อง	10 เรื่อง	19 เรื่อง	14 เรื่อง	11 เรื่อง	7 เรื่อง
จำนวนกรณี (Case) เข้าสู่กระบวนการสอบสวนการ กระทำผิดทางวินัย (จำนวน 0 เรื่อง)	จำนวน 5 เรื่อง	3 เรื่อง	4 เรื่อง	14 เรื่อง	1 เรื่อง (348,960)
วงเงินไม่เกิน 100,000 บาท : กรณี (Case)	1,000,000 บาท				
คะแนนตัวชี้วัดของการประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) (ร้อยละ 85)	ร้อยละ 80	87.21 ระดับ A	87.57 ระดับ A	85.99 ระดับ A	89.17 ระดับ A (ผ่าน)

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)					
D1 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ Cyber Threat					
จำนวนครั้งที่เกิดภัยคุกคามทางคอมพิวเตอร์ของ มหาวิทยาลัย (ไม่เกิน 1 ครั้ง ในรอบรอบ 2-3 ปี)	1 ครั้ง	0 ครั้ง	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
จำนวนครั้งที่มีการโจรกรรมข้อมูลจากระบบ สารสนเทศของมหาวิทยาลัย (0 ครั้ง/ปี)	0 ครั้ง	-	0	ยกเลิก	ยกเลิก
ได้รับการแจ้งเตือนเหตุการณ์ละเมิดความมั่นคง ปลอดภัยจากองค์กรภายนอก (0 ครั้ง)	5 ครั้ง	-	-	1	ยกเลิก
ระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี (0 ครั้ง)	0 ครั้ง	0	0	ยกเลิก	ยกเลิก
จำนวนครั้งการกู้คืนข้อมูลระบบฐานข้อมูล และ/หรือ ระบบเครือข่าย จำนวน 0 ครั้ง/ปี	จำนวน 3 ครั้ง/ปี	-	-	-	3 ครั้ง

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ ตัวชี้วัด (KRI)/ Risk Appetite	ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KRI) การบริหารความเสี่ยง			
		2565	2566	2567	2568
ข้อมูลเกิดการรั่วไหล และสามารถในการกู้คืนข้อมูล ระบบฐานข้อมูล และ/หรือระบบเครือข่าย (ภายใน 2 ชั่วโมง)	ภายใน 4 ชั่วโมง	-	-	-	ไม่สามารถกู้คืนได้
ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)					
R1 การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย					
จำนวนการถูกฟ้อง/ร้องเรียนที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย (0 ครั้ง/ปี)	0 ครั้ง	1 ครั้ง	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
จำนวนการเกิดข่าวเชิงลบต่อมหาวิทยาลัย (0 ครั้ง/ปี)	ไม่เกิน 3 ครั้ง/ปี	-	0	ยกเลิก	0 ครั้ง
ความสำเร็จในการทำความเข้าใจ หรือชี้แจงข่าวเชิงลบ ได้อย่างทันเวลา (ภายใน 8 ชม)	24 ชม	-	-	ภายใน 8 ชม	<24 ชม

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) การบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี) สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

S1 การบรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2

- 1) รางวัลผู้ประกอบการ มีความผันผวนสูง (18 → 24 → 7 → 71 รางวัล)
- 2) งบประมาณสนับสนุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมาย (4.19 → 9.67 ล้านบาท เทียบกับเป้า 20-30 ล้านบาท)
- 3) บุคลากร/นักศึกษาแลกเปลี่ยน สูงกว่าเป้า (288 → 394 คน) แต่บางปี “ยกเลิก” เนื่องจากบรรลุเป้าหมาย

S2 SDGs Impact Ranking

- 1) ตัวชี้วัด SDG หลายด้าน (สุขภาพ การศึกษา น้ำ พลังงาน การผลิต มหาสมุทร หุ้นส่วน) มีผลการดำเนินงาน ~70.2% ต่ำกว่าเป้า 80% แต่มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น

แนวโน้มในอนาคต Strategic Risk:

- 1) ความสำเร็จด้านรางวัลและงบประมาณยังไม่เสถียร ต้องพัฒนา KRI เชิงคาดการณ์และระบบติดตาม SDGs ให้ต่อเนื่อง
- 2) แนวโน้ม SDGs ดีขึ้น แต่ยังต่ำกว่าเป้า ต้องเร่งบูรณาการกับโครงการเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- 1) กำไรสุทธิ มีความผันผวน (7.5% → 17.05% → 58.25% → 16.96%)
- 2) รายได้ต่อสัดส่วนงบประมาณ เคยสูงกว่าเป้า (31.9%) แต่บางปี “ยกเลิก” เนื่องจากมีการปรับปรุง KRI
- 3) รายได้จากสินค้า/บริการ สูงกว่าเป้าในปี 2567 (30.29%) แต่ไม่ต่อเนื่อง

แนวโน้มในอนาคต Financial Risk:

- 1) รายได้และกำไรมีความผันผวนสูง ต้องสร้างฐานรายได้ใหม่จากงานวิจัยและบริการวิชาการ
- 2) แนวโน้มอนาคตหากไม่ปรับโครงสร้างการเงิน อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงระยะยาว

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

O1 บุคลากร: แผนพัฒนาสมรรถนะล่าช้า แต่ผลการประเมินสมรรถนะปี 2568 สูงถึง 95.51%

O2 บัณฑิต: อัตราการมีงานทำใกล้เป้า (71-78%) แต่ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตลดลง (4.38 → 4.00 คะแนน)

O3 AI: การรู้จักและใช้งาน AI ของนักศึกษา/บุคลากรเพิ่มขึ้น (77-100%) แต่ยังไม่ถึงเป้า 100%

O4 งานวิจัยบัณฑิตศึกษา: คุณภาพงานวิจัยเพิ่มขึ้น (77.78% เทียบกับเป้า 70%)

แนวโน้มในอนาคต Operational Risk:

1) บุคลากรและบัณฑิตมีพัฒนาการ แต่ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตลดลง ต้องปรับหลักสูตรและทักษะให้ตรงตลาดแรงงาน

2) การใช้ AI มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ต้องเร่ง Reskill/UpSkill บุคลากรและนักศึกษา

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับ (Compliance Risk)

1) การร้องเรียนทุจริต: มีกรณีเพิ่มขึ้น (3 → 10 → 7 เรื่อง)

2) การตรวจสอบภายใน: พบการไม่ปฏิบัติตามบางปี

3) คะแนน ITA: ดีขึ้นต่อเนื่อง (87.21 → 89.17 ระดับ A)

แนวโน้มในอนาคต Compliance Risk:

1) การร้องเรียนทุจริตยังพบต่อเนื่อง ต้องเสริมมาตรการธรรมาภิบาลและระบบตรวจสอบภายใน

2) คะแนน ITA ดีขึ้น แนวโน้มบวก แต่ต้องรักษามาตรฐาน

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)

1) ภัยคุกคามไซเบอร์: ลดลง (1 → 0 ครั้ง) แต่ยังพบการแจ้งเตือนจากภายนอก

2) การกู้คืนข้อมูลมีปัญหา (บางปีใช้เวลาเกินเป้า, ปี 2568 “ไม่สามารถกู้คืนได้”)

แนวโน้มในอนาคต Technology Risk:

1) ภัยคุกคามลดลง แต่การกู้คืนข้อมูลยังมีปัญหา ต้องลงทุนระบบการป้องกันและรักษาความปลอดภัย (Cyber Security) เนื่องจากการดูแลระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์เป็นสิ่งสำคัญเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการละเมิดความเป็นส่วนตัว และเพิ่มวิธีการกู้คืน การเข้าถึง

และฟังก์ชันการทำงานของโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที (IT) หลังจากเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Disaster Recovery)

6. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

- 1) การฟ้องร้อง/ข่าวเชิงลบ: มีบ้างในปี 2566 แต่ปี 2568 ลดลงเป็น 0
- 2) การชี้แจงข่าวลบ: ปรับปรุงได้ทันเวลา (<24 ชม.)

แนวโน้มในอนาคต Reputation Risk:

1) ข่าวลบลดลงและการชี้แจงเร็วขึ้น → แนวโน้มดี แต่ยังคงมีระบบการสื่อสารในช่วงวิกฤติ (Crisis Communication) ที่เข้มแข็ง

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์

1. พัฒนาตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เชิงเตือนภัยล่วงหน้า เพื่อสะท้อนความเสี่ยงต้นน้ำ ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์
2. สร้างฐานรายได้ใหม่จากงานวิจัยเชิงพาณิชย์และบริการวิชาการ
3. การพัฒนาทักษะ (Reskill/UpSkill) บุคลากรและนักศึกษา โดยเฉพาะด้าน AI และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)
4. เสริมมาตรการธรรมาภิบาล และระบบตรวจสอบภายในเพื่อลดความเสี่ยงทุจริต
5. ลงทุนระบบการป้องกันและรักษาความปลอดภัย (Cyber Security) และการกู้คืนข้อมูล (Data Recovery) เพื่อป้องกันภัยคุกคามและลดผลกระทบ
6. สร้างระบบการสื่อสารในช่วงวิกฤติ (Crisis Communication) เพื่อรักษาภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565–2568 พบว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เพื่อทำหน้าที่เตือนภัยและเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. รางวัลด้านผู้ประกอบการ
2. งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่
3. กำไรขาดทุนสุทธิ
4. บัณฑิตที่ได้อุปการะหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
5. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต
6. จำนวนกรณีเข้าสู่การสอบสวนหาข้อเท็จจริง

7. จำนวนกรณีเข้าสู่กระบวนการสอบสวนการกระทำผิดทางวินัย
8. คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)

โดยมีการจัดระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ ดังนี้

ระดับต่ำ (โซนสีเขียว) หมายถึงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว กิจกรรมที่ดำเนินการเพียงพอในการควบคุมความเสี่ยง มีจำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) รางวัลด้านผู้ประกอบการ 2) กำไรขาดทุนสุทธิ 3) บัณฑิตที่ได้ออกงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี 4) ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และ 5) คะแนน ITA

ระดับปานกลาง (โซนสีเหลือง) หมายถึงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ระดับหนึ่ง แต่ยังคงดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง มีจำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนกรณีเข้าสู่การสอบสวนหาข้อเท็จจริง และ 2) จำนวนกรณีเข้าสู่กระบวนการสอบสวนการกระทำผิดทางวินัย

ระดับสูง-สูงมาก (โซนสีแดง) หมายถึงยังไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไป และอาจต้องจัดทำแผนระยะยาวมากกว่า 1 ปี หรือปรับปรุงแผนให้เหมาะสม มีจำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่

อีกทั้ง มหาวิทยาลัยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1. กรณีความเสี่ยงระดับต่ำ-ปานกลาง ใช้วิธีการกำกับ ติดตาม และเฝ้าระวังโดยผู้เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
2. กรณีความเสี่ยงระดับสูง-สูงมาก นำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป อาจต้องปรับปรุงหรือทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมมากขึ้น

ตารางที่ 14

สรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จภาพรวมของแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	2565 (เป้า/ผล)	2566 (เป้า/ผล)	2567 (เป้า/ผล)	25658 (เป้า/ผล)	แนวโน้ม
1. ดำเนินมาตรการ/ กิจกรรมควบคุมตาม แผนอย่างน้อย (ร้อยละ)	70 87.50	70 88.89	80 94.12	80 92.60	ผลเกินเป้าตลอดทุกปี แสดงถึงความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพของ มาตรการควบคุม
2. สามารถลดความเสี่ยง ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่น้อยกว่า (ร้อยละ)	70 100	70 85.71	80 87.50	80 90	ปี 2565 ทำได้เต็ม 100% แต่ปีต่อ ๆ มาลดลง เล็กน้อย แม้ยังเกินเป้า

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จภาพรวมของแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี) วิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ความสำเร็จเชิงปริมาณ:

1) ทั้งสองตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI เกินเป้าหมายทุกปี สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมและการติดตามที่มีประสิทธิภาพ

2) การดำเนินมาตรการควบคุมตามแผนมีความเสถียรและต่อเนื่อง (87-94%)

2. ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่:

1) แม้สามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย แต่ระดับผลสำเร็จลดลงจาก 100% (ปี 2565) → 85-90% (ปี 2566-2568) แสดงว่ามี ปัจจัยภายนอกและเชิงคุณภาพที่ยังควบคุมไม่ได้ เช่น ความผันผวนเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน เทคโนโลยีใหม่

3. แนวโน้มในอนาคต:

1) ระบบควบคุมมีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง แต่การลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ ต้องเสริมตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI) เชิงเตือนภัยล่วงหน้า เพื่อป้องกันการตกหล่น

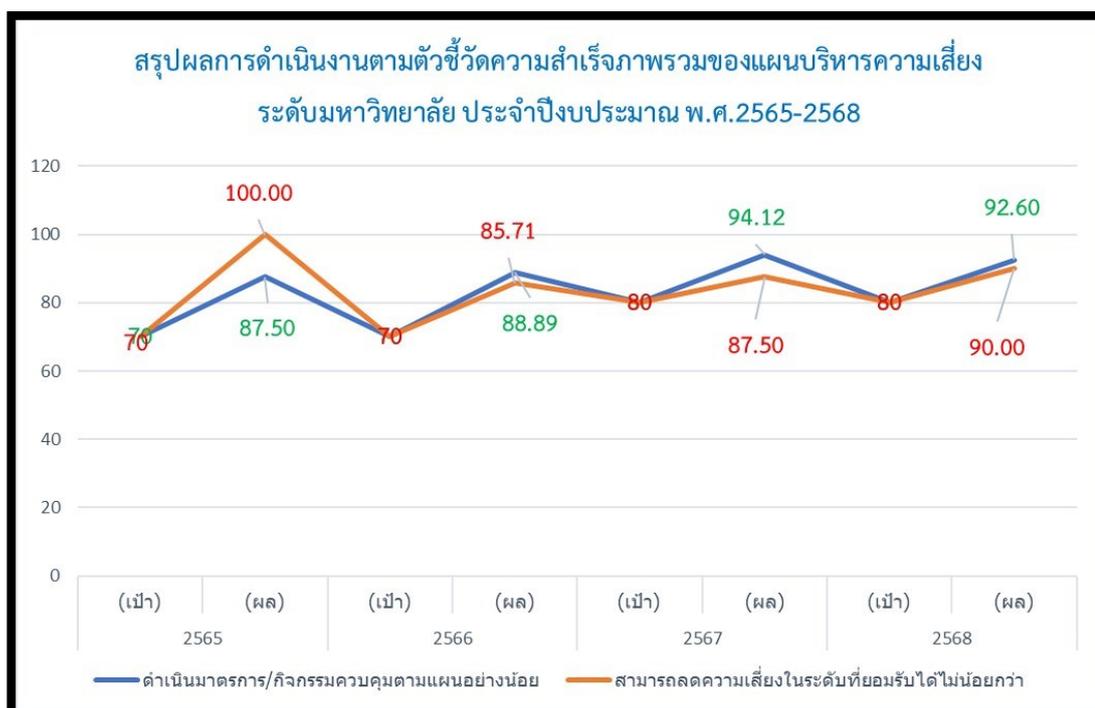
2) การบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณไม่เพียงพอ ต้องยกระดับคุณภาพผลลัพธ์ เช่น งานวิจัยเชิงพาณิชย์ คุณลักษณะบัณฑิต ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย

ข้อสรุปเชิงกลยุทธ์

1. จุดแข็ง: ระบบควบคุมตามแผนมีประสิทธิภาพสูงและต่อเนื่อง → ช่วยให้มหาวิทยาลัยรักษาความเสี่ยงในระดับที่จัดการได้
2. จุดที่ควรพัฒนา: การลดความเสี่ยงเชิงคุณภาพยังไม่เต็มที่ → ต้องเสริม KRI เชิงคาดการณ์ ปรับโครงสร้างบุคลากร และลงทุนด้านเทคโนโลยี
3. แนวโน้มอนาคต: หากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนา ระบบแจ้งเตือน (Early Warning) และมาตรการเชิงรุก จะทำให้ผลการลดความเสี่ยงกลับไปใกล้เคียงระดับ 100% และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ภาพที่ 8

แสดงผลการบริหารความเสี่ยงตามตัวชี้วัด (KPI) ภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี)



อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง รวมถึงนโยบาย คู่มือ และแนวทางการดำเนินงานที่

มหาวิทยาลัยกำหนดเอง โดยภาพรวม มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2565–2568 ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (แผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 13 พ.ศ. 2565–2569 และ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566–2570) และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งการนำความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ และไม่สามารถลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้มาทบทวนและปรับปรุง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ใหม่ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนการพัฒนากิจกรรมควบคุมให้เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้เสริมสร้าง การบริหารความเสี่ยงให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดย

- 1) การเชื่อมโยงกับมาตรฐานสากล (COSO ERM) เพื่อแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้ยึด เฉพาะมาตรฐานภายในประเทศ แต่ยังสอดคล้องกับแนวทางสากล
- 2) การบูรณาการกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา (EdPEX/QA) เพื่อให้เห็นว่าการบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการจัดอันดับมหาวิทยาลัย
- 3) การใช้เครื่องมือเชิงวิเคราะห์และเชิงคาดการณ์ (Predictive KRI) เพื่อเพิ่มจุดแข็งด้าน การเตือนภัยล่วงหน้า ไม่ใช่เพียงการควบคุมเชิงรับ
- 4) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งคณะกรรมการหลายระดับ บุคลากร นักศึกษา และ ภาควิชาหรือสาย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยงร่วมกัน
- 5) การสื่อสารและรายงานผล โดยมีการรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ

ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า ลดความสูญเปล่าและ ป้องกันความเสี่ยงจากข้อผิดพลาด ความเสียหาย การใช้ทรัพย์สินไม่ถูกต้อง หรือการทุจริต อีกทั้งยัง มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้แก่ มหาวิทยาลัยในระยะยาว

บทที่ 5

สรุปผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิเคราะห์

สรุปผลการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2568 (ระยะเวลา 4 ปี) ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2568 มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้างฐานระบบ การขยายกรอบ ไปจนถึงการจัดการเชิงรุก โดยใช้กรอบ COSO ERM เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ความสำเร็จในระยะยาวจะขึ้นอยู่กับ การปรับปรุง KRI ให้แม่นยำและเชิงรุก, การใช้เทคโนโลยีการติดตามและการประมวลผลแบบทันที (Real-time Monitoring), และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยง

2. การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานและแนวทางภาครัฐ ได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 โดยกรมบัญชีกลาง สอดคล้องกับนโยบาย คู่มือ และแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดเอง

3. มหาวิทยาลัยนำ COSO ERM มาใช้แบบบูรณาการ ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน 1) Governance & Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร) 2) Strategy & Objective-Setting (กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์) 3) Performance (การปฏิบัติและการจัดการความเสี่ยง) 4) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) และ 5) Information & Communication (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน) มีการติดตามผลรอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการหลายระดับ

4. การบริหารความเสี่ยงถูกเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยแผนบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2565-2568 สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2569) และฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2566-2570) เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Strategic Objectives) และใช้ KPI/KRI เป็นเครื่องมือวัดผลสำเร็จ

5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้นำ COSO ERM แบบบูรณาการมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุม 8 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 7) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
- 8) การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

6. พัฒนาการการบริหารความเสี่ยงตามปีงบประมาณ เริ่มต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นปีเริ่มต้นวางฐานระบบ มีความเสี่ยงหลัก 6 ประเด็น แต่ยังไม่ครอบคลุมเชิงคุณภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ขยายกรอบ เพิ่มความเสี่ยงใหม่ เช่น จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่ถึงเป้า และงานวิจัยไม่ตอบโจทย์ประเทศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เน้นการจัดการเชิงรุก ปรับปรุง KPI/KRI แต่ยังพบปัญหาการใช้ KPI ซ้ำเป็น KRI และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ขยายกรอบเป็น 10 ประเด็น ครอบคลุมด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน บุคลากร เทคโนโลยี และความยั่งยืน เชื่อมโยงกับ SDGs และ IWA

7. การใช้ KPI/KRI: ตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI ใช้วัดผลสำเร็จ ส่วนตัวชี้วัดความเสี่ยง KRI ใช้สะท้อนความเสี่ยง แต่หลายตัวซ้ำกับ KPI ทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่เตือนภัย (Early Warning) ได้จริง จำเป็นต้องแยกบทบาท KPI และ KRI ให้ชัดเจน และพัฒนา KRI เชิงคาดการณ์

8. พบว่าองค์กรยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM โดยการตีความคำว่า “ความเสี่ยง” ยังไม่เป็นภาพเดียวกันทั้งองค์กร เช่น มองว่าเป็น “สิ่งที่ยังไม่เกิด” หรือ “ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว”

9. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยจัดลำดับความสำคัญตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ และปรับปรุง KRI ในปี 2568 ให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาพในระดับนานาชาติ (IWA) และเป้าหมายยุทธศาสตร์ SO4: สุขภาวะที่ยั่งยืน รัชโลก ไร้โรค (Sustainable Well-being)

10. การใช้ KPI และ KRI ทำให้การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และภารกิจหลักอย่างชัดเจน โดย KRI ทำหน้าที่เป็นสัญญาณเตือนภัยเชิงรุก มีการติดตามผลเป็นรอบ (6/9/12 เดือน) ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

11. ปัญหาที่พบ หลาย KRI แสดงผลเป็น NA หมายถึงไม่สามารถวัดผลได้จริง สะท้อนว่า KRI ที่กำหนดไม่เหมาะสม เพราะไม่สามารถทำหน้าที่เป็น Warning Sign ได้ทันเวลา

12. ข้อเสนอแนะ ควรปรับปรุง KRI ให้มีความท้าทาย วัดผลได้จริง และทันเวลา โดยแยกบทบาท KPI (วัดผลสำเร็จ) และ KRI (เตือนภัยความเสี่ยง) อย่างชัดเจน เพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยงมีความแม่นยำ เชิงรุก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

13. ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่อง ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับการทำงานจริง โดยระบบควบคุมมีความเพียงพอ สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การใช้กลไกมุ่งเน้นความเสี่ยง (Focus on Action) ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถติดตาม วิเคราะห์ และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

14. การบริหารความเสี่ยงแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ความสำเร็จในระยะยาวจะขึ้นอยู่กับ การปรับปรุง KRI ให้แม่นยำและเชิงรุก การใช้เทคโนโลยีกำกับติดตาม (Real-time Monitoring) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้าใจการบริหารความเสี่ยงในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าและความยั่งยืน

15. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต้องเร่งพัฒนาการจัดการความเสี่ยงใหม่ ๆ เช่น AI, Digital Transformation และความมั่นคงทางการเงิน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงต้องทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจตรงกันว่า การบริหารความเสี่ยงคือการสร้างคุณค่า ไม่ใช่เพียงการควบคุม

16. การพัฒนา KRI เชิงรุก: เช่น อัตราการสมัครเรียนที่ลดลง แนวโน้มการลาออกของบุคลากร ความถี่ของการโจมตีไซเบอร์ เพื่อใช้เป็นระบบแจ้งเตือน (Early Warning System)

17. การเชื่อมโยงกับ SDGs และ IWA ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่เพียงตอบโจทย์มหาวิทยาลัย แต่ยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับโลก

18. การเชื่อมโยงกับ EdPEx อย่างเป็นทางการ โดยการบริหารความเสี่ยงสนับสนุน 7 หมวด ได้แก่

Leadership: การกำกับดูแลและการตัดสินใจเชิงข้อมูล

Strategy: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการกับความเสี่ยง

Customers: การตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Measurement, Analysis, and Knowledge Management: การใช้ KPI/KRI และข้อมูลย้อนหลังเพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม

Workforce: การพัฒนา Reskill/UpSkill บุคลากร

Operations: การปรับปรุงกระบวนการ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพ

Results: การติดตามผลเชิงประสิทธิภาพและความยั่งยืน (รวม SDGs และ

IWA)

อภิปรายผล

จากการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2565–2568 พบว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐาน COSO ERM (2017) ควบคู่กับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง จึงสามารถเชื่อมั่นได้ว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้แต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่กำกับ ติดตามและให้ข้อเสนอแนะด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 อีกทั้ง ยังมีคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งระบบ โดยคณะกรรมการทั้งสองชุดมีการทำงานเชื่อมโยงกันผ่านที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานผลเชิงนโยบายอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและทันต่อสถานการณ์

ในระดับการปฏิบัติ มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทำหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจหลัก รวมถึงการกำหนดมาตรการควบคุมเพื่อหลีกเลี่ยง ลด กระจาย หรือยอมรับความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ก่อนรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัยตามลำดับ โดยผลการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น อรวรรณ ลีลาเกียรติวิมิช (2560) ที่ชี้ว่าการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก พอรุ่ง แสงนวล (2563) ที่เน้นบทบาทผู้บริหารองค์กรซึ่งต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการควบคุมความเสี่ยง และนุกูล แดงภูมิ (2564) ที่กล่าวว่าความสำเร็จของระบบบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและความร่วมมือจากบุคลากรทุกส่วนงาน

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (พ.ศ. 2565–2568) ได้ถูกออกแบบให้บูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 13 อย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบ COSO ERM เป็นแนวทางหลัก มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ โดยใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เป็นตัววัดผลสำเร็จ และตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI) เป็นตัวสะท้อนความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย โดยมหาวิทยาลัยได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์

(Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) และ 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) ทั้งนี้ การจัดประเภทสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้งด้านคุณภาพการศึกษา การเงิน การบริหารจัดการ และภาพลักษณ์องค์กร อีกทั้งยังมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยจัดประชุมทบทวนรอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการหลายระดับ ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เพียงการควบคุม แต่เป็น เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความเสี่ยงแต่ละประเด็นถูกเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านรายได้ รายจ่าย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มรายได้ลดรายจ่าย ความเสี่ยงด้านหลักสูตรไม่ตอบสนองตลาดแรงงาน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนพันธกิจหลัก (MOC) ความเสี่ยงด้านการทุจริต เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance) และ ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามไซเบอร์ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงไม่ใช่เป็นเพียงการควบคุมความเสี่ยงเชิงรับแต่ถูกพัฒนาให้เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ในทุกระดับ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายจนถึงการติดตามผล โดยใช้ KPI และ KRI เป็นเครื่องมือหลัก ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถ สร้างคุณค่า (Value Creation) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก สร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยได้ประกาศใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในปีการศึกษา 2568 เพื่อใช้เป็นกรอบพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความเป็นเลิศและยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จตามเกณฑ์ EdPEX คือการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การบูรณาการกรอบบริหารความเสี่ยงในแต่ละมหาวิทยาลัยย่อมแตกต่างกันไปตามบริบทและศักยภาพขององค์กร ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกัน และนำไปปฏิบัติจริงตามแนวทางเดียวกัน

สรุป การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565–2568 ครอบคลุมทั้งกรอบ COSO ERM และ EdPEX โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการสร้างฐานระบบ การขยายกรอบ ไปจนถึงการจัดการเชิงรุก แม้ยังมีข้อจำกัดในการใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) แต่หากมหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงให้เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เชิงรุกและตัวบ่งชี้เชิงพยากรณ์ (Predictive Indicators) พร้อมทั้งใช้เทคโนโลยีตรวจสอบและ

ประเมินผลแบบเรียลไทม์ (Real-time Monitoring) และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยง จะทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย สร้างคุณค่า และแข่งขันได้ในระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนางานบริหารความเสี่ยง

1. การยกระดับการบริหารจัดการด้วย EdPEX มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ประกาศใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในปีการศึกษา 2568 ซึ่งถือเป็นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกรอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเชื่อมโยง KPI และ KRI กับยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส และยกระดับมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศและผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

2. การปรับใช้ COSO ERM ตามบริบทองค์กร การบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามขนาด โครงสร้าง และศักยภาพในการรองรับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงนำกรอบ COSO ERM มาบูรณาการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง โดยควรมีการศึกษาและทำความเข้าใจหลักการอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งพัฒนา ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่กระบวนการที่สิ้นสุดลงภายในปีเดียว แต่ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรับมือกับความท้าทายและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการป้องกันปัจจัยหรือสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่

4. การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงในระยะยาว ผู้บริหารควรสนับสนุนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Information System) เพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย ใช้ประกอบการตัดสินใจและการวิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยง ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรับกลยุทธ์และการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

5. การบูรณาการความเสี่ยงเป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงควรถูกยกระดับให้เป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยปรับวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรทุกระดับมองความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานและการแสวงหาโอกาส ผู้บริหารควรนำประเด็นความเสี่ยงเข้าสู่การประชุมคณะกรรมการบริหาร และผลักดันให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีการพิจารณาความเสี่ยงควบคู่ไปด้วย

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยงจะช่วยให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่เน้นการรับรู้และจัดการความเสี่ยง สามารถรับมือกับ

ความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเข้มแข็งในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน

7. การประเมินการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับการประเมินเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎระเบียบใหม่ (Compliance Risk) การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Threats) และข่าวสารเชิงลบที่แพร่กระจายผ่านสื่อออนไลน์ (Reputational Risk) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

8. การกำกับติดตามความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเป็นกรอบใหญ่ระยะ 5 ปี แต่ในระยะสั้น (1 ปี) ผู้บริหารควรทบทวนกลยุทธ์และมาตรการในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับคะแนนสูง-สูงมาก (โชนสีส้ม-สีแดง) ซึ่งไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการติดตามอย่างใกล้ชิด และใช้ KRI เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า เพื่อให้มั่นใจว่า KPI จะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

9. การเตรียมแผนสำรองและการจัดการภาวะฉุกเฉิน แม้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์จะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ควรมีการจัดทำแผนตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสมกับบริบท และเตรียมความพร้อมด้วย โดยจัดทำแผนสำรองภาวะฉุกเฉิน (Business Continuity Management: BCM) เพื่อรองรับสถานการณ์ไม่คาดคิดและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ การบริหารความเสี่ยงที่ดี แต่มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดนโยบายและแผนการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสมกับลักษณะและบริบทของความเสี่ยงแต่ละประเภท เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายและจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

ทั้งนี้ การเตรียมความพร้อมควรครอบคลุมถึงการจัดทำแผนสำรองภาวะฉุกเฉิน (Business Continuity Management: BCM) ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องแม้เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การโจมตีทางไซเบอร์ การแพร่ระบาดของโรค หรือปัญหาด้านการเงินและชื่อเสียง โดยแผนสำรองภาวะฉุกเฉิน (BCM) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดผลกระทบและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรพิจารณาเพิ่มองค์ประกอบดังต่อไปนี้เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของระบบบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดแผนการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response Plan) ที่ชัดเจน เช่น การหลีกเลี่ยง (Avoid) การลด (Mitigate) การถ่ายโอน (Transfer) หรือการยอมรับ (Accept) ความเสี่ยง

2. การสร้างระบบที่ใช้เพื่อแจ้งเตือนเกี่ยวกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Early Warning Indicators) โดยใช้ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเพื่อคาดการณ์ (Predictive KRI) เพื่อแจ้งเตือนความเสี่ยงล่วงหน้าและช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันเวลา
3. การบูรณาการแผนสำรองภาวะฉุกเฉิน (BCM) เข้ากับ COSO ERM และ EdPEx เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
4. การฝึกซ้อมและทดสอบแผนสำรองภาวะฉุกเฉิน (BCM) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจบทบาทหน้าที่และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้จริง

บรรณานุกรม

- จักรวัชร ศิริวรรณ. (2554, 30 เมษายน). *แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. <https://www.gotoknow.org/posts/437659>
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์บริหารความเสี่ยง. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. <https://drive.google.com/drive/folders/135iEJof4HGeFNFIJ6hhZ59tb4Vsnudol>
- ณัฐพัชร นวลมณีธิตติ. (2563). *อิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีต่อมูลค่ากิจการที่วัดโดยใช้ Tobin's Q ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. [ดุชนิพนธ์, วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต]. <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Nattapat.Nua.pdf>
- ดำรงค์ วัฒนา. (2563). *การจัดทำยุทธศาสตร์*. <https://web.dlt.go.th/dlt-direction/สื่อ-ประชาสัมพันธ์/ประเด็นน่ารู้?download=23:การจัดทำยุทธศาสตร์>
- ทัชชกร ยุวัฒนา. (2561). *การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 กรณีศึกษา : คริวสวนดุสิต*. [การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2018/TU_2018_6002020144_9233_9569.pdf
- ธัญมน ธราพร. (2567). *การวิเคราะห์ผลของการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2566. Science, Technology, and Social Sciences Procedia, 2024(2), 1-10*. <https://wjst.wu.ac.th/index.php/stssp/article/view/25825/2412>
- ธิดารัตน์ ชันธิวิจารณ์. (2563). *การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการคาดการณ์อนาคตและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร*. [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหิดล]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3669/1/TP%20MS.027%202563.pdf>
- นุกูล แดงภูมิ. (2564). “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)” เครื่องมือบริหารเชิงรุกปัจจัยความสำเร็จขององค์กร. *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรี ไร้ขีดลั้งคม*, 7(1), 54–71. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/DRURDI/article/view/251526>

- พอรัฐ แสงนวล. (2563). *การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
<http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3025/1/59252318.pdf>
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำนักงานอธิการบดี กองยุทธศาสตร์. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. <https://strategy.kku.ac.th/docs/risk-manual/>
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน. (2553). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. https://council.cmu.ac.th/co-static/document/risk_management/cmu-risk-management-manual.pdf
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะกรรมการดำเนินงานด้านความเสี่ยง. (2565). *คู่มือแผนบริหารความเสี่ยง*. https://pubhtml5.com/dkog/qsre/คู่มือการบริหารความเสี่ยง_มทร.ธัญบุรี/
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน. (2559). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน*. https://web.sut.ac.th/rm/src/file/rm/sut_rm60.pdf
- มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี. (2562, 17 พฤษภาคม). *บริหารความเสี่ยงด้วย COSO-ERM 2017*. https://www.rama.mahidol.ac.th/risk_mgmt/th/article/08162019-1041
- มหาวิทยาลัยมหิดล ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง. (2562). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล*. https://il.mahidol.ac.th/upload/ita/laws/IL_laws_risk_04.pdf
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กองพัฒนาคุณภาพ. (2564ก, 20 สิงหาคม). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร*.
https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25640820094902_432922.pdf
- _____. (2564ข, 20 สิงหาคม). *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562*.
https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25640820094240_945508.pdf
- _____. (2565, 23 เมษายน). *ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง*. https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25670313112909_655806.pdf

- มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้*. https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25680218121529_506129.pdf
- มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันคลังสมองของชาติ. (2563). *การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา*. <https://www.knit.or.th/web/wp-content/uploads/2020/10/การบริหารความเสี่ยงของสถาบันการศึกษา.pdf>
- ศรันย์ ชูเกียรติ, จุฑาทิพ อัสสะบำรุงรัตน์, จอมสุรางค์ เรื่องประพันธ์, และ อุษารัตน์ ชีรธร. (2563). ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)). *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 16(49), 60 – 71. <http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/Jap49/Full/Jap49SaJuJomUsa.pdf>
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง. (2561). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. <http://www.osm.kmitl.ac.th/risk/file/2561/คู่มือความเสี่ยง%20สจล.%202561%20ฉบับร่าง/คู่มือความเสี่ยง%20สจล.%20ฉบับปรับปรุง%202561.pdf>
- สุประวีณ์ สุวรรณรัตน์. (2562). *การศึกษาองค์ประกอบในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้ตามกรอบแนวคิด COSO - ERM*. [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต]. <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Suprawee.Suw.pdf>
- สุภลักษณ์ จงรักษ์. (2562). การบริหารความเสี่ยง เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 21(1), 155 – 164. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msaru/article/view/248383/167219>
- อรรวรรณ ลีลาเกียรติวิมล. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*. [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสยาม]. https://e-research.siam.edu/wp-content/uploads/2018/04/MBA-2017-IS-Factors-Affecting-Risk-Management_A-Case-Study-of-Dhonburi-Rajabhat-University.pdf