

## Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมีนสกุล) / รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)

รอบการรายงาน : 6 เดือน (ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569)

### 1. สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน (Risk Status Overview)

จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน พบว่า ประเด็นความเสี่ยง S1 “ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” ยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High Risk)” และอยู่ในสถานะ “เฝ้าระวังเชิงวิกฤต (Critical Monitoring)” เนื่องจากผลการดำเนินงานของตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs) หลายรายการยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัยระดับนานาชาติ และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ

ผลการประเมินระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ที่ 15 คะแนน (Likelihood 5 × Impact 3) แม้จะลดลงเล็กน้อยจากระดับก่อนดำเนินการซึ่งอยู่ที่ 16 คะแนน (Likelihood 4 × Impact 4) แต่ยังคงสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน (Likelihood 3 × Impact 3)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ระดับ “โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)” เพิ่มขึ้นสู่ระดับสูงมาก ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการตีพิมพ์บทความวิจัยในฐานข้อมูล Scopus/ISI ที่ยังต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมาก การสร้างรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสากล แม้ว่ามหาวิทยาลัยยังสามารถรักษาอันดับ THE World University Rankings (THE WUR) ให้อยู่ในช่วง 1,201–1,500 ของโลกได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยยังมีพัฒนาการเชิงบวกในหลายด้าน ทั้งการพัฒนาระบบสนับสนุนงานวิจัย การขยายความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ และการส่งเสริมความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวและมหาวิทยาลัยเกษตรอัจฉริยะ ซึ่งยังคงเป็นจุดแข็งสำคัญในการแข่งขันระดับสากล

### 2. ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs)

#### KRI 1: ร้อยละของบทความตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)

- Risk Appetite (RA):  $\geq 40\%$
- Risk Tolerance (RT): 35–39%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 1.48%

ผลการดำเนินงานอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมาก สะท้อนถึงข้อจำกัดด้านศักยภาพการผลิตผลงานวิจัยระดับนานาชาติ ภาระงานสอนและภารกิจอื่นของอาจารย์ รวมถึงข้อจำกัดด้านแรงจูงใจและระบบสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารคุณภาพสูง (Q1/Q2)

## KRI 2: ร้อยละรายได้จากการขายผลงานวิจัยให้ภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ

- Risk Appetite (RA):  $\geq 15\%$
- Risk Tolerance (RT): 10–14%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 3.23% (17,415.89 บาท จากเป้าหมาย 540,000 บาท)

ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าการถ่ายทอดองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งระบบฐานข้อมูลและการติดตามรายได้จากการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยยังไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time อย่างสมบูรณ์

## KRI 3: ร้อยละของจำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด

- Risk Appetite (RA):  $\geq 8\%$
- Risk Tolerance (RT): 5–7%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 3.20% (515 คน จากนักศึกษาทั้งหมด 16,437 คน)

แม้ว่าจำนวนนักศึกษาต่างชาติจะสูงกว่าเป้าหมายเชิงปริมาณเบื้องต้นที่กำหนดไว้ แต่เมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษาทั้งหมดแล้ว ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสากล และยังไม่สามารถสนับสนุนคะแนนด้าน International Outlook ของ THE WUR ได้อย่างเพียงพอ

## 3. ผลการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานสำคัญได้ดังนี้

3.1 ด้านการวิจัยและการตีพิมพ์ระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมการจัดทำกลุ่มวิจัย (Research Cluster) และสนับสนุนทุนวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงเพิ่มการสนับสนุนการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus/WoS และส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกับเครือข่ายต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือด้านวิชาการเพิ่มขึ้นในหลายสาขา

3.2 ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization) มีการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษเพิ่มเติม พร้อมขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่ความร่วมมือในต่างประเทศ รวมถึงดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศ (International Outreach) และการประชาสัมพันธ์เชิงรุกผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ

3.3 ด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (University Ranking) มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะทำงานด้าน Ranking Analytics และเริ่มพัฒนาระบบ Dashboard เพื่อติดตามข้อมูลด้าน THE/QS Ranking รวมถึงตัวชี้วัดด้านงานวิจัย ความเป็นนานาชาติ และความยั่งยืน (Sustainability) เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

3.4 ด้านการสร้างรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมผ่านอุทยานวิทยาศาสตร์และศูนย์นวัตกรรม รวมถึงสนับสนุนการจดทรัพย์สินทางปัญญาและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์

## 4. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญ

แม้ผลการดำเนินงานโดยรวมจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

1. ภาระงานสอนและงานบริหารของอาจารย์ยังอยู่ในระดับสูง ส่งผลต่อการผลิตผลงานวิจัยระดับนานาชาติ
2. ระบบแรงจูงใจสำหรับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติยังไม่สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำได้

3. จำนวนหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษยังมีจำกัดในบางสาขาวิทยาศาสตร์
4. การตลาดเชิงรุกและการสร้างแบรนด์ในระดับนานาชาติยังขาดความต่อเนื่อง
5. ระบบข้อมูลด้าน Ranking, Research และกิจการระหว่างประเทศ (International Affairs) ยังแยกส่วนและไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time
6. ความร่วมมือวิจัยเชิงลึกกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศยังมีจำนวนจำกัด
7. รายได้จากการใช้ประโยชน์งานวิจัยเชิงพาณิชย์ยังต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ

---

## 5. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันระดับนานาชาติและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการสำคัญ ดังนี้

5.1 เร่งขับเคลื่อนโครงการเร่งรัดการวิจัย (Research Acceleration Program) สนับสนุนการจัดตั้ง เส้นทางงานวิจัย หรือหลักสูตรวิจัย (Research Track) สำหรับอาจารย์และนักวิจัยศักยภาพสูง ลดภาระงานสอนสำหรับกลุ่มนักวิจัยหลัก และเพิ่มแรงจูงใจสำหรับการตีพิมพ์ในวารสาร Q1/Q2 รวมถึงสนับสนุนทุนเริ่มต้น (Seed Grant) กองทุนร่วมระหว่างประเทศ (International Matching Fund)

5.2 พัฒนาระบบข้อมูลและการวิเคราะห์อันดับ (Ranking Analytics) แบบบูรณาการ เชื่อมโยงข้อมูลด้านงานวิจัย รายได้จากอุตสาหกรรม นักศึกษาต่างชาติ และข้อมูล Ranking เข้าสู่ Dashboard กลางของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถติดตาม วิเคราะห์ และคาดการณ์ผลการจัดอันดับได้แบบ Real-time

5.3 ยกระดับความเป็นนานาชาติอย่างเชิงรุก ขยายหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษในสาขาวิทยาศาสตร์ เช่น AgriTech, AI, Sustainability และ Climate Change พร้อมพัฒนาหลักสูตร Joint Degree/Dual Degree และจัดสรรทุนสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติกลุ่มศักยภาพสูง

5.4 ส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรม พัฒนาระบบนิเวศเชิงพาณิชย์ (Commercialization Ecosystem) และสร้างกลไกเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสนับสนุน Startup/Spin-off และการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์

5.5 บูรณาการเป้าหมาย Ranking เข้ากับ KPI ทุกส่วนงาน กำหนดให้เป้าหมายด้าน International Ranking เป็น KPI ร่วมของทุกคณะและหน่วยงาน พร้อมเชื่อมโยงกับระบบจัดสรรงบประมาณตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Budgeting) เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งองค์กร

---

## 6. ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยแม้จะยังคงสามารถรักษาอันดับ THE World University Rankings (THE WUR) ในช่วง 1,201–1,500 ของโลกได้อย่างต่อเนื่อง และมีพัฒนาการเชิงบวกด้านงานวิจัย ความเป็นนานาชาติ และการพัฒนาหลักสูตร อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญหลายรายการยังต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัยระดับนานาชาติ รายได้จากการถ่ายทอดเทคโนโลยี และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งขับเคลื่อนมาตรการเชิงรุกด้านการวิจัย ความเป็นนานาชาติ การบริหารจัดการข้อมูล และการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล ลด

ระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ และสนับสนุนเป้าหมายการก้าวสู่มหาวิทยาลัยระดับ Top 1,000 ของโลกอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ประเด็นความเสี่ยง F1 : ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง : รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)

รอบการรายงาน : 6 เดือน (ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569)

## 1. สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน (Risk Status Overview)

จากการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน พบว่า ประเด็นความเสี่ยง F1 “ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย” มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยระดับความเสี่ยงปัจจุบันลดลงจากระดับ “สูง (High Risk)” เหลือระดับ “ปานกลาง (Medium Risk)”

ผลการประเมินระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ที่ 8 คะแนน (Likelihood 4 × Impact 2) ลดลงจากระดับก่อนดำเนินการมาตรการซึ่งอยู่ที่ 16 คะแนน (Likelihood 4 × Impact 4) และต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน แม้ระดับ “โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)” ยังคงอยู่ในระดับ 4 เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่ยังมีความไม่แน่นอนสูง เช่น ความผันผวนของนโยบายจัดสรรงบประมาณภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล และแนวโน้มรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ลดลง แต่ระดับ “ผลกระทบ (Impact)” ลดลงเหลือระดับ 2 จากความสามารถของมหาวิทยาลัยในการรักษาสภาพคล่องทางการเงินและเงินกองทุนสะสมให้อยู่ในระดับมั่นคง

## 2. ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs)

KRI 1: สัดส่วนเงินรายได้ต้องงบประมาณทั้งหมด

- Risk Appetite (RA): 40/60
- Risk Tolerance (RT): ไม่ต่ำกว่า 30/70
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน : 34.93 / 65.10

ผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ยังอยู่ในกรอบระดับเบี่ยงเบนที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยยังคงพึ่งพางบประมาณภาครัฐในสัดส่วนค่อนข้างสูง และจำเป็นต้องเร่งสร้างรายได้จากแหล่งอื่นเพิ่มเติม

KRI 2: จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง

- Risk Appetite (RA): ≥ 600 ล้านบาท
- Risk Tolerance (RT): ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน : 644.13 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนถึงความสามารถในการรักษาสภาพคล่องและเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระดับที่แข็งแกร่ง

### 3. ผลการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อเพิ่มรายได้และเสริมสร้างเสถียรภาพทางการเงินอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานสำคัญได้ดังนี้

3.1 ด้านหลักสูตรและกลยุทธ์การตลาด มหาวิทยาลัยได้พัฒนาหลักสูตรใหม่ในกลุ่ม Digital, AI และ Green Economy รวมถึงขยายตลาดหลักสูตรออนไลน์และ Lifelong Learning ผ่าน social media และ Webinar ส่งผลให้จำนวนผู้สมัครเรียนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย อีกทั้งมาตรการทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระช่วยรักษานักศึกษาเดิม และลดอัตราการลาออกกลางคันได้อย่างมีนัยสำคัญ

3.2 ด้านการเงินเชิงกลยุทธ์และข้อมูล มีการพัฒนา Dashboard ด้านงบประมาณและข้อมูลการเงินเพื่อใช้วิเคราะห์แนวโน้มรายรับ-รายจ่าย และดำเนินการวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning) รวมถึงการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) เพื่อรองรับสถานการณ์รายได้ลดลง อย่างไรก็ตาม ระบบข้อมูลยังขาดการเชื่อมโยงแบบอัตโนมัติและการวิเคราะห์เชิงลึกแบบ Real-time

3.3 ด้านพันธมิตรและการลงทุน มหาวิทยาลัยได้ขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและภาคเอกชนผ่าน Joint Program และ Joint Research รวมถึงจัดตั้งคณะกรรมการการลงทุน (Investment Committee) เพื่อประเมินความคุ้มค่าของโครงการลงทุนและลดความเสี่ยงจากการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทน

### 4. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญ

แม้ผลการดำเนินงานโดยรวมจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

1. โครงสร้างรายได้ยังพึ่งพางบประมาณภาครัฐสูง
2. แนวโน้มรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาจากหลักสูตรปกติลดลงต่อเนื่อง
3. ระบบข้อมูลทางการเงินยังไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time
4. ความร่วมมือเชิงพาณิชย์บางส่วนยังไม่สามารถแปลงเป็นรายได้จริงได้อย่างเป็นรูปธรรม
5. กระบวนการอนุมัติโครงการและหลักสูตรใหม่ยังมีความล่าช้า

### 5. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวและลดระดับความเสี่ยงอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินมาตรการสำคัญ ดังนี้

5.1 แปลงเงินกองทุนสะสมเป็นแหล่งสร้างรายได้ใหม่ (New S-Curve) พิจารณานำเงินกองทุนสะสมส่วนที่เกินเป้าหมายไปลงทุนในโครงการที่สร้างรายได้ระยะสั้นและมีผลตอบแทนชัดเจน เช่น หลักสูตร Upskill/Reskill ร่วมกับภาคเอกชน หลักสูตร non-degree และบริการวิชาการเชิงพาณิชย์

5.2 พัฒนาระบบ Financial Dashboard และ Early Warning แบบ Real-time เชื่อมโยงข้อมูลด้านการเงิน รายได้ค่าเทอม กระแสเงินสด และข้อมูลการลงทุนเข้ากับระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานการณ์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที

5.3 เพิ่มรายได้จากความร่วมมือเชิงพาณิชย์ ผลักดันให้ Joint Program, Joint Research และความร่วมมือกับภาคเอกชนสามารถสร้างรายได้จริง พร้อมสนับสนุน Matching Fund สำหรับโครงการที่มีศักยภาพสูง

5.4 ปรับระบบจัดสรรงบประมาณเชิงผลลัพธ์ พัฒนาระบบ Performance-based Budgeting เพื่อเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์และประสิทธิภาพทางการเงินของแต่ละส่วนงาน

## 6. ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมและลดระดับความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการรักษาสภาพคล่องและกองทุนสะสมให้อยู่ในระดับมั่นคง ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงโดยรวมลดลงมาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงเชิงโครงสร้างด้านรายได้ยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องเฝ้าระวัง โดยเฉพาะการพึ่งพางบประมาณภาครัฐและแนวโน้มรายได้ค่าเทอมที่ลดลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งปรับโครงสร้างรายได้ พัฒนาการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และยกระดับระบบข้อมูลทางการเงินแบบ Real-time เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพทางการเงินและรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

ประเด็นความเสี่ยง O1 : บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง : รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)

รอบการรายงาน : 6 เดือน (ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569)

### 1. สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน (Risk Status Overview)

จากการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน พบว่า ประเด็นความเสี่ยง O1 “บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์” ยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High Risk)” แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีความก้าวหน้าในการดำเนินมาตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง

ผลการประเมินระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ที่ 15 คะแนน (Likelihood 5 × Impact 3) ลดลงบางส่วนจากระดับก่อนดำเนินมาตรการซึ่งอยู่ที่ 16 คะแนน (Likelihood 4 × Impact 4) แต่ยังคงสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน แม้ระดับ “ผลกระทบ (Impact)” จะเริ่มลดลงจากการดำเนินมาตรการด้าน Competency Framework, Training Roadmap และ Leadership Development แต่ระดับ “โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)” ยังคงเพิ่มขึ้น เนื่องจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การเข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ยังต่ำกว่าที่คาดหวัง ระบบข้อมูลบุคลากรยังไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time และบุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจแนวทาง Competency Framework และ Career Path อย่างชัดเจน

### 2. ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs)

KRI 1: ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมโครงการ Re-Skill / Up-Skill

- Risk Appetite (RA):  $\geq 85\%$
- Risk Tolerance (RT): ไม่ต่ำกว่า 75%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 78%

ผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด แม้จะอยู่ในระดับที่ยังยอมรับได้ตาม Risk Tolerance สะท้อนว่าบุคลากรบางส่วนยังขาดแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

#### KRI 2: ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตาม IDP

- Risk Appetite (RA):  $\geq 90\%$
- Risk Tolerance (RT): ไม่ต่ำกว่า 80%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 84%

ผลการดำเนินงานมีแนวโน้มดีขึ้นจากการเชื่อมโยง IDP เข้ากับ KPI และ Competency Framework อย่างไรก็ตาม บางหน่วยงานยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย

#### KRI 3: ผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรสูงกว่ามาตรฐาน

- Risk Appetite (RA):  $\geq 90\%$
- Risk Tolerance (RT): ไม่ต่ำกว่า 70–80%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: อยู่ระหว่างรอบประเมิน

แม้ยังไม่ถึงรอบประเมินผลอย่างเป็นทางการ แต่พบ Competency Gap ในบางสายงาน โดยเฉพาะด้าน Digital Skills, การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) และ ความสามารถข้ามสายงาน (Cross-functional Competencies)

### 3. ผลการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรและพัฒนาระบบบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานสำคัญได้ดังนี้

3.1 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มหาวิทยาลัยได้จัดทำ Training Roadmap ครอบคลุมทุกประเภท บุคลากร พร้อมพัฒนาหลักสูตรด้าน Digital, AI, Smart Agriculture และ Green Economy รวมถึงเชื่อมโยง แผนพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เข้ากับ KPI และ Competency Framework ส่งผลให้ บุคลากรมีการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.2 ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ มีการจัดทำ Competency Framework ฉบับสมบูรณ์ และเริ่มพัฒนาแดชบอร์ดการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning Dashboard) เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล บุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ระบบข้อมูลยังไม่สามารถเชื่อมโยงแบบอัตโนมัติและ Real-time ได้อย่าง สมบูรณ์

3.3 ด้านการพัฒนาผู้นำและบุคลากรศักยภาพสูง มหาวิทยาลัยได้ริเริ่มหลักสูตรพัฒนาผู้นำ (Leadership Pipeline Program) และวางระบบการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ (Talent Retention) ควบคู่กับการวางแผน เส้นทางอาชีพ (Career Path) เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหารและลดความเสี่ยงด้านการสูญเสีย บุคลากรที่มีศักยภาพสูง

3.4 ด้านการบูรณาการและการพัฒนาข้ามสายงาน เริ่มดำเนินโครงการแลกเปลี่ยน (Mobility Program) และการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Assignment) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพิ่ม สมรรถนะข้ามสายงาน และสนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

#### 4. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญ

แม้ผลการดำเนินงานโดยรวมจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

1. บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจ Competency Framework และ Career Path อย่างชัดเจน
2. การเข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ยังต่ำกว่าเป้าหมายในบางหน่วยงาน
3. ระบบข้อมูลบุคลากรและ Dashboard ยังไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time
4. ระบบแรงจูงใจและรางวัลด้านการพัฒนาสมรรถนะยังไม่ชัดเจน
5. งบประมาณและความต่อเนื่องของโครงการพัฒนาบุคลากรยังมีข้อจำกัด
6. การนำ Competency Framework ไปใช้ในระบบ HR ยังไม่ครอบคลุมทุกระบวนการ

#### 5. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรและลดระดับความเสี่ยงอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการสำคัญ ดังนี้

1.1 พัฒนาระบบแดชบอร์ดการวางแผนอัตรากำลังและการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Planning Dashboard & HR Analytics) แบบ Real-time โดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Data) สมรรถนะบุคลากร (Competency) แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เข้าสู่ระบบกลาง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตาม วิเคราะห์ และวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร รวมถึงการบริหาร Talent ได้อย่างแม่นยำ ทันทต่อสถานการณ์ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

1.2 สร้างแรงจูงใจเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร เชื่อมโยงผลการพัฒนาสมรรถนะกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง ทุนวิจัย รางวัลเชิดชูเกียรติ และระบบประเมินผล เพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวกในการพัฒนาตนเอง

1.3 ขยายการใช้กรอบสมรรถนะบุคลากร (Competency Framework) ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยผลักดันให้ทุกส่วนงานนำกรอบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาศักยภาพรายบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อให้การบริหารบุคลากรมีมาตรฐานเดียวกัน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้ตรงตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการในอนาคต

1.4 พัฒนาระบบการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ (Talent Retention) และการพัฒนาการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Development) โดยขยายโครงการพัฒนาผู้นำ Leadership Pipeline Program, โครงการแลกเปลี่ยนและหมุนเวียนการปฏิบัติงาน Mobility Program และการมอบหมายงานข้ามสายงาน (Cross-functional Assignment) เพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงานแบบบูรณาการ เสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีมุมมองเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างความพร้อมของบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตอย่างยั่งยืน และเพื่อสร้างบุคลากรศักยภาพสูง ลดความเสี่ยงด้านการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Drain) และเสริมสร้างความคล่องตัวขององค์กร

## 6. ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้าน กรอบสมรรถนะบุคลากร (Competency Framework), แผนพัฒนาศักยภาพและการฝึกอบรม (Training Roadmap), โครงการพัฒนาผู้นำ (Leadership Pipeline Program) และ ระบบวางแผนอัตรากำลังและข้อมูลบุคลากร (Workforce Planning Dashboard) ซึ่งช่วยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงโดยรวมยังคงอยู่ในระดับ “สูง” เนื่องจากยังมีข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ระบบข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Data) ยังไม่สามารถเชื่อมโยงและวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Real-time ได้อย่างสมบูรณ์ รวมถึงการบูรณาการระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR Management) ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการสำคัญขององค์กร เช่น การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ส่งผลให้มหาวิทยาลัยยังต้องเร่งพัฒนาระบบ HR เชิงบูรณาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบข้อมูล HR แบบ Real-time สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร และผลักดันการใช้ Competency Framework อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้สามารถลด Competency Gap ยกระดับศักยภาพบุคลากร และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ประเด็นความเสี่ยง C1 : การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง : รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) / รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ

สัมฤทธิ์สกุล) รอบการรายงาน : 6 เดือน (ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569)

### 1. สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน (Risk Status Overview)

จากการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน พบว่า ประเด็นความเสี่ยง C1 “การทุจริตด้านการเงินและบัญชี” มีแนวโน้มดีขึ้นจากการนำมาตรการควบคุมภายในและระบบดิจิทัลเข้ามาใช้มากขึ้น ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงปัจจุบันลดลงจากระดับ “สูง (High Risk)” เหลือระดับ “ต่ำ (Low Risk)” โดยค่าคะแนนความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ที่ 4 คะแนน (Likelihood 2 × Impact 2) ลดลงจากระดับก่อนดำเนินมาตรการที่ 12 คะแนน (Likelihood 4 × Impact 3) แม้ระดับผลกระทบ (Impact) จะลดลงอย่างมีนัยสำคัญจากการใช้ระบบ E-Payment, E-GP และการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง แต่ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ยังคงมีอยู่ เนื่องจากบุคลากรบางส่วนยังอยู่ในช่วงปรับตัวกับระบบใหม่ และยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับระเบียบการเงินการคลัง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในรอบการรายงานยังไม่พบความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงจากการทุจริตโดยตรง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยยังสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้

## 2. ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs)

### KRI 1: จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี

- Risk Appetite (RA): ไม่เกิน 5% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ
- Risk Tolerance (RT): 6–10%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: อยู่ระหว่างการตรวจสอบ

ผลการติดตามเบื้องต้นพบว่า บางหน่วยงานยังมีข้อบกพร่องด้านเอกสาร การเบิกจ่าย และการปฏิบัติตามระเบียบทางการเงิน เนื่องจากความเข้าใจในคู่มือและระบบใหม่ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

### KRI 2: มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง

- Risk Appetite (RA): 0 บาท (Zero Appetite)
- Risk Tolerance (RT): ไม่เกิน 100,000 บาท
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 0 บาท

มหาวิทยาลัยยังไม่พบกรณีความเสียหายทางการเงินที่เกิดจากการทุจริตโดยตรงในรอบการรายงาน สะท้อนถึงประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในและระบบตรวจสอบที่ดำเนินการอยู่

## 3. ผลการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงินและบัญชีอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปผลการดำเนินงานสำคัญได้ดังนี้

3.1 ด้านระบบควบคุมภายใน (Internal Control) มีการปรับปรุงคู่มือการเบิกจ่ายและการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปี 2569 พร้อมดำเนินการสุ่มตรวจโดยหน่วยตรวจสอบภายใน รวมถึงกำหนดสิทธิการอนุมัติและการเข้าถึงระบบทางการเงินแยกตามหน้าที่อย่างชัดเจน (Segregation of Duties)

3.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กรและธรรมาภิบาล (Integrity Culture) มหาวิทยาลัยดำเนินนโยบาย No Gift Policy และประกาศเจตนารมณ์ต่อต้านการทุจริตต่อสาธารณะ พร้อมจัดกิจกรรม Zero Tolerance Campaign และส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในทุกส่วนงาน

3.3 ด้านเทคโนโลยีและการตรวจสอบ (Digital Transformation & Audit) มีการพัฒนาและใช้ระบบ E-Payment และ E-GP ครอบคลุม 100% เพื่อลดการใช้เงินสดและลดการใช้ดุลพินิจ รวมถึงเริ่มพัฒนา AI Audit Tools สำหรับตรวจจับธุรกรรมผิดปกติ เช่น การเบิกจ่ายซ้ำซ้อน หรือการใช้จ่ายผิดปกติแบบ

3.4 ด้านช่องทางร้องเรียนและการกำกับติดตาม มหาวิทยาลัยได้พัฒนาช่องทาง Whistleblowing แบบออนไลน์ที่ไม่เปิดเผยตัวตน พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส และดำเนินการสุ่มตรวจ (Spot Check) ด้านการเงินและพัสดุทุกภาคการศึกษา

## 4. สถานะคดีและข้อร้องเรียนสำคัญ (Key Case & Complaint Status)

จากข้อมูลรอบ 6 เดือน ปีงบประมาณ 2569 พบว่า จำนวนเรื่องร้องเรียนและคดีความด้านพัสดุและการเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะคดีด้านพัสดุซึ่งมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยตรง

### ประเด็นสำคัญที่ต้องเฝ้าระวัง

- มีคดีด้านพัสดุใหม่จำนวน 3 คดี รวมมูลค่าความเสียหายประมาณ 5.20 ล้านบาท

- มีการสอบสวนวินัยผู้บังคับบัญชา 5 ราย จากกรณีปล่อยปละละเลยการควบคุมภายใน
- มีข้อร้องเรียนด้านการเงินและพัสดุสะสมหลายกรณีที่ยังอยู่ระหว่างสอบสวนข้อเท็จจริง
- คดีส่วนใหญ่ยังอยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาทางวินัยหรือทางศาล

แม้ยังไม่มีข้อยุติของคดี แต่ประเด็นดังกล่าวถือเป็นสัญญาณเตือนสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องเร่งเสริมสร้างระบบควบคุมภายในและการบริหารสัญญาอย่างรัดกุมมากยิ่งขึ้น

## 5. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญ

แม้มาตรการควบคุมความเสี่ยงจะมีความก้าวหน้า แต่ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

1. บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจระเบียบการเงินการคลังและคู่มือปฏิบัติงานใหม่
2. ระบบควบคุมภายในยังไม่ครอบคลุมและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงาน
3. ระบบข้อมูลด้านการเงินและการตรวจสอบยังเชื่อมโยงกันไม่สมบูรณ์แบบ Real-time
4. หน่วยงานขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ทำให้ไม่สามารถแยกหน้าทำงานได้ครบถ้วน
5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสและธรรมาภิบาลต้องใช้เวลาและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

## 6. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อยกระดับธรรมาภิบาลและลดความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงินอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินมาตรการสำคัญ ดังนี้

6.1 พัฒนาระบบ Financial Dashboard และ AI Audit แบบ Real-time เชื่อมโยงข้อมูลด้านการเงิน การเบิกจ่าย พัสดุ และผลการตรวจสอบเข้าสู่ระบบกลาง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามธุรกรรมผิดปกติและบริหารความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วทั้งที่

6.2 สร้าง “Integrity Culture” ให้เกิดพฤติกรรมจริงในองค์กร ปรับการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลจากเชิงสัญลักษณ์ไปสู่การสร้างพฤติกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การให้รางวัลหน่วยงานต้นแบบด้าน Good Governance และการกำหนด KPI ด้านธรรมาภิบาลในทุกระดับ

6.3 พัฒนาระบบคู่มือและการเรียนรู้แบบเข้าถึงง่าย จัดทำคู่มือ “Manual On-the-Go” ในรูปแบบ Infographic, Micro Learning และ e-Learning เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบการเงินได้อย่างถูกต้อง

6.4 เสริมความเข้มแข็งด้านการกำกับดูแลและการตรวจสอบ ขยายระบบ Spot Check และ Cross-Unit Audit ระหว่างหน่วยงาน พร้อมพัฒนาศักยภาพผู้บังคับบัญชาในการกำกับดูแลการเงินและการป้องกันการทุจริต

## 7. ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยสามารถลดระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงินและบัญชีลงได้อย่างมีนัยสำคัญ จากการยกระดับระบบควบคุมภายใน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กร ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงโดยรวมลดลงจาก “สูง” เหลือ “ต่ำ” อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ การบริหารสัญญาพัสดุ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในส่วนของคดีพัสดุและข้อร้องเรียนที่ยังอยู่ระหว่างดำเนินการ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบข้อมูลทางการเงินแบบ Real-time เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบเชิงรุก และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาลและลดความเสี่ยงด้านการทุจริตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ประเด็นความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)

ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.จิระชัย ยมเกิด)

รอบการรายงาน : 6 เดือน (ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569)

## 1. สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน (Risk Status Overview)

จากการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน พบว่า ประเด็นความเสี่ยง D1 “ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)” ยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High Risk)” แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีความก้าวหน้าในการยกระดับระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ที่ 16 คะแนน (Likelihood 4 × Impact 4) ซึ่งยังคงเท่ากับระดับก่อนดำเนินมาตรการ และสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน (Likelihood 3 × Impact 3)

แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถลดจำนวนเหตุการณ์ผิดปกติด้านไซเบอร์ลงได้ และไม่พบเหตุการณ์ Data Breach รุนแรงในช่วงรอบการรายงาน แต่ระดับ “โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)” ยังคงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากภัยคุกคามไซเบอร์มีแนวโน้มซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น ทั้งจากการโจมตีผ่าน Phishing, Malware, Ransomware, Social Engineering และการโจมตีจากการให้บริการ Third-party Services รวมถึงข้อจำกัดด้านระบบ Legacy การบูรณาการข้อมูลแบบ Real-time และบุคลากรด้าน Cybersecurity ที่ยังมีไม่เพียงพอ

## 2. ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs)

### KRI 1: ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์

- Risk Appetite (RA):  $\geq 90\%$
- Risk Tolerance (RT):  $\geq 80\%$
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 88%

ผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เล็กน้อย แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตาม Risk Tolerance สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยมีพัฒนาการด้าน Cybersecurity อย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านระบบ Legacy และการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานความปลอดภัยไซเบอร์

### KRI 2: ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ

- Risk Appetite (RA):  $\geq 95\%$
- Risk Tolerance (RT):  $\geq 85\%$
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 96%

ผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนถึงประสิทธิภาพของระบบเฝ้าระวัง การตอบสนองต่อเหตุการณ์ และมาตรการป้องกันเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**KRI 3: ผลการประเมินด้านความมั่นคงปลอดภัยจาก สกมช.**

- Risk Appetite (RA): ผ่าน  $\geq 90\%$  ของข้อประเมิน
- Risk Tolerance (RT): ผ่าน  $\geq 75\%$  ของข้อประเมิน
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: อยู่ระหว่างการประเมิน

แม้ยังอยู่ระหว่างกระบวนการประเมิน แต่ผลการตรวจสอบภายในเบื้องต้นพบว่า มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการด้าน Governance และ Digital Readiness ดีขึ้นจากปีก่อน

**KRI 4: จำนวนเหตุการณ์ Data Breach ที่เกิดขึ้นจริง**

- Risk Appetite (RA): Zero Appetite
- Risk Tolerance (RT): ไม่ควรเกิดเหตุการณ์
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: ไม่พบเหตุการณ์รั่วไหลรุนแรง

ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย สะท้อนว่ามาตรการควบคุมและเฝ้าระวังข้อมูลสำคัญยังสามารถป้องกันเหตุการณ์ร้ายแรงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ผลการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานสำคัญได้ดังนี้

3.1 ด้านการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยไซเบอร์ มหาวิทยาลัยได้ประกาศนโยบาย Zero Tolerance ต่อภัยคุกคามไซเบอร์ และจัดกิจกรรม Cybersecurity Awareness รวมถึง Phishing Simulation Training อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรมีความตระหนักรู้ด้าน Cyber Hygiene มากขึ้น และอัตราการคลิกอีเมลหลอกลวงลงอย่างมีนัยสำคัญ

3.2 ด้านระบบป้องกันและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบ E-Payment, Firewall, SIEM และระบบเฝ้าระวังภัยคุกคาม พร้อมดำเนินการ System Upgrade Roadmap เพื่อทยอยปรับปรุงระบบ Legacy และเพิ่ม Network Redundancy สำหรับระบบงานสำคัญ

3.3 ด้านการตอบสนองต่อเหตุการณ์และการบริหารความต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) และจัดฝึกซ้อมสถานการณ์จำลองด้าน Cybersecurity เป็นประจำ ส่งผลให้ทีม IT และผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 ด้านการกำกับดูแลและการบูรณาการข้อมูล มีการจัดตั้ง Digital Risk Committee เพื่อติดตามตัวชี้วัดด้าน Cybersecurity และเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงดิจิทัลเข้ากับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย รวมทั้งเริ่มพัฒนาระบบ Threat Intelligence Sharing ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น สกมช. และ ThaiCERT

### 4. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญ

แม้ผลการดำเนินงานโดยรวมจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

1. ระบบ Legacy หลายระบบยังมีช่องโหว่และไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบใหม่ได้สมบูรณ์

2. การเฝ้าระวังและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ Real-time
3. บุคลากรบางส่วนยังมีพฤติกรรมเสี่ยงด้าน Cyber Hygiene เช่น การใช้รหัสผ่านซ้ำ
4. การฝึกซ้อม Incident Response ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่ไม่ใช่สาย IT
5. งบประมาณและบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้าน Cybersecurity ยังมีข้อจำกัด
6. การลงทุนด้านระบบป้องกันขั้นสูงและเครื่องมือวิเคราะห์ภัยคุกคามยังดำเนินการได้ไม่ครบถ้วน
7. ความเสี่ยงจาก Third-party Services และ Cloud Services มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

---

## 5. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อยกระดับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และลดระดับความเสี่ยงอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการสำคัญ ดังนี้

5.1 พัฒนาระบบ Cybersecurity Monitoring และ Threat Intelligence แบบ Real-time เชื่อมโยงข้อมูล Log, SIEM, Firewall และ Threat Intelligence เข้าสู่ระบบกลาง เพื่อให้สามารถตรวจจับ วิเคราะห์ และตอบสนองต่อภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

5.2 เร่งปรับปรุงระบบ Legacy และยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลลดลำดับความสำคัญของระบบที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมดำเนินการ System Upgrade Roadmap และเพิ่ม Network Redundancy ให้ครอบคลุมทุกระบบสำคัญของมหาวิทยาลัย

5.3 สร้างวัฒนธรรม Cybersecurity ทั่วทั้งองค์กรกำหนด Cybersecurity Awareness และ Phishing Simulation เป็นกิจกรรมบังคับประจำปี พร้อมเชื่อมโยงกับระบบ IDP และ KPI เพื่อสร้างพฤติกรรม Cyber Hygiene ที่ยั่งยืน

5.4 พัฒนาศักยภาพทีม Cybersecurity และระบบบริหารเหตุการณ์ เพิ่มการลงทุนด้านบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือด้าน Cybersecurity และขยายการฝึกซ้อม Incident Response ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน รวมถึงบุคลากรที่ไม่ใช่สาย IT

5.5 เสริมสร้าง Governance และการกำกับดูแลความเสี่ยงดิจิทัล ผลักดันบทบาทของ Digital Risk Committee ให้สามารถติดตาม วิเคราะห์ และรายงานความเสี่ยงไซเบอร์ต่อผู้บริหารได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมเชื่อมโยงกับแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP)

---

## 6. ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านระบบป้องกัน การเฝ้าระวัง การตอบสนองต่อเหตุการณ์ และการสร้างความตระหนักรู้ด้าน ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) โดยเฉพาะการลดจำนวนเหตุการณ์ผิดปกติและไม่พบเหตุการณ์ Data Breach รุนแรงในช่วงการรายงาน อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงโดยรวมยังคงอยู่ในระดับ “สูง” เนื่องจากภัยคุกคามไซเบอร์มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับข้อจำกัดด้านระบบ Legacy การเชื่อมโยงข้อมูลแบบ Real-time และทรัพยากรด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) ที่ยังไม่เพียงพอ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งยกระดับระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) แบบบูรณาการ ทั้งด้าน

เทคโนโลยี บุคลากร และการกำกับดูแลความเสี่ยงดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างมั่นคง ปลอดภัย และยั่งยืนในระยะยาว

ประเด็นความเสี่ยง R1 : มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย)

รอบการรายงาน : 6 เดือน (ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569)

## 1. สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน (Risk Status Overview)

จากการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน พบว่า ประเด็นความเสี่ยง R1 “มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์” ยังคงอยู่ในระดับ “ปานกลาง (Medium Risk)” แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถบริหารจัดการและควบคุมสถานการณ์เชิงลบได้ดีขึ้นจากการพัฒนาระบบสื่อสารองค์กรและมาตรการจัดการวิกฤตอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ที่ 6 คะแนน (Likelihood 2 x Impact 3) ลดลงจากระดับก่อนดำเนินการซึ่งอยู่ที่ 12 คะแนน (Likelihood 3 x Impact 4) ระดับ “สูง (High Risk)” แต่ยังคงสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 2 คะแนน (Likelihood 2 x Impact 1) แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถตอบสนองและชี้แจงต่อสาธารณะได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงสามารถควบคุมเหตุการณ์เชิงลบหลายกรณีไม่ให้ขยายวงกว้าง แต่ระดับ “ผลกระทบ (Impact)” ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์สามารถเผยแพร่ข้อมูลและสร้างกระแสวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเด็นด้านจริยธรรม ความปลอดภัย และการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

## 2. ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs)

### KRI 1: การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์

- Risk Appetite (RA): ยอมรับได้เฉพาะประเด็นเชิงลบเล็กน้อย
- Risk Tolerance (RT): หากเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 100,000 Followers หรือมี Engagement > 5% ถือว่าเกินระดับยอมรับ
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: พบเหตุการณ์เชิงลบ 2-3 กรณีที่มี Engagement เกิน 5% ในกลุ่มนักศึกษาและศิษย์เก่า

ผลการดำเนินงานยังสูงกว่าระดับ Risk Appetite และบางกรณีเข้าใกล้ระดับ Risk Tolerance สะท้อนว่า ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจาก Social Media ยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องเฝ้าระวังและบริหารจัดการเชิงรุก

### KRI 2: Response Time ในการชี้แจงและตอบสนองต่อเหตุการณ์

- Risk Appetite (RA): ดำเนินการแก้ไขภายใน 24 ชั่วโมง
- Risk Tolerance (RT): ดำเนินการแก้ไขภายใน 48 ชั่วโมง
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: สามารถตอบสนองได้ภายใน 24-48 ชั่วโมงในกรณีทั่วไป แต่บางกรณีด้านจริยธรรมใช้เวลานานกว่า

ผลการดำเนินงานโดยรวมยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตาม Risk Tolerance แต่ยังคงต่ำกว่าเป้าหมายเชิงรุกตาม Risk Appetite ในบางเหตุการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง

### 3. ผลการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานสำคัญได้ดังนี้

**3.1 ด้านการสื่อสารองค์กรและการบริหารวิกฤต** มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Communication Team) และพัฒนา Crisis Communication Plan เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร รวมถึงเพิ่มการใช้ช่องทางสื่อสารดิจิทัลเพื่อชี้แจงและตอบสนองต่อสาธารณะได้รวดเร็วมากขึ้น

**3.2 ด้านระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง** มีการพัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนผ่าน Line OA และ Web-Complaints เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถรับรู้ปัญหาและตอบสนองต่อข้อร้องเรียนได้รวดเร็วขึ้น

**3.3 ด้านการติดตามภาพลักษณ์และกระแสสังคม** มหาวิทยาลัยเริ่มนำแนวคิด Social Listening มาใช้ติดตามกระแสความคิดเห็นในสื่อสังคมออนไลน์ พร้อมปรับปรุงแผนสื่อสารองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้รับสารในยุคดิจิทัล

**3.4 ด้านความปลอดภัยและการป้องกันเหตุการณ์** มีการพัฒนาระบบ CCTV และ Access Control ในพื้นที่สำคัญ รวมถึงเตรียมแนวทางใช้ Smart Security Technology เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

### 4. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญ

แม้ผลการดำเนินงานโดยรวมจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังคงพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

1. การส่งต่อข้อมูลจากหน่วยงานต้นสังกัดมายังส่วนกลางยังล่าช้าในบางกรณี
2. บุคลากรหน่วยงานยังไม่เข้าใจขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน
3. ผู้ร้องเรียนยังมีความกังวลด้านความปลอดภัยของข้อมูลและการเปิดเผยตัวตน
4. ระบบติดตามผลด้านภาพลักษณ์ยังเน้นตัวชี้วัดเชิงปริมาณมากกว่าการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Sentiment Analysis)
5. ความเสี่ยงจาก Social Media มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและสามารถขยายผลได้อย่างรวดเร็ว
6. การเชื่อมโยงข้อมูลด้านสื่อสารองค์กรและข้อมูลร้องเรียนยังไม่เป็นระบบ Real-time
7. การฝึกซ้อม Crisis Communication ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงานและบุคลากรระดับปฏิบัติการ

### 5. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการมาตรการสำคัญ ดังนี้

**5.1 พัฒนาระบบ Reputation Monitoring และ Crisis Management แบบ Real-time** เชื่อมโยงข้อมูลจาก social media, Complaint System และช่องทางสื่อสารต่าง ๆ เข้าสู่ระบบกลาง เพื่อให้สามารถติดตามวิเคราะห์ และตอบสนองต่อประเด็นความเสี่ยงด้านชื่อเสียงได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

**5.2 ยกระดับ Social Listening และ Sentiment Analysis เชิงลึก** นำเทคโนโลยี Social Listening Tools และ AI Analytics มาใช้วิเคราะห์ความคิดเห็นของสังคมทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อประเมินระดับความเชื่อมั่นและคาดการณ์แนวโน้มความเสี่ยงด้านชื่อเสียงล่วงหน้า

**5.3 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลและการสื่อสารอย่างรับผิดชอบ** ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาตระหนักถึงผลกระทบด้านชื่อเสียงจากการสื่อสารและการปฏิบัติงาน พร้อมจัดอบรมด้าน Crisis Communication, Ethics และ Media Literacy อย่างต่อเนื่อง

**5.4 พัฒนาระบบ Crisis Communication Framework และการซ้อมสถานการณ์จำลอง** กำหนดขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ชัดเจน พร้อมจัดทำ Crisis Manual และซ้อม Table-top Exercise ร่วมกับทุกหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความพร้อมในการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ

**5.5 เสริมสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกผ่าน Strategic Branding และ Stakeholder Engagement** พัฒนากลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุก โดยเผยแพร่ผลงานวิจัย ความสำเร็จของนักศึกษา กิจกรรมเพื่อสังคม และบทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาชุมชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

## 6. ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการสื่อสารองค์กร การตอบสนองต่อเหตุการณ์ การรับเรื่องร้องเรียน และการติดตามกระแสสังคมผ่านช่องทางดิจิทัล ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงโดยรวมลดลงจากระดับ “สูง” เหลือระดับ “ปานกลาง” อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงยังคงต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์สามารถเผยแพร่ข้อมูลและขยายผลกระทบได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับข้อจำกัดด้านการสื่อสารภายใน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และความพร้อมของบุคลากรในการบริหารสถานการณ์วิกฤต ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งยกระดับระบบบริหารจัดการชื่อเสียงองค์กร (Reputation Management) แบบบูรณาการ ทั้งด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแล เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและรักษาภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว