

กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7

Strategies for Developing Risk Management of the Area Revenue Branch Under the Revenue Office Region 7

¹พลภูมิ สังข์สุวรรณ, ²รัชณี นิธากกร และ ³ขวัญดาว แจ่มแจ้ง

¹Phonlapoom Sungsuwan, ²Ratchnee Nithakorn and ³Kwandao Jaemchaeng

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Kamphaeng Phet Rajabhat University, Thailand

E-mail: ¹phonlapoom.su@rd.go.th, ²agedtim@gmail.com, ³khwandao_c@kpru.ac.th

Received February 8, 2022; Revised March 16, 2022; Accepted May 15, 2022

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน/ความเสี่ยง/สภาพปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน/สรรพากรอำเภอ นำมาพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา และประเมินกลยุทธ์ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถาม/การสนทนากลุ่ม/การสัมภาษณ์/การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) งานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นงานให้บริการ ด้านบัญชีและการเงิน เป็นเรื่องการจัดเก็บ รักษา นำส่ง เงินภาษี ที่ยังพบความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานด้วยคน และความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา พบความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติงานมากที่สุด มีการบริหารความเสี่ยงทั้ง 7 ด้าน ส่วนการดำเนินงานเป็นงานปกติที่ต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบและแนวปฏิบัติซึ่ง ยังไม่เน้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง ปัญหาการบริหารความเสี่ยงที่พบมากที่สุด ด้านการบริหารทั่วไปของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกขั้นตอนแต่ไม่ต่อเนื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมากได้แก่ การบริการและเทคโนโลยี 2) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 2 พันธกิจ 2 เป้าประสงค์ 2 ประเด็นกลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ 22 ตัวชี้วัด และ 51 มาตรการ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การบริหารความเสี่ยง; สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

Abstract

This article aimed to study operating conditions, risks, conditions, problems and related factors by sample, and the key informant was an officer/district revenue officer to develop a strategy for developing risk management at the Area Revenue Branch Office and evaluate strategies. The data was collected using a questionnaire, group discussion, interview, workshop, and seminars based on experts. The data were analyzed by finding the percentage, mean, standard deviation. and content analysis. The job in the responsibilities were as follows: 1) the job in the responsibilities was a service job. Accounting and Finance It is about collecting, maintaining, and remitting tax money and documents in lieu of money that still found the risk of working with people. The risk of the Area Revenue Branch Office branch There is the greatest operational risk. There is risk management in all 7 areas. Operations are normal tasks that must be carried out in accordance with the law. regulations and guidelines that still do not focus on the risk management process. The most common risk management problems general management aspects of the risk management process that cover every step but are not continuous. Factors related to risk management are personnel and services; 2) Risk management strategies of the Area Revenue Branch Offices under Revenue Office Region 7 developed, including 1 vision; 2 missions; 2 goals; 2 strategic issues; 9 strategies; 22 indicators; and 51 measures; and 3) The results of the assessment of risk management strategies of the Area Revenue Branch Offices. Under Revenue Office Region 7, most strategies are consistent. There should be appropriate possibility and usefulness at the highest level.

Keywords: Strategy; Risk Management; Area Revenue Branch Office

บทนำ

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เป็นหน่วยงานย่อยของกรมสรรพากร ที่ให้บริการในระดับอำเภอ จำนวนทั้งหมด 850 แห่งทั่วประเทศ (Revenue Department, 2021) มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมสรรพากรกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2560 (Ministry of Finance, 2017) ในการให้บริการผู้เสียภาษีและผู้ที่มาติดต่องาน ในด้านการรับชำระภาษีอากร การคืนเงินภาษีอากร กรรณวิธีภาษี และประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบธุรกิจการค้าขนาดเล็ก การสำรวจและ

ติดตามแหล่งภาษีอากร การเร่งรัดภาษีอากรค้าง และงานด้านการเงินการบัญชีสรรพากร ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ ด้วยความโปร่งใส บริการด้วยใจบริการ

การดำเนินงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 (Ministry of Finance, 2017) ยังพบปัญหาประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายทางภาษี (Sanudom et al. 2018) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามรูปแบบที่เคยปฏิบัติกันมา หัวหน้าหน่วยงานใช้ประสบการณ์การทำงาน การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันไป ซึ่งยังขาดการคิดค้นกำหนดวิธีการพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมองว่าเป็นสิ่งที่ยังไม่จำเป็นและมีภาระงานอื่นที่สำคัญกว่าและยังยึดติดกับวัฒนธรรมแบบเดิม ๆ (Lertwathong, 2018) เป็นผลให้การปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

ซึ่งกรมสรรพากรมีการพัฒนานวัตกรรม พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การขับเคลื่อนการบริหารงานบริหารความเสี่ยง ถ้าได้นำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี มาใช้พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง และสร้างเครือข่ายของบุคลากร ให้เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง Pongchompoo (2012) ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้ ต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุน ใช้ในการจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน ในปัจจุบันหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเทคโนโลยีพัฒนาถึงขั้นการสร้างโลกเสมือน (Metaverse) เพื่อใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

บทความวิจัยนี้นำเสนอผลการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 เพื่อนำผลมาเป็นแนวทางในการบริหารงาน การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของหน่วยงานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ความเสี่ยง สภาพปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7

การทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของงานที่รับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา จากผลการดำเนินงานที่รับผิดชอบตามภารกิจของสรรพากรพื้นที่สาขา ซึ่งการดำเนินงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมสรรพากรกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2560 มีภารกิจให้บริการรับชำระภาษีอากร คืบภาษีอากร, ตรวจสอบ, สำรองและติดตามแหล่งภาษีอากร, การเร่งรัดภาษีอากรค้าง, ปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีสรรพากร, ประชาสัมพันธ์ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (Ministry of Finance, 2017)

ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง สิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จะเป็ยเบนไปจนไม่อาจบรรลุได้ มีความไม่แน่นอน และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (Prosoft hcm, 2021) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดย ผู้บริหารและบุคคลทุกคนในองค์กร ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Junsawat, 2008) การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากการจัดการงานในชีวิตประจำวัน ซึ่งกระบวนการตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมในองค์กร 2) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง 3) การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง 7) ข้อมูลและการสื่อสารด้านความเสี่ยง และ 8) การเฝ้าติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Techarin, 2008)

จึงสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานให้บริการรับชำระภาษีอากร คืบภาษีอากร, ตรวจสอบ, สำรองและติดตามแหล่งภาษีอากร, การเร่งรัดภาษีอากรค้าง, ปฏิบัติงานด้านการเงิน และการบัญชีสรรพากร, ประชาสัมพันธ์ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง พบความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาได้นำแนวคิดของกระบวนการตามมาตรฐาน COSO มาพัฒนาการบริหารงานบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารจัดการ และการพัฒนากลยุทธ์

การบริหารจัดการ หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร การสั่งการ หรืออำนวยการ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรของ

องค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการควบคุมความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน (Sereerat et al., 2011)

การพัฒนากลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Mandhiranwat (2013) ที่สรุปว่ากระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินกลยุทธ์

จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนากิจการบริการความเสี่ยงสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 ได้นำแนวคิดการบริหารงาน คือ 4-M 2-S 1-P ซึ่งประกอบด้วย ด้านบุคลากร, ด้านงบประมาณ, ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี, ด้านการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านบริการ และด้านนโยบายของหน่วยงาน และเป็นปัจจัยภายในของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ส่วนปัจจัยภายนอก คือ PEST ประกอบด้วย ด้านนโยบายการเมือง, ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสังคม, และด้านเทคโนโลยี ในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ มีการประเมินกลยุทธ์ใน 4 ด้านประกอบด้วย ด้านความสอดคล้อง, ด้านความเหมาะสม, ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Lertwathong (2018) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยประยุกต์ใช้แนวคิด SIPOC MODEL พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ครูมีความรู้ ความเข้าใจแนวทางกระบวนการพัฒนาทักษะการสอน และนักเรียนมีความพึงพอใจกระบวนการจัดการเรียนการสอน และพบว่าการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยประยุกต์ใช้แนวคิด SIPOC MODEL จะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครูทุกคนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และควรมีการจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่ออ้างอิง โดยแนวทางที่ดีที่สุดบุคลากรในแต่ละโรงเรียนควรร่วมกันเรียนรู้และพัฒนา รูปแบบสถานศึกษาของตนเอง

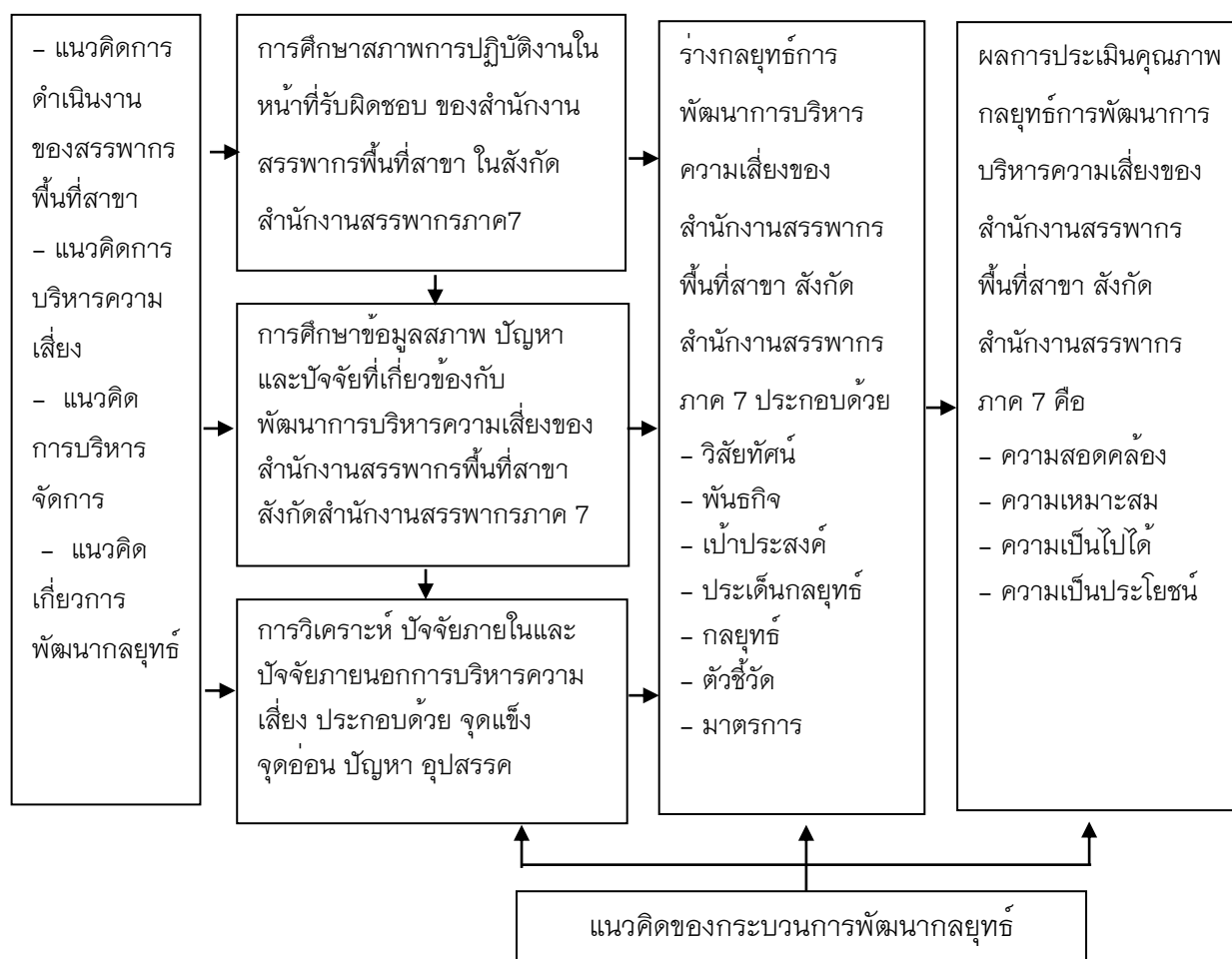
Poopong (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานกรมสรรพากร ในการศึกษาครั้งต่อไปพบว่า ควรศึกษาปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาองค์กร ควรศึกษาความคิดเห็น ทศนคติและความต้องการของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร ควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ ลักษณะการสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับแบบสอบถาม จะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลชัดเจนและครอบคลุม ตรงสภาพความเป็นจริง

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงจากแนวคิด/งานวิจัย และประสิทธิผลงานสรรพากรพื้นที่สาขา โดยสังเคราะห์ตัวแปรให้มีความสอดคล้องกับบริบทของงาน และกลุ่มตัวอย่าง จากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ในระดับ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ส่วน

การประเมินกลยุทธ์ จากผู้บริหารระดับสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา, สำนักงานสรรพากรพื้นที่, สำนักงานสรรพากรภาค และกรมสรรพากร ในการประเมินกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method) ผู้วิจัยกำหนดกรอบตามแนวคิดการดำเนินงานของสรรพากรพื้นที่สาขา แนวคิดการบริหารความเสี่ยง แนวคิดการบริหารจัดการ และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย โดยมีรายละเอียด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัยในพื้นที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 โดยแบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ประชากร ได้แก่ สรรพากรพื้นที่สาขา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำนวน 425 คน

ในพื้นที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม ในแต่ละชั้นภูมิโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ประกอบด้วย สรรพากรพื้นที่สาขา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และเพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นจึงเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นเป็น 250 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มใช้วิธีการเลือก แบบเจาะจงได้แก่ สรรพากรพื้นที่สาขา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำนวน 24 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อยืนยันผลจากแบบสอบถาม

ศึกษาความเสี่ยง สภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ประชากร ได้แก่ สรรพากรพื้นที่สาขา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำนวน 170 คน ในพื้นที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 ประชากรที่ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สรรพากรพื้นที่สาขา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ จำนวน 170 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มใช้วิธีการเลือก แบบเจาะจงได้แก่ สรรพากรพื้นที่สาขา เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสำนักงานสรรพากรภาค จำนวน 21 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อยืนยันผลจากแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทมหาชน ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจหรือการประกอบกิจการ ที่มีลักษณะของการให้บริการใกล้เคียงหน่วยงานกรมสรรพากร จำนวน 5 แห่ง จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกและการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ผู้วิจัยเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 ครั้ง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสรรพากรพื้นที่สาขา/รักษาราชการแทนสรรพากรพื้นที่สาขา นักวิชาการภาษีชำนาญการพิเศษ/หัวหน้าส่วนวางแผนและประเมินผล เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำนวน 19 คน ใช้เทคนิค SWOT Analysis ยึดหลักการบริหารแบบ 4-M 2-S 1-P ซึ่งประกอบด้วยด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการบริการ และนโยบายของหน่วยงาน เป็นประเด็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน และประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกยึดหลัก PEST ซึ่งประกอบด้วย ด้านนโยบายและการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี

นำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นข้อมูลในการประชุมครั้งที่ 2 ต่อไป

3. การจัดทำจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนากิจการความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ประกอบด้วยวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ประเด็นกลยุทธ์กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการผู้ให้ข้อมูล เป็นนักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากิจการความเสี่ยงระดับภาค/ระดับสำนักงานสรรพากรพื้นที่ นักวิชาการภาษี/หัวหน้าส่วนวางแผนและประเมินผล นักวิชาการด้านพัฒนากลยุทธ์ นักวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง จำนวน 13 คน ผู้เข้าร่วมประชุมใช้ผลการวิจัยในชั้น ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลหลักประกอบการพิจารณา ประกอบด้วย จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์น้ำหนักคะแนนเพื่อกำหนดตำแหน่ง กลยุทธ์ยกย่องวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ประเด็นกลยุทธ์กลยุทธ์ตัวชี้วัด และมาตรการร่วมกันระดมสมองโดยใช้ผลคะแนนการประเมินค่าน้ำหนักสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดกลยุทธ์ 9 โดยใช้ SWOT Matrix ซึ่งเป็นการจับคู่เพื่อสร้างกลยุทธ์ จุดแข็งและโอกาส (SO) จุดแข็งและอุปสรรค (ST) จุดอ่อนและโอกาส (WO) และจุดอ่อนและอุปสรรค (WT) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และข้อสรุปจากที่ประชุม

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนากิจการความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารหรือเคยบริหารงานกรมสรรพากร ได้แก่ผู้ตรวจราชการกรมสรรพากร/สรรพากรภาค /สรรพากรพื้นที่ หรือสรรพากรพื้นที่สาขา หัวหน้าส่วนวางแผนและประเมินผลงานสรรพากร ผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย 10 ปีที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนากิจการความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา วิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าสภาพโดยรวมหน่วยงานมีการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ สภาพโดยรวม ทั้ง 7 ด้าน มีสภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก ถึงมากที่สุด และลำดับสูงสุดในการสำรวจและติดตามแหล่งภาษีอากรและผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากร การประชาสัมพันธ์และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร และการดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรต่าง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงสภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ

การดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การรับชำระภาษีอากร ค่าน้ำประปา และปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีอื่นๆ	4.01	0.10	มาก
2. การตรวจสอบธุรกิจหรือการประกอบการขนาดเล็ก	4.07	0.04	มาก
3. การสำรวจและติดตามแหล่งภาษีอากรและผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากร	4.34	0.04	มากที่สุด
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้าง	4.10	0.10	มาก
5. การปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีสรรพากร	4.09	0.12	มาก
6. การประชาสัมพันธ์และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร	4.15	0.04	มาก
7. การปฏิบัติร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่นๆ ในท้องที่	4.07	0.01	มาก
รวม	4.12	0.04	มาก

ในด้านปัญหาการบริหารความเสี่ยง ที่พบมากที่สุดคือ ด้านการบริหารทั่วไปของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ เรื่องคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมีความรู้และความเข้าใจในการระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักน้อย และด้านการตอบสนองความเสี่ยง เรื่องหน่วยงานมีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงปัญหาการบริหารความเสี่ยง

ปัญหาการบริหารความเสี่ยง	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การบริหารทั่วไปของกระบวนการบริหารความเสี่ยง	2.07	0.91	น้อย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	1.87	0.96	น้อย
3. การบ่งชี้เหตุการณ์	1.95	1.00	น้อย
4. การประเมินความเสี่ยง	1.88	0.96	น้อย
5. การตอบสนองความเสี่ยง	1.92	0.94	น้อย
6. กิจกรรมควบคุม	1.83	0.92	น้อย
7. ข้อมูลและการสื่อสารด้านความเสี่ยง	1.90	0.92	น้อย
8. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ	1.81	0.89	น้อย
รวม	1.93	0.86	น้อย

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การพัฒนากิจการการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 มีกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. พัฒนาแผนการบริหารงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากร 2. ส่งเสริมปัจจัยสนับสนุนการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบริหารความเสี่ยงของสรรพากร 3. เสริมสร้างการ

จัดการตามแผนการบริหารงานบริหารความเสี่ยงในสำนักงานสรรพากร ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ 4. ปรับระบบและกลไกติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากร 5. สร้างเสริมการบริหารงานบุคคลในการบริหารงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากร 6. พัฒนาเครือข่ายสรรพากรพื้นที่สาขาในการประสานงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากร และกลยุทธ์สนับสนุน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. ส่งเสริมมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงของทุกกระบวนการให้มีความโปร่งใสในสำนักงานสรรพากร 2. เพิ่มขีดความเชื่อมั่นของผู้รับบริการของทุกกระบวนการ ที่จัดการความเสี่ยงในของสำนักงานสรรพากร 3. สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมในการจัดการความเสี่ยงของทุกกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องในระดับ มาก ถึงมากที่สุด ระดับค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.40 – 4.72 และมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด ในระดับ มาก ถึงมากที่สุด ระดับค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.20 – 4.76

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการปฏิบัติงานในหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา มีการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ในแต่ละด้านมีโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การสำรวจและติดตามแหล่งภาษีอากรและผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากรมีความเสี่ยงอยู่ในลำดับแรก ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา การสำรวจแหล่งภาษีของศูนย์สำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบ (Revenue Department, 2021) ได้กล่าวถึง การสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติงานสำรวจผู้เสียภาษีอากร เพื่อนำผู้ประกอบการนอกระบบเข้าสู่ระบบภาษีอย่างถูกต้อง ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา 1) พบว่าสภาพการบริหารความเสี่ยงได้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อลดข้อผิดพลาด ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน โดยหน่วยงานมีการดำเนินงานในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงมากที่สุด ส่วนการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ถือเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะช่วยในเรื่องการอยู่รอดและเฟื่องฟูของสถาบัน (Sueasat, Koolnaphadol & Yongsom, 2021) 2) ปัญหาการบริหารความเสี่ยงซึ่งสรุปในภาพรวม ปัญหาที่พบมากที่สุดด้านการบริหารทั่วไปของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการบริหารความเสี่ยงทั้ง 7 ด้าน 3) ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีความเกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก ด้านการบริการ การให้บริการที่ได้มาตรฐานใน

แต่ละงาน การปรับปรุงการให้บริการในแต่ละงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Boondet (2014) ที่กล่าวถึง คุณภาพการให้บริการ จุดเน้นเรื่องคุณภาพการให้บริการอยู่ที่ การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในเรื่องการให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ประเมินผลและผู้เสนอแนะความเห็นในการปรับปรุงบริการต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัย Thanavisankajorn, Klinluangkai & Srisathanon, (2020) พบว่าด้าน พนักงานให้บริการ (People) มีส่วนสำคัญยิ่งเพราะเป็นด้านแรกที่พบลูกค้า สรรพากรพื้นที่สาขาและเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกในระดับมาก ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมากที่สุดเป็นด้านเทคโนโลยี กรมสรรพากรมีระบบและเครือข่ายหน่วยงานข้อมูลในการจัดเก็บภาษีเพื่อการตรวจสอบ ติดตามและสอบทานข้อมูลของผู้เสียภาษี และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีระบบเครือข่ายโทรคมนาคม 5G ทำให้กรมสรรพากรเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงได้รวดเร็ว คล่องตัว

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 มี 2 ประเด็นกลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ ได้แก่

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบและกลไกในการบริหารงานบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1) พัฒนาแผนการบริหารงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา กลยุทธ์ที่ 2) ส่งเสริมปัจจัยสนับสนุนการใช้ระบบเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบริหารความเสี่ยงของสรรพากร กลยุทธ์ที่ 3) เสริมสร้างการจัดการตามแผนการบริหารงานบริหารความเสี่ยงในสำนักงานสรรพากร ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4) ปรับระบบและกลไกติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากร กลยุทธ์ที่ 5) สร้างเสริมการบริหารงานบุคคลในการบริหารงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากร และกลยุทธ์ที่ 6) พัฒนาเครือข่ายสรรพากรพื้นที่สาขาในการประสานงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากร ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 เป็นประเด็นหลักที่มุ่งเน้นในการพัฒนาแผนงาน การบริหารงานบุคลากร ปรับระบบกลไกการตรวจสอบ การนำสารสนเทศและเทคโนโลยี มาบริหารงานบริหารความเสี่ยงและสร้างเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างงานการบริหารความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพในกลุ่มงานที่มีการปฏิบัติงานที่มีลักษณะที่เหมือนกันซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ (choptum, 2019) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการสำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meksin (2014) ที่พบว่ากลยุทธ์พัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก ให้ความสำคัญกับการสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งจากเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยกัน หรือจากหน่วยงานภายนอกต่างๆ เพื่อร่วมมือกันในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

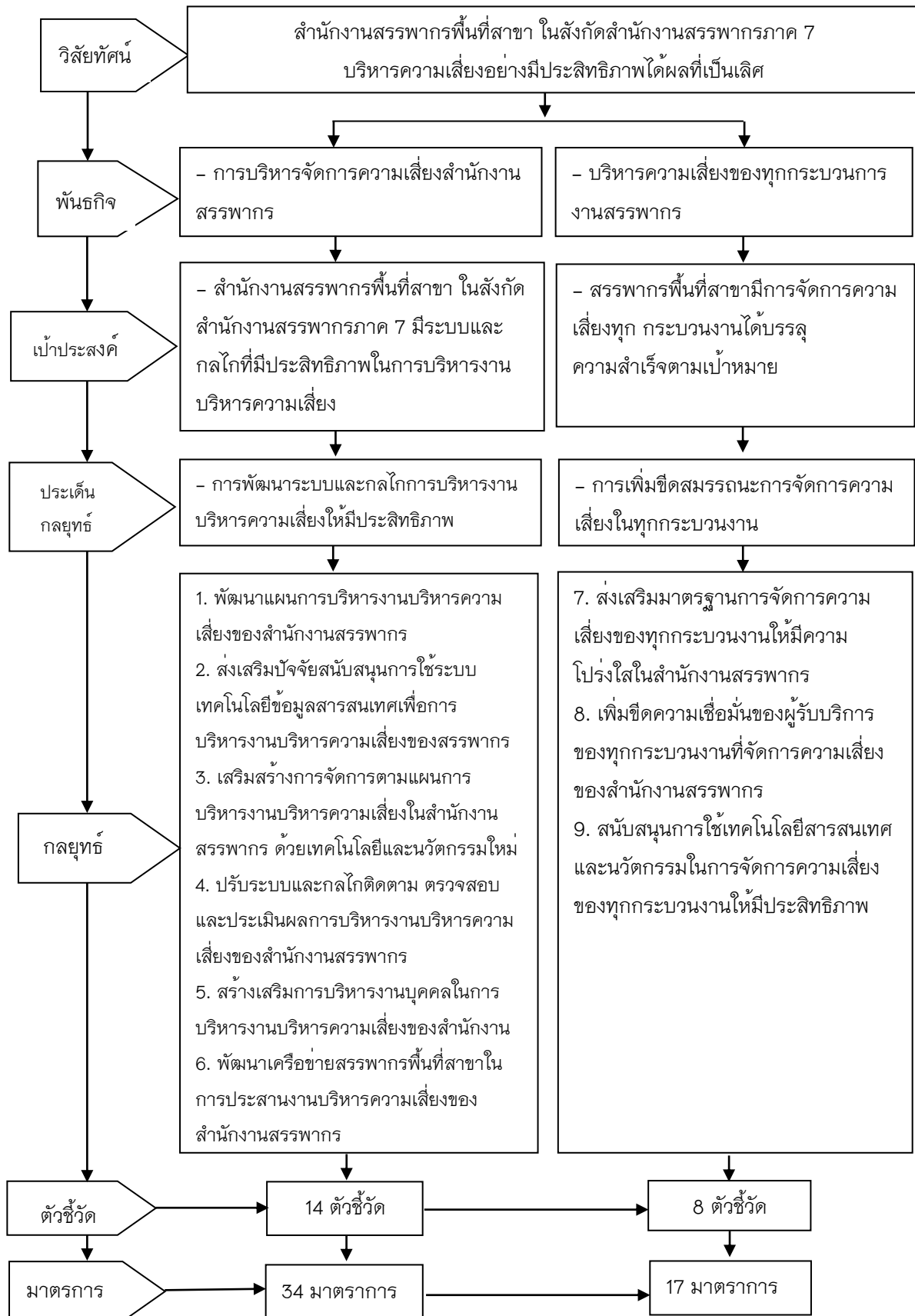
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2. การเพิ่มขีดสมรรถนะการจัดการความเสี่ยงในทุกกระบวนการ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่กลยุทธ์ที่ 7) ส่งเสริมมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงของทุกกระบวนการ

ให้มีความโปร่งใสในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา กลยุทธ์ที่ 8) เพิ่มขีดความเชื่อมั่นของผู้รับบริการของทุกกระบวนการที่จัดการความเสี่ยงในของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา และกลยุทธ์ที่ 9) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและจัดการความเสี่ยงของทุกกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุน หรือส่งเสริมในการบริหารจัดการความเสี่ยงและมุมมองภายนอกสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบในเรื่องของการให้บริการซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ (Revenue Department, 2021) ได้มีการดำเนินงานที่มุ่งใช้เทคโนโลยีโดยในการบริหารราชการกรมสรรพากร ส่งเสริมให้ผู้เสียภาษี ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม ด้วยการพัฒนาการบริหารราชการให้เป็นระบบราชการแบบเปิดโดยการให้ข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นผ่านกระบวนการสื่อสารสองทางทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. การประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 พบว่า 1) ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ได้พัฒนาขึ้นตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ โดยมีการศึกษาหาข้อมูลการสนทนากลุ่ม การศึกษาหน่วยงานที่มีผลงานเป็นเลิศ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องแนวคิดของ Guptanon (2008) ที่เสนอว่าการใช้เหตุผล (Rationality) ต้องมีการพิจารณาจากข้อมูลที่มีความแม่นยำ มีการพิจารณาตัวแปรต่างๆ อย่างรอบครอบ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและผลกระทบอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากแผนนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Saengnuan (2013) การบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยยะทางสถิติ 2) ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์ สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 ทั้ง 9 กลยุทธ์ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด

องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัย

การบริหารงานบริหารความเสี่ยงสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด และมาตรการ

สรุป

การปฏิบัติงานในหน้าที่ซ้ำๆ เป็นประจำ เป็นความเคยชิน โอกาสที่จะผิดพลาดย่อมเป็นไปได้สูงในการป้องกันและพัฒนากระบวนการงานโดยศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัย ที่เกี่ยวข้อง นำหลักการบริหารความเสี่ยงมาพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้ในการบริหารงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา และเครือข่ายของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ควรศึกษากลยุทธ์และนำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ไปปรับให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ตามสถานะแวดล้อมนั้น ๆ
2. ควรเพิ่มเติมในรายละเอียดของเกณฑ์ในตัวชี้วัด ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เพื่อสะดวกในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ตามลักษณะการบริหารงานของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเพื่อติดตามผลการนำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 ไปใช้
2. ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากผลการศึกษา สภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ส่วนใหญ่ยังขาดการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ในการดำเนินการ

References

- Boondet, J. (2014). *A study of the guidelines for development of non-school education networks in districts: A case study from the non-school education service center in Benjalak District, Sisaket Province*[Master's Thesis, Srinakharinwirot University].
- Choptum, P. (2019). Strategic planning: Tools for organization success. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(2), 55–75.
- Guptanon, W. (2008). *Management and Organizational behavior: Modern management techniques* (3rd ed.). Rangsit University.
- Junsawat, N. (2008). *Risk management: From theory to practice*. Soutpaisal.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

- Lertwathong, R. (2018). *Development of academic risk management model for educational institutions under the provincial administrative organization using the concept of SIPOC MODEL*[Doctoral dissertation, Maha Sarakham University].
- Manahiranwat, P. (2013). *Global strategic management*. Green Apple Graphic.
- Meksin, P. (2014). *strategic development of child development centers of sub-district administrative organizations in Kamphaeng Phet Province*[Doctoral dissertation, Kamphaeng Phet Rajabhat University].
- Ministry of Finance. (2017). *Ministerial Regulations on the division of government*.
https://www.rd.go.th/fileadmin/user_upload/kormor/newlaw/k25601.pdf<https://www.mof.go.th/>
- Ministry of Finance. (2020). *Fiscal Year 2020 Report*. <http://www.mof.go.th>.
- Pongchompoo, V. (2012). *Influence of the use of information technology of state enterprise organizations on becoming a learning organization and an innovation organization* [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University].
- Poopong, Y. (2011). *Factors related to employees operational effectiveness at revenue office(Pathum Thani 1)*[Master's Thesis, Valaya Alongkorn Rajabhat University].
- Prosoft hcm. (2021). *Risk management in human resource management*. Prosoft hcm.
<https://www.prosofthcm.com/Article/detail/15540>.
- Revenue Department. (2021). *Annual report 2020*. http://rdsrv.rd.go.th/fileadmin/download/Annualreport/annual_report63.pdf.
- Saengnuan, (2013). Risk management and effectiveness of schools affiliated with area office Secondary Education District 9. *Journal of Arts Management*, 4(3), 672–685.
- Sanudom. M., Phakdeeying, R., & Kowithayakorn, V. (2018). Factors influencing the effectiveness of the taxpayer supervisory board under the Revenue Department in the upper northeastern region. *Journal of Yala Rajabhat University*, 13(3), 376–385.
- Sereerat, S. et al. (2011). *Organization behavior*. Theera Film & Scitex.
- Sueasat, S., Koolnaphadol, T., & Yongsom, C. (2021). Process of enterprise risk management in public higher education institutes. *Executive Journal*, 41(2), 51–62.
- Techarin, P. (2008). *Enterprise-wide risk management*. <http://pasu@acc.chula.ac.th>.
- Thanavisankajorn, W., Klinluangkai, N., & Srisathanon, P. (2020). Marketing strategies for buying gems and jewelry in Mueang District, Phitsanulok Province. *Journal of Arts Management*, 4(1), 1–12.