แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ฉบับได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ในคราวประชุมครั้งที่ 7/2568 วันศุกร์ที่ 22 สิงหาคม 2568

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผลมีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหา หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง และเป็นสื่อกลางเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง

การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯ ด้วยดีเสมอมา ซึ่งความสำเร็จจากการดำเนินการร่วมกันนี้ ทำให้มั่นใจได้ว่า การบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ และในทุกๆ ด้านต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	**ก**
สารบัญ	**ข**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1. ความเป็นมา	1
2. นิยามและความแตกต่างของปัญหา (Problem) กับความเสี่ยง (Risk)	1
3. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	2
4. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	5
5. แนวคิด VUCA (VUCA World)	14
6. นโยบายสภามหาวิทยาลัย	15
7. นโยบายอธิการบดี	15
8. นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	16
9. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	17
10. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา	18
11. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	19
12. บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	20
13. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	22
14. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	22
บทที่ 2 แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	**29**
ตารางที่ 1 แสดงการระบุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	29
ตารางที่ 2 แสดงการระบุความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง	30
ตารางที่ 3 แสดงการประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง	39
ตารางที่ 4 แสดงผลการตอบสนองความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง	42
บทที่ 3 การติดตามประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	**47**
ตารางที่ 5 แสดงการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	47
ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ โอกาสและผลกระทบ แผนการบริหารความเสี่ยง	49
ภาคผนวก	**55**
ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	56
ภาคผนวก ข คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	59
ภาคผนวก ค คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	62

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมา

จากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการบริหาร จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม มีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์แต่ละด้านต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้พิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. นิยามและความแตกต่างของปัญหา (Problem) กับความเสี่ยง (Risk)

องค์กรทุกองค์กรสามารถที่จะดำรงอยู่ได้นั้นต้องเกิดจากคุณค่า (Value) ที่นำเสนอให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มและการที่องค์กรทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีมุมมองและความคิดแบบไปข้างหน้า โดยสามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ และปัจจัยของความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งถือเป็นความ เสี่ยง (Risk) และหากเกิดเหตุการณ์เหล่านั้นขึ้นจริง ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ต้องตัดสินใจว่าจะมีมาตรการ ในการจัดการกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ สูงสุดขององค์กร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องกำหนดให้มีการวางแนวทางป้องกันและ การจัดการที่เหมาะสมก่อนเกิดปัญหาจริงๆ ในภายหน้า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ช่วยให้ องค์กรสามารถวางแผนรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยการทำความเข้าใจต่อผลลัพธ์ในข้อดีและข้อด้อยของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อมหาวิทยาลัย บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ตั้งเป้าหมายได้อย่างมั่นใจ

ความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์ที่เป็นมุมมองของอนาคต มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอน สร้างผลกระทบเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อเป้าหมายขององค์กรและชื่อเสียงขององค์กร หรือทำให้การดำเนินงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต้องมีมาตรการป้องกันหรือตอบสนองต่อความเสี่ยง

ปัญหา เป็นมุมมองปัจจุบัน หรือ สิ่งที่เกิดขึ้น เรื่องที่เกิดขึ้นบ่อยๆซ้ำๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบเชิงลบต่องานประจำเป็นปกติ ต้องวางมาตรการแก้ไข

ก่อนที่จะเริ่มทำงานเกี่ยวกับความเสี่ยงสิ่งที่สำคัญคือความเข้าใจและความสามารถในการแยกแยะความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” กับ “ปัญหา”

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความเสี่ยงกับปัญหา

ความเสี่ยง (Risk)	**ปัญหา (Issue/Problem)**
เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว
ความไม่แน่นอน	ความจริง/แน่นอนแล้ว
มุมมองอนาคต	มุมมองอดีต/ปัจจุบัน
เกิดผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมายองค์กร	เกิดผลกระทบเชิงลบต่องานประจำเป็นปกติ
มีมาตรการป้องกันบรรเทา	มีมาตรการแก้ไขปรับปรุง

3. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เกิดการสื่อสารในการบริหารความเสี่ยงที่ดีในมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงได้กำหนดนิยามของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลทำให้หน่วยงานเสียหาย และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด โดยวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น (Consequences)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงเป็นองค์รวมและต้องมีความร่วมมือในการจัดการความเสี่ยงทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

COSO(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) คือ คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) จะต้องมีการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่แท้จริงที่เป็นที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน เพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ถูกต้อง

1) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือจัดการให้หมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านนโยบาย โครงสร้างหน่วยงาน กฎระเบียบและ ข้อบังคับต่างๆ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของบุคลากร การเงินการคลัง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ

2) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ไม่สามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ต้องพยายามหามาตรการลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ ฯลฯ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง เป็นกระบวนการในการระบุระดับความรุนแรง และการจัดลำดับความสำคัญ ของปัจจัยเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น **(Likelihood)** และผลกระทบ **(Impact)** ที่จะเกิดขึ้น โดยโอกาส **(Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น ส่วนผลกระทบ **(Impact)** หมายถึง ระดับความเสียหายและความรุนแรงของผลลัพธ์ที่กระทบต่อมหาวิทยาลัย

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ ผลกระทบ (Impact) องค์กร โดยใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 ความรุนแรงเกิดสูงมาก

ระดับ 4 ความรุนแรงเกิดสูง

ระดับ 3 ความรุนแรงเกิดปานกลาง

ระดับ 2 ความรุนแรงเกิดน้อย

ระดับ 1 ความรุนแรงเกิดน้อยมาก

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood/Frequency) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อย เพียงใดโดยประเมินจากอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ในอนาคต โดยองค์กรใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 โอกาสเกิดสูงมาก

ระดับ 4 โอกาสเกิดสูง

ระดับ 3 โอกาสเกิดปานกลาง

ระดับ 2 โอกาสเกิดน้อย

ระดับ 1 โอกาสเกิดน้อยมาก

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) หมายถึง ระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง **(Likelihood)** กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ **(Impact)** ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส **X** ผลกระทบ)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Performance Indicator: KPI) หมายถึง ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน โดยเป็นการเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ เป็นวิธีที่องค์กรใช้ในการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ด้วย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กร ยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยง ที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่า ค่าเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk: RR) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่ผ่านการประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมแล้วสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลเพียงพอ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ไม่มีกิจกรรมการควบคุม

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบต่อผลกระทบจากความเสี่ยงและ/หรือต่อการ บริหารความเสี่ยง

ผู้ประสานงานด้านความเสี่ยง (Risk Champion) หมายถึง รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ ที่กำกับดูแลงานด้านความเสี่ยงของแต่ละ ส่วนงาน/หน่วยงาน และหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่

1) ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงของ หน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ

2) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในแต่ละปีงบประมาณทุกๆ ไตรมาส

3) จัดทำรายงานเสนอต่อมหาวิทยาลัย

ส่วนงาน/หน่วยงาน คณะ วิทยาลัย ภาควิชา สำนัก กอง และงาน (หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า) ที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย

กิจกรรมควบคุม (Control Activities) กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอเหมาะสมกับระดับ ความเสี่ยง โดยการกำหนดกิจกรรมควบคุม จะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Performance Indicator: KPI)

การเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยง หมายถึง การเตรียมความพร้อมและการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการ ดังนี้

1) การใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการ เก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อ เหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจาก ปริมาณน้ำฝน

2) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อ เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการ ที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่บุคลากรไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

3) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับมหาวิทยาลัย รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น แผนการบริหารจัดการความ เสี่ยง อาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบใน การบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตาม และการรายงานความเสี่ยง

ความเสี่ยงส่วนที่เหลือ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการที่มีการพิจารณาการบริหาร จัดการความเสี่ยงและการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring and Evaluation) หมายถึง ระบบบริหาร ความเสี่ยงที่สมบูรณ์จะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและสอบทานว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใด มีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามแผนจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีความเสี่ยงใหม่ใดเพิ่มขึ้น

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและขั้นตอน/ระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น รวมถึงติดตามผล ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาให้ หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานในเวลาที่กำหนด

4. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการรวมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” (“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2019)

รูปที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบกับ 20 หลักการ ดังที่ แสดงในรูปที่ 1 ทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่ (1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (2) การพัฒนากลยุทธ์ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (4) การนำไปใช้ และผลการปฏิบัติงานไปจนถึง (5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) มีด้วยกัน 5 หลักการ คือ (1) ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) (2) จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) (3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) (4) แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) และ (5) ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) มีด้วยกัน 4 หลักการคือ (6) วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) (7) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) (8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) และ (9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีด้วยกัน 5 หลักการคือ (10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) (11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (13) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses) และ (14) พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) มีด้วยกัน 3 หลักการคือ (15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) (16) สอบทานความเสี่ยงและผลการ

ปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance) และ (17) พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) มีด้วยกัน 3 หลักการ คือ (18) ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) (19) สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information) และ (20) รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) ได้แก่

1. นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เปรียบเทียบนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่านิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะเปิดกว้างว่าเป็นกระบวนการใดก็ตามที่ทำโดยคนในองค์กรตั้งแต่ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และ (3) การจัดการเหตุการณ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขณะที่นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระบุชัดเจนลงไปว่าเป็น วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง (ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการรักษาและการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง)

2. การบูรณาการ เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) ดังที่แสดงในรูปที่ 2 จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะใช้ลูกบาศก์ 3 มิติแสดงการบูรณาการ 8 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ 4 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ในการประยุกต์กับหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับองค์กร (Entity Level) ลงไปถึงหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร (Subsidiary) ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) จะใช้แผนที่นำทางแสดงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักการพัฒนากลยุทธ์การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น

รูปที่ 2 เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) รูปซ้าย กับ COSO ERM (2017) รูปขวา
หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management -Integrated Framework Executive Summary”, 2004. และ “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

3. การแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้แยกการกำกับดูแลกิจการ ที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ องค์ประกอบตัวที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (สีส้ม) และองค์ประกอบตัวที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (สีแดง) ออกจากการบริหารความเสี่ยงที่ทำทั่วทั้งกิจการคือ องค์ประกอบตัวที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (สีฟ้า) องค์ประกอบตัวที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน (สีเขียว) และองค์ประกอบตัวที่ 4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (สีม่วง)

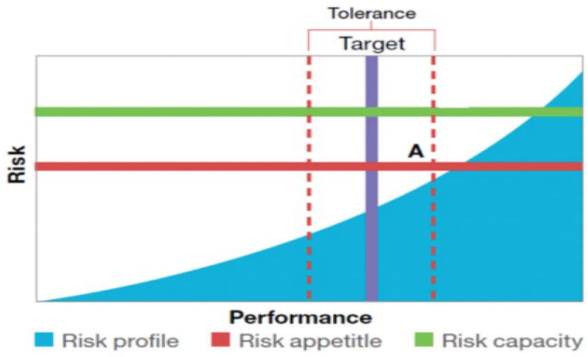
4. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ให้แนวทางในการพิจารณา จากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ดังที่แสดงในรูปที่ 3 โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมองคือ (1) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก (2) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และ (3) ความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ

รูปที่ 3 แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์
หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

5. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เปรียบเทียบนิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและคาความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจ

ยอมรับในการสร้างคุณค่า ซึ่งจัดเตรียมโดยผู้บริหารและต้องผ่านการอนุมัติโดยคณะกรรมการหน่วยงาน โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อช่วยในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส

6. ภาพความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้พัฒนาภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ดังที่แสดงในรูปที่ 4 เป็นเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละระดับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Targets) ช่วงที่ยอมรับได้ (Tolerance) และค่าความเสี่ยง (Amount of Risk) ที่ยินดีรับไว้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้



รูปที่ 4 ภาพความเสี่ยงในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ช่วงที่ยอมรับได้และค่าความเสี่ยงที่ยินดีรับไว้

หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

7. การตอบสนองความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) เพิ่มวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยงอีก 1 วิธีคือ ดำเนินการต่อ (Pursue) สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์ เพื่อการเติบโตที่ค่อนข้างรุนแรง เช่น การขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จากเดิมที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) กำหนดไว้เพียง 4 วิธีคือ ยอมรับ (Accept) ลด (Reduce) แบ่งปัน (Share) และหลีกเลี่ยง (Avoid) ทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017)

8. การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ไม่ได้มาแทนที่กรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) เนื่องจากมีความแตกต่างกัน แต่ต้องใช้งานร่วมกัน การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยการควบคุมภายใน COSO 2017 มีกรอบการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)	กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)	ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)	สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)
1. ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ 2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน 3. กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ 4. แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก 5. ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ	6. วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ 7. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก 9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง 12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 13. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ 14. พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 16. สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน 17. พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	18. ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี 19. สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง 20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 ตามตารางที่ 1 แบ่งออกเป็น 5 หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยอธิบายหลักการสำคัญทั้ง 5 หลักการ 20 องค์ประกอบ และความเชื่อมโยงกัน ดังนี้

3.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบ พื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 1 - 5) ดังนี้

1) ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการหน่วยงานมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึง กำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้น

2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการมาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

4) แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5) ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

3.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยมี 4 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 6 - 9) ดังนี้

6) วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างรักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือก ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่าการคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความสี่ยงที่ยอมรับได้

3.3 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 10 - 14) ดังนี้

10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

13) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

14) พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

3.4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ โดยมี 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 15 - 17) ดังนี้

15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

16) สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง พิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17) พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

3.5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กร

จะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้โดยมี 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 18 - 20) ดังนี้

18) ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูล เข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19) สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

5. แนวคิด VUCA (VUCA World)

แนวคิด VUCA คำนี้เริ่มถูกใช้ครั้งแรกในปี 1985 โดย Warren Bennis และ Burt Nanus ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์และศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย จากผลงานที่ชื่อว่า "Leaders. The Strategies For Taking Charge" คำว่า VUCA ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายความท้าทายที่เกิดขึ้นกับการจัดการและการนำทางโดยปัจจัยภายนอกต่าง ๆ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการนำ ทางภายในองค์กร (Bennis, W., & Nanus, B.1985) แนวคิด VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายสภาวะแวดล้อมที่ไม่ แน่นอนและซับซ้อน ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั้งในองค์กรและสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน คำว่า "Volatility" หมายถึง ความผันผวนและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของ สถานการณ์ "Uncertainty" หมายถึง ความไม่แน่นอนในการทำคาดการณ์และตัดสินใจ "Complexity" หมายถึง ความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับระบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกัน และ "Ambiguity" หมายถึง ความกำกวมที่เกี่ยวข้องกับความหมายและการตีความของข้อมูล (Bennett & Lemoine, 2014) การบริหารจัดการทางการศึกษาในสภาวะ VUCA จะต้อง เผชิญกับความท้าทายที่มากมาย ตัวอย่างผลกระทบต่อการศึกษาในแต่ละด้านของ VUCA มี ดังนี้

1. Volatility (ความผันผวน) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี นโยบายการศึกษา หรือแม้แต่ความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้หลักสูตรการศึกษาต้อง ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อตอบสนอง

2. Uncertainty (ความไม่แน่นอน) ความยากในการคาดการณ์และกำหนดเทรนด์ของ เทคโนโลยีในอนาคต เช่น อาชีพใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอาจยังไม่ชัดเจน ทำให้การสร้าง หลักสูตรที่เหมาะสมท้าทาย

3. Complexity (ความซับซ้อน) การปรับปรุงระบบการศึกษาให้ทันสมัย มีหลากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ทรัพยากร นโยบาย สถานภาพเศรษฐกิจ

4. Ambiguity (ความคลุมเครือ) ในการประเมินผลลัพธ์การศึกษา เช่น ความสำเร็จ ของนักเรียน ความคลุมเครือส่งผลให้มีความยากในการวัดและประเมินผลลัพธ์ ดังนั้น การบริหารจัดการทางการศึกษาในสภาวะ VUCA จำเป็นต้องมีการปรับปรุง ทัศนคติและมุมมองต่อการบริหารจัดการ มีการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการ พัฒนาความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อน เช่น การใช้เทคโนโลยี ในการส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของความ ต้องการทางวิชาชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ตลอด ชีวิต การวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จะช่วยให้สามารถรับมือกับความซับซ้อนและความ คลุมเครือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

หมายเหตุ: อ้างอิงจาก Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University Vol.3 No.5 (September-October 2023)

นโยบายสภามหาวิทยาลัย

1. ส่งเสริม สนับสนุน สืบสานและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

2. สนับสนุนและกำกับการบริหารจัดการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในอำนาจและหน้าที่ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

3. ส่งเสริม สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศ และนานาชาติ

4. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผน และการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ ทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5. ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว

6. ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและพัฒนาท้องถิ่น

7. ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ

8. ส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

9. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชาที่มีสภาวิชาชีพรับรอง หากมีความพร้อมและความจำเป็น จะจัดตั้งคณะวิชาอื่นให้รวมเป็นคณะที่มีลักษณะของศาสตร์เดียวกัน

นโยบายอธิการบดี

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามหลักคุณธรรมนำวิชาการ มีธรรมาภิบาล กระจายอำนาจโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. จัดระบบโครงสร้าง การขับเคลื่อนต่อยอดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามวิสัยทัศน์ร่วม และนโยบายที่มีประสิทธิภาพสูง ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ประสาน การพัฒนาคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานการดำเนินงานทุกพันธกิจ

4. พัฒนาภาพลักษณ์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ การผลิตและการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาและเอกลักษณ์ของคณะต่างๆ ให้มีความโดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการและผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

5. ระเบิดจากข้างใน เสริมสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว จากห้องเรียนห้องปฏิบัติการ สถานที่ทำงาน ภูมิทัศน์ ให้ประทับใจและเป็นตัวอย่างของผู้มาใช้บริการ

6. สร้างทีมงาน พัฒนาบุคลากร ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง วิทยฐานะ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกระดับ มีหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

7. ส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

8. ร่วมมือกับเครือข่ายกัลยาณมิตรในการแก้ปัญหา และพัฒนาบุคคล องค์กร ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน

9. สร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า คุณภาพชีวิตบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับสูงที่ยั่งยืน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 และทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบันหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น อันจะก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วองค์กรและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

หลักการและแนวคิด

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้สามารถบรรลุผล ตามเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยมุ่งหวังให้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ทำหน้าที่เป็นกลไกในการชี้ประเด็นที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพัฒนาประเทศใน ระยะ 5 ปี และเพื่อผลักดันให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตที่ทุกภาคส่วนได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดทิศทางและ เป้าหมายของการพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการและแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

3.1.1 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสืบสาน รักษา ต่อยอดการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีควบคู่กับการใช้เงื่อนไข 2 ประการเพื่อกำกับการกำหนดทิศทางและประเด็นการพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ได้แก่ เงื่อนไขความรู้โดยการใช้องค์ความรู้ทางวิชาการที่รอบด้าน และเงื่อนไขคุณธรรม โดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนและความเป็นธรรมในทุกมิติของสังคม

3.1.2 แนวคิด Resilience ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถใน 3 ระดับ ได้แก่ (1) การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถ ในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤติ ให้สามารถยืนหยัดและต้านทานความยากลำบาก รวมถึงฟื้นคืนกลับ สู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว (2) การปรับตัว (Adapt) หมายถึง การปรับทิศทางรูปแบบ และแนวทางการพัฒนาให้สอดรับกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกระจายความเสี่ยงและปรับตัวอย่างเท่าทันเพื่อแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้น และ (3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานให้สอดรับกับความเปลี่ยนแปลง

3.1.3 เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใคร ไว้ข้างหลัง” โดยมุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งในมิติของการมีปัจจัยที่จำเป็น สำหรับการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐานที่เพียงพอ การมีสภาพแวดล้อมที่ดี การมีปัจจัยสนับสนุนให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ การมีโอกาสที่จะใช้ศักยภาพของตนในการสร้างความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงการมุ่งส่งต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป

3.1.4 โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจใน 3 รูปแบบควบคู่กัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว โดยอาศัยฐานศักยภาพและความเข้มแข็งของประเทศอันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม พร้อมกับการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อผลักดันให้ประเทศมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และสามารถกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ยังคำนึงถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดของการพัฒนาประเทศที่สืบเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะส่งผลให้บริบทของประเทศและของโลกเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา

การวางกรอบการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีความมุ่งหมายที่จะเร่งเพิ่มศักยภาพของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบที่รุนแรงและเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงทีการกำหนด ทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้าเศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวทันพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูง และคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดเป้าหมายหลักจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

3.2.1 การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญให้สูงขึ้น และสามารถตอบโจทย์พัฒนาการของเทคโนโลยีและสังคมยุคใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมการค้าการลงทุนและนวัตกรรม

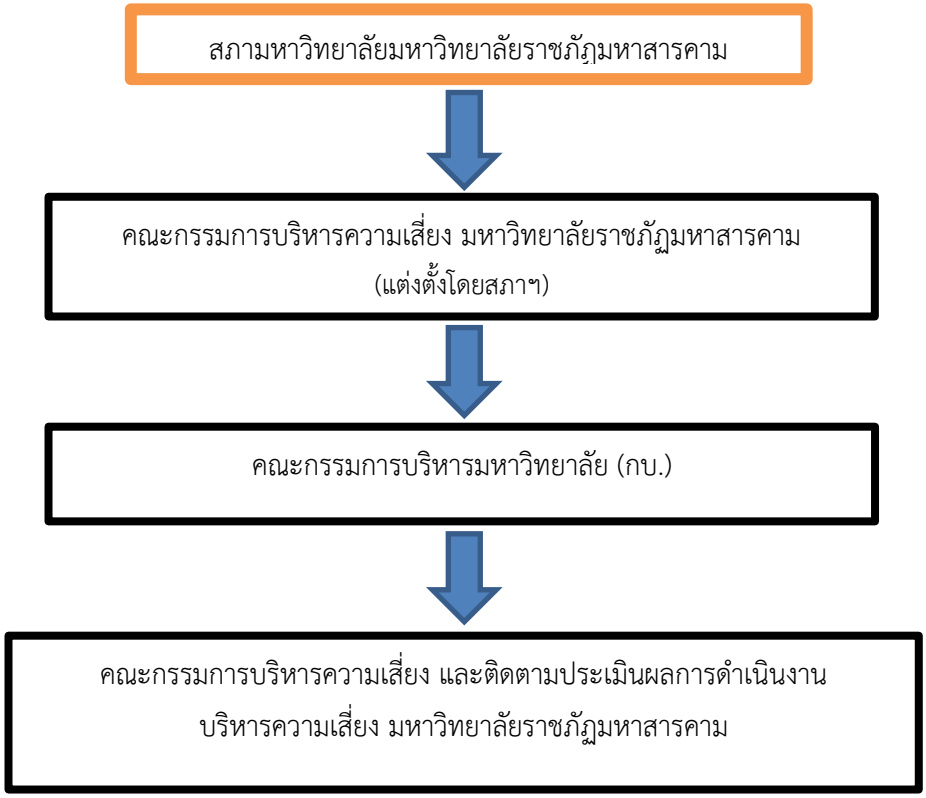
3.2.2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต

3.2.3 การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยลดความเหลื่อมล้ำทั้งในเชิงรายได้ ความมั่งคั่ง และโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจ สนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสให้มีโอกาสในการเลื่อนชั้นทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงจัดให้มีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

3.2.4 การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตและบริโภคให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ แก้ไขปัญหามลพิษสำคัญด้วยวิธีการที่ยั่งยืน โดยเฉพาะมลพิษทางอากาศ ขยะ และมลพิษทางน้ำ และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality) ภายในครึ่งแรกของศตวรรษนี้

3.2.5 การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยการสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ กลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลามีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. สภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง 2. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (แต่งตั้งโดยสภาฯ)	1. กำกับดูแลระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยในกรณีที่มีสิ่งที่สมควรแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา 3. สอบทานแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 4. สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายบริหาร โดยคำนึงถึงการระบุความเสี่ยงที่สำคัญครบทุกด้านอย่างครอบคลุม ระดับความเสี่ยงที่ให้ตรงหรือใกล้เคียงกับความสำคัญและความเหมาะสมของมาตรการที่มหาวิทยาลัยให้ลดความเสี่ยงที่มี 5. ให้คำปรึกษาแก่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย 7. เสนอมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น 8. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย
3. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบ.)	1. กำกับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหลักการแนวทางการบริหารความเสี่ยง 2. ให้คำแนะนำเกียวกับการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสียง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3. กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	1. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อค้นหาวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม 3. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 4. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 5. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 6. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 7. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จะพิจารณาใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)
2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)
3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)
5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting)

กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

COSO ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่ต่างประเทศนำมาใช้ โดยหลักการสำคัญคือ การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) พัฒนามาจากกรอบการควบคุมภายใน และเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงตามความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้นำหลักการสำคัญมาประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงใน 7 กระบวนการ ตามมาตรฐาน COSO ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)

เป็นกระบวนการที่จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานภายใน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติราชการ

2) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรม โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

2. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

คือ การวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการการระบุความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

1) ปัจจัยภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขันของสถาบันการศึกษา อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา

2) ปัจจัยภายใน เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ และการวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมีการระบุ ความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน รายรับ-รายจ่าย โครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/อัตราดอกเบี้ย/อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่างๆ หรือกฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

5) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk: E) คือ ความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นและมักจะถูกมองข้ามจากองค์กร แต่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรมากกว่าความเสี่ยงเดิม เช่น ความเสี่ยงจากภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การโจมตีทางไซเบอร์ การปลอมแปลงหรือการโจรกรรม

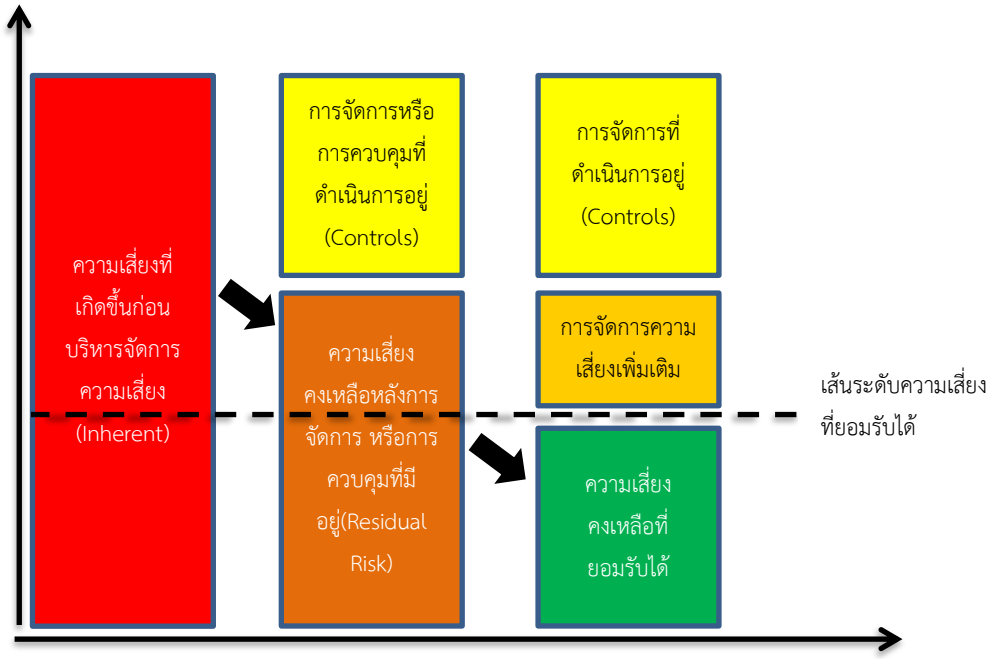
ข้อมูล ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัว การเรียกร้องความโปร่งใสและสิทธิมนุษยชน การเคลื่อนไหวทางสังคม เป็นต้น

6) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk : R) ความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการรับรู้ด้านลบของสังคม และที่มีต่อชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย อาจเกิดจากความเสี่ยงโดยตรงซึ่ง เป็นผลมาจากการกระทำของมหาวิทยาลัย หรือส่วนงาน/หน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ข่าวเชิงลบของส่วนงาน/หน่วยงาน แพร่กระจายอย่าง รวดเร็ว นิสิต อาจารย์ ขาดความรับผิดชอบ และความรู้ไม่เท่าทันในการ ใช้สื่อจนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

7) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk: IT) ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศจากระบบคอมพิวเตอร์ หรือเครือข่ายสื่อสารขององค์กรเกิดความล้มเหลว ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การ ดำเนินงานหยุดชะงักหรือไม่สามารถให้บริการได้ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันท่วงที

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ด้วยการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในรูปที่ 6



รูปที่ 6 ความเสี่ยงก่อน / หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

จากภาพดังกล่าวดังกล่าวมหาวิทยาลัยได้นำวางแผนการบริหารและวางแนวทางในการประเมินความเสี่ยงดังนี้

1) การประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

(1) วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง

• โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตการณ์ความเสี่ยงขึ้น

• ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง

• ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำหรือน้อย

(2) จำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จำแนกกลุ่มของความเสี่ยงออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย

• ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

• ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

• ความเสี่ยงด้านการเงิน

• ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

• ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

• ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

• ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

2) ระดับความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1-3 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่มาสามารถยอมรับ

3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 10-16 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

* ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสี่ยง (D) = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสี่ยง
หรือ (D) = Likelihood : L X Consequence : C

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังรูปที่ 7

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1-3	ต่ำ
4-9	ปานกลาง
10-16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ผลกระทบ / โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

รูปที่ 7 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หลังจากได้จัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิผล ซึ่งหน่วยงานอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ในการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance : Terminate) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผน การดำเนินงาน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

บุคลากร นักศึกษา หรือประชาชน เนื่องจากอาจมีข้อเสีย ที่ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

2) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction : Treat) คือ การเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือการ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรองเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย เป็นต้น

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing : Transfer) คือ การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันรถยนต์ส่วนกลาง การจัดจ้างหน่วยงานเอกชนให้ดำเนินการแทน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance : Take) คือ การยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น เนื่องจากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

6. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นการเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

7. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

1) การติดตามผลการดำเนินงาน

เป็นการติดตามตรวจสอบว่ามีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่คงเหลือ เพื่อย้อนกลับสู่วงจรการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป การติดตามผลการดำเนินงานสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นช่วงๆ การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆ จะกระทำเป็นครั้งๆ ไปตามช่วงเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองวิธีก็ได้ หากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงปีละ 1 ครั้ง ในการติดตามตรวจสอบขององค์กร ทั้งนี้ กลุ่มตรวจสอบภายในจะเป็นหน่วยงานที่จะทำการติดตามตรวจสอบและให้คำแนะนำตามภารกิจ/หน้าที่ของกลุ่ม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

2) การรายงานผล

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้คณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทราบ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรให้สภามหาวิทยาลัยทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อยหรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

บทที่ 2
แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงสถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้าน ซึ่งอาจเป็นผลทำให้เกิดสถานการณ์ไม่แน่นอนที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามพันธกิจ การดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย โดยได้ดำเนินการทบทวนการวิเคราะห์แนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการระบุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

1.1 พันธกิจ	1.2 ยุทธศาสตร์	1.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1.4 เป้าประสงค์
วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม บูรณาการบริการวิชาการ ศิลปะวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนและท้องถิ่น	พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์	การนำผลการวิจัยและนวัตกรรมไปพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์ ให้บริการวิชาการ ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม	ชุมชนและท้องถิ่นมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน
ผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ	ผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ	การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู	บัณฑิตครูได้รับการรับรองวิทยฐานะครูและเป็นครูมืออาชีพ
ผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะและศักยภาพ	ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง จัดการเรียนการสอน บริหารและพัฒนาบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ จริยธรรมและผลลัพธ์	เป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับ มีขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ (ติด 1 ใน 10 ของ มรภ. ทั่วประเทศ)
บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล	พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานธรรมาภิบาล	เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน	เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม พร้อมนำแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 2 แสดงการระบุความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

2.1 ประเด็นความเสี่ยงและคำอธิบายความเสี่ยง	2.2 ประเภทความเสี่ยง *							2.3 ปัจจัยความเสี่ยง		2.4 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	2.5 การประเมินความเสี่ยง				2.6 การจัดการความเสี่ยง **				2.7 ข้อมูลที่แสดงว่าเป็นสาเหตุของความเสี่ยง	2.8 ผู้กำกับดูแล	2.9 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	S	O	F	C	IT	R	E	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/กระจาย	หลีกเลี่ยง			
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ***คือ*** จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่มีจำนวนลดลง และนักศึกษาคงอยู่มีการออก	✓	✓	✓			✓		✓	✓	- จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง - จำนวนนักศึกษาคงอยู่ออกระหว่างเรียน - รายได้จากการวิจัยหรือบริการวิชาการลดลง - การจัดหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25			✓			- จำนวนการเกิดของประชากรลดลง - มีการแข่งขันของมหาวิทยาลัยค่อนข้างสูง - ปัญหาทางเศรษฐกิจและไม่สามารถส่งลูกเข้าเรียนได้ - คุณภาพและมาตรฐานของบุคลากร รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ	- อธิการบดี - รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย	- คณะ - หลักสูตร

2.1 ประเด็นความเสี่ยงและคำอธิบายความเสี่ยง	2.2 ประเภทความเสี่ยง *							2.3 ปัจจัยความเสี่ยง		2.4 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	2.5 การประเมินความเสี่ยง				2.6 การจัดการความเสี่ยง **				2.7 ข้อมูลที่แสดงว่าเป็นสาเหตุของความเสี่ยง	2.8 ผู้กำกับดูแล	2.9 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	S	O	F	C	IT	R	E	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/กระจาย	หลีกเลี่ยง			
ระหว่างเรียน รวมทั้งการจัดหารายได้นอกเหนือจากค่าเทอม นักศึกษาก็ลดลง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานมีไม่เพียงพอ										ของแผนการจัดหารายได้ - สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน - ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย มีอัตราการเกิดน้อยลง									ไม่เอื้อต่อผู้ว่าจ้างในการหารายได้		

2.1 ประเด็นความเสี่ยงและคำอธิบายความเสี่ยง	2.2 ประเภทความเสี่ยง *							2.3 ปัจจัยความเสี่ยง		2.4 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	2.5 การประเมินความเสี่ยง				2.6 การจัดการความเสี่ยง **				2.7 ข้อมูลที่แสดงว่าเป็นสาเหตุของความเสี่ยง	2.8 ผู้กำกับดูแล	2.9 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	S	O	F	C	IT	R	E	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/กระจาย	หลีกเลี่ยง			
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: หลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ***คือ*** เมื่อนักศึกษาสำเร็จการศึกษาแล้วไม่สามารถรับรองวิทยฐานะของวุฒิการศึกษาตามที่สำเร็จการศึกษาได้	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	- หลักสูตรที่เปิดรับนักศึกษาไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - คุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ - จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่	2	5	10			✓			- หลังจากนักศึกษาจบการศึกษาแล้ววุฒิการศึกษาที่ได้รับไม่ได้รับการรับรอง - ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	- สภาวิชาการ - คณะ - หลักสูตร - สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

2.1 ประเด็นความเสี่ยงและคำอธิบายความเสี่ยง	2.2 ประเภทความเสี่ยง *							2.3 ปัจจัยความเสี่ยง		2.4 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	2.5 การประเมินความเสี่ยง				2.6 การจัดการความเสี่ยง **				2.7 ข้อมูลที่แสดงว่าเป็นสาเหตุของความเสี่ยง	2.8 ผู้กำกับดูแล	2.9 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	S	O	F	C	IT	R	E	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/กระจาย	หลีกเลี่ยง			
										เป็นไปตามเกณฑ์ - การปรับปรุงหลักสูตรไม่เป็นไปตามรอบระยะเวลาที่กำหนด									- จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่ครบตามจำนวนตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตร - คุณวุฒิของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตร		

2.1 ประเด็นความเสี่ยงและคำอธิบายความเสี่ยง	2.2 ประเภทความเสี่ยง *							2.3 ปัจจัยความเสี่ยง		2.4 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	2.5 การประเมินความเสี่ยง				2.6 การจัดการความเสี่ยง **				2.7 ข้อมูลที่แสดงว่าเป็นสาเหตุของความเสี่ยง	2.8 ผู้กำกับดูแล	2.9 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	S	O	F	C	IT	R	E	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/กระจาย	หลีกเลี่ยง			
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน		✓			✓		✓	✓	✓	- การถูกโจมตีจากบุคคลภายนอกและภายในเพื่อสร้างความเสียหายให้กับระบบข้อมูลสารสนเทศ - การขาดความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์	4	5	20			✓			- ฮาร์ดแวร์เกิดความเสียหายเมื่อถูกโจมตี - ซอฟต์แวร์เกิดความเสียหายเมื่อถูกโจมตี - ระบบฐานข้อมูลเกิดความเสียหายเมื่อถูกโจมตี - ข้อมูลสำคัญภายในมหาวิทยาลัยถูกเผยแพร่ไปยังสาธารณะโดยไม่ได้รับอนุญาต	- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- สำนักงานอธิการบดี - ศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - คณะ/ศูนย์/สำนัก

2.1 ประเด็นความเสี่ยงและคำอธิบายความเสี่ยง	2.2 ประเภทความเสี่ยง *							2.3 ปัจจัยความเสี่ยง		2.4 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	2.5 การประเมินความเสี่ยง				2.6 การจัดการความเสี่ยง **				2.7 ข้อมูลที่แสดงว่าเป็นสาเหตุของความเสี่ยง	2.8 ผู้กำกับดูแล	2.9 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	S	O	F	C	IT	R	E	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/กระจาย	หลีกเลี่ยง			
																			และเกิดผลกระทบเชิงลบ		
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด		✓	✓						✓	- ผู้รับเหมาขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน - การเปลี่ยนแบบรูปรายการบ่อยครั้งส่งผลให้งานล่าช้า	4	5	20					✓	- งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรถูกพับไป	- รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	- สำนักงานอธิการบดี - กองคลัง (กลุ่มงานพัสดุ)
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: ความปลอดภัยของชีวิตและ	✓	✓		✓				✓	✓	- สัญญาณ/สัญลักษณ์การจราจรภายใน	2	5	10			✓			- ข้อมูลสถิติการร้องทุกข์ของบุคลากรและนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย	- รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	- สำนักงานอธิการบดี - กองกลาง

2.1 ประเด็นความเสี่ยงและคำอธิบายความเสี่ยง	2.2 ประเภทความเสี่ยง *							2.3 ปัจจัยความเสี่ยง		2.4 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	2.5 การประเมินความเสี่ยง				2.6 การจัดการความเสี่ยง **				2.7 ข้อมูลที่แสดงว่าเป็นสาเหตุของความเสี่ยง	2.8 ผู้กำกับดูแล	2.9 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	S	O	F	C	IT	R	E	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/กระจาย	หลีกเลี่ยง			
ทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา										มหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน - แสงสว่างภายในมหาวิทยาลัยไม่ทั่วถึงในเวลากลางคืน - การรักษาความปลอดภัยด้วยการติดกล้องวงจรปิดในจุดที่สำคัญมีไม่เพียงพอ - สภาพรถยนต์ของ									- ข้อมูลการเกิดอุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัย - ข้อมูลการเกิดอุบัติเหตุขณะเดินทางไปราชการ - ข้อมูลสถิติการเกิดเหตุลักขโมยภายในมหาวิทยาลัย		

2.1 ประเด็นความเสี่ยงและคำอธิบายความเสี่ยง	2.2 ประเภทความเสี่ยง *							2.3 ปัจจัยความเสี่ยง		2.4 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	2.5 การประเมินความเสี่ยง				2.6 การจัดการความเสี่ยง **				2.7 ข้อมูลที่แสดงว่าเป็นสาเหตุของความเสี่ยง	2.8 ผู้กำกับดูแล	2.9 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	S	O	F	C	IT	R	E	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/กระจาย	หลีกเลี่ยง			
										มหาวิทยาลัยที่ใช้ในราชการภายในและภายนอก											

หมายเหตุ: *** ประเภทความเสี่ยง**

ด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk: S)

ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

ด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk: C)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk: IT)

ด้านชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Risk Management : R)

ด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk: E)

**** วิธีการบริหาร/การจัดการความเสี่ยง (แนวคิด4T)**

Take: การยอมรับความเสี่ยง

Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง

Transfer: การกระจาย/การโอนความเสี่ยง

Terminate: การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ตารางที่ 3 แสดงการประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	3.1 วิธีดำเนินการในปัจจุบัน	3.2 ความเสี่ยงหลังควบคุม	3.3 เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	- จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง - จำนวนนักศึกษาคงอยู่ออกระหว่างเรียน - รายได้จากการวิจัยหรือบริการวิชาการลดลง - การจัดหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนการจัดหารายได้ - สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน - ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย มีอัตราการเกิดน้อยลง	25	- มีการจัดทำหลักสูตรแบบสะสมหน่วยกิต - มีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้มีผู้ที่สนใจสมัครเข้ามาศึกษาต่อเพิ่มมากขึ้น - มีอาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา - มีกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาและมีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการยืมและการคืน - มีการทบทวนและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการจัดหารายได้ตามแผนการจัดหารายได้ประจำปี	- จำนวนนักศึกษาใหม่เพิ่มขึ้น - นักศึกษาออกระหว่างเรียนลดลง - แผนการจัดหารายได้บรรลุตามเป้าหมาย	15
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน	- การถูกโจมตีจากบุคคลภายนอกและภายในเพื่อสร้างความเสียหายกับระบบข้อมูลสารสนเทศ	20	- การใช้ระบบฐานข้อมูลที่ได้มาตรฐาน - มีระบบการสำรองข้อมูล - มีการตั้งคณะทำงานที่ดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะและเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการกับระบบและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น	15

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	3.1 วิธีดำเนินการในปัจจุบัน	3.2 ความเสี่ยงหลังควบคุม	3.3 เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	- การขาดความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์				
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด	- ผู้รับเหมาขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน - การเปลี่ยนแบบรูปรายการบ่อยครั้งส่งผลให้งานล่าช้า	20	- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ - มีการกำกับติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่าย และตามงวดงานที่กำหนด	- ผลการเบิกจ่ายเป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด	15
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา	- สัญญาณ/สัญลักษณ์การจราจรภายในมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน - แสงสว่างภายในมหาวิทยาลัยไม่ทั่วถึงในเวลากลางคืน - การรักษาความปลอดภัยด้วยการติดกล้องวงจรปิดในจุดที่สำคัญมีไม่เพียงพอ - สภาพรถยนต์ของมหาวิทยาลัยที่ใช้ในราชการภายในและภายนอก	10	- สำรวจและจัดทำสัญญาณ/สัญลักษณ์การจราจรให้ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย - ติดตั้งแสงสว่างโซล่าเซลล์ภายในมหาวิทยาลัย - ติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในมหาวิทยาลัยเพิ่มเติม - เสนอขออนุมัติการจัดหารถใหม่เพื่อทดแทนของเดิม - รปภ.มีการตรวจความเรียบร้อยภายในมหาวิทยาลัยตามแผนการตรวจ - อบรมให้ความรู้นักศึกษาเกี่ยวกับกฎจราจร การใช้รถใช้ถนนอย่างปลอดภัย	- ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น	5

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	3.1 วิธีดำเนินการในปัจจุบัน	3.2 ความเสี่ยงหลังควบคุม	3.3 เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: หลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	- หลักสูตรที่เปิดรับนักศึกษาไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - คุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ - จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ - การปรับปรุงหลักสูตรไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	10	- มหาวิทยาลัยมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้หลักสูตรที่เปิดรับนักศึกษา/ เปิดทำการเรียนการสอนให้มีการควบคุมมาตรฐานเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - มหาวิทยาลัยมีการกำกับ ติดตาม ให้อาจารย์ทำหรือ ส่งผลงานตามระยะเวลาที่กำหนด - มหาวิทยาลัยมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบจำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรให้ครบตามจำนวนมาตรฐานของหลักสูตรที่กำหนดในแต่ละหลักสูตร - มหาวิทยาลัย มีการกำกับ ติดตาม ให้มีการปรับปรุงหลักสูตรตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	- มหาวิทยาลัยไม่ถูกฟ้องร้องเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานของหลักสูตร - คุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ - จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ - การปรับปรุงหลักสูตรเป็นไปตามรอบระยะเวลาที่กำหนด - หลักสูตรได้รับการรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ (กรณีหลักสูตรวิชาชีพ)	5

ตารางที่ 4 แสดงผลการตอบสนองความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	4.1 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	4.2 มาตรการ/กิจกรรม	4.3 ตัวชี้วัดความเสี่ยง
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	- จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง - จำนวนนักศึกษาคงอยู่ออกระหว่างเรียน - รายได้จากการวิจัยหรือบริการวิชาการลดลง - การจัดหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนการจัดหารายได้ - สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน - ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย มีอัตราการเกิดน้อยลง	25	- การสร้างความเชื่อมั่นและความรักความผูกพันของนักศึกษาต่อมหาวิทยาลัย - ให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาที่เรียนดีหรือเด่นด้านกีฬา - จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาที่มีปัญหา เพื่อสร้างความผูกพันให้กับนักศึกษาให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัย - ควรมีการทบทวน และกำหนดมาตรการและกลไกการขับเคลื่อนให้มีการดำเนินการจัดหารายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนการจัดหารายได้ประจำปีของมหาวิทยาลัย	- มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรและกิจกรรมต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นอย่างทั่วถึง - ขยายกรอบระยะเวลาการรับสมัครนักศึกษาให้เร็วและนานขึ้น - สร้างปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนและชุมชนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในการส่งบุตรหลานมาศึกษาต่อ - การยุบรวบหน่วยงานเพื่อให้การบริหารงานสั้นและเร็วขึ้น - ยกเลิกการสร้างอาคารและสิ่งปลูกสร้างใหม่/ปรับปรุงสิ่งก่อสร้างเดิมให้ดีขึ้น - จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้านสาธารณูปโภค ภายในมหาวิทยาลัย - ทุกหลักสูตรต้องมีอาจารย์ที่ปรึกษาและต้องสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงข้อมูลผ่าน	- จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลงเมื่อเทียบกับจุดคุ้มทุน - ร้อยละของรายได้ที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา - จำนวนนักศึกษาออกระหว่างเรียนมีจำนวนลดลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา - ร้อยละของโครงการจัดหารายได้ไม่เป็นไปตามแผนการจัดหารายได้ประจำปี

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	4.1 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	4.2 มาตรการ/กิจกรรม	4.3 ตัวชี้วัดความเสี่ยง
				การสื่อสารแบบสองทางกับนักศึกษาและทำรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตน - หน่วยงานภายในทุกหน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำแผนการจัดหารายได้	
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน	- การถูกโจมตีจากบุคคลภายนอกและภายในเพื่อสร้างความเสียหายกับระบบข้อมูลสารสนเทศ - การถูกโจมตีจากบุคคลภายนอกสร้างความเสียหายให้กับระบบข้อมูลสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย - การขาดความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์	20	- มีการสร้างแผนสำรองหรือการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลที่มีการสำรองข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ - มีการตั้งคณะทำงานที่ดูแลโดยเฉพาะและเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการกับระบบและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีการพัฒนาระบบป้องกันและการตรวจสอบระบบอย่างใกล้ชิด	- ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ - ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน เพิ่มมากขึ้น	- ร้อยละของการถูกโจมตีระบบข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	4.1 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	4.2 มาตรการ/กิจกรรม	4.3 ตัวชี้วัดความเสี่ยง
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด	- ผู้รับเหมาขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน - การเปลี่ยนแบบรูปรายการบ่อยครั้งส่งผลให้งานล่าช้า	20	- มีมาตรการในการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ	- จัดทำแผนการเบิกจ่ายและเร่งรัดการเบิกจ่ายให้มีประสิทธิภาพ	- ผลการเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่กรมบัญชีกลางกำหนด
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา	- สัญญาณ/สัญลักษณ์การจราจรภายในมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน - แสงสว่างภายในมหาวิทยาลัยไม่ทั่วถึงในเวลากลางคืน - การรักษาความปลอดภัยด้วยการติดกล้องวงจรปิดในจุดที่สำคัญมีไม่เพียงพอ - รถยนต์ของมหาวิทยาลัยที่ใช้ในราชการภายในและภายนอกมีสภาพเก่า	10	- มีการทำประกันชีวิตการเดินทางไปราชการหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงของบุคลากรและนักศึกษา - การสำรวจจุดเสี่ยงหรือมุมอับที่อาจก่อให้เกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของทางราชการ ตลอดจนการเพิ่มความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัย - การกำหนดเวรยาม และการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	- มาตรการและคุ้มครองความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา	- จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น - ระดับความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา - จำนวนคดีความความเกี่ยวความเสียหายด้านทรัพย์สิน

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	4.1 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	4.2 มาตรการ/กิจกรรม	4.3 ตัวชี้วัดความเสี่ยง
			- การดูแลรักษาและจัดหาป้ายสัญญาณจราจรและเครื่องมือที่จะช่วยเรื่องความปลอดภัยทางท้องถนนตลอดจนแสงสว่างที่เพียงพอในการเดินทางภายในมหาวิทยาลัยในตอนกลางคืน		
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: หลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	- หลักสูตรที่เปิดรับนักศึกษาไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - คุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ - จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์	10	- มหาวิทยาลัยมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้หลักสูตรที่เปิดรับนักศึกษาให้มีมาตรฐานหรือเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - มหาวิทยาลัยมีการกำกับ ติดตามหลักสูตรที่เปิดรับนักศึกษาให้คุณวุฒิอาจารย์ คุณสมบัติอาจารย์ และจำนวนอาจารย์ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา	- หลักสูตรที่เปิดการเรียนการสอนควรมีการควบคุมมาตรฐานของหลักสูตรให้มีการปรับปรุงหลักสูตรตามวงรอบระยะเวลาของหลักสูตร หรือตามกรอบนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลง - อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรควรมีการพัฒนาผลงานวิจัย และผลงานทางวิชาการให้เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร	- มหาวิทยาลัยไม่ถูกฟ้องร้องเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานของหลักสูตร - หลักสูตรได้รับรองมาตรฐานของหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	4.1 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	4.2 มาตรการ/กิจกรรม	4.3 ตัวชี้วัดความเสี่ยง
	- การปรับปรุงหลักสูตรไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด				

บทที่ 3
การติดตามประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางในการติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็นความเสี่ยง	5.1 เป้าหมาย		5.2 การจัดการความเสี่ยง	5.3 ระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด)	5.4 ผู้รับผิดชอบ	5.5 สถานะการดำเนินงาน	5.6 วิธีการติดตาม/อุปสรรคปัญหา	5.7 ผลสัมฤทธิ์ (ทำตาม 5.2 ให้เกิดผลตาม 5.1 อย่างไร)
	ระดับความเสี่ยงเดิม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่						
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	25	15	Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง	ไตรมาส 3	คณะและหลักสูตร	☐ ดำเนินการแล้วเสร็จ ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	ระบบกลไกงานแผนการรายงานไม่เป็นปัจจุบัน	รายได้มหาวิทยาลัยคงที่หรือปรับลดลงเล็กน้อย
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: ความปลอดภัยของระบบข้อมูล	20	15	Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง	ไตรมาส 3	สนอ. โดยศูนย์ดิจิทัล	☐ ดำเนินการแล้วเสร็จ	ระบบกลไกงานแผนการรายงานไม่เป็นปัจจุบัน	ระบบฐานข้อมูลมีเสถียรภาพ/มีความปลอดภัยสูง

ประเด็นความเสี่ยง	5.1 เป้าหมาย		5.2 การจัดการความเสี่ยง	5.3 ระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด)	5.4 ผู้รับผิดชอบ	5.5 สถานะการดำเนินงาน	5.6 วิธีการติดตาม/อุปสรรคปัญหา	5.7 ผลสัมฤทธิ์ (ทำตาม 5.2 ให้เกิดผลตาม 5.1 อย่างไร)
	ระดับความเสี่ยงเดิม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่						
สารสนเทศของหน่วยงาน						☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ		
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด	20	15	Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง	ไตรมาส 4	สนอ. โดยกองคลัง	☐ ดำเนินการแล้วเสร็จ ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	ระบบกลไกงานแผนการรายงานไม่เป็นปัจจุบัน	การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา	10	5	Transfer: การกระจาย/การโอนความเสี่ยง	ไตรมาส 3	สนอ. โดยกองกลาง	☐ ดำเนินการแล้วเสร็จ ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	ระบบกลไกงานแผนการรายงานไม่เป็นปัจจุบัน	บุคลากรและนักศึกษามีความเชื่อมั่นในระบบความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: หลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	10	5	Terminate: การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	ไตรมาส 4	สภาวิชาการ มรม. คณะและหลักสูตร	☐ ดำเนินการแล้วเสร็จ ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	ระบบกลไกงานแผนการรายงานไม่เป็นปัจจุบัน	-ไม่มีการฟ้องร้องในคดีนี้/ไม่เกิดปัญหาในข้อนี้ -มีระบบการบริหารจัดการหลักสูตรและมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ โอกาสและผลกระทบ แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	1) จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่ลดลง	จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง 1-5% เมื่อเทียบกับจุดคุ้มทุน (3,300คน)	จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง 6-10% เทียบกับจุดคุ้มทุน (3,300คน)	จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง 11-15% เทียบกับจุดคุ้มทุน (3,300คน)	จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง 16-20% เทียบกับจุดคุ้มทุน (3,300คน)	จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง 21-25% เทียบกับจุดคุ้มทุน (3,300คน)
	2) จำนวนนักศึกษาออกระหว่างเรียนเพิ่มขึ้น (Drop out)	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out น้อยกว่า 1-5% จากนักศึกษาทั้งหมด	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out น้อยกว่า 6-10% จากนักศึกษาทั้งหมด	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out น้อยกว่า 11-15% จากนักศึกษาทั้งหมด	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out น้อยกว่า 16-20% จากนักศึกษาทั้งหมด	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out มากกว่า 21-25% จากนักศึกษาทั้งหมด
	3) การดำเนินการตามแผนการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย	ร้อยละของรายได้ที่ต่ำกว่าเป้าหมายของแผน 1-5%	ร้อยละของรายได้ที่ต่ำกว่าเป้าหมายของแผน 6-10%	ร้อยละของรายได้ที่ต่ำกว่าเป้าหมายของแผน 11-15%	ร้อยละของรายได้ที่ต่ำกว่าเป้าหมายของแผน 16-20%	ร้อยละของรายได้ที่ต่ำกว่าเป้าหมายของ

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
						แผน มากกว่า 20% ขึ้นไป
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน	การถูกโจมตีทางไซเบอร์ หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นกับระบบข้อมูลและระบบเครือข่ายและก่อให้เกิดความเสียหาย	ระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหายใช้เวลาแก้ไข 1 วัน	ระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหายใช้เวลาแก้ไข 2 วัน	ระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหายใช้เวลาแก้ไข 3 วัน	ระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหายใช้เวลาแก้ไข 4 วัน	ระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหายใช้เวลาแก้ไข ≥5 วัน
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนดส่งผลให้งานก่อสร้างไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จและงบประมาณที่ได้รับจัดสรรถูกพับไป	ไม่มีโครงการ/รายการเบิกจ่ายที่ไม่เป็นไปตามแผน	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน จำนวน 1 โครงการ/รายการ	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน จำนวน 2 โครงการ/รายการ	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน จำนวน 3 โครงการ/รายการ	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน จำนวน ≥4 โครงการ/รายการ
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา	1) บุคลากรและนักศึกษามีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้วยการติดกล้องวงจรปิดในจุดที่สำคัญๆ หากไม่มีการดำเนินการอาจทำให้เกิดความเสียหายตามมา เช่น การขโมย การทำร้ายร่างกาย การก่อวินาศกรรมต่างๆ เป็นต้น	ความพึงพอใจในการดูแลรักษาความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและ	ความพึงพอใจในการดูแลรักษาความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและ	ความพึงพอใจในการดูแลรักษาความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและ	ความพึงพอใจในการดูแลรักษาความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและ	ความพึงพอใจในการดูแลรักษาความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและ

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
		นักศึกษา ระดับ 5	นักศึกษา ระดับ 4	นักศึกษา ระดับ 3	นักศึกษา ระดับ 2	นักศึกษา ระดับ 1
	2) บุคลากรและนักศึกษามีความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ในการสัญจรภายในมหาวิทยาลัยหากสัญญาณ/สัญลักษณ์การจราจรภายในและแสงสว่างมีไม่เพียงพออาจก่อให้เกิดความเสียหาย	ความพึงพอใจในการดูแลเรื่องการจราจรภายในมหาวิทยาลัยของบุคลากรและนักศึกษา ระดับ 5	ความพึงพอใจในการดูแลเรื่องการจราจรภายในมหาวิทยาลัยของบุคลากรและนักศึกษา ระดับ 4	ความพึงพอใจในการดูแลเรื่องการจราจรภายในมหาวิทยาลัยของบุคลากรและนักศึกษา ระดับ 3	ความพึงพอใจในการดูแลเรื่องการจราจรภายในมหาวิทยาลัยของบุคลากรและนักศึกษา ระดับ 2	ความพึงพอใจในการดูแลเรื่องการจราจรภายในมหาวิทยาลัยของบุคลากรและนักศึกษา ระดับ 1
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: หลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	1) หลักสูตรที่เปิดรับนักศึกษาไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานหลักสูตร ซึ่งเป็นเหตุให้หลักสูตรไม่สามารถผลิตบัณฑิตได้ และบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาออกไปแล้วขาดคุณสมบัติตามใบรับรองคุณวุฒิที่ออกโดยสถาบัน	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน 1%	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน 2%	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน 3%	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน 4%	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน 5%
	2) หลักสูตรไม่สามารถปรับปรุงให้ทันภายในวงรอบที่กำหนด	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่มีการปรับปรุง	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่มีการปรับปรุง	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่มีการปรับปรุง	ร้อยละของหลักสูตรที่ไม่มีการปรับปรุง	ร้อยละของหลักสูตรขึ้นไป ที่ไม่มีการปรับปรุง

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
		หลักสูตรให้ทันสมัย 1%	หลักสูตรให้ทันสมัย 2%	หลักสูตรให้ทันสมัย 3%	หลักสูตรให้ทันสมัย 4%	หลักสูตรให้ทันสมัย 5%

ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	1) จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่ลดลง	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ≤5 ล้านบาท เมื่อเทียบกับรายได้ของปีที่ผ่านมา	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง 5-10 ล้านบาท เมื่อเทียบกับรายได้ของปีที่ผ่านมา	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง 11-15 ล้านบาท เมื่อเทียบกับรายได้ของปีที่ผ่านมา	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง 16-20 ล้านบาท เมื่อเทียบกับรายได้ของปีที่ผ่านมา	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ≥20 ล้านบาท เมื่อเทียบกับรายได้ของปีที่ผ่านมา
	2) จำนวนนักศึกษาออกระหว่างเรียนเพิ่มขึ้น (Drop out)	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ≤ 500,000 บาท	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง 5,00,001-1,000,000 บาท	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง 1,000,001-5,000,000 บาท	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง 5,000,001-10,000,000 บาท	รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ≥ 10 ล้านบาท

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน	การถูกโจมตีทางไซเบอร์ หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นกับระบบข้อมูลและระบบเครือข่ายและก่อให้เกิดความเสียหาย	≤น้อยกว่า 5 ครั้ง ของระบบถูกโจมตีและไม่เกิดความเสียหาย	จำนวน 5 -10 ครั้ง ของระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหาย	จำนวน 11-15 ครั้ง ของระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหาย	จำนวน 16-20 ครั้ง ของระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหาย	≥มากกว่า 21 ครั้ง ของระบบถูกโจมตีและเกิดความเสียหาย
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนดส่งผลให้งานก่อสร้างไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จและงบประมาณที่ได้รับจัดสรรถูกพับไป	งบประมาณถูกพับ ≤ 1 ล้านบาท	งบประมาณถูกพับ 1,000,001 – 5,000,000 ล้านบาท	งบประมาณถูกพับ 5,000,001 – 10,000,000 ล้านบาท	งบประมาณถูกพับ 10,000,001 – 15,000,000 ล้านบาท	งบประมาณถูกพับ >15 ล้านบาท
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา	ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอันอาจเกิดอุบัติเหตุจนทำให้เกิดความสูญเสียทั้งต่อชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สิน	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น ≤10,000 บาท/ครั้ง	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น ≤10,001 – 50,000 บาท/ครั้ง	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น ≤50,001 – 100,000 บาท/ครั้ง	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น ≤100,001 – 150,000 บาท/ครั้ง	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น ≥150,001บาท/ครั้ง
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: หลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	1) หลักสูตรที่เปิดรับนักศึกษาไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานหลักสูตร ซึ่งเป็นเหตุให้หลักสูตรไม่สามารถผลิตบัณฑิตได้ และบัณฑิตที่สำเร็จ	เกิดความเสียหายทั้งต่อชื่อเสียงและเงินค่าสินไหม	เกิดความเสียหายทั้งต่อชื่อเสียงและเงินค่าสินไหม	เกิดความเสียหายทั้งต่อชื่อเสียงและเงินค่าสินไหมทดแทน	เกิดความเสียหายทั้งต่อชื่อเสียงและเงินค่าสินไหมทดแทน	เกิดความเสียหายทั้งต่อชื่อเสียงและเงินค่าสินไหม

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
	การศึกษาออกไปแล้วขาดคุณสมบัติตามใบรับรองคุณวุฒิที่ออกโดยสถาบัน	ทดแทน ≤ 1,000,000 บาท	ทดแทน 1,000,001-2,000,000 บาท	2,000,001-3,000,000 บาท	3,000,001-5,000,000 บาท	ทดแทน >5,000,000บาท
	2) หลักสูตรไม่สามารถปรับปรุงให้ทันภายในวงรอบที่กำหนด	หลักสูตรไม่สามารถเปิดรับนักศึกษาได้จำนวน 1 หลักสูตร	หลักสูตรไม่สามารถเปิดรับนักศึกษาได้จำนวน 2 หลักสูตร	หลักสูตรไม่สามารถเปิดรับนักศึกษาได้จำนวน 3 หลักสูตร	หลักสูตรไม่สามารถเปิดรับนักศึกษาได้จำนวน 4 หลักสูตร	หลักสูตรไม่สามารถเปิดรับนักศึกษาได้จำนวน ≥5 หลักสูตร

****หมายเหตุ** เกณฑ์การให้คะแนนได้มาจากการวิเคราะห์ร่วมกันของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 จากการเปรียบเทียบรายได้ค่าเทอมของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และการประมาณการจากผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๐๔๐๘/๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑)(๒)(๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิวดล กัญญาคำ	ประธานกรรมการ
๒. รองศาสตราจารย์วนิดา ผาระนัด	กรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์สุธินี อัตถากร	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิเชษฐ์ พลหาญ	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิบปีย์ ชยานุสาสนี จันทร์ดอน	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิธิภักดิ์ กทิศาสตร์	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยุวเรศ หลุดพา	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พจน์ศิรินทร์ ลิมปินันทน์	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ์	กรรมการ
๑๐. อาจารย์นพดล สมผล	กรรมการ
๑๑. นางวาสนา เทวะสิงห์	กรรมการ
๑๒. นายประยงค์ จำปาศรี	กรรมการ
๑๓. ว่าที่ร้อยตรีอาทิตย์ วิเชียรพนัส	กรรมการและเลขานุการ
๑๔. นายธนกฤต วิชัยวงษ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕. นายสันธวัลย์ พวงมัชชิมา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

<u>หน้าที่</u>

๑. ศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏหาสารคาม ให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

๒. ศึกษา วิเคราะห์ และยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รวมทั้งกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

๓. นำเสนอเสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาเห็นชอบตามลำดับ

ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ให้เบิกค่าใช่จ่ายจากงบประมาณเงินรายได้ สำนักงานอธิการบดี ค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆและกรรมการประจำศูนย์สำนัก และให้คณะกรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนตรชนก จันทร์สว่าง)
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รักษาราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ภาคผนวก ข

คำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ที่ ๐๕๘๕/๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

.....

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑),(๒),(๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงแต่งตั้งบุคคลดังต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการดำเนินงาน

๑.๑ อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๑.๒ รองอธิการบดี	รองประธานกรรมการ
๑.๓ ผู้ช่วยอธิการบดี	กรรมการ
๑.๔ คณบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
๑.๕ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กรรมการ
๑.๖ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ	กรรมการ
๑.๗ คณบดีคณะนิติศาสตร์	กรรมการ
๑.๘ คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์	กรรมการ
๑.๙ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการ
๑.๑๐ คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร	กรรมการ
๑.๑๑ คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๑.๑๒ คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์	กรรมการ
๑.๑๓ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๑.๑๔ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
๑.๑๕ ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม	กรรมการ
๑.๑๖ ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๑.๑๗ ผู้อำนวยการสำนักวิเทศสัมพันธ์ฯ	กรรมการ
๑.๑๘ ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ	กรรมการ
๑.๑๙ ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ	กรรมการ
๑.๒๐ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	กรรมการ
๑.๒๑ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
๑.๒๒ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต	กรรมการ

๑.๒๓ ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๑.๒๔ ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๑.๒๕ ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล	กรรมการ
๑.๒๖ ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๑.๒๗ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	กรรมการและเลขานุการ
๑.๒๘ นายสันธวัลย์ พวงมัชชิมา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๒๙ นายธนกฤต วิชัยวงษ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๓๐ นางสาวบุญจิรา กล้ากระโทก	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่คณะกรรมการดำเนินงาน

๑. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

๒. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อค้นหาวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม

๓. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อพิจารณา

๔. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

๖. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

๗. พิจารณาทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย

๘. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อพิจารณา

๙. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา

๑๐. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนตรชนก จันทร์สว่าง)
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รักษาราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ภาคผนวก ค

คำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ที่ ๔๒/๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๑๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ มาตรา ๒๑ วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๔ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๓ และข้อ ๒๒ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ จึงแต่งตั้งบุคคลต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย

๑. ศาสตราจารย์ พลตำรวจตรี เกียรติพงษ์ มีเพียร	ประธานกรรมการ
๒. รองศาสตราจารย์สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์	กรรมการ
๓. อาจารย์ธมลวรรณ สวัสดิ์สิงห์	กรรมการ
๔. รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย	เลขานุการ
๕. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีอำนาจหน้าที่ตามข้อ ๒๔ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

อนึ่ง ให้นายเสถียร ภูมีแกดำ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ และนางสาวบุญจิรา กล้ากระโทก ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

สั่ง ณ วันที่ ๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘

(รองศาสตราจารย์สุวกิจ ศรีปัดถา)
อุปนายกสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่แทน
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด
อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000
โทร. 08-1747-8385, 08-0837-6075, 06-1040-2390 (ต่อ 348, 349)
โทรสาร. 0-4372-2117
เว็บไซต์. http ://plan.rmu.ac.th