



แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2565

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

คำนำ

ในการบริหารงานของทุกองค์กร ย่อมอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดเดามาก่อน และอาจทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อลดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการบริหารองค์กรในปัจจุบัน

อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้มีการจัดทำแผนการบริการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจในผลการดำเนินงานตรงตามเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดย อ.ส.ค. จะมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้เกิดผลกระทบ และทำให้องค์กรเกิดความเสี่ยงพร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับเป็นประจำทุกปี

ส่วนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานตลอดปีงบประมาณ 2565 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ อ.ส.ค. ได้กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการ อ.ส.ค. ที่ต้องการให้ อ.ส.ค. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

แผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ฉบับนี้เกิดจากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานในปีที่ผ่านมาและการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากหน่วยงานตรวจสอบภายในการวิเคราะห์ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ตลอดจนการประชุมร่วมกับพนักงาน ผู้บริหารทุกส่วนงานและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ขอขอบคุณคณะกรรมการ อ.ส.ค. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค. คณะทำงานขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารระดับสูง อ.ส.ค. และพนักงาน/เจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการระดมความคิดในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และหวังว่าแผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะช่วยให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. มีความเสี่ยงลดลง และสามารถควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จ

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
มิถุนายน 2565

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ ความเป็นมา	
1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร	1
1.2 วิสัยทัศน์	2
1.3 พันธกิจ	3
1.4 ค่านิยม	3
1.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	3
1.6 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.	6
1.7 แผนการพัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมระยะ 10 ปี (2560-2569)	6
1.8 โครงสร้าง อ.ส.ค.	8
1.9 ภาพรวม อ.ส.ค.	9
บทที่ 2 วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	
2.1 วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	12
2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.	13
บทที่ 3 ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค.	
3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565	14
3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565	14
3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565	31
บทที่ 4 ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.	
4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายใน (Internal Control)	32
บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงปี 2564	
5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk 2565)	34
5.2 ระดับความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประเมินได้ 4 ระดับ	34
5.3 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	35
5.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	35
5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	36
5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)	37
5.7 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) อ.ส.ค.	44
5.8 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงองค์กร	45

สารบัญญภาพ

หน้า

รูปภาพที่ 1	วิสัยทัศน์ อ.ส.ค.	2
รูปภาพที่ 2	ตำแหน่งยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. 2565	4
รูปภาพที่ 3	แสดง Business Model Canvas (ระยะสั้น) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	4
รูปภาพที่ 4	แสดง Business Model Canvas (ระยะกลาง) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	5
รูปภาพที่ 5	แสดง Business Model Canvas (ระยะยาว) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	5
รูปภาพที่ 6	โครงสร้าง อ.ส.ค.	8
รูปภาพที่ 7	ภาพรวม อ.ส.ค.	9
รูปภาพที่ 8	ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค.	11
รูปภาพที่ 9	Risk Appetite Statement อ.ส.ค. 2564	13
รูปภาพที่ 10	SWOT	17
รูปภาพที่ 11	ผลการดำเนินงานปัจจัยเสี่ยง อ.ส.ค. ไตรมาส 2/2564	20
รูปภาพที่ 12	SIP Plan ปี 2565	24
รูปภาพที่ 13	ข้อสังเกตจากตรวจสอบภายใน	25
รูปภาพที่ 14	แผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2565	25
รูปภาพที่ 15	แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2565	34
รูปภาพที่ 16	แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	36
รูปภาพที่ 17	ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	37
รูปภาพที่ 18	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	38
รูปภาพที่ 19	การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	39
รูปภาพที่ 20	กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	40
รูปภาพที่ 21	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	41
รูปภาพที่ 22	ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด การระบาดของโควิด-19	42
รูปภาพที่ 23	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ	43
รูปภาพที่ 24	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	44
รูปภาพที่ 25	ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร	45

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ปัจจัยเสี่ยงจากบันทึกข้อตกลง สคร. ปี 2564	19
ตารางที่ 2	ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 - 2564	21
ตารางที่ 3	ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 - 2564	22
ตารางที่ 4	ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 - 2564	23
ตารางที่ 5	ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 - 2564	24
ตารางที่ 6	Inventory Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง 2565	28
ตารางที่ 7	Inventory Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง 2565	29
ตารางที่ 8	Inventory Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง 2565	30
ตารางที่ 9	รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน	33
ตารางที่ 10	การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	35
ตารางที่ 11	เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	35
ตารางที่ 12	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_64 ปริมาณและคุณภาพน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	37
ตารางที่ 13	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S2_64 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	38
ตารางที่ 14	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_64 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	39
ตารางที่ 15	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_64 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	40
ตารางที่ 16	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_64 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	41
ตารางที่ 17	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_64 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด การระบาดของโควิด-19	42
ตารางที่ 18	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ	43

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

เดือนกันยายน ปีพุทธศักราช 2503 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช และสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จประพาสทวีปยุโรปในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศ เดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้นความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้านวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทย และประเทศเดนมาร์ก

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุณาส์ ซอนเดอร์กอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต สุกกรของ FAO (Food and Agricultural Organization, United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959) ได้สังเกตว่าคนไทยไม่รู้จักโคนมและตีมนมในปริมาณน้อย มาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์ก ใน ปี พ.ศ. 2502 นายซอนเดอร์กอร์ด ได้จัดทำ โครงการฟาร์มโคนม และศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนม ในประเทศไทยเสนอต่อ Danish Gricultural Marketing Board และต่อมา เดือนมกราคม 2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิต และศูนย์ฝึกอบรม อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่ที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ วันที่ 20 ตุลาคม 2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือช่วยเหลือทาง วิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย โดย Danish Agricultural Marketing Board จัดสรรเงินช่วยเหลือจำนวน 4.33 ล้านโครเนอร์ (หรือประมาณ 23.5 ล้านบาท ในสมัยนั้น) สำหรับดำเนิน โครงการเป็นระยะเวลา 8 ปี รัฐบาลเดนมาร์กได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2509 (ค.ศ.1966) พร้อมกับสนับสนุนเงินจำนวน 2.87 ล้านโครเนอร์ สำหรับดำเนินงานในช่วง 8 ปี อันเป็นการตอบสนอง พระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนม หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนม ไทย - เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อ วันที่ 16 มกราคม 2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่ง ในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์ม โคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์มีชื่อว่า "องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)" มีสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี เพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป รัฐบาลไทย ได้กำหนดให้วันที่ 17 มกราคม ของทุกปีเป็นวันโคนมแห่งชาติ

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

“นมแห่งชาติภายในปี 2565”

“ยกระดับความสามารถเกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการ
สรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์คเป็นแบรนด์ที่หนึ่ง
ในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกร
ไทยให้อยู่คู่ประเทศไทยตลอดไป” โดยมีองค์ประกอบของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ อ.ส.ค.

นิยามและตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1. Sustainability : ความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโคนมในประเทศ

ตัวชี้วัด : จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 2,000 ราย (42% ของจำนวนเกษตรกรโคนม*)

2. Performance : พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด : ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน

3. Growth : แบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

ตัวชี้วัด : 1. EBITDA 560 ล้านบาท

2. ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25%

4. Learning : มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด : องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 3.60*

หมายเหตุ : *1. จำนวนเกษตรกรโคนมของ อ.ส.ค. 4,682 ราย

2. คะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) รวม Handicap

1.3 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม
3. พัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค

1.4 ค่านิยม

องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ

SMART G

S - Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M - Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A - Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R - Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์ระดับครอบครัวระดับมืออาชีพ

T - Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ

G - Governance ธรรมาภิบาล

เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. รู้และรับผิดชอบต่อ
2. ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า
3. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

1.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

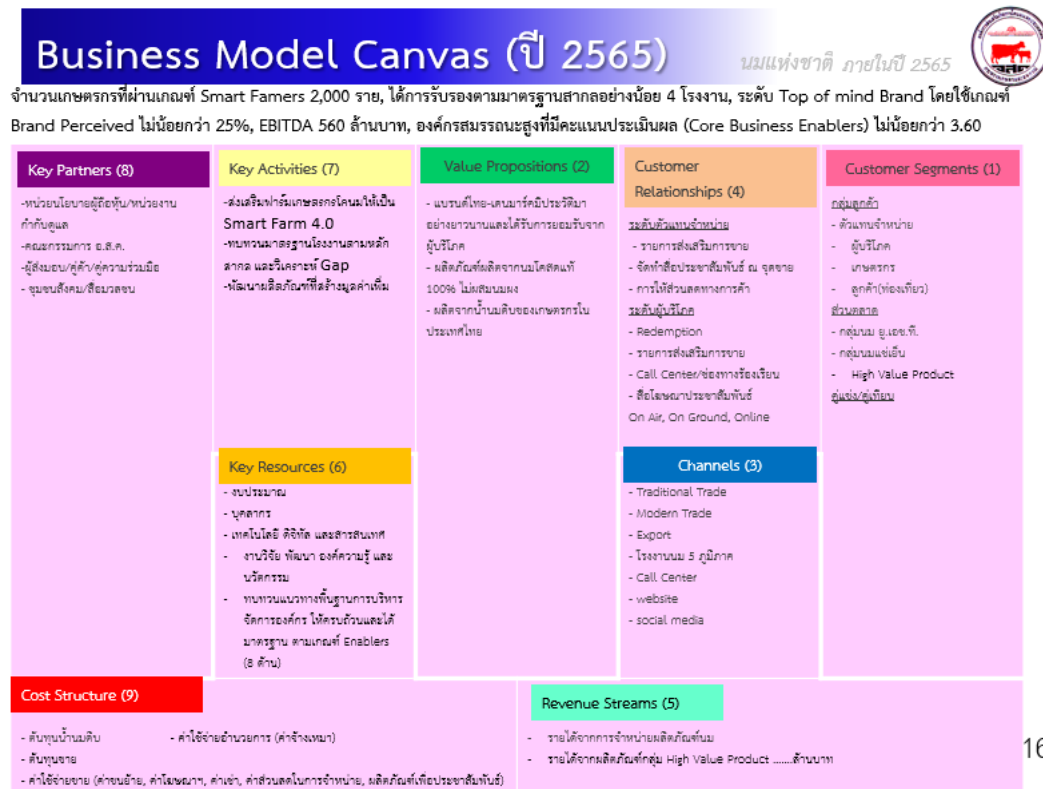
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. 2565



รูปภาพที่ 3 แสดง Business Model Canvas (ระยะสั้น) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

Business Model Canvas (ปี 2565)

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565



จำนวนเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ Smart Famers 4,657 ราย, ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลทุกโรงงาน, รายได้จากผลิตภัณฑ์กลุ่ม High Value Product ล้านบาท, EBITDA 560 ล้านบาท, องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 3.60

Key Partners (8)	Key Activities (7)	Value Propositions (2)	Customer Relationships (4)	Customer Segments (1)
<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานนโยบายผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล - คณะกรรมการ อ.ส.ค. - ผู้สังเกต/ผู้ค้า/ผู้ความร่วมมือ - ชุมชนสังคม/สื่อมวลชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายผล Smart Farm 4.0 - ขยายผลโรงงานที่ได้รับรองมาตรฐานสากลฯ พร้อมศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งโรงงานใหม่ - ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - แบนเนตไทย-เดนมาร์กมีประวัติมาอย่างยาวนานและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค - ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% ไม่ผสมนมผง - ผลิตจากน้ำนมดิบของเกษตรกรในประเทศไทย 	<p>ระดับตัวแทนจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายการส่งเสริมการขาย - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย - การให้ส่วนลดทางการค้า <p>ระดับผู้บริโภค</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redemption - รายการส่งเสริมการขาย - Call Center/ช่องทางร้องเรียน - สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ On Air, On Ground, Online 	<p>กลุ่มลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวแทนจำหน่าย - ผู้บริโภค - เกษตรกร - ผู้ค้า(ห้องเย็น) <p>ส่วนตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มนม ยู.เอช.ที. - กลุ่มนมแม่เย็น - High Value Product <p>ผู้แข่ง/คู่แข่ง</p>
<p>Key Resources (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณ - บุคลากร - เทคโนโลยี ดิจิทัล และสารสนเทศ - งานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม - ทหารผ่านศึกที่ฐานการบริหารจัดการองค์กร ให้ครบถ้วนและได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ Enablers (8 ด้าน) 		<p>Channels (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traditional Trade - Modern Trade - Export - โรงงานนม 5 ภูมิภาค - Call Center - website - social media 		
<p>Cost Structure (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนน้ำนมดิบ - ต้นทุนขาย - ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนตในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์) - ค่าใช้จ่ายอำนาจการ (ค่าจ้างพนักงาน) 		<p>Revenue Streams (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม - รายได้จากผลิตภัณฑ์กลุ่ม High Value Productล้านบาท 		

17

รูปภาพที่ 4 แสดง Business Model Canvas (ระยะกลาง) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

Business Model Canvas (ปี 2565)

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565



จำนวนเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ Smart Famers 4,657 ราย, ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลทุกโรงงาน, รายได้จากผลิตภัณฑ์กลุ่ม High Value Product ล้านบาท, รายได้จากธุรกิจใหม่, EBITDA 684 ล้านบาท, องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 4.00

Key Partners (8)	Key Activities (7)	Value Propositions (2)	Customer Relationships (4)	Customer Segments (1)
<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานนโยบายผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล - คณะกรรมการ อ.ส.ค. - ผู้สังเกต/ผู้ค้า/ผู้ความร่วมมือ - ชุมชนสังคม/สื่อมวลชน 	<ul style="list-style-type: none"> • ขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ • โรงงานได้รับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน และโครงการจัดตั้งโรงงานใหม่ได้รับอนุมัติจากกรม. • เพิ่มสัดส่วนรายได้จากผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม หรือธุรกิจใหม่ หรือ General Milk มีชื่อเสียง 	<ul style="list-style-type: none"> - แบนเนตไทย-เดนมาร์กมีประวัติมาอย่างยาวนานและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค - ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% ไม่ผสมนมผง - ผลิตจากน้ำนมดิบของเกษตรกรในประเทศไทย 	<p>ระดับตัวแทนจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายการส่งเสริมการขาย - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย - การให้ส่วนลดทางการค้า <p>ระดับผู้บริโภค</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redemption - รายการส่งเสริมการขาย - Call Center/ช่องทางร้องเรียน - สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ On Air, On Ground, Online 	<p>กลุ่มลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวแทนจำหน่าย - ผู้บริโภค - เกษตรกร - ผู้ค้า(ห้องเย็น) <p>ส่วนตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มนม ยู.เอช.ที. - กลุ่มนมแม่เย็น - High Value Product <p>ผู้แข่ง/คู่แข่ง</p>
<p>Key Resources (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณ - บุคลากร - เทคโนโลยี ดิจิทัล และสารสนเทศ - งานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม - ทหารผ่านศึกที่ฐานการบริหารจัดการองค์กร ให้ครบถ้วนและได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ Enablers (8 ด้าน) 		<p>Channels (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traditional Trade - Modern Trade - Export - โรงงานนม 5 ภูมิภาค - Call Center - website - social media 		
<p>Cost Structure (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนน้ำนมดิบ - ต้นทุนขาย - ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนตในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์) - ค่าใช้จ่ายอำนาจการ (ค่าจ้างพนักงาน) 		<p>Revenue Streams (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม - รายได้จากผลิตภัณฑ์กลุ่ม High Value Productล้านบาท 		

18

รูปภาพที่ 5 แสดง Business Model Canvas (ระยะยาว) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

1.6 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.

บทบาทหน้าที่ของ อ.ส.ค. ที่ต้องดำเนินงานในปัจจุบันนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อความในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2514 ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่หลักของ อ.ส.ค.นั้นประกอบไปด้วย 5 ข้อ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- (2) ผลิตน้ำนมและเนื้อประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- (3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อการผลิตน้ำนมและเนื้อและการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- (4) ซื้อขาย แลกเปลี่ยนและให้สิ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ น้ำนมและเนื้อและผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- (5) ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค. รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมนม ที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม

1.7 แผนการพัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมระยะ 10 ปี (2560 – 2569)

ยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560 - 2569 จัดทำขึ้นภายใต้สภาพปัญหาและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโคนม ในบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมโลก เปรียบเทียบกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมไทย โดยใช้แนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลักเศรษฐกิจชุมชน กรอบแนวคิดThailand 4.0 และหลักประกันความเสี่ยง เชื่อมโยงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับกรอบแนวคิดและนโยบายอื่น ๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 Thailand 4.0 นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตรและปศุสัตว์ นโยบายยกระดับนมโรงเรียนให้ได้มาตรฐานสากล และความตกลงการค้าเสรี

ยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560 - 2569 ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ : อุตสาหกรรมโคนมไทยทั้งระบบ ได้มาตรฐานสากลภายใน 10 ปี

พันธกิจ : 1) การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรโคนม และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนมทั้งระบบ

2) การปรับปรุงและพัฒนาพันธุ์โคนม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม

3) การเพิ่มกำไร (Net Profit) ในการเลี้ยงโคนม

4) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมตลอดห่วงโซ่อุปทานสู่มาตรฐานสากล

5) การส่งเสริมการบริโภคนมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์นม ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีอาเซียนและภูมิภาคอื่น

6) การพัฒนาฐานข้อมูลโคนม เป็นระบบฐานข้อมูลเดียว

7) การวิจัย พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร

วัตถุประสงค์ :

1) เพื่อสร้างความเข้มแข็งในองค์กรเกษตรกร และบูรณาการการบริหารจัดการ
อุตสาหกรรมของประเทศ

2) เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกรในการผลิตน้ำมันโค

3) เพื่อพัฒนาระบบอุตสาหกรรมนมของประเทศให้ยั่งยืน เกิดความเป็นธรรมแก่
ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนมของประเทศ มีมาตรฐานปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสามารถแข่งขันกับ
ต่างประเทศได้

เป้าประสงค์ :

1) องค์กรเกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็ง

2) น้ำมันในประเทศมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

3) ผลิตภัณฑ์นมให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันได้

ตัวชี้วัด :

1) องค์กรเกษตรกรบริหารงานมีกำไรและจำนวนสมาชิกใช้บริการองค์กรเกษตรกรไม่
น้อยกว่าร้อยละ 80

2) รายได้เกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

3) ค่าเฉลี่ยผลผลิตน้ำมันโคต่อตัวต่อวันเพิ่มขึ้นปีละร้อยละ 4

4) ฟาร์มโคนมทั้งหมดได้รับมาตรฐาน GAP

5) คุณภาพน้ำมันดิบผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

5.1 คุณภาพน้ำมันดิบระดับฟาร์มโคนมของจำนวนฟาร์มทั้งประเทศมีค่า
โซมาติกเซลล์ไม่เกิน 400,000 เซลล์/มิลลิลิตร, ของแข็งไม่รวมมันเนยไม่น้อยกว่าร้อยละ 8.75, ไขมันไม่
น้อยกว่าร้อยละ 3.75

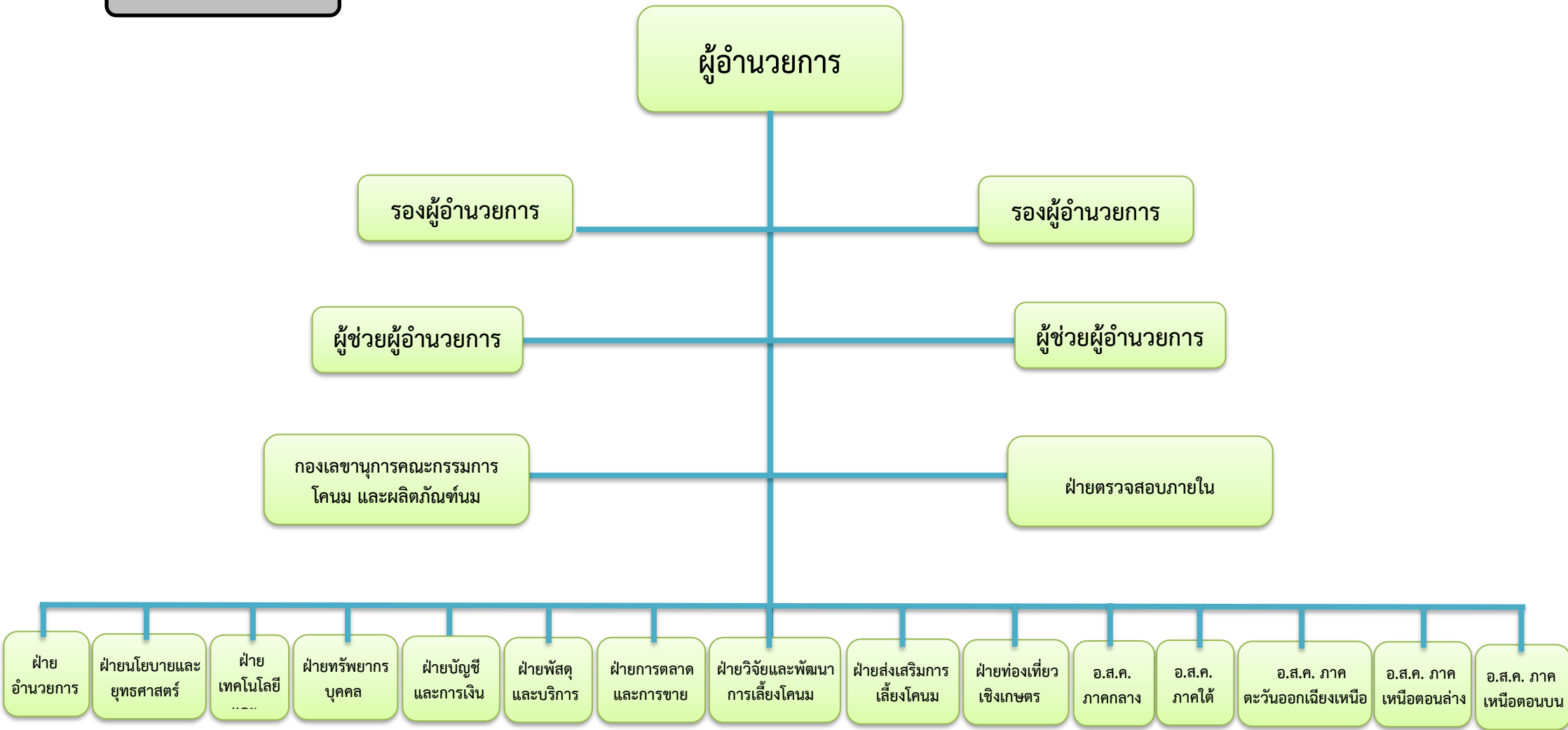
5.2 คุณภาพน้ำมันดิบระดับศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบมีจำนวนจุลินทรีย์ไม่เกิน
300,000 CFU/มิลลิลิตร

6) อัตราการบริโภคนมพร้อมดื่มภายในประเทศจากเดิม 14 ลิตร/คน/ปี เพิ่มขึ้นเฉลี่ย
ร้อยละ 4 ต่อปี เป็น 20 ลิตร/คน/ปี

7) มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์นมทั้งหมดเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

8) มีศูนย์ข้อมูลในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทย ภายใน พ.ศ.

1.8 โครงสร้าง อ.ส.ค.



รูปภาพที่ 6 โครงสร้าง อ.ส.ค.

1.9 ภาพรวม อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2525, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2535, (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2537, (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2538, (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2544 และ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2552 มาตรา 7 อ.ส.ค. มีวัตถุประสงค์

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม



ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม



รูปภาพที่ 7 ภาพรวม อ.ส.ค.

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

(1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำน่า รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ในและนอกราชอาณาจักร

(2) จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมกิจการงาน หรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ

(3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ

(4) สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมหรือเนื้อห้องเย็น รถ ตู้เย็น หรือร้านค้าน้ำนม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(5) รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.

(6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

บทบาทหน้าที่

บทบาทหน้าที่ของ อ.ส.ค. ที่ต้องดำเนินงานในปัจจุบันนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เนื้อความในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2514 ซึ่งจะเห็นได้ อย่างชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่หลักของ อ.ส.ค. นั้นประกอบไปด้วย 5 ข้อ ดังนี้

(1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

(2) ผลิตน้ำนมและเนื้อประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อการผลิตน้ำนมและเนื้อและการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(4) ซื้อขาย แลกเปลี่ยนและให้ ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อน้ำนมและเนื้อและผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(5) ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับ บุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมนมที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพ

ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค. การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ได้จัดทำเป็น 4 ด้าน คือ



รูปภาพที่ 8 ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค.

บทที่ 2

วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.1 วัตถุประสงค์และแนวทางการแผนบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปฏิบัติงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. เพื่อให้ อ.ส.ค. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
6. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
7. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

1. เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) โดยมีการระบุ ประเมินและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดโอกาสเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable assurance) ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าที่คาดไว้และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) ซึ่งองค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ช่วยสร้างมูลค่าขององค์กรได้ โดยหาโอกาสหรือช่องทางในการวางแผน/ตัดสินใจทำโครงการใหม่หรือธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างผลประกอบการใหม่ให้องค์กร

2. เพื่อให้้องค์กรดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสมบูรณ์ บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแลและหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) องค์กรกำหนดกรอบที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) ตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง S-O-F-C ดังนี้

ทั้งนี้ แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนำกรอบแนวทางดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี ตามกรอบปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้าน โดยจะหารือร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี



Risk Appetite Statement อ.ส.ค. ประจำปี 2565

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite ด้านกลยุทธ์ (S)	<ol style="list-style-type: none"> ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อมากกว่าเป้าหมายตาม MOU ไม่เกิน 3.5% จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer ได้ ตามเป้าหมายประจำปี
Risk Appetite ด้านการดำเนินงาน (O)	<ol style="list-style-type: none"> การตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้บริโภค 100% อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกินเป้าหมายที่กำหนดประจำปี การบริหารสินค้าคงคลังให้มีผลิตภัณฑ์นมโชนเหลือไม่เกิน 3% การรับรู้ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25 %
Risk Appetite ด้านการเงิน (F)	<ol style="list-style-type: none"> ผลดำเนินงานด้านการเงินให้มี EBITDA ไม่น้อยกว่า 95 % ของเป้าหมาย
Risk Appetite ด้านกฎระเบียบ (C)	<ol style="list-style-type: none"> ไม่มีเหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 3

ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2565

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมขององค์กร อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดกรอบการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2565 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565

1. แผนวิสาหกิจ 5 ปีและแผนแม่บทต่างๆ
2. SWOT (Analysis)
3. ปัจจัยเสี่ยงจากบันทึกข้อตกลง สคร.ปี 2564
4. สรุปผลการควบคุมความเสี่ยงไตรมาส 2/2564
5. ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557-2564
6. SIP Plan ปี 2564
7. ข้อสังเกตจากตรวจสอบภายใน
8. สรุป “ร่าง” ปัจจัยเสี่ยง 2565
9. ประชุมผู้บริหาร อ.ส.ค. / คณะทำงานขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
10. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 1 ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2564
11. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
12. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 2 ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2564
13. ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค.
14. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 3 ณ วันที่ 29 กรกฎาคม 2564
15. แผนบริหารความเสี่ยง 2565

กรอบการระบุปัจจัยเสี่ยง

1. แผนวิสาหกิจ 5 ปีและแผนแม่บทต่างๆ

2. SWOT (Analysis)

3. ปัจจัยเสี่ยงจากบันทึกข้อตกลง สคร.ปี 2564

4. สรุปผลการควบคุมความเสี่ยงไตรมาส 2/2564

5. ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557-2564

6. SIP Plan ปี 2564

7. ข้อสังเกตจากตรวจสอบภายใน

8. สรุป “ร่าง” ปัจจัยเสี่ยง 2565

9. ประชุมผู้บริหาร อ.ส.ค. / คณะทำงานขับเคลื่อน
งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค

10. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 1
ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2564

11. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ
ควบคุมภายใน อ.ส.ค.

12. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 2
ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2564

13. ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค.

14. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 3
ณ วันที่ 29 กรกฎาคม 2564

15. แผนบริหารความเสี่ยง 2565

1.แผนวิสาหกิจ 5 ปีและแผนแม่บทต่างๆ

1.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทยเดน-มาร์ค ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็มืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

1.2 ปัจจัยเสี่ยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

1. RF_S1_65 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

2. RF_S2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3. RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

4. RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทยเดน-มาร์ค ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

5. RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็มืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

6. RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของของโควิด-19


- SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้ป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

7. RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ

- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

2. วิเคราะห์ SWOT (Analysis)

2.1 SWOT องค์กร

SWOT		นมแห่งชาติ ภายในปี 2565 	
<p style="text-align: center;">Strengths</p> <p>S1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย</p> <p>S2 ตราสินค้าไทย - เคนมาร์ค เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ</p> <p>S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้ง โรงงานผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบและได้ประโยชน์ต่อการกระจายสินค้า</p> <p>S4 เป็นอุตสาหกรรมโคนมที่ครบวงจร</p> <p>S5 มีความเป็นมืออาชีพในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <p>W1 มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> <p>W2 ระบบการขนส่งสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค (Dealer Management System) ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่</p> <p>W3 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร</p> <p>W4 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ แบบมีอาชีพ</p> <p>W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>		
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <p>O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพและความงาม</p> <p>O2 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค</p> <p>O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร</p> <p>O4 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม</p>	<p style="text-align: center;">Threats</p> <p>T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค</p> <p>T2 ผลกระทบโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมรวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้</p> <p>T3 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำนมดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม</p> <p>T4 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0 % ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.</p> <p>T5 การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรงมากขึ้น</p>		

คำนิยาม = องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ

รูปภาพที่ 10 SWOT

2.2 ปัจจัยเสี่ยงกับ SWOT องค์กร

1. RF_S1_65 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

- W1 มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

2. RF_S2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

- + S1 ผลผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- + S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ
- T2 ผลกระทบโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

3. RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

- + O2 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค
- W2 ระบบการขนส่งสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค (Dealer Management System) ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่
- W4 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ แบบมีอาชีพ
- T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค

4. RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

- + O2 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค
- W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- T2 ผลกระทบโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้
- T3 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม
- T5 การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรงมากขึ้น

5. RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

- + O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาค การเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร
- W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19

- + O4 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม

- T2 ผลกระทบโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

7. RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ

+ O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาค การเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร

- W4 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ แบบมืออาชีพ

- W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยเสี่ยงจากบันทึกข้อตกลง สคร. ปี 2564

รหัส	เกณฑ์วัดดำเนินงาน	น้ำหนัก
PA 1	การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	18 4
PA 1.1	- ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	2
PA 1.2	- ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	2
PA 3	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	5
PA 4	ความสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมกิจการโคนม	9
PA 4.1	- จำนวนฟาร์มเกษตรกรโคนมที่เป็น Smart Farmer	3
PA 4.2	- จำนวนฟาร์มเกษตรกรโคนมที่ผ่านมาตรฐานฟาร์ม	3
PA 4.3	- ความสำเร็จในการพัฒนาฟาร์มตัวอย่างประสิทธิภาพสูง	3
PA 5	ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ • ตัวชี้วัดทางการเงิน	42 15
	กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของภารกิจเชิงพาณิชย์	10
PA 6	อัตรากำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) ต่ออัตรากำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์นมทั่วไป (General Milk)	5

รหัส	เกณฑ์วัดดำเนินงาน	น้ำหนัก
PA 7	ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน - การเพิ่มผลผลิตด้านการผลิต (Productivity)	27 5
PA 10	- การยกระดับมาตรฐานงานวิจัยและพัฒนาขององค์กร	5
PA 11	- ความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตให้ได้การรับรองมาตรฐานสากลเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	5
PA 12	- ความสำเร็จในการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area: FTA) และการเป็นนมแห่งชาติ	5

ตารางที่ 1 ปัจจัยเสี่ยงจากบันทึกข้อตกลง สคร. ปี 2564

4. สรุปผลการควบคุมความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีไตรมาส 2/2564



ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ไตรมาส 2 (มกราคม-มีนาคม 2564) ประจำปี 2564

ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานไตรมาส 2/2564		
	ผลการประเมินความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk)	เป้าหมาย ปี 2564	ผลการประเมินความเสี่ยงหลังการจัดการ
	(I , L)	(I , L)	(I , L)
1. RF_S1_64 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)	4,2 (ปานกลาง)	2,1 (ต่ำ)	2,2 (ต่ำ)
2. RF_S2_64 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)
3. RF_O1_64 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	5,2 (สูง)	2,1 (ต่ำ)	5,1 (ปานกลาง)
4. RF_O2_64 การบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดกับ Critical Service ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้บริการขององค์กร	4,2 (ปานกลาง)	2,1 (ต่ำ)	4,1 (ต่ำ)
5. RF_F1_64 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3,5 (สูง)	2,1 (ต่ำ)	5,5 (สูงสุด)

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565

รูปภาพที่ 11 ผลการดำเนินงานปัจจัยเสี่ยง อ.ส.ค. ไตรมาส 2/2564

5. ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557-2564

รหัส	หัวข้อปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง	รวม
R1	<u>กลุ่มคลังสินค้า</u>	
	R1.1 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	3
	รวม	3
R2	<u>กลุ่มซื้อโรงเรียน</u>	
	R2.1 มีซื้อโรงเรียนจากลูกค้าผู้บริโภคร่วมเกี่ยวกับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที. ที่จำหน่าย	1
	R2.2 การรับรู้ตราสินค้าผ่านช่องทางการสื่อสารทางการตลาดยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1
	R2.3 ไม่สามารถตอบสนองต่อซื้อโรงเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทันการณ์	1
	R2.4 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	2
	รวม	5
R3	<u>กลุ่มรายได้</u>	
	R3.1 รายได้การขายผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที. ในต่างประเทศ รวมทั้ง AEC ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4
	R3.2 ยอดขายผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที. ชนิดใหม่ (ไม่เกิน 5 ปี) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1
	R3.3 ส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที. ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย	2

ตารางที่ 2 ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 - 2564

รหัส	หัวข้อปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง		รวม
	R3.4	ยอดจำหน่ายนมพาณิชย์ ยู.เอช.ที. (MT/TT) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1
	R3.5	ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมโยเกิร์ตพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2
		รวม	10
R4	กลุ่มการผลิต		
	R4.1	แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของการตลาด	1
	R4.2	การหยุดชะงักของเครื่องจักร breakdown	1
	R4.3	ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์นมเกินกว่าเป้าหมาย	1
	R4.4	การสูญเสียในกระบวนการผลิตจนถึงจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมไม่เป็นไปตามที่กำหนด	4
		รวม	7
R5	กลุ่มน้ำนมดิบ		
	R5.1	ปริมาณน้ำนมดิบไม่เพียงพอตามเป้าหมายงบประมาณ	1
	R5.2	อ.ส.ค. ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เกษตรกรลดต้นทุนได้	1
	R5.3	จำนวนฟาร์มที่ยกระดับมาตรฐานไม่ผ่านเกณฑ์ตามเป้าหมายที่กำหนด	1
	R5.4	ความเสี่ยงจากปริมาณน้ำนมดิบที่มีคุณภาพจากการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมเกษตรกรไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการผลิตของ อ.ส.ค.	1
	R5.5	น้ำนมดิบที่มีคุณภาพ มีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการการผลิต	1
	R5.6	ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	1
		รวม	6

ตารางที่ 3 ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 – 2564 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง		รวม
R6	<u>กลุ่ม EVM</u>		
	R6.1	ความเสี่ยงในการไม่สามารถใช้ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร	1
		รวม	1
R7	<u>กลุ่มปิดงบบัญชี</u>		
	R7.1	การปิดงบการเงิน ปี 2557 ตามมาตรฐานการบัญชีสากล ล่าช้ากว่าระเบียบกำหนด	1
	R7.2	การปิดงบการเงินประจำปี 2555 และ ปี 2556 ตามมาตรฐาน การบัญชีสากลล่าช้ากว่าระเบียบกำหนด	1
	R7.3	การปิดงบการเงินตามมาตรฐานล่าช้ากว่ากำหนด	1
	R7.4	ระบบสารสนเทศทางการบริหารจัดการและการบัญชี (ERP) ไม่สามารถปิดบัญชีได้ตามกำหนด (วันที่ 5 ของเดือนถัดไป)	4
		รวม	7
R8	<u>กลุ่มเบิกจ่ายเงินลงทุน</u>		
	R8.1	ความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนงบลงทุนไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	5
		รวม	5
R9	<u>กลุ่มพนักงาน</u>		
	R9.1	พนักงานมีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของ อ.ส.ค.	3
	R9.2	ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติความ รับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ระเบียบ คู่มือ การปฏิบัติงานและ/หรือ ข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	1
	R9.3	ขีดความสามารถบุคลากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Competency ที่กำหนด	2
	R9.4	ความเสี่ยงจากการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้	1
		รวม	7

ตารางที่ 4 ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 – 2564 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง		รวม
R10	กลุ่ม EBITDA		
	R10.1	EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย	4
	R10.2	อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย	2
		รวม	6
R11	กลุ่มระบบงาน		
	R11.1	ไม่สามารถนำ MIS มาใช้ในการตัดสินใจการบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างปัจจุบัน	1
	R11.2	การบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดกับ Critical Service ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้บริการขององค์กร	1
		รวม	2
R12	กลุ่มของสถานะวิกฤต		
	R12.1	ความเสี่ยงจากการติดเชื้อโควิด 19 ของผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลอด value chain	1
		รวม	1

ตารางที่ 5 ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 – 2564 (ต่อ)

6. SIP Plan ปี 2564



แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP (Strategic Improvement Plan : SIP) ประจำปี 2564



นมแห่งชาติ ภายในปี 2565

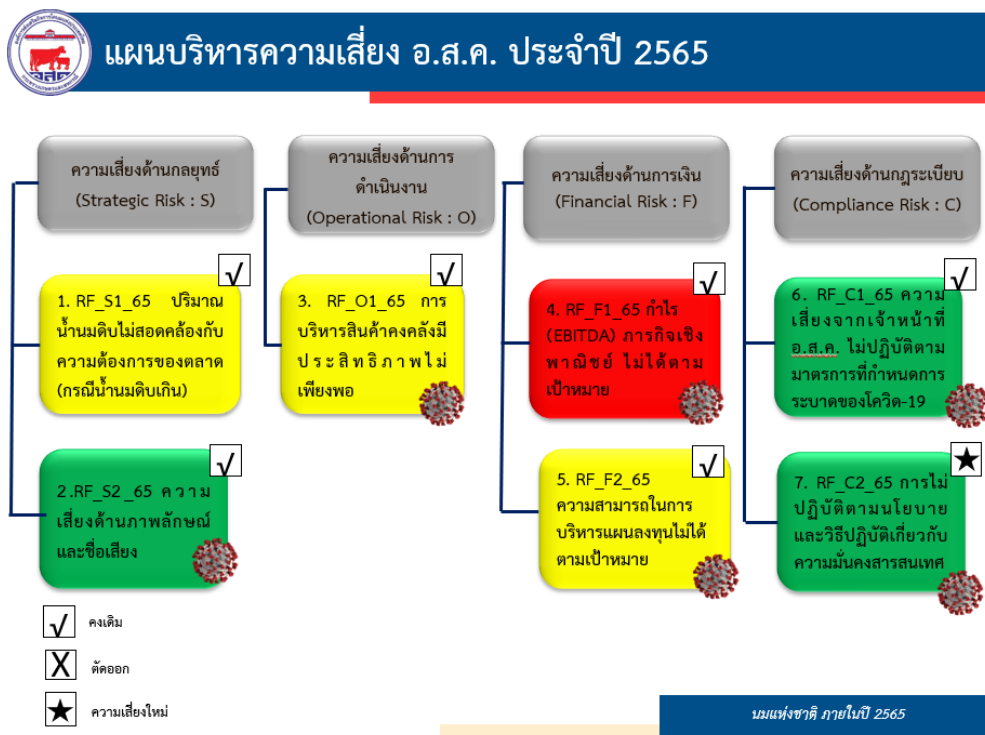
รูปภาพที่ 12 SIP Plan ปี 2564

7. ข้อสังเกตจากตรวจสอบภายใน

ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
ประเด็นจากตรวจสอบภายใน	ยอดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมพาณิชย์ (TT) ต่ำกว่าเป้าหมาย
	ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์เกินงบประมาณที่รองรับ
	การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามคู่มือ
	การติดตั้งโปรแกรมที่ติดลิขสิทธิ์และไม่ได้รับอนุญาต
	ยอดการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	การบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

รูปภาพที่ 13 ข้อสังเกตจากตรวจสอบภายใน

8. สรุป “ร่าง” ปัจจัยเสี่ยง 2565



รูปภาพที่ 14 แผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2565

9. ประชุมผู้บริหาร อ.ส.ค. / คณะทำงานขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน อ.ส.ค.2564

การจัดทำแผนความเสี่ยง หลังการวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่ 1-8 จะมีการรวบรวมข้อมูลจากกระบวนการข้างต้น เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอที่ประชุมต่อไป

10. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 1 ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2564

จัดทำปัจจัยเสี่ยง 2565 ที่ผ่านมติที่ประชุมประชุมผู้บริหาร อ.ส.ค. / คณะทำงานขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.2564

11. ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

มีการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. เพื่อพิจารณาเห็นชอบหรือ แก้ไข

12. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 2 ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2564

จัดทำปัจจัยเสี่ยง 2565 ที่ผ่านมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

13. ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค.

การประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อพิจารณาเห็นชอบ หรือ แก้ไข

14. ร่างปัจจัยเสี่ยง 2565 ครั้งที่ 3 ณ วันที่ 29 กรกฎาคม 2564

จัดทำปัจจัยเสี่ยง 2565 ที่ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค.

15. แผนบริหารความเสี่ยง 2565

การดำเนินงานขั้นต่อไป

1. ดำเนินการจัดทำคำจำกัดความปัจจัยเสี่ยงแต่ละข้อ
2. จัดทำ Impact และ Likelihood
3. ประเมินค่าเป้าหมายและค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยง RA/RT
4. สัมมนาเชิงปฏิบัติการกับเจ้าของความเสี่ยง ควบคุมภายใน และ EVM เพื่อจัดทำ Risk Map แผนลดความเสี่ยง Mitigation Plan และแผนฉุกเฉิน Future Mitigation Plan
5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปี 2565 และคู่มือการบริหารความเสี่ยง 2565
6. สัมมนาชี้แจงแก่พนักงานทั้งองค์กร
7. ติดตามและประเมินผลเป็นรายไตรมาส
8. สร้างความตระหนักตามสื่อภายในองค์กร

Inventory Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง 2565

ตารางที่ Inventory Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง 2565

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัยเสี่ยงปี 2565
				เกณฑ์การประเมินค่า I (Impact)			เกณฑ์การประเมินค่า L (Likelihood)	
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความถี่ในการรายงานผล	
1	SWOT	Strategic Risk : S	มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	2	2	3	3	RF_S1_65 ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำมันดิบเกิน)
2	SWOT	Compliance Risk : C	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร	3	3	3	3	
3	SWOT	Compliance Risk : C	โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ แบบมีอาชีพ	3	3	3	3	
4	SWOT	Compliance Risk : C	ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	3	
5	SWOT	Financial Risk : F	ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค	1	2	3	3	RF_F1_65 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
6	SWOT	Operational Risk : O	ผลกระทบโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้	3	3	3	3	
7	SWOT	Financial Risk : F	ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม	3	3	3	3	
8	แผนวิสาหกิจ 5 ปีและแผนแม่บทต่างๆ	Strategic Risk : S	ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	3	3	3	3	

ตารางที่ 6 Inventory Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง 2565

9	ปัจจัยเสี่ยงจาก บันทึกข้อตกลง สคร.ปี 2564	Financial Risk : F	ความสามารถในการบริหาร แผนลงทุน	3	2	3	3	RF_F2_65 ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน ไม่ได้ตามเป้าหมาย
ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัยเสี่ยงปี 2565
				เกณฑ์การประเมินค่า I (Impact)		เกณฑ์การ ประเมินค่า L (Likelihood)		
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	
10	ปัจจัยเสี่ยงจาก บันทึกข้อตกลง สคร.ปี 2564	Financial Risk : F	ร้อยละความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน	3	2	3	3	RF_F2_65 ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน ไม่ได้ตามเป้าหมาย
11	ปัจจัยเสี่ยงจาก บันทึกข้อตกลง สคร.ปี 2564	Financial Risk : F	กำไรจากการดำเนินงานก่อน หักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของภารกิจเชิง พาณิชย์	1	2	3	3	RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิง พาณิชย์ไม่ได้ตาม เป้าหมาย
12	ปัจจัยเสี่ยงจาก บันทึกข้อตกลง สคร.ปี 2564	Financial Risk : F	อัตรากำไรขั้นต้นของ ผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) ต่อกำไรขั้นต้นของ ผลิตภัณฑ์นมทั่วไป (General Milk)	3	3	3	3	
13	สรุปผลการ ควบคุมความ เสี่ยงไตรมาส 2/2564	Strategic Risk : S	ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้อง กับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)	2	2	3	3	RF_S1_65 ปริมาณ น้ำนมดิบไม่ สอดคล้องกับความ ต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)
14	สรุปผลการ ควบคุมความ เสี่ยงไตรมาส 2/2564	Strategic Risk : S	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง	3	3	2	3	RF_S2_65 ความ เสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง
15	สรุปผลการ ควบคุมความ เสี่ยงไตรมาส 2/2564	Operational Risk : O	การบริหารสินค้าคงคลังมี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	3	3	3	3	RF_O1_65 การ บริหารสินค้าคงคลังมี ประสิทธิภาพไม่ เพียงพอ
16	สรุปผลการ ควบคุมความ เสี่ยงไตรมาส 2/2564	Financial Risk : F	กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิง พาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	1	2	3	3	RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิง พาณิชย์ไม่ได้ตาม เป้าหมาย
17	ปัจจัยเสี่ยง ย้อนหลัง ปี 2557-2564	Financial Risk : F	ความสามารถในการเบิกจ่าย ตามแผนลงทุนไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	3	2	3	3	RF_C2_65 การไม่ ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับความมั่นคง สารสนเทศ

ตารางที่ 7 Inventory Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง 2565

18	ปัจจัยเสี่ยง ย้อนหลัง ปี 2557-2564	Compliance Risk : C	พนักงานมีการไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบของ อ.ส.ค.	3	2	3	3	RF_C2_65 การไม่ ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับความมั่นคง สารสนเทศ
ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				ปัจจัยเสี่ยงปี 2565
				เกณฑ์การประเมินค่า I (Impact)			เกณฑ์การ ประเมินค่า L (Likelihood)	
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	
19	SIP Plan ปี 2564	Financial Risk : F	แผนลดต้นทุนการผลิต	3	3	3	3	
20	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่จากการ ควบคุมภายใน	Strategic Risk : S	แผนส่งเสริมและเพิ่ม ประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม	3	3	3	3	
21	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่จากการ ควบคุมภายใน	Compliance Risk : C	การป้องกันความเสี่ยงจากโรค ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	3	2	3	3	RF_C1_65 ความ เสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตาม มาตรการที่ กำหนดการระบอด ของโควิด-19
22	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่จากการ ควบคุมภายใน	Financial Risk : F	แผนการเบิกจ่ายงบลงทุน ประจำปี	3	2	3	3	RF_F2_65 ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน ไม่ได้ตามเป้าหมาย
23	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่จากการ ควบคุมภายใน	Compliance Risk : C	สถานการณ์การแพร่ระบาด ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานภายในโรงงาน	3	3	3	3	RF_C1_65 ความ เสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตาม มาตรการที่ กำหนดการระบอด ของโควิด-19
24	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่จากการ ควบคุมภายใน	Compliance Risk : C	โครงการจ้างที่ปรึกษาเตรียม ความพร้อมรับการตรวจ ติดตาม (Surveillance) และ ขยายขอบเขตระบบบริหาร จัดการความมั่นคงปลอดภัย สารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013	3	2	3	3	RF_C2_65 การไม่ ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับความมั่นคง สารสนเทศ

ตารางที่ 8 Inventory Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง 2565

3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565

ปีงบประมาณ 2565 อ.ส.ค. ได้มีการดำเนินเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 4 ประเภทตามหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินการของ อ.ส.ค. หมายถึง โอกาสที่จะมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ อ.ส.ค. ในด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านความน่าเชื่อถือต่อองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล และด้านทรัพย์สิน เหตุการณ์ที่ไม่เป็นผลดีต่อ อ.ส.ค. มีทั้งเหตุการณ์ภายนอกและเหตุการณ์ภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบในเชิงลบ อ.ส.ค. และต่อพนักงาน ประเภทของความเสี่ยงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ อ.ส.ค. สรุปได้ ดังนี้

3.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

- 1) ปริมาณและคุณภาพน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_65)
- 2) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_S2_65)

3.3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

- 3) การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_65)

3.3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

- 4) กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_65)
- 5) ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_65)

3.3.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

- 6) ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19 (RF_C1_64)
- 7) การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (RF_C2_65)

บทที่ 4

ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.

4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายใน หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

การบริหารองค์กรที่ดี เป็นการติดตาม กำกับ และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ แม้ว่าองค์กรจะมีระบบงาน ระบบโครงสร้าง หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเอื้อต่อการทำงานเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอ ซึ่งการควบคุมภายในนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของทุกองค์กรในปัจจุบัน โดยมีหัวหน้างานและผู้รับผิดชอบขององค์กรเข้าไปดำเนินการเพื่อประเมินความเสี่ยงและจัดให้มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงในงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องทำให้เกิดระบบการประเมินผลการทำงานในทุกส่วนงานและทุกกิจกรรม

การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ในแต่ละครั้ง จะมีตัวแทนและเจ้าหน้าที่ของควบคุมภายใน และหน่วยงานตรวจสอบภายในเข้าร่วมประชุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงมีการเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เมื่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงสามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะนำปัจจัยเสี่ยงให้กับควบคุมภายในเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การเชื่อมโยงควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. (คู่มือปฏิบัติงานของฝ่าย/สำนักงานฯ)
 ตารางที่ 9 รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน

ฝ่าย/สำนักงานฯ	คู่มือการ ปฏิบัติงาน ระดับ องค์กร (จำนวน)	คู่มือการ ปฏิบัติงาน (จำนวน)	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน ISO	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน (จำนวน)	รวม ทั้งสิ้น
ด้านอำนวยการและบริหาร					
1. ฝ่ายอำนวยการ	0	0	0	35	35
2. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	1	0	0	9	10
3. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	4	0	0	15	19
4. ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	0	0	83	0	83
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	0	0	0	35	35
6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน	0	0	0	192	192
7. ฝ่ายพัสดุและบริการ	3	0	0	38	41
ด้านกิจการโคนม					
8. ฝ่ายวิจัยและการเลี้ยงโคนม	0	0	27	0	27
9. ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	0	0	0	12	12
10. ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	0	1	0	5	6
ด้านอุตสาหกรรมนม					
11. ฝ่ายการตลาดและการขาย	0	0	0	49	49
12. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง	0	0	20	41	61
13. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้	0	2	0	32	34
14. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	0	0	0	138	138
15. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง	0	0	0	120	120
16. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน	0	0	0	27	27
17. สำนักงาน เลขาธิการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	1	0	0	4	5
รวม	9	3	47	752	811

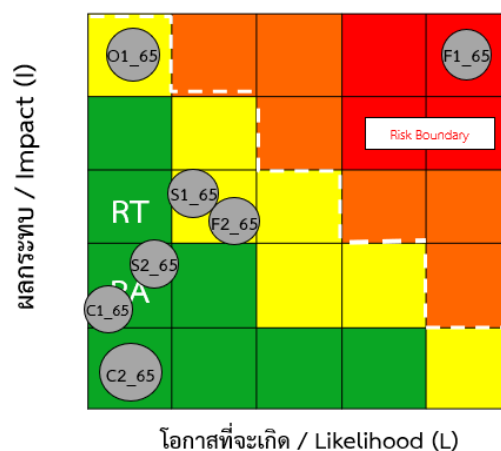
บทที่ 5

การบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)



ก่อนการบริหารความเสี่ยง 2565 (Inherent Risk)



นมแห่งชาติ ภายในปี 2565

รูปภาพที่ 15 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2565

5.2 ระดับความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประเมินได้ 4 ระดับ ดังนี้

1) ความเสี่ยงระดับสูงสุด (16-25 คะแนน)

RF_F1_64 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน)

-

3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน)

RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (< 4 คะแนน)

RF_S2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19

RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ


5.3 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	5	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	สูง / วิกฤติ	4	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	ปานกลาง	3	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	ต่ำ / น้อย	2	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
			ระดับของความเสี่ยง				

ตารางที่ 10 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง (Criteria for Acceptability Risk)

5.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	1-4		Acceptable or limited Focus - ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	5-9		Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk - ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H) (สีเทา)	10-15		Intolerable or Attention Required/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงสุด (VH) (สีแดง)	16-25		Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ตารางที่ 11 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

คือ หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 กับความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 10 - 25 คะแนนระดับความรุนแรง (Impact x Likelihood)

	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
Impact	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	
	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
					Likelihood

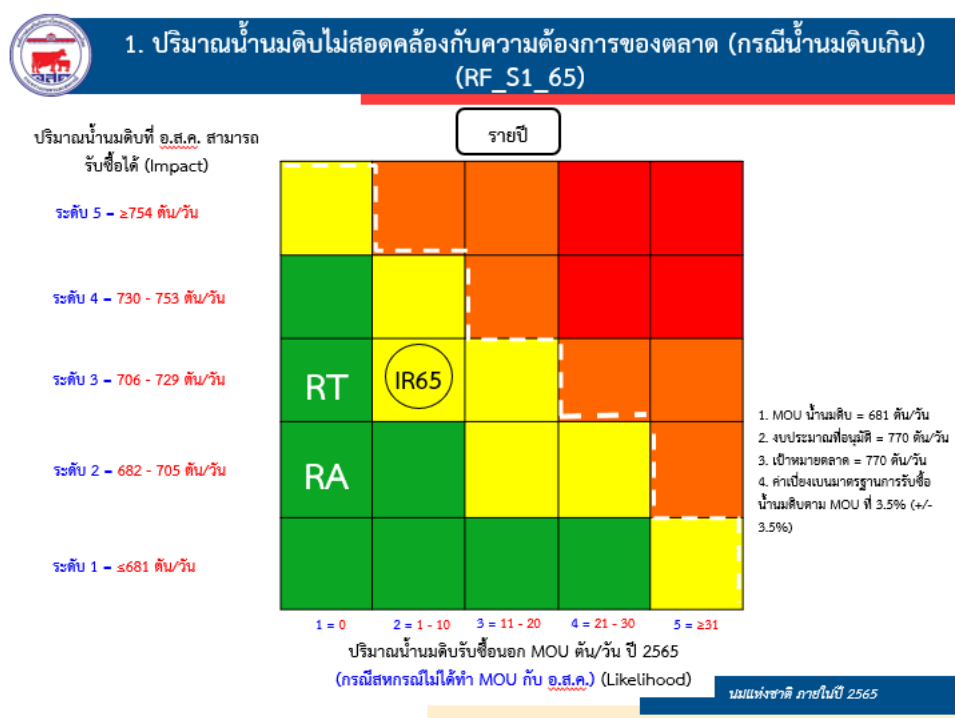
รูปภาพที่ 16 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

เส้นแบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูง (High: H) และสูงมาก (Very High: VH) ที่มีระดับคะแนนตั้งแต่ 10 - 25 (คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood) ซึ่งหากเป็นสีขอบเขตของ Risk Boundary จะกั้นระยะให้อยู่ในโซนสีส้ม และสีแดง กับโซนสีเหลือง และสีเขียว เป็นโซนที่มีระดับความเสี่ยงที่มีค่าน้อยมาก น้อย และปานกลาง หรือมีระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 (คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood) ซึ่งอยู่ในโซนสีเหลือง และสีเขียว เพื่อเป็นการติดตามดูระดับของความเสี่ยงต่างๆ ของ อ.ส.ค. ที่ต้องทำการบริหาร เมื่อความเสี่ยงใดก็ตามมีค่าความเสี่ยงเกินระดับของ Risk Boundary ในระดับ 10 คะแนนขึ้นไป หรืออยู่ในระดับโซนสีส้ม และสีแดง หรือแสดงว่าปัจจัยเสี่ยงใด ปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง อยู่ในโซนสีแดง หรือความเสี่ยงสูงมาก (Very High: VH) จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า อ.ส.ค. จะต้องทำการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ เมื่อใดก็ตามที่ความเสี่ยงอยู่ในโซนสูง หรือสูงมาก

5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

5.6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด



รูปภาพที่ 17 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

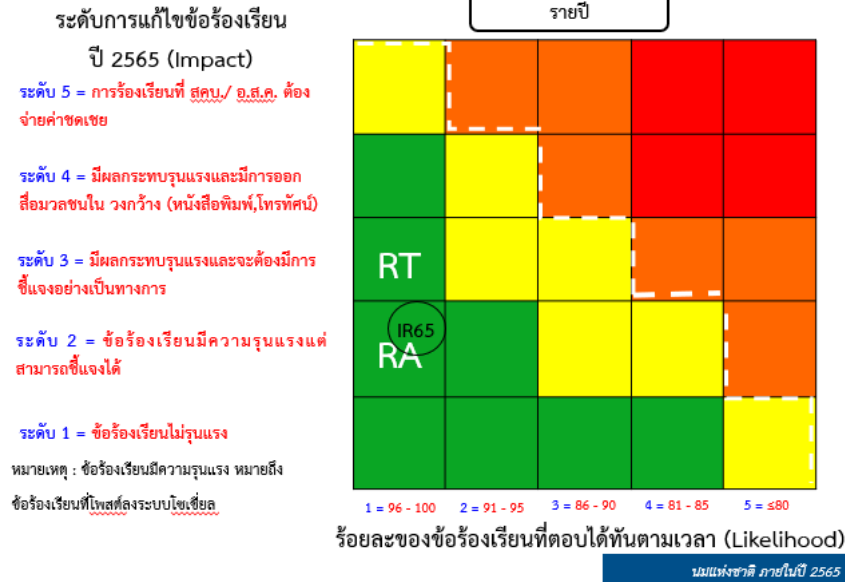
ตารางที่ 12 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 679 - 702 ตัน/วัน <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 703 - 726 ตัน/วัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU = 0 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU = 0

RF_S2_64 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง



2. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_S2_65)



รูปภาพที่ 18 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

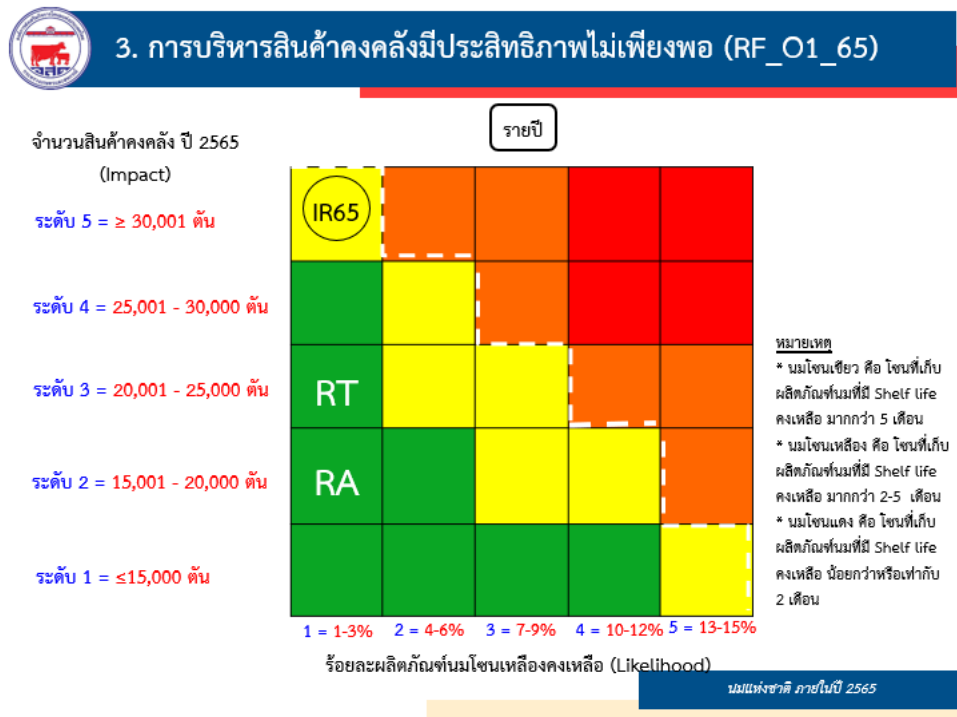
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 13 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้ Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 มีผลกระทบต่อแบรนด์และจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ 96-100 Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ 96-100

5.6.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ



รูปภาพที่ 19 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

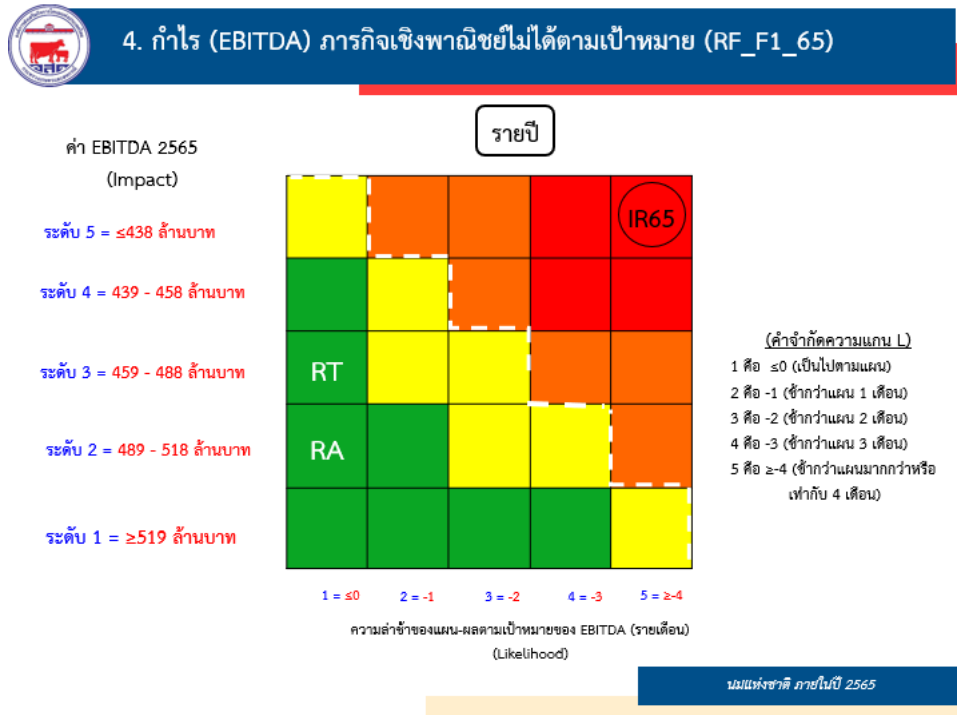
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 14 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

ปัจจัยเสี่ยง	RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 จำนวนสินค้าคงคลัง 15,001 – 20,000 ตัน Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 จำนวนสินค้าคงคลัง 20,001 – 25,000 ตัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโซนเหลืองคงเหลือ 1 – 3% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโซนเหลืองคงเหลือ 1 – 3%

5.6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

RF_F1_64 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย



รูปภาพที่ 20 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
 T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

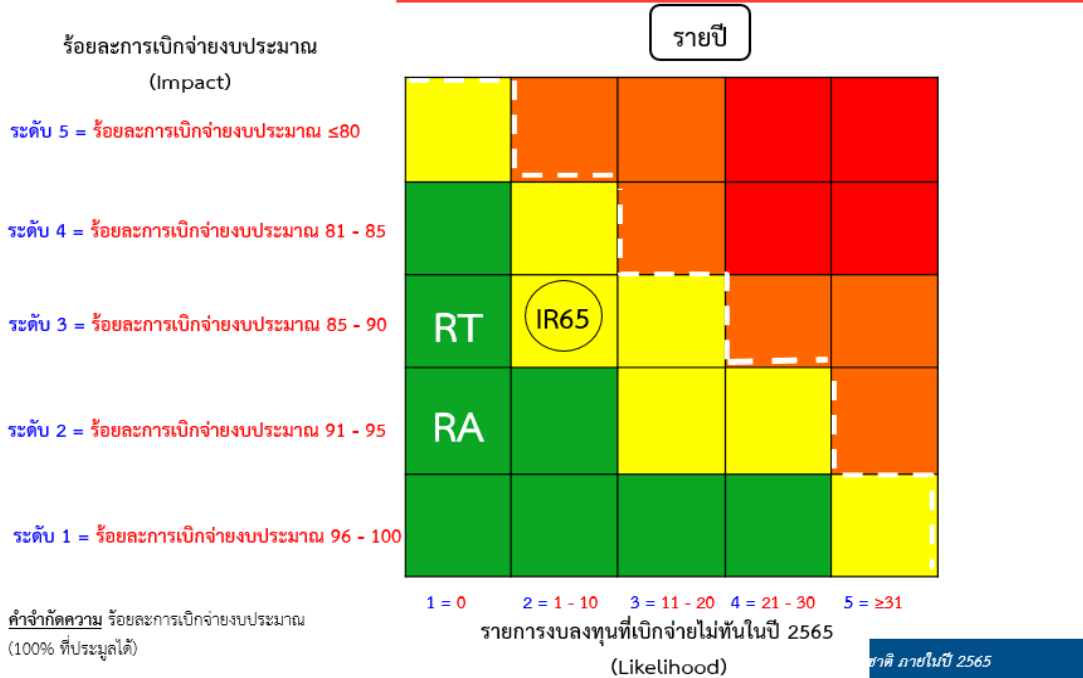
ตารางที่ 15 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_65 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F1_65 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ค่า EBITDA 489 - 518 ล้านบาท Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 ค่า EBITDA 459 - 488 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ความล่าช้าของแผน - ผลตามเป้าหมายของ EBITDA น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ความล่าช้าของแผน - ผลตามเป้าหมายของ EBITDA น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0

RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย



5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_65)



รูปภาพที่ 21 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

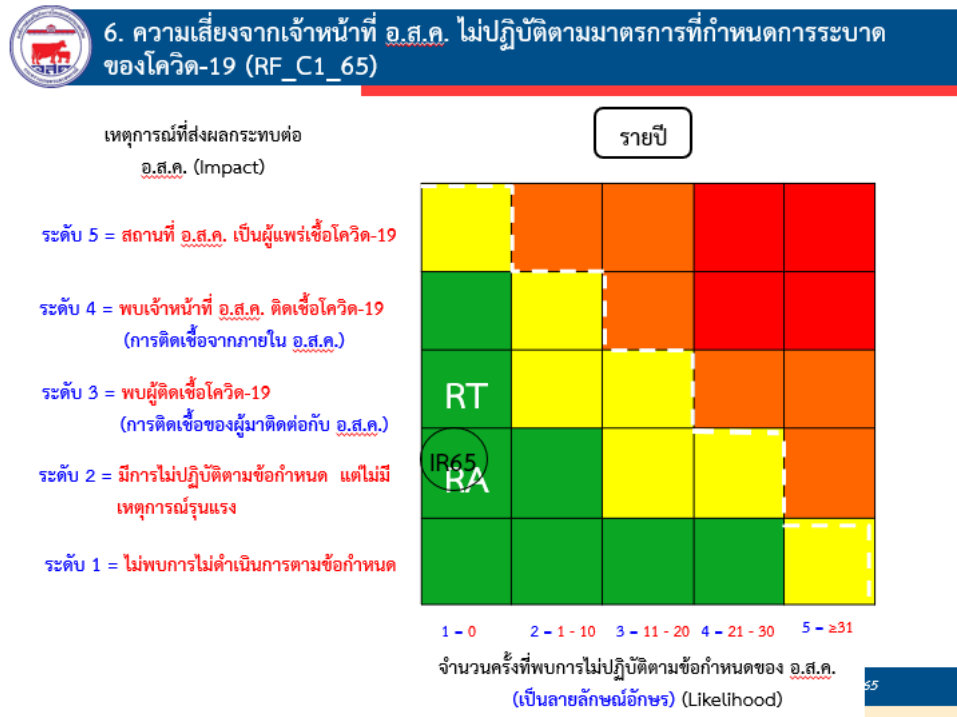
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
 T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 16 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 85 - 90
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2564 = 0 รายการ <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2564 = 1 - 10 รายการ

5.6.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance Risk : C)

RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19



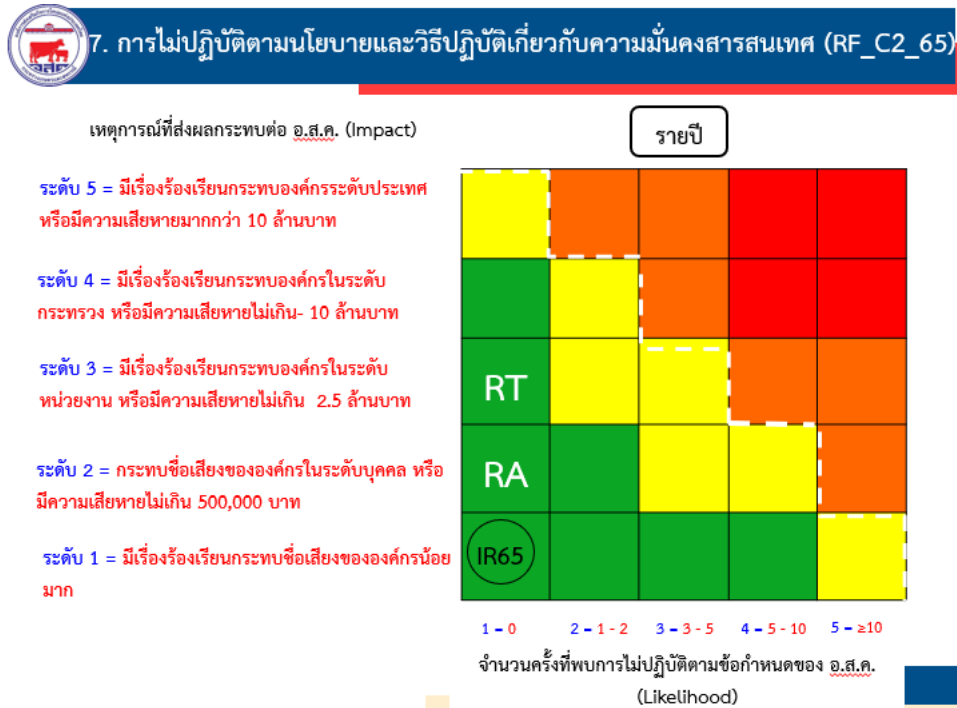
รูปภาพที่ 22 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 17 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 มีการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด แต่ไม่มีเหตุการณ์รุนแรง Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 พบผู้ติดเชื้อโควิด-19
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ อ.ส.ค. = 0 ครั้ง Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ อ.ส.ค. = 0 ครั้ง

RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ



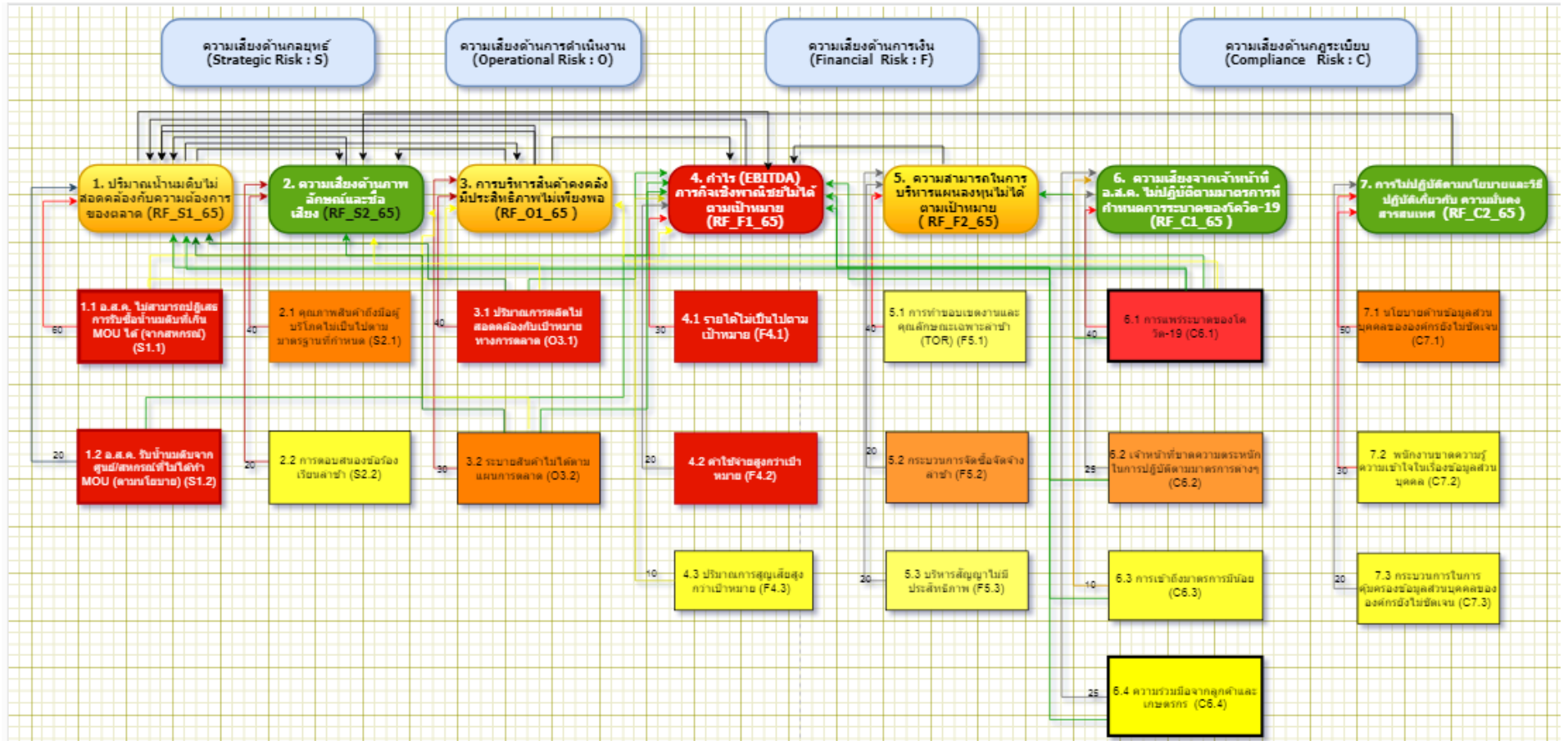
รูปภาพที่ 23 ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 18 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_65 ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ

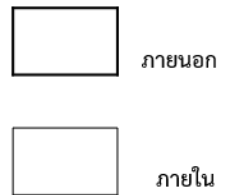
ปัจจัยเสี่ยง	RF_C1_65 ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 กระทบชื่อเสียงขององค์กรในระดับบุคคล หรือมีความเสียหายไม่เกิน 500,000 บาท Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 มีเรื่องร้องเรียนกระทบองค์กรในระดับหน่วยงาน หรือมีความเสียหายไม่เกิน 2.5 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ อ.ส.ค. = 0 ครั้ง Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ อ.ส.ค. = 0 ครั้ง

5.7 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) อ.ส.ค.



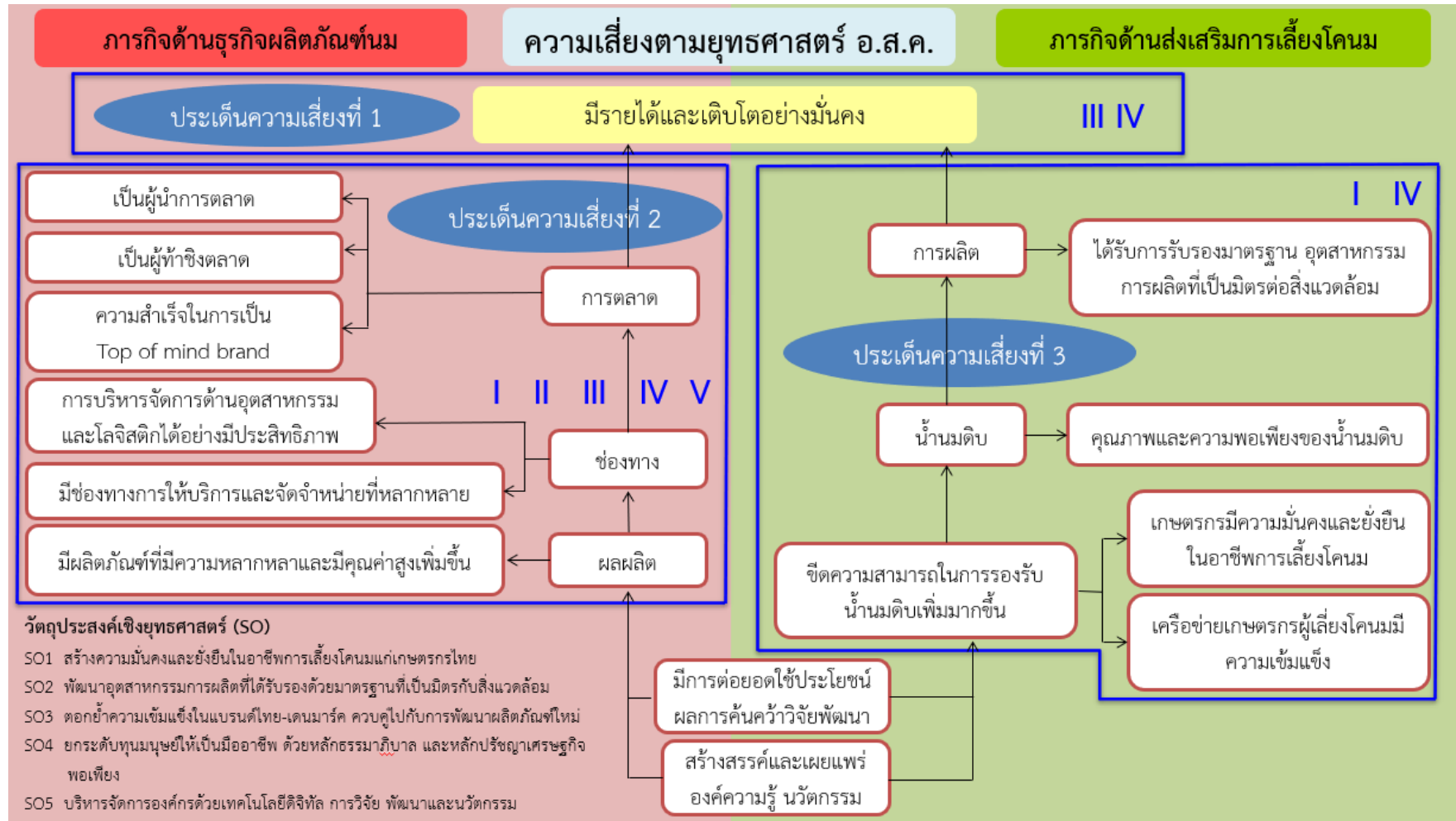
หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง	ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี
	1 - 4 คะแนน	Low (L)	เขียว
	5 - 9 คะแนน	Middle (M)	เหลือง
	10 - 15 คะแนน	High (H)	ส้ม
	16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	แดง

ระดับความรุนแรงของน้ำหนักความสัมพันธ	สี
30-50 คะแนน	แดง
20-29 คะแนน	ส้ม
10-19 คะแนน	เหลือง
0-9 คะแนน	เขียว



รูปภาพที่ 24 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

5.8 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสียงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 25 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสียงระดับองค์กร