


# การควบคุมภายใน

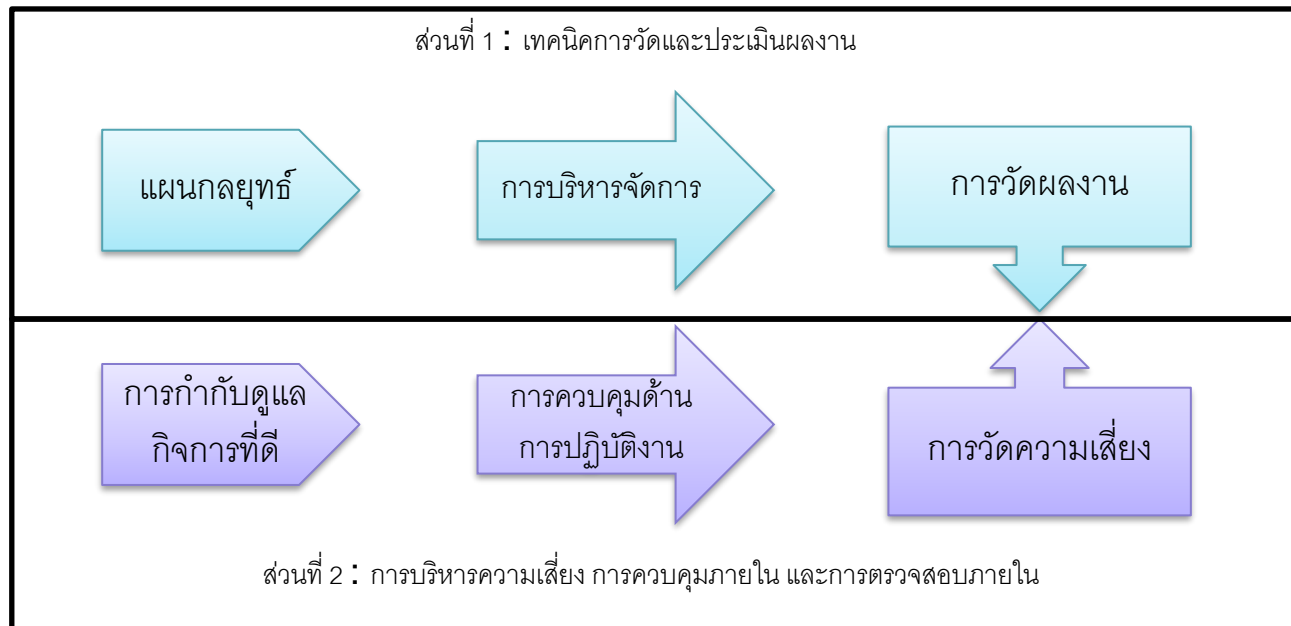




**// การควบคุมภายใน  
การบริหารความเสี่ยง  
และการตรวจสอบภายใน**

**ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561**

# ความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ





# ใครทำ?

การบริหารความเสี่ยง ?

การควบคุมภายใน ?

# The Three Lines of Defense Model

## 1<sup>st</sup> Line of Defence

- ผู้ปฏิบัติงาน
- Management controls.
- Internal Control Measures

## 2<sup>nd</sup> Line of Defence

- ฝ่ายบริหาร
- Enterprise Risk Management
- Risk Governors

## 3<sup>rd</sup> Line of Defence

- หน่วยงานตรวจสอบภายใน
- Internal Audit



# 2

## หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ตามหนังสือ ที่ กค 0409.3/ว 105 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2561



# กำหนดเพื่อ

- ให้นายงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

# คำศัพท์ที่ควรรู้

## หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

## ผู้กำกับดูแล

บุคคล หรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

## ฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ





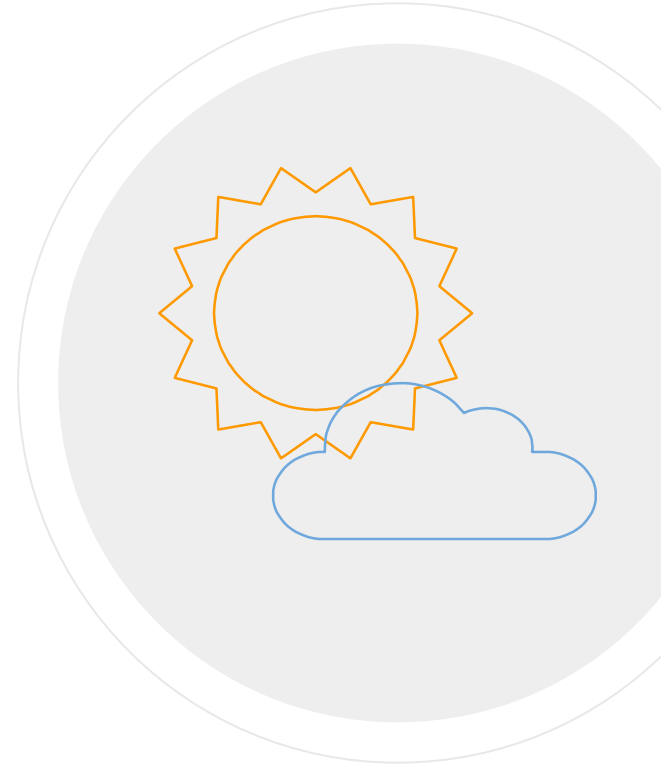
# คำศัพท์ที่ควรรู้

## การควบคุมภายใน

- กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากร จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

## คณะกรรมการ

- คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน



# วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- **ด้านดำเนินงาน Operations**

- เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและลดความผิดพลาด ความเสียหาย รั่วไหล สิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

- **ด้านการรายงาน Reporting**

- เกี่ยวกับรายงานการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในภายนอก เชื่อถือได้/ทันเวลา/โปร่งใส

- **ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ Compliance**

- เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติ ครม. รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ



# แนวคิด

บรรลุวัตถุประสงค์ด้าน  
หนึ่งหรือหลายด้าน

แทรกอยู่ในการ  
ปฏิบัติงานตามปกติ

เกิดขึ้นโดยบุคลากรของ  
หน่วยงาน

ให้ความมั่นใจใน  
ระดับหนึ่ง

กำหนดให้เหมาะกับ  
โครงสร้างและภารกิจ

# ทำไมเราต้องทำ

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ 4

ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลนำ  
มาตรฐานการควบคุมภายใน ใช้เป็นแนวทางในการ  
จัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุม  
ภายใน





# สิ่งที่ต้องทำ

- ประเมินองค์ประกอบของการควบคุม
- ประเมินภารกิจ



//

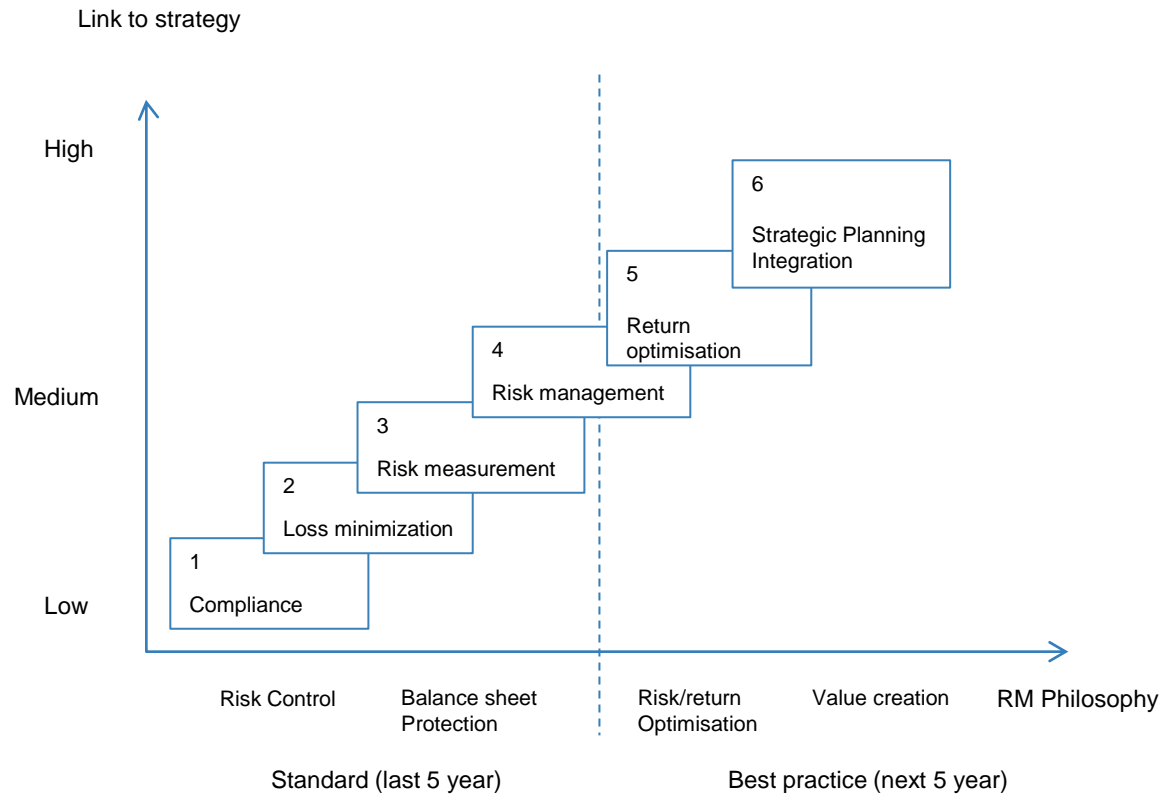
# การควบคุมภายใน

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

## เปลี่ยนแปลง ?

จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากล ของ **COSO 2013**

# วิวัฒนาการ การบริหารความเสี่ยง





1

# COSO 2013

กรอบการควบคุมภายใน



# การเปลี่ยนแปลง

## COSO 1992

- 5 องค์ประกอบ


## COSO 2013

- 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

### การควบคุมภายในต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง**ของธุรกิจ**
- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน  
จากที่ดำเนินการเองไปสู่การจ้างผู้บริการจากภายนอก  
ทำให้ขยายการกำกับควบคุมไปสู่ผู้ให้บริการจากภายนอก





## // สิ่งที่เพิ่มเติม ใน COSO 2013

- ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล
- ให้ความสำคัญ และให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการควบคุม
- ให้คำนึงถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงโลก
- ให้ขยายการใช้ประโยชน์จากรายงาน ทั้งภายในและภายนอก
- พิจารณาความเสี่ยงจากการทุจริต



## // สิ่งที่เพิ่มเติม ใน COSO 2013 (ต่อ)

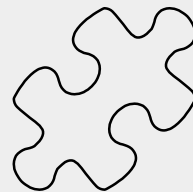
- ขยายรายงานครอบคลุมการเงินและการดำเนินงาน
- ขยายกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอก
- เพิ่มความรับผิดชอบของ Process Owner
- เพิ่มบทบาทการควบคุมทางด้านเทคโนโลยี
- พัฒนาให้การควบคุมภายในมีหน้าที่จริงในองค์กร
- ปรับปรุง 5 องค์ประกอบให้ละเอียดขึ้น



**การประเมินองค์ประกอบ  
ของการควบคุม**

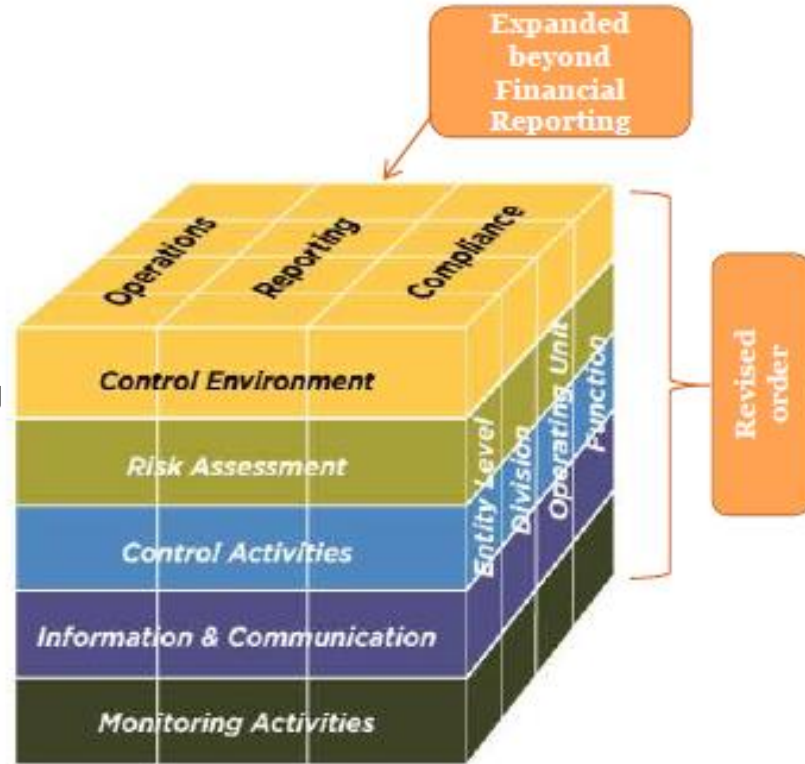
# องค์ประกอบ

- สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- กิจกรรมการควบคุม (Control activities)
- สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)



# กรอบ COSO 2013

สภาพแวดล้อมการควบคุม  
การประเมินความเสี่ยง  
กิจกรรมการควบคุม  
สารสนเทศและการสื่อสาร  
การติดตามประเมินผล



Source : COSO การควบคุมภายใน 2013

# สภาพแวดล้อมการควบคุม

เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

1. ความซื่อตรงและจริยธรรม
2. บทบาทของผู้กำกับดูแล ที่ต้องเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร กำกับดูแล พัฒนา หรือปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. การสร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากร
5. กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายใน

# การประเมินความเสี่ยง

ทำอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ /  
ระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง  
รวมทั้งกำหนดวิธีการจัดการ  
ความเสี่ยง

/ คำนึงถึงสภาพแวดล้อม  
ภายนอก และภารกิจภายในที่  
กระทบต่อวัตถุประสงค์ของ  
หน่วยงาน

6. ระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุมให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับ  
วัตถุประสงค์ขององค์กร
7. ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุม
8. โอกาสที่จะเกิดการทุจริต
9. ระบุและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ



# กิจกรรมการควบคุม

เป็นการปฏิบัติที่กำหนดในนโยบายและกระบวนการเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง/ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ / โดยปฏิบัติทุกระดับ กระบวนการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้

10. กำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง
11. กำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมในระบบสารสนเทศ
12. กำหนดกิจกรรมและกระบวนการในการนำกิจกรรมการควบคุมสู่การปฏิบัติ

# สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศที่สนับสนุนการ  
บรรลุวัตถุประสงค์ของ  
องค์กร รวมถึงการสื่อสาร  
ภายใน ภายนอก และการ  
สื่อสารเกี่ยวกับการควบคุม  
ภายใน

13. จัดทำ จัดหา และใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
14. การสื่อสารภายในองค์กร
15. การสื่อสารภายนอก

# กิจการติดตามผล

การประเมินการควบคุมภายใน ระหว่างการปฏิบัติและหรือการ ประเมินรายครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามหลักการของ องค์กรประกอบการควบคุม และ กรณีที่ผลการประเมินพบว่า อาจเกิดความเสียหาย มีการ รายงานทันกาล

1. ความซื่อตรงและจริยธรรม
2. บทบาทของผู้กำกับดูแล ที่ต้องเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร กำกับดูแล พัฒนา หรือปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่การติดตามที่ความ รับผิดชอบ
4. การสร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากร
5. กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ตามระบบควบคุมภายใน

## แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ที่	คำถาม	ใช่/มี	ไม่ใช่/ไม่มี	หมายเหตุ
	สภาพแวดล้อมการควบคุม			
1	หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์และจริยธรรม			
1.1	แสดงให้เห็นผ่านคำสั่ง การกระทำ พฤติกรรม			
1.2	จัดทำข้อกำหนดด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร			

# รายงานการประเมิน องค์ประกอบของการ ควบคุมภายใน (ปค.4)

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....  
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ..... ..... .....	..... ..... .....
๒. การประเมินความเสี่ยง ..... ..... .....	..... ..... .....
๓. กิจกรรมการควบคุม ..... ..... .....	..... ..... .....
๔.สารสนเทศและการสื่อสาร ..... ..... .....	..... ..... .....
๕. กิจกรรมการติดตามผล ..... ..... .....	..... ..... .....

ผลการประเมินโดยรวม (๕)  
.....  
.....

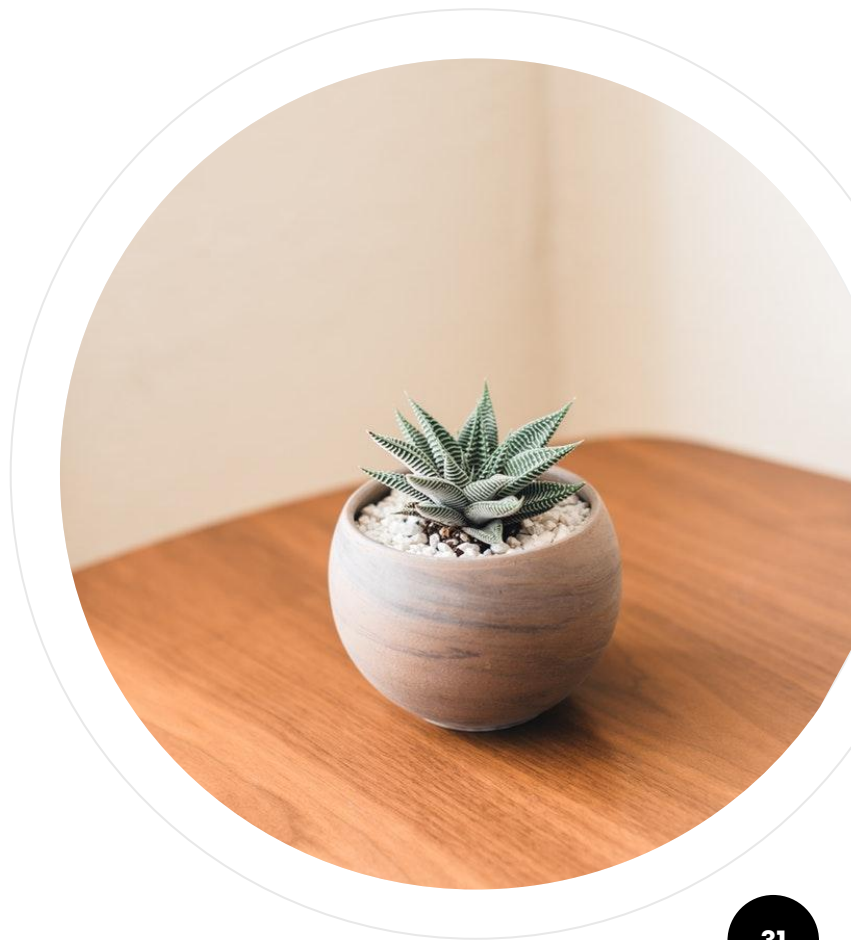
ลายมือชื่อ .....(๖).....  
ตำแหน่ง .....(๗).....  
วันที่ .....(๘)..... เดือน ..... พ.ศ. ....



# การประเมินภารกิจ

# การประเมินภารกิจ

- ภารกิจตามกฎหมายจัดตั้ง
- ภารกิจตามแผนการดำเนินงาน
- ภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน





# ความเสี่ยง ?

ความเสี่ยง (Risk) คือ ?

ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง **อาจเกิดขึ้น**  
และเป็น **อุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์**



# วิธีการจัดการความเสี่ยง



ระบุวัตถุประสงค์

Inherent Risk



RM x IC

Residual Risk

ตอบสนองความเสี่ยง

Risk appetite



Tolerance risk

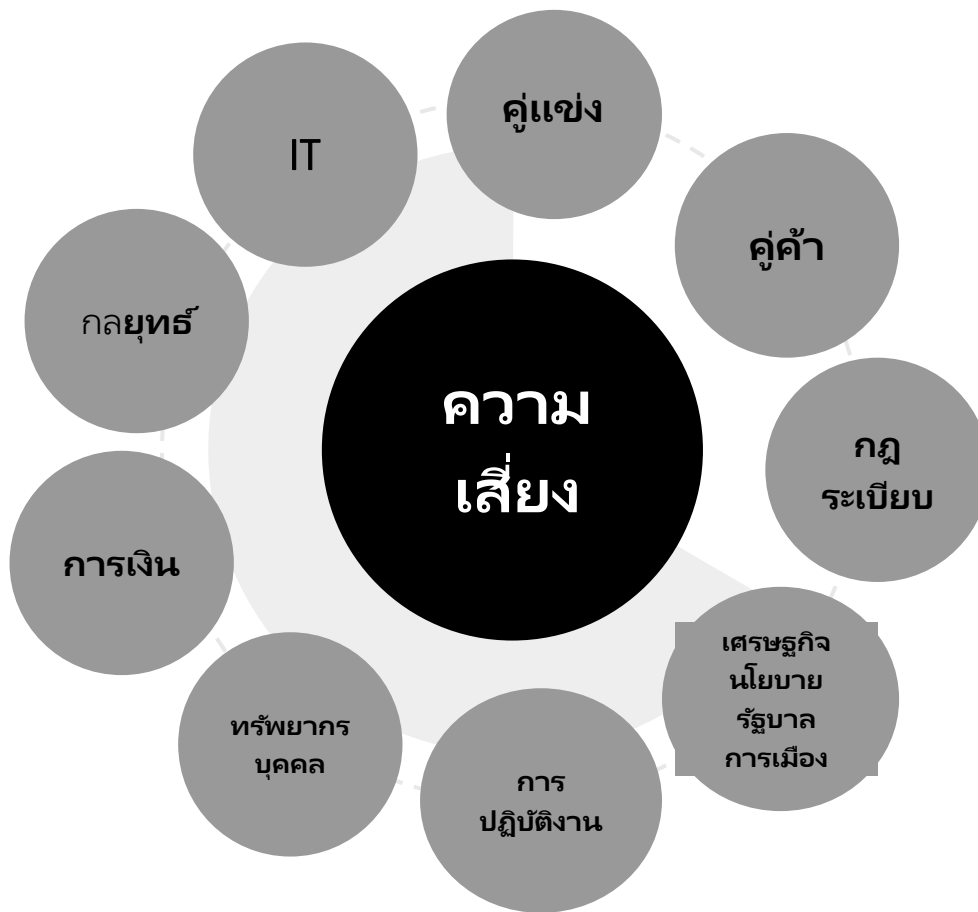


# คำศัพท์ที่ควรรู้

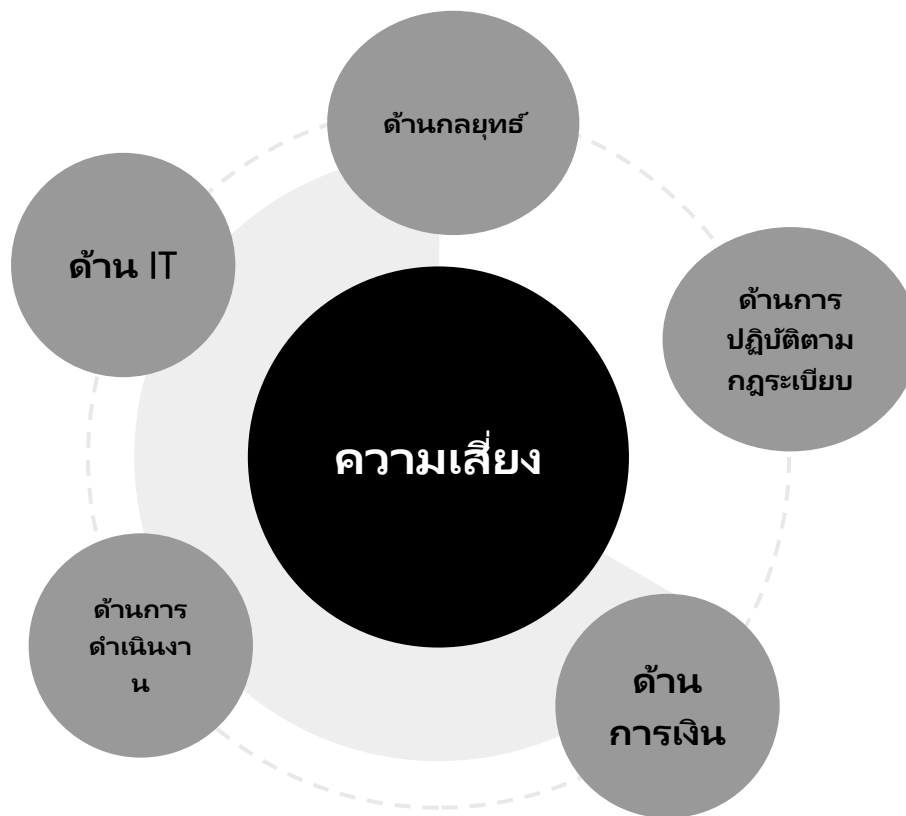
- Inherent risk ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทั่วไป ก่อนที่จะพิจารณาให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
- Residual risk ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังการจัดการ/ตอบสนองความเสี่ยง
- Risk appetite ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- Tolerance risk ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้



# “แหล่งที่มา”



# ตัวอย่าง “การจำแนก ความเสี่ยง”





# Responses!

- ยอมรับความเสี่ยง (Accept)
- ลด/ควบคุม (Reduce/control)
- หลีกเสี่ยง (Avoid)
- ถ่ายโอน (Transfer)



# กิจกรรมการควบคุม !

- Preventive Control การควบคุมเพื่อป้องกัน
- Detective Control การควบคุมเพื่อการตรวจพบ
- Directive Control การควบคุมโดยชี้แนะ
- Corrective Control การควบคุมเพื่อการแก้ไข
- Compensated Control การควบคุมเพื่อลดต้นทุน/ทดแทน



# ตารางประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ความรุนแรง 1-5	โอกาส 1-5	คะแนน (2)X(3)	ระดับความ เสี่ยง	ลำดับ
ต้นทุนการจัดการเรียน การสอนต่อหัวสูงขึ้น	4	4	16	สูง	1
หลักสูตรที่เปิดสอน ไม่หลากหลายไม่รองรับ แนวทางการพัฒนา ระดับชาติ	4	3	12	สูง	2
เบิกเงินไม่ถูกต้อง	3	1	12	ต่ำ	3



# แผนภูมิความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงสูงมาก 20 – 25  
ระดับความเสี่ยงสูง 10 – 16  
ระดับความเสี่ยงปานกลาง 4 – 9  
ระดับความเสี่ยงต่ำ 1 – 3

ผลกระทบ

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงปานกลาง

โอกาส

# รายงานการประเมินการ ควบคุมภายใน (ปก. 5)

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....  
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....  
 ตำแหน่ง .....(๑๑).....  
 วันที่ ....(๑๒)... เดือน ..... พ.ศ. ....

# รายงานการติดตามการ ประเมินการควบคุมภายใน (แบบติดตามปค. 5)

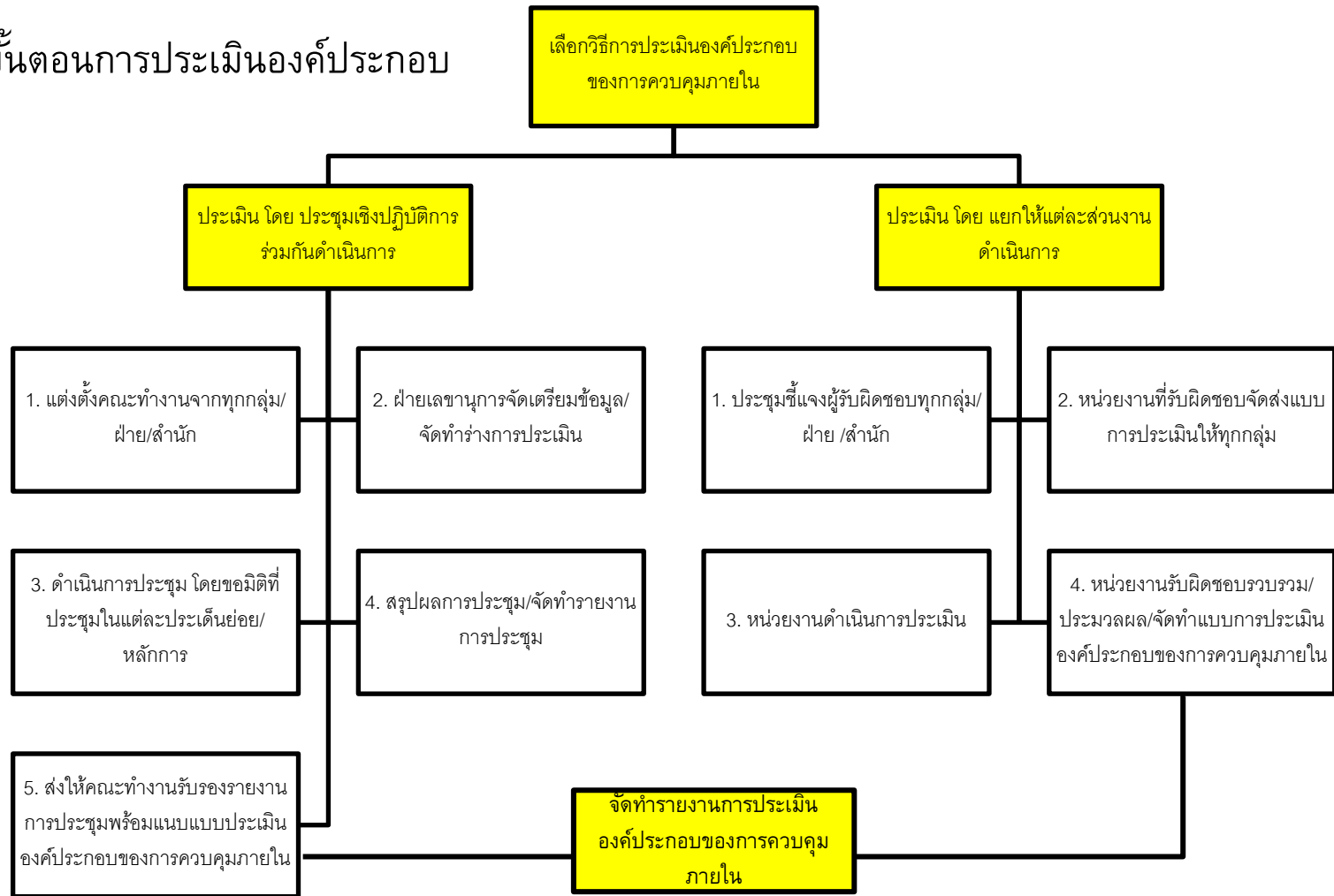
แบบติดตาม ปค.5

ระบุชื่อหน่วยงาน.....  
 รายงานผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงาน สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 25XX+1

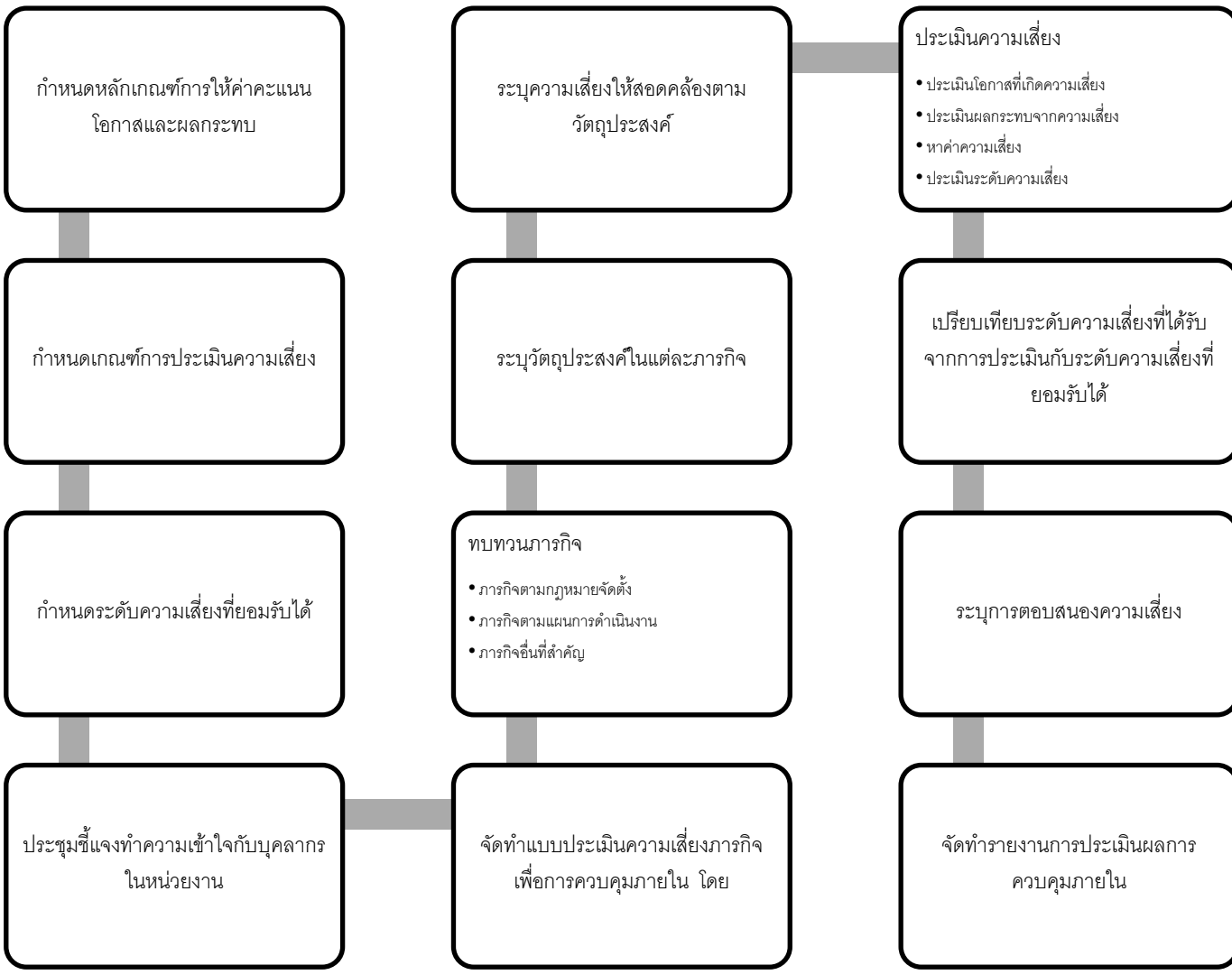
ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุม ภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม ภายใน	ความเสี่ยงที่ยัง มีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	หน่วยงานที่ ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน

ลายมือชื่อ .....  
 (.....)  
 ตำแหน่ง .....  
 วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. 25xx

# ขั้นตอนการประเมินองค์ประกอบ



# ขั้นตอนการประเมินภารกิจ



# การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

ข้อ 8

ให้คณะกรรมการ  
จัดทำรายงานการ  
ประเมินผลการ  
ควบคุมภายใน  
ประกอบด้วย

- การรับรองการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
- การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายจัดตั้ง หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญ
- ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายใน

ข้อ 9 เสนอรายงานต่ออธิการบดีพิจารณาลงนาม และจัดส่งผู้กำกับดูแลและ  
กระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ

# เนื้อหาในรายงาน

- หนังสือรับรองการ  
ประเมินผลการควบคุม  
ภายใน





# Thanks!

## **Any questions?**

You can find me at

- 02 – 280 – 1260
- 085 – 194 – 7997