

แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2566



Performance



Governance and culture



Review & Revision



Strategy & Objective - setting



Information Communication
& Reporting



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

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 2566 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานตลอดปีงบประมาณ 2566 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.

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 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

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

กรกฎาคม 2566

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ ความเป็นมา

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.	2
1.3 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.	3
1.4 วิสัยทัศน์	4
1.5 พันธกิจ	4
1.6 ค่านิยม	4
1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	5
1.8 โครงสร้าง อ.ส.ค.	7

บทที่ 2 วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.1 วัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารความเสี่ยง	9
2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.	10

บทที่ 3 ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566	11
3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566	11
3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566	67

บทที่ 4 ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.

4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายใน (Internal Control)	68
---	----

บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงปี 2566

5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ (Inherent Risk)	70
5.2 ระดับความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประเมินได้ 4 ระดับ	70
5.3 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	71
5.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	72
5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	72

สารบัญ

	หน้า
5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)	73
ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)	
5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงองค์กร	80
5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)	81
5.9 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) อ.ส.ค.	87

สารบัญภาพ

		หน้า
รูปภาพที่ 1	วัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ค.	2
รูปภาพที่ 2	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2566	5
รูปภาพที่ 3	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	6
รูปภาพที่ 4	โครงสร้าง อ.ส.ค.	7
รูปภาพที่ 5	ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค.	8
รูปภาพที่ 6	Risk Appetite Risk Tolerance ระดับองค์กร ประจำปี 2566	10
รูปภาพที่ 7	แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2565	70
รูปภาพที่ 8	แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	72
รูปภาพที่ 9	ปริมาณและคุณภาพน้ำนํดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	73
รูปภาพที่ 10	การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	74
รูปภาพที่ 11	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	75
รูปภาพที่ 12	กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	76
รูปภาพที่ 13	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	77
รูปภาพที่ 14	การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	78
รูปภาพที่ 15	ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร	80
รูปภาพที่ 16	การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)	81
รูปภาพที่ 17	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2566	87

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน	69
ตารางที่ 2	การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	71
ตารางที่ 3	เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	72
ตารางที่ 4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_66 ปริมาณและคุณภาพน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	74
ตารางที่ 5	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	75
ตารางที่ 6	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	76
ตารางที่ 7	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	77
ตารางที่ 8	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	78
ตารางที่ 9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์	79

บทที่ 1

บทนำ ความเป็นมา

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

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

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุณาส์ ซอนเดอร์กอร์ต ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต สุกของ FAO (Food and Agricultural Organization, United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959) ได้สังเกตว่าคนไทยไม่รู้จักรโคนมและตีมนมในปริมาณน้อย มาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์ก ใน ปี พ.ศ. 2502 นายซอนเดอร์กอร์ต 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 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง 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 1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

- (1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น มีทรัพย์สินต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค่าประกัน จำน่า รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ในและนอกราชอาณาจักร
- (2) จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมการงาน หรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ
- (3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ
- (4) สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมหรือน้ำมันหอย เนื้ รด ตู๋เย็น หรือร้านค้า น้ำนม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้
- (5) รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.
- (6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.3 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.

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

- (1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้
- (2) ผลิตน้ำนมและเนื้ประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้
- (3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้การผลิตน้ำนมและเนื้และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้
- (4) ซื้อขาย แลกเปลี่ยนและให้ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้ น้ำนมและเนื้และผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้
- (5) ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค. รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมนม ที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม

1.4 วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

โดยมีนิยามวิสัยทัศน์ คือ “อ.ส.ค. มุ่งมั่นในการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การยกระดับมาตรฐานฟาร์มและเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer สามารถผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ ตอบโจทย์วิถีของผู้บริโภคที่รัก ดูแล ใส่ใจเรื่องสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer
2. จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล
3. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจที่ต่อเนื่อง)
4. EBITDA
5. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

1.5 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม
3. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ

อ.ส.ค.

1.6 ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

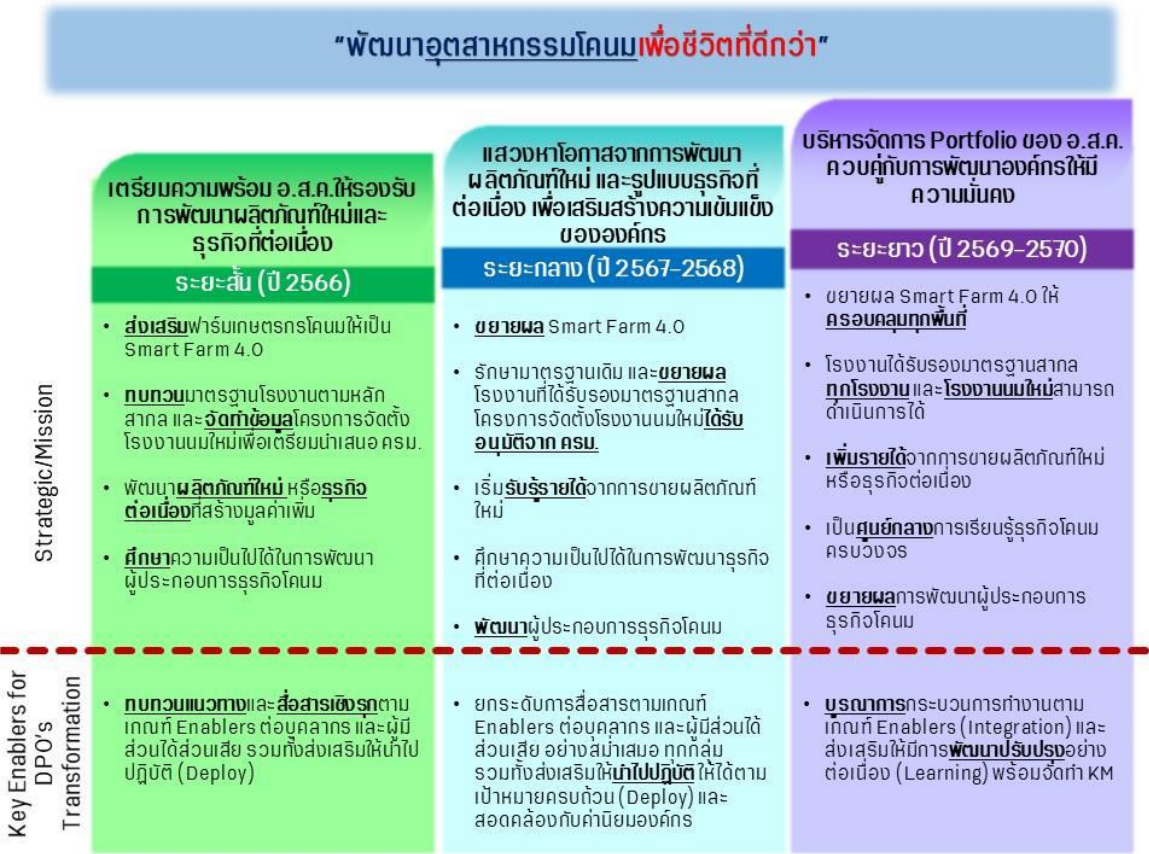
T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล

1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

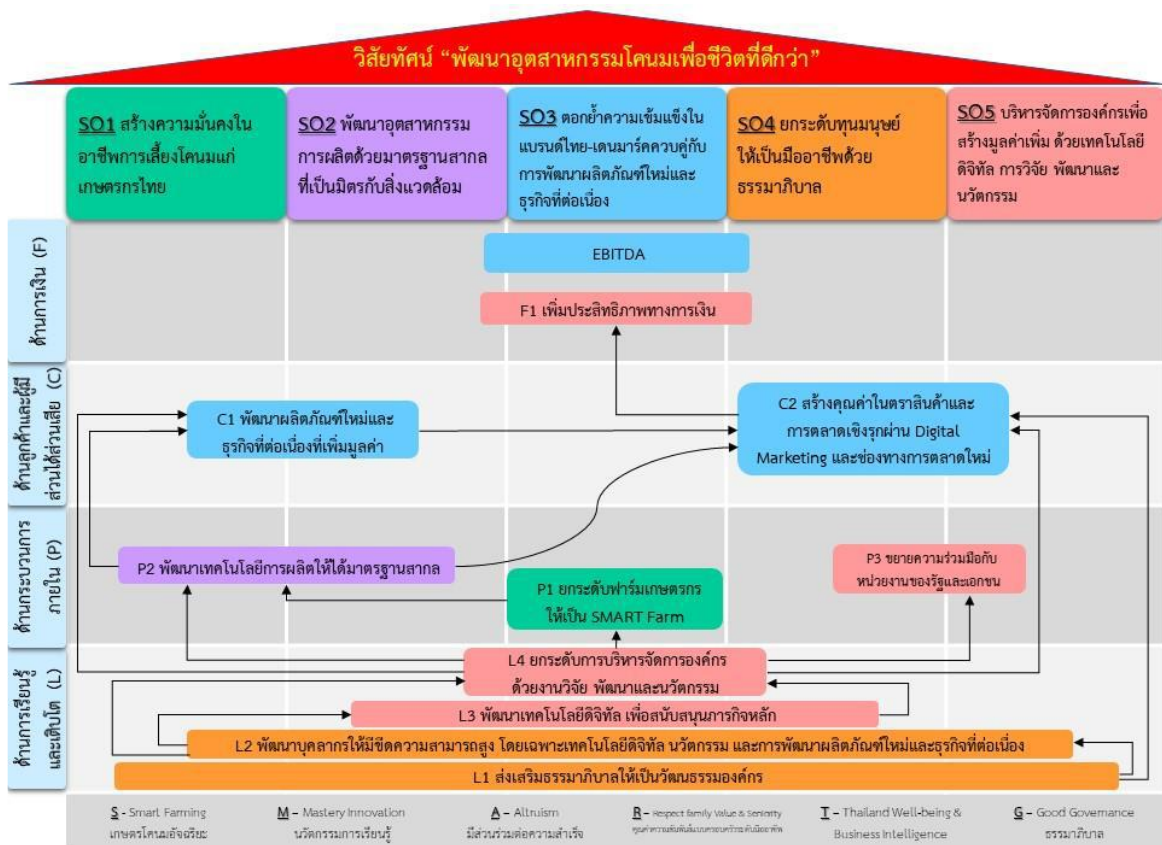
- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
- SO4 ยกกระตุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล
- SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2566



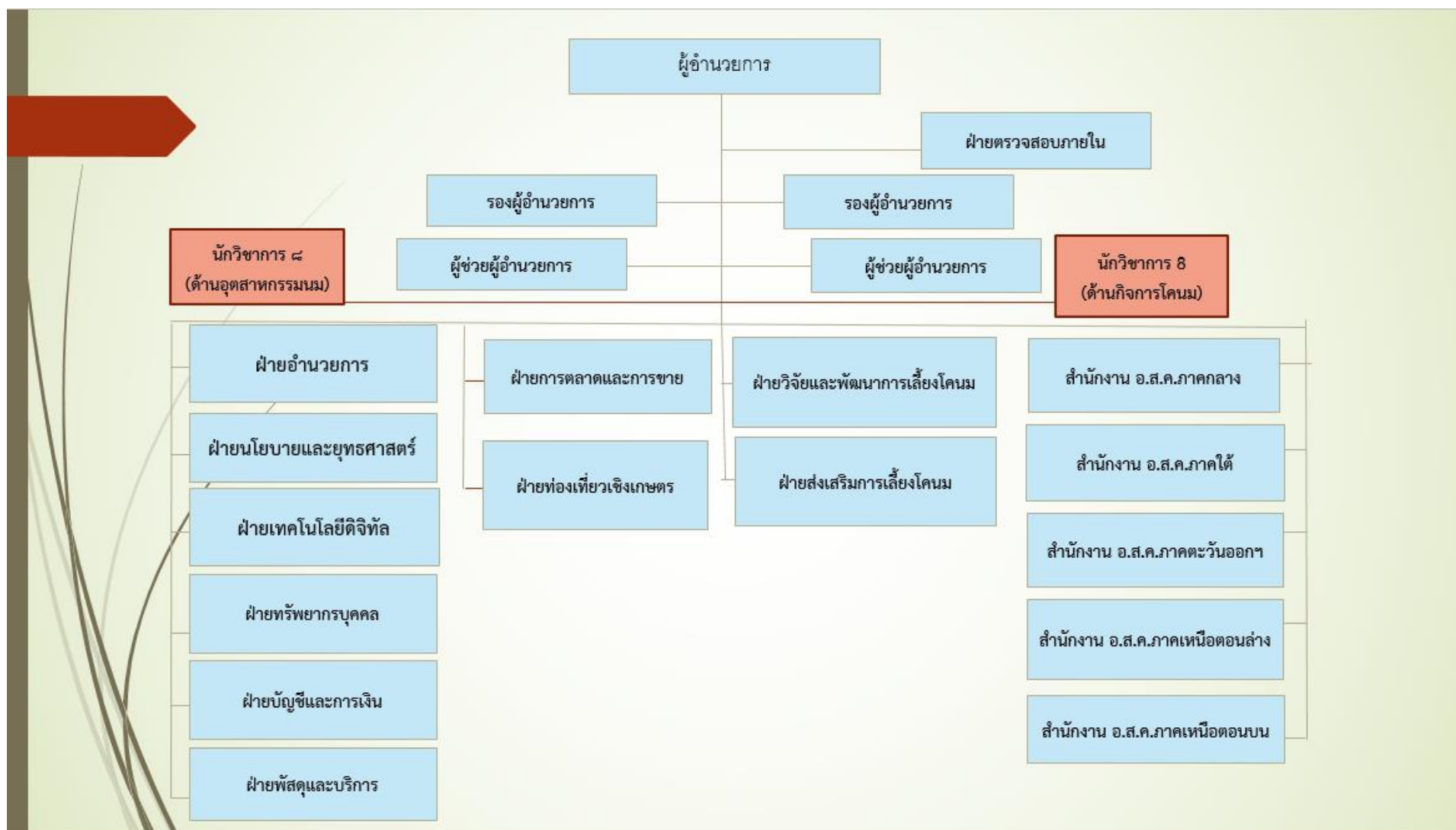
รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2566

แผนที่กลยุทธ์ (strategy Map)



รูปภาพที่ 3 แผนที่กลยุทธ์ (strategy Map)

1.8 โครงสร้าง อ.ส.ค.



รูปภาพที่ 4 โครงสร้าง อ.ส.ค.

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



**ด้านกิจการโคนม
(2)**

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม



**ด้านอุตสาหกรรมนม
(5)**

- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน



**ด้านอำนวยการและบริหาร
(8)**

- ฝ่ายอำนวยการ
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
- ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- ฝ่ายพัสดุและบริการ
- กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม



**ด้านการตลาดและ
การขาย/ ท่องเที่ยว
(2)**

- ฝ่ายการตลาดและการขาย
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

รูปภาพที่ 5 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) ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าที่คาดไว้และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างเสริมมูลค่าขององค์กร (Value Creation) ซึ่งองค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ช่วยสร้างมูลค่าขององค์กรได้ โดยหาโอกาสหรือช่องทางในการวางแผน/ตัดสินใจทำโครงการใหม่หรือธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างผลประโยชน์ใหม่ให้องค์กร

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

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนำกรอบแนวทางดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) เป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีตามกรอบปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้าน โดยจะหารือร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร (KRI)	RA	RT	Risk Owner
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	1.RF_S1_66 ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำมันดิบเกิน)	1.ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อมากกว่าเป้าหมายตาม MOU ไม่เกิน 3.5%	621 ตันต่อวัน	643 ตัน/วัน	- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	2.RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังให้มีผลิตภัณฑ์หมักไซนเหลืองไม่เกิน 3%	20,000 ตัน	25,000 ตัน	- ฝ่ายการตลาดและการขาย - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
	3.RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและชื่อเสียง	ตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้บริโภค 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 95%	ฝ่ายการตลาดและการขาย
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	4.RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	EBITDA 527 ล้านบาท	EBITDA 458 ล้านบาท	- ฝ่ายบัญชีและการเงิน - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
	5. RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 95	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 90	- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ - ฝ่ายพัสดุและบริการ
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	6.RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ไม่มีเหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน ≤1 ชั่วโมง	ระบบสนับสนุนและระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลา 1 - 4 ชั่วโมง	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

รูปภาพที่ 6 RA RT ระดับองค์กร ประจำปี 2566

บทที่ 3

ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

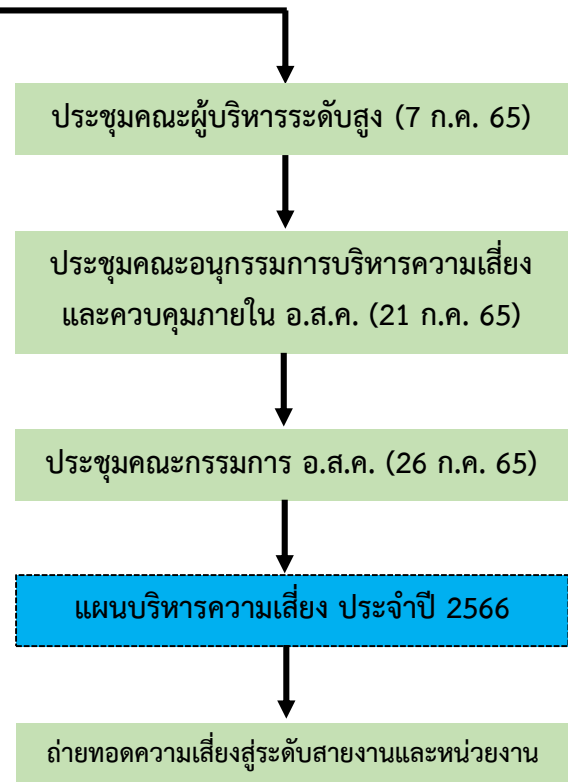
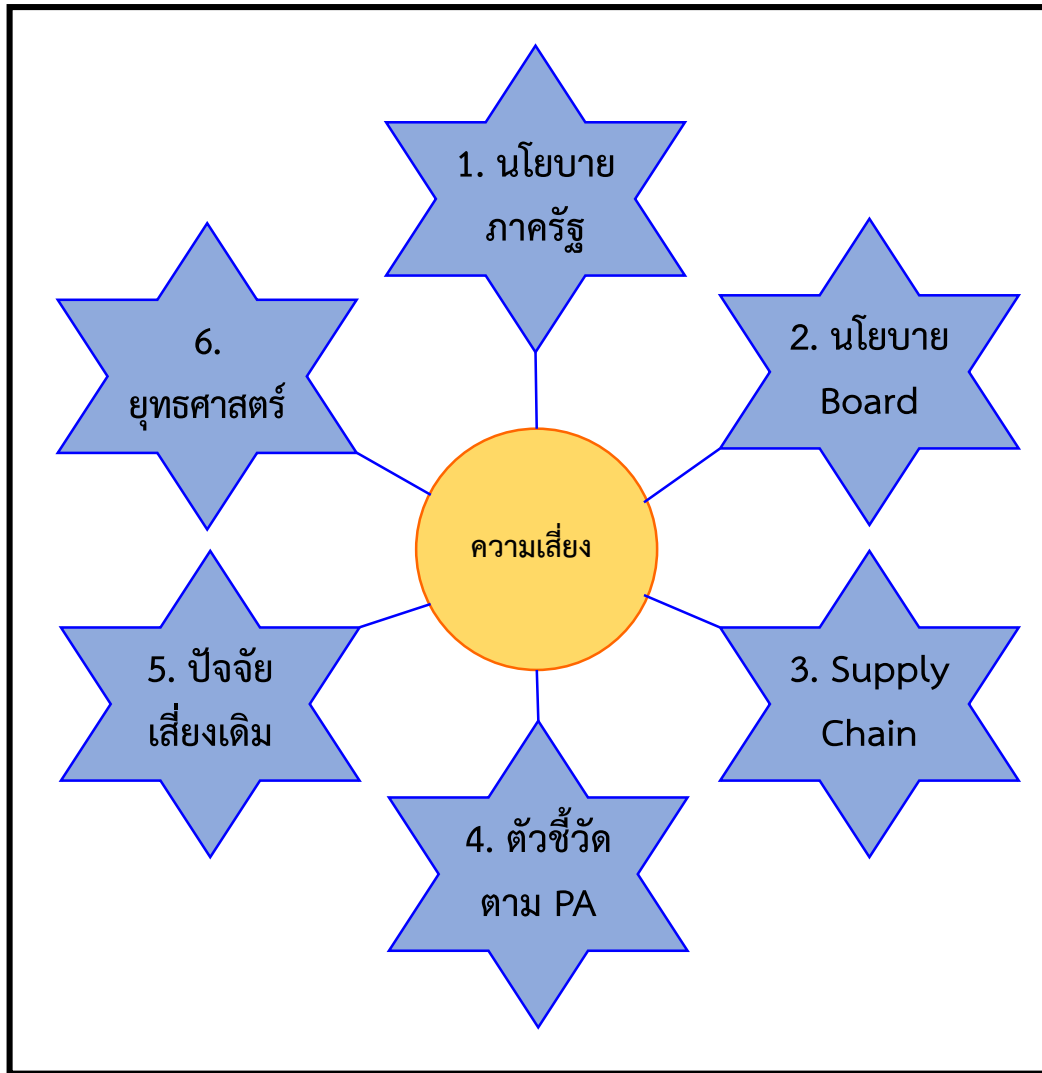
ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดกรอบการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2566 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

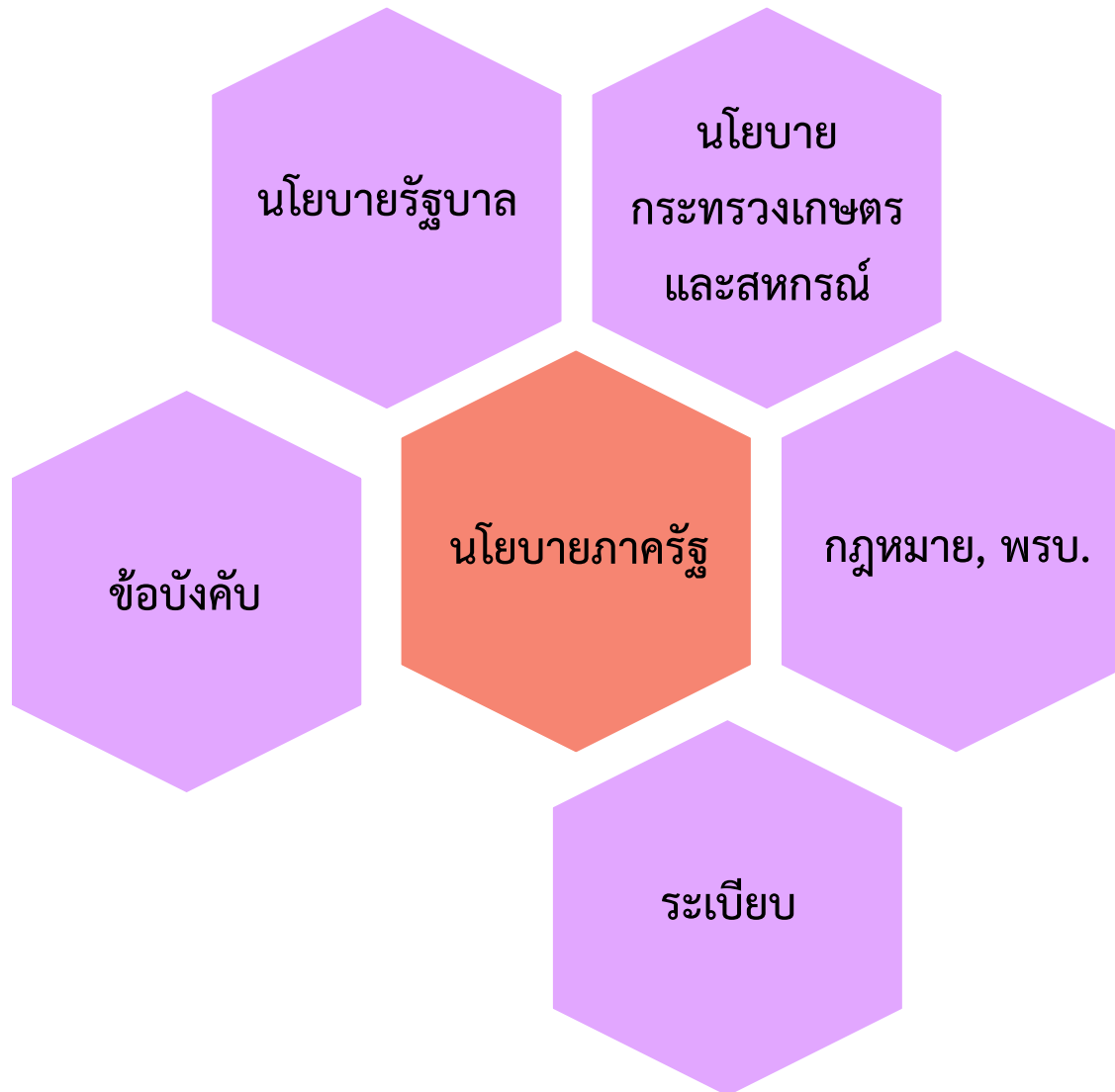
3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566

1. นโยบายภาครัฐ
2. นโยบาย Board
3. Supply Chain
4. ตัวชี้วัดตาม PA
5. ปัจจัยเสี่ยงเดิม
6. ยุทธศาสตร์

ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566 (Risk Universe)



1. นโยบายภาครัฐ ประกอบไปด้วย

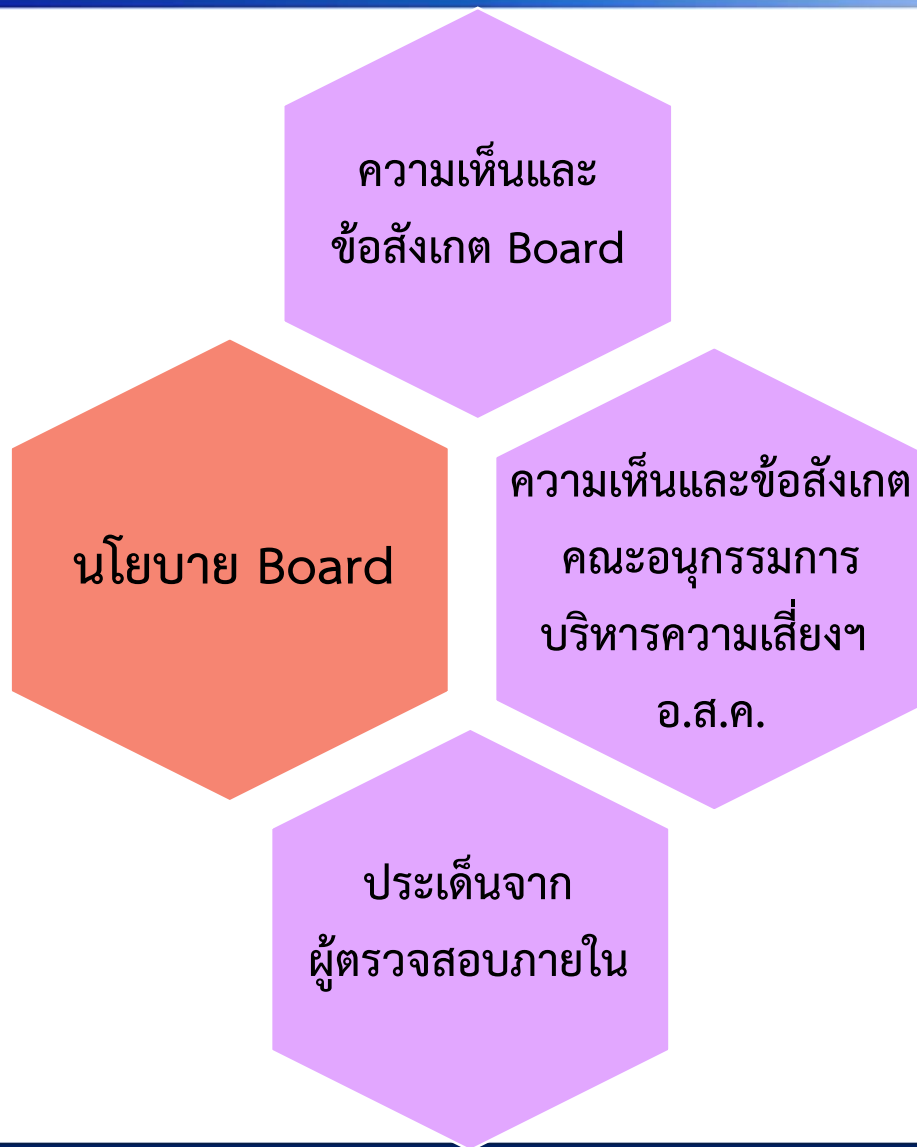


1. นโยบายภาครัฐ



ข้อที่	หัวข้อเรื่อง
1	การป้องกันโรคระบาดจากพืชและสัตว์ ซึ่งถือเป็นการสร้างโอกาสในการแข่งขันของสินค้าเกษตร
2	การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล Big Data ในการเชื่อมโยงการทำการเกษตรร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้อาณาที่และเกษตรกรมีข้อมูลที่ดีและเพียงพอต่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และวางแผนด้านการเกษตรได้อย่างทันต่อสถานการณ์
3	พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560
4	พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)
5	พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
6	พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

2. นโยบาย Board ประกอบไปด้วย



2. นโยบาย Board



ข้อที่	ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. (Board)
หมวดด้านการเงิน	
1	ตามที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้ให้ความสำคัญไว้ ดังนี้ กระแสเงินสด เสนอแนะให้นำเรื่องนี้ ไปเป็นแผนฉุกเฉินได้ โดยเฉพาะแผนเร่งรัดลูกหนี้การค้า ให้ทำแผนให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการเร่งรัดอย่างไร เพราะแผนฉุกเฉินนี้จะช่วยให้ อ.ส.ค. มีสภาพคล่องที่ดีขึ้น หรือหากมีแผนเพิ่มให้กับลูกหนี้ชั้นดีด้วยจะดียิ่งขึ้น เช่น หากลูกหนี้ชั้นดี อ.ส.ค. จะดำเนินการพิเศษอะไรให้กับลูกหนี้กลุ่มนี้ หรือแม้กระทั่งลูกหนี้ชั้นปานกลางทาง อ.ส.ค. จะบริหารอย่างไร เพราะจะช่วยให้การบริหารกระแสเงินสดของ อ.ส.ค. ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ตามที่ ผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ได้มีนโยบายการควบคุมการสั่งซื้อวัสดุปัจจัยการผลิตผลิตภัณฑ์นม ต้องดำเนินการเขียนแผนให้ชัดเจน รวมถึงเรื่องการขายสินเชื่อก็เป็นแผนฉุกเฉินได้เช่นกัน เพิ่มยอดการจำหน่าย ให้เพิ่มยอดจำหน่ายปกติกับการเพิ่มยอดจำหน่ายที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก เช่น แผนการจำหน่ายอาหารสัตว์ แผนการจำหน่ายปุ๋ย แผนการจำหน่ายปัจจัยการเลี้ยงโคนมให้กับสหกรณ์ต่างๆ เพราะแผนนี้จะส่งผลช่วยให้ปัจจัยเสี่ยงเรื่อง EBITDA ของ อ.ส.ค. ดีขึ้น
2	ปัจจัยเสี่ยงกำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย โดยมีแผนงานมาตรการเรื่องการลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต เพราะปัจจุบัน อ.ส.ค. มีปริมาณการสูญเสียในกระบวนการผลิตที่ค่อนข้างสูง หาก อ.ส.ค. สามารถบริหารโดยลดการสูญเสีย ลดบุคลากร จะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะการเพิ่มยอดการจำหน่ายไม่ใช่เรื่องง่ายด้วยสถานการณ์ขณะนี้
หมวดด้านการดำเนินงาน	
1	สถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอาจมีเชื้อสายพันธุ์ตัวอื่นๆเข้ามา ดังนั้น อ.ส.ค. ควรปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และให้ความสำคัญเรื่องการฉีดวัคซีน หรือการกำกับมาตรการด้านโรงงานผลิตภัณฑ์นมของ อ.ส.ค. ให้เข้มงวดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2	กรณีที่ อ.ส.ค. บริหารปัจจัยเสี่ยงไม่อยู่ในระดับสีเขียว อ.ส.ค. จะต้องมีการเพิ่มแผนฉุกเฉินเพิ่มเติม เนื่องจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ให้ความสำคัญอย่างมาก ดังนั้น อ.ส.ค. จะต้องเร่งรัดด้านการจำหน่ายสินค้า เพราะหากจำหน่ายไม่ได้จะส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลัง

2. นโยบาย Board



17

ข้อที่ ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

หมวดด้านการเงิน

1	จากผลการดำเนินงานในปี 2564 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย อนุบริหารความเสี่ยงฯ เห็นว่า อ.ส.ค. ควรเพิ่มแผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยงปี 2565 ได้แก่ 1.1 แผนเพิ่มรายได้ในช่องทางอื่นๆ เช่น การท่องเที่ยว จำหน่ายอาหารสัตว์หรือผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์ให้กับชุมชนหรือให้กับสหกรณ์ หรือเป็นตัวกลางในการดำเนินธุรกิจอาหารสัตว์กับสหกรณ์ 1.2 แผนเพิ่มช่องทางการตลาด 1.3 แผนการควบคุมค่าใช้จ่ายขายไม่เกิน 8% 1.4 แผนงานการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่
2	แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. เมื่อเดือนกรกฎาคม 2564 ในการประชุมคณะอนุบริหารความเสี่ยงฯ ให้นำข้อเสนอไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงปี 2565 2.1 การลดค่าใช้จ่าย 2.2 การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย 2.3 การหาตัวแทนกระจายสินค้าแบบมืออาชีพมาช่วยกระจายสินค้าให้ อ.ส.ค. 2.4 การพิจารณาข้อมูลเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีกิจกรรมใกล้เคียง (EBITDA)
3	จากผลการดำเนินงานในปี 2564 ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ และปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง คือ กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย พบว่าสาเหตุเกิดจาก อ.ส.ค. รับน้ำนมดิบเข้าเกิน MOU นำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อรอจำหน่าย ดังนั้น อ.ส.ค. ควรมีแนวทางแก้ไขปัญหามาให้เกิดการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน เช่น ผลิตเป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ หรือทำนมผงอัดเม็ด หรือผลิตเป็นเครื่องสำอาง แนวทางในการผลิตผลิตภัณฑ์นมสำหรับผู้ป่วย และผู้สูงอายุ
4	อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายนั้น อ.ส.ค. ควรดำเนินการดังนี้ 1. ควรบริหารวัสดุคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม เนื่องจากบางโรงงานยังมีวัสดุคงเหลือเพื่อใช้ในการผลิตได้ถึง 83 วัน 2. ควรเร่งรัดติดตามหนี้ค้างจ่ายเกินกำหนด

2. นโยบาย Board



ข้อที่	ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
หมวดด้านการเงิน	
5	อนุกรรมการได้ให้ข้อสังเกตแผนงานมาตรการฉุกเฉินไว้ ดังนี้ 1. การลดต้นทุน การลดค่าใช้จ่าย (พิจารณาต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) 2. การหารายได้เพิ่มเติม เช่น รายได้หลักผลิตภัณฑ์นม รายได้เสริมจากการจำหน่ายปัจจัยการเลี้ยงโคนม การจำหน่ายอาหารสัตว์ให้กับเกษตรกร การจำหน่ายปุ๋ย การท่องเที่ยว 3. กระแสเงินสด (สภาพคล่อง) -การเจรจากับลูกหนี้ คือ จะต้องให้ลูกหนี้ชำระหนี้เร็วขึ้น -การขยายเวลาการชำระหนี้ คือ อ.ส.ค. จะเจรจาต่อรองอย่างไรเพื่อขยายระยะเวลาการชำระหนี้ได้อย่างไรบ้าง -การขอสินเชื่อ (OD) กับกระทรวงการคลังเพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้กับ อ.ส.ค. 4. การลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และอะไรที่เป็นปัญหาอยู่ให้ทำการทบทวนแผนลงทุน เพื่อชะลอหรือระงับการลงทุนไว้ก่อน เพราะการทบทวนโครงการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้ลดปริมาณลงและจะทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงได้ 5. การสั่งซื้อวัสดุเพื่อมาผลิตผลิตภัณฑ์นมมากักตุนไว้ ให้พิจารณาว่าสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดหรือไม่ มีความจำเป็นหรือไม่ ให้วิเคราะห์ยอดขายคาดการณ์ให้เหมาะสม ลดการ Stock วัสดุที่จะนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นมลดลง 5% 6. เรื่องสำนักงานออฟฟิศที่กรุงเทพฯ เป็นค่าเช่าที่ค่อนข้างสูงพอสมควร หากเร่งรัดให้การสร้างสำนักงานกรุงเทพฯ เสร็จไวจะช่วยลดค่าเช่าให้กับ อ.ส.ค. ได้ 7. วิเคราะห์ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย/กำไรต่อหน่วย 8. การผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น นมปรุงแต่งอัดเม็ด รสหวาน ตราไทย-เดนมาร์ก Milky-D (นมอัดเม็ด) น่าจะเป็นเทรนด์ที่ดีมีกำไรสูง
6	ปัจจัยเสี่ยงเรื่องกำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย มีแผนงานมาตรการฉุกเฉินไว้ 3 ด้าน คือ ด้านสภาพคล่อง ด้านลดค่าใช้จ่าย ด้านรายได้ ขอยกตัวอย่างเรื่องสภาพคล่องในข้อที่ 1-4 ถือเป็นเรื่องสำคัญ การวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย การเร่งรัดลูกหนี้การค้า การขยายสินเชื่อ และการเจรจากับเจ้าหนี้ ควรมีข้อมูลสนับสนุนที่เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน

2. นโยบาย Board



ข้อที่	ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
หมวดด้านการดำเนินงาน	
1	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง ควรพิจารณาในเชิงภาพลักษณ์ของ อ.ส.ค. ให้มีชื่อเสียงเพิ่มมากขึ้น และกระตุ้นการบริโภคผลิตภัณฑ์นมให้ผู้บริโภคหันมาบริโภคผลิตภัณฑ์นมของ อ.ส.ค. เพิ่มขึ้น
2	กระบวนการทาง EVM เมื่อวิเคราะห์ ผลดำเนินงานแล้วจะทำแผนปรับปรุง คือ แนวทางที่ 1 เพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์นม UHT นมพาสเจอร์ ซึ่งช่วงปีที่ผ่านมาช่องทางจำหน่าย TT มียอดขายดีขึ้นแต่ช่องทางจำหน่าย MT มียอดขายต่ำลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าช่องทางจำหน่าย MT มีผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 แนวทางที่ 2 ผลิตภัณฑ์นมมีมูลค่าสูง (High Value Added Product) จำหน่ายผ่านช่องทาง Shopee และ Lazada มีผลดำเนินการได้ตามเป้าหมาย อ.ส.ค. ควรขยายผลช่องทางจำหน่ายต่อ แนวทางที่ 3 การลดต้นทุน แนวทางที่ 4 กำไรขาดทุนขององค์กรจะอยู่ที่ลูกหนี้การค้า
3	การพัฒนาระบบการขาย 1 เร่งรัดแผนการผลิตและจำหน่าย นมอัดเม็ดให้ไวขึ้นกว่าเดิม 2 แผนจะลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมเอเยนต์เดือนละ 1 ครั้ง ให้เร่งรัดมากขึ้น โดยออกตรวจเยี่ยมเป็นเดือนละ 10 ครั้ง เป็นการแก้ปัญหาในสภาวะวิกฤต
4	อ.ส.ค. จะต้องดำเนินการจัดทำ Customer Profile เพื่อจะได้จัดกลุ่มลูกค้า (segments) และในแต่ละกลุ่มลูกค้า อ.ส.ค. มีแผนรองรับอย่างไร ในช่วงวิกฤตนี้ /อ.ส.ค. จะรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้อย่างไร /อ.ส.ค. จะเน้นที่ตลาดผลิตภัณฑ์นมปกติ หรือ เน้นที่ตลาดใหม่ (functional Milk) ฉะนั้นการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีแผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยงครบทุกกลุ่ม และปัจจัยเสี่ยงข้อนี้จะเชื่อมโยงไปปัจจัยเสี่ยงหัวข้อการจัดการความรู้และนวัตกรรมด้วย เพราะเมื่อ อ.ส.ค. แบ่งกลุ่มเรียบร้อยแล้ว อ.ส.ค. จะต้องดำเนินการจัดทำนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ได้ดำเนินการแบ่งกลุ่มไว้ รวมถึงจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการเงิน กำไรและสูญเสียของ อ.ส.ค. จึงเป็นที่มาขอทบทวนปัจจัยเสี่ยงโดยยกระดับหัวข้อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายมาเป็นปัจจัยเสี่ยง อีกทั้งยังช่วยยกระดับคะแนน Enablers ได้อีกด้วย

2. นโยบาย Board



ข้อที่	ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
หมวดด้านการดำเนินงาน	
5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 2 – 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ ลูกค้า กลุ่มที่ 2 คือ ลูกค้าภายนอก เช่น เกษตรกร สหกรณ์ ประชาชนในพื้นที่พื้นที่ใกล้เคียง อ.ส.ค. กลุ่มที่ 3 คือ พนักงานใน อ.ส.ค. กลุ่มที่ 4 กลุ่ม Enablers จะมีทั้งหมด 3 กลุ่มย่อย -กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่ม CG/CSR จะดูแลกระทรวงต่างๆ คณะกรรมการ อ.ส.ค. ทุกท่าน -กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่ม HR ดูแลพนักงาน อ.ส.ค. -กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่ม CM จะดูแลลูกค้า ซึ่งยังไม่ละเอียดมาก หาก อ.ส.ค.จะดำเนินการ Functional Milk อ.ส.ค. จะต้องเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ให้ละเอียดกว่าเดิม เพราะขณะนี้ อ.ส.ค. แยกกลุ่มลูกค้าตรงนี้เป็น MT, TT และนมโรงเรียน แต่ควรมีรายละเอียดลึกไปมากกว่าเช่น กลุ่มผู้สูงอายุที่ต้องการโปรตีนและแคลเซียมสูงกว่ากลุ่มวัยรุ่น
6	Mitigation Plan ที่ดำเนินการแล้ว ต้องรายงานความคืบหน้าว่าดำเนินการได้ครบถ้วนหรือไม่ เพราะบางปัจจัยเสี่ยงที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง (สีส้ม) การรายงานเพียงว่ามี Mitigation Plan แต่ยังไม่ได้รายงาน Output Outcome ว่าเป็นอย่างไรร หากคณะกรรมการ อ.ส.ค. มีข้อสงสัยใน Mitigation Plan ดำเนินการเรียบร้อยหรือไม่ แล้วแผนงานมาตรการฉุกเฉินจะดำเนินการเมื่อไหร่ ดำเนินการอย่างไร ตัวอย่างแนวทางรายงาน เช่น ผลิตนมอัดเม็ดเมื่อไหร่ ดำเนินการจำหน่ายไปแล้วได้เท่าไหร่ แผนปฏิบัติการดำเนินการอย่างไรบ้าง แล้วดำเนินการครบถ้วนหรือไม่
7	สถานการณ์วิกฤตต่างๆที่เกิดขึ้นถือว่าปี 2565 เป็นปีที่หนักกว่าปี 2563 และ 2564 ที่ผ่านมา ข้อเท็จจริง สคร. ควรพิจารณาทบทวนเงื่อนไขการให้คะแนน Handicap ใหม่ เนื่องจากปี 2565 ประเทศไทยประสบภาวะสงครามยูเครนกับรัสเซีย ภาวะราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น สถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ยังคงอยู่ และปัจจัยต่างๆเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. นโยบาย Board



ข้อที่	ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
หมวดด้านการดำเนินงาน	
8	ข้อสังเกตของอนุกรรมการดังนี้ 1. การป้องกัน Market share ของ อ.ส.ค. 2. การขยายตลาดเฉพาะ Functional Milk 3. การวิเคราะห์จุดอ่อนต่างๆ ของ อ.ส.ค. ไปปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะ cost to Income ให้ต่ำลง เพราะปัจจุบันยังสูงอยู่ 4. การประชาสัมพันธ์ของ อ.ส.ค. ต้องเลือกการประชาสัมพันธ์ที่ตรงจุดและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และการประชาสัมพันธ์จะต้องมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เช่น การทำคลิปเอง แล้วสื่อสารภายในองค์กรและกระจายไปผู้ค้าปลีก ลงทุนน้อยใช้ได้ตลอด
9	รายงานผลคะแนน Enablers ประจำปี 2564 หัวข้อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และหัวข้อการจัดการความรู้และนวัตกรรม มีคะแนนไม่ถึง 2 จึงเห็นควรให้ยกมาเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ผวนกับทั้ง 2 หัวข้อนี้ไปเชื่อมโยงกับการหารายได้ให้กับ อ.ส.ค. ซึ่งเป็นความเสี่ยงหลัก จึงเป็นที่มาของการทบทวนปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 หัวข้อ
10	การประกาศกฎหมาย PDPA เสนอแนะให้ อ.ส.ค. ดำเนินการให้ครบถ้วน เพราะเป็นกฎหมายอาญาและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ควรมีนโยบายให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. พิจารณาเห็นชอบ
11	สรุปข้อสังเกตอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. 1. แผนงานมาตรการฉุกเฉินใดที่อยู่ในอำนาจของผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ให้ดำเนินการได้ทันที โดยไม่ต้องรอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าของการดำเนินงาน 2. ให้เพิ่มเติมข้อมูลผลการดำเนินงาน Output Outcome ในแผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) 3. ให้เพิ่มเติมข้อมูลผลการดำเนินงาน Output Outcome ในแผนงานมาตรการฉุกเฉิน (Contingency Plans) 4. การคาดการณ์ความเสี่ยงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นนั้น จะต้องแสดงแผนงานมาตรการลดความเสี่ยงด้วย

2. นโยบาย Board



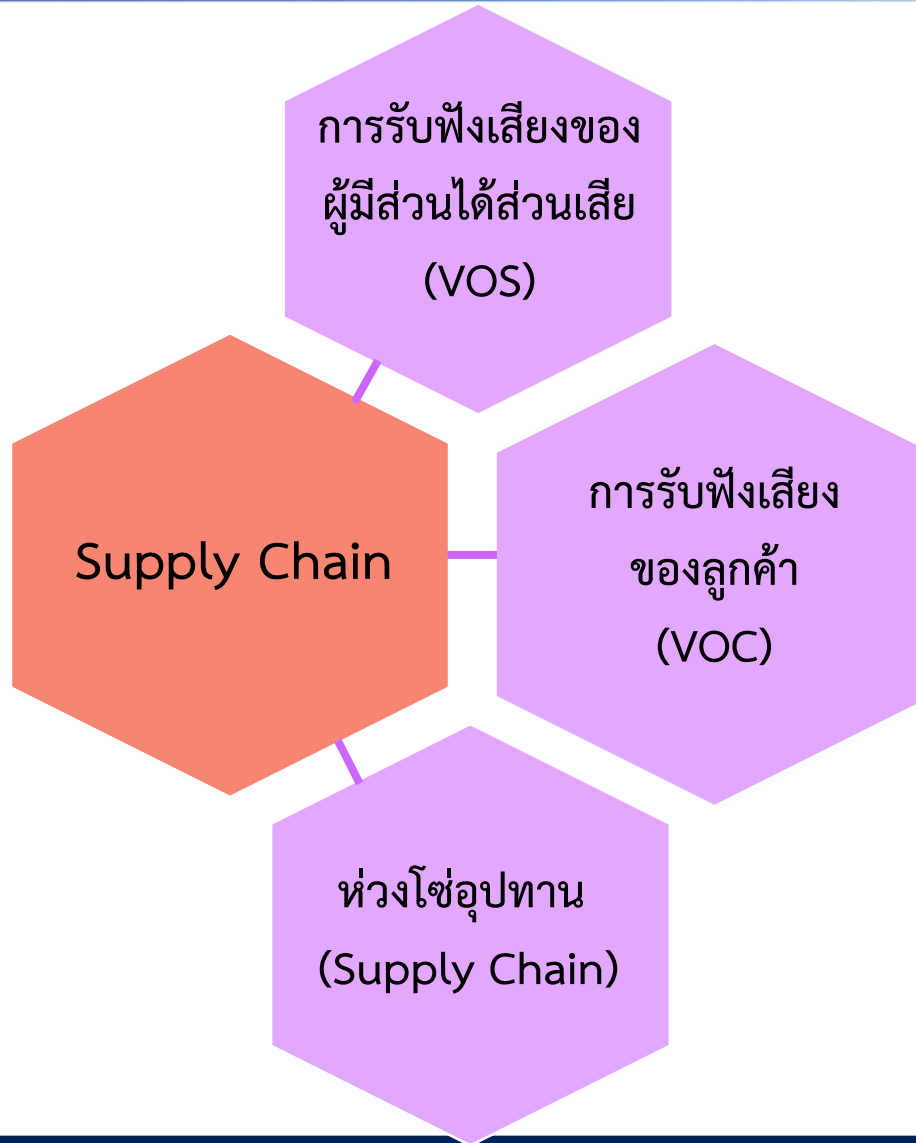
ข้อที่	ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
หมวดด้านการดำเนินงาน	
12	คะแนน อ.ส.ค. ยังดำเนินการได้ไม่ถึงคะแนน 3.0000 การได้คะแนนถึง 3.0000 จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังสม่ำเสมอ และทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย แต่ประเด็นที่ อ.ส.ค. ได้คะแนนเพียง 2.0000 คะแนน เนื่องจากผลลัพธ์ อ.ส.ค. ไม่ดี หมายความว่า ผลการดำเนินงาน แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ยังมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง (สีส้ม) และระดับสูงสุด (สีแดง) คะแนนจึงไม่ถึงระดับ 2.5000 หรือคะแนน 3.0000 สิ่งที่ทริสให้ปิด GAP มาค่อนข้างจะเยอะพอสมควร แต่พิจารณาว่า อ.ส.ค. ควรจะเน้นปิด Gap และดำเนินการแผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยงตัวที่ทำให้ อ.ส.ค. ได้คะแนนสูงในปีหน้า เพราะทริสมีประเด็นให้หลายข้อ อนุกรรมการเสนอแนะ คือ จะต้องเน้นไปที่หัวข้อ GRC เพราะเป็นหัวข้อที่ทำให้ได้คะแนน หรือเลือกหัวข้อที่ส่งผลให้คะแนนขึ้นสูงๆ เพราะไม่จำเป็นต้องทำครบทุกเรื่อง เป้าหมายจะมุ่งไปที่คะแนน 2.5000
13	CBA (Cost-benefit analysis) จะต้องไปวิเคราะห์ Mitigation Plan ซึ่ง Mitigation Plan แต่ละอันก่อนจะประกาศใช้ควรจะมีค่า เช่น ฝ่ายการตลาดและการขายจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมได้ 1 ล้านบาท แต่ อ.ส.ค. ลงทุนไป 20 ล้านบาท ถ้าตัวอย่างแบบนี้ทริสจะพิจารณาว่าไม่สมควรลงทุน ถึงแม้ว่า Mitigation Plan จะเป็น Mitigation Plan ที่ดี เสนอแนะให้นำ Mitigation Plan ย้อนหลังมาวิเคราะห์ให้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง Mitigation Plan ไหนต้องใช้เงินให้นำมาวิเคราะห์ CBA (Cost-benefit analysis) โดยนำ Mitigation Plan กับแผนงานมาตรการฉุกเฉินมาวิเคราะห์
14	แบบสอบถามเรื่องความตระหนัก มีอยู่ 3 ระดับ คือ 1 ความรู้ คือ พนักงานในองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่ทราบถึงความตระหนักเรื่องความเสี่ยง เช่น อาจจะมีการอบรมเรื่องความเสี่ยงให้กับพนักงานในองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 ความเข้าใจ อาจจะใช้วิธีสัมภาษณ์ 3 ความตระหนัก โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของพนักงาน คือ ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงด้านความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ประกอบการทำงานได้หรือไม่ ตัวอย่างการตั้งคำถาม เช่น ความรู้จากการอบรม สัมมนาด้านการบริหารความเสี่ยง คุณสามารถนำไปใช้ในหน่วยงานของท่านได้หรือไม่ หากตอบว่าได้ ใช้มากกว่าการตอบโดยวัดความพึงพอใจ อาจจะช่วยให้อ.ส.ค. ด้านความตระหนักของแบบสอบถามเพิ่มขึ้นได้

2. นโยบาย Board



ข้อที่	ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน
1	การควบคุมทั่วไป (General control) ของระบบสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 2007:2013
2	ระบบ Zyan Dairy
3	การบริหารจัดการลูกหนี้เงินยืมทดรองจ่าย
4	การบริหารจัดการงบประมาณ (งบลงทุน)
5	การจัดซื้อจัดจ้าง/การเช่า
6	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
7	การบริหารคลังสินค้า
8	การบริหารทุนมนุษย์

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



3. Supply Chain

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
1. ลูกค้า	1.1 ลูกค้าผู้บริโภคทั่วไป	สนับสนุนสินค้าของ อ.ส.ค.	- ผลิตภัณฑ์นมมีคุณภาพดี และราคาที่เหมาะสม - ผลิตภัณฑ์ใหม่เฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มเด็ก, กลุ่มผู้สูงอายุ - ผลิตภัณฑ์ใหม่ตรงกับความต้องการ เช่น ด้านสุขภาพ ด้านความงาม - บริการส่งสินค้าผ่านออนไลน์ - จัดโปรโมชั่นตามเทศกาลต่างๆ - โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่างๆ	- ผลิตภัณฑ์นมดีต่อสุขภาพ - กระบวนการผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน - การบริการที่ดี - ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว - การให้ส่วนลดส่วนแถม	- การเคลมสินค้าล่าช้า - สินค้าไม่มีคุณภาพ - การให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน - ช่องทางการร้องเรียนน้อย
	1.2 ตัวแทนจำหน่าย (MT),(TT)	ยกระดับกระบวนการดำเนินงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.	- สื่อสารประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์และตราสินค้าให้ครอบคลุม รวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสในการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด - ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตรงตามสัญญา - ปรับปรุงระบบ Logistic เพื่อเพิ่มศักยภาพในการกระจายสินค้า ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการเข้ารับสินค้าของ Agent ป้องกันการข้ามเขตของ Agent แต่ละราย		
	1.3 ผู้รับบริการด้านการส่งเสริมการขาย	สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- การให้บริการสัตวแพทย์และผสมเทียมที่มีประสิทธิภาพ - คำแนะนำด้านนวัตกรรม การเลี้ยงโคนม เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	- การบริการที่ดี - ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว	- การให้บริการล่าช้า - ไม่แจ้งค่าใช้จ่ายในการให้บริการก่อนเข้าบริการ - ราคาเวชภัณฑ์และค่าบริการมีราคาแพง - ผลกระทบจาก FTA

3. Supply Chain

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
1. ลูกค้า	1.4 ผู้บริการด้านการท่องเที่ยว	สนับสนุนการบริการด้านท่องเที่ยวของ อ.ส.ค.	- พัฒนาพื้นที่ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ - สร้างเอกลักษณ์ของพื้นที่ให้มีความแตกต่างจากสถานที่ท่องเที่ยวทั่วไป - จัดกิจกรรมการท่องเที่ยวให้ตอบโจทย์ Life style ของนักท่องเที่ยวทั้งปัจจุบันและอนาคต - ความรู้ด้านฟาร์มโคนมและผลิตภัณฑ์นม สถานที่พักผ่อนเพื่อผ่อนคลายและส่งเสริมสุขภาพความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	- ได้รับการบริการที่ดี - ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว	- การป้องกันโรคโควิด-19 - ไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน - การบริการที่ไม่ดี
2. หน่วยงานนโยบายผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล	2.1 กระทรวงการคลังและ สคร.	กำกับดูแลการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย - มีระบบการบริหารและการกำกับดูแลกิจการที่ดี - การบริหารจัดการน้ำนมดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ตอบสนองนโยบายกระทรวงเจ้าสังกัดและหน่วยงานกำกับได้รวดเร็วและตรงประเด็น - บริหารจัดการงบประมาณได้ตามเป้าหมาย - การทำรายงานทางการเงิน และการปิดงบถูกต้อง ครบถ้วน ตามกรอบเวลาที่กำหนด - การดูแลพื้นที่ และจัดส่งนมโรงเรียนตามที่ได้รับจัดสรรสิทธิ์เรียบร้อยแล้ว	- เกษตรผู้เลี้ยงโคนม มีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม - นำส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลังได้ตามเป้าหมาย - ใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า - พัฒนาระบบ Big Data เพื่อบูรณาการข้อมูลไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ - เตรียมพร้อมรองรับการเป็นเสรีทางการค้า (FTA) - การจัดส่งนมโรงเรียนตรงเวลาถูกต้อง ครบถ้วน	- ไม่สามารถตอบสนองนโยบายกระทรวง - ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมาย
	2.2 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์				
	2.3 สศช.				
	2.4 สกป.				
	2.5 สตง.				
	2.6 คณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม				

3. Supply Chain

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
3. คณะกรรมการ อ.ส.ค.		เพื่อให้มีแนวทางในการ ตอบสนองนโยบายของ คณะกรรมการ อ.ส.ค.	- มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และแสดงความคิดเห็นได้ทั้งในเชิงขัดแย้งหรือแตกต่างกันได้ในบรรยากาศที่ปราศจากอคติ - อ.ส.ค. นำนโยบาย/มติคณะกรรมการ ไปปฏิบัติอย่างจริงจังและเกิดผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย - มีผลการดำเนินงานได้ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย	- เกษตรผู้เลี้ยงโคนม มีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม - นำส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลัง ได้ตามเป้าหมาย - พัฒนาระบบ Big Data เพื่อบูรณาการข้อมูลไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ - เตรียมพร้อมรองรับการเป็นเสรีทางการค้า (FTA)	- ไม่สามารถตอบสนองนโยบายหรืองานที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย - ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมาย
4. บุคลากร	1. ผู้บริหาร ระดับสูง (ผอ. ร. ผอ. ผช.ผอ.) 2. ผู้บริหาร ระดับกลาง หัวหน้าฝ่าย/ สำนักงานภาค/ นักวิชาการ 8 หัวหน้ากอง/ นักวิชาการ 7	สนับสนุนและพัฒนาการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- การสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย - การทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน - ทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยคำนึงความสอดคล้อง และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	โบนัสขั้นต่ำ 1 เท่า และสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น ตรงกับความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงวัย	- โบนัสน้อยลง - สวัสดิการลดลง

3. Supply Chain

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
4. บุคลากร	3. ผู้บริหาร ระดับต้น (หัวหน้าแผนก / นักวิชาการ 6)	สนับสนุนและพัฒนาการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- การสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย - การทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน - ทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยคำนึงความสอดคล้อง และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน - การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง - ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน - ระบบเทคโนโลยี และนวัตกรรม ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน - การสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)	โบนัสขั้นต่ำ 1 เท่า และสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นตรงกับความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงวัย	- โบนัสน้อยลง - สวัสดิการลดลง
	4. ผู้ปฏิบัติการ (ระดับ 1-5) 5. พนักงาน สัญญาจ้าง/ พนักงานจ้าง เหมา				

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
5. ผู้ส่งมอบ/ คู่ค้า/คู่ความ ร่วมมือ	5.1 สหกรณ์ (ผู้ส่ง มอบน้ำนมดิบ)	สนับสนุนการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- ดำเนินการอย่าง โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ไม่มี ผลประโยชน์ทับซ้อน - ลดต้นทุนและเพิ่ม รายได้ให้แก่เกษตรกร เป็นกลไกในการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของ สมาชิกและเกษตรกร - สร้างความเข้มแข็ง ให้กับเกษตรกรโคนม ไทย	ไม่มีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์	การเอื้อประโยชน์ เฉพาะกลุ่ม การ แข่งขันที่ไม่เท่า เทียมกัน
	5.2 บริษัทเอกชน (ผู้ส่งมอบวัสดุที่ใช้ ในการผลิต กล่อง นม วัสดุบรรจุรส)				
	5.3 คู่ค้า	การยกระดับ กระบวนการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.			
	5.4 คู่ความ ร่วมมือ				
	5.5 ผู้รับจ้างงาน				

3. Supply Chain



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
6. ชุมชน สังคม / สื่อมวลชน	6.1 ชุมชน รายชื่อ ชุมชน 6.1.1 ชุมชน รอบสำนักงานและ โรงงาน รัศมี 5 กม. 6.1.2 ชุมชนที่ สำคัญกลุ่มเป้าหมาย (CSR)	สนับสนุนความยั่งยืน ของ อ.ส.ค.	- ควบคุม/ดูแลการประกอบกิจการ โรงงาน ไม่ให้เกิดปัญหา สิ่งแวดล้อม - แก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนต่างๆ - สนับสนุนและร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน	- สร้างงานให้คนในชุมชน - คนในชุมชนไม่ได้รับ ผลกระทบจากการดำเนิน ธุรกิจ	มลพิษจาก น้ำเสีย/กลิ่น จากโรงงาน
	6.2 สื่อมวลชน		ข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับสังคม ชุมชน	- ข่าวสารมีรายละเอียด ครบถ้วน - ข่าวสารที่เป็นจริง ถูกต้อง และทันเวลา	ได้รับข่าวสารที่เป็นเท็จ
7. เจ้าหนี้	7.1 เจ้าหนี้ทาง การเงิน	สนับสนุนการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.	ลูกหนี้จ่ายเงินตามกำหนดเวลา	- ลูกหนี้จ่ายเงินตรงเวลา - ไม่มีหนี้ค้างชำระ - การจ่ายเงินเต็มจำนวน	- ลูกหนี้เบี้ยวเงิน /คืน ไม่ตามกำหนดเวลา - ลูกหนี้จ่ายเงินไม่ เป็นไปตามเวลาที่ กำหนด - การจ่าย แบ่งจ่ายย่อย เป็นงวดชำระ ทำให้ ยืดเวลาชำระออกไป
	7.2 เจ้าหนี้การค้า				

3. Supply Chain



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
8. คู่แข่ง/คู่แข่ง	8.1 คู่แข่ง ได้แก่ โฟร์โมสต์ ดัชมิลล์	เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินภารกิจหรือธุรกิจภายใต้การแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม	- ปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าด้วยความเสมอภาค ภายใต้กฎหมายเกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้าและกรอบกติกาสากลของการแข่งขันอย่างเสรี - ยึดถือกติกาการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้า และไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางเสื่อมเสียโดยปราศจากความจริง รวมทั้งไม่ทำความตกลงใดๆ กับคู่แข่งหรือบุคคลใดที่มีลักษณะเป็นการลดหรือจำกัดการแข่งขันทางการค้า	การดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ปล่อยข่าวโจมตีบิดเบือน ใส่ร้าย หรือเอาเปรียบคู่แข่ง	- ให้ข้อมูลของคู่แข่งบิดเบือน โดยไม่เป็นธรรม - การจัดส่งและการกระจายสินค้าที่อาจส่งกระทบกับคู่แข่งพื้นที่ - การลดราคาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด - ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางเสื่อมเสีย โดยปราศจากความจริง
	8.2 คู่เทียบ (หน่วยงานชั้นนำ/รัฐวิสาหกิจ คู่เทียบ)				

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย

ภารกิจด้านธุรกิจผลิตภัณฑ์นม

ภารกิจด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2

III

มีรายได้และเติบโตอย่างมั่นคง

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1

I
II
III
IV

เป็นผู้นำการตลาด

เป็นผู้ทำชิงตลาด

ความสำเร็จในการเป็น
Top of mind brand

การตลาด

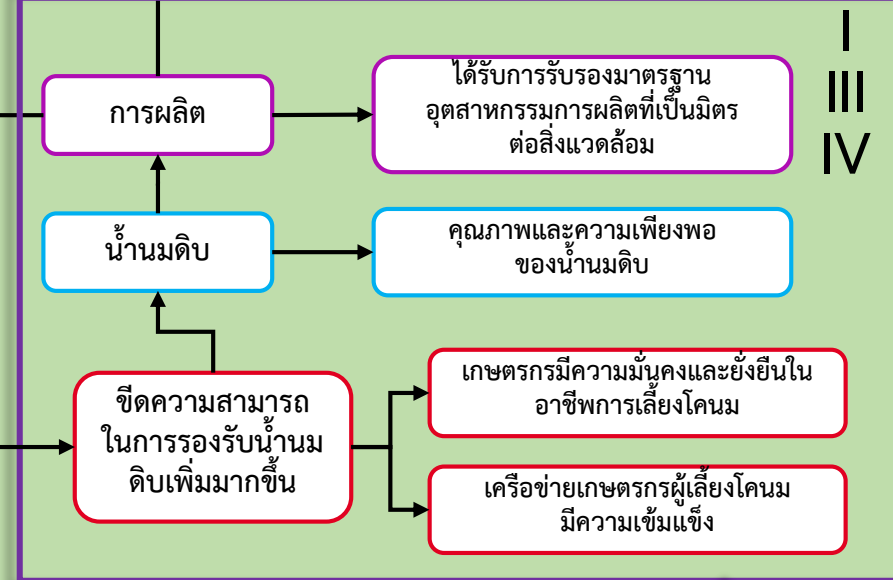
การบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรม
และโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีช่องทางการให้บริการ
และการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย
และมีคุณค่าสูงเพิ่มขึ้น

ช่องทาง

ผลผลิต



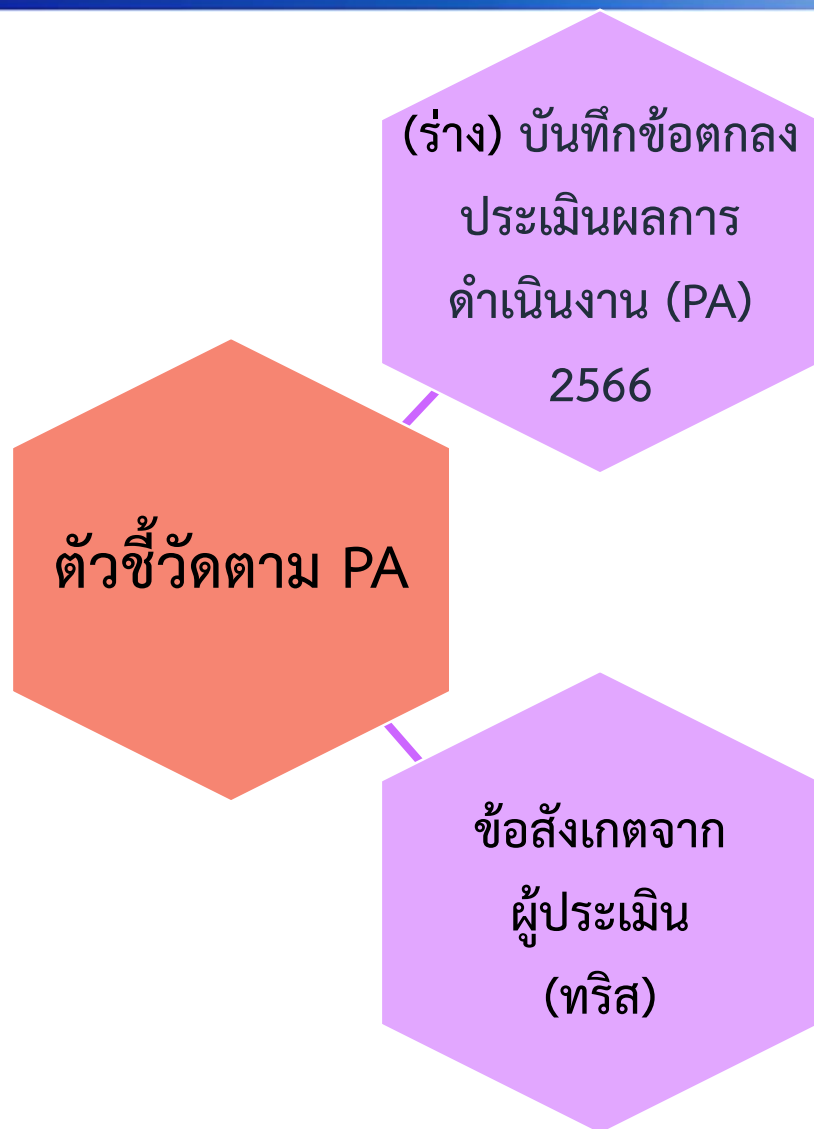
มีการต่อยอดใช้ประโยชน์
ผลการค้นคว้าวิจัยพัฒนา

สร้างสรรค์และเผยแพร่
องค์ความรู้นวัตกรรม

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3

- I : ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)
- II : ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)
- III : ยุทธศาสตร์ที่ 3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจต่อเนื่อง (C, G)
- IV : ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล
- V : ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)

4. ตัวชี้วัดตาม PA ประกอบไปด้วย



4. ตัวชี้วัดตาม (PA)



ข้อที่	ความเสี่ยง	ข้อที่	ความเสี่ยง
1	การดำเนินการตามนโยบาย	2	ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
1.1	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน - ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี - ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	* ตัวชี้วัดทางการเงิน	
1.2	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ(Eco-efficiency)	2.1	กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของภารกิจเชิงพาณิชย์
1.3	ความสำเร็จของการดำเนินการส่งเสริมกิจการโคนม - จำนวนฟาร์มเกษตรกรโคนมที่เป็น Smart Farmer - ความสำเร็จในการจัดการความรู้ฟาร์มประสิทธิภาพสูงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	2.2	อัตรากำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ใหม่
1.4	การรับรู้ผลิตภัณฑ์ (Products Perceive)	* ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	
1.5	ความสำเร็จในการดำรงรักษาระดับการรับรองมาตรฐานสากลเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิต	2.3	การเพิ่มผลิตภาพด้านการผลิต (Productivity)
		2.4	การลดความสูญเสียจากการผลิต (Loss)
		2.5	ความสำเร็จในการดำเนินการ ตามแผนการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area: FTA)

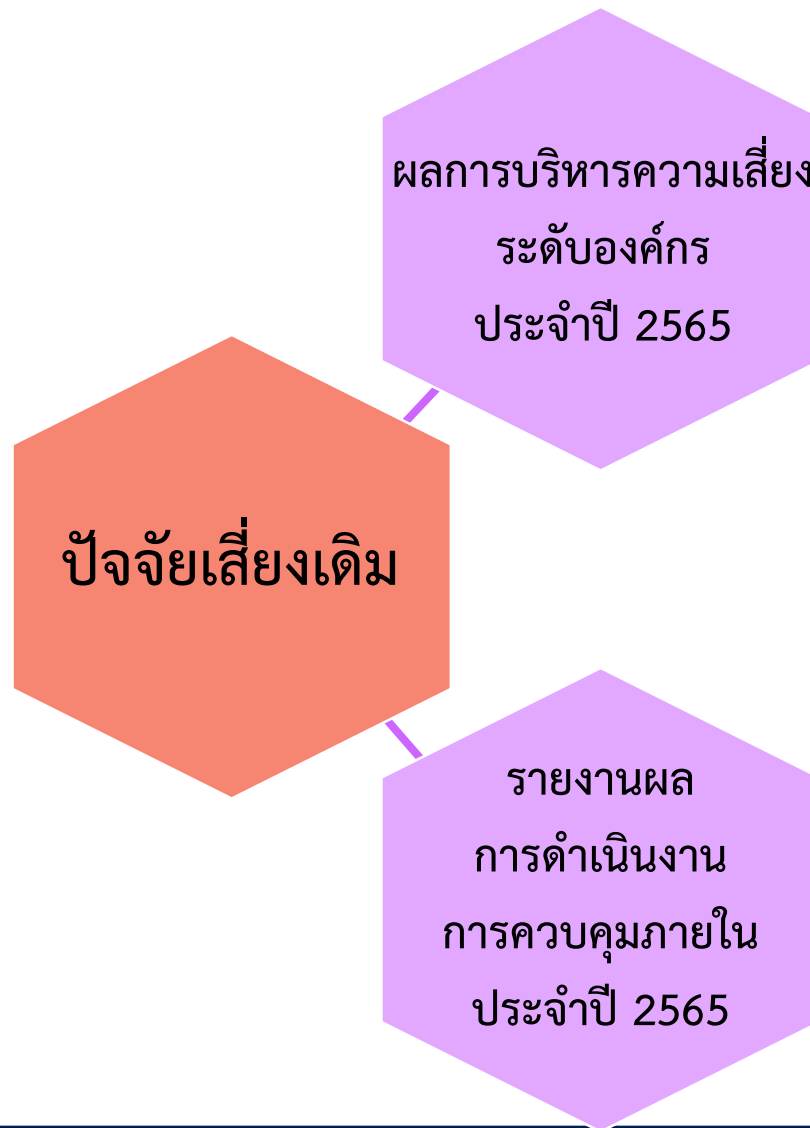
4. ตัวชี้วัดตาม (PA)



ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน (ทริส)

ข้อที่	ความเสี่ยง
1	การดำเนินงาน GRC ยังไม่แสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมที่แท้จริง เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมต่อองค์กร มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ
2	การกำหนดแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
3	กระบวนการทำ Value Creation และ Value Enhancement ต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรเพื่อการทำ Value Enhancement ที่สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนกลยุทธ์ รวมถึงการนำโอกาส จาก SWOT และปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับเชิงยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์การเข้าถึงโอกาส เพื่อนำมาสู่ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation
4	การกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation) ต้องมีการประเมินผลประโยชน์เชิงการเงินด้วยวิธีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit analysis : CBA หรือ B/C Ratio) (ผลตอบแทน/ต้นทุน) แต่ยังไม่สามารถแสดงถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงตามกลยุทธ์ 4T's Strategic ที่ อ.ส.ค. กำหนด
5	Risk Correlation Map ขององค์กรยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดง ผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
6	การสำรวจ (Post Survey) สรุปผลการสำรวจ และทบทวนแนวทางการสร้างความเข้าใจ ในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner และบุคลากรโดยทั่วไป รวมทั้ง การทบทวน และกำหนดช่องทางที่จะใช้ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากผลการสำรวจที่ได้รับ เพื่อให้ช่องทางมีประสิทธิภาพและสะท้อนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

5. ปัจจัยเสี่ยงเดิมประกอบไปด้วย



5. ปัจจัยเสี่ยงเดิม



ผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงไตรมาส 3/2565

ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk)	เป้าหมายปี 2565 (RA)	ผลการดำเนินงาน Q3/2565	คาดการณ์เดือน กรกฎาคม 2565
	(I , L)	(I , L)	(I , L)	(I , L)
1. RF_S1_65 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)	2,2 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)
2. RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่ เป็นไปตามแผน	5,1 (ปานกลาง)	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)
3. RF_S3_65 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และถูกค่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5,2 (สูง)	2,1 (ต่ำ)	5,1 (ปานกลาง)	5,1 (ปานกลาง)
4. RF_S4_65 การจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5,1 (ปานกลาง)	2,1 (ต่ำ)	5,1 (ปานกลาง)	5,1 (ปานกลาง)
5. RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	5,2 (สูง)	2,1 (ต่ำ)	5,1 (ปานกลาง)	5,1 (ปานกลาง)
6. RF_O2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)
7. RF_F1_65 กำไร (EBITDA) การกึ่งแข่งขันขยมิได้ตามเป้าหมาย	5,5 (สูงสุด)	2,1 (ต่ำ)	5,3 (สูง)	5,3 (สูง)
8. RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	1,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	5,1 (ปานกลาง)	5,1 (ปานกลาง)
9. RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค.ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาด ของโควิด-19	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)
10. RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบาย และวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	1,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565

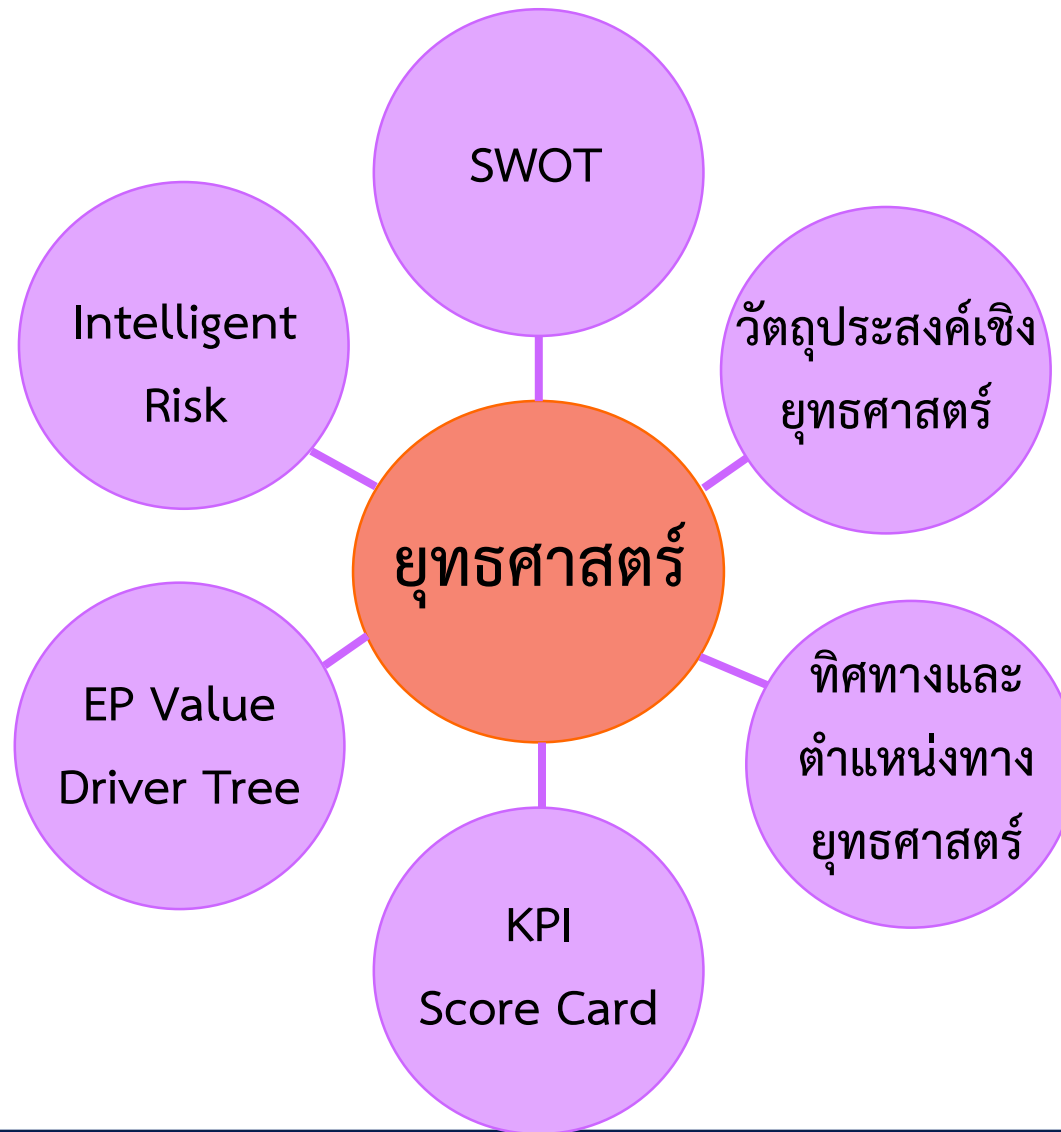
5. ปัจจัยเสี่ยงเดิม

สรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สิ้นสุดไตรมาสที่ 3/2565

วัตถุประสงค์การควบคุม	ผู้รับผิดชอบแผนการควบคุม (Owner)		แผนการปรับปรุง		
			จำนวน แผน (รวม)	แผนที่ได้ ดำเนินการ แล้วเสร็จ	แผนที่อยู่ ระหว่าง ดำเนินการ
1. การทำกับการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นตามขั้นตอน	1.1	ฝ่ายพัสดุและบริการ	ผู้รับผิดชอบหลัก	2	1
	1.2	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง			
	1.3	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้			
	1.4	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง			
	1.5	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน			
	1.6	สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			
2. การจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามแผน	2.1	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		3	2
	2.2	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ			
3. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.1	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล		3	2
รวม	คงเหลือ			8	5

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

6. ยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย



6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร)



1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก นอกจาก PESTEL ของเดิมแล้ว ยังเพิ่มปัจจัยสำคัญอีก 17 ปัจจัย ได้แก่

ข้อที่	ความเสี่ยง	ข้อที่	ความเสี่ยง
1	สถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมนม และการวิเคราะห์ คู่แข่ง/คู่แข่ง	9	อัตราการเกิดของประชากรไทย
2	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ภายใต้สถานการณ์ COVID-19	10	ข้อมูลแรงงานภาคเกษตรกรรม
3	แผนปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุง	11	พฤติกรรมลูกค้าวิถี Next Normal
4	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ 13	12	พฤติกรรม การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
5	(ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ปี 2566-2570	13	การใช้ Social Media
6	แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงเกษตรฯ	14	Green Factory
7	แผนปฏิบัติการด้านโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะที่ 1 (ปี 2564-2570)	15	การใช้ Packaging เพื่อสิ่งแวดล้อม
8	สถานการณ์ COVID-19	16	พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA: Personal Data Protection Act)
		17	พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.2562

นำข้อมูลมาวิเคราะห์ในตาราง EFAS: External Factor Analysis Summary เพื่อค้นหา โอกาส (O: Opportunities) และภัยคุกคาม (T: Threat)

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร)



1.2 ปัจจัยภายใน โดยวิเคราะห์ทรัพยากรภายในด้วยเครื่องมือ Value Chain, 7s และ VRIO เพื่อค้นหาจุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร

จากนั้นก็นำข้อมูลทั้งหมดที่เป็นปัจจัยภายในมาวิเคราะห์ ในตาราง IFAS : Internal Factor Analysis Summary เพื่อค้นหาจุดแข็ง (S: Strength) จุดอ่อน (W: Weaknesses) และนำข้อมูลทั้งในตาราง IFAS และ EFAS มาเข้าตาราง SFAS: Strategic Factor Analysis Summary เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการคัดกรองข้อมูล สรุปสภาพแวดล้อม SWOT การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และประเด็นสำคัญ ที่จะนำเสนอในลำดับต่อไป

6. ยุทธศาสตร์ (สภาพแวดล้อมด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน)



6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ปี 2566)



S

S1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย

S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ

S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP codex / HACCP, HALAL รวมทั้งมีโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย (Edit)

S4 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม

SWOT

W

W1 ผลประกอบการทางการเงิน ทั้งความสามารถในการทำกำไร และสภาพคล่อง มีแนวโน้มลดลง รวมทั้งความสามารถในการบริหารงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (New)

W2 แนวโน้มยอดขายลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย โดยยังขาดการทำตลาดเชิงรุก และการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการบริหารจัดการตัวแทนจำหน่ายไม่เป็นระบบ (New)

W3 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมืออาชีพ

W4 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ การนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (Edit)

W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า และคู่แข่ง (Edit)

O

O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงามมากขึ้น (Edit)

O2 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. (New)

O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น (Edit)

O4 อ.ส.ค.มีโอกาสนในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ (Edit)

O5 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. (New)

T

T1 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Edit)

T2 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

T3 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผง เป็น 0% ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.

T4 การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทน มีความรุนแรงมากขึ้น

T5 อัตราการเกิดใหม่ของประชากรมีแนวโน้มลดลง ในระยะยาวอาจมีผลต่อจำนวนลูกค้านี้ รวมทั้งจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรุ่นใหม่ (New)

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากการผลิตน้ำนมดิบไม่ได้คุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด
2	ความเสี่ยงต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบสูงขึ้น
3	ความเสี่ยงการบริหารจัดการโครงการอาหารเสริม (นม) โรงเรียน ลดลง เนื่องจากจำนวนเด็กลดลง
4	ความเสี่ยงการปรับปรุงและพัฒนาพันธุ์โคนม ไม่ได้ตามเป้าหมาย
5	ความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานภาคการเกษตร
6	ความเสี่ยงจากโรคอุบัติใหม่ในโคนม
7	ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
8	ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติส่งผลกระทบต่อการผลิต
9	ความเสี่ยงจากการขาดหายาทสึบทอดอาชีพการเลี้ยงโคนม
10	ความเสี่ยงการนำเข้านมผง ซึ่งราคานมผงต่ำกว่าราคาน้ำนมดิบในประเทศ
11	ความเสี่ยงองค์กรโคนมขาดความเข้มแข็งในการประกอบธุรกิจโคนมตลอดห่วงโซ่อุปทาน

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
12	ความเสี่ยงจากการไม่ได้การรับรองมาตรฐาน (GAP) ฟาร์ม ไม่สามารถยกระดับฟาร์มโคนมให้มีความเข้มแข็งและขาดการสนับสนุนแหล่งเงินทุน
13	ความเสี่ยงเกษตรกรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโรคระบาด การควบคุมป้องกัน และการจัดการ เมื่อเกิดโรคระบาด
14	ความเสี่ยงจากการเปิดการค้าเสรี (FTA) ทำให้ภาชี้นำเข้านมผงเท่ากับ 0 ส่งผลให้อุตสาหกรรมนมหันไปใช้นมผงแทนน้ำนมดิบ ส่งผลให้ปัญหาน้ำนมดิบล้นตลาด เกษตรกรต้องเลิกเลี้ยงไปในที่สุด
15	ความเสี่ยงจากการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ ด้านการบริการสัตวแพทย์ ผสมเทียมยังมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกร
16	ความเสี่ยงจากการศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน
17	ความเสี่ยงจากการขาดแคลนอาหาร/อาหารหยাবที่มีคุณภาพ ส่งผลให้น้ำนมดิบลดลง เกษตรกรขาดทุน ฟาร์มขนาดเล็กเลิกเลี้ยง

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากการรักษาระดับการรับรองมาตรฐานสากลฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2	ความเสี่ยงจากการขาดพนักงาน ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม (Eco-efficiency) ส่งผลให้การดำเนินงาน ไม่ได้ตามเป้าหมาย
3	ความเสี่ยงจากการบริการล่าช้าและไม่สามารถตรวจสอบสินค้าได้ทุกขั้นตอนอย่างรวดเร็ว ท้นความต้องการของลูกค้า
4	ความเสี่ยงจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม่ได้ตามเป้าหมาย
5	ความเสี่ยงจากการขาดการควบคุม รักษา คุณภาพ มาตรฐาน และรสชาติของนมพร้อมดื่มให้มีความสม่ำเสมอ
6	ความเสี่ยงปัจจัยต้นทุนการผลิตของไทยที่สูงกว่าประเทศคู่แข่ง
7	ความเสี่ยงจาก Productivity ไม่ได้ตามเป้าหมาย
8	ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
9	ความเสี่ยงจากอัตราการสูญเสียไม่ลดลง
10	ความเสี่ยงจากการปรับปรุงเครื่องจักร ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
11	ความเสี่ยงจากการขาดเทคโนโลยี เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
12	ความเสี่ยงจากการไม่ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาดไม่ได้ตามเป้าหมาย
2	ความเสี่ยงจากช่องทางการตลาดไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้สินค้าคงคลังสูง
3	ความเสี่ยงจากอัตราการรับรู้ผลิตภัณฑ์ (Products Perceive) ไม่ได้ตามเป้าหมาย
4	ความเสี่ยงจากการส่งเสริมการใช้พลังงานพืชทดแทน เช่น ดีมนมถั่วเหลือง แทนนมวัว
5	ความเสี่ยงจากโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการทำตลาดใหม่แบบมืออาชีพ
6	ความเสี่ยงปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีนมดิบเกิน)
7	ความเสี่ยงจากผู้บริโภคไม่ตระหนักถึงความแตกต่างและประโยชน์ของนมโคแท้ และนมผงละลายน้ำ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและประเทศชาติ
8	ความเสี่ยงจากการสร้างการรับรู้และประชาสัมพันธ์ ข้อดีของน้ำนมโคสดแท้ 100% ให้คุณประโยชน์แตกต่างกับนมผง ไม่ทั่วถึงผู้บริโภค

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
9	ความเสี่ยงจากรายได้และอัตรากำไรของผลิตภัณฑ์ใหม่ ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
10	ความเสี่ยงจากแผนเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน (SIP PLAN) ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
11	ความเสี่ยงจากข้อมูลลูกค้าและคู่แข่งยังไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมการบริหารจัดการตัวแทนจำหน่าย ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง
12	ความเสี่ยงจากระบบการขนส่งสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค (Dealer Management System) ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่
13	ความเสี่ยงจากข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าและคู่แข่ง ยังไม่ครอบคลุม
14	ความเสี่ยงสภาพคล่องทางการเงินลดลง ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
15	ความเสี่ยงจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เล็งเห็นความสำคัญของแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก
16	ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
17	ความเสี่ยงจากการตอบข้อร้องเรียนเรื่องมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์นมไม่ชัดเจนและทันต่อความต้องการของลูกค้า

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากบุคลากรไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในยุคที่มีการแข่งขันด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2	ความเสี่ยงจากการขาดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ และไม่สามารถนำองค์ความรู้มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองได้
3	ความเสี่ยงไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าโดยใช้เอกลักษณ์ของตนเองได้
4	ความเสี่ยงจากองค์กรขาดการถ่ายทอดแผนพัฒนาทุนมนุษย์ ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ให้พนักงานในองค์กรรับทราบ
5	ความเสี่ยงจากการมอบหมายงานไม่ชัดเจน การแบ่งภาระงานมีความทับซ้อนกัน การกระจายอำนาจและระบบการควบคุมไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันในองค์กร
6	ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากการขาดการอำนวยความสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่าน API การแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐผ่าน Platform มีหลากหลายหน่วยงานที่จัดทำและขาดการเชื่อมโยงของข้อมูลในแต่ละหน่วยงาน
2	ความเสี่ยงจากบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขาดแคลน
3	ความเสี่ยงจากการขาดการเชื่อมโยงข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล ภาครัฐผ่าน Platform เดียวกัน
4	ความเสี่ยงจากผู้บริหารขาดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
5	ความเสี่ยงจากการนำ Big Data ในการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย และพฤติกรรมลูกค้า ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
6	ความเสี่ยงจากการจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
7	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ
8	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายด้านดิจิทัลเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงและกระทบต่อ อ.ส.ค. เช่น พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ PDPA เป็นต้น
9	ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์

49

นำ Digital
Technology มา
ยกระดับการบริหาร
ความเสี่ยง

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ KPI Score Card)

วิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”



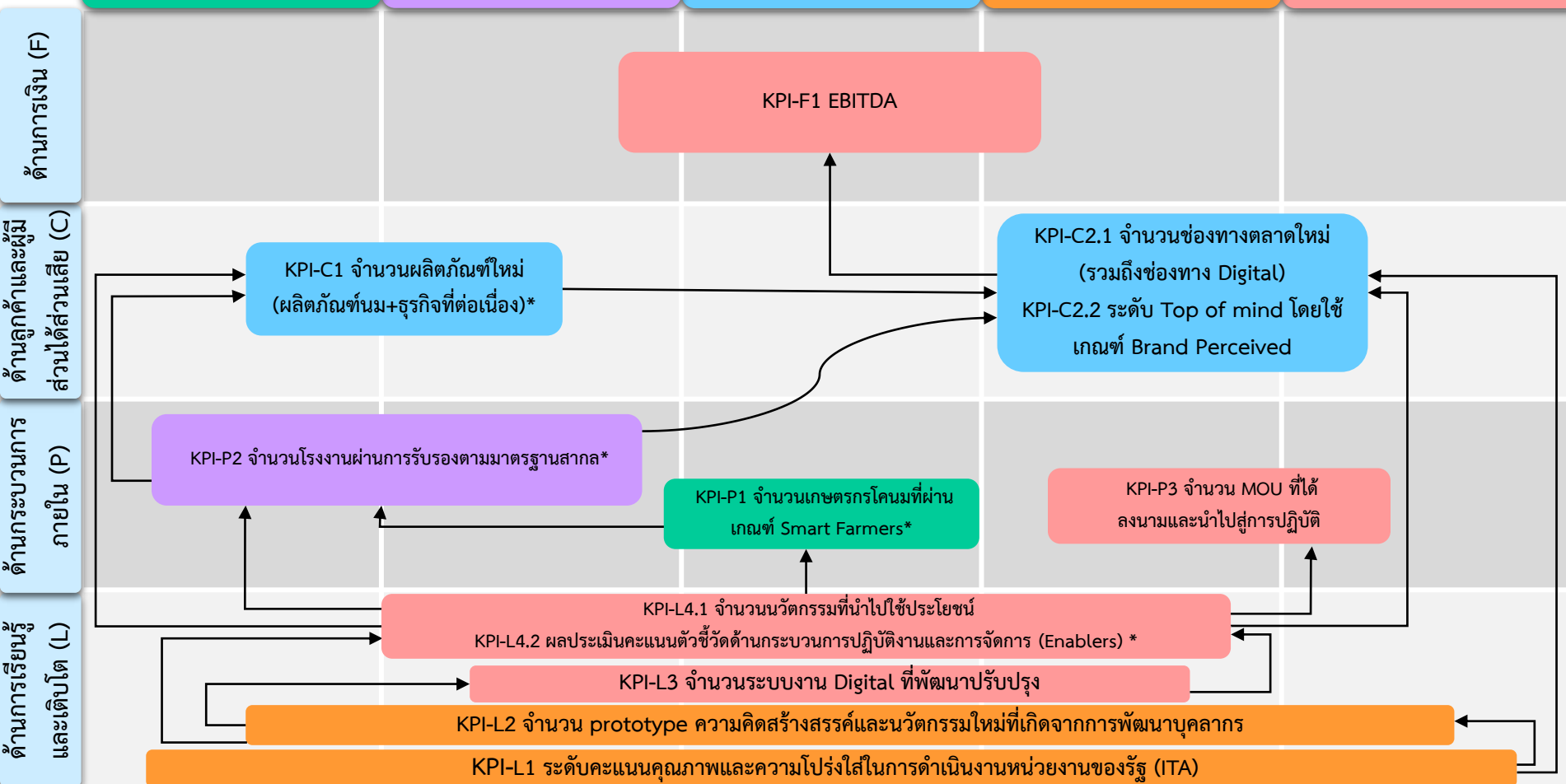
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม



S - Smart Farming
เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M - Mastery Innovation
เกษตรโคนมอัจฉริยะ

A - Altruism
มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R - Respect family Value & Seniority
คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

I - Thailand Well-being &
Business Intelligence

G - Good Governance
ธรรมาภิบาล

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ KPI Score Card)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm	KPI-P1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers	1,650 ราย	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	P2 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	KPI-P2 จำนวนโรงงานผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล	4 โรงงาน	สำนักงานภาค
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	C2 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและการตลาดเชิงรุกผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่	KPI-C1 จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม+ธุรกิจที่ต่อเนื่อง)	1 ผลิตภัณฑ์	ฝ่ายการตลาดและการขาย
		KPI-C2.1 จำนวนช่องทางตลาดใหม่ (รวมถึงช่องทาง Digital)	1 ช่องทาง	ฝ่ายการตลาดและการขาย
		KPI-C2.2 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived	26.76%	ฝ่ายการตลาดและการขาย
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	KPI-L1 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	AA (95-100)	ฝ่ายอำนวยการ
	L2 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L2 จำนวน prototype ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร	1 นวัตกรรมใหม่/โปรเจกต์	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก	KPI-L3 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุง	1 ระบบ	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
	L4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	KPI-L4.1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์	1 นวัตกรรม	
		KPI-L4.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)	เพิ่มขึ้น จากปีก่อน 0.15 คะแนน	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
	P3 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	KPI-P3 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ	3 โครงการ/เรื่อง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
	F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	EBITDA	356.39 ล้านบาท	ฝ่ายบัญชีและการเงิน

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ EP Value Driver Tree)

วิเคราะห์ EP Value Driver Tree



SIP 1 เพิ่มยอดขายนม UHT พาณิชย์



SIP 2 แพลนลดต้นทุนการผลิต



SIP 3 แพลนบริหารลูกหนี้การค้า



SIP 4 แพลนบริหารสินทรัพย์



SIP 5 แพลนลดค่าใช้จ่ายที่สำคัญ

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ EP Value Driver Tree)



SIP Plan	แผนงานมาตรการ	แนวทางแก้ไข SIP Plan
SIP 1 เพิ่มยอดขายนม UHT พาณิชย์	1. แผนเพิ่มยอดขายการจำหน่าย	1.1 จัดทำแผนการตลาดเชิงรุก 1.2 แผนการเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์นมที่มียอดขายสูงสุด 1.3 แผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมให้กับช่องทางการจำหน่ายที่มีอัตรากำไร (GP)
SIP 2 แผนลดต้นทุนการผลิต	1. แผนลดการสูญเสีย 2. การวัดประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร (Overall Equipment Effectiveness : OEE) 3. วิเคราะห์ต้นทุนขายผลิตภัณฑ์นม	
SIP 3 แผนบริหารลูกหนี้การค้า		รักษาระดับลูกหนี้-นมพาณิชย์ และลูกหนี้การค้า-นมโรงเรียนให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
SIP 4 แผนบริหารสินทรัพย์	1. แผนบริหารจัดการสินค้าคงคลัง 2. แผนบริหารจัดการวัสดุการผลิตคงเหลือ	1.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพจัดการบริการสินค้าคงคลัง 1.2 การประชุมคณะกรรมการวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นมให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด 1.3 การควบคุมปริมาณน้ำนมดิบที่รับซื้อให้เป็นไปตาม MOU 2.1 ควบคุมสต็อกวัสดุการผลิตคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณการผลิต 2.2 กำหนดสต็อกวัสดุการผลิตขั้นต่ำ หรือที่เหมาะสมกับปริมาณการผลิตของ อ.ส.ค.
SIP 5 แผนลดค่าใช้จ่ายที่สำคัญ		1. ควบคุมค่าใช้จ่ายที่สำคัญของ อ.ส.ค. ในแต่ละรายการ ไม่ให้เกินงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ - ควบคุมค่าใช้จ่ายขายไม่เกินร้อยละ 9.7 ของรายได้รวม - ควบคุมโฆษณาและประชาสัมพันธ์ไม่เกิน 83 ลบ., ค่าส่วนลดในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมไม่เกิน 283 ลบ., และผลิตภัณฑ์นมเพื่อประชาสัมพันธ์ไม่เกิน 177 ลบ. - ให้ทุกฝ่าย/สำนักงานจัดทำแผนลดค่าใช้จ่าย 10% และจัดทำ Driver Tree สำหรับค่าใช้จ่ายเชิงลึก

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ Intelligent Risk)



วิเคราะห์ Intelligent Risk

ข้อที่	ความเสี่ยง
○1	ไม่สามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์เดิมหรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะเรื่องสุขภาพและความงาม
○2	ไม่สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจจากโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่ผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ
○3	ไม่สามารถพัฒนาหรือนำระบบเทคโนโลยีหรือเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนลูกค้าและองค์กรได้
○4	ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือของรัฐและเอกชนในด้านต่าง ๆ เพื่อการวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
○5	ไม่สามารถนำ BCG โมเดลมาประยุกต์ใช้กับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งภารกิจหลักได้

พิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม

ระดับการควบคุม		ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละหน่วยงาน</u>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ไขให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ตัวอย่างการวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์องค์กร		วิเคราะห์ความเสี่ยง		ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่								สรุปการประเมินเพียงพอ/ไม่เพียงพอ		
				ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย			กระบวนการควบคุม			การติดตาม			คะแนนรวม	
				น้ำหนัก	คะแนน	สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนัก	น้ำหนัก	คะแนน	สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนัก	น้ำหนัก	คะแนน			สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนัก
SO3 ต่อย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)		ความเสี่ยงต้นทุนการผลิตน้ำมันดิบสูงขึ้น		40	2	16	40	1	8	20	1	4	28	ไม่เพียงพอ เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
คะแนนรวมหากต่ำกว่า 40 คะแนน ให้เป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กร														

คะแนนรวมหากต่ำกว่า 40 คะแนน ให้ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กร

แผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566



S

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
(Strategic Risk : S)

1. RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่
สอดคล้องกับความต้องการของ
ตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้ง
โรงงานนมภาคเหนือตอนบน
(จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตาม
แผน

RF_S2_65 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตาม
เป้าหมาย

RF_S3_65 การจัดการความรู้และ
นวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

O

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
(Operational Risk : O)

2. RF_O1_66 การบริหารสินค้าคง
คลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

3. RF_O2_66 ความเสี่ยงด้าน
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง

คงเดิม

ลดระดับไปอยู่ในควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยงใหม่

F

ความเสี่ยงด้านการเงิน
(Financial Risk : F)

4. RF_F1_66 กำไร (EBITDA)
ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตาม
เป้าหมาย

5. RF_F2_66 ความสามารถในการ
บริหารแผนลงทุนไม่ได้ตาม
เป้าหมาย

C

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ
(Compliance Risk : C)

RF_C1_66 อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตาม
มาตรการที่กำหนดการระบาดของ
โควิด-19

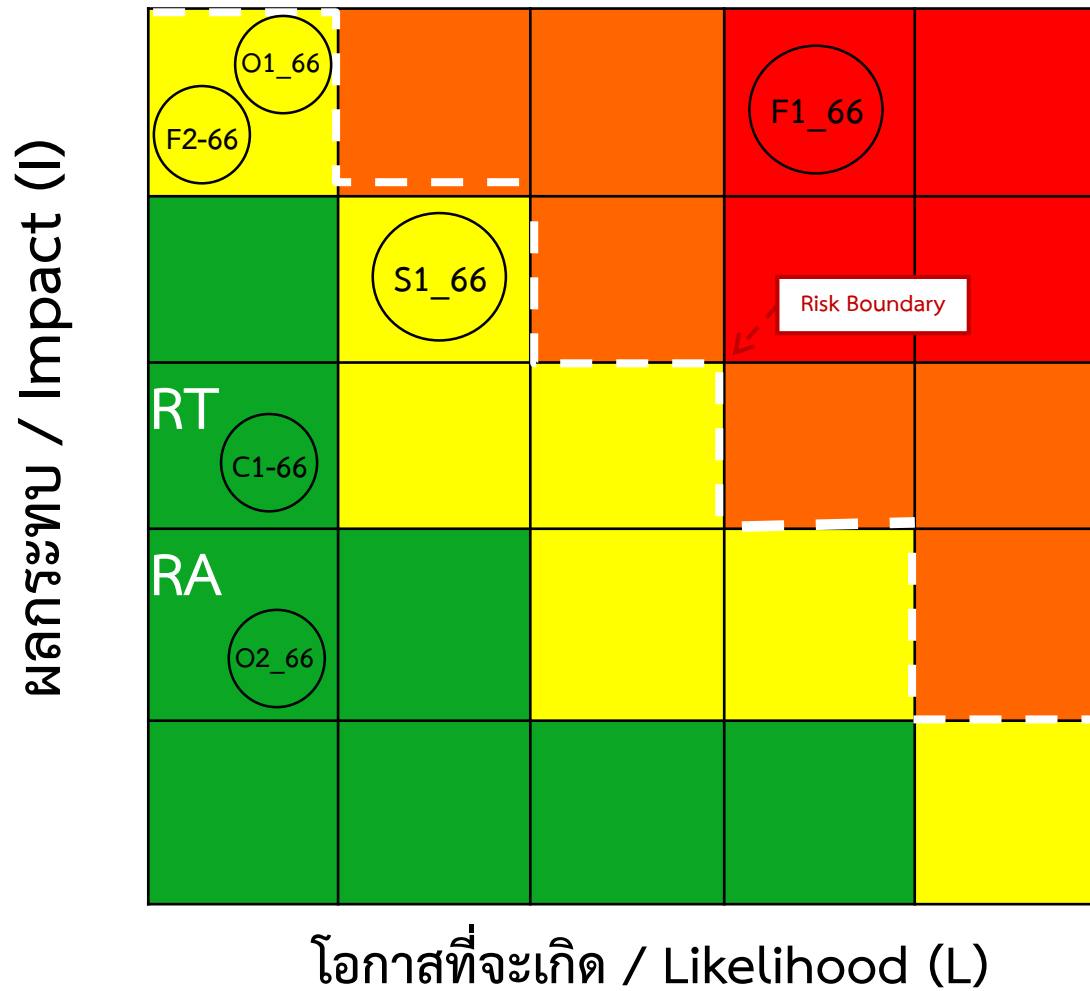
RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตาม
นโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความ
มั่นคงสารสนเทศ

6. RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตาม
พระราชบัญญัติการรักษาความ
มั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

ใช้ผลความเสี่ยง ต.ค. 64 - พ.ค. 65 มาประเมิน

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

ก่อนการบริหารความเสี่ยง (Inherent Risk)



1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน) (RF_S1_66)



ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค.
สามารถรับซื้อได้ (Impact)

รายปี

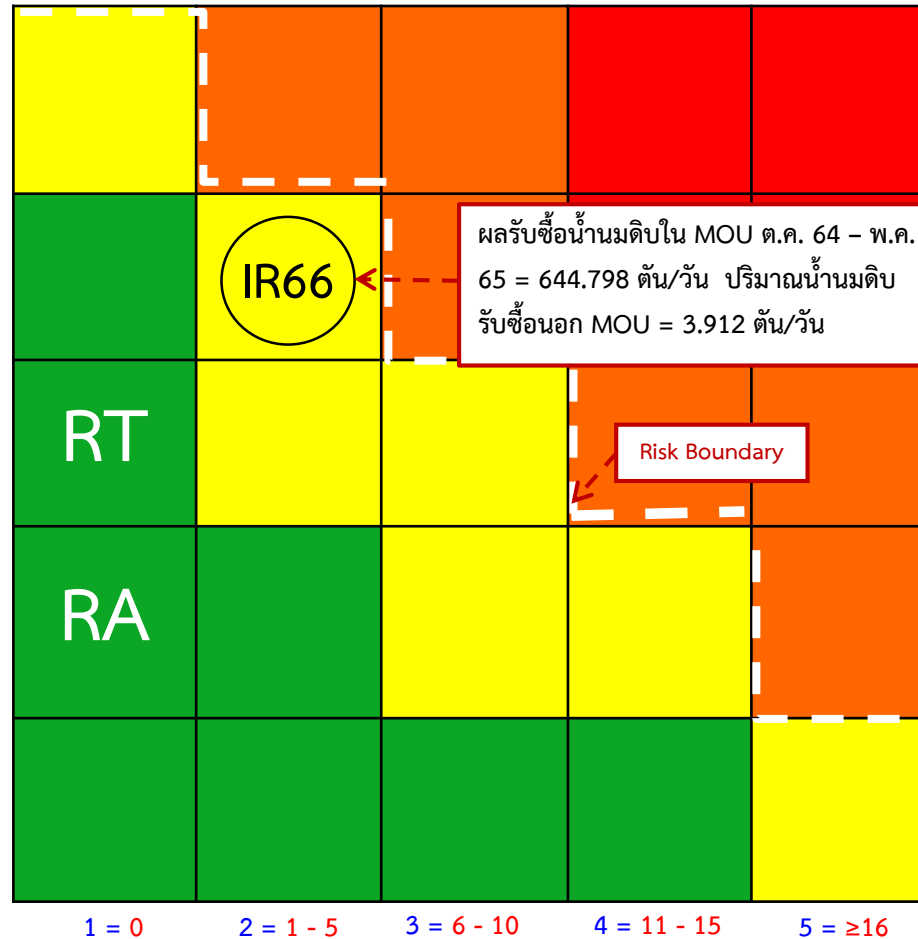
ระดับ 5 = ≥ 667 ตัน/วัน

ระดับ 4 = 644 - 666 ตัน/วัน

ระดับ 3 = 622 - 643 ตัน/วัน

ระดับ 2 = 601 - 621 ตัน/วัน

ระดับ 1 = ≤ 600 ตัน/วัน



(ระดับเกณฑ์ 1 - 5)

ระดับ 5 = 689 ตันต่อวัน

ระดับ 4 = 666 ตันต่อวัน

ระดับ 3 = 643 ตันต่อวัน

ระดับ 2 = 621 ตันต่อวัน

ระดับ 1 = 600 ตันต่อวัน**

น้ำนมดิบตาม MOU ที่ 3.5%
(+/-3.5%)

1 = 0

2 = 1 - 5

3 = 6 - 10

4 = 11 - 15

5 = ≥ 16

ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ตัน/วัน ปี 2566

(กรณีสหกรณ์ไม่ได้ทำ MOU กับ อ.ส.ค.) (Likelihood)

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_66)



จำนวนสินค้าคงคลัง ปี 2566
(Impact)

ระดับ 5 = $\geq 30,001$ ตัน

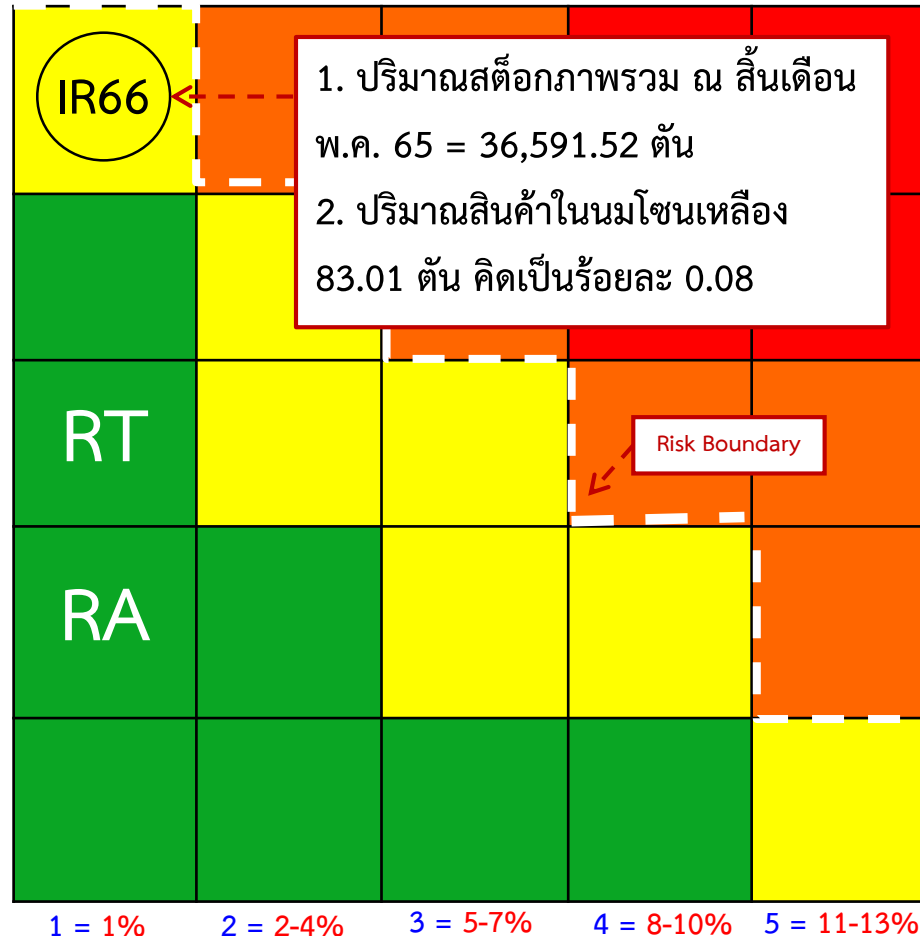
ระดับ 4 = 25,001 - 30,000 ตัน

ระดับ 3 = 20,001 - 25,000 ตัน

ระดับ 2 = 15,001 - 20,000 ตัน

ระดับ 1 = $\leq 15,000$ ตัน

รายปี



หมายเหตุ

- * นมโซนเขียว คือ โซนที่เก็บผลิตภัณฑ์นมที่มี Shelf life คงเหลือ มากกว่า 5 เดือน
- * นมโซนเหลือง คือ โซนที่เก็บผลิตภัณฑ์นมที่มี Shelf life คงเหลือ มากกว่า 2-5 เดือน
- * นมโซนแดง คือ โซนที่เก็บผลิตภัณฑ์นมที่มี Shelf life คงเหลือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 เดือน

ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโซนเหลืองคงเหลือ (Likelihood)

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_66)

รายปี

ระดับ 5 = การร้องเรียนที่ สคบ./ อ.ส.ค. ต้อง
จ่ายค่าชดเชย

ระดับ 4 = มีผลกระทบรุนแรงและมีการออก
สื่อมวลชนใน วงกว้าง (หนังสือพิมพ์,โทรทัศน์)

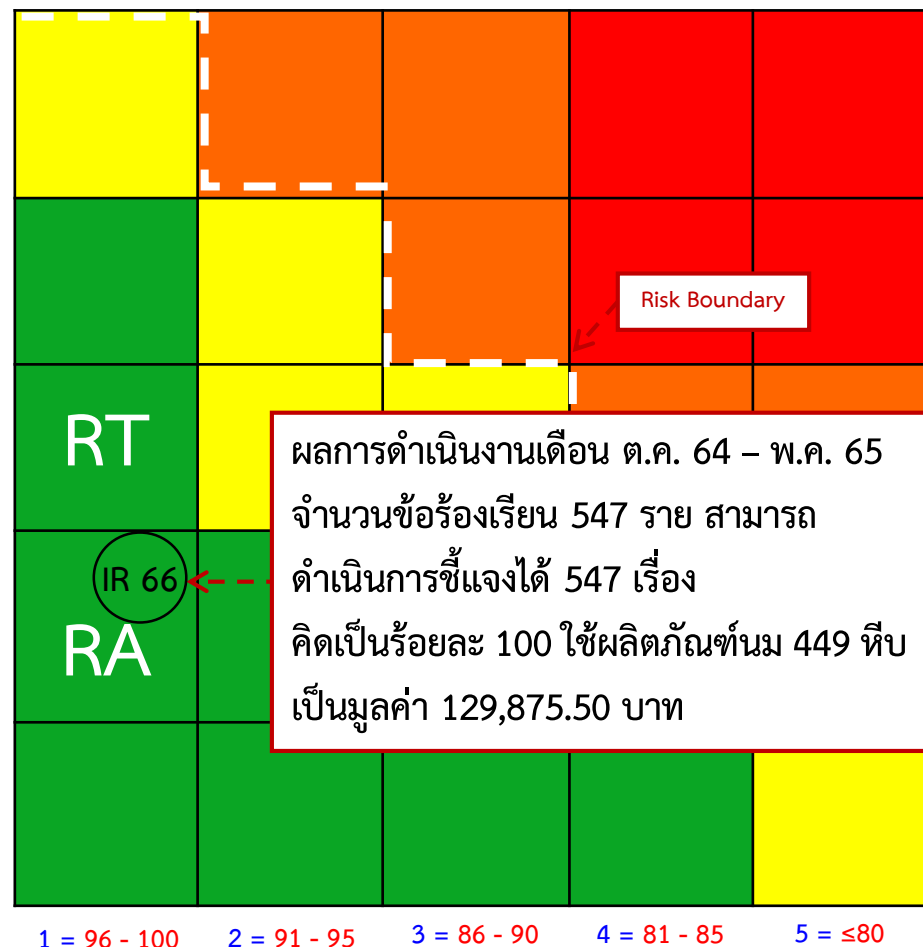
ระดับ 3 = มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการ
ชี้แจงอย่างเป็นทางการ

ระดับ 2 = ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่
สามารถชี้แจงได้

ระดับ 1 = ข้อร้องเรียนไม่รุนแรง

หมายเหตุ : ข้อร้องเรียนมีความรุนแรง หมายถึง

ข้อร้องเรียนที่โพสต์ลงระบบโซเชียล



ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลา (Likelihood)

4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย(RF_F1_66)

รายปี

ค่า EBITDA 2566

(Impact)

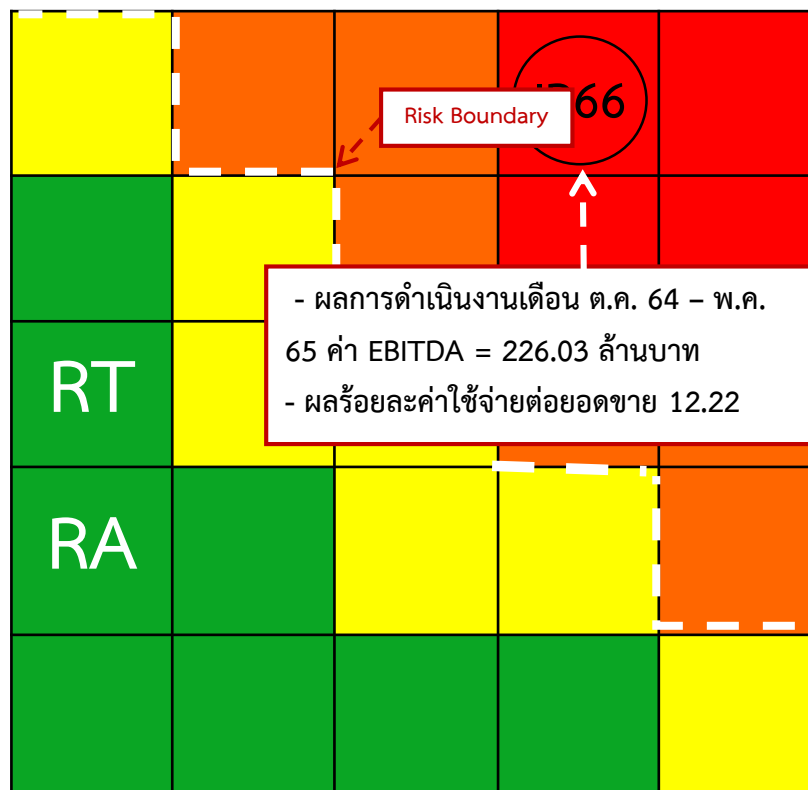
ระดับ 5 = ≤ 388 ล้านบาท

ระดับ 4 = 389 - 457 ล้านบาท

ระดับ 3 = 526 - 458 ล้านบาท

ระดับ 2 = 527 - 595 ล้านบาท

ระดับ 1 = ≥ 596 ล้านบาท



- ผลการดำเนินงานเดือน ต.ค. 64 - พ.ค. 65
ค่า EBITDA = 226.03 ล้านบาท
- ผลร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 12.22

(ร่าง) KPI องค์กร 2566)

ระดับ 5 = 320 ล้านบาท

ระดับ 4 = 389 ล้านบาท

ระดับ 3 = 458 ล้านบาท

ระดับ 2 = 527 ล้านบาท

ระดับ 1 = 596 ล้านบาท*

(-/ +69 ลบ.)

1 = 9.55% 2 = 10.41% 3 = 11.27% 4 = 12.13% 5 = 12.99%

ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย (Likelihood)

5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)

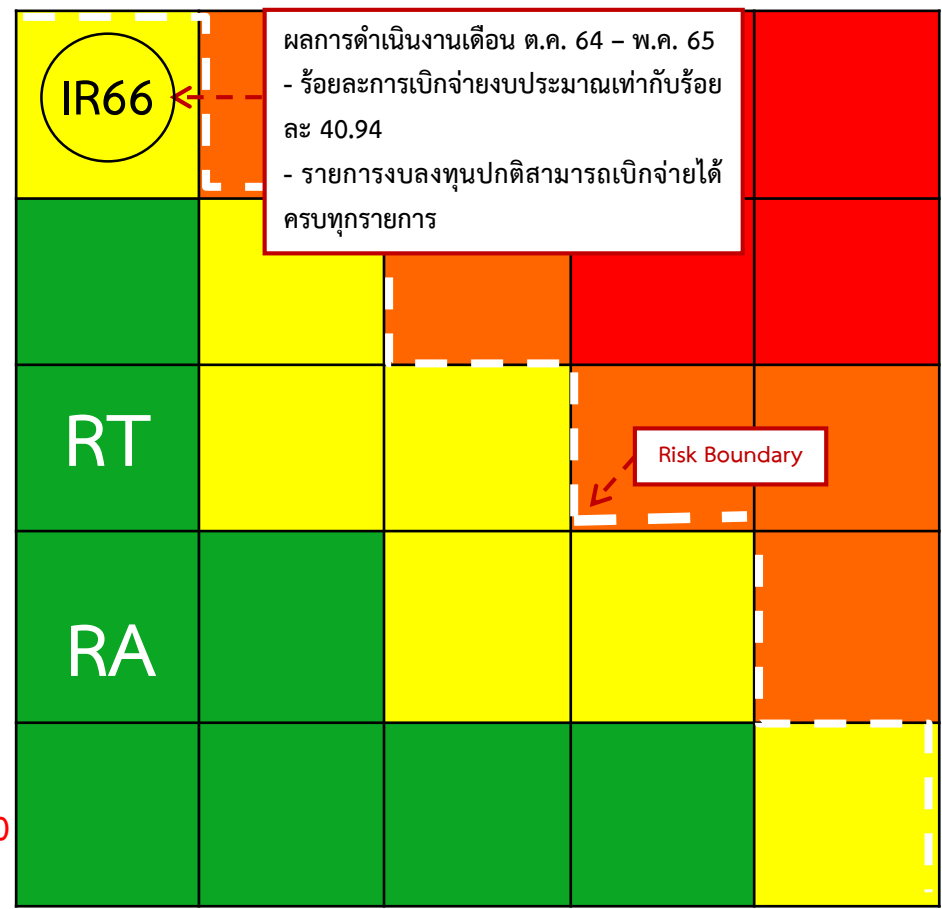


ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ
(Impact)

รายปี

- ระดับ 5 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ ≤ 80
- ระดับ 4 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 81 - 85
- ระดับ 3 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 85 - 90
- ระดับ 2 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95
- ระดับ 1 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 96 - 100

คำจำกัดความ ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ
(100% ที่ประมูลได้)



1 = 0 2 = 1 - 5 3 = 6 - 10 4 = 11 - 15 5 = ≥ 16
รายการงบประมาณปกติที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2566 (Likelihood)

6. การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (RF_C1_66)



ผลกระทบการดำเนินการทางธุรกิจ (Impact)

ระดับ 5 = 1. ระบบงานสำคัญหยุดชะงัก ส่งผลต่อผู้ใช้งานทุกคน
2. ระบบงานสำคัญเสียหายไม่สามารถกู้คืนข้อมูลได้
3. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลานานมากกว่า 8 ชั่วโมง

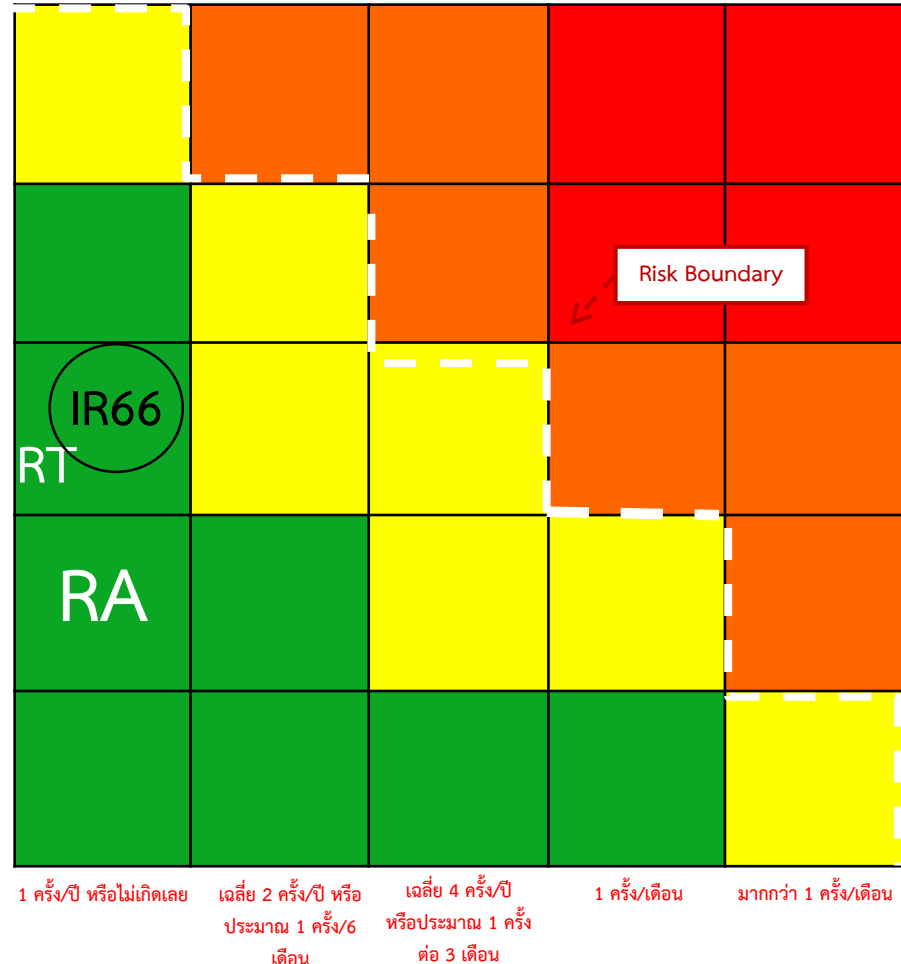
ระดับ 4 = 1. ระบบงานสำคัญบางระบบหยุดชะงัก หรือบางฟังก์ชันไม่สามารถใช้งานได้ ส่งผลต่อผู้ใช้งานบางส่วน
2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 8 ชั่วโมง

ระดับ 3 = 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เองต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแก้ปัญหา
2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง

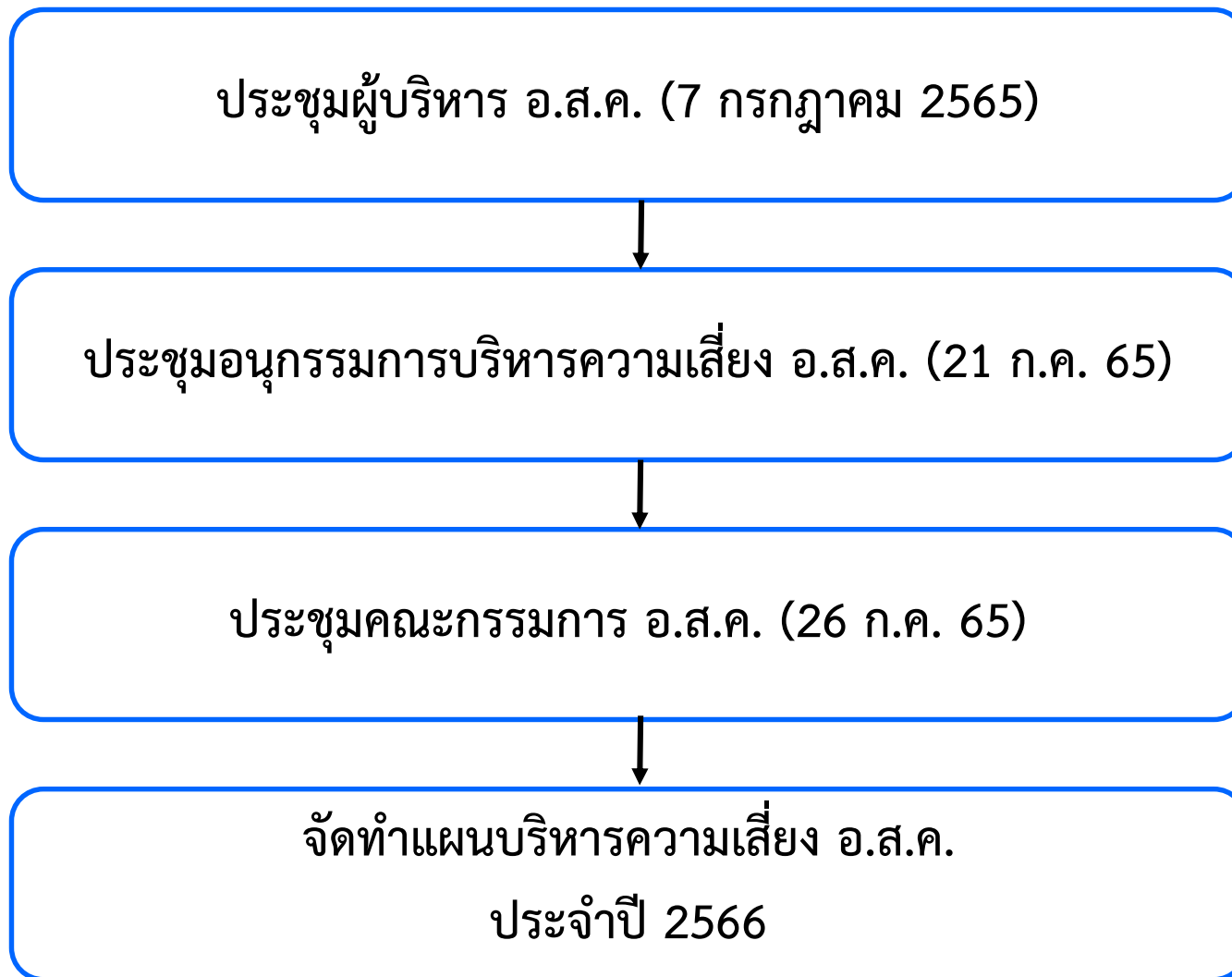
ระดับ 2 = 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ สามารถแก้ไขปัญหาได้เอง
2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง

ระดับ 1 = ระบบงานไม่สามารถให้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ

รายปี



ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)



RA RT ระดับองค์กร ประจำปี 2566



ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร (KRI)	RA	RT	Risk Owner
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	1. RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)	1.ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อมากกว่าเป้าหมายตาม MOU ไม่เกิน 3.5%	621 ตันต่อวัน	643 ตัน/วัน	- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)	2.RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังให้มีผลิตภัณฑ์นมโชนเหลือทิ้งไม่เกิน 3%	20,000 ตัน	25,000 ตัน	- ฝ่ายการตลาดและการขาย - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
	3.RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้บริโภค 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 95%	ฝ่ายการตลาดและการขาย
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	4.RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	EBITDA 527 ล้านบาท	EBITDA 458 ล้านบาท	- ฝ่ายบัญชีและการเงิน - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
	5. RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 95	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 90	- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ - ฝ่ายพัสดุและบริการ
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	6.RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ไม่มีเหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน ≤1 ชั่วโมง	ระบบสนับสนุนและระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลา 1 - 4 ชั่วโมง	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

สรุปแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566



S

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
(Strategic Risk : S)

1. RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่
สอดคล้องกับความต้องการของ
ตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

O

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
(Operational Risk : O)

2. RF_O1_66 การบริหารสินค้าคง
คลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

3. RF_O2_66 ความเสี่ยงด้าน
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง

F

ความเสี่ยงด้านการเงิน
(Financial Risk : F)

4. RF_F1_66 กำไร (EBITDA)
ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตาม
เป้าหมาย

5. RF_F2_66 ความสามารถในการ
บริหารแผนลงทุนไม่ได้ตาม
เป้าหมาย

C

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ
(Compliance Risk : C)

6. RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตาม
พระราชบัญญัติการรักษาความ
มั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566

ปีงบประมาณ 2566 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 ประเภทของความเสียหายและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ อ.ส.ค. สรุปได้ ดังนี้

3.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

1) RF_S1_66 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

3.3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

2) RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

3) RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

3.3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

4) RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

5) RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

3.3.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

6) RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

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

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

การเชื่อมโยงควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. (คู่มือปฏิบัติงานของฝ่าย/สำนักงานฯ)

ตารางที่ 1 รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน

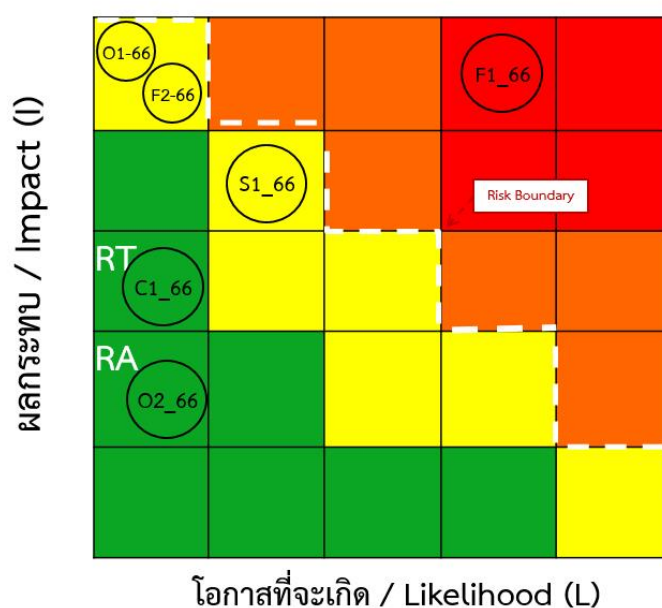
ฝ่าย/สำนักงานฯ	คู่มือการ ปฏิบัติงาน ระดับ องค์กร (จำนวน)	คู่มือการ ปฏิบัติงาน (จำนวน)	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน ISO	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน (จำนวน)	รวม ทั้งสิ้น
ด้านอำนวยการและบริหาร					
1. ฝ่ายอำนวยการ	0	0	0	35	35
2. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	1	0	0	9	10
3. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	4	0	0	15	19
4. ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	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 2566 (Inherent Risk)



คำนิยาม : องค์การแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยก

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

รูปภาพ 7 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2566

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

1) ความเสี่ยงระดับสูงสุด (16-25 คะแนน)

RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกึ่งเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน)

-

3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน)

RF_S1_66 ปริมาณและคุณภาพน้ำนํดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
(กรณีน้ำนํดิบเกิน)

RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (< 4 คะแนน)

RF_S2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

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 (5×1)	10 (5×2)	15 (5×3)	20 (5×4)	25 (5×5)
	สูง / วิกฤติ	4	4 (4×1)	8 (4×2)	12 (4×3)	16 (4×4)	20 (4×5)
	ปานกลาง	3	3 (3×1)	6 (3×2)	9 (3×3)	12 (3×4)	15 (3×5)
	ต่ำ / น้อย	2	2 (2×1)	4 (2×2)	6 (2×3)	8 (2×4)	10 (2×5)
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1 (1×1)	2 (1×2)	3 (1×3)	4 (1×4)	5 (1×5)
			ระดับของความเสี่ยง				

ตารางที่ 2 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

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

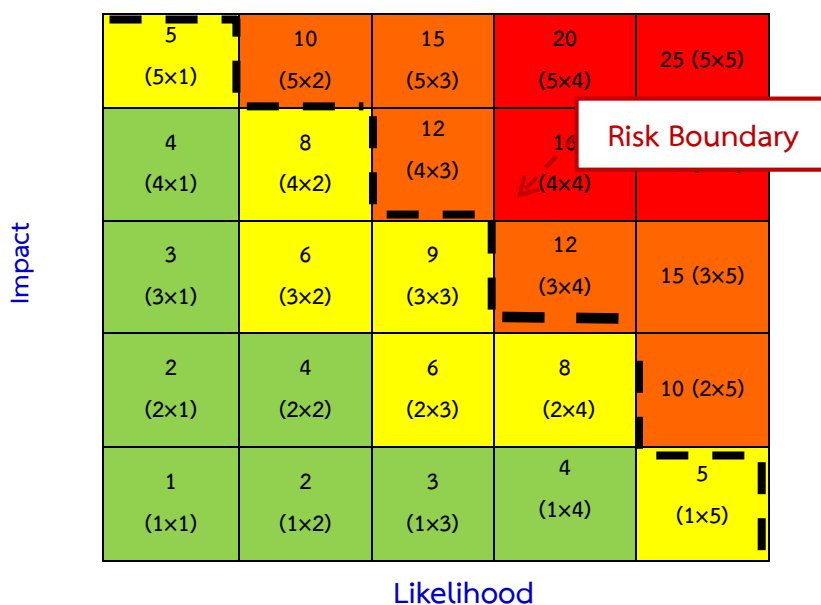
5.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

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 - ระดับที่ยอมรับได้ 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 3 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

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



รูปภาพที่ 8 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

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

5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

5.6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

RF_S1_66 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน) (RF_S1_66)



ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. สามารถรับซื้อได้ (Impact)

ระดับ 5 = ≥ 667 ตัน/วัน

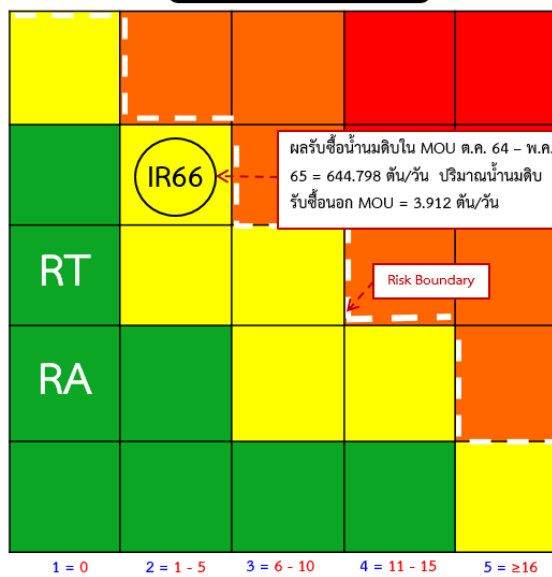
ระดับ 4 = 644 - 666 ตัน/วัน

ระดับ 3 = 622 - 643 ตัน/วัน

ระดับ 2 = 601 - 621 ตัน/วัน

ระดับ 1 = ≤ 600 ตัน/วัน

ต.ค. 64 - พ.ค. 65



(กรอบงบประมาณ 2566)

1. MOU น้ำนมดิบ = 600 ตัน/วัน
2. งบประมาณฟาร์มผลิต = 683 ตัน/วัน
3. เป้าหมายตลาด = 683 ตัน/วัน
4. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับซื้อ

(ระดับเกณฑ์ 1 - 5)

- ระดับ 5 = 689 ตันต่อวัน
ระดับ 4 = 666 ตันต่อวัน
ระดับ 3 = 643 ตันต่อวัน
ระดับ 2 = 621 ตันต่อวัน
ระดับ 1 = 600 ตันต่อวัน**
น้ำนมดิบตาม MOU ที่ 3.5% (+/-3.5%)

ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ตัน/วัน ปี 2566

(กรณีสหกรณ์ไม่ได้ทำ MOU กับ อ.ส.ค.) (Likelihood)

คำนิยาม : องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยก

รอบทศวรรษ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

รูปภาพที่ 9 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

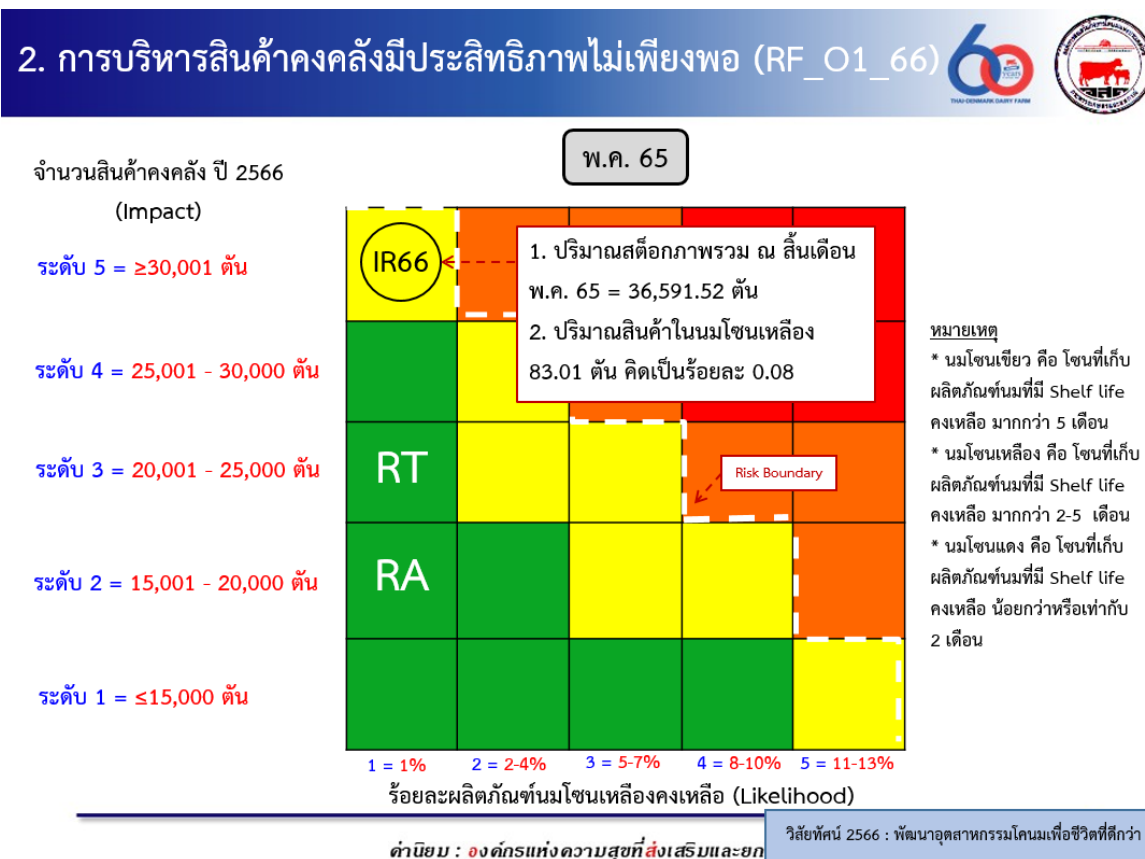
T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_66 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_66 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 601 - 621 ตัน/วัน <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 622 - 643 ตัน/วัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU = 0 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU = 0

5.6.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ



รูปภาพที่ 10 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

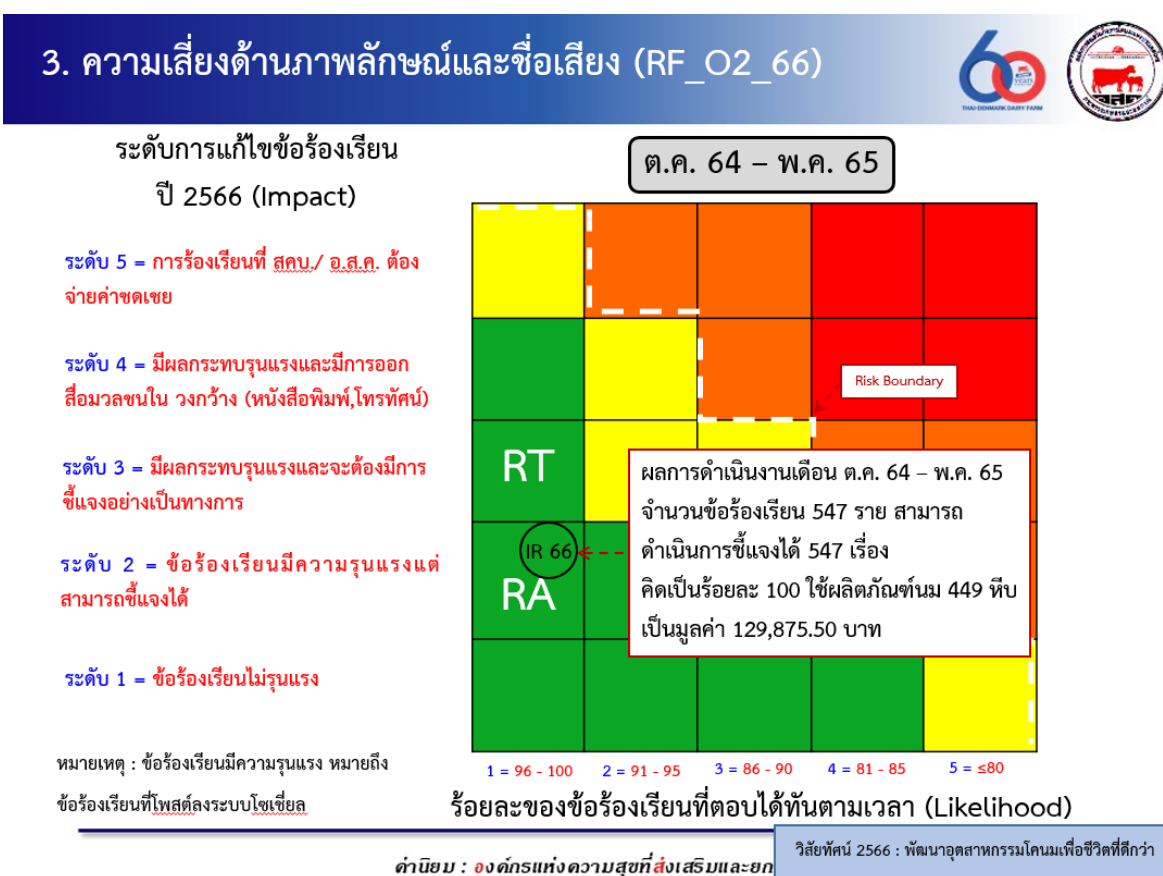
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

ปัจจัยเสี่ยง	RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 จำนวนสินค้าคงคลัง 15,001 – 20,000 ตัน <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 จำนวนสินค้าคงคลัง 20,001 – 25,000 ตัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโซนมิลกิ้งเฉลี่ย 1% <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโซนมิลกิ้งเฉลี่ย 1%

RF_S2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง



รูปภาพที่ 11 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

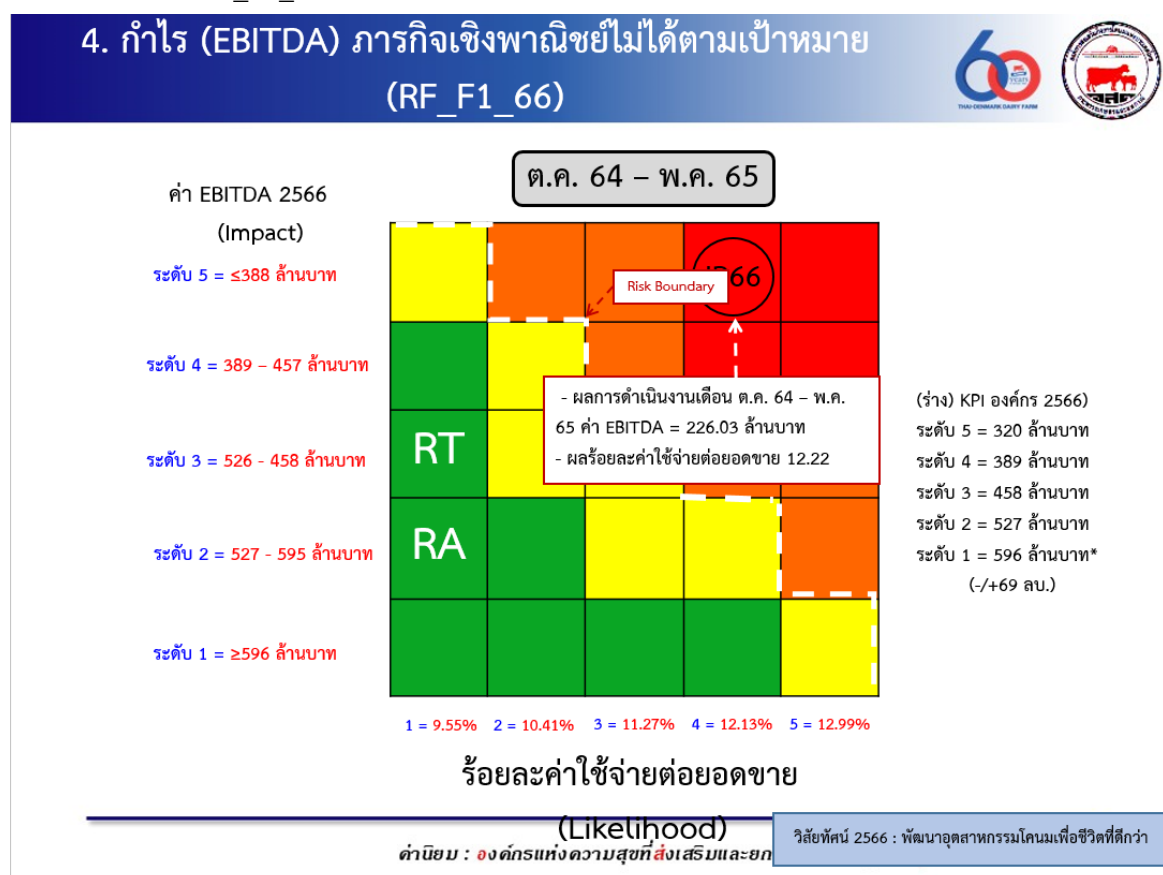
T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 มีข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้ <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ 96-100 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ 96-100

5.6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย



รูปภาพที่ 12 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

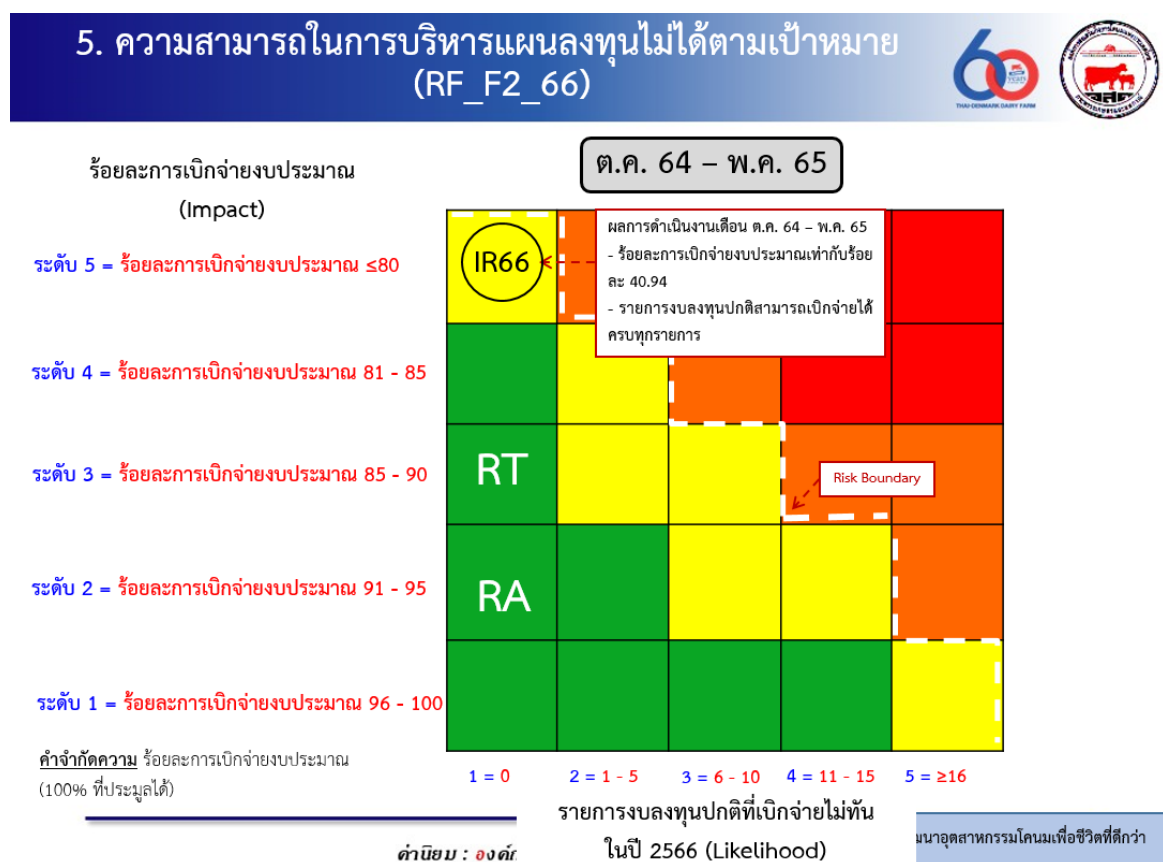
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ค่า EBITDA 527 - 595 ล้านบาท <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ค่า EBITDA 526 - 458 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 9.55% <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 9.55%

RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย



รูปภาพที่ 13 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

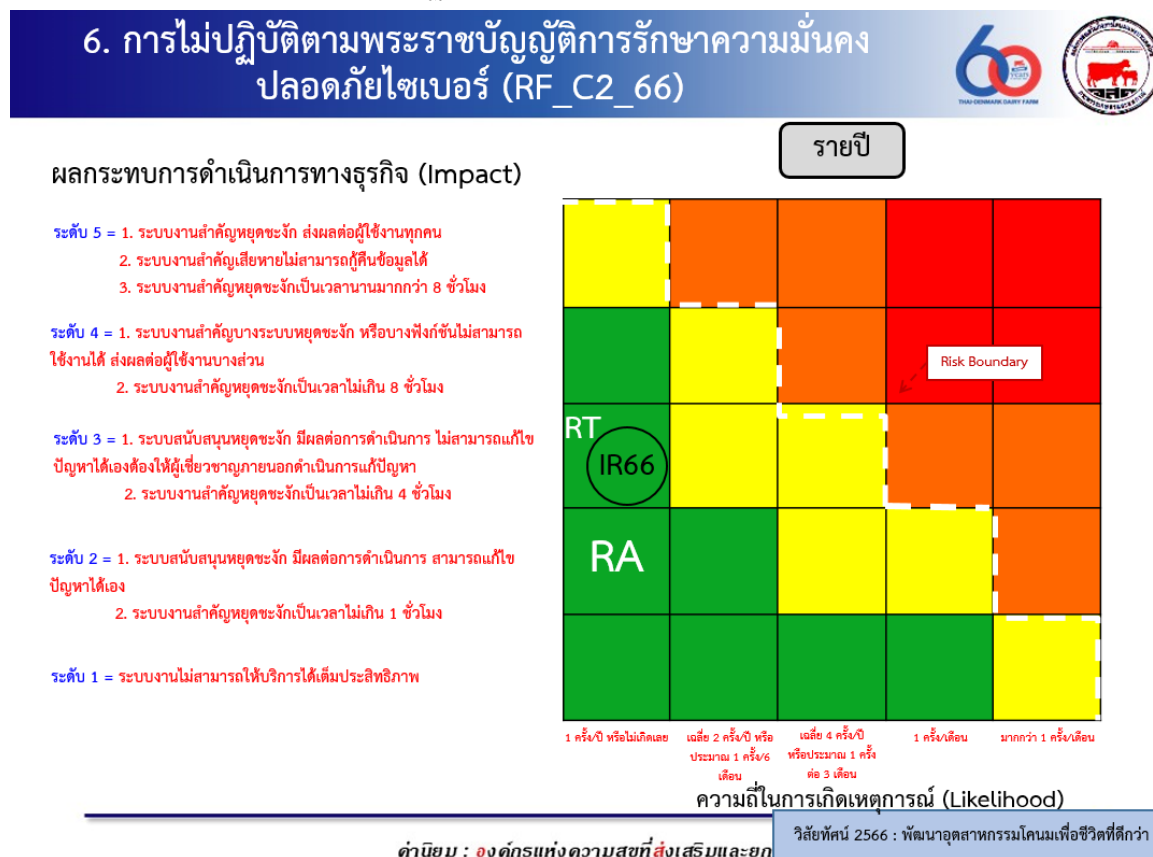
T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F2_66 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 รายการงบประมาณปกติที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2566 = 0 รายการ <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 รายการงบประมาณปกติที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2566 = 0 รายการ

5.6.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance Risk : C)

RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์



รูปภาพที่ 14 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

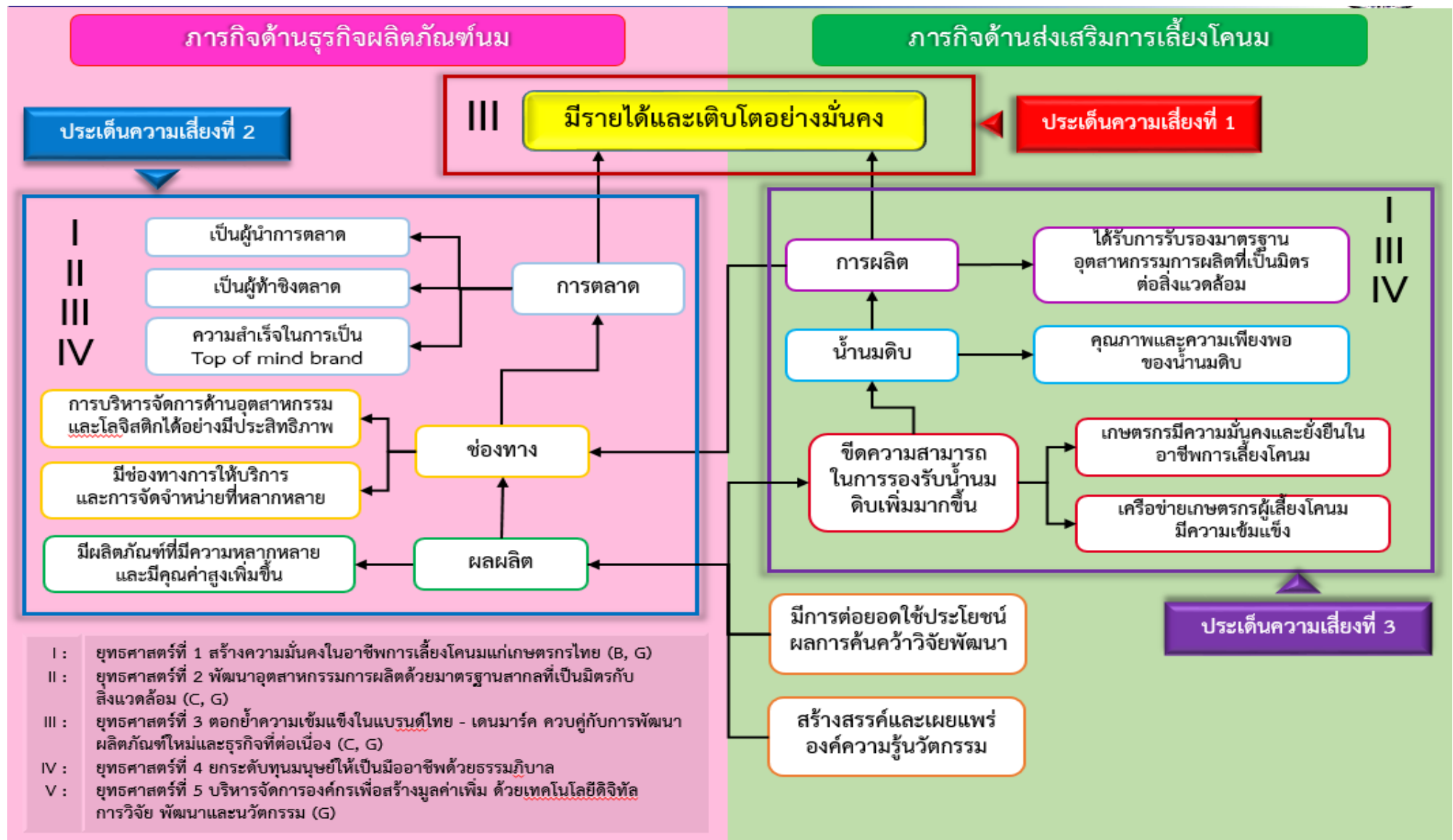
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 : 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ สามารถแก้ไขปัญหาได้เอง 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 : 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เองต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแก้ปัญหา 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 เกิดเหตุการณ์ 1 ครั้งต่อปี หรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 เกิดเหตุการณ์ 1 ครั้งต่อปี หรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย

5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 15 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร

5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ น้ำหนักความสัมพันธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)		
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		น้ำหนักของ สาเหตุ(%)	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)
		I	E				
1. RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	1.1 อ.ส.ค. ไม่สามารถปฏิเสธการรับซื้อ น้ำนมดิบที่เกิน MOU ได้ (จากสหกรณ์) (S1.1)	-	/	50	1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามกำกับดูแลปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อให้เป็นไปตาม MOU 1.1.2 ผสส. และ สนง.ภาคร่วมประชุมวางแผนการรับซื้อ น้ำนมดิบกับสหกรณ์ 1.1.3 สนง.ภาค กำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติสำหรับสหกรณ์โคนมฯ ที่ส่งน้ำนมดิบเกิน MOU ให้รับผลิตภัณฑ์นมกลับภายใน 1 เดือน หรือรับเป็นอาหารสัตว์, แร่ธาตุ, น้ำเชื้อ, ปัจจัยการเลี้ยงโคนม	1. รับเป็นผลิตภัณฑ์นมคืนภายใน 30 วัน (กรณีเกิน 30 วัน ต้องจ่ายค่าเช่าพื้นที่โกดัง) (มาตรการใหม่) 2. ชะลอการชำระเงิน 90 วัน (มาตรการใหม่) 3. หยุดการรับสมาชิกใหม่ และสมาชิกเดิมไม่เพิ่มจำนวนโคนม (มาตรการใหม่)	1. เพิ่มเงื่อนไขในสัญญา MOU ประจำปี ให้แนบสัญญาที่สหกรณ์/ศูนย์ฯ ทำ MOU กับสมาชิก โดยกำหนดการรับซื้อ น้ำนมดิบกับสมาชิกรายฟาร์ม (มาตรการใหม่) 2. เพิ่มเงื่อนไขในสัญญาแนบท้าย MOU ในแต่ละสำนักงานภาคฯ ให้ซื้อผลิตภัณฑ์นม, อาหารสัตว์, แร่ธาตุ, น้ำเชื้อ, ปัจจัยการเลี้ยงโคนม จากมูลค่าน้ำนมดิบอย่างน้อย 10 %
	1.2 อ.ส.ค. รับน้ำนมดิบนอก MOU จากสหกรณ์โคนมฯ/บริษัท ที่ไม่ได้ทำ MOU (ตามนโยบาย) (S1.2)	-	/	50	1.2.1 สนง.ภาคที่รับน้ำนมดิบนอก MOU เพื่อรับจ้างผลิต ต้องให้ผู้ว่าจ้างผลิต (สหกรณ์/หจก./เอกชน) รับผลิตภัณฑ์นมกลับภายใน 30 วัน	1. อ.ส.ค. รับจ้างผลิตนม UHT ตรานมโรงเรียน และให้รับกลับภายใน 30 วัน (กรณีเกิน 30 วัน ต้องจ่ายค่าเช่าพื้นที่โกดัง)	
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์				100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO3 ต่อยุทธศาสตร์เชิงโน้มน้าวไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจต่อเนื่อง (C, G)						

รูปภาพที่ 16 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพัน์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง				การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)		
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		น้ำหนัก ของสาเหตุ	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)
		I	E				
2. RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	2.1 ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาด (O2.1)	-	/	35	2.1.1 ประชุมวางแผนการผลิต 5 โรงงานให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด 2.1.2 ประชุมวางแผนการตลาดให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด		
	2.2 ระบายสินค้าไม่ได้ตามแผนการตลาด (O2.2)	-	/	35	2.2.1 ทำตามแผนการตลาดที่ได้กำหนดไว้ในกาส่งเสริมตัวแทนจำหน่าย MT/TT (มีแผนการตลาด) 2.2.2 มีการใช้ Data Forecasting for Sale and Marketing มาวางแผนการระบายสินค้า 2.2.3 ระบายนมโชนเหลือโดยการทำการตลาดต่อผู้บริโภคโดยตรง		
	2.3 สถานการณ์กลุ่มนมเมเนสตรัม มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (O2.3)	-	/	30	2.3.1 กระตุ้นยอดขาย เพิ่มประสิทธิภาพตัวแทนจำหน่าย เพิ่มการกระจายและช่องทางการจำหน่าย ให้ผลิตภัณฑ์ได้ระบายถึงมือผู้บริโภคได้มากขึ้น	2.3.1 แต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาบริหารสินค้าคงคลัง(นมโชน) โดยมอบหมายให้กระจายสินค้าคงคลังของ อ.ส.ค. ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยรับซื้อผลิตภัณฑ์จาก อ.ส.ค. ในราคาที่ไม่ต่ำกว่าทุน	
รวมน้ำหนักความสัมพัน์				100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)						
	SO3 ต่อยุ้าความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เคนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและ						

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพัน์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง				การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)		
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		นำหนัก ของสาเหตุ	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)
		I	E				
3. RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	3.1 คุณภาพสินค้าถึงมือผู้บริโภคไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (O3.1)	/	-	50	3.1.1 ทบทวนคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน 3.1.2 ส่งเจ้าหน้าที่สุ่มสอบถามสินค้าในท้องตลาด และให้คำแนะนำในการจัดเก็บ		
	3.2 การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า (O3.2)	/	-	50	3.2.1 ทบทวนมาตรการในการดำเนินงานเช่น แบบฟอร์ม และตัวชี้วัดการทำงาน 3.2.2 ทบทวนคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน 3.2.3 จัดอบรมให้ความรู้กับทีมลูกค้าสัมพันธ์เพื่อปรับมาตรฐานการให้บริการ 3.2.4 มีผู้รับผิดชอบที่ตอบข้อร้องเรียนให้ครบทุกช่องทางและลงพื้นที่เคลียร์ปัญหาโดยเร็ว		
รวมนำหนักความสัมพัน์				100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)						
	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)						
	SO3 ต่อย้าความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เคนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจต่อเนื่อง (C, G)						
	SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและ						

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566

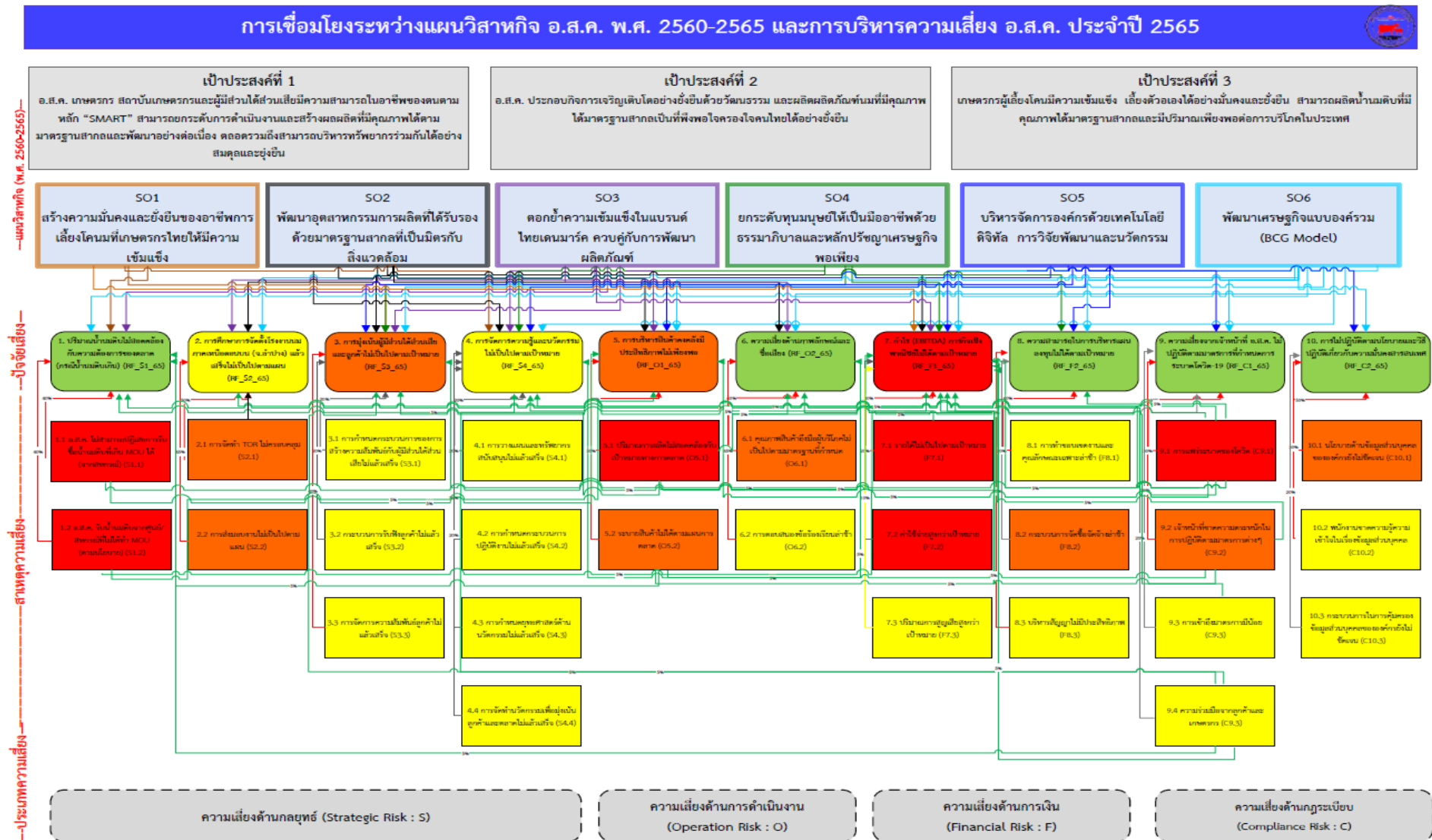
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ น้ำหนักความสัมพันธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)		
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		น้ำหนัก ของสาเหตุ	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)
		I	E				
4. RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	4.1 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F4.1)	-	/	40	4.1.1 แผนเพิ่มยอดขาย 4.1.2 ทำแผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูงสุด ให้ได้ปริมาณมากที่สุด	4.1.1 เพิ่มกลยุทธ์การขาย (จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง) 4.1.2 เพิ่มพันธมิตร 4.1.3 ส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนจำหน่าย 4.1.4 ส่งเสริมการขายแบบออนไลน์ 4.1.5 ลดค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่ไม่ ก่อให้เกิดรายได้ด้วยผลิตภัณฑ์แทนเงินสด	
	4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย (F4.2)	/	-	40	4.2.1 ระบุการประสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการ ขายที่ไม่สร้างยอดขาย ในระยะเวลา 6 เดือน 4.2.2 ลดค่าใช้จ่ายการเข้าถึงโดยการเร่งระบายนมที่ เกินสต็อก 4.2.3 พัฒนาระบบโลจิสติกของ อ.ส.ค.การประหยัดค่า ขนส่ง 4.2.4 มีมาตรการในการลดค่าล่วงเวลา (OT) ของทุก สำนักงานภาค		
	4.3 ปริมาณการสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย (F4.3)	/	-	20	4.3.1 อัตราการสูญเสียมีปริมาณลดลง		
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์				100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)						
	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)						
	SO3 ดึงดูดความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจต่อเนื่อง (C, G)						
	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (G)						

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ น้ำหนักความสัมพันธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)		
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		น้ำหนัก ของสาเหตุ	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)
		I	E				
5. RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	5.1 การทำขอบเขตงานและคุณลักษณะเฉพาะล่าช้า (TOR) (F5.1)	/	-	35	5.1.1 ทุกฝ่าย/สำนักงาน ต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอตั้งงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้แล้วเสร็จและถูกต้อง 5.1.2 การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่		
	5.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (F5.2)	/	-	35	5.2.1 มีการจัดทำแผนและลำดับความสำคัญของงาน 5.2.2 โครงการที่ได้รับการเห็นชอบเบื้องต้นและยืนยันว่าให้ดำเนินการได้ ให้เข้าสู่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแต่จะก่อนนี้ได้เมื่อลงสัญญากับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ		
	5.3 บริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (F5.3)	/	-	30	5.3.1 จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี 5.3.2 อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงเจตนาและรายละเอียดของ พรบ.ฉบับใหม่ 5.3.3 โครงการที่ได้ดำเนินการ มีการติดตามเร่งรัดหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติเงินลงทุน ภายในเดือนกันยายนของทุกปี 5.3.4 กรณีที่ล่าช้าจะมีการติดตามในที่ประชุม war room		
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์				100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจต่อเนื่อง (C, G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)						

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566									
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)									
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ น้ำหนักความเสี่ยง ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)				
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		น้ำหนัก ของสาเหตุ	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)		
		I	E						
6. RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์									
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	6.1 ภัยคุกคามจาก Malware (Malicious+Software) เช่น ไวรัสมัลแวร์, มัลแวร์เรียกค่าไถ่ (C6.1)	-	/	30	6.1.1 มีการติดตั้ง Anti Virus ที่เครื่องแม่ข่ายและเครื่องผู้ใช้งาน พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ 6.1.2 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคาม พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ 6.1.3 มีการจัดอบรมการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	6.1.1 มีการกำหนดกระบวนการ Incident เพื่อรับมือและแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น 6.1.2 มีการกำหนดแผนการรับมือเหตุการณ์ต่าง ๆ	6.1.1 กำหนดระยะเวลาในการทบทวนและตรวจสอบภัยคุกคามในระบบสารสนเทศ 6.1.2 จัดเตรียมแผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์		
	6.2 ภัยคุกคามจาก Phishing การถูกหลอกลวงโดยใช้อีเมลหรือหน้าเว็บไซต์ปลอมเพื่อให้ได้ข้อมูล (C6.2)	-	/	30	6.2.1 มีการจัดทำ Mail Gateway 6.2.2 มีการจัดอบรมการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	6.2.1 มีการกำหนดกระบวนการ Incident เพื่อรับมือและแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	6.2.1 ประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักแก่ผู้ใช้งาน		
	6.3 การถูกโจมตีระบบเครือข่ายจากผู้ไม่ประสงค์ดี เพื่อดักจับข้อมูลหรือข้อมูลระหว่างผู้ส่งและผู้รับข้อมูล หรือ เข้าควบคุมอุปกรณ์เครือข่าย หรือเวิร์กเวอร์ไม่ใหทำงาน (C6.3)	-	/	40	6.3.1 มีการกำหนดมาตรการการเข้ารหัสข้อมูล 6.3.2 มีการจัดอบรมการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ 6.3.3 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคาม พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ 6.3.4 มีการทบทวนและตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าสู่ระบบสารสนเทศจากข้อมูล Log 6.3.5 มีผู้ให้บริการภายนอกที่ให้บริการ Cloud คอยเฝ้าติดตามประสิทธิภาพการให้บริการของระบบ	6.3.1 มีการกำหนดกระบวนการ Incident เพื่อรับมือและแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	6.3.1 กำหนดระยะเวลาในการทบทวนและตรวจสอบภัยคุกคามในระบบสารสนเทศ 6.3.2 จัดเตรียมแผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์		
รวมน้ำหนักความเสี่ยง				100					
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO3 ดองย้าความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-คนมาร์คควคู่กับการพัฒนามลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจต่อเนื่อง (C, G)								
	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)								
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)								

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



รูปภาพที่ 17 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2566