



แผนบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต
(ฉบับทบทวน ปีบัญชี 2568)

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น “การบริหารความเสี่ยงที่ดี” คือการที่คนในองค์กรมีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผน ป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในปี พ.ศ. 2568 เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลางกำหนดไว้อย่างครบถ้วน โดยยังคงเนื้อหาและรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตอย่างเป็นรูปธรรม

นายพนมบุตร จันทรโชติ

อธิบดีกรมศิลปากร

ประธานคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

สารบัญ

บทที่ 1	บทนำ	
	1.1 หลักการและเหตุผล	4
	1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	4
	1.3 เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง	4
	1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	5
	1.5 นิยามความเสี่ยง	5
บทที่ 2	ข้อมูลพื้นฐานเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	
	2.1 ประวัติความเป็นมา	6
	2.2 วิสัยทัศน์	6
	2.3 ภารกิจ	6
	2.4 วัตถุประสงค์	6
	2.5 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐ	7
	2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	11
	2.7 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	12
	2.8 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	13
	2.9 กรอบแผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	13
บทที่ 3	แนวทางการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	
	3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	16
	3.2 วัตถุประสงค์ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	16
	3.3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	16
	3.3.1 กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์	17
	3.3.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง	17
	3.3.3 การประเมินความเสี่ยง	25
	3.3.4 การจัดการความเสี่ยง (วิเคราะห์ Cost-Benefit)	33
	3.3.5 กิจกรรมควบคุม	41
	3.3.6 การติดตามและประเมินผล	41
บทที่ 4	แผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง	
	4.1 แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ปี พ.ศ. 2568	42
	4.2 การติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง	48
ภาคผนวก	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ปี พ.ศ. 2568	50

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่ช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

ดังนั้น คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต จึงได้จัดทำและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. 2568 สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้ง กระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเงินทุน
- 3) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบาย
- 4) เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยง ช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเงินทุน

1.3 เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) สามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเงินทุน
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบาย
- 4) สามารถป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยง ช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเงินทุน

1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

- 1) การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- 2) ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

1.5 นิยามความเสี่ยง

1.5.1 ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือนโยบาย
- 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

1.5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

1.5.3 ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานและกรอบแผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

2.1 ประวัติความเป็นมา

กรมศิลปากร เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจในการอนุรักษ์ สืบทอด และสร้างสรรค์งานด้านมรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติหลายสาขา ทั้งงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ศิลปกรรม สถาปัตยกรรม ประวัติศาสตร์ โบราณคดี ตลอดจนภาษาและวรรณกรรม การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจดังกล่าว จำเป็นต้องใช้งบประมาณและเงินทุนสนับสนุนเป็นจำนวนมาก

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีตที่กรมศิลปากรจัดตั้งขึ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักการสังคีตในการธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่ามรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติ อันถือเป็นการสืบทอดงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ให้คงอยู่เป็นเอกลักษณ์ของชาติสืบไป การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตครอบคลุมภารกิจหลักของสำนักการสังคีต 3 ประการ ประการที่ 1 คือ การอนุรักษ์มรดกศิลปวัฒนธรรมให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ อาทิ การจัดการแสดง ณ โรงละครแห่งชาติทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้ง 3 แห่ง คือ โรงละครแห่งชาติกรุงเทพฯ โรงละครแห่งชาติภาคตะวันตก จังหวัดสุพรรณบุรี และโรงละครแห่งชาติภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดนครราชสีมา ตลอดจนการแสดงเนื่องในวาระสำคัญ ๆ ของชาติ ประการที่ 2 คือ การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน อาทิ การจัดการแสดงและการบรรเลงดนตรีไทยและดนตรีสากลในงานพิธีต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานหรือบุคคลขอความอนุเคราะห์ และ ประการที่ 3 คือ บทบาทในฐานะเป็นแหล่งเรียนรู้และให้บริการงานด้านศิลปวัฒนธรรม อาทิ การจัดการแสดงตามสถานศึกษา หรือการเชิญสถานศึกษาต่าง ๆ เข้าชมการแสดงที่จัดขึ้นตามเนื้อหาในบทเรียน และการให้บริการด้านสถานที่แก่หน่วยงานและบุคคลที่จัดการแสดงหารายได้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการกุศลและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนได้ช่วยให้ภารกิจของสำนักการสังคีตสัมฤทธิ์ผล เป็นประโยชน์ต่อสังคมและคนในชาติ ตลอดจนเผยแพร่ชื่อเสียงของประเทศไทยสู่สากล

2.2 วิสัยทัศน์

เป็นเงินทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุน อนุรักษ์ เผยแพร่ หรือส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงนาฏดุริยางคศิลป์ของสำนักการสังคีต

2.3 ภารกิจ

- 1) สนับสนุนการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบทอด และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ของชาติ
- 2) สนับสนุนการส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน
- 3) สนับสนุนงานด้านแหล่งเรียนรู้และสถานที่สำหรับจัดการแสดงของหน่วยงานหรือบุคคล เพื่อหารายได้การกุศลและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

2.4 วัตถุประสงค์

เพื่อใช้จ่ายในการอนุรักษ์ เผยแพร่ หรือส่งเสริมวัฒนธรรมของชาติ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงนาฏศิลป์ เช่น โขน ละคร ดนตรีไทย ดนตรีสากล และการส่งเสริมการแสดงพื้นเมือง

2.5 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐ

การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรมศิลปากร ดังนี้

2.5.1 แผนปฏิบัติราชการกรมศิลปากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ประกอบด้วย

- ประเด็นการพัฒนาที่ 1 : อนุรักษ์ ฟื้นฟู สร้างสรรค์ ส่งเสริม เผยแพร่ ศึกษาวิจัย และบริหาร การจัดการมรดกศิลปวัฒนธรรมให้เป็นเลิศ (Excellence)
- ประเด็นการพัฒนาที่ 2 : สร้างการมีส่วนร่วม พัฒนาเครือข่าย และส่งเสริมการบริหารจัดการมรดก ศิลปวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับประชาชน (Friendly)
- ประเด็นการพัฒนาที่ 3 : ต่อยอดและส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากมรดกศิลปวัฒนธรรม (Value added)
- ประเด็นการพัฒนาที่ 4 : ยกระดับการบริหารจัดการและการบริการ (Enhance)

2.5.2 แผนปฏิบัติการระยะยาวของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : สนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ให้คงอยู่สืบไป
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : สนับสนุนการนำมรดกศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์มาเสริมสร้างความมั่นคงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพมาตรฐานศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏดุริยางคศิลป์เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

ภาพรวมยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

วิสัยทัศน์

“เป็นเงินทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการอนุรักษ์ เผยแพร่ หรือส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงนาฏดุริยางคศิลป์ของสำนักการสังคีต”

ภารกิจ

- 1) สนับสนุนการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบทอด และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ของสำนักการสังคีต
- 2) สนับสนุนการส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน
- 3) สนับสนุนงานด้านแหล่งเรียนรู้และสถานที่สำหรับจัดการแสดงของหน่วยงานหรือบุคคล เพื่อหารายได้การกุศลและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ให้คงอยู่สืบไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สนับสนุนการนำมรดกศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์มาเสริมสร้างความมั่นคงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพมาตรฐานศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์

1. จัดการแสดงนาฏศิลป์ดนตรีที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพตามมาตรฐานของกรมศิลปากร
2. สนับสนุนการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์สู่สาธารณชน

เป้าประสงค์

1. สนับสนุนการให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ที่เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป
2. สนับสนุนการให้บริการใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติสำหรับจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์
3. มีระเบียบ/ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตที่มีความสอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558
4. ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตมีความพึงพอใจ
5. ข้อมูลข่าวสารและการบริหารจัดการของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

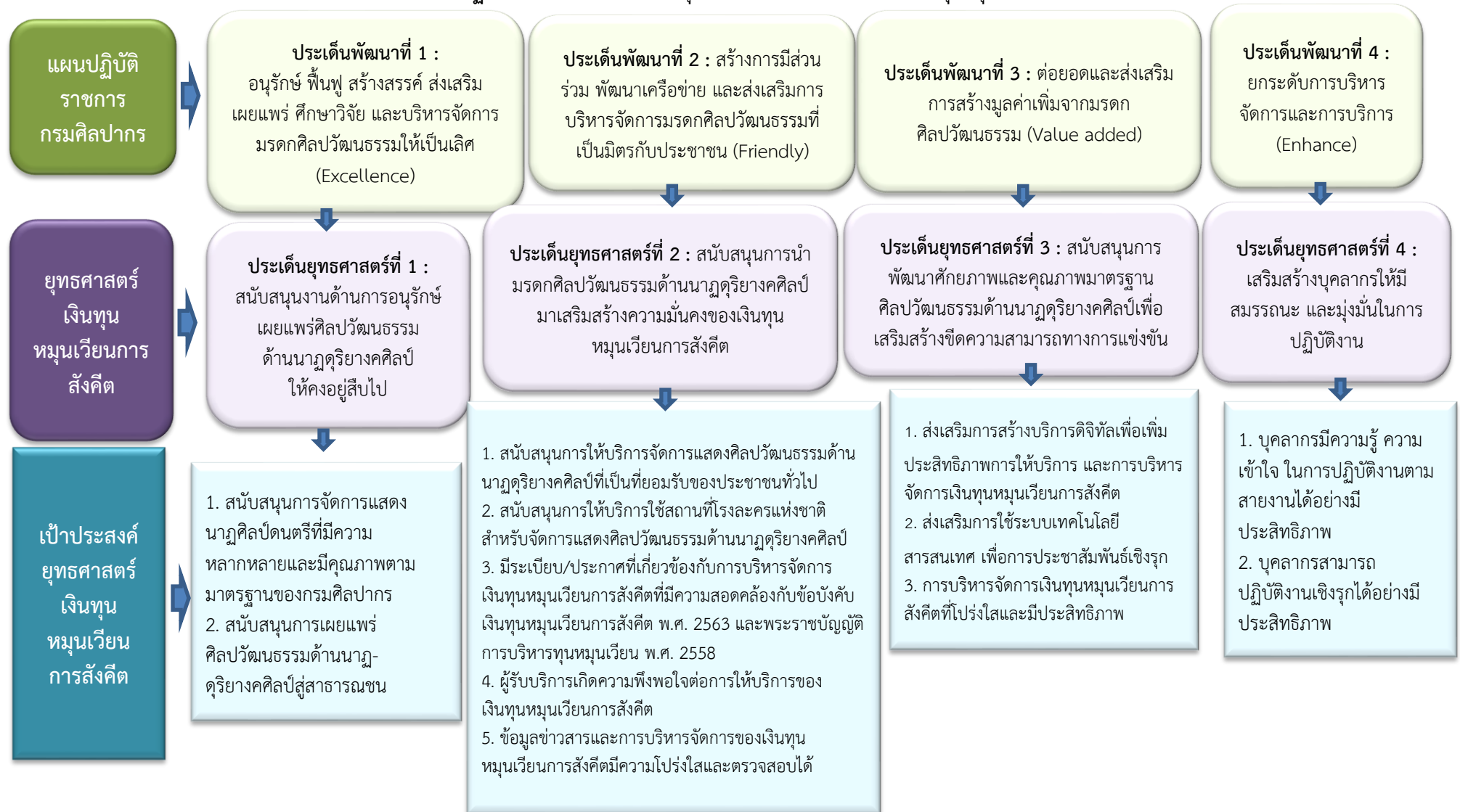
เป้าประสงค์

1. ส่งเสริมการสร้างบริการดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต
2. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

เป้าประสงค์

1. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานตามสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกรมศิลปากรกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต



ภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และประเด็นความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต



2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

❖ จุดแข็ง (Strength)

1. มีระเบียบปฏิบัติในการเก็บค่าใช้จ่ายการแสดง การขอใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติ ทั่วหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชนทั่วไป ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง
2. ผู้บริหารเงินทุนฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และผลักดันให้ภารกิจที่สำคัญบรรลุเป้าหมาย

❖ จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ขาดเงินทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดทำแผนงานตามตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ อาทิเช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว แผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
3. ระเบียบมีข้อขัดแย้งในการคิดค่าบริการการใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติ สำหรับหน่วยงาน ที่ขอความร่วมมือกับกรมศิลปากร ทำให้ไม่สามารถจัดเก็บรายได้ได้ตามแผน
4. การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ยังไม่มีผลชัดเจนและต่อเนื่อง ส่งผลให้การสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ได้ดีเท่าที่ควร
5. ขาดบุคลากรเฉพาะด้านการจัดทำสื่อและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร

❖ โอกาส (Opportunity)

1. การจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏศิลป์และดนตรีในรูปแบบที่สืบทอดมาแต่ครั้งอดีต เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ
2. ได้รับการสนับสนุนบุคลากรด้านนาฏศิลป์และดนตรีที่มีศักยภาพ และมีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ จากสำนักการสังคิต กรมศิลปากร
3. ได้รับการสนับสนุนด้านสถานที่ อุปกรณ์การแสดง เครื่องแต่งกาย และเครื่องดนตรี จากสำนักการสังคิต กรมศิลปากร สำหรับจัดหารายได้
4. นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับศิลปวัฒนธรรมของชาติและส่งเสริม สนับสนุนการท่องเที่ยวทางศิลปวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานแบบบูรณาการ
5. สถาบันการศึกษา มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับการเผยแพร่ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งในระดับ มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ที่นักเรียน นักศึกษาสามารถเข้าร่วมได้อย่างหลากหลาย
6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยส่งเสริมให้การดำเนินงานของเงินทุนฯ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

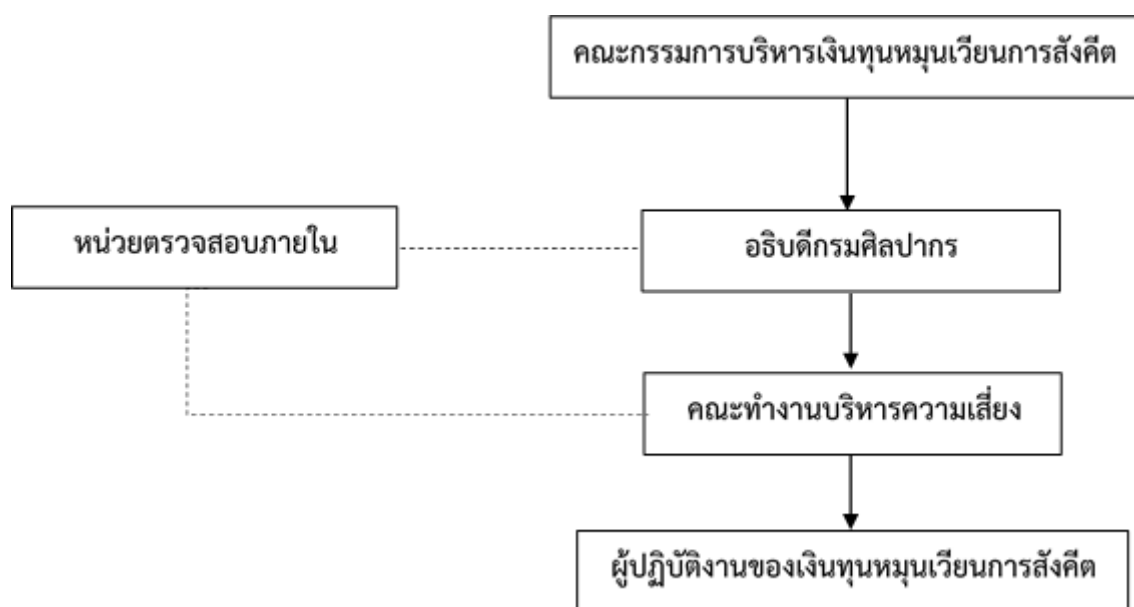
❖ อุปสรรค (Threat)

1. ขาดการสนับสนุนเงินทุนในการจัดการแสดงเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏศิลป์และดนตรี ณ โรงละครแห่งชาติ ทั้ง 3 แห่ง
2. เงินทุนฯ ไม่สามารถกำหนดวันสำหรับให้บริการใช้สถานที่ได้เนื่องจากโรงละครแห่งชาติ เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักการสังคิต
3. การจัดการรายได้ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
4. การดำเนินการต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากทรัพยากรในการจัดการรายได้มิใช่ของเงินทุน
5. มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการด้านการจัดการแสดงนาฏศิลป์ ดนตรี ซึ่งเป็นทางเลือกให้กับ ผู้รับบริการ ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด

6. หน่วยงานภาครัฐ และผู้มีอุปการคุณ ขอความอนุเคราะห์การแสดงผ่านผู้บริหารส่วนราชการ ทำให้ไม่สามารถเก็บค่าใช้จ่ายได้
7. เยาวชนไม่ให้ความสนใจการแสดงทางวัฒนธรรมเท่าที่ควร
8. การปิดปรับปรุงโรงละครแห่งชาติ กรุงเทพฯ เป็นระยะเวลา 3 ปี ส่งผลให้ไม่สามารถจัดการแสดง และจัดเก็บรายได้ในช่วงเวลาดังกล่าวได้
9. ภัยจากการระบาดของโรคติดต่ออันตราย วิกฤตฝุ่นละอองในประเทศไทย และเหตุการณ์ไม่สงบทางการเมือง

2.7 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง มาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้ทันสมัยและเท่าทันกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และเป็น การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้ง เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพประสิทธิผล จึงกำหนดให้มีโครงสร้างคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



2.8 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหาร เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง 2) กำหนดนโยบาย กำกับดูแลการบริหารจัดการ ติดตามการดำเนินงาน ให้คำแนะนำและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต
อธิบดีกรมศิลปากร	1) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต 2) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง 4) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
หน่วยตรวจสอบภายใน	1) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต 2) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ และประเมินรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	1) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร 2) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง 3) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญเสนอต่ออธิบดีกรมศิลปากรเพื่อพิจารณา
ผู้ปฏิบัติงานของเงินทุน หมุนเวียนการสังคีต	1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง 2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

2.9 กรอบแผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

ยุทธศาสตร์ กรมศิลปากร	ยุทธศาสตร์ เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ด้านการอนุรักษ์ ธำรงรักษามรดก ศิลปวัฒนธรรม ให้ เป็นความภาคภูมิใจ ของชาติอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สนับสนุนงานด้านการ อนุรักษ์เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ให้คงอยู่สืบไป	S1 มีหลายหน่วยงาน ที่ให้บริการใช้สถานที่ จัดกิจกรรมและ จัดการแสดง ศิลปวัฒนธรรมทำให้ เกิดส่วนแบ่งทาง การตลาด	- รูปแบบการแสดงนาฏศิลป์ ดนตรี เป็นแนวอนุรักษ์และสืบทอดไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชม/ผู้จัดงานได้เท่าที่ควร - การให้บริการจัดการแสดงต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อปฏิบัติของเงินทุนฯ อาจส่งผลให้เกิดความไม่สะดวกต่อผู้รับบริการเท่าที่ควร - โรงละครแห่งชาติ กรุงเทพฯ กำหนดปิดปรับปรุงทั้งระบบ ในระหว่างปี พ.ศ.	- มีหน่วยงานที่ให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการแสดงให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชม/ผู้จัดงานได้ดีกว่า - มีหน่วยงานที่ให้บริการเช่าใช้สถานที่จัดงานเป็นจำนวนมากซึ่งมีศักยภาพสูง อาทิ ด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ กรมศิลปากร	ยุทธศาสตร์ เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
			2566-2568 ไม่สามารถให้บริการใช้สถานที่ในช่วงเวลาดังกล่าวได้	ด้านการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ดึงดูดความสนใจผู้ใช้บริการ
		S2 การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ยังไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง	- นโยบายการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกขาดความชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง - ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงาน อาจทำให้แนวทาง นโยบาย ไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง	การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและผู้บริโภคในยุคดิจิทัลปัจจุบัน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ด้านการนำมรดก ศิลปวัฒนธรรมมา เสริมสร้างความ มั่นคงทางสังคม สร้างความสุขและ ความเป็นหนึ่งเดียว ของ ประชาชน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สนับสนุนการนำมรดก ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏ- ดุริยางคศิลป์มาเสริมสร้าง ความมั่นคงเงินทุน หมุนเวียนการสังคีต	F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- การแสดงแนวอนุรักษ์ ไม่สามารถปรับรูปแบบได้ตามกระแสนิยม - โรงละครแห่งชาติมีแผนปิดปรับปรุงเป็นระยะเวลา 3 ปี ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมการแสดงได้	- กลุ่มผู้ชมการแสดง มีจำนวนจำกัด ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุ - สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีผลต่อความต้องการของผู้รับบริการ - มีหน่วยงานภาครัฐ และผู้มีอุปการะคุณ ขอความอนุเคราะห์การแสดง ทำให้ไม่สามารถเก็บค่าใช้จ่ายได้
		F2 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการจัดการแสดงในการให้บริการใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- โรงละครแห่งชาติมีแผนปิดปรับปรุงเป็นระยะเวลา 3 ปี ทำให้ไม่สามารถให้เข้าสถานที่ได้ - โรงละครแห่งชาติอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมศิลปากร จึงไม่สามารถกำหนดวัน สำหรับให้บริการใช้สถานที่ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากโรงละครแห่งชาติต้องรองรับภารกิจหลักของหน่วยงานต้นสังกัด - ไม่สามารถดำเนินงานด้านการตลาดได้เท่าที่ควร เนื่องจากมีข้อจำกัดของระเบียบทางราชการ	มีธุรกิจ/หน่วยงานที่ให้บริการเช่าใช้สถานที่จัดงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีศักยภาพสูง อาทิ ด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยด้านการจัดกิจกรรมทางการตลาด เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ กรมศิลปากร	ยุทธศาสตร์ เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
		C1 ระเบียบ/ ประกาศกรม ศิลปากรด้านรับ-จ่าย ยังไม่สอดคล้องกับ ข้อบังคับเงินทุน หมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และ พระราชบัญญัติการ บริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	การปรับปรุง/แก้ไข ประกาศและระเบียบ ด้านรายรับ-รายจ่าย ต้องมีความถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้อง กับข้อบังคับเงินทุน หมุนเวียนการสังคีต	มีหน่วยงานเอกชน จำนวนมากที่ให้บริการ ใช้สถานที่จัดแสดงที่มี ระบบการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ และ เป็นหน่วยงานอิสระที่มี ความคล่องตัวสูง ซึ่งดำเนินงานโดยมุ่งเน้น ผลกำไรเป็นหลัก
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ด้านเสริมสร้างขีด ความสามารถ ทางการแข่งขัน จากการสร้างสรรค์ ต่อยอดมรดก ศิลปวัฒนธรรม เชิงอนุรักษ์ คุณค่ามรดก ศิลปวัฒนธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพ มาตรฐานศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏดุริยางคศิลป์ เพื่อเสริมสร้าง ขีดความสามารถทางการ แข่งขัน	O1 รูปแบบการ แสดงแนวอนุรักษ์ และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับ กระแสนิยมใน ปัจจุบัน	การปรับเปลี่ยนรูปแบบ การแสดงเพื่อ ให้ทันกับยุค สมัยไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง เงินทุนฯ	กระแสนิยม วัฒนธรรมต่างชาติ ในปัจจุบัน ทำให้เยาวชน รุ่นใหม่ไม่ให้ความสนใจ การแสดงศิลปวัฒนธรรม เท่าที่ควร
		O2 อุปกรณ์และ เทคโนโลยี สารสนเทศด้านการ จัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์ไม่มี ประสิทธิภาพ เท่าที่ควร	ขาดอุปกรณ์และ เทคโนโลยีในการจัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัยและ มีประสิทธิภาพ	ปัจจุบันผู้คนส่วน ใหญ่มีแนวโน้มที่จะ บริโภคสื่อออนไลน์ มากกว่าออฟไลน์การ สื่อสารประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องมีความ น่าสนใจ ทันสมัย และ สามารถเข้าถึงได้ง่าย
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับการบริหาร จัดการและการ บริการ (Enhance)	ยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างบุคลากรให้มี สมรรถนะ และมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงาน	O3 ขาดบุคลากร เฉพาะด้านในการ จัดทำสื่อและการ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร	บุคลากรมีจำกัดและไม่มี ความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านการประชาสัมพันธ์ เชิงรุก	ในยุคดิจิทัลที่ผู้คนใช้ เวลากับโลกออนไลน์ มากขึ้น ทำให้ธุรกิจ จำนวนมากได้นำการ ทำ “Digital PR” ซึ่งเป็นกลยุทธ์การ ประชาสัมพันธ์รูปแบบ ใหม่ ที่เน้นการใช้ ช่องทางออนไลน์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นสื่อกลางเพื่อสร้าง การรับรู้และความ น่าเชื่อถือและสามารถ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ อย่างรวดเร็ว

บทที่ 3

แนวทางการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ตามกลยุทธ์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ให้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) มีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครบถ้วนทั้งองค์กรของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่สำคัญ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) มีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง อย่างเหมาะสม ตามหลักของ COSO ERM
- 4) การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงให้พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านที่เกี่ยวข้อง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) และมีการนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร
- 5) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามแผนงาน/โครงการ/กระบวนการที่สำคัญ โดยให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจน
- 6) มีการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการจัดการ ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 7) ให้ทุกฝ่ายมีการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง โดยให้เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่รับผิดชอบมีส่วนร่วม ในการดำเนินกิจกรรมและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ ประสพการณ์ เพื่อปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

- 1) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต
- 2) เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยง ช่วยลดโอกาสและผลกระทบ ของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ในปีพ.ศ. 2567

3.3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหาร และดำเนินกระบวนการด้วยกลไกการบริหาร ความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในองค์กร ร่วมกับกลไกการตรวจสอบหรือการควบคุมภายในจนสามารถ ประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และนำไปสู่การปรับปรุงกลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ขั้นตอนดำเนินการตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนหลัก ดังภาพกระบวนการต่อเนื่อง



3.3.1) กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

คณะกรรมการเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายใน โดยมีการประชุมเพื่อพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนการสังคิตมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของเงินทุนฯ เป็นการป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการกิจของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ทั้งนี้แผนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ครอบคลุมภารกิจหลักครบ 4 ด้าน

3.3.2) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

เพื่อให้การระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้ระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ 4 ประเด็น ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยการระบุความเสี่ยงองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การแสดงความสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ตารางประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ปีงบประมาณ 2568 ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต โดยสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน
และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ยุทธศาสตร์เงินทุน/ ตัวชี้วัดตาม PA	ประเด็นความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสนับสนุนงานด้านการอนุรักษ์เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏ-ดุริยางคศิลป์ให้คงอยู่สืบไป	S1 มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัดกิจกรรมและจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	● ตอบสนอง(ปัจจัยภายใน) - รูปแบบการแสดงนาฏศิลป์ ดนตรี เป็นแนวอนุรักษ์และสืบทอด ไม่สามารถปรับรูปแบบให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชม/ผู้จัดงานได้เท่าที่ควร - การให้บริการจัดการแสดงต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อปฏิบัติของเงินทุนฯ อาจส่งผลให้เกิดความไม่สะดวกต่อผู้รับบริการเท่าที่ควร - โรงละครแห่งชาติ กรุงเทพฯ กำหนดปิดปรับปรุงทั้งระบบ ในระหว่างปี พ.ศ. 2566-2568 ไม่สามารถให้บริการใช้สถานที่ในช่วงเวลาดังกล่าวได้ ● ตอบสนอง(ปัจจัยภายนอก) - หน่วยงานที่ให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์ที่สามารถปรับรูปแบบการแสดงให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ชม/ผู้จัดงานได้ดีกว่า	2 (รายได้จากการแสดงที่ขอความอนุเคราะห์จากบุคคล/หน่วยงานภายนอกและให้บริการใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติจัดกิจกรรมย้อนหลัง 3 ปี)	1 (ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน)	1 (ไม่มีการติดตามเนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอก)	มีคู่แข่งเพิ่มสูงขึ้น รายได้จากการให้บริการจัดการแสดงลดน้อยลงหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์เงินทุน/ ตัวชี้วัดตาม PA	ประเด็นความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
		- มีหน่วยงานที่ให้บริการเช่าใช้สถานที่จัดงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีศักยภาพสูง อาทิ การใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ดึงดูดความสนใจผู้ใช้บริการ				
	S2 การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ยังไม่มี ความชัดเจนและต่อเนื่อง	● ตอบสนอง(ปัจจัยภายใน) - นโยบายการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกขาดความชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง ● ตอบสนอง(ปัจจัยภายนอก) - การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและผู้บริโภคในยุคดิจิทัลปัจจุบัน	3 (การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายยังไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง)	3 (มีการแต่งตั้งคณะทำงานแต่ขาดความต่อเนื่อง)	3 (มีการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะแต่ไม่ครอบคลุมทุกช่องทาง)	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ยังขาดความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุมทุกช่องทาง ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สนับสนุนการนำมรดกศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์มาเสริมสร้างความมั่นคงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	● ประสิทธิผล (ปัจจัยภายใน) - โรงละครแห่งชาติมีแผนปิดปรับปรุงเป็นระยะเวลา 3 ปี ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมการแสดงได้ - การแสดงแนวอนุรักษ์ไม่สามารถปรับรูปแบบได้ตามกระแสนิยม ● ตอบสนอง(ปัจจัยภายนอก) - กลุ่มผู้ชมการแสดงมีจำนวนจำกัด ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ชมสูงอายุ	2 (ค่าเฉลี่ยรายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิย้อนหลัง 3 ปี)	1 (ไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานได้)	5 (รายงานผลการดำเนินงานรายเดือน)	รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์เงินทุน/ ตัวชี้วัดตาม PA	ประเด็นความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
		- การจัดการแสดงนอกสถานที่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง				
	F2 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย ในการให้บริการใช้สถานที่ที่ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	● ประสิทธิภาพ (ปัจจัยภายใน) - โรงละครแห่งชาติมีแผนปิดปรับปรุง เป็นระยะเวลา 3 ปี ทำให้ไม่สามารถ ให้บริการสถานที่ได้	2 (ค่าเฉลี่ยรายได้สูง(ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ย้อนหลัง 3 ปี)	2 (มีข้อบังคับเงินทุน หมุนเวียนการ สังกัดแต่ยังไม่ ประกาศใช้)	5 (รายงานผลการ ดำเนินงานราย เดือน)	รายได้จากการให้บริการ เช่าใช้สถานที่ไม่เป็น ไปตามเป้าหมาย
		● ประสิทธิภาพ (ปัจจัยภายใน) - ไม่สามารถดำเนินงานด้านการตลาดได้ เท่าที่ควร เนื่องจากมีข้อจำกัดของระเบียบ ของส่วนราชการ ● ประสิทธิภาพ(ปัจจัยภายนอก) - มีธุรกิจ/หน่วยงานที่ให้บริการเช่าใช้ สถานที่จัดงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีศักยภาพด้านการตลาดสูง				
	C1 ระเบียบ/ประกาศ กรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่ สอดคล้องกับข้อบังคับ คณะกรรมการบริหารเงินทุน หมุนเวียนการสังกัด พ.ศ.2563และพระราชบัญญัติ การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	● ประสิทธิภาพ(ปัจจัยภายใน) - ระเบียบและประกาศกรมศิลปากร ด้านรับ-จ่ายยังไม่มีความสอดคล้องกับ ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุน หมุนเวียนการสังกัด พ.ศ. 2563 และ พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	2 (ร้อยละความสำเร็จ ของระเบียบเงินทุนฯ ที่ปรับปรุงแก้ไข)	3 (มีหนังสือติดตาม ผลการดำเนินงาน ไปยังฝ่ายนิติการ เป็นระยะ)	5 (รายงานผลการ ดำเนินงานราย เดือน)	การดำเนินงานด้านการ จัดเก็บรายได้ไม่มีความ สอดคล้องกับสภาวะการณ์ ปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์เงินทุน/ ตัวชี้วัดตาม PA	ประเด็นความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพ มาตรฐานศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏดุริยางคศิลป์เพื่อ เสริมสร้างขีดความสามารถ ทางการแข่งขัน	O1 รูปแบบการแสดงแนว อนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	● ประสิทธิภาพ(ปัจจัยภายใน) - การปรับปรุงรูปแบบการแสดงเพื่อให้ทันกับยุคสมัยไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเงินทุนฯ ● ตอบสนอง(ปัจจัยภายนอก) - กระแสนิยมวัฒนธรรมต่างชาติในปัจจุบัน ทำให้เยาวชนรุ่นใหม่ไม่ให้ความสนใจการแสดงศิลปวัฒนธรรมเท่าที่ควร	2 (จำนวนผู้ขอความอนุเคราะห์การแสดงและรายได้จากการจัดแสดงนอกสถานที่ต่อปี)	3 (มีรูปแบบการแสดงที่เป็นมาตรฐานของกรมศิลปากร)	5 (รายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน)	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน
	O2 อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	● ประสิทธิผล (ปัจจัยภายใน) - การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ล่าช้า ไม่ทันสมัยและไม่น่าสนใจเท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวาง - ขาดอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์	3 (รูปแบบและจำนวนสื่อประชาสัมพันธ์ที่เผยแพร่ลงในช่องทางการประชาสัมพันธ์ของเงินทุนฯ)	1 (ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน)	1 (ไม่มีการติดตาม)	1. ข้อมูลข่าวสารมีความล่าช้า ไม่ทันกาล 2. กลุ่มเป้าหมายไม่ให้ความสนใจ 3. มีข้อจำกัดในการเลือกสื่อประชาสัมพันธ์
	O3 ขาดบุคลากรเฉพาะด้านการจัดทำสื่อและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	● ประสิทธิผล (ปัจจัยภายใน) - บุคลากรมีจำกัดและขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก - สื่อประชาสัมพันธ์ยังไม่มีคุณภาพหลากหลายและน่าสนใจ	3 (การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนและผู้ให้บริการผ่านช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์)	3 (มีการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการ)	4 (รายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ)	การประชาสัมพันธ์รายการแสดง ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมรุ่นใหม่ได้ดีเท่าที่ควร

ยุทธศาสตร์เงินทุน/ ตัวชี้วัดตาม PA	ประเด็นความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
		● ประสิทธิภาพ (ปัจจัยภายนอก) - รูปแบบการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่มีบทบาทต่อกลุ่มผู้บริโภค - ซึ่งมีต้นทุนในการดำเนินการสูง อาทิ โทรศัพท์ ดาวเทียม เป็นต้น				

- การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่ที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน ดังแสดงตามตารางต่อไปนี้

ตารางการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือน้อยในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2568	รหัสใหม่
RES-1	มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัดกิจกรรมและจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัดกิจกรรมและจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	RES-1
	-	เพิ่มใหม่	การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ยังไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง	RES-2
REO-1	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	รูปแบบการแสดงแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	REO-1
REO-2	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมรุ่นใหม่ได้ดีเท่าที่ควร	ติดตามผลอย่าง ต่อเนื่อง	-	
REO-3	อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	REO-2
	-	เพิ่มใหม่	ขาดบุคลากรเฉพาะด้านในการจัดทำสื่อและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	REO-3
REF-1	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	REF-1
REF-2	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการให้บริการใช้สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายในการให้บริการใช้สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	REF-2
REC-1	ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ.2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ.2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	REC-1

3.3.3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการโดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

● การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score)

เหตุการณ์ 1 : มีหลายหน่วยงานภายนอกที่ให้บริการใช้สถานที่และให้บริการจัดการแสดง

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง S1 : มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัดกิจกรรมและจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรม ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด

ผลกระทบ : มีคู่แข่งเพิ่มสูงขึ้น รายได้จากการให้บริการจัดการแสดงลดน้อยลงหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	หน่วยงานภายนอกที่ให้บริการใช้สถานที่และให้บริการจัดการแสดงเพิ่มสูงขึ้น >90%
4	สูง	หน่วยงานภายนอกที่ให้บริการใช้สถานที่และให้บริการจัดการแสดงเพิ่มสูงขึ้น 80%
3	ปานกลาง	หน่วยงานภายนอกที่ให้บริการใช้สถานที่และให้บริการจัดการแสดงเพิ่มสูงขึ้น 70%
2	น้อย	หน่วยงานภายนอกที่ให้บริการใช้สถานที่และให้บริการจัดการแสดงเพิ่มสูงขึ้น 60%
1	น้อยมาก	หน่วยงานภายนอกที่ให้บริการใช้สถานที่และให้บริการจัดการแสดงเพิ่มสูงขึ้น 50%

ผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	จำนวนผู้รับบริการใช้สถานที่และจัดการแสดงลดลง >90%
4	สูง	จำนวนผู้รับบริการใช้สถานที่และจัดการแสดงลดลง 80%
3	ปานกลาง	จำนวนผู้รับบริการใช้สถานที่และจัดการแสดงลดลง 70%
2	น้อย	จำนวนผู้รับบริการใช้สถานที่และจัดการแสดงลดลง 60%
1	น้อยมาก	จำนวนผู้รับบริการใช้สถานที่และจัดการแสดงลดลง 50%

เหตุการณ์ 2 : การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไม่มีความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุมทุกช่องทาง ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง S2 : การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ยังไม่มี ความชัดเจนและต่อเนื่อง

ผลกระทบ : การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมายไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	การสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่มีความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม >90%
4	สูง	การสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่มีความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม 80%
3	ปานกลาง	การสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่มีความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม 70%
2	น้อย	การสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่มีความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม 60%
1	น้อยมาก	การสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่มีความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม 50%

ผลกระทบ		
ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด >90%
4	สูง	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด 80%
3	ปานกลาง	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด 70%
2	น้อย	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด 60%
1	น้อยมาก	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด 50%

เหตุการณ์ 3 : กระแสความนิยมวัฒนธรรมต่างชาติของสังคมไทยในปัจจุบันเพิ่มสูงขึ้น

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง O1 : รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีตอาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน

ผลกระทบ : จำนวนผู้ชมการแสดง/ผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	กระแสความนิยมวัฒนธรรมต่างชาติของสังคมไทยเพิ่มสูงขึ้น >90%
4	สูง	กระแสความนิยมวัฒนธรรมต่างชาติของสังคมไทยเพิ่มสูงขึ้น 80%
3	ปานกลาง	กระแสความนิยมวัฒนธรรมต่างชาติของสังคมไทยเพิ่มสูงขึ้น 70%
2	น้อย	กระแสความนิยมวัฒนธรรมต่างชาติของสังคมไทยเพิ่มสูงขึ้น 60%
1	น้อยมาก	กระแสความนิยมวัฒนธรรมต่างชาติของสังคมไทยเพิ่มสูงขึ้น 50%

ผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	จำนวนผู้ชมการแสดงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย >90%
4	สูง	จำนวนผู้ชมการแสดงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 80%
3	ปานกลาง	จำนวนผู้ชมการแสดงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 70%
2	น้อย	จำนวนผู้ชมการแสดงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 60%
1	น้อยมาก	จำนวนผู้ชมการแสดงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 50%

เหตุการณ์ 4 : อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง O2 : อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ผลกระทบ : มีข้อจำกัดในการเลือกสื่อประชาสัมพันธ์ ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจ

โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย ไม่ตอบสนองต่อการใช้งาน 90%
4	สูง	อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย ไม่ตอบสนองต่อการใช้งาน 80%
3	ปานกลาง	อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย ไม่ตอบสนองต่อการใช้งาน 70%
2	น้อย	อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย ไม่ตอบสนองต่อการใช้งาน 60%
1	น้อยมาก	อุปกรณ์และเทคโนโลยีมีความล้าสมัย ไม่ตอบสนองต่อการใช้งาน 50%

ผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีความหลากหลาย ลำบากและไม่น่าสนใจ 90%
4	สูง	ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีความหลากหลาย ลำบากและไม่น่าสนใจ 80%
3	ปานกลาง	ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีความหลากหลาย ลำบากและไม่น่าสนใจ 70%
2	น้อย	ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีความหลากหลาย ลำบากและไม่น่าสนใจ 60%
1	น้อยมาก	ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีความหลากหลาย ลำบากและไม่น่าสนใจต่ำกว่า 50%

เหตุการณ์ 5 : บุคลากรมีจำกัดและขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง O3 : ขาดบุคลากรเฉพาะด้านในการจัดทำสื่อและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร

ผลกระทบ : การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	การดำเนินงานตามแผนการประชาสัมพันธ์ ต่ำกว่า 50%
4	สูง	การดำเนินงานตามแผนการประชาสัมพันธ์ 60%
3	ปานกลาง	การดำเนินงานตามแผนการประชาสัมพันธ์ 70%
2	น้อย	การดำเนินงานตามแผนการประชาสัมพันธ์ 80%
1	น้อยมาก	การดำเนินงานตามแผนการประชาสัมพันธ์ มากกว่า 90%

ผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	ผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลของเงินทุนฯ ตามที่คาดหวัง $\geq 50\%$
4	สูง	ผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลของเงินทุนฯ ตามที่คาดหวัง 60%
3	ปานกลาง	ผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลของเงินทุนฯ ตามที่คาดหวัง 70%

2	น้อย	ผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลของเงินทุนฯ ตามที่คาดหวัง 80%
1	น้อยมาก	ผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลของเงินทุนฯ ตามที่คาดหวังมากกว่า 90%

เหตุการณ์ 6 : ดำเนินงานตามแผนการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ได้ครบถ้วน

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง F1 : สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ผลกระทบ : รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน ต่ำกว่า 50%
4	สูง	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 60%
3	ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 70%
2	น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 80%
1	น้อยมาก	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 90% ขึ้นไป

ผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ = 2,760,000 บาท
4	สูง	รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ = 3,220,000 บาท
3	ปานกลาง	รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ = 3,680,000 บาท
2	น้อย	รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ = 4,140,000 บาท
1	น้อยมาก	รายได้จากการจัดการแสดงทั้งในและนอกสถานที่ = 4,600,000 บาท

เหตุการณ์ 7 : ดำเนินงานตามแผนการให้บริการใช้สถานที่ได้ครบถ้วน

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง F2 : สัดส่วนรายได้จากการให้บริการใช้สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ผลกระทบ : รายได้จากการให้บริการใช้สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน ต่ำกว่า 50%
4	สูง	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 60%
3	ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 70%
2	น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 80%
1	น้อยมาก	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 90% ขึ้นไป

ผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	รายได้จากให้บริการใช้สถานที่ = 2,700,000 บาท
4	สูง	รายได้จากให้บริการใช้สถานที่ = 3,150,000 บาท
3	ปานกลาง	รายได้จากให้บริการใช้สถานที่ = 3,600,000 บาท

2	น้อย	รายได้จากให้บริการใช้สถานที่ = 4,050,000 บาท
1	น้อยมาก	รายได้จากให้บริการใช้สถานที่ = 4,500,000 บาท

เหตุการณ์ 8 : ความสำเร็จของการปรับปรุง แก้ไข ข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง C1 : ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558

ผลกระทบ : การปรับปรุงค่าธรรมเนียมในด้านต่างๆ มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

โอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
5	สูงมาก	การปรับปรุง แก้ไขระเบียบ/ประกาศฯ แล้วเสร็จ ต่ำกว่า 60%
4	สูง	การปรับปรุง แก้ไขระเบียบ/ประกาศฯ แล้วเสร็จ 70%
3	ปานกลาง	การปรับปรุง แก้ไขระเบียบ/ประกาศฯ แล้วเสร็จ 80%
2	น้อย	การปรับปรุง แก้ไขระเบียบ/ประกาศฯ แล้วเสร็จ 90%
1	น้อยมาก	การปรับปรุง แก้ไขระเบียบ/ประกาศฯ แล้วเสร็จ 100%

ผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
5	สูงมาก	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 90%
4	สูง	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 80%
3	ปานกลาง	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 70%
2	น้อย	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 60%
1	น้อยมาก	สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย(รวม)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต่ำกว่า 50%

● การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

จากการประเมินระดับความรุนแรงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต คณะทำงานฯ จึงได้ดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการประเมินจาก [ระดับความเสี่ยง = โอกาสการเกิดเหตุการณ์ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ (Likelihood x Impact)] โดยผลการประเมินความเสี่ยงของเงินทุน มีดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)				ความหมาย
		โอกาส	ผลกระทบ	ความเสี่ยง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
		(1-5)	(1-5)	(1-25)	(1-3)	(4-9)	(10-16)	(17-25)	
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1 มีหลายหน่วยงานที่ให้ บริการใช้สถานที่และ ให้บริการจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางค-ศิลป์ ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด	4	3	12			✓		ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
	S2 การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ยังไม่มี ความชัดเจนและต่อเนื่อง	4	4	16			✓		ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	O1 รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์สืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	4	5	20				✓	ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที แต่เนื่องจากเกิดจากปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้
	O2 อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำ สื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	5	4	20				✓	ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที แต่เนื่องจากเกิดจากปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)				ความหมาย
		โอกาส	ผลกระทบ	ความเสี่ยง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
		(1-5)	(1-5)	(1-25)	(1-3)	(4-9)	(10-16)	(17-25)	
	O3 ขาดบุคลากรเฉพาะด้านในการจัดทำสื่อและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	4	4	16			✓		ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ด้านการเงิน (Financial Risk)	F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	3	12			✓		ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
	F2 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการให้บริการใช้สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25				✓	ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	4	4	16			✓		ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุน โดยได้พิจารณา ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) หากเกิดความเสี่ยงขึ้น เพื่อหาระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่จะเกิดตามหลักความสัมพันธ์ และได้กำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี เพื่อเป็นเป้าหมายให้ระดับความรุนแรงลดลงอยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



จากแผนภูมิความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2567 พบว่า	ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี ดังนี้
1. ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก จำเป็นต้องจัดการ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที มี 3 ปัจจัยเสี่ยง F2 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการให้บริการใช้ สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย O1 รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์สืบทอดจาก อดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน O2 อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการ จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	1. ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก จำเป็นต้องจัดการ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที - ไม่มีปัจจัยเสี่ยง - 2. ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง จำเป็นต้องจัดการให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ - ไม่มีปัจจัยเสี่ยง - 3. ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง เป็นระดับที่ ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความ เสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 8 ปัจจัย ประกอบด้วย S1 มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัด กิจกรรมและจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วน แบ่งทางการตลาด O1 รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์สืบทอดจาก อดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดง นอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2. ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง จำเป็นต้องจัดการให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มี 5 ปัจจัยเสี่ยง S1 มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัด กิจกรรมและจัดการแสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วน แบ่งทางการตลาด S2 การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ยังไม่มี ความชัดเจนและต่อเนื่อง O3 ขาดบุคลากรเฉพาะด้านในการจัดทำสื่อและการ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	

จากแผนภูมิความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2567 พบว่า	ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี ดังนี้
F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 3. ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ ประกอบด้วย - ไม่มีปัจจัยเสี่ยง - 4. ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ - ไม่มีปัจจัยเสี่ยง -	F2 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการให้บริการใช้สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย S2 การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ยังไม่มี ความชัดเจนและต่อเนื่อง O3 ขาดบุคลากรเฉพาะด้านในการจัดทำสื่อและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร O2 อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 4. ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 1 ปัจจัย คือ - ไม่มีปัจจัยเสี่ยง -

3.3.4) การจัดการความเสี่ยง (วิเคราะห์ Cost-Benefit)

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงทุกด้านและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยแล้ว จึงร่วมกันกำหนดทางเลือกที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าของต้นทุน (วิเคราะห์ Cost-Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากมาตรการดังกล่าว โดยใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยง 4 แนวทาง คือ การยอมรับ การควบคุม การหลีกเลี่ยง หรือการถ่ายโอน ดังตารางต่อไปนี้

จากหลักเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบในการเกิดความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้พิจารณาจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก(จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงทันที) ระดับสูง(ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้) และระดับปานกลาง (ควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้) ดังต่อไปนี้

การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

ความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงานการบริหารความ เสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อการ จัดการความเสี่ยง
S1 มีหลาย หน่วยงาน ที่ให้บริการใช้ สถานที่จัดกิจกรรม และจัดการแสดง ศิลปวัฒนธรรมทำ ให้เกิดส่วนแบ่งทาง การตลาด	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความ เสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อ รายได้รวมของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	ปรับปรุงและพัฒนาการ ให้บริการและรูปแบบการ แสดงแบบสร้างสรรค์ในเชิง อนุรักษ์ เพื่อเพิ่มจำนวน ผู้ใช้บริการรายใหม่ และ รักษารฐานของกลุ่ม ผู้ใช้บริการเดิม	- มีการออกแบบ/ปรับรูปแบบการ แสดงเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น แต่ยัง คงไว้ซึ่งแนวอนุรักษ์สืบทอดตาม ภารกิจหลักของเงินทุนฯ	√	-	- ไม่มีค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการ	- การแสดงมีความน่าสนใจ ตอบสนองต่อความต้องการ ของผู้จัดงาน/ผู้ชมการแสดง	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความ เสี่ยงได้	-	-	-	-	-	

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อการจัดการความเสี่ยง
S2 การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ยังไม่มี ความชัดเจนและต่อเนื่อง	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความเสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผล การดำเนินงานในภาพรวม ของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	กำหนดแนวทาง นโยบายที่สำคัญในการกลยุทธ์การสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์	- การทบทวน/จัดตั้งคณะทำงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังกัดให้มีความเหมาะสมและชัดเจน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่เป็นรูปธรรมสำหรับแผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร - ทบทวนแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุก และแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีความถูกต้อง และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน - การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	√	-	- ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	- เพื่อเป็นการพัฒนาระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน - ได้สื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวาง ถูกต้อง รวดเร็ว และเท่าทัน	

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อการจัดการความเสี่ยง
	ถ่ายโอน	สามารถถ่ายโอนได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต และหน่วยงานต้นสังกัด	จัดจ้างหน่วยงานภายนอกที่ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์		✓	งบประมาณที่ใช้ในการจัดจ้างจำนวน 10,000,000 บาท	4. เงินทุนฯ คาดว่าจะสามารถเพิ่มจำนวนผู้รับบริการ/ผู้ชมการแสดงได้มากขึ้น ส่งผลให้รายได้เงินทุนฯ ร้อยละ 80	
O1 รูปแบบการ แสดงเป็นแนว อนุรักษ์และสืบทอด จากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับ กระแสนิยม ในปัจจุบัน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งเงินทุนหมุนเวียนมีหน้าที่สนับสนุนภารกิจดังกล่าว	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความเสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ชมการแสดงและรายได้รวมของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	สำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจของกลุ่มผู้ชมทั่วไป เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการจัดแสดงที่สอดคล้องกับความต้องการเพิ่มมากขึ้น	1. สำรวจความต้องการ/ประเมินความพึงพอใจของกลุ่มผู้ชมการแสดงเพื่อนำมาปรับแผนการกำหนดรูปแบบการแสดงให้มีความสอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น 2. การจัดการแสดงด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ณ โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาค ไม่น้อยกว่า 3 รอบ/ปี	✓	✓	- ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ - งบประมาณดำเนินการจำนวน 400,000 บาท	1. สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้ชมการแสดงได้ดียิ่งขึ้น 2. รูปแบบการแสดงมีความน่าสนใจมากขึ้น สามารถดึงดูดความสนใจ และเพิ่มจำนวนผู้รับบริการ/ผู้ชมการแสดงมากขึ้น 3. ส่งเสริมการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏดุริยางคศิลป์และดนตรีไปยังส่วนภูมิภาค	

ความเสี่ยง	วิธีการ ความ เสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงานการบริหารความ เสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อการ จัดการความเสี่ยง
							เพื่อปลูกฝังให้เยาวชนและ ประชาชนทั่วไปเกิดความรัก และหวงแหนในศิลป- วัฒนธรรมของชาติเพิ่มขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความ เสี่ยงได้	-	-	-	-	-	
O2 อุปกรณ์และ เทคโนโลยี สารสนเทศด้านการ จัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์ไม่มี ประสิทธิภาพ เท่าที่ควร	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อ ภารกิจของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความ เสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อ ภารกิจของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพในการผลิต สื่อประชาสัมพันธ์	ขอรับการสนับสนุนอุปกรณ์และ เทคโนโลยีด้านการผลิตสื่อ ประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพจากหน่วยงานต้นสังกัด		√	- ไม่มีค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน	- มีงบประมาณในการ ดำเนินการจัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย สร้างสรรค์ สวยงาม และ น่าสนใจ สามารถเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความ เสี่ยงได้	- จัดจ้างหน่วยงานภายนอก ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์		√	งบประมาณที่ใช้ในการจัดจ้าง จำนวน 200,000 บาท/ปี	- มีสื่อประชาสัมพันธ์ที่ ทันสมัย สร้างสรรค์ สวยงาม และน่าสนใจ สามารถเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อการจัดการความเสี่ยง
O3 ขาดบุคลากรเฉพาะด้านในการจัดทำสื่อและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อภารกิจของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความเสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อภารกิจของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	กำหนดให้มีคณะทำงานหรือบุคลากรเฉพาะรับผิดชอบทำหน้าที่ด้านการสื่อสารและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	- แต่งตั้งคณะทำงานหรือมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบด้านการสื่อสารและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร - มอบหมายเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่รับผิดชอบเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งแบบออนไลน์และแบบออนไซต์ ที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดขึ้น - ผู้บริหารติดตาม และกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด	√		- ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	- การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของเงินทุนฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
	ถ่ายโอน	สามารถถ่ายโอนได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตและหน่วยงานต้นสังกัด	จัดจ้างหน่วยงาน/บุคคลภายนอกเพื่อดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์และจัดทำตัวชี้วัดเงินทุน		√	- งบประมาณในการจัดจ้างหน่วยงาน/บริษัทเอกชน จำนวน 2,000,000 บาท - งบประมาณจัดจ้างบุคคลภายนอก (จ้างเหมา 10 คน คนละ 15,000 บาทต่อ	- มีผู้รับผิดชอบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมให้การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	

ความเสี่ยง	วิธีการ ความ เสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงานการบริหารความ เสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อการ จัดการความเสี่ยง
						เดือน) จำนวน 1,800,000 บาทต่อปี	- หน่วยงาน/บุคคลที่จัดจ้าง ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถทำให้ผลการ ดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ การประเมินผลทุนหมุนเวียน ระดับ 5	
F1 รายได้จากการ จัดการแสดงนอก สถานที่ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผลการ ประเมินและการดำเนินงาน ของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความ เสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผลการ ประเมินและการดำเนินงาน ของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	จัดกิจกรรมเพิ่มรายได้จาก การจัดการแสดงนอกสถานที่	จัดการแสดงสำหรับบุคคลทั่วไป สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ไม่น้อยกว่า 34 ครั้ง	√		- งบประมาณดำเนินการ จำนวน 600,000 บาท	มีรายได้จากการจัดการแสดง นอกสถานที่เพิ่มขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความ เสี่ยงได้	-	-	-	-	-	
F2 รายได้จากการ ให้บริการใช้สถานที่ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผลการ ประเมินและการดำเนินงาน ของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความ เสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้	-	-	-	-	-	

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ต้นทุนดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อการจัดการความเสี่ยง
	ควบคุม	- ส่งเสริมการขอใช้สถานที่ที่โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาค	- การให้บริการเช่าใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาคจำนวนไม่น้อยกว่า 22 วัน	√	-	งบประมาณดำเนินการจำนวน 300,000.-บาท	เพิ่มรายได้จากการให้บริการเช่าใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาค	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	-	-	-	-	-	
C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผลการประเมินและการดำเนินงานของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	วิธีควบคุมความเสี่ยง
	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผลการประเมินและการดำเนินงานของเงินทุนฯ	-	-	-	-	-	
	ควบคุม	ปรับปรุงระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	- การปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ/ข้อกำหนดด้านรายรับ-รายจ่ายของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	√		- ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ดำเนินการโดยบุคลากรจากหน่วยงานต้นสังกัด)	การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	-	-	-	-	-	

3.3.5) กิจกรรมควบคุม

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการ ควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบและแก้ไข ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย เป็นผู้พิจารณา กำหนด ผู้รับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร จะเป็น ผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการ รายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

3.3.6) การติดตามและประเมินผล

- การติดตาม

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงมีการติดตามการดำเนินงานเป็นระยะทุกสิ้นปี และติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผล การจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่ และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ

- การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต เพื่อให้มั่นใจว่า เงินทุนหมุนเวียนการสังคีต มีการ บริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุม ความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้อง จัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

4.1 แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ปี พ.ศ. 2568

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาบททวนจากรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2567 รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต และคัดเลือกความเสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้น ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2568 ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- 1) วิธีการดำเนินงาน (กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง)
- 2) ผู้รับผิดชอบ (ฝ่ายหรือกลุ่มงาน) ในแต่ละกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง
- 3) งบประมาณที่ใช้ดำเนินการ
- 4) กำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนงานนั้น

โดยมีรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ดังนี้

แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง		
								ภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง		
โอกาส/ความถี่ผลกระทบ/ความรุนแรงคะแนนรวม										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Operational Risk) (เรียงตามระดับความเสี่ยงสูง>ต่ำ)										
S2 การขับเคลื่อนนโยบายการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ยังไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง	16	- การทบทวน/จัดตั้งคณะทำงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ให้มีความเหมาะสมและชัดเจน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่เป็นรูปธรรมสำหรับแผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร - ทบทวน/ปรับปรุงแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุกและแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีความถูกต้อง และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน - การติดตามและประเมินผล การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	- เพื่อเป็นการพัฒนาระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน - ได้สื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวาง ถูกต้อง รวดเร็ว และเท่าทัน	ต.ค.67 ถึง ก.ย.68	ลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงจากความเสี่ยง	ไม่มีค่าใช้จ่าย	คณะทำงานเงินทุนฯ	2	2	4
S1 มีหลายหน่วยงานที่ให้บริการใช้สถานที่จัดกิจกรรมและจัดการ	12	- การพัฒนา ปรับปรุงโรงละครแห่งชาติ กรุงเทพฯ โดยใช้นวัตกรรมด้านเทคนิคจาก	- มีสถานที่ให้บริการจัดกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมที่มี	ต.ค.67 ถึง ก.ย.68	ลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงและความ	ไม่มีค่าใช้จ่าย	หน่วยงานต้นสังกัด	4	2	8

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง ภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง		
								โอกาส/ความถี่	ผลกระทบ/ความรุนแรง	คะแนนรวม
แสดงศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด		เทคโนโลยีใหม่ต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน มีความสวยงามและทันสมัยมากขึ้น - การออกแบบ พัฒนารูปแบบการแสดงเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น แต่ยังคงไว้ซึ่งแนวอนุรักษ์สืบทอดตามภารกิจหลักของเงินทุน	ความสวยงามและทันสมัยมากขึ้น สามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ - การแสดงมีความน่าสนใจตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดงาน/ผู้ชมการแสดง		รุนแรงจากความเสี่ยง					
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) (เรียงตามระดับความเสี่ยงสูง>ต่ำ)										
O2 อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	20	จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีด้านการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด	มีสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย สร้างสรรค์สวยงามและน่าสนใจ สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ต.ค.67 ถึง ม.ค.68	ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้	ไม่มีค่าใช้จ่าย (ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด)	คณะทำงานเงินทุนฯ	2	3	6

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง ภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง		
								โอกาส/ความถี่	ผลกระทบ/ความรุนแรง	คะแนนรวม
O1 รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน	20	1. สำรวจความต้องการ/ประเมินความพึงพอใจของกลุ่มผู้ชมการแสดงเพื่อนำมาปรับแผนการกำหนดรูปแบบการแสดงให้มีความสอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น	- เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้ชมการแสดงได้ดียิ่งขึ้น	ต.ค.67 ถึง ก.ย.68	ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้	ไม่มีค่าใช้จ่าย	คณะทำงานเงินทุนฯ	2	4	8
		2. การจัดการแสดงด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ณ โรงละครแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค ไม่น้อยกว่า 3 รอบ/ปี	- ส่งเสริมการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏศิลป์และดนตรีไปยังส่วนภูมิภาคเพื่อปลูกฝังให้เยาวชนและประชาชนทั่วไปเกิดความรักและหวงแหนในศิลปวัฒนธรรมของชาติเพิ่มขึ้น	ต.ค.67 ถึง ก.ย.68	ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้	400,000.- บาท	คณะทำงานเงินทุนฯ / สำนักการสังคีต			
O3 ขาดบุคลากรเฉพาะด้านในการจัดทำสื่อและการเผยแพร่	16	- แต่งตั้งคณะทำงานหรือมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบด้านการสื่อสารและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	- มีบุคลากรรับผิดชอบด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	ต.ค.67 ถึง ก.ย.68	ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไป	ไม่มีค่าใช้จ่าย	คณะทำงานเงินทุนฯ และสำนักการสังคีต	2	3	6

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง ภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง		
								โอกาส/ความถี่	ผลกระทบ/ความรุนแรง	คะแนนรวม
ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร		- มอบหมายเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่รับผิดชอบเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งแบบออนไลน์และแบบออนไซต์ - ผู้บริหารติดตาม และกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด	- การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของเงินทุนฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		ยังระดับที่รับไม่ได้					
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)										
F2 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการให้บริการใช้สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	- การให้บริการเช่าใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาค จำนวนไม่น้อยกว่า 22 วัน	- เพื่อเพิ่มรายได้จากการให้บริการเช่าใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาค	ต.ค.67 ถึง ก.ย.68	ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้	300,000.-	คณะทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	3	2	6
F1 สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	12	จัดการแสดงสำหรับบุคคลทั่วไป สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ไม่น้อยกว่า 34 ครั้ง	- มีรายได้จากการจัดการแสดงนอกสถานที่เพิ่มขึ้น	ต.ค.66 ถึง ก.ย.67	ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้	600,000.- บาท	คณะทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต และสำนักการสังคีต	2	3	6

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง ภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยง		
								โอกาส/ความถี่	ผลกระทบ/ความรุนแรง	คะแนนรวม
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)										
C1 ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	16	ดำเนินการปรับปรุง/แก้ไขประกาศและระเบียบด้านรายรับ-รายจ่ายให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันและสอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต	เพื่อการดำเนินงานของเงินทุนฯมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การประเมินผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	ต.ค.67 ถึง ก.ย.68	ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้	ไม่มีค่าใช้จ่าย	คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ (ฝ่ายนิติการและฝ่ายเลขานุการฯ)	2	2	4

4.2 การติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว มีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยติดตามผลเป็นรายไตรมาส

สำหรับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล ในการประชุมคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ทุก ๆ 2 เดือน

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

เงินทุนหมุนเวียนการสังคิต ได้กำหนดแนวทางการสื่อสาร เพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางในการดำเนินการ ดังนี้

ลำดับ ที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ ไปยังเจ้าหน้าที่/บุคลากรของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิตรับทราบ	ภายใน 14 วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ	คณะทำงาน บริหารความเสี่ยง
2.	นำข้อมูลในรูปแบบไฟล์ (แผนบริหารความเสี่ยง) เผยแพร่ในเว็บไซต์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต สำนักการสังคิต กรมศิลปากร	ภายใน 14 วัน หลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ	

ภาคผนวก
แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
ปีงบประมาณ 2568

ความเสี่ยง : (S1) คู่แข่งที่ให้บริการด้านการจัดการแสดงนาฏศิลป์ดนตรีเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด (ระดับความเสี่ยง 12)

แผนปฏิบัติงานที่ 1 : การปรับปรุงรูปแบบการแสดงเชิงสร้างสรรค์ แต่ยังคงไว้ซึ่งแนวอนุรักษ์สืบทอดตามภารกิจหลักของเงินทุนฯ

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล เป็นรายไตรมาส

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	จัดประชุมคณะทำงานเงินทุนฯ ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดแนวทางการออกแบรูปแบบรายการแสดงเชิงสร้างสรรค์	-		✓										
2	จัดทำ/ทบทวนรูปแบบรายการตามแนวทางในข้อ 1	-		✓										
3	นำเสนอรูปแบบรายการแสดงที่กำหนดไปยังหน่วยงานที่ขอความอนุเคราะห์การแสดงทั้งภายในและภายนอกสถานที่	-		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ความเสี่ยง : (S2) คู่แข่งที่ให้บริการด้านการจัดการแสดงนาฏศิลป์ดนตรีเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาด (ระดับความเสี่ยง 16)

แผนปฏิบัติงานที่ 1 : การทบทวน/จัดตั้งคณะทำงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตให้มีความเหมาะสมและชัดเจน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์

โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่เป็นรูปธรรมสำหรับแผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานเงินทุนฯ และสำนักการสังคีต ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล ทุกๆ เดือน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	ทบทวนภารกิจหน้าที่ของคณะทำงานประชาสัมพันธ์ รวมถึงรายชื่อคณะทำงานให้มีความถูกต้อง เหมาะสม และปรับปรุงภารกิจของคณะทำงานฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	-	✓	✓	✓	✓								
2	แต่งตั้งคณะทำงานประชาสัมพันธ์ฯ	-					✓							
3	ประชุมเพื่อกำหนด นโยบาย แนวทาง แผนการดำเนินงานการประชาสัมพันธ์ฯ	-					✓	✓						
4	คณะทำงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดำเนินการตามแผนที่กำหนด						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยสรุปนำเสนอผู้บริหารทุก ๆ เดือน และจัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ความเสี่ยง : (O1) รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน (ระดับความเสี่ยง 20)

แผนปฏิบัติงานที่ 1 : สำรวจความต้องการ/ประเมินความพึงพอใจของกลุ่มผู้ชมรุ่นใหม่เพื่อนำมาปรับแผนการกำหนดรูปแบบการแสดง และปรับรูปแบบการแสดง/

กำหนดชุดการแสดงให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ชม

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานเงินทุนฯ

ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : สรุปผลการประเมิน 1 ครั้ง/ปี

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	จัดประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแบบสำรวจ/แบบประเมินความพึงพอใจ	-	✓	✓										
2	นำเสนอกรมบัญชีกลางพิจารณาให้ความเห็นชอบแบบประเมินฯ และจัดส่งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการ	-		✓	✓									
3	ดำเนินการสำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจ	-			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	-			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	สรุปผลการประเมินความพึงพอใจ นำเสนอผู้บริหาร ในช่วงสิ้นปีงบประมาณ (ช่วงเดือนตุลาคม)													

ความเสี่ยง : (O1) รูปแบบการแสดงเป็นแนวอนุรักษ์และสืบทอดจากอดีต อาจไม่สอดคล้องกับกระแสนิยมในปัจจุบัน (ระดับความเสี่ยง 20)

แผนปฏิบัติงานที่ 2 : การจัดการแสดงด้านนาฏดุริยางคศิลป์ ณ โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาค ไม่น้อยกว่า 3 รอบ/ปี

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานเงินทุนฯ และสำนักการสังคีต

ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล รายเดือน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	ประชุมเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน กำหนดรายการแสดง และกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ	-	✓	✓										
2	ดำเนินการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์การแสดง - จัดทำบท/สูจิบัตรการแสดง - ซ้อมการแสดงและบรรเลง-ขับร้อง และติดต่อประสานงานอื่น ๆ	-		✓	✓	✓	✓	✓	✓					
3	จัดกิจกรรมตามที่ได้กำหนดไว้ โดยจัดการแสดงไม่น้อยกว่า 3 รอบ/ปี ณ โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาค	400,000								✓	✓	✓	✓	
4	ประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนด และสรุปผลนำเสนอผู้บริหาร	-								✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต (ฉบับทบทวน ปีบัญชี 2568)

ความเสี่ยง : (O2) อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (ระดับความเสี่ยง 20)

แผนปฏิบัติงาน : จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีด้านการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานเงินทุนฯ

ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล 1 ครั้ง/ปี

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ต.ค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.
1	จัดประชุมคณะทำงานฯ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานการประชาสัมพันธ์พร้อมทั้งวางแผนการผลิต และกำหนดเนื้อหา รูปแบบที่จะนำเสนอสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ	-	√											
2	จัดทำรายละเอียด คุณลักษณะของอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์	-		√										
3	นำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารเงินทุนฯ (ผอ.สทส.) และจัดส่งคำขอรับจัดสรรไปยังกรมศิลปากร (นำเสนอในปีงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2569) ทั้งนี้ จะมีหนังสือจากกรมศิลปากร เพื่อให้สำรวจความต้องการครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ประจำปี				√	√	√	√	√	√	√			
4	ติดตาม/ประเมินผลการพิจารณาจัดสรรงบประมาณฯ	-										√	√	

ความเสี่ยง : (O3) ขาดบุคลากรเฉพาะด้านในการจัดทำสื่อและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร (ระดับความเสี่ยง 16)

แผนปฏิบัติงานที่ : แต่งตั้งคณะทำงาน(กลุ่มย่อย)หรือมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบด้านการสื่อสารและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและช่องทางที่ระบุตามตัวชี้วัดของกรมบัญชีกลาง

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานฝ่ายประชาสัมพันธ์

ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล รายเดือน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ต.ค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.
1	แต่งตั้งคณะทำงาน (กลุ่มย่อย) หรือมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์หลักและช่องทางที่ระบุตามตัวชี้วัดของกรมบัญชีกลาง	-					√							
2	มอบหมายเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่รับผิดชอบเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งแบบออนไลน์และแบบออนไซต์ที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดขึ้น						√							

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ต.ค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.
3	กำหนดแนวทางการดำเนินงาน อาทิ - การนำเข้าสื่อประชาสัมพันธ์และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ (การออกแบบคอนเทนต์ และการเผยแพร่) - การคัดกรอง เนื้อหาข้อมูล ข่าวสาร และการตอบข้อซักถาม (แชท คอมเมนต์)	-					√	√						
3	จัดทำสื่อและดำเนินการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ตามแนวทาง ช่องทาง และกำหนดวันเวลาที่กำหนด	-							√	√	√	√	√	√
4	ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผู้บริหาร	-							√	√	√	√	√	√

ความเสี่ยง : (F1) สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการจัดการแสดงนอกสถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ระดับความเสี่ยง 12)

แผนปฏิบัติงาน : จัดการแสดงสำหรับบุคคลทั่วไป สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ไม่น้อยกว่า 34 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานเงินทุนฯ และสำนักการสังคีต ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล รายเดือน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ต.ค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.
1	ผู้ขอความอนุเคราะห์การแสดง แสดงความจำนงและกรอกแบบฟอร์มขอให้จัดบรรเลงดุริยางค์หรือแสดงนาฏศิลป์ โดยระบุรายละเอียดของกิจกรรม/การแสดง วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม/การแสดง รายการบรรเลงหรือการแสดงที่ขอให้จัด พร้อมทั้งยินดีที่จะชำระค่าบำรุงศิลป์ตามที่ระเบียบกำหนดภายใน 7 วัน นับแต่ก่อนวันที่จัดการแสดง และดำเนินการตามข้อปฏิบัติที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มอย่างครบถ้วน	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2	หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ พร้อมแจ้งประมาณการค่าใช้จ่ายไปยังหน่วยงาน/ผู้ขอความอนุเคราะห์	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	แจ้งกลุ่ม/ฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการเตรียมความพร้อมก่อนจัดการแสดงตามที่แจ้งขอความอนุเคราะห์	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4	จัดการบรรเลงหรือการแสดงตามที่แจ้งขอความอนุเคราะห์ ไม่น้อยกว่า 34 ครั้ง/ปี	600,000	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
5	สรุปผลการดำเนินงาน และรายงานผลต่อผู้บริหาร	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

ความเสี่ยง : (F2) สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายจากการให้บริการใช้สถานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ระดับความเสี่ยง 25)

แผนปฏิบัติงาน : การให้บริการเช่าใช้สถานที่โรงละครแห่งชาติในส่วนภูมิภาค จำนวนไม่น้อยกว่า 22 วัน

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต และสำนักการสังคีต กรมศิลปากร

ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล รายเดือน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ต.ค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.
1	ผู้ขออนุญาตแสดงความจำนงขอใช้โรงละครแห่งชาติและกรอกแบบฟอร์มขอใช้โรงละครแห่งชาติ โดยระบุรายละเอียดของกิจกรรม/การแสดง วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม/การแสดง ระยะเวลาและกำหนดการใช้โรงละครแห่งชาติ พร้อมรูปแบบรายการกิจกรรม/การแสดงอย่างละเอียด โดยต้องแสดงความจำนงก่อนการจัดกิจกรรม/การแสดงไม่น้อยกว่า 15 วัน	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ พร้อมแจ้งประมาณการค่าใช้จ่ายไปยังหน่วยงาน/ผู้ขอความอนุเคราะห์ โดยเป็นไปตามระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้อง	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	ผู้รับผิดชอบดำเนินการเตรียมความพร้อมของสถานที่ตามข้อกำหนดและเงื่อนไข รวมถึงรายละเอียดตามที่ได้ตกลงไว้แล้วในเบื้องต้น	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	ดำเนินการให้บริการสถานที่โรงละครแห่งชาติตามที่แจ้งขอ (ไม่น้อยกว่า 22 วัน/ปี)	300,000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	สรุปผลการดำเนินงาน และรายงานต่อผู้บริหาร	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ความเสี่ยง : (C1) ระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการบริหาร
 ทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 (ระดับความเสี่ยง 16)

แผนปฏิบัติงาน : ปรับปรุง/แก้ไขระเบียบ/ประกาศกรมศิลปากรด้านรับ-จ่ายยังไม่สอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต พ.ศ. 2563 และพระราชบัญญัติการ
 บริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558

ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต

ความถี่ในการติดตาม/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง : รายงานความคืบหน้า/ประเมินผล เป็นรายไตรมาส

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ. 2567			ปี พ.ศ. 2568								
			ต.ค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.
1	จัดประชุมคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ เพื่อขอความเห็นชอบในการปรับปรุง/แก้ไขระเบียบเงินทุนหมุนเวียนการสังคีตให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	-	✓	✓	✓									
2	มอบหมายฝ่ายนิติการดำเนินการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์แนวทางการปรับปรุง/แก้ไขประกาศและระเบียบด้านรายรับ-รายจ่ายให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและสอดคล้องกับข้อบังคับเงินทุนหมุนเวียนการสังคีต	-				✓	✓	✓	✓	✓				
3	จัดประชุมคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ เพื่อนำเสนอขอความเห็นชอบ	-									✓	✓	✓	✓
4	ฝ่ายนิติการนำเสนออธิบดีกรมศิลปากรเห็นชอบและประกาศใช้	-									✓	✓	✓	✓

แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต (ฉบับทบทวน ปีบัญชี 2568)

ที่ปรึกษา	นายพนมบุตร จันทรโชติ	อธิบดีกรมศิลปากร
คณะทำงาน	นายศิริพงษ์ ทวีทรัพย์	ผู้อำนวยการสำนักการสังคิต
	นางพัชรินทร์ เหลืองเอี่ยม	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
	นางสาวลัดดา บรรพบุรุษ	เจ้าพนักงานการเงินและพัสดุชำนาญงาน
คณะทำงาน และเลขานุการฯ	นางสาวสกวเดือน จันสีนะ	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ