

## 1. COSO 2004 (ERM-Integrated Framework)

COSO ERM (Enterprise Risk Management) ซึ่งมีจุดประสงค์หลักคือการช่วยให้องค์กรบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมทั้งองค์กร โครงสร้างของกรอบนี้เป็นรูปทรงลูกบาศก์ 3 มิติ ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์ (Strategic, Operations, Reporting, Compliance) และ 8 องค์ประกอบ จุดเด่น คือ การเริ่มต้นด้วย การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

## 2. COSO 2013 (Internal Control-Integrated Framework)

เป็นการปรับปรุงจาก COSO 1992 ที่เน้นเรื่องการควบคุมภายในโดยเฉพาะ ไม่ได้มุ่งเน้นที่การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรเหมือน COSO ERM โครงสร้างของ COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักและ 17 หลักการที่ต้องนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ จุดที่สำคัญคือการเน้นย้ำว่า การควบคุมภายในไม่ใช่แค่กิจกรรม แต่เป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องมีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติขององค์กร

## 3. COSO 2017 (ERM - Integrating with Strategy and Performance)

พัฒนาขึ้นเพื่อแทนที่ COSO 2004 โดยมีจุดประสงค์เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับ กลยุทธ์ (Strategy) และ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กรอย่างแท้จริง และได้ปรับปรุงโครงสร้างจาก 8 องค์ประกอบเหลือเพียง 5 องค์ประกอบ แต่ได้เพิ่มหลักการย่อยที่ชัดเจนขึ้นเป็น 20 หลักการ องค์ประกอบที่ปรับปรุงใหม่นี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดที่ว่าความเสี่ยงไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง แต่เป็นส่วนสำคัญของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการสร้างคุณค่า (Value) ให้แก่องค์กร

| หัวข้อ           | COSO 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | COSO 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | COSO 2017 (ปัจจุบัน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กรอบแนวคิด       | การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | การควบคุมภายใน (Internal Control)                                                                                                                                                                                                                                                                                | การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| วัตถุประสงค์หลัก | มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร โดยเน้นที่การสร้างมูลค่าและปกป้องมูลค่าขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน, การรายงาน, และการปฏิบัติตามกฎหมาย                                                                                                                                                           | มุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน (Strategy and Performance) ขององค์กร เพื่อสร้างและรักษาคุณค่า                                                                                                                                                                                                                                |
| โครงสร้าง        | มี 4 วัตถุประสงค์ (Objectives) และ 8 องค์ประกอบ (Components) แสดงในรูปทรงลูกบาศก์ (Cube) ที่มี 3 มิติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | มี 5 องค์ประกอบ (Components) และ 17 หลักการ (Principles)                                                                                                                                                                                                                                                         | มี 5 องค์ประกอบ (Components) และ 20 หลักการ (Principles)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| องค์ประกอบหลัก   | <ol style="list-style-type: none"> <li>สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)</li> <li>การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)</li> <li>การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)</li> <li>การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</li> <li>การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)</li> <li>กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)</li> <li>สารสนเทศและการสื่อสาร (Information &amp; Communication)</li> <li>การติดตามผล (Monitoring)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)</li> <li>การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</li> <li>กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)</li> <li>สารสนเทศและการสื่อสาร (Information &amp; Communication)</li> <li>กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)</li> <li>การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)</li> <li>การปฏิบัติงาน (Performance)</li> <li>การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)</li> <li>สารสนเทศ, การสื่อสาร, และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)</li> </ol> |
| จุดเน้นที่สำคัญ  | เน้นการจัดการความเสี่ยงจากมุมมองของ "เหตุการณ์" ที่อาจเกิดขึ้น และการตอบสนองความเสี่ยงเหล่านั้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | เน้นการควบคุมภายในในระดับ "กระบวนการ" โดยละเอียด และการปฏิบัติตามหลักการ 17 ข้อ เพื่อให้ระบบควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                             | เน้นการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับ "กลยุทธ์" และการตัดสินใจในระดับผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญกับ "วัฒนธรรมความเสี่ยง" และการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับ "ผลการดำเนินงาน"                                                                                                                                                                                                   |



|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSO 2004                   | 4 วัตถุประสงค์ (Objectives) และ 8 องค์ประกอบ (Components)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4 วัตถุประสงค์ (Objectives) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) : การสนับสนุนภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>2. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations) : ประสิทธิภาพและการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) : การจัดทำรายงานที่น่าเชื่อถือทั้งภายในและภายนอก</li> <li>4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) : การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8 องค์ประกอบ (Components)   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) : วัฒนธรรมองค์กร การบริหารงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) : การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์</li> <li>3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) : การระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</li> <li>4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) : การประเมินโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงที่ระบุได้</li> <li>5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) : การตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การถ่ายโอน หรือการยอมรับความเสี่ยง</li> <li>6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) : นโยบายและขั้นตอนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติ</li> <li>7. การสื่อสารและข้อมูล (Information &amp; Communication) : การรวบรวม จัดการ และสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>8. การติดตาม (Monitoring) : การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</li> </ol> |
| รูป                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSO 2013                 | 5 องค์ประกอบ (Components) และ 17 หลักการ (Principles)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5 องค์ประกอบ (Components) | <p>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) : เป็นรากฐานของการควบคุมภายในที่กำหนดทัศนคติ วัฒนธรรม และการให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในขององค์กร</p> <p>2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) : การระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) : การกำหนดนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p> <p>4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) : การสร้างระบบการรวบรวม การสร้าง และการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานควบคุมภายใน</p> <p>5. การติดตามผล (Monitoring Activities) : การประเมินระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในยังคงมีประสิทธิภาพ</p>                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 17 หลักการ (Principles)   | <p>ภายใต้ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)</p> <p>หลักการที่ 1 องค์กรแสดงความมุ่งมั่นด้านความซื่อตรงและจริยธรรม</p> <p>หลักการที่ 2 คณะกรรมการ (หรือเทียบเท่า) แสดงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล</p> <p>หลักการที่ 3 ฝ่ายบริหาร (หรือเทียบเท่า) กำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ</p> <p>หลักการที่ 4 องค์กรแสดงความมุ่งมั่นในการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ</p> <p>หลักการที่ 5 องค์กรยึดมั่นในการรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>ภายใต้ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</p> <p>หลักการที่ 6 องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมเพื่อการประเมินความเสี่ยง</p> <p>หลักการที่ 7 องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</p> <p>หลักการที่ 8 องค์กรพิจารณาความเสี่ยงของการทุจริต</p> <p>หลักการที่ 9 องค์กรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบควบคุมภายใน</p> | <p>ภายใต้ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)</p> <p>หลักการที่ 10 องค์กรเลือกและพัฒนา กิจกรรมควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p> <p>หลักการที่ 11 องค์กรเลือกและพัฒนาการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>หลักการที่ 12 องค์กรกำหนดนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติ เพื่อการดำเนินงานของกิจกรรมควบคุม</p> <p>ภายใต้ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)</p> <p>หลักการที่ 13 องค์กรสร้าง ประโยชน์ สร้างใช้ และสื่อสารข้อมูลที่สำคัญต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>หลักการที่ 14 องค์กรสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนองค์ประกอบการควบคุมภายใน</p> <p>หลักการที่ 15 องค์กรสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน</p> <p>ภายใต้ การติดตามผล (Monitoring Activities)</p> <p>หลักการที่ 16 องค์กรทำการประเมินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ</p> <p>หลักการที่ 17 องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในในเวลาที่เหมาะสม</p> |
| รูป                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSO 2017<br>(ปัจจุบัน)      | มี 5 องค์ประกอบ (Components) และ 20 หลักการ (Principles)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5 องค์ประกอบ<br>(Components) | <p>1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) : เป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดทิศทางขององค์กร โดยเน้นที่การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการจัดการความเสี่ยง</p> <p>2. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) : เป็นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)</p> <p>3. การปฏิบัติงาน (Performance) : เป็นการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ไปปฏิบัติ โดยการระบุ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงการกำหนดแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงนั้น ๆ</p> <p>4. การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision) : เป็นการทบทวนผลการดำเนินงานและพิจารณาความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้</p> <p>5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting) : เป็นการใช้ประโยชน์จากข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในทุกส่วนขององค์กร รวมถึงการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงที่สำคัญให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทันทั่วถึง</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 20 หลักการ<br>(Principles)   | <p>ภายใต้ การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)</p> <p>หลักการที่ 1 คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)</p> <p>หลักการที่ 2 กำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Establishes Operating Structures)</p> <p>หลักการที่ 3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)</p> <p>หลักการที่ 4 แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)</p> <p>หลักการที่ 5 ดึงดูด พัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)</p> <p>ภายใต้ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)</p> <p>หลักการที่ 6 วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)</p> <p>หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)</p> <p>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)</p> <p>หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)</p> <p>ภายใต้ การปฏิบัติงาน (Performance)</p> <p>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)</p> <p>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)</p>                                                                         | <p>ภายใต้ การปฏิบัติงาน (Performance) (ต่อ)</p> <p>หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)</p> <p>หลักการที่ 13 เลือกและนำแนวทางรับมือความเสี่ยงไปใช้ (Implements Risk Responses)</p> <p>หลักการที่ 14 พัฒนามุมมองความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร (Develops Portfolio View)</p> <p>ภายใต้ การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)</p> <p>หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)</p> <p>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)</p> <p>หลักการที่ 17 ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)</p> <p>ภายใต้ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)</p> <p>หลักการที่ 18 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology)</p> <p>หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)</p> <p>หลักการที่ 20 รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)</p> |
| รูป                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSO 2017<br>(ปัจจุบัน) | COSO เป็นกรอบการทำงานเพื่อช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ปรับปรุงการดำเนินงานด้าน การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รายละเอียดดังนี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| การกำกับดูแล            | <p>1. การกำกับดูแล (Governance)</p> <p>COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลผ่านกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยมองว่าการกำกับดูแลเป็นองค์ประกอบแรกและเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง</p> <p>หลักการที่เกี่ยวข้อง : กรอบ COSO ERM 2017 มีองค์ประกอบแรกคือ Governance and Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรม) ซึ่งมีหลักการที่เน้นบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการกำกับดูแล เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยง (Exercise Board Risk Oversight)</li> <li>(2) กำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Establishes Operating Structures)</li> </ul> <p>สรุป : COSO เน้นว่าการกำกับดูแลที่ดีต้องเริ่มจากการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนจากผู้บริหาร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</p>                                                                                                                                                                                                         |
| การบริหารความเสี่ยง     | <p>2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</p> <p>COSO ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยมีกรอบ COSO ERM 2017 เป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการช่วยองค์กรบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน</p> <p>หลักการที่เกี่ยวข้อง: กรอบ COSO ERM 2017 มี 5 องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Governance and Culture)</li> <li>(2) การบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy and Objective-Setting)</li> <li>(3) การระบุ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Performance)</li> <li>(4) การทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Review and Revision)</li> <li>(5) การใช้ข้อมูลและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านความเสี่ยง (Information, Communication, and Reporting)</li> </ul> <p>สรุป : COSO เสนอแนวทางที่ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ไปจนถึงการปฏิบัติงาน การติดตาม และการรายงานผล เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ</p> |
| การควบคุมภายใน          | <p>3. การควบคุมภายใน (Internal Control)</p> <p>COSO ได้สร้างมาตรฐานสากลสำหรับการควบคุมภายในที่ชื่อว่า COSO ICIF 2013 (Internal Control – Integrated Framework)</p> <p>หลักการที่เกี่ยวข้อง : กรอบ COSO ICIF 2013 มี 5 องค์ประกอบหลักที่ใช้ในการออกแบบและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เช่น ความซื่อสัตย์และค่านิยมทางจริยธรรมขององค์กร</li> <li>(2) การประเมินความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Assessment)</li> <li>(3) กิจกรรมควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยง (Control Activities) เช่น การอนุมัติ และการตรวจสอบ</li> <li>(4) การใช้ข้อมูลและการสื่อสารเพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ (Information and Communication)</li> <li>(5) การติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง (Monitoring Activities)</li> </ul> <p>สรุป : COSO เน้นว่าการควบคุมภายในไม่ใช่แค่กิจกรรมหรือระเบียบปฏิบัติ แต่เป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>         |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSO 2017<br>(ปัจจุบัน) | การประยุกต์ใช้กรอบ COSO ERM 2017 (20 หลักการ) กับ การเบิกค่าเข้าบ้านราชการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| เป้าหมายหลัก            | <p>เป้าหมายหลัก : เพื่อให้กระบวนการเบิกค่าเข้าบ้านราชการบรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้าน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินงาน (Operational) : มีประสิทธิภาพ ลดความล่าช้า</li> <li>2. การรายงาน (Reporting) : ถูกต้อง ครบถ้วน น่าเชื่อถือ</li> <li>3. การปฏิบัติตาม (Compliance): เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบราชการอย่างเคร่งครัด</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| องค์ประกอบที่ 1         | <p>องค์ประกอบที่ 1 : Governance and Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรม)</p> <p>หลักการ 1 : คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)</p> <p>การนำไปใช้ : คณะกรรมการหรือผู้บริหาร ต้องมีบทบาทในการทบทวนและกำกับดูแลนโยบายการเบิกค่าเข้าบ้าน รวมถึงรายงานความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่ไม่ถูกต้องที่เกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจในความโปร่งใส</p> <p>หลักการ 2 : กำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Establishes Operating Structures)</p> <p>การนำไปใช้ : ต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรและสายการรายงานที่ชัดเจนสำหรับกระบวนการนี้ เช่น กำหนดให้มี "ผู้ตรวจสอบเอกสาร", "ผู้มีอำนาจอนุมัติ" และ "ผู้จ่ายเงิน" ที่แตกต่างกัน</p> <p>หลักการ 3 : กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)</p> <p>การนำไปใช้ : ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรมีความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ ผ่านนโยบายที่ชัดเจนว่าไม่ยอมรับการเบิกที่ผิดกฎหมาย</p> <p>หลักการ 4 : แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)</p> <p>การนำไปใช้ : ผู้บริหารต้องแสดงเจตนารมณ์อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ ในการที่ต้องการให้กระบวนการเบิกจ่ายเป็นไปอย่างถูกต้อง</p> <p>หลักการ 5 : ดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)</p> <p>การนำไปใช้ : มอบหมายหน้าที่ให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบ และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบการเบิกค่าเข้าอย่างต่อเนื่อง</p> |
| องค์ประกอบที่ 2         | <p>องค์ประกอบที่ 2 : Strategy and Objective-Setting (กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์)</p> <p>หลักการ 6 : วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)</p> <p>การนำไปใช้ : ทบทวนปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการเบิกค่าเข้า เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าเช่า หรือเมื่อระเบียบใหม่ของทางราชการมีการเปลี่ยนแปลง</p> <p>หลักการ 7 : กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)</p> <p>การนำไปใช้ : กำหนด "ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้" เช่น "ยอมรับความล่าช้าในการดำเนินการเบิกจ่ายได้ไม่เกิน 3 วันทำการ"</p> <p>หลักการ 8 : ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)</p> <p>การนำไปใช้ : พิจารณากลยุทธ์หรือวิธีการเบิกจ่ายรูปแบบอื่นๆ ที่อาจลดความเสี่ยงได้ เช่น การใช้ระบบดิจิทัลแทนการยื่นเอกสารกระดาษ</p> <p>หลักการ 9 : กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)</p> <p>การนำไปใช้ : กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารกระบวนการอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร</p> <p>ลดระยะเวลาในการเบิกจ่ายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าเช่า หรือเมื่อระเบียบใหม่ของทางราชการมีการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้เอกสารและขั้นตอนการตรวจสอบเพิ่มเติม</p> <p>มีการใช้ระบบดิจิทัลแทนการยื่นเอกสารกระดาษเพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าโดยเบิกจ่ายได้ไม่เกิน 3 วันทำการ ระบบมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สร้างคุณค่าให้กับองค์กรและเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับกระบวนการ</p>                               |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSO 2017<br>(ปัจจุบัน) | การประยุกต์ใช้กรอบ COSO ERM 2017 (20 หลักการ) กับ การเบิกค่าเข้าบ้านราชการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| องค์ประกอบที่ 3         | <p>องค์ประกอบที่ 3 : Performance (การปฏิบัติ)</p> <p>หลักการ 10 : ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)</p> <p>การนำไปใช้ : ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น</p> <p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน : เอกสารไม่ครบถ้วน, การเบิกไม่ตรงตามอัตราที่กำหนด, เบิกโดยไม่มีสิทธิ์</p> <p>หลักการ 11 : ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)</p> <p>การนำไปใช้ : ประเมินความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง (สูง, กลาง, ต่ำ) สำหรับการจัดการ</p> <p>หลักการ 12 : จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)</p> <p>การนำไปใช้ : จัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน เพื่อจัดสรรทรัพยากรไปจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดก่อน (เช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตมีความสำคัญกว่าความเสี่ยงจากการล่าช้า)</p> <p>หลักการ 13 : เลือกและนำแนวทางรับมือความเสี่ยงไปใช้ (Implements Risk Responses)</p> <p>การนำไปใช้ : เลือกและดำเนินมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่จัดลำดับแล้ว เช่น</p> <p>(1) ลด (Reduce) : มีขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารที่เข้มงวด และมีการสุ่มตรวจสอบ</p> <p>(2) หลีกเลี่ยง (Avoid) : ไม่อนุมัติกรณีที่มีผิดระเบียบ</p> <p>หลักการ 14 : พัฒนามุมมองความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร (Develops Portfolio View)</p> <p>การนำไปใช้ : พิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมของกระบวนการเบิกค่าเข้าบ้านราชการ เพื่อดูว่าความเสี่ยงต่างๆ มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อกันอย่างไร</p> |
| องค์ประกอบที่ 4         | <p>องค์ประกอบที่ 4 : Review and Revision (การทบทวนและปรับปรุง)</p> <p>หลักการ 15 : ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)</p> <p>การนำไปใช้ : ทบทวนกระบวนการ เช่น เมื่อมีระเบียบใหม่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าเข้าบ้านออกมา</p> <p>หลักการ 16 : ทบทวนความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)</p> <p>การนำไปใช้ : หน่วยงานมีการทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมเป็นระยะ เพื่อประเมินว่ายังทำงานได้ดีอยู่หรือไม่</p> <p>หลักการ 17 : ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)</p> <p>การนำไปใช้ : นำผลจากการทบทวนมาปรับปรุงกระบวนการ เอกสาร และเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบที่ 5 | <p>องค์ประกอบที่ 5 : Information, Communication, and Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน)</p> <p>หลักการ 18 : ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology)</p> <p>การนำไปใช้ : ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บข้อมูลการเบิกจ่าย</p> <p>หลักการ 19 : สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)</p> <p>การนำไปใช้ : สื่อสารนโยบาย ระเบียบ ขั้นตอน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกี่ยวกับการเบิกค่าเช่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Three Lines Model) (พนักงาน, ผู้ตรวจสอบ, ผู้บริหาร) ทราบอย่างชัดเจนและทันเวลา</p> <p>หลักการ 20 : รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)</p> <p>การนำไปใช้ : จัดทำรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ข้อบกพร่องที่พบ และวัฒนธรรมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อรายงานต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการสำหรับใช้ในการตัดสินใจและกำกับดูแล</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                 | <p style="text-align: center;"><b>สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างไร</b></p> <div style="background-color: #f4a460; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>1. การวางแผนและการประเมินความเสี่ยงในการตรวจสอบ</b></p> <p>COSO 2004 และ COSO 2017 (ERM) : ผู้ตรวจสอบสามารถใช้กรอบ ERM เพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรที่องค์กรทำอยู่ในภาพรวม การใช้แนวทางจาก COSO 2017 ที่เน้นการเชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้ตรวจสอบสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ สิ่งนี้ทำให้การวางแผนการตรวจสอบมีความมุ่งเน้น (Risk-based audit) และมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> </div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 10px;"> <p><b>2. การตรวจสอบการควบคุมภายใน</b></p> <p>COSO 2013 (Internal Control) : เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ผู้ตรวจสอบสามารถใช้ 5 องค์ประกอบ (สภาพแวดล้อมการควบคุม, การประเมินความเสี่ยง, กิจกรรมการควบคุม, สารสนเทศและการสื่อสาร, และกิจกรรมการติดตามผล) และ 17 หลักการที่เกี่ยวข้อง เป็นเกณฑ์ ในการตรวจสอบระบบควบคุมภายในขององค์กรได้โดยละเอียด เช่น การตรวจสอบว่ากิจกรรมการควบคุมได้รับการออกแบบและนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมตามหลักการหรือไม่</p> </div> <p style="text-align: right;">จักรพล วงศ์มูล เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ KM2/2568</p> |