

แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2567



Governance and culture



Information Communication
& Reporting



Review & Revision



Performance



Strategy & Objective - setting

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนากองคิกร 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 2567 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานตลอดปีงบประมาณ 2567 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ อ.ส.ค. ได้กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการ อ.ส.ค. ที่ต้องการให้ อ.ส.ค. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

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

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

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
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 (Vision)	4
1.5 พันธกิจ (Mission)	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 2567	11
3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2567	11
3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2567	13
บทที่ 4 ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.	
4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายใน (Internal Control)	14
บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงปี 2566	
5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ (Inherent Risk)	16
5.2 ระดับความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประเมินได้ 4 ระดับ	16
5.3 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	17
5.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	17
5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	18

สารบัญ

	หน้า
5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)	19
5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงองค์กร	27
5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	28

สารบัญภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 วัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ค.	2
รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2567	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 2567	10
รูปภาพที่ 7 ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2567	12
รูปภาพที่ 8 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง	16
รูปภาพที่ 9 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	18
รูปภาพที่ 10 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	19
รูปภาพที่ 11 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	20
รูปภาพที่ 12 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	21
รูปภาพที่ 13 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	22
รูปภาพที่ 14 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	23
รูปภาพที่ 15 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มีผลแลนดี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	24
รูปภาพที่ 16 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ	25
รูปภาพที่ 17 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	26
รูปภาพที่ 18 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร	27
รูปภาพที่ 19 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2567	28

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน ประจำปี 2567	15
ตารางที่ 2	การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	17
ตารางที่ 3	เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	17
ตารางที่ 4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_67 ปริมาณน้ำมันดิบไม่ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	19
ตารางที่ 5	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_67 การบริหารสินค้า คงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	20
ตารางที่ 6	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O2_67 ความเสี่ยงด้าน ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	21
ตารางที่ 7	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_67 กำไร (EBITDA) ภารกิจ เชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	22
ตารางที่ 8	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_67 ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	23
ตารางที่ 9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F3_67 รายได้จากการ ประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลแลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	24
ตารางที่ 10	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_67 ความเสี่ยงจาก ภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ	25
ตารางที่ 11	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	26

บทที่ 1

บทนำ ความขึ้นมา

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

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

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุนนาร์ โซนเดอร์กอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต สุกของ FAO (Food and Agricultural Organization, United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959) ได้สังเกตว่าคนไทยไม่รู้จักโคนมและตีมนมในปริมาณน้อย มาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์ก ใน ปี พ.ศ. 2502 นายซอนเดอร์กอร์ด ได้จัดทำ โครงการฟาร์มโคนม และศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนม ในประเทศไทยเสนอต่อ Danish Gricultural Marketing Board และต่อมา เดือนมกราคม 2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิต และศูนย์ฝึกอบรม อำเภอแมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่เป็นหุบเขาสวยงาม 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 เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่ง ในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์ม โคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์มีชื่อว่า "องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)" มีสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอแมวกเหล็ก 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 มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำนำ 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 ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมหรือนมหรือห้องเย็น รถ ตู้เย็น หรือร้านค้าน้ำนม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

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

(6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.3 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.

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

(1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

(2) ผลิตน้ำนมและเนื้อประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อการผลิตน้ำนมและเนื้อและการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(4) ซื้อขาย แลกเปลี่ยนและให้ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อน้ำนมและเนื้อและผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(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. จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลและการเพิ่มผลผลิต
3. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจที่ต่อเนื่อง)
4. EBITDA และ Net Profit Margin
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

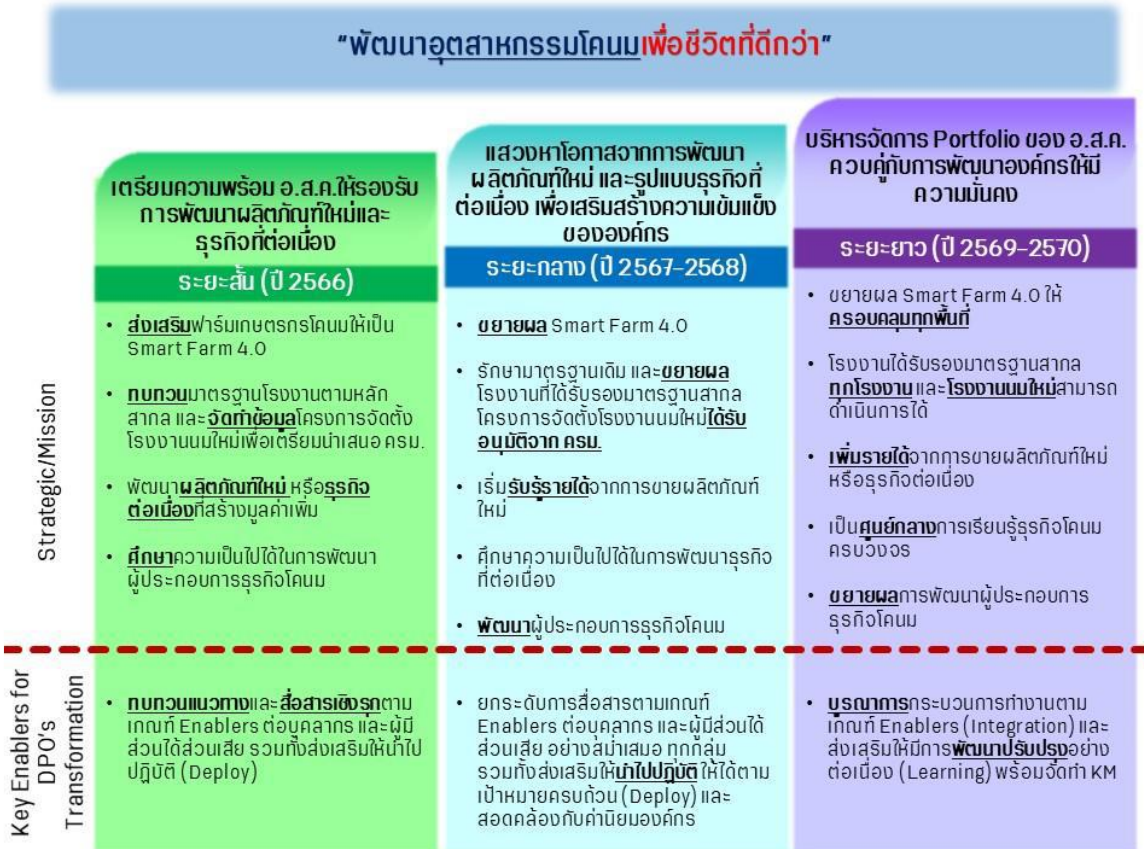
T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล

1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

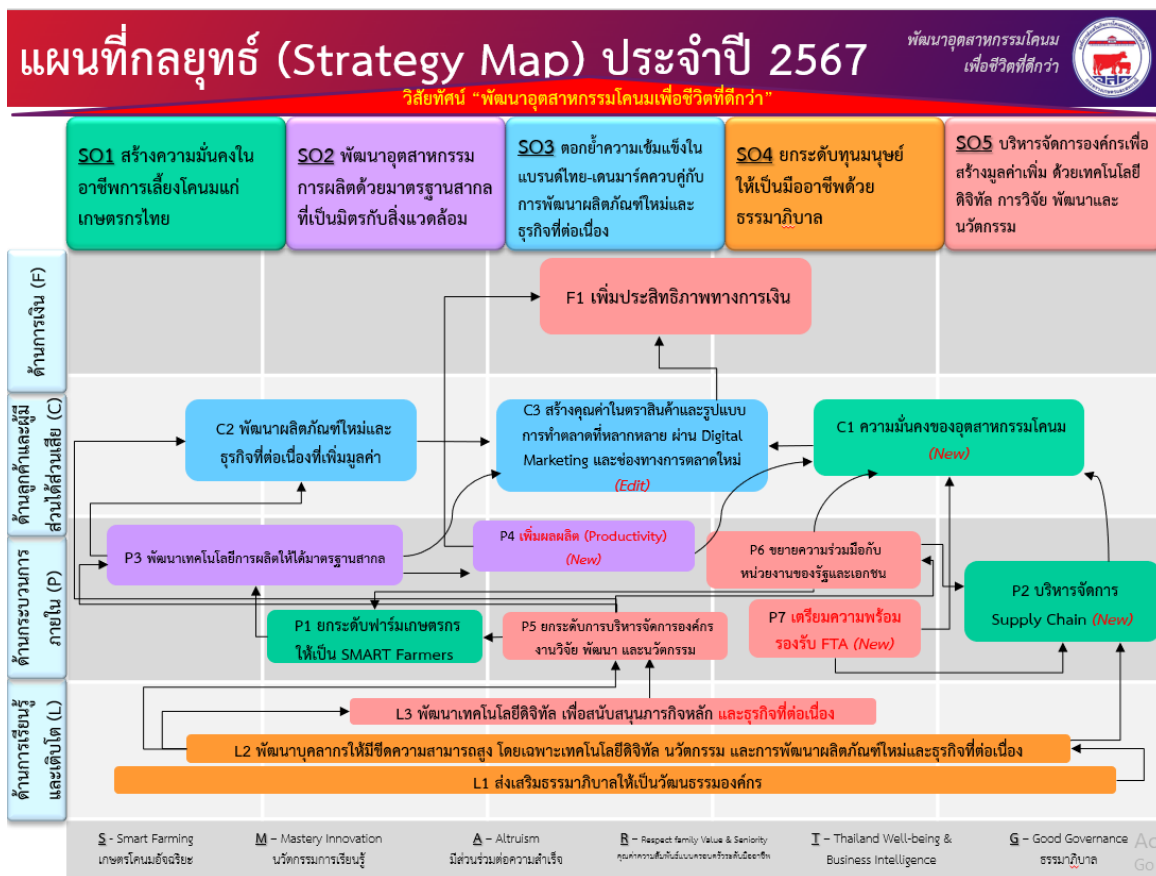
- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็่มืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล
- SO5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

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2567



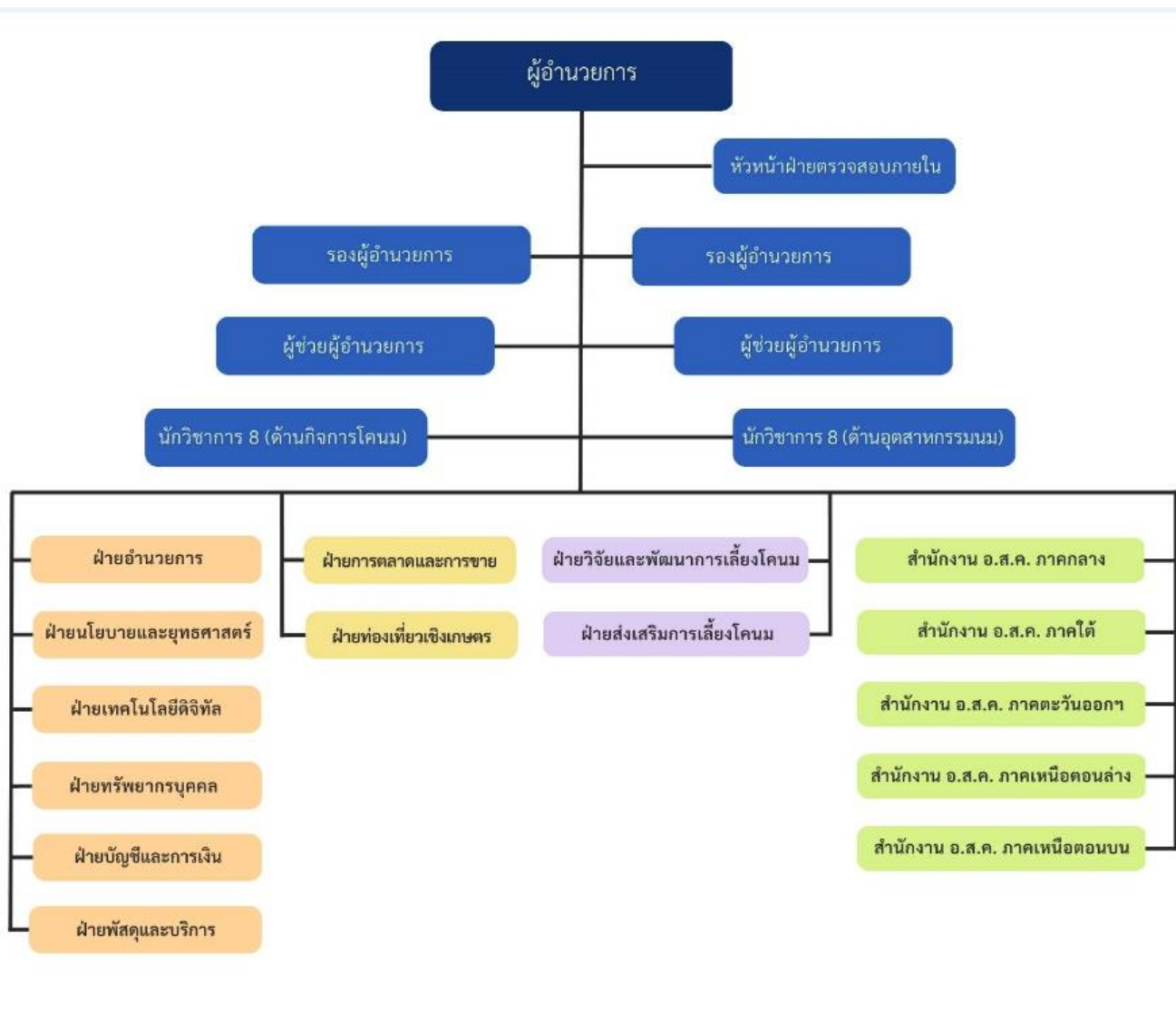
รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2567

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



**ด้านการตลาดและการขาย/
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 มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง 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) ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าที่คาดไว้และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรคิมูลค่าขององค์กร (Value Creation) ซึ่งองค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ช่วยสร้างมูลค่าขององค์กรได้ โดยหาโอกาสหรือช่องทางในการวางแผน/ตัดสินใจทำโครงการใหม่หรือธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างผลประกอบการใหม่ให้องค์กร

2. เพื่อให้้องค์กรดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสมบูรณ์ บรรลุเป้าหมายดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ 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_67 ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	ปริมาณการรับซื้อน้ำมันดิบไม่ต่ำกว่า 500 ตันต่อวัน	530 ตันต่อวัน	440 ตัน/วัน	- ผส. - สนง. ภาค 5 ภาค
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	2. RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังให้มีลิสต์กันชนมีโซนเหลืองไม่เกิน 0.25%	22,000 ตัน	18,000 ตัน	- ผกต. - สนง. ภาค 5 ภาค
	3. RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านสภาพลักษณะและชื่อเสียง	จำนวนข้อร้องเรียนของผู้บริโภคลดลง	ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ	ผกต.
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	4. RF_F1_67 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	EBITDA 421 ล้านบาท	EBITDA 352 ล้านบาท	- ผบช. - สนง. ภาค 5 ภาค
	5. RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 95	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 90	- ผนย. - ผทบ.
	6. RF_F3_67 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	จำนวนสาขาแฟรนไชส์ปี 2567 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 12 สาขา	รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มีแลนด 1,440,000 บาท	รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มีแลนด 960,000 บาท	คณะทำงาน มีลด์แลนด
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	7. RF_C1_67 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ไม่มีเหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน ≤1 ชั่วโมง	ระบบสนับสนุนและระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลา 1 - 4 ชั่วโมง	ผกต.
	8. RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย	ผทบ.

รูปภาพที่ 6 Risk Appetite Risk Tolerance ระดับองค์กร ประจำปี 2567

บทที่ 3

ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2567

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

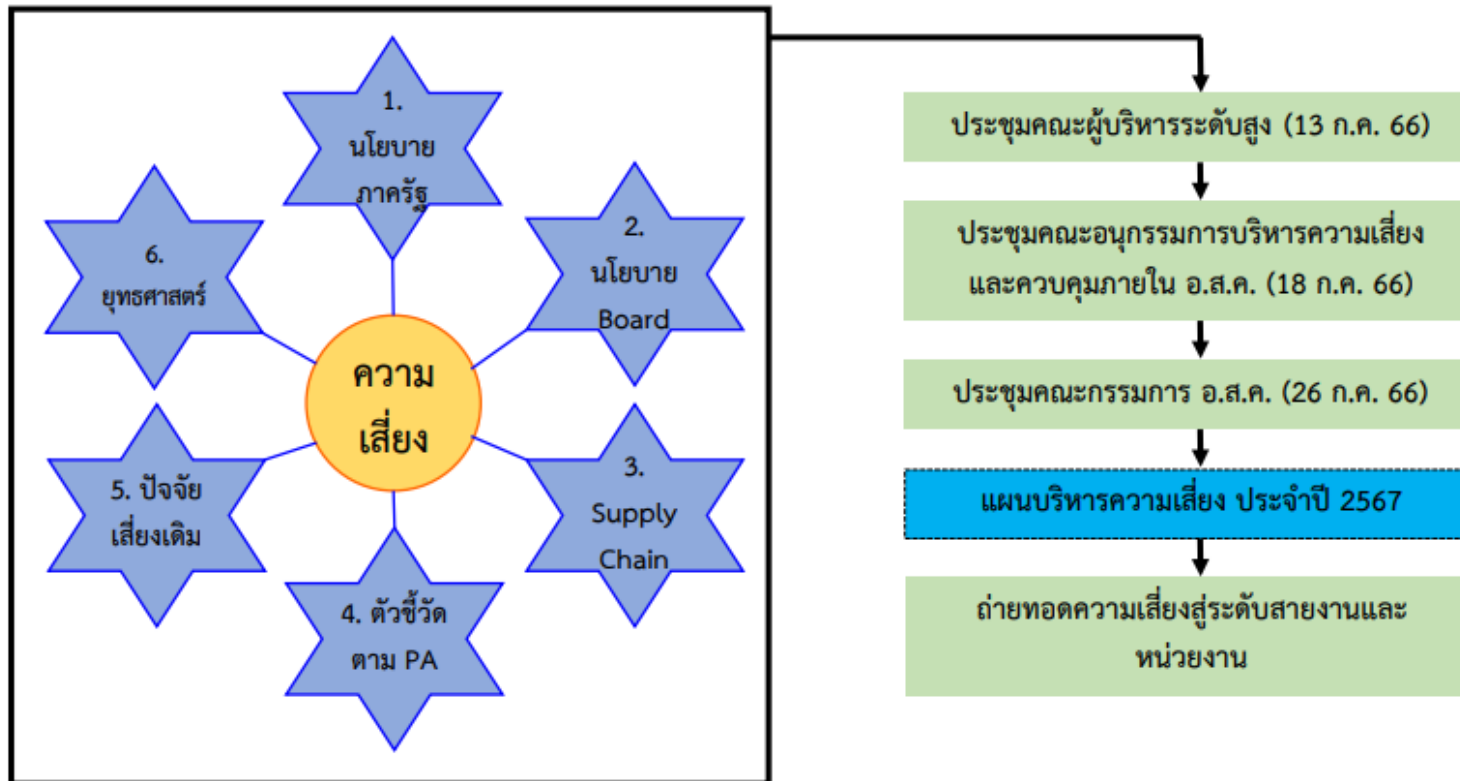
ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดกรอบการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2567 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2567

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

ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2567 (Risk Universe) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

รูปภาพที่ 7 ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2567

3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2567

ปีงบประมาณ 2567 อ.ส.ค. ได้มีการดำเนินเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 4 ประเภทตามหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินการของ อ.ส.ค. หมายถึง โอกาสที่จะมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ อ.ส.ค. ในด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านความน่าเชื่อถือต่อองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล และด้านทรัพย์สิน เหตุการณ์ที่ไม่เป็นผลดีต่อ อ.ส.ค. มีทั้งเหตุการณ์ภายนอกและเหตุการณ์ภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ อ.ส.ค. และต่อพนักงาน ประเภทของความเสี่ยงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ อ.ส.ค. สรุปได้ ดังนี้

3.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

- 1) RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

3.3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

- 2) RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
- 3) RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

3.3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

- 4) RF_F1_67 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 5) RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 6) RF_F3_67 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3.3.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

- 7) RF_C1_67 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
- 8) RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 4

ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.

4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายใน หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

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

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

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

ตารางที่ 1 รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน ประจำปี 2567

ฝ่าย/สำนักงานฯ	คู่มือการ ปฏิบัติงาน ระดับ องค์กร	คู่มือการ ปฏิบัติงาน ระดับ หน่วยงาน	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน ISO	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน (Flow Chart)	รวม ทั้งสิ้น
ด้านอำนวยการและบริหาร					
1. ฝ่ายอำนวยการ	1	1	0	52	53
2. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	1	0	0	10	11
3. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	9	0	0	19	28
4. ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	7	0	107	0	114
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3	0	0	34	37
6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน	0	0	0	184	184
7. ฝ่ายพัสดุและบริการ	3	0	0	38	41
ด้านกิจการโคนม					
8. ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	0	0	0	12	12
9. ฝ่ายวิจัยและการเลี้ยงโคนม	0	0	0	240	240
10. ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	0	0	0	6	6
ด้านอุตสาหกรรมนม					
11. ฝ่ายการตลาดและการขาย	0	0	0	45	45
12. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง	0	0	21	41	62
13. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้	0	8	0	38	46
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	26	26
17. สำนักงาน เลขาธิการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	1	0	0	4	5
รวม	18	8	128	1,007	1,168

บทที่ 5

การบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)

ก่อนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2567 (Inherent Risk)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FARMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)
Go to Settings to activate W

รูปภาพ 8 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2567

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

- 1) ความเสี่ยงระดับสูงสุด (16-25 คะแนน) สีแดง
 - RF_F1_67 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
 - RF_F3_67 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน) สีส้ม
 - RF_S1_67 ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
 - RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
 - RF_C1_67 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
 - RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน) สีเหลือง
 -
- 4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (< 4 คะแนน) สีเขียว
 - RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
 - RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย





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 - ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H) (สีเทา)	10-15		Intolerable or Attention Required/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงสุด (VH) (สีแดง)	16-25		Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ตารางที่ 3 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

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

	5 (5×1)	10 (5×2)	15 (5×3)	20 (5×4)	25 (5×5)
Impact	4 (4×1)	8 (4×2)	12 (4×3)	16 (4×4)	
	3 (3×1)	6 (3×2)	9 (3×3)	12 (3×4)	15 (3×5)
	2 (2×1)	4 (2×2)	6 (2×3)	8 (2×4)	10 (2×5)
	1 (1×1)	2 (1×2)	3 (1×3)	4 (1×4)	5 (1×5)
					Likelihood

Risk Boundary

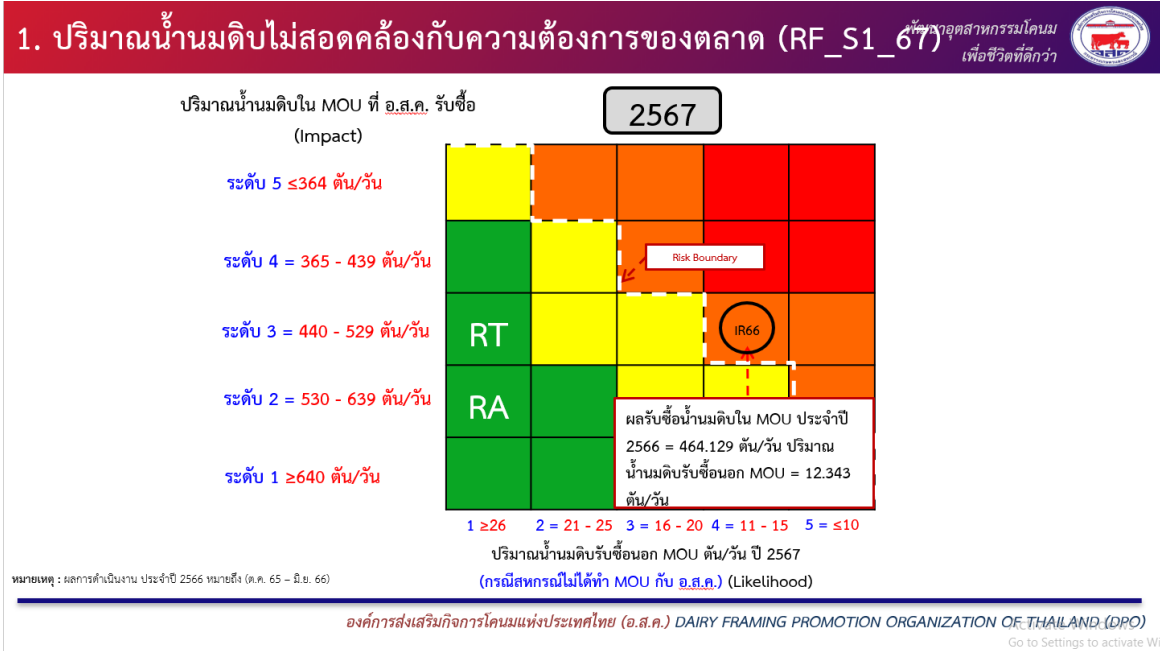
รูปภาพที่ 9 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

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 เพื่อเป็นการติดตามดูระดับของความเสี่ยงต่างๆ ของ อ.ส.ค. ที่ต้องทำการบริหาร เมื่อความเสี่ยงใดก็ตามมีค่าความเสี่ยงเกินระดับของ Risk Boundary ในระดับ 10 คะแนนขึ้นไป หรืออยู่ในระดับโซนสีส้ม และสีแดง หรือแสดงว่าปัจจัยเสี่ยงใด ปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง อยู่ในโซนสีแดง หรือความเสี่ยงสูงมาก (Very High : VH) จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า อ.ส.ค. จะต้องทำการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ เมื่อใดก็ตามที่ความเสี่ยงอยู่ในโซนสูง หรือสูงมาก

5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

5.6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด



จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
RT คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

รูปภาพที่ 10 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

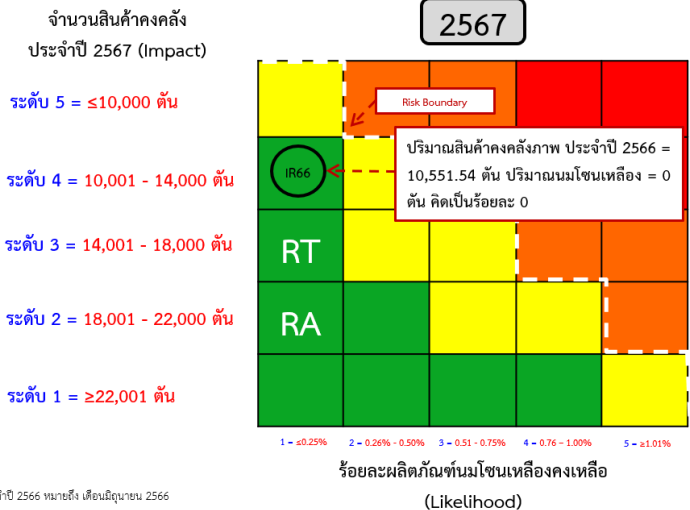
ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 530 - 639 ตัน/วัน <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 440 - 529 ตัน/วัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ≥ 26 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ≥ 26

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด)

5.6.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_67) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า 



หมายเหตุ : ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566 หมายถึง เดือนมิถุนายน 2566

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)
Go to Settings to activate Wi

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

รูปภาพที่ 11 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

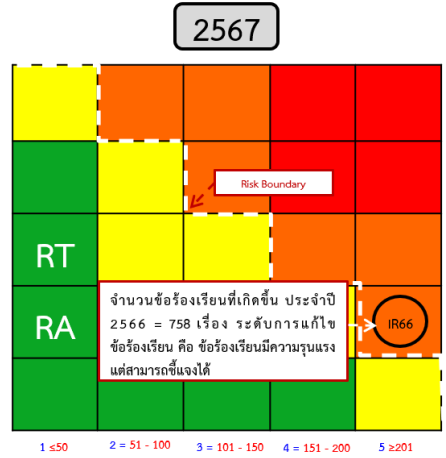
ปัจจัยเสี่ยง	RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 จำนวนสินค้าคงคลัง 18,001 – 22,000 ตัน Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 จำนวนสินค้าคงคลัง 14,001 – 18,000 ตัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมไขมันเลว ≤0.25% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมไขมันเลว ≤0.25%

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ)

RF_S2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_67) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า 

- ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน
ประจำปี 2567 (Impact)
- ระดับ 5 = การร้องเรียนที่ **สุดข/อ.ส.ค.** ต้องจ่ายค่าชดเชย
 - ระดับ 4 = มีผลกระทบรุนแรงและมี การออกสื่อมวลชนในวงกว้าง (หนังสือพิมพ์, โทรทัศน์)
 - ระดับ 3 = มีผลกระทบรุนแรงและ จะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
 - ระดับ 2 = ข้อร้องเรียนมีความรุนแรง แต่สามารถชี้แจงได้
 - ระดับ 1 = ข้อร้องเรียนไม่รุนแรง



หมายเหตุ : ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566 หมายถึง (ต.ค. 65 - มิ.ย. 66)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

Go to Settings to activate Wi

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
RT คือ ช่วงเป็ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

รูปภาพที่ 12 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเป็ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

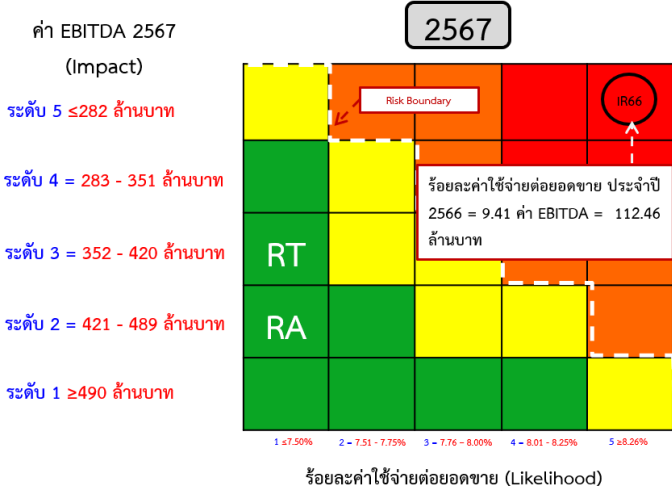
ปัจจัยเสี่ยง	RF_S2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้ Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ <=50 Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ <=50

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง)

5.6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

RF_F1_67 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_67) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
 RT คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

รูปภาพที่ 13 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_67 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

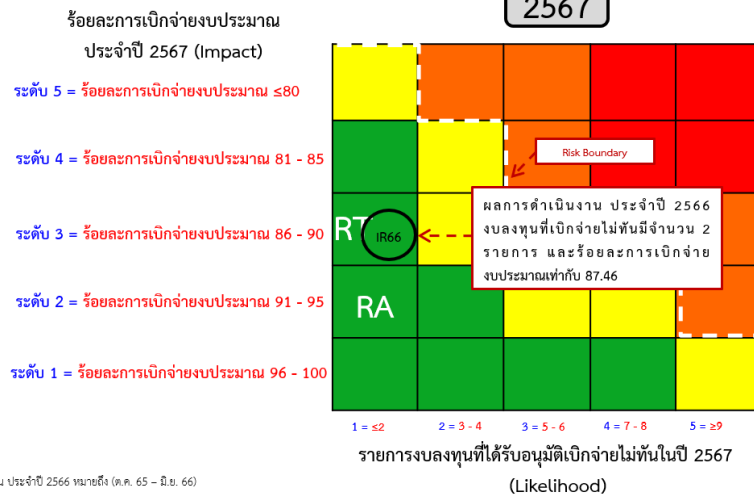
ปัจจัยเสี่ยง	RF_F1_67 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ค่า EBITDA 421 - 489 ล้านบาท Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 ค่า EBITDA 352 - 420 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย ≤ 7.50% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย ≤ 7.50%

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_F1_67 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย)

RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_67)

เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

Go to Settings to activate Wi

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

รูปภาพที่ 14 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

ตารางที่ 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 86 - 90
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 รายการงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 ≤ 2 รายการ <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 รายการงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 ≤ 2 รายการ

ตารางที่ 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย)

RF_F3_67 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลล์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6. รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลล์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF_F3_67)

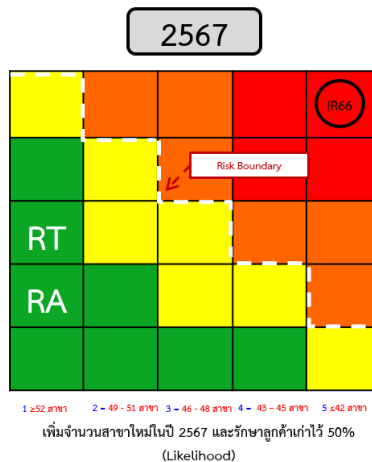
เพิ่มยอดขายโครงการโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่ารายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลล์แลนด์
ประจำปี 2567 (Impact)

ระดับ 5 = รายได้จากการประกอบธุรกิจ <math>\leq 959,999</math> บาท

ระดับ 4 = รายได้จากการประกอบธุรกิจ 960,000 – 1,439,999 บาท

ระดับ 3 = รายได้จากการประกอบธุรกิจ 1,440,000 – 1,919,999 บาท

ระดับ 2 = รายได้จากการประกอบธุรกิจ 1,920,000 – 2,399,999 บาท

ระดับ 1 = รายได้จากการประกอบธุรกิจ $\geq 2,400,000$ บาท

หมายเหตุ : ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566 หมายถึง (ต.ค. 65 – มิ.ย. 66)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

Activate Windows

Go to Settings to activate Windows

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

รูปภาพที่ 15 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลล์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F3_67 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลล์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

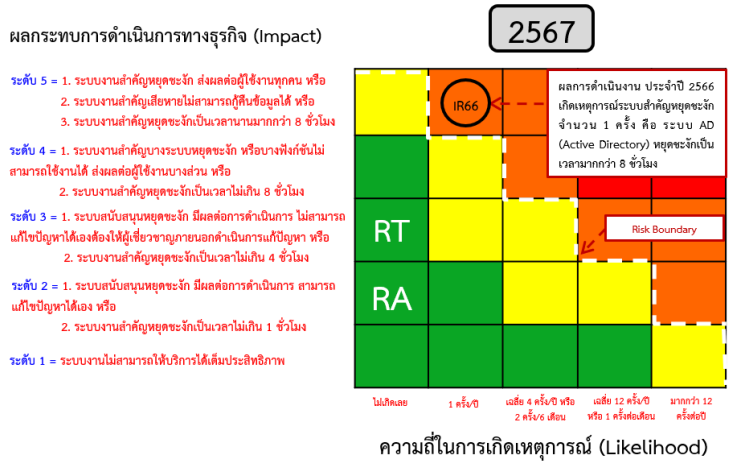
ปัจจัยเสี่ยง	RF_F3_67 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลล์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 : รายได้จากการประกอบธุรกิจ 1,920,000 – 2,399,999 บาท Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 : รายได้จากการประกอบธุรกิจ 1,440,000 – 1,919,999 บาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 : เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% ≥ 52 สาขา Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 : เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% ≥ 52 สาขา

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_F3_67 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลล์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

5.6.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance Risk : C)

RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ

7. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ (RF_C1_67)



หมายเหตุ : ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566 หมายถึง (ค.ศ. 65 - มิ.ย. 66)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
 RT คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

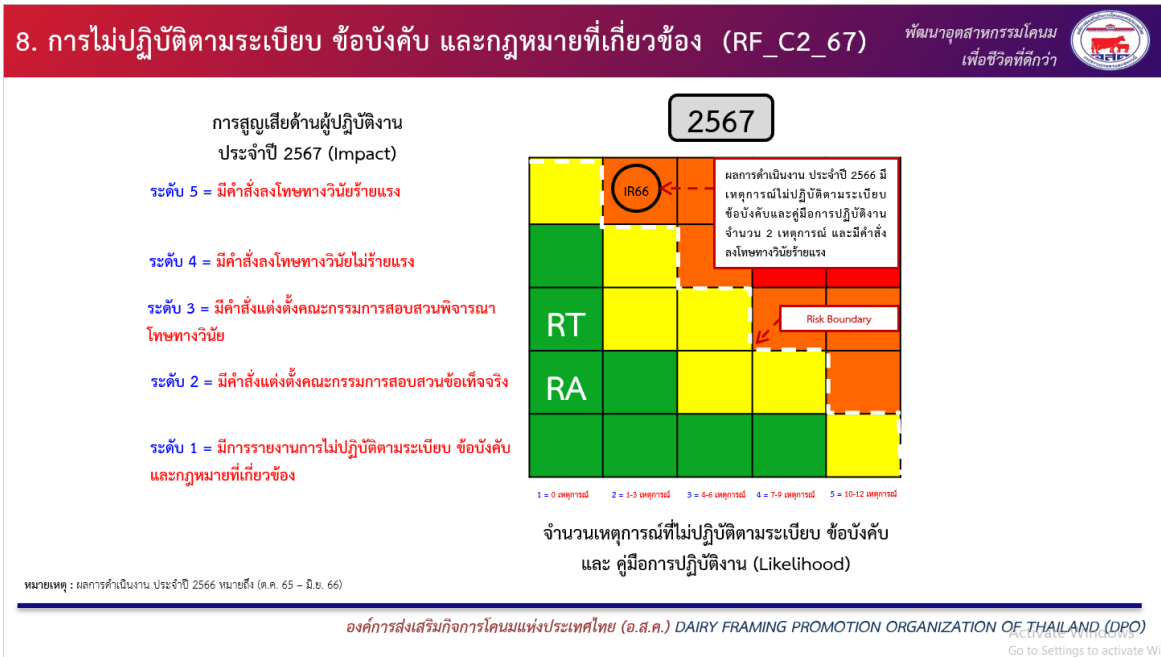
รูปภาพที่ 16 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ
ผลกระทบ (Impact)	<p>Risk Appetite (RA)</p> <p>ระดับ 2 : 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ สามารถแก้ไขปัญหาได้เอง</p> <p>2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง</p> <p>Risk Tolerance (RT)</p> <p>ระดับ 3 : 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เองต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแก้ไขปัญหา</p> <p>2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง</p>
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<p>Risk Appetite (RA)</p> <p>ระดับ 1 : ไม่เกิดเหตุการณ์เลย</p> <p>Risk Tolerance (RT)</p> <p>ระดับ 1 : ไม่เกิดเหตุการณ์เลย</p>

ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ)

RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
 RT คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

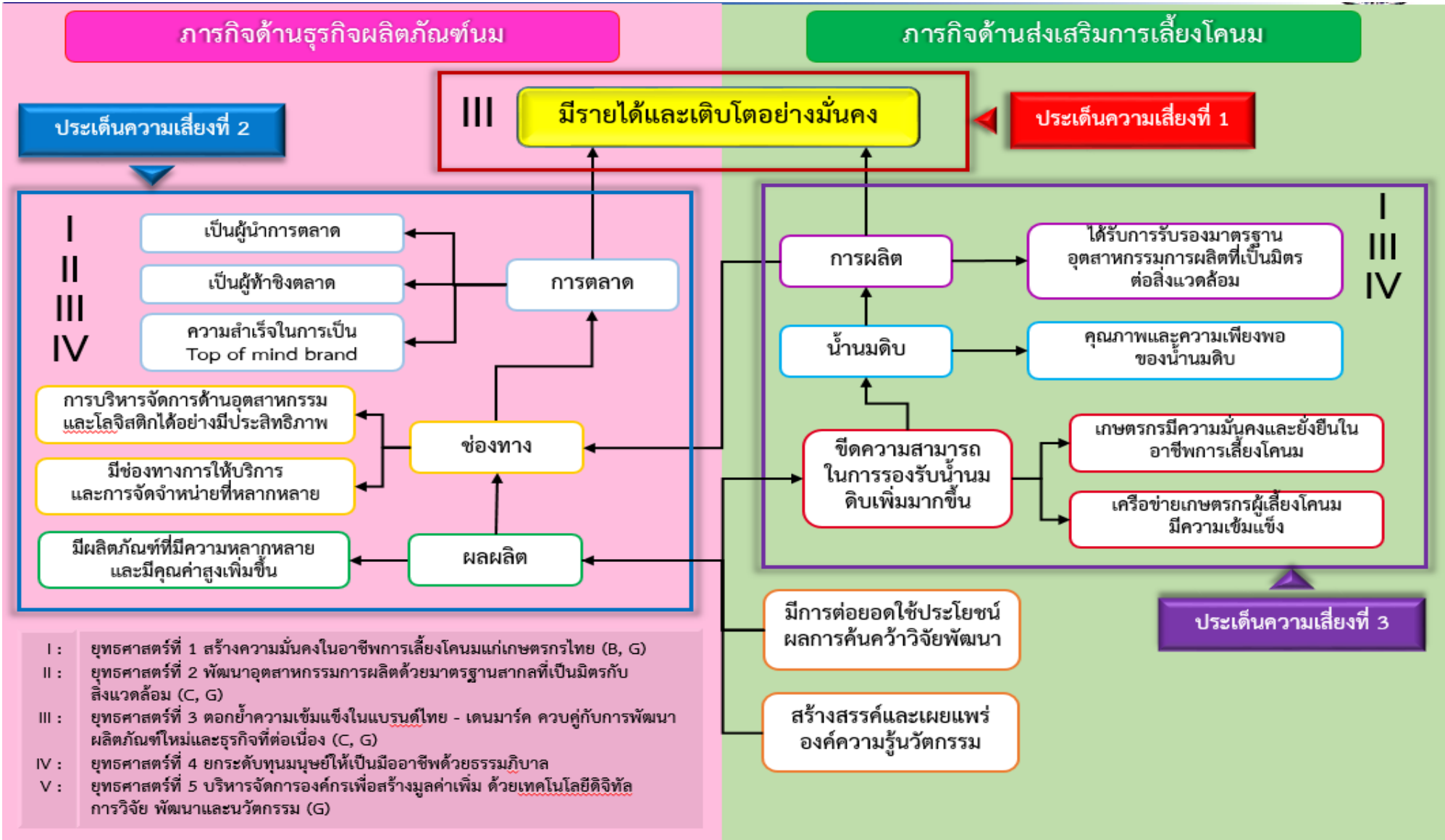
รูปภาพที่ 17 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 11 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 : มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 : มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 : ไม่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 : ไม่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

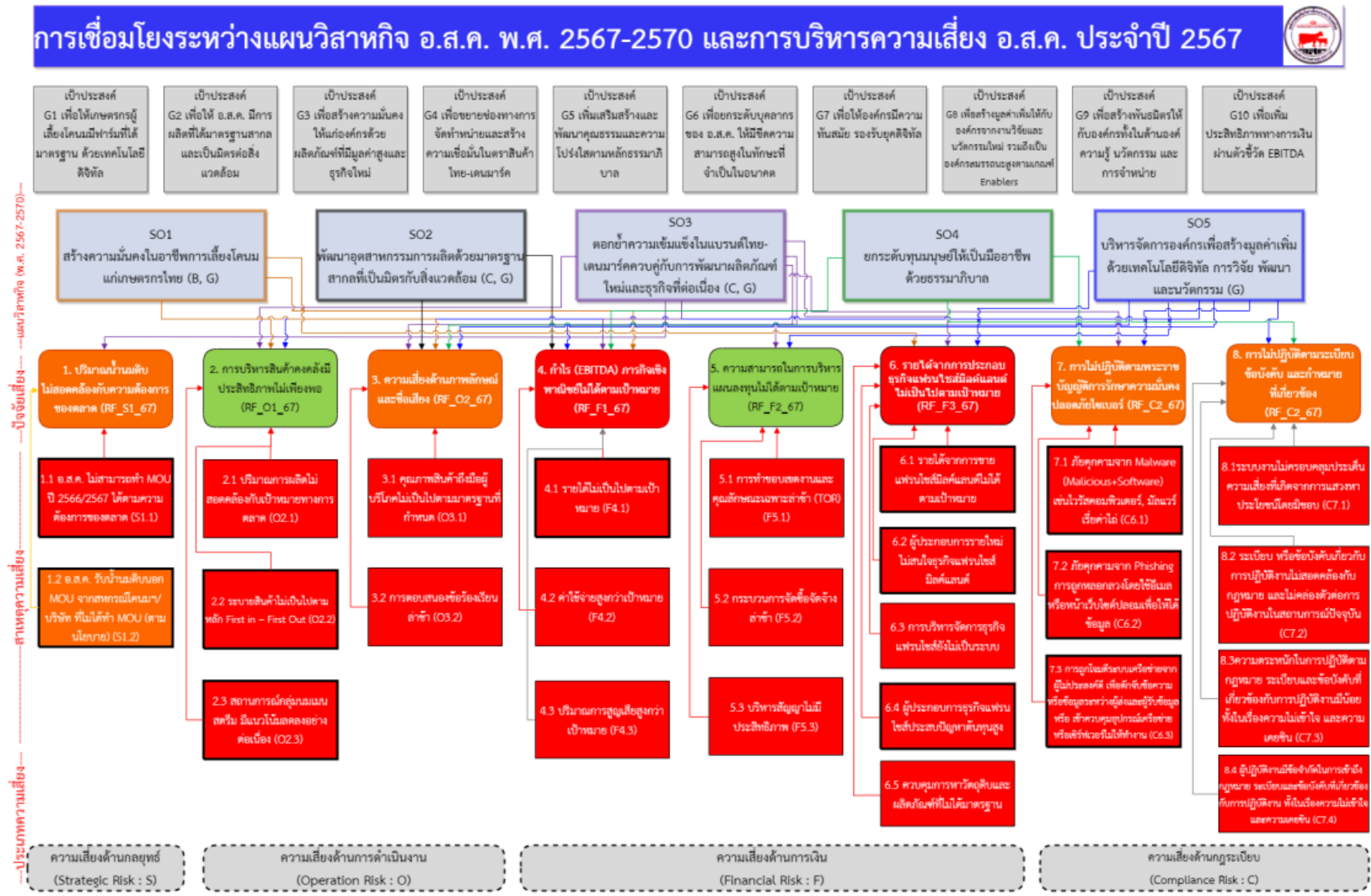
ตารางที่ 11 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง)

5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 18 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร

5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

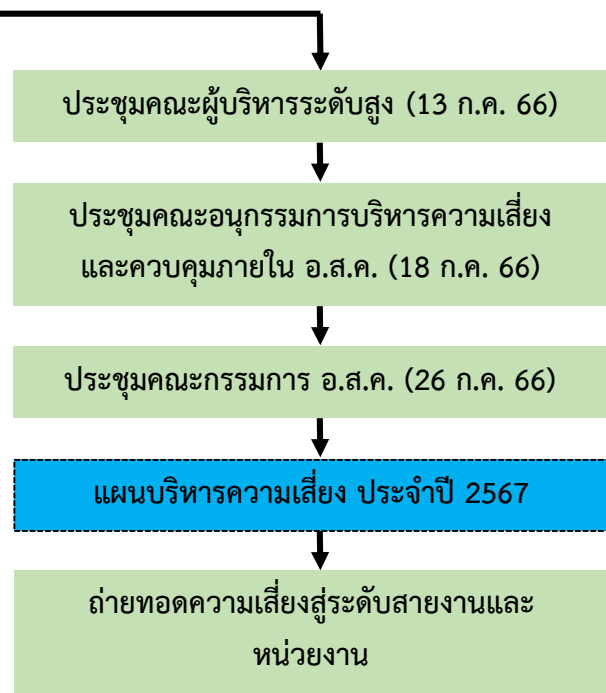
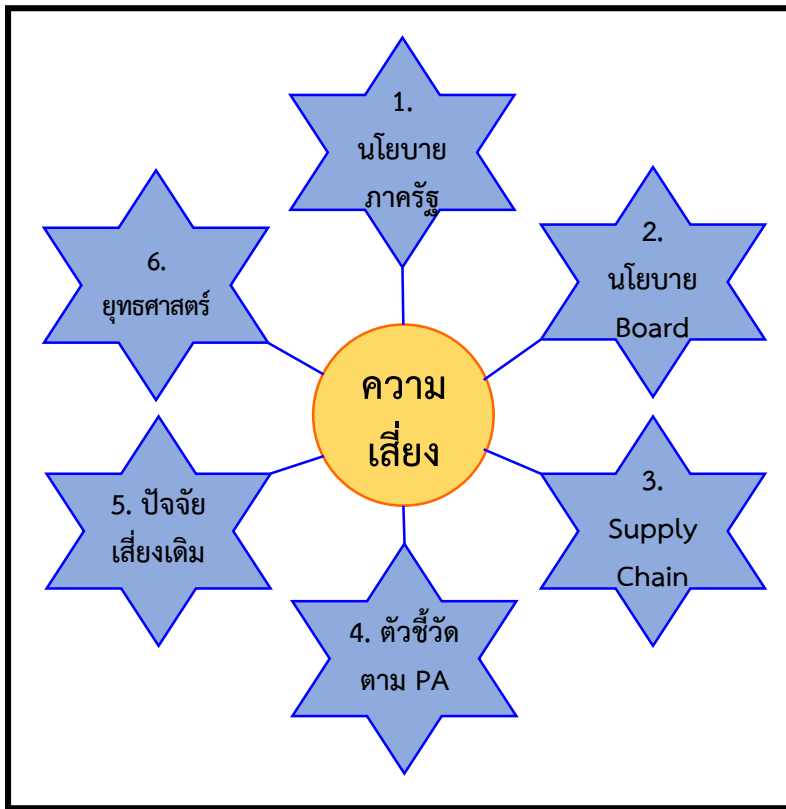


ภาคผนวก



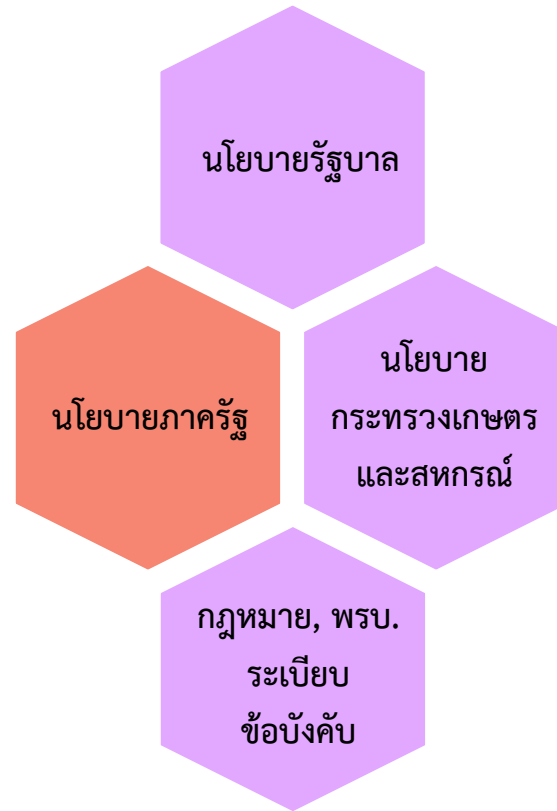
พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า

แผนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2567



1. นโยบายภาครัฐ ประกอบไปด้วย

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



1. นโยบายรัฐบาล ประกอบไปด้วย

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ข้อที่	นโยบายรัฐบาล ที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค.
1	การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ
2	การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน
3	การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม
4	การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุล ระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
5	การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และการ ป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ

ข้อที่	นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
1	นโยบาย “ตลาดนำการผลิต”
2	การสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันเกษตรกรและเศรษฐกิจฐานราก
3	การส่งเสริมสถาบันเกษตรกรผู้ประกอบการและ Start Up
4	การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตร
5	การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน
6	การวิจัยและพัฒนา

1. นโยบายรัฐบาล ประกอบไปด้วย

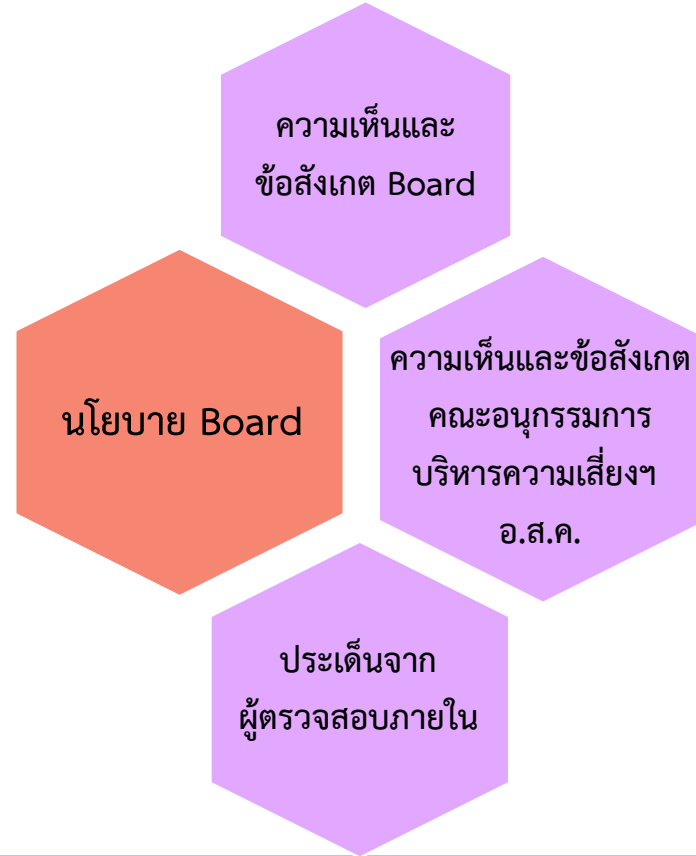
พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ข้อที่	กฎหมาย พรบ.ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค.
1	พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560
2	พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)
3	พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
4	พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563
5	กฎกระทรวง ฉบับที่ 28 (พ.ศ.2566) ออกตามความในพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535
6	ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2566 ออกตามความในพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 เรื่อง มาตรการคุ้มครองความปลอดภัยในการดำเนินงาน
7	ประกาศกรมปศุสัตว์ เรื่อง วิธีการแสดงใบอนุญาตโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2566
8	ประกาศคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการรายงานภัยคุกคามทางไซเบอร์ พ.ศ. 2566

2. นโยบาย Board ประกอบไปด้วย

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



2. นโยบาย Board ประกอบไปด้วย

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ข้อที่	ข้อสังเกตจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. (Board)	ข้อที่	ข้อสังเกตจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. (Board)
1	ความเสี่ยงจากการบริหารปริมาณน้ำนมดิบไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	8	ความเสี่ยงจากกำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
2	ความเสี่ยงจากการบริหารปริมาณสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	9	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติการสั่งซื้อกระดาษ
3	ความเสี่ยงจากการบริหารกระดาษบรรจุภัณฑ์ไม่สอดคล้องกับปริมาณการจำหน่าย	10	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติเรื่องส่วนลดส่วนแถมและคู่มือการจำหน่าย
4	ความเสี่ยงจากการบริหารส่วนลดส่วนแถมไม่สอดคล้องกับปริมาณการสั่งซื้อ	11	ความเสี่ยงจากพนักงานในองค์กรไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
5	ความเสี่ยงจากการการปรับขึ้นราคาผลิตภัณฑ์นม	12	ความเสี่ยงจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สนับสนุนการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร
6	ความเสี่ยงจากการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง	13	ความเสี่ยงจากการอนุญาตให้หน่วยงานภายนอกใช้เครื่องหมายการค้า อ.ส.ค. ผลิตนมผงทารก
7	ความเสี่ยงจากการจัดซื้อระบบบริหารจัดการคลังสินค้า (Warehouse System : WHS)	14	ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานของห้างหุ้นส่วนสโมสรผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค.
		15	ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามระเบียบการยกเลิกงบลงทุน

2. นโยบาย Board ประกอบไปด้วย

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ข้อที่	ข้อสังเกตจากคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค.
1	ความเสี่ยงจากการบริหารวัสดุคงเหลือ-กระดาษบรรจุนม ยู.เอช.ที.
2	ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายในการขาย-ผลิตภัณฑ์นมเพื่อประชาสัมพันธ์
3	ความเสี่ยงจากงบลงทุนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จปี 2565
4	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค.
5	ความเสี่ยงจากการทุจริตของพนักงาน สกภ.
6	ความเสี่ยงจากการผลิตผลิตภัณฑ์นมหลากหลายรสชาติหลายชนิด ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
7	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติที่ดี
8	ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพออัตรากำลังของฝ่ายตรวจสอบภายใน
9	ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมของเทคโนโลยีดิจิทัล
10	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง
11	ความเสี่ยงจากการบริหารปริมาณสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
12	ความเสี่ยงจากการบริหารงานด้านบัญชีการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
13	ความเสี่ยงจากการดำเนินงานแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

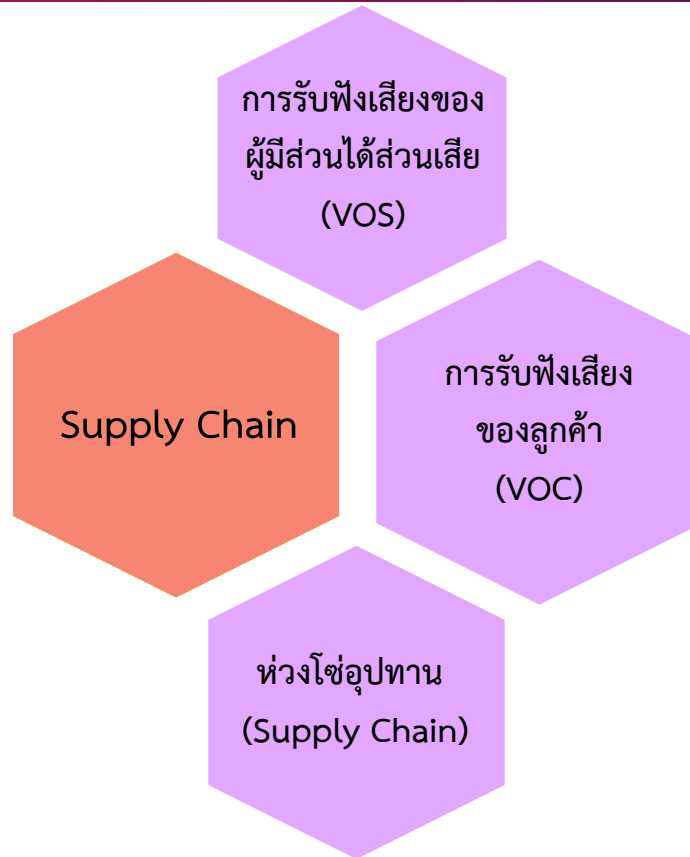
2. นโยบาย Board ประกอบไปด้วย

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



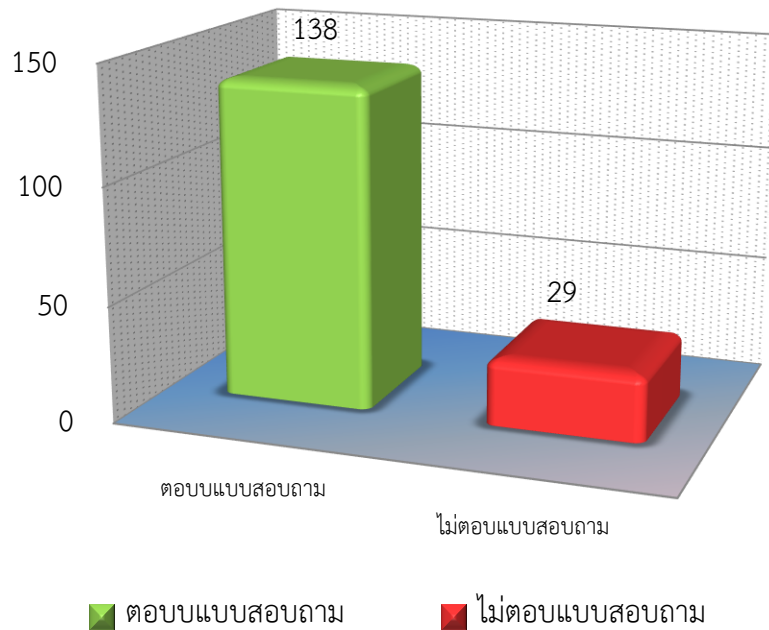
ข้อที่	ข้อสังเกตจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค
2	ความเสี่ยงจากการบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ
3	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
4	ความเสี่ยงจากกำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
5	ความเสี่ยงจากการบริหารแผนลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
6	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
7	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
8	ความเสี่ยงจากการไม่ปรับปรุงข้อมูลกฎหมายและระเบียบข้อบังคับใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ให้เป็นปัจจุบัน
9	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นมให้มีประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ให้เป็นไปตามเกณฑ์ประเมิน
10	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (FTA) ได้ทัน
11	ความเสี่ยงจากการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ไม่ครบถ้วน
12	ความเสี่ยงจากการทบทวนกฎบัตรกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์
13	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย

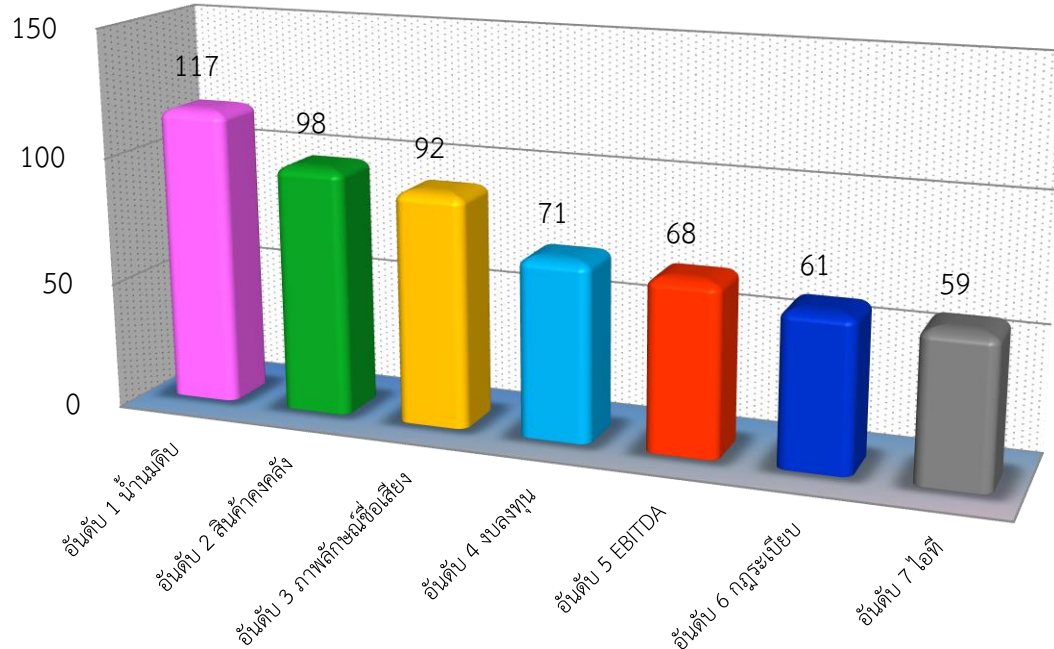
3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



จำนวนผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า





■ อันดับ 1 นำนมดิบ

■ อันดับ 2 สินค้าคงคลัง

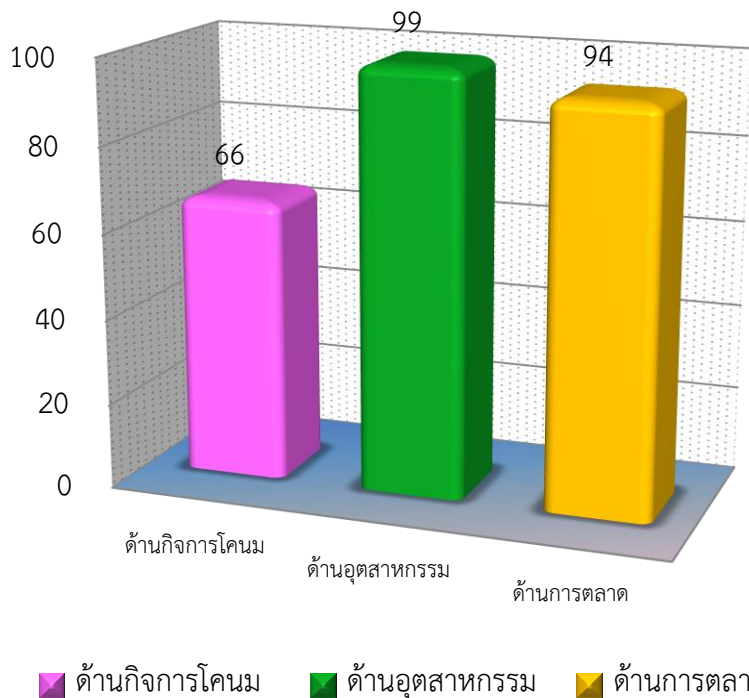
■ อันดับ 3 ภาพลักษณ์ชื่อเสียง

■ อันดับ 4 งบลงทุน

■ อันดับ 5 EBITDA

■ อันดับ 6 กฎระเบียบ

■ อันดับ 7 ไอที



ด้านกิจการโคนม ยกตัวอย่างเช่น

1. ความเสี่ยงจากเกษตรกรรุ่นใหม่มีจำนวนลดลง
2. ความเสี่ยงจากการขาดงานวิจัยด้านกิจการโคนม

ด้านอุตสาหกรรม ยกตัวอย่างเช่น

1. ความเสี่ยงจากอัตราสูญเสียไม่ลดลง
2. ความเสี่ยงจากต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงขึ้น

ด้านการตลาด ยกตัวอย่างเช่น

1. ความเสี่ยงจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
2. ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการ logistic ไม่ตอบสนองการจำหน่ายสินค้าออนไลน์

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล	
1. ลูกค้า / ผู้รับบริการ / ตัวแทนจำหน่าย / ผู้รับบริการด้านท่องเที่ยว	1.1. ลูกค้าผู้บริโภคทั่วไป	สนับสนุนสินค้าของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์นมมีคุณภาพดี และราคาที่เหมาะสม - ผลิตภัณฑ์ใหม่เฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มเด็ก, - ผลิตภัณฑ์ใหม่ตรงกับความต้องการ - ควรมีการทำความร่วมมือกับพาณิชย์จังหวัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ธงฟ้า - อยากให้เน้นการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เน้นเรื่องการคิมนมมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน - ช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย รวดเร็ว - พนักงานบริการดี - มีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องและตรงกับความต้องการ เช่น ด้านสุขภาพด้านความงาม - บริการสั่งซื้อสินค้าแบบออนไลน์และจัดส่งถึงบ้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - การเคลมสินค้าล่าช้า - ช่องทางการร้องเรียนน้อย
	1.2 ตัวแทนจำหน่าย (MT),(TT)	ยกระดับกระบวนการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตรงตามสัญญา - สื่อสารประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และตราสินค้าให้ครอบคลุม รวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสในการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด - อยากให้ผู้บริหารมีแนวคิดทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นทำงานเชิงรุก มากกว่าการตั้งรับแบบเดิม - อยากให้ อ.ส.ค. เป็นผู้นำในการขายนมหรือผลิตภัณฑ์จากนมที่ใหญ่ ที่สุดในอาเซียนหรือเอเชียหรือขายสู่ตลาดโลกได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้มีเคมเปญเพิ่มยอดขายให้กับ agent - ผลิตภัณฑ์นมมีรสชาติที่หลากหลายและแตกต่างจากเดิม - ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตรงตามสัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้รับส่วนลดที่เพียงพอ - สินค้าชำรุด/แตก/เสียหาย ก่อนถึงมือตัวแทนจำหน่าย

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>1 . ลู ก ค ำ / ผู้รับบริการ / ตัวแทนจำหน่าย/ ผู้รับบริการด้านท่องเที่ยว</p>	<p>1.3 ผู้รับบริการด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</p>	<p>สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.</p> <ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการสัตวแพทย์และผสมเทียมที่มีประสิทธิภาพ - คำแนะนำด้านนวัตกรรมกรรมการเลี้ยงโคนม เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต - อยากให้มาช่วยส่งเสริม สนับสนุนเรื่องงบประมาณ มาใช้ในการวิจัยหรือการพัฒนาการเลี้ยงโคนมเกษตรกร - อยากให้ อ.ส.ค. เน้นเรื่องการส่งเสริมเกษตรกรเต็มรูปแบบ/ครบวงจร เพื่อให้ได้นมที่มีคุณภาพ - อยากให้ส่งเสริมเรื่องการฝึกอบรม โดยกระตุ้นให้เกษตรกรเข้าร่วมการอบรมที่ อ.ส.ค. และควรจัดฝึกอบรมให้บ่อยครั้งมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริการที่ได้อย่างมืออาชีพ - ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว - เกษตรกรอยากให้อะไรของการส่งเสริม นั้น ฟรืหมด เต็ม รูปแบบ เพราะลดภาระเรื่องต้นทุน และยังสามารถช่วยรักษาอาชีพเกษตรกรให้คนอยู่ต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> - ราคาเวชภัณฑ์และค่าบริการมีราคาแพง - การให้บริการทางด้านส่งเสริมกิจการโคนมช้า - อาหารสัตว์ มีราคาแพง
<p>1.4 ผู้บริการด้านการท่องเที่ยว</p>	<p>สนับสนุนการบริการด้านท่องเที่ยวของ อ.ส.ค.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาพื้นที่ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ และสร้างเอกลักษณ์ของพื้นที่ให้มีความแตกต่างจากสถานที่ท่องเที่ยวทั่วไป - จัดกิจกรรมการท่องเที่ยวให้ตอบโจทย์ Life style ของนักท่องเที่ยวทั้งปัจจุบันและอนาคต - มีโครงการความร่วมมือการท่องเที่ยวเชิงเกษตรกับ MOU กับหน่วยงานต่างๆ เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย เพื่อการสร้างการเรียนรู้จักและภาพลักษณ์แก่เยาวชนรุ่นหลัง ที่ไ้รู้จัก อ.ส.ค. 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ด้านฟาร์มโคนมและผลิตภัณฑ์นม สถานที่ที่พักผ่อนเพื่อผ่อนคลายและส่งเสริมสุขภาพความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน - อยากให้ อ.ส.ค. พัฒนาพื้นที่ให้สามารถเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เหนือกว่าฟาร์มโชคชัย 	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรการป้องกันโรคโควิด-19 - การให้บริการข้อมูลไม่ครบถ้วน - กิจกรรมด้านการท่องเที่ยวไม่มีความหลากหลาย

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
2. หน่วยงานที่กำกับดูแล	2.1 กระทรวงการคลัง และ สคร. 2.2 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2.3 สศช. 2.4 สงป. 2.6 คณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	กำกับดูแลการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองนโยบายกระทรวงเจ้าสังกัด และหน่วยงานกำกับได้รวดเร็วและตรงประเด็น - ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย - มีระบบการบริหารและการกำกับดูแลกิจการที่ดี - การบริหารจัดการน้ำมันดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ - บริหารจัดการงบประมาณได้ตามเป้าหมาย - การทำรายงานทางการเงิน และการปิดงบถูกต้อง ครบถ้วน ตามกรอบเวลาที่กำหนด - การดูแลพื้นที่ และจัดส่งนมโรงเรียนตามที่ได้รับจัดสรรสิทธิ์เรียบร้อยแล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> - เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความมั่นคงยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม - นำส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลัง ได้ตามเป้าหมาย - ใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า - พัฒนาระบบ Big Data เพื่อบูรณาการข้อมูลไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ - เตรียมพร้อมรองรับการเป็นเสรีทางการค้า (FTA) - การจัดส่งนมโรงเรียนตรงเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน - การประเมินสถานการณ์และผลกระทบร่วมกัน เพื่อป้องกัน และแก้ปัญหา ก่อนที่สถานการณ์จะส่งผลกระทบต่อไปในวงกว้าง - ใช้ IT/นวัตกรรม เพื่อช่วย ในการพัฒนา และบริหารจัดการองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถตอบสนองนโยบายกระทรวง - ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมาย - มีระบบป้องกันโควิด 19 ตลอดสายการผลิตเพื่อให้ ผู้บริโภคมั่นใจได้ กระบวนการผลิตนมไทย-เดนมาร์ก

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
3. คณะกรรมการ	เพื่อให้มีแนวทางในการตอบสนองนโยบายของคณะกรรมการ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ และแสดงความคิดเห็นได้ทั้งในเชิงขัดแย้งหรือแตกต่างกันได้ในบรรยากาศที่ปราศจากอคติ - อ.ส.ค. นำนโยบาย/มติคณะกรรมการไปปฏิบัติอย่างจริงจังและเกิดผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย - มีผลการดำเนินงานได้ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย - มีส่วนในการกำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานและขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงได้เสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเอง (Specialized Knowledge) ในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความมั่นคงยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม - นำส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลัง ได้ตามเป้าหมาย - พัฒนาระบบ Big Data เพื่อบูรณาการข้อมูลไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ - เตรียมพร้อมรองรับการเป็นเสรีทางการค้า (FTA) - มีการนำนโยบาย/มติคณะกรรมการไปปฏิบัติอย่างจริงจังและเกิดผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย - รายงานให้คณะกรรมการทราบเมื่อตรวจพบปัญหา หรือความผิดปกติในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถตอบสนองนโยบายหรืองานที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย - ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมาย - มีการปรับเป้าหมาย โดยที่ไม่นำเข้าที่ประชุมให้คณะกรรมการ อ.ส.ค ทราบก่อน - ความชัดเจนในบางเรื่องที่สำคัญ เป็นอำนาจของ ผอ. หรือต้องนำเข้าที่ประชุมให้คณะกรรมการอนุมัติก่อน

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
4.บุคลากร	<p>4.1 ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ)</p> <p>4.2 ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน, นักวิชาการ 8, หัวหน้ากอง, นักวิชาการ 7)</p> <p>4.3 ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก, นักวิชาการ 6)</p> <p>4.4 ผู้ปฏิบัติงาน (ระดับ 1-5)</p>	สนับสนุนและพัฒนาการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีกำไร ไม่ขาดทุน - การสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย - การทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน - ทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยคำนึงความสอดคล้อง และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน - การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง - ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน - ระบบเทคโนโลยี และนวัตกรรม ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน - การสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) - มีการยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่พนักงาน การสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงในอาชีพ - ไม่มีทุจริตในหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีกำไร ไม่ขาดทุน - ปริมาณงานกับคนเพียงพอ ไม่ทำงานหนักจนเกินไป - โบนัสขั้นต่ำ 1 เท่า และสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น ตรงกับความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงวัย - เมื่อมีการทุจริตในหน่วยงาน ทุกคนไม่เพิกเฉย มีการตรวจสอบ และมีมาตรการลงโทษ เพื่อไม่ให้เกิดการปฏิบัติตาม 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรขาดทุนต่อเนื่อง - สวัสดิการลดลง - โบนัสไม่มี - พนักงานในสายงานที่จำเป็นลาออก ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง - การโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม - เกิดการทุจริตในหน่วยงาน - ขาดแรงจูงใจในการทำงาน - ปริมาณงานไม่บาลานซ์ บางคนงานเยอะเกินไป บางคนงานน้อยเกินไป

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
5. ผู้ส่งมอบ/ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ	5.1 สหกรณ์ (ผู้ส่งมอบ น้ำนมดิบ)	สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการอย่างโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน - ลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร เป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของสมาชิกและเกษตรกร - สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรโคนมไทย - จัดทำศูนย์กลางดูแลด้านข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้า เพื่อ provide ข้อมูลจำเป็นต่าง ๆ เช่น มาตรฐานอุตสาหกรรม, มาตรฐานสินค้า, Product Knowledge, Sales Kit , สื่อประชาสัมพันธ์ - ต้องการให้สื่อสารประชาสัมพันธ์ถึงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าให้ครอบคลุม รวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสในการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด - ปรับปรุง ระบบ Logistic เพื่อเพิ่มศักยภาพในการกระจายสินค้า ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการเข้ารับสินค้าของ Agent ป้องกันการข้ามเขตของ Agent แต่ละรายส่งเสริมการส่งออกอย่างรัดกุมลดปัญหาสินค้าหมดอายุ - ปรับปรุงให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุก ๆ ส่วน เป็นผู้ผู้นำในตลาดผลิตภัณฑ์นม - ต้องการความโปร่ง ใสในการเปิดเผยข้อมูลตลาด - สนับสนุนงบประมาณ ข้อมูล เทคโนโลยี นวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ - นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลหรือเทคโนโลยีทางการเงิน เพื่อให้การติดต่อและการทำธุรกรรมสะดวกรวดเร็วมากขึ้น เช่น โอนเงินแบบทอ แอปพลิเคชัน โหมบายแบงก์กิ้ง - มีกิจกรรม CRM หรือ โปรโมชันให้กับ Agent - ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับขั้นตอนการทำงาน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างให้รวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> - การเอื้อประโยชน์เฉพาะกลุ่ม การแข่งขันที่ไม่เท่าเทียมกัน - จ่ายเงินค่าวัตถุดิบ น้ำนมดิบ ให้กับผู้ส่งมอบไม่ตรงภายในเวลาที่กำหนด - อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตาม MOU ที่มีกับคู่ค้า คู่ความร่วมมือ - Agent ไม่ได้ส่วนลดส่วนแถมสินค้าตามที่คาดหวัง
	5.2 บริษัทเอกชน (ผู้ส่งมอบวัสดุที่ใช้ในการผลิต กล่องนม)	การยกระดับกระบวนการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.			

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
6. ชุมชน/ สื่อมวลชน	6.1 ชุมชน 6.1.1 ชุมชนรอบ สำนักงานและ โรงงาน รัศมี 5 กม. 6.1.2 ชุมชนที่ สำคัญ กลุ่มเป้าหมาย (CSR)	สนับสนุนความยั่งยืนของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุม/ดูแลการประกอบกิจการโรงงาน ไม่ให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม - แก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนต่างๆ - สนับสนุนและร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน - สร้างความผูกพัน ความสัมพันธ์ที่ดี และความไว้วางใจของคนในชุมชน - มีประชุม/สัมมนา /สภากาแฟกันเป็นประจำทุกเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างงานให้คนในชุมชน - คนในชุมชนไม่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ - มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนมากขึ้น - ชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ของ อ.ส.ค. 	<ul style="list-style-type: none"> - มลพิษจาก น้ำเสีย/กลิ่นจากโรงงาน - ชุมชนไม่ได้ผลประโยชน์เท่าที่ควร เช่น ไม่มีการร่วมกิจกรรมในชุมชน หรือทำ CSR ในพื้นที่ - ชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ/แผนงาน/โครงการ แต่เวลามีผลกระทบชุมชนรับ
	6.2 สื่อมวลชน		ข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับสังคมชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> - ข่าวสารมีรายละเอียดครบถ้วน - ข่าวสารที่เป็นจริง ถูกต้อง และทันเวลา - มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ อ.ส.ค. มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับข่าวสารที่เป็นเท็จ - การประชาสัมพันธ์ของ อ.ส.ค. ยังน้อย - กิจกรรมที่ให้สื่อในท้องถิ่นเข้าร่วมกิจกรรมมีน้อย

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
7. เจ้าหนี้	7.1 เจ้าหนี้ทางการเงิน	สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	ลูกหนี้จ่ายเงินตาม กำหนดเวลา	- ลูกหนี้จ่ายเงินตรงเวลา - ไม่มีหนี้ค้างชำระ - การจ่ายเงินเต็มจำนวน	- ลูกหนี้เบี้ยวเงิน/คืนไม่ ตามกำหนดเวลา - ลูกหนี้จ่ายเงินไม่เป็นไป ตามเวลาที่กำหนด - การจ่าย แบ่งจ่ายย่อย เป็นงวดชำระ ทำให้ ยืดเวลาชำระออกไป
	7.2 เจ้าหนี้การค้า				

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



ภารกิจด้านธุรกิจผลิตภัณฑ์นม

ภารกิจด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1

III

มีรายได้และเติบโตอย่างมั่นคง

I
III
IV

เป็นผู้นำการตลาด

เป็นผู้ทำชิงตลาด

ความสำเร็จในการเป็น
Top of mind brand

การตลาด

การผลิต

ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม
การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

น้ำนมดิบ

คุณภาพและความเพียงพอของน้ำนมดิบ

การบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรม
และโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีช่องทางการให้บริการ
และการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย
และมีคุณค่าสูงเพิ่มขึ้น

ช่องทาง

ผลผลิต

ขีดความสามารถ
ในการรองรับน้ำนมดิบ
เพิ่มมากขึ้น

เกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพ
การเลี้ยงโคนม

เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม
มีความเข้มแข็ง

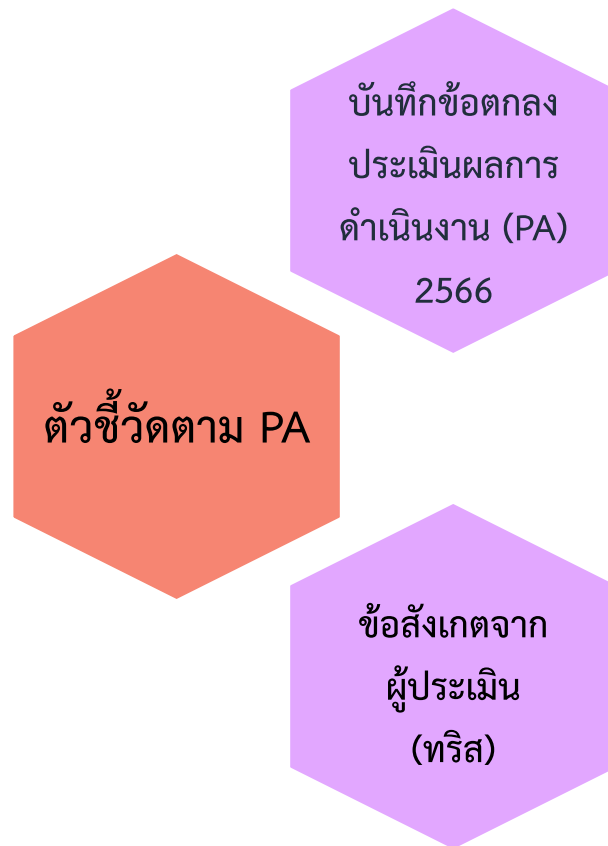
มีการต่อยอดใช้ประโยชน์
ผลการค้นคว้าวิจัยพัฒนา

สร้างสรรค์และเผยแพร่
องค์ความรู้นวัตกรรม

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3

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

4. ตัวชี้วัดตาม PA ประกอบไปด้วย



4. ตัวชี้วัดตาม PA ประกอบไปด้วย



ข้อที่	บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (PA) 2566
1	การดำเนินการตามยุทธศาสตร์
1.1	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน - ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี - ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน
1.2	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)
1.3	จำนวนฟาร์มเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer
1.4	การรับรู้ผลิตภัณฑ์ (Products Perceive)
1.5	ความสำเร็จในการดำรงรักษาระดับการรับรองมาตรฐานสากลเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิต
1.6	ความสำเร็จของการได้รับการรับรองโครงการส่งเสริมโรงงานอุตสาหกรรมให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างยั่งยืน (CSR-DIW)

ข้อที่	บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (PA) 2566
2	ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ * ตัวชี้วัดทางการเงิน
2.1	กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของภารกิจเชิงพาณิชย์
2.2	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)
2.3	ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง
	* ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน
2.4	การลดความสูญเสียจากการผลิต (Loss)
2.5	การยกระดับมาตรฐานงานวิจัยและพัฒนาขององค์กร
2.6	ความสำเร็จในการดำเนินการ ตามแผนการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area: FTA)

4. ตัวชี้วัดตาม PA ประกอบไปด้วย



ข้อที่	ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน (ทริส)
1	แม้จะมีนโยบายที่แสดงถึงการบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน Governance Risk Management Compliance (GRC) อย่างไรก็ตามยังไม่แสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมที่แท้จริง เพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมต่อองค์กร โดยเฉพาะการบูรณาการในเรื่องฐานข้อมูล กระบวนการทำงาน และโครงสร้างเพื่อรองรับการบูรณาการดังกล่าว และกำหนดรูปแบบของกระบวนการทำงานให้มีความชัดเจนทั้งก่อนและหลังการบูรณาการ
2	การกำหนดแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
3	กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อทำ Value Enhancement ที่สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมถึงการนำโอกาสจาก SWOT และปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์การเข้าถึงโอกาส เพื่อนำมาสู่ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation
4	การกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation) แม้จะมีการกำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงว่าต้องมีการประเมินผลประโยชน์เชิงการเงินด้วยวิธีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit analysis : CBA หรือ B/C Ratio) (ผลตอบแทน/ต้นทุน) แต่ยังไม่สามารถแสดงถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงตามกลยุทธ์ (4T's Strategic) ที่ อ.ส.ค. กำหนด
5	การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กรที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
6	การสำรวจ (Post Survey) สรุปผลการสำรวจ และทบทวนแนวทางการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner และบุคลากรโดยทั่วไป รวมทั้งการทบทวนและกำหนดช่องทางที่จะใช้ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากผลการสำรวจที่ได้รับ เพื่อให้ช่องทางมีประสิทธิภาพและสะท้อนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

5. ปัจจัยเสี่ยงเดิม ประกอบไปด้วย



5. ปัจจัยเสี่ยงเดิม ประกอบไปด้วย

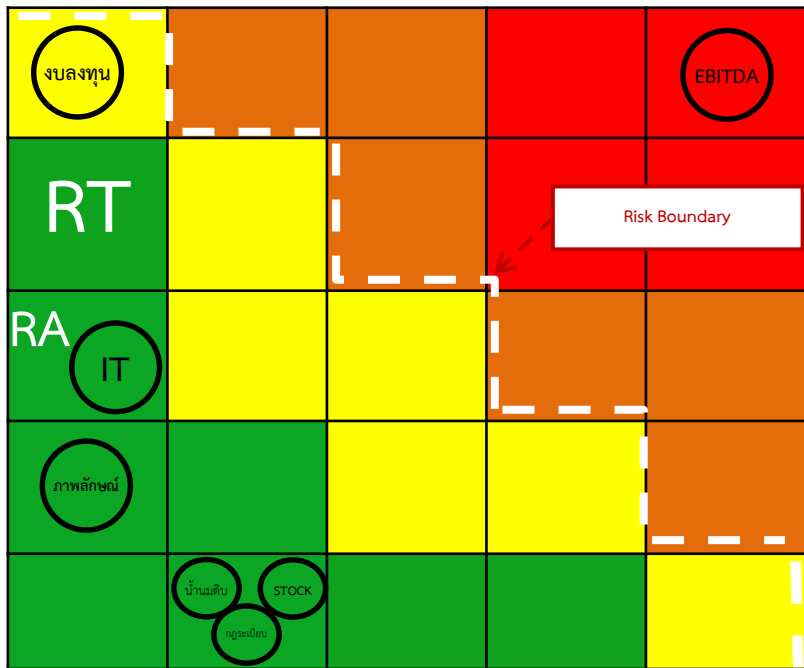


ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส 2/2566

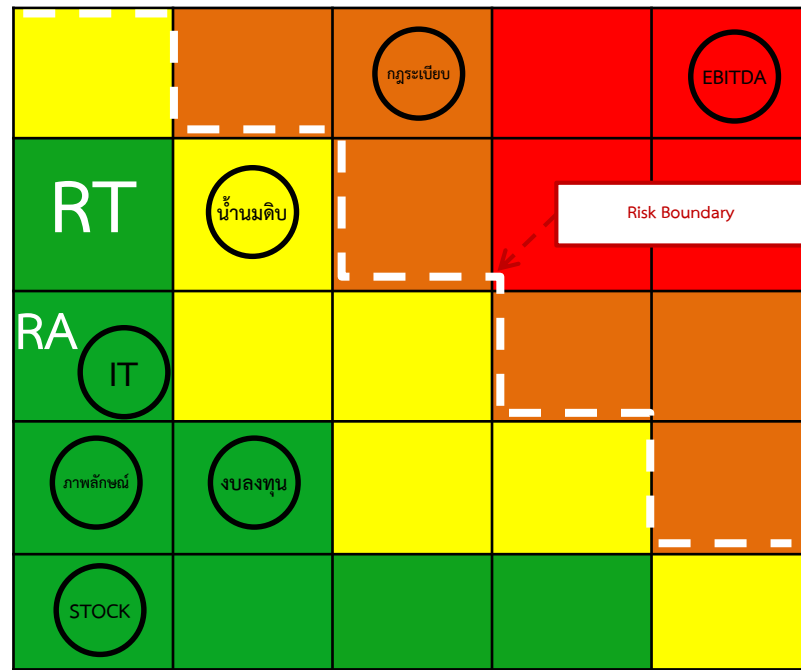
ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยงก่อนการ จัดการ (Inherent Risk)	เป้าหมายปี 2566 (RA)	ผลการดำเนินงาน Q2/2566	คาดการณ์เดือน เมษายน 2566
	(L, I)	(L, I)	(L, I)	(L, I)
1. RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	2,1 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	2,4 (ปานกลาง)	2,3 (ปานกลาง)
2. RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	2,1 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)
3. RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	1,2 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)
4. RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	5,5 (สูงสุด)	1,2 (ต่ำ)	5,5 (สูงสุด)	5,5 (สูงสุด)
5. RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	1,5 (ปานกลาง)	1,2 (ต่ำ)	2,2 (ต่ำ)	2,2 (ต่ำ)
6. RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	1,3 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	1,3 (ต่ำ)	1,3 (ต่ำ)
7. RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	2,1 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	3,5 (สูง)	1,5 (ปานกลาง)



ก่อนการบริหารความเสี่ยง



หลังการบริหารความเสี่ยง



5. ปัจจัยเสี่ยงเดิม ประกอบไปด้วย



ผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ไตรมาส 2/2566

วัตถุประสงค์การควบคุม	ผู้รับผิดชอบ	แผนการปรับปรุง		
		จำนวนแผน (รวม)	แผนที่ได้ ดำเนินการ แล้วเสร็จ	แผนที่อยู่ระหว่าง การดำเนินการ
1. การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน (ผนย.)	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	1	-	1
2. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ผนย.)	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	1	-	1
3. การจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ผทบ.)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	2	-	2
4. อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของ โควิด-19 (ผนย.)	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	1	-	1
5. การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (ผทต.)	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	1	-	1
รวม		6	-	6

6. ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย



6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ SWOT)



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 รวมทั้งมีโรงงานผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย
- S4** เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม.

O

- O1** แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงามมากขึ้น
- O2** โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
- O3** มีโอกาสในการเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้ เนื่องจากอัตราการบริโภคนมของคนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับอาเซียนและระดับโลก
- O4** รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น
- O5** อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
- O6** แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.

SWOT

W1 มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและคู่แข่งหลัก

W2 ผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่องลดลง และความสามารถในการทำโรมีแนวโน้มลดลง

W3 วัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีแนวโน้มลดลง และมีการปรับราคาสูงขึ้น

W4 แนวโน้มยอดขายลดลง การจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย และยังคงรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลายรวมทั้ง การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าค่อนข้างน้อย

W5 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมืออาชีพ

W6 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ การนำเทคโนโลยีงานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร

W7 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า และคู่แข่ง

W8 การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินยังไม่เต็มประสิทธิภาพ

W

T1 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำนมดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

T2 การปรับอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง

T3 มีคู่แข่งหลายราย และการแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรงมากขึ้น

T4 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาคีการนำเข้านมผงเป็น 0% ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.

T5 อัตราการเกิดใหม่ของประชากรมีแนวโน้มลดลง ในระยะยาวอาจมีผลต่อจำนวนลูกค้านี้เด็ก รวมทั้งจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรุ่นใหม่

T6 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

T

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

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	ความเสี่ยงจากการขาดหายาสืบทอดอาชีพการเลี้ยงโคนม
10	ความเสี่ยงการนำเข้านมผง ซึ่งราคานมผงต่ำกว่าราคาน้ำนมดิบในประเทศ

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



6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากการรักษาระดับการรับรองมาตรฐานสากลฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2	ความเสี่ยงจากการขาดพนักงาน ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม (Eco-efficiency) ส่งผลให้การดำเนินงาน ไม่ได้ตามเป้าหมาย
3	ความเสี่ยงจากการบริการล่าช้าและไม่สามารถตรวจสอบสินค้าได้ทุกชั้นตอนอย่างรวดเร็ว 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

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาดไม่ได้ตามเป้าหมาย
2	ความเสี่ยงจากช่องทางการตลาดไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้สินค้าคงคลังสูง
3	ความเสี่ยงจากอัตราการรับรู้ผลิตภัณฑ์ (Products Perceive) ไม่ได้ตามเป้าหมาย
4	ความเสี่ยงจากการส่งเสริมการใช้พลังงานพืชทดแทน เช่น ดินมนกั่วเหลืองแทนนมวัว
5	ความเสี่ยงจากโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการทำตลาดใหม่แบบมีอาชีพ
6	ความเสี่ยงปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีนมดิบเกิน)
7	ความเสี่ยงจากผู้บริโภคไม่ตระหนักถึงความแตกต่างและประโยชน์ของนมโคแท้ และนมผงละลายน้ำเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและประเทศชาติ
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 ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามเป้าหมาย
15	ความเสี่ยงจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เห็นถึงความสำคัญของแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก
16	ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
17	ความเสี่ยงจากการตอบข้อร้องเรียนเรื่องมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์นมไม่ชัดเจนและทันต่อความต้องการของลูกค้า

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

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

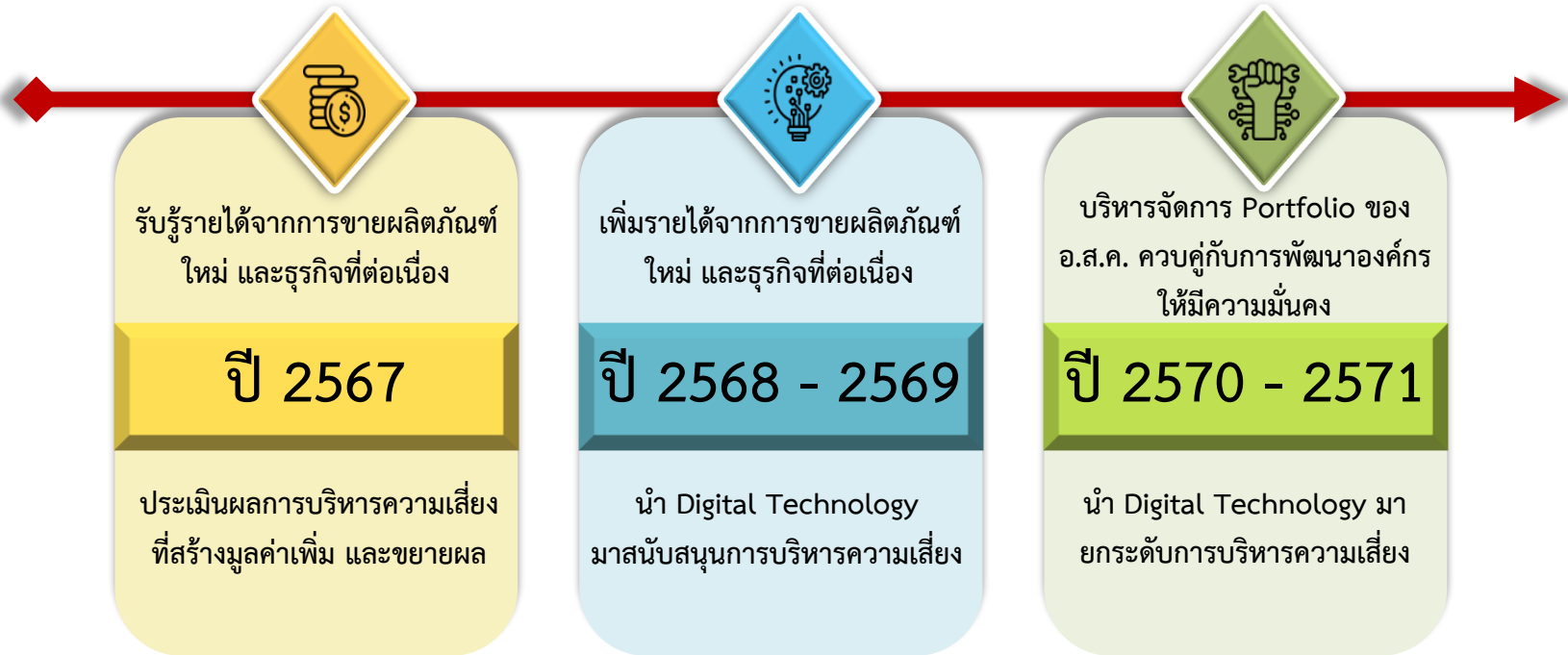
6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

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

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์)

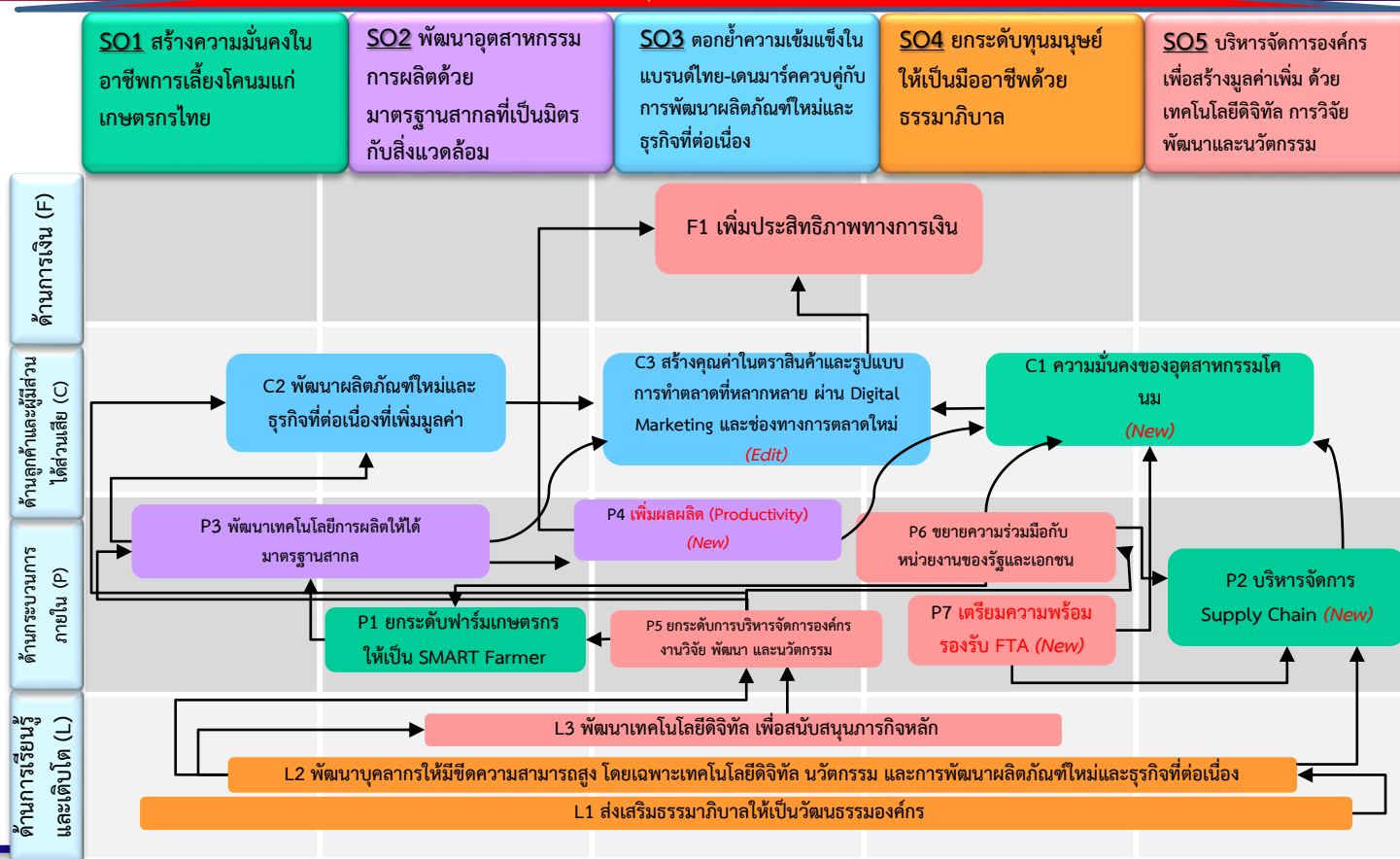
พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า





6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ KPI Score Card)

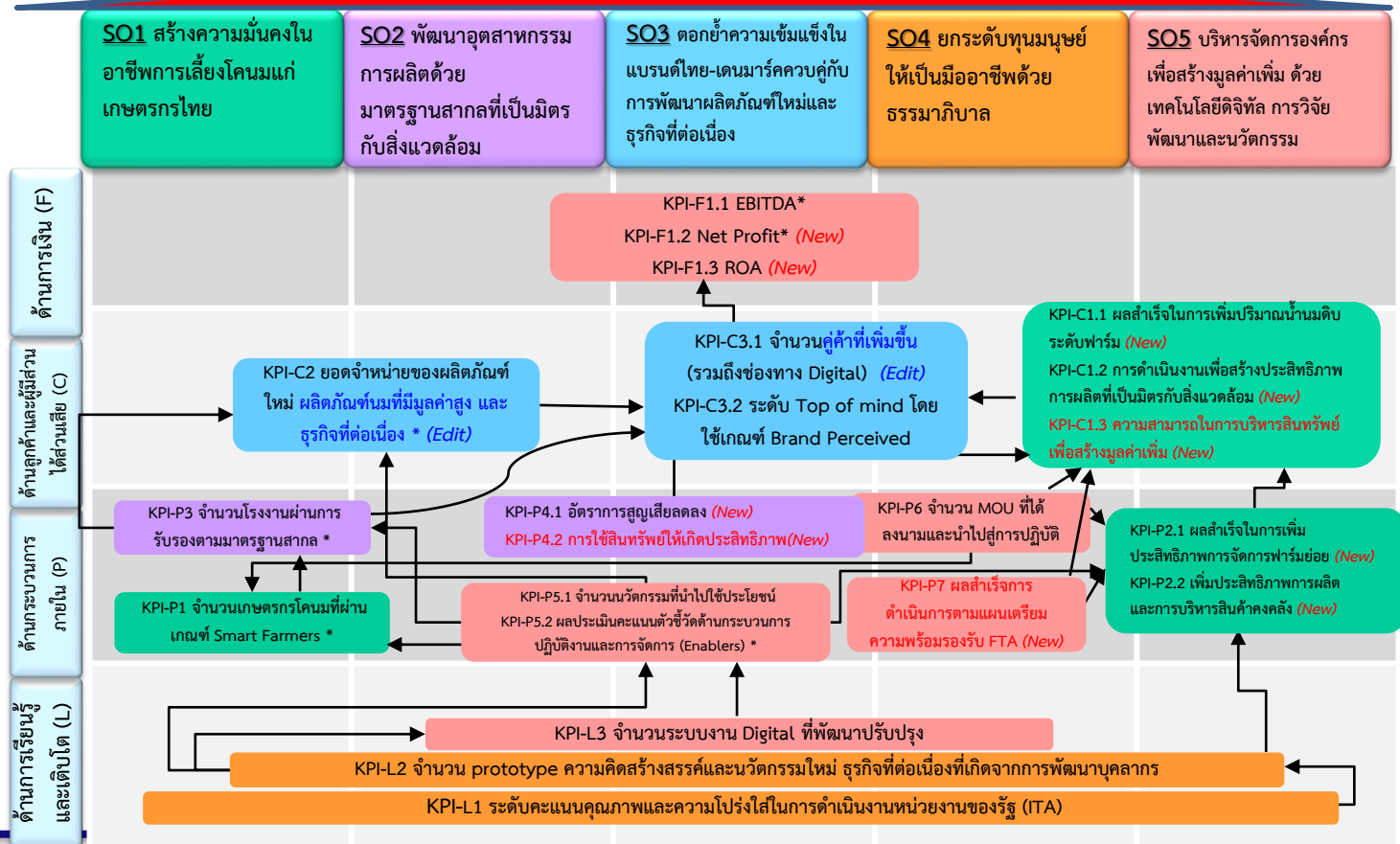
วิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”





6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ KPI Score Card)

วิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”





6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ KPI Score Card)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm	KPI-P1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers	2,379 ราย	ฝวพ.
	P2 บริหารจัดการ Supply Chain	KPI-P2.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มย่อย	ความสำเร็จตามแผน 100%	ผลส.
		KPI-P2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการบริหารสินค้าคงคลัง		ผลต.
	C1 ความมั่นคงของอุตสาหกรรมโคนม	KPI-C1.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบระดับฟาร์ม		ผลส.
		KPI-C1.2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ระดับ 5	สภก.
		KPI-C1.3 ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม		
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	KPI-P3 จำนวนโรงงานผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล	5 โรงงาน	สำนักงานภาค
	P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity) (New)	KPI-P4.1 อัตราการสูญเสียลดลง	ร้อยละ 0.73	สำนักงานภาค
		KPI-P4.2 การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพ		
SO3 ตอกย้ำความแข็งแกร่งในแบรนด์ไทย- เตินมาร์ควัฒนภาพการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	C2 พัฒนากลยุทธ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า	KPI-C2 ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง *	1 ผลิตภัณฑ์	ผลต.
	C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ (Edit)	KPI-C3.1 จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (รวมถึงช่องทาง Digital)		ผลต.
		KPI-C3.2 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived		ผลต.
SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้ป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	KPI-L1 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	AA (95-100)	ผลก.
	L2 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L2 จำนวน prototype ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร	1 นวัตกรรมใหม่/ โปรเจก	ผลท.

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ KPI Score Card)



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	KPI-F1.1 EBITDA*	367.54 ล้านบาท	ผบช.
		KPI-F1.2 Net Profit* (New)	65 ล้านบาท	
		KPI-F1.3 ROA (New)	1.47	
	L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก	KPI-L3 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุง	1 ระบบ	
	P5 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	KPI-P5.1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์	1 นวัตกรรม/ โปรเจค	
		KPI-P5.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) *	2.5781	
	P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	KPI-P6 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ	3 MOU	
P7 เตรียมความพร้อมรองรับ FTA (New)	KPI-P7 ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนเตรียมความพร้อมรองรับ FTA (New)			

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ EP Value Driver Tree)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



SIP 1 เพิ่มยอดขายนม UHT พาณิชย์



SIP 2 แพลนลดต้นทุนการผลิต



SIP 3 แพลนบริหารลูกหนี้การค้า



SIP 4 แพลนบริหารสินทรัพย์



SIP 5 แพลนลดค่าใช้จ่ายที่สำคัญ

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ EP Value Driver Tree)



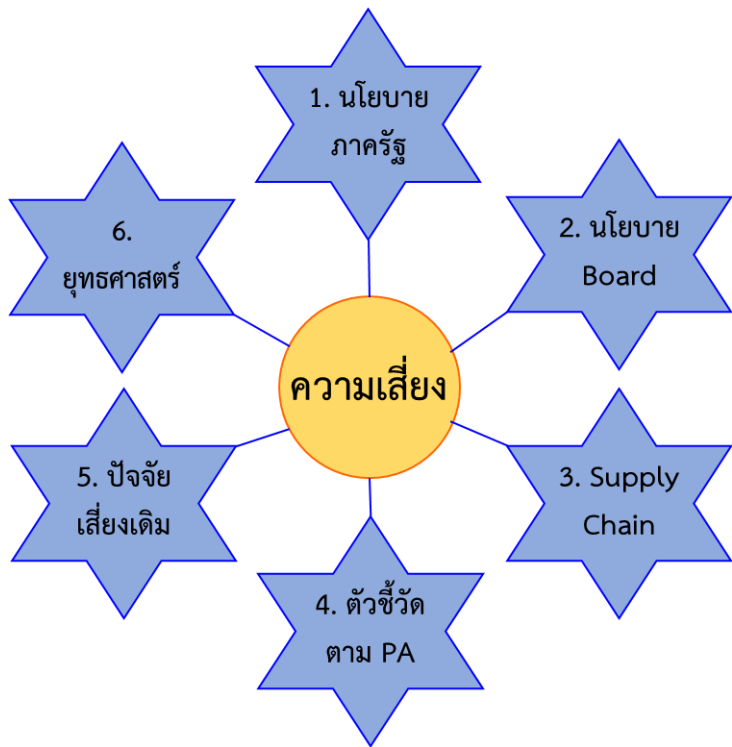
SIP Plan	แผนงานมาตรการ	แนวทางแก้ไข SIP Plan
SIP 1 เพิ่มยอดขายนม UHT พาณิชย์	1. แผนเพิ่มยอดขายจำหน่าย	1.1 จัดทำแผนการตลาดเชิงรุก 1.2 แผนการเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์นมที่มียอดขายสูงสุด 1.3 แผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมให้กับช่องทางจำหน่ายที่มีอัตรากำไร (GP)
SIP 2 แผนลดต้นทุนการผลิต	1. แผนลดการสูญเสีย 2. การวัดประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักร (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 การควบคุมปริมาณน้ำมันดิบที่รับซื้อให้เป็นไปตาม MOU 2.1 ควบคุมสต็อกวัสดุการผลิตคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณการผลิต 2.2 กำหนดสต็อกวัสดุการผลิตขั้นต่ำ หรือที่เหมาะสมกับปริมาณการผลิตของ อ.ส.ค.
SIP 5 แผนลดค่าใช้จ่ายที่สำคัญ		1. ควบคุมค่าใช้จ่ายที่สำคัญของ อ.ส.ค. ในแต่ละรายการ ไม่ให้เกินงบประมาณที่ตั้งไว้ - ควบคุมค่าใช้จ่ายขายไม่เกินร้อยละ 9.7 ของรายได้รวม - ควบคุมโฆษณาและประชาสัมพันธ์ไม่เกิน 83 ลบ., ค่าส่วนลดในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมไม่เกิน 283 ลบ., และผลิตภัณฑ์นมเพื่อประชาสัมพันธ์ไม่เกิน 177 ลบ. - ให้ทุกฝ่าย/สำนักงานจัดทำแผนลดค่าใช้จ่าย 10% และจัดทำ Driver Tree สำหรับค่าใช้จ่ายเชิงลึก

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ Intelligent Risk)



ข้อที่	ความเสี่ยง
O1	แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงามมากขึ้น
O2	โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
O3	มีโอกาสในการเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้ เนื่องจากอัตราการบริโภคนมของคนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับอาเซียนและระดับโลก
O4	รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น
O5	อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
O6	แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.

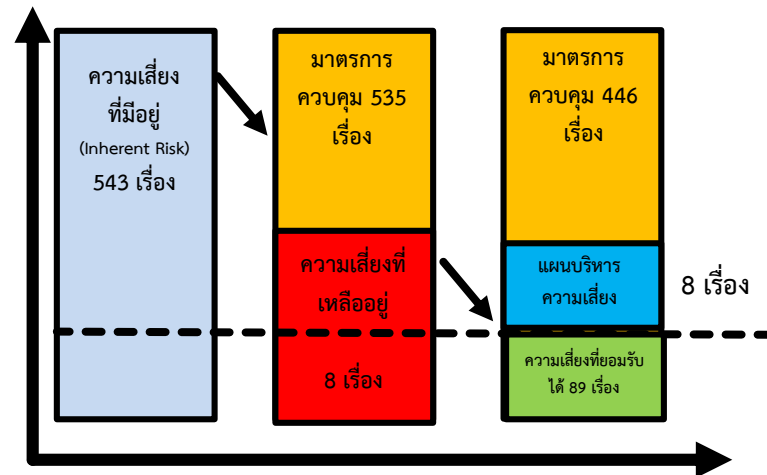
พิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม



Risk Universe

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุม		
		ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ทำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลชัดเจน

เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุม



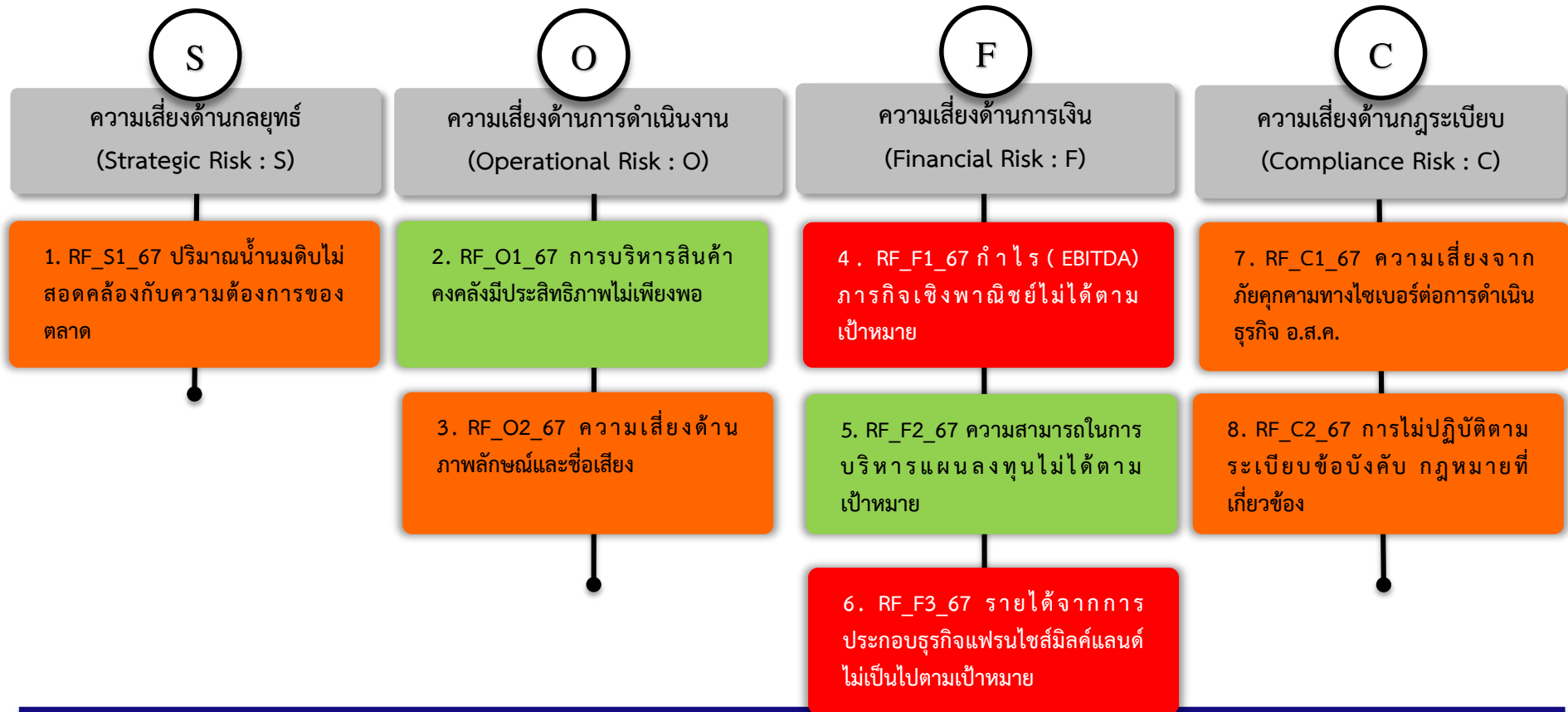
Corporate Risk

ตัวอย่างการวิเคราะห์ประสิทธิผลการควบคุม



ที่	นโยบายภาครัฐ	วิเคราะห์ความเสี่ยง	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่										สรุปการประเมิน เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย			กระบวนการควบคุม			การติดตาม			คะแนนรวม	
			น้ำหนัก	คะแนน	สรุป คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	น้ำหนัก	คะแนน	สรุป คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	น้ำหนัก	คะแนน	สรุป คะแนน ถ่วงน้ำหนัก		
1	การป้องกันโรคระบาดจากพืชและสัตว์ ซึ่งถือเป็นการสร้างโอกาสในการแข่งขันของสินค้าเกษตร	ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคระบาดในพืชและสัตว์	40	4	10	40	4	10	20	5	25	45	เพียงพอ จึงไม่ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
2	การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล Big Data ในการเชื่อมโยงการทำเกษตรกรรมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมมีข้อมูลที่ดีและเพียงพอต่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และวางแผนด้านการเกษตรได้อย่างทันต่อสถานการณ์	ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมของฐานข้อมูล Big Data	40	2	5	40	2	5	20	4	20	30	ไม่เพียงพอ ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
3	พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	40	3	7.5	40	4	10	20	4	20	37.5	ไม่เพียงพอ ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
4	พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	40	3	7.5	40	4	10	20	4	20	37.5	ไม่เพียงพอ ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
5	พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	40	3	7.5	40	4	10	20	4	20	37.5	ไม่เพียงพอ ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
6	พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563	ความเสี่ยงจากผู้ประชุมไม่ปฏิบัติตามพระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	40	3	7.5	40	4	10	20	3	15	32.5	ไม่เพียงพอ ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

คะแนนรวมหากต่ำกว่า 40 คะแนน
ให้ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กร



1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_67)



ปริมาณน้ำนมดิบใน MOU ที่ อ.ส.ค. รับซื้อ
(Impact)

2567

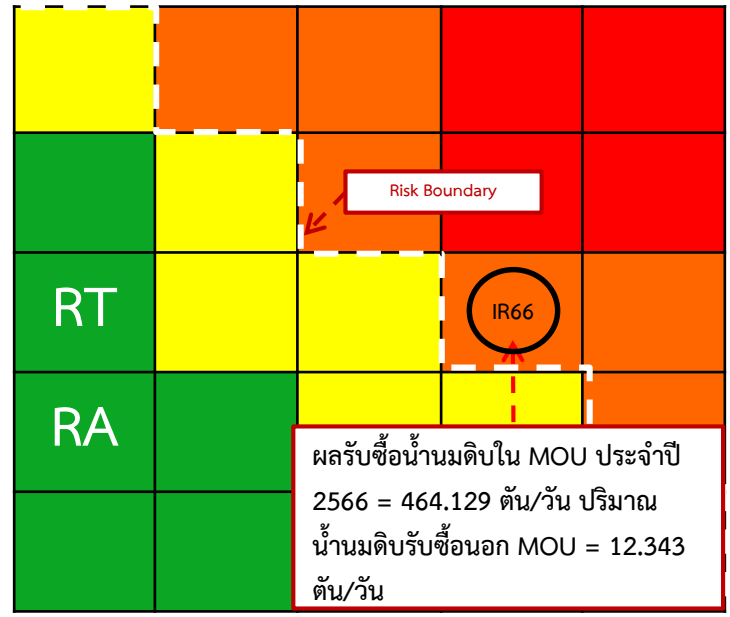
ระดับ 5 ≤364 ตัน/วัน

ระดับ 4 = 365 - 439 ตัน/วัน

ระดับ 3 = 440 - 529 ตัน/วัน

ระดับ 2 = 530 - 639 ตัน/วัน

ระดับ 1 ≥640 ตัน/วัน



ผลรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU ประจำปี
2566 = 464.129 ตัน/วัน ปริมาณ
น้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU = 12.343
ตัน/วัน

1 ≥26 2 = 21 - 25 3 = 16 - 20 4 = 11 - 15 5 = ≤10

ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ตัน/วัน ปี 2567
(กรณีสหกรณ์ไม่ได้ทำ MOU กับ อ.ส.ค.) (Likelihood)

1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_67)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ที่มาในการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

RA

เป็นค่าเป้าหมายงบประมาณ ประจำปี 2567 ที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้อนุมัติให้ อ.ส.ค. รับซื้อน้ำนมดิบไม่เกินวันละ 530 ตัน/วัน จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 2 คือ ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อใน MOU = 530 ตัน/วัน และกำหนดค่าเป้าหมายแกนบนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ≥ 26 ตัน/วัน

RT

เป็นค่าเป้าหมายจากผู้บริหาร อ.ส.ค. กำหนดให้จัดหาน้ำนมดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตให้ได้อย่างต่ำวันละ 500 ตัน/วัน และเป็นค่าเบี่ยงเบนที่ อ.ส.ค. ยอมรับได้ จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 2 คือ ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อใน MOU = 440 ตัน/วัน (อยู่ใน Rang 440-529 ตัน/วัน) และกำหนดค่าเป้าหมายแกนบนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ≥ 26 ตัน/วัน

1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_66)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ที่มาการตั้งเกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับ (Impact)	เกณฑ์กำหนด (Impact)
ระดับ 1 : ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อใน MOU ≥ 640 ตัน/วัน	เป็นผลมาจากการตั้งค่าเป้าหมายกำไร (EBITDA) ของ สคร. ในระดับ 5 คือ 523 ล้านบาท โดยค่าระดับ 4 ของ EBITDA = 421 ล้านบาท และค่าระดับ 3 ของ EBITDA = 352 ล้านบาท ซึ่งค่าช่วงระดับ 3 และ 4 = 83% จึงเป็นที่มาของการกำหนดค่าช่วงเกณฑ์ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ที่ 83% ($530+83\% = 640$ ตัน/วัน) จึงกำหนดผลต่างค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 83% (นियามการรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU มากกว่าหรือเท่ากับ 640 ตัน/วัน)
ระดับ 2 : ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อใน MOU = 530 – 639 ตัน/วัน	เป็นค่าที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้อนุมัติให้ อ.ส.ค. รับซื้อน้ำนมดิบไม่เกินวันละ 530 ตัน/วัน จึงตั้งเป็นค่าระดับ 2 ตามนโยบายคณะกรรมการ อ.ส.ค. ดังนั้น ค่าระดับ 2 เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 1 อยู่ที่ 83% ($640-83\% = 530$ ตัน/วัน)
ระดับ 3 : ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อใน MOU = 440 – 529 ตัน/วัน	เป็นค่าเป้าหมายจากผู้บริหาร อ.ส.ค. กำหนดให้จัดหาน้ำนมดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตให้ได้อย่างต่ำวันละ 500 ตัน/วัน และเป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 83% ($530-83\% = 440$ ตัน/วัน)
ระดับ 4 : ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อใน MOU = 365 – 439 ตัน/วัน	กำหนดผลรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU เท่ากับ 365 ตัน/วัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 83% ($440-83\% = 365$ ตัน/วัน)
ระดับ 5 : ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อใน MOU ≤ 364 ตัน/วัน	กำหนดผลรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU เท่ากับ 302 ตัน/วัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 83% ($365-83\% = 302$ ตัน/วัน) (นियามการรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU น้อยกว่าหรือเท่ากับ 364 ตัน/วัน)

1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_66)



ที่มาการตั้งเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ (Likelihood)	เกณฑ์กำหนดโอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับ 1 : กำหนดรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU ≥ 26 ตัน/วัน	กำหนดรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU เท่ากับ 30 ตัน/วัน เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.ส.ค. ประสบปัญหาปริมาณน้ำนมดิบขาด จึงมีความจำเป็นต้องเร่งหาน้ำนมดิบนอก MOU เข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อให้เต็มกำลังการผลิตของเครื่องจักร ช่วยลดการสูญเสียที่มีปริมาณสูง จึงกำหนดค่าเป้าหมายรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU อยู่ที่ 30 ตัน/วัน (นิยามการรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU มากกว่าหรือเท่ากับ 26 ตัน/วัน) และกำหนดผลต่างค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 5 ตัน/วัน
ระดับ 2 : กำหนดรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU = 21 - 25 ตัน/วัน	กำหนดให้ผลรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU เท่ากับ 25 ตัน/วัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 1 อยู่ที่ 5 ตัน/วัน จึงทำให้ระดับ 2 รับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU $30 - 5 = 25$ ตัน/วัน
ระดับ 3 : กำหนดรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU = 16 - 20 ตัน/วัน	กำหนดให้ผลรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU เท่ากับ 20 ตัน/วัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 5 ตัน/วัน จึงทำให้ระดับ 3 รับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU $25 - 5 = 20$ ตัน/วัน
ระดับ 4 : กำหนดรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU 11 - 15 ตัน/วัน	กำหนดให้ผลรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU เท่ากับ 15 ตัน/วัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 5 ตัน/วัน จึงทำให้ระดับ 4 รับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU $20 - 5 = 15$ ตัน/วัน
ระดับ 5 : กำหนดรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU ≤ 10 ตัน/วัน	กำหนดให้ผลรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU เท่ากับ 10 ตัน/วัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 5 ตัน/วัน จึงทำให้ระดับ 5 รับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU $15 - 5 = 10$ ตัน/วัน (นิยามการรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ตัน/วัน)

2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_67)



จำนวนสินค้าคงคลัง
ประจำปี 2567 (Impact)

2567

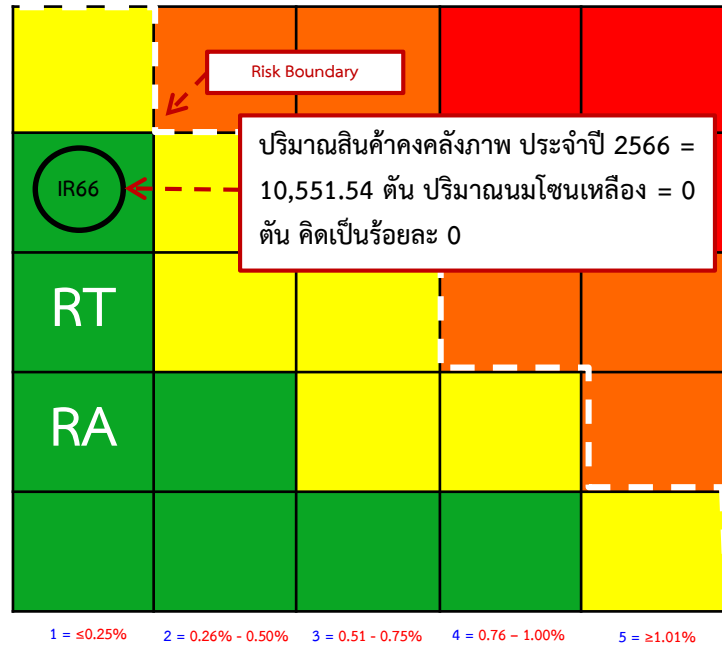
ระดับ 5 = $\leq 10,000$ ตัน

ระดับ 4 = 10,001 - 14,000 ตัน

ระดับ 3 = 14,001 - 18,000 ตัน

ระดับ 2 = 18,001 - 22,000 ตัน

ระดับ 1 = $\geq 22,001$ ตัน



ปริมาณสินค้าคงคลังภาพ ประจำปี 2566 = 10,551.54 ตัน ปริมาณนมโชนเหลือ = 0 ตัน คิดเป็นร้อยละ 0

ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลือของคงเหลือ
(Likelihood)

2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_67)



ที่มาในการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

RA

กำหนดค่าเป้าหมายสินค้าคงคลังมีปริมาณผลิตภัณฑ์นมอยู่ที่ 22,000 ตัน ถือเป็นการบริหารสินค้าคงคลังที่เหมาะสมของ อ.ส.ค. จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 2 คือ ปริมาณสินค้าคงคลัง = 22,000 ตัน และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ปริมาณนมโชนเหลืองคงเหลือ $\leq 0.25\%$

RT

ระดับของความเสี่ยงที่ อ.ส.ค. ยอมรับให้เกิดความเบี่ยงเบนได้มากที่สุด มีความประสงค์ที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 3 คือ ปริมาณสินค้าคงคลัง = 18,000 ตัน และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ปริมาณนมโชนเหลืองคงเหลือ $\leq 0.25\%$



ที่มาการตั้งเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ (Likelihood)	เกณฑ์กำหนดโอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับ 1 : ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $\leq 0.25\%$	กำหนดร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือเท่ากับ 0.25% เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.ส.ค. ประสบปัญหาปริมาณน้ำนมดิบขาด ประกอบกับผลิตภัณฑ์นมขาดตลาด ทำให้ผลิตภัณฑ์นมคองเหลืออยู่ในระดับร้อยละ 0 จึงกำหนดให้ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ = 0.25% (นิยามร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.25%) และกำหนดผลต่างค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 0.25%
ระดับ 2 : ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $0.26\% - 0.50\%$	กำหนดร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือเท่ากับ 0.50% เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 1 อยู่ที่ 0.25% จึงทำให้ระดับ 2 ร้อยละเท่ากับผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $0.25\% + 0.25\% = 0.50\%$
ระดับ 3 : ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $0.51\% - 0.75\%$	กำหนดร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือเท่ากับ 0.75% เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 0.25% จึงทำให้ระดับ 3 ร้อยละเท่ากับผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $0.50\% + 0.25\% = 0.75\%$
ระดับ 4 : ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $0.76\% - 1.00\%$	กำหนดร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือเท่ากับ 1.00% เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 0.25% จึงทำให้ระดับ 4 ร้อยละเท่ากับผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $0.75\% + 0.25\% = 1.00\%$
ระดับ 5 : ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $\geq 1.01\%$	กำหนดร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือเท่ากับ 1.25% เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 0.25% จึงทำให้ระดับ 5 ร้อยละเท่ากับผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือ $1.00\% + 0.25\% = 1.25\%$ (นิยามร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคองเหลือมากกว่าหรือเท่ากับ 1.01%)

ที่มาการตั้งเกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับ (Impact)	เกณฑ์กำหนด (Impact)
ระดับ 1 : จำนวนสินค้าคงคลัง $\geq 22,001$ ตัน	กำหนดให้ปริมาณสินค้าคงคลังเท่ากับ 26,000 ตัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 4,000 ตัน จึงทำให้ระดับ 1 จำนวนสินค้าคงคลัง $22,000 + 4,000 = 26,000$ ตัน (นิยามจำนวนสินค้าคงคลังมากกว่าหรือเท่ากับ 22,001 ตัน)
ระดับ 2 : จำนวนสินค้าคงคลัง 18,001 - 22,000 ตัน	อ.ส.ค. จะบริหารให้สินค้าคงคลังมีปริมาณผลิตภัณฑ์นมอยู่ที่ 22,000 ตัน ถือเป็นการบริหารสินค้าคงคลังที่เหมาะสมของ อ.ส.ค. เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.ส.ค. ประสบปัญหาน้ำนมดิบขาด และปริมาณสินค้าคงคลังอยู่ในระดับต่ำ จึงกำหนดให้ระดับ 2 จำนวนสินค้าคงคลัง = 22,000 ตัน และกำหนดผลต่างค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 4,000 ตัน
ระดับ 3 : จำนวนสินค้าคงคลัง 14,001 - 18,000 ตัน	กำหนดให้ปริมาณสินค้าคงคลังเท่ากับ 18,000 ตัน เป็นค่าเบี่ยงเบนที่ อ.ส.ค. ยอมรับได้ และเป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 4,000 ตัน จึงทำให้ระดับ 3 จำนวนสินค้าคงคลัง $22,000 - 4,000 = 18,000$ ตัน
ระดับ 4 : จำนวนสินค้าคงคลัง 10,001 - 14,000 ตัน	กำหนดให้ปริมาณสินค้าคงคลังเท่ากับ 14,000 ตัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 4,000 ตัน จึงทำให้ระดับ 4 จำนวนสินค้าคงคลัง $18,000 - 4,000 = 14,000$ ตัน
ระดับ 5 : จำนวนสินค้าคงคลัง $\leq 10,000$ ตัน	กำหนดให้ปริมาณสินค้าคงคลังเท่ากับ 10,000 ตัน เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 4,000 ตัน จึงทำให้ระดับ 5 จำนวนสินค้าคงคลัง $14,000 - 4,000 = 10,000$ ตัน (นิยามจำนวนสินค้าคงคลังน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 ตัน)

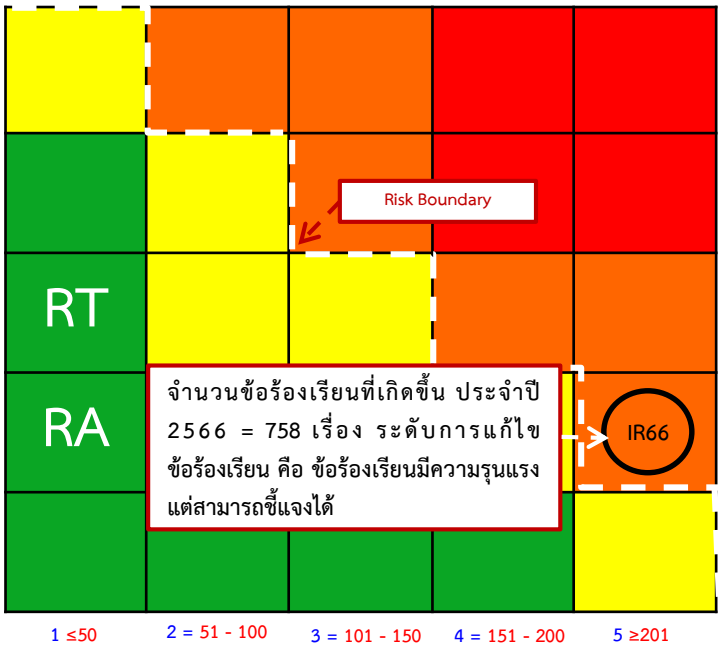


3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_67)

ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน
ประจำปี 2567 (Impact)

- ระดับ 5 = การร้องเรียนที่ สคบ./ อ.ส.ค. ต้องจ่ายค่าชดเชย
- ระดับ 4 = มีผลกระทบต่อรุนแรงและมี การออกสื่อมวลชนในวงกว้าง (หนังสือพิมพ์, โทรทัศน์)
- ระดับ 3 = มีผลกระทบต่อรุนแรงและ จะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
- ระดับ 2 = ข้อร้องเรียนมีความรุนแรง แต่สามารถชี้แจงได้
- ระดับ 1 = ข้อร้องเรียนไม่รุนแรง

2567



จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น ประจำปี 2567
(Likelihood)



ที่มาในการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

RA

อ.ส.ค. มีความประสงค์ที่จะบริหารให้ความรุนแรงที่เกิดขึ้น หลังจากการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับดีที่สุด จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 2 คือ ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้ และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดในปี $2567 \leq 50$ เรื่อง

RT

ระดับของความเสี่ยงที่ อ.ส.ค. ยอมรับให้เกิดความเบี่ยงเบนได้มากที่สุด มีความประสงค์ที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 3 คือ มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดในปี $2567 \leq 50$ เรื่อง

3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_67)



ที่มาตรการตั้งเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ (Likelihood)	เกณฑ์กำหนดโอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับ 1 : <50 เรื่อง	ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2566 อ.ส.ค. สามารถดำเนินการตอบข้อร้องเรียนได้ครบถ้วนและควบคุมระดับความรุนแรงได้ดี แต่ปริมาณข้อร้องเรียนถือว่ายังมีปริมาณสูงพอสมควร จากการประชุม Work Shop จัดทำปัจจัยเสี่ยงต้องการให้ อ.ส.ค. ลดจำนวนข้อร้องเรียนลงให้ได้ในปี 2567 จึงกำหนดจำนวนข้อร้องเรียนในระดับ 1 เท่ากับ 50 เรื่อง และกำหนดผลต่างค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 50 เรื่อง (นิยามจำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 เรื่อง)
ระดับ 2 : 51 - 100 เรื่อง	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 เท่ากับ 100 เรื่อง เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 1 อยู่ที่ 50 เรื่อง จึงทำให้ระดับ 2 จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 เท่ากับ $50+50 = 100$ เรื่อง
ระดับ 3 : 101 - 150 เรื่อง	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 เท่ากับ 150 เรื่อง เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 50 เรื่อง จึงทำให้ระดับ 3 จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 เท่ากับ $100+50 = 150$ เรื่อง
ระดับ 4 : 151 - 200 เรื่อง	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 เท่ากับ 200 เรื่อง เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 50 เรื่อง จึงทำให้ระดับ 4 จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 เท่ากับ $150+50 = 200$ เรื่อง
ระดับ 5 : ≥ 201 เรื่อง	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 เท่ากับ 250 เรื่อง เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 50 เรื่อง จึงทำให้ระดับ 5 จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 เท่ากับ $200+50 = 250$ เรื่อง (นิยามจำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในปี 2567 มากกว่าหรือเท่ากับ 201 เรื่อง)



ที่ทำการตั้งแกนผลกระทบ (Impact)

ระดับ (Impact)	เกณฑ์กำหนด (Impact)
ระดับ 1	ข้อร้องเรียนไม่รุนแรง
ระดับ 2	ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้
ระดับ 3	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
ระดับ 4	มีผลกระทบรุนแรงและมีการออกสื่อมวลชนในวงกว้าง (หนังสือพิมพ์, โทรทัศน์)
ระดับ 5	การร้องเรียนที่ สคบ./ อ.ส.ค. ต้องจ่ายค่าชดเชย

4. กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_67)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ค่า EBITDA 2567
(Impact)

2567

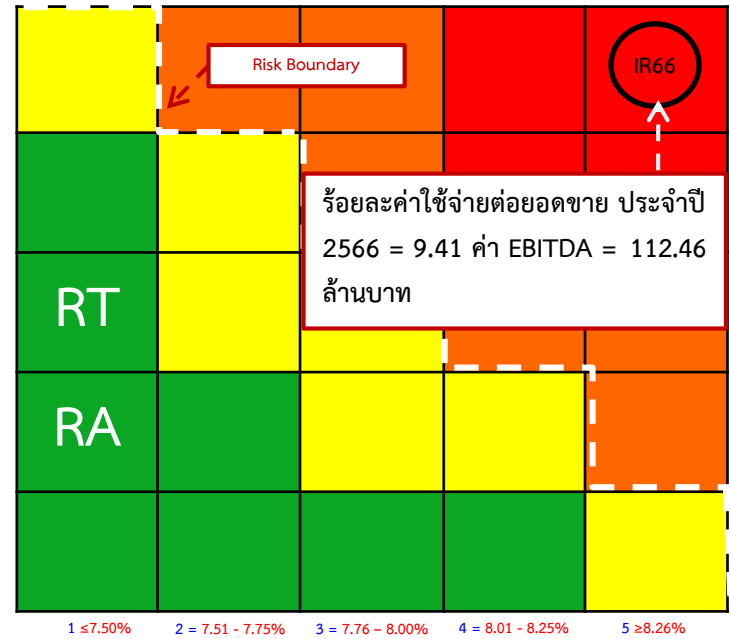
ระดับ 5 ≤282 ล้านบาท

ระดับ 4 = 283 - 351 ล้านบาท

ระดับ 3 = 352 - 420 ล้านบาท

ระดับ 2 = 421 - 489 ล้านบาท

ระดับ 1 ≥490 ล้านบาท



ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย (Likelihood)



ที่มาในการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

RA

อ.ส.ค. ต้องการบริหารให้ความรุนแรงที่เกิดขึ้น หลังจากการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับดีที่สุด จึงตั้งค่าเป้าหมายของแผนต่างๆที่กำหนดไว้ หรือค่าตัวชี้วัดที่ได้ทำบันทึกข้อตกลงกับ สคร. กำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 2 คือ ค่า EBITDA = 421 ล้านบาท และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย $\leq 7.50\%$

RT

ระดับของความเสี่ยงที่ อ.ส.ค. ยอมรับให้เกิดความเปี่ยงเบนได้มากที่สุด มีความประสงค์ที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 3 คือ ค่า EBITDA = 352 ล้านบาท และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย $\leq 7.50\%$

4. กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_67)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ที่มาการตั้งเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ (Likelihood)	เกณฑ์กำหนดโอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับ 1 : ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย $\leq 7.50\%$	กำหนดร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ 7.50% เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 0.25% จึงทำให้ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ $7.75\% - 0.25\% = 7.50\%$ (นิยามร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 7.50%)
ระดับ 2 : ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 7.51% - 7.75%	กำหนดร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ 7.75% เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 0.25% จึงทำให้ระดับ 2 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ $8.00\% - 0.25\% = 7.75\%$
ระดับ 3 : ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 7.76% - 8.00%	กำหนดร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ 8.00% เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 0.25% จึงทำให้ระดับ 3 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ $8.25\% - 0.25\% = 8.00\%$
ระดับ 4 : ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 8.01% - 8.25%	กำหนดร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ 8.25% เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 5 อยู่ที่ 0.25% จึงทำให้ระดับ 4 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ $8.50\% - 0.25\% = 8.25\%$
ระดับ 5 : ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย $\geq 8.26\%$	กำหนดร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ 8.50% เกิดจากผลการดำเนินงานในปี 2566 ที่ผ่าน อ.ส.ค. ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆให้อยู่ในระดับต่ำได้ (ปี 2566 = 9.41) ในปี 2567 อ.ส.ค. มีเป้าหมายที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายให้ดีขึ้นกว่าเดิม จึงทำให้ระดับ 5 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ 8.50% และกำหนดผลต่างค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 0.25% (นิยามร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายมากกว่าหรือเท่ากับ 8.26%)

4. กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_67)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ที่มาการตั้งเกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับ (Impact)	เกณฑ์กำหนด (Impact)
ระดับ 1 : ค่า EBITDA ≥ 490 ล้านบาท	กำหนดค่า EBITDA เท่ากับ 490 ล้านบาท เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 69 ล้านบาท จึงทำให้ระดับ 1 ค่า EBITDA เท่ากับ $421 + 69 = 490$ ล้านบาท (นิยามค่า EBITDA มากกว่าหรือเท่ากับ 490 ล้านบาท)
ระดับ 2 : ค่า EBITDA = 421 - 489 ล้านบาท	กำหนดค่า EBITDA เท่ากับ 421 ล้านบาท เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 69 ล้านบาท จึงทำให้ระดับ 2 ค่า EBITDA เท่ากับ $352 + 69 = 421$ ล้านบาท
ระดับ 3 : ค่า EBITDA = 352 - 420 ล้านบาท	ระดับ 3 กำหนดเป็นค่าเป้าหมายที่ อ.ส.ค. คาดการณ์ว่าจะดำเนินการให้ได้ภายในปี 2567 จึงกำหนดค่าระดับ 3 = 352 ล้านบาท โดย สคร. ได้กำหนดผลต่างค่าช่วงระหว่างระดับ 2 และระดับ 3 เท่ากับ 69 ล้านบาท จึงเป็นที่มาของการกำหนดผลต่างค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 69 ล้านบาท
ระดับ 4 : ค่า EBITDA = 283 - 351 ล้านบาท	กำหนดค่า EBITDA เท่ากับ 283 ล้านบาท เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 69 ล้านบาท จึงทำให้ระดับ 4 ค่า EBITDA เท่ากับ $352 - 69 = 283$ ล้านบาท
ระดับ 5 : ค่า EBITDA ≤ 282 ล้านบาท	กำหนดค่า EBITDA เท่ากับ 241 ล้านบาท เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 69 ล้านบาท จึงทำให้ระดับ 5 ค่า EBITDA เท่ากับ $283 - 69 = 214$ ล้านบาท (นิยามค่า EBITDA น้อยกว่าหรือเท่ากับ 282 ล้านบาท)

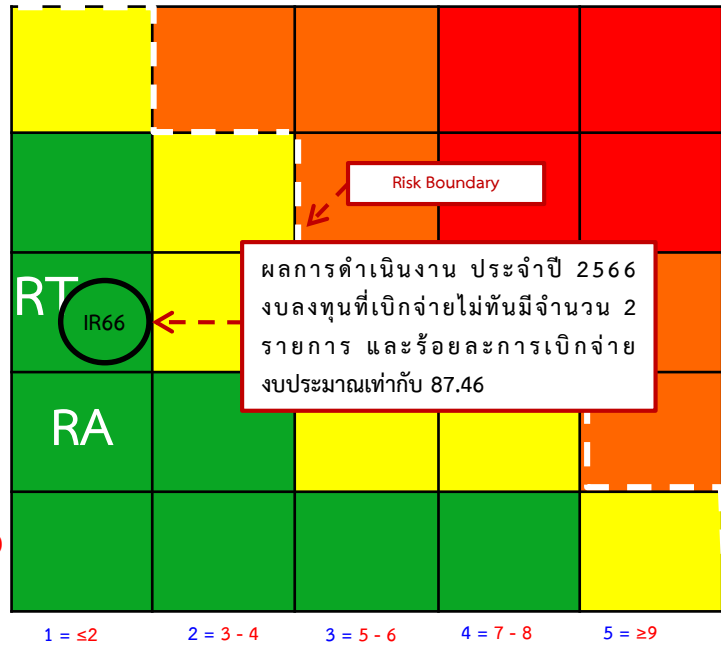
5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_67)

วัตถุประสงค์โครงการโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



- ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ
ประจำปี 2567 (Impact)
- ระดับ 5 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ ≤ 80
 - ระดับ 4 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 81 - 85
 - ระดับ 3 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 86 - 90
 - ระดับ 2 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95
 - ระดับ 1 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 96 - 100

2567



ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566
งบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันมีจำนวน 2
รายการ และร้อยละการเบิกจ่าย
งบประมาณเท่ากับ 87.46

รายการงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567
(Likelihood)



ที่มาในการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

RA

อ.ส.ค. ต้องการบริหารให้ความรุนแรงที่เกิดขึ้น หลังจากการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ให้อยู่ในระดับดีที่สุด จึงตั้งค่าเป้าหมายที่ได้ทำบันทึกข้อตกลงกับ สคร. กำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 2 คือ ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 95 และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 = รายการงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 ≤ 2

RT

ระดับของความเสี่ยงที่ อ.ส.ค. ยอมรับให้เกิดความเบี่ยงเบนได้มากที่สุด มีความประสงค์ที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 3 คือ ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 90 และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 = รายการงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 ≤ 2



ที่มาตรการตั้งเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ (Likelihood)	เกณฑ์กำหนดโอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับ 1 : รายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 ≤ 2	กำหนดค่าเป้าหมายเบิกจ่ายรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติในปี 2567 ให้ครบถ้วนทุกรายการ หรือควบคุมการเบิกจ่ายให้ได้ตามแผนมากที่สุด จึงกำหนดค่าระดับ 1 คือ รายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 = 2 รายการ (นิยามรายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 รายการ) จึงกำหนดผลต่างค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 2 รายการ
ระดับ 2 : รายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 = 3 – 4 รายการ	กำหนดรายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 เท่ากับ 4 รายการ เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 1 อยู่ที่ 2 รายการ จึงทำให้ระดับ 2 รายการ รงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 เท่ากับ $2+2 = 4$ รายการ
ระดับ 3 : รายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 = 5 – 6 รายการ	กำหนดรายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 เท่ากับ 6 รายการ เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 2 รายการ จึงทำให้ระดับ 3 รายการ รงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 เท่ากับ $4+2 = 6$ รายการ
ระดับ 4 : รายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 = 7 – 8 รายการ	กำหนดรายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 เท่ากับ 8 รายการ เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 2 รายการ จึงทำให้ระดับ 4 รายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 เท่ากับ $6+2 = 8$ รายการ
ระดับ 5 : รายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 ≥ 9 รายการ	กำหนดรายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 เท่ากับ 10 รายการ เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 2 รายการ จึงทำให้ระดับ 5 รายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 เท่ากับ $8+2 = 10$ รายการ (นิยามรายการรงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติเบิกจ่ายไม่ทันในปี 2567 มากกว่าหรือเท่ากับ 9 รายการ)

5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_67)

วัตถุประสงค์โครงการ
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ที่มาการตั้งเกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

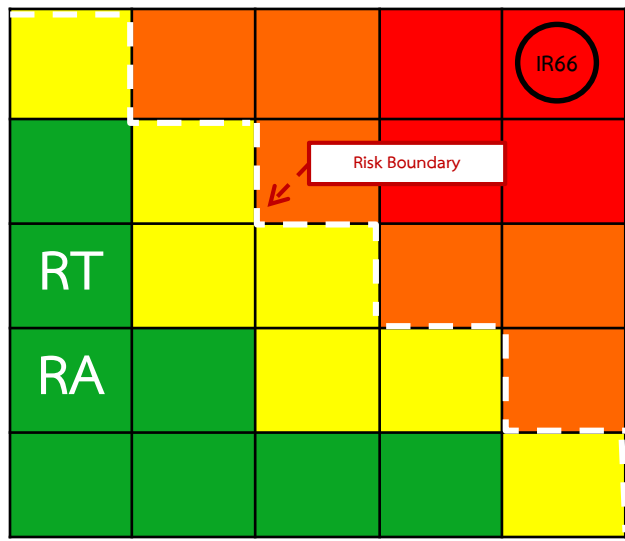
ระดับ (Impact)	เกณฑ์กำหนด (Impact)
ระดับ 1 : ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 96 - 100	กำหนดร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ 100 เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ร้อยละ 5 จึงทำให้ระดับ 1 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ $95+5 = 100$
ระดับ 2 : ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95	กำหนดร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ 95 เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ร้อยละ 5 จึงทำให้ระดับ 2 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ $90+5 = 95$
ระดับ 3 : ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 86 - 90	ระดับ 3 เป็นผลการดำเนินงานในปี 2566 ที่ อ.ส.ค. ดำเนินการได้ คือ มีผลร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ 87.46 และเป็นเกณฑ์ที่ทาง สคร. เป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาให้ จึงทำให้ระดับ 3 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 90 จึงกำหนดค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ร้อยละ 5
ระดับ 4 : ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 81 - 85	กำหนดร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ 85 เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ร้อยละ 5 จึงทำให้ระดับ 4 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ $90-5 = 85$
ระดับ 5 : ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ ≤ 80	กำหนดร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ 80 เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ร้อยละ 5 จึงทำให้ระดับ 5 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ $85-5 = 80$ (นิยามร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณน้อยกว่าหรือเท่ากับ 80)

6. รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลค์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF_F3-67)

รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลค์แลนด์
ประจำปี 2567 (Impact)

2567

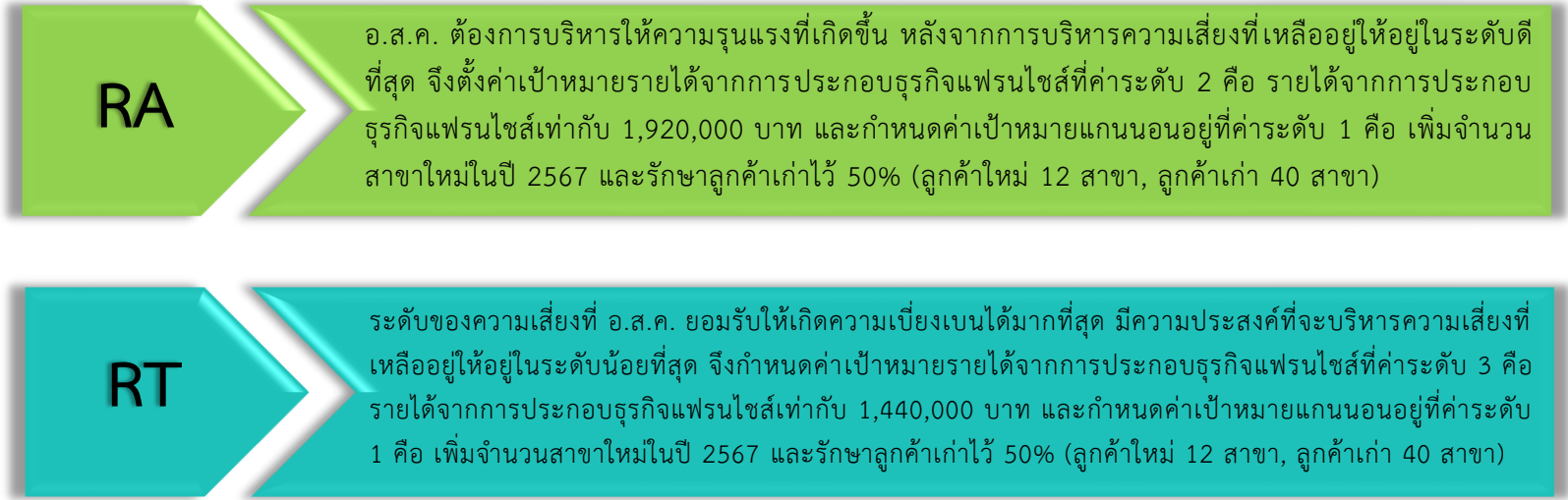
- ระดับ 5 = รายได้จากการประกอบธุรกิจฯ ≤ 959,999 บาท
- ระดับ 4 = รายได้จากการประกอบธุรกิจฯ 960,000 – 1,439,999 บาท
- ระดับ 3 = รายได้จากการประกอบธุรกิจฯ 1,440,000 – 1,919,999 บาท
- ระดับ 2 = รายได้จากการประกอบธุรกิจฯ 1,920,000 – 2,399,999 บาท
- ระดับ 1 = รายได้จากการประกอบธุรกิจฯ ≥ 2,400,000 บาท



เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50%
(Likelihood)



ที่มาในการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance



6. รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลค์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF_F3-67)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ที่มาการตั้งเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ (Likelihood)	เกณฑ์กำหนดโอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับ 1 : เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% ≥ 52 สาขา	กำหนดค่าเป้าหมายเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ 52 สาขา ซึ่งมาจากค่าเป้าหมายปี 2567 เพิ่มสาขามิลค์แลนด์ใหม่ จำนวน 12 สาขา และรักษาลูกค้าเดิมไว้ 40 สาขา จึงกำหนดค่าระดับ 1 คือ เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% = 52 สาขา (นิยามเพิ่มจำนวนสาขาฯ มากกว่าหรือเท่ากับ 52 สาขา) จึงกำหนดค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 3 สาขา
ระดับ 2 : เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% = 49 - 51 สาขา	กำหนดเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ 49 สาขา เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 1 อยู่ที่ 3 สาขา จึงทำให้ระดับ 2 เท่ากับเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ $52 - 3 = 49$ สาขา
ระดับ 3 : เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% = 46 - 48 สาขา	กำหนดเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ 46 สาขา เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 3 สาขา จึงทำให้ระดับ 3 เท่ากับเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ $49 - 3 = 46$ สาขา
ระดับ 4 : เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% = 43 - 45 สาขา	กำหนดเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ 43 สาขา เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 3 สาขา จึงทำให้ระดับ 4 เท่ากับเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ $46 - 3 = 43$ สาขา
ระดับ 5 : เพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% ≤ 42 สาขา	กำหนดเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ 40 สาขา คือไม่สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เลย และรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ 40 สาขา จึงทำให้ระดับ 5 เท่ากับเพิ่มจำนวนสาขาใหม่ในปี 2567 และรักษาลูกค้าเก่าไว้ 50% เท่ากับ $40 - 3 = 40$ สาขา (นิยามเพิ่มจำนวนสาขาฯ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 42 สาขา)

6. รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลค์แลนด์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF_F3-67)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ที่มาการตั้งเกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

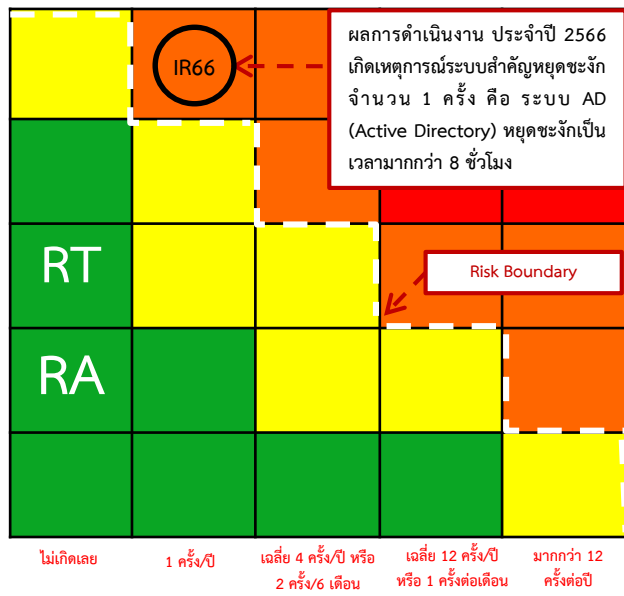
ระดับ (Impact)	เกณฑ์กำหนด (Impact)
ระดับ 1 : รายได้จากการประกอบธุรกิจ $\geq 2,400,000$ บาท	กำหนดรายได้จากการประกอบธุรกิจ เท่ากับ 2,400,000 บาท เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 480,000 บาท จึงทำให้ระดับ 1 เท่ากับรายได้จากการประกอบธุรกิจ เท่ากับ $1,920,000 + 480,000 = 2,400,000$ บาท (นิยามรายได้จากการประกอบธุรกิจ มากกว่าหรือเท่ากับ 2,400,000 บาท)
ระดับ 2 : รายได้จากการประกอบธุรกิจ 1,920,000 – 2,399,999 บาท	กำหนดค่าเป้าหมายรายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลค์แลนด์เท่ากับ 1,920,000 บาท ซึ่งมาจากค่าเป้าหมายการเพิ่มสาขา มิลค์แลนด์ในปี 2567 จำนวน 12 สาขา โดย 1 สาขาคิดค่าแฟรนไชส์เท่ากับ 160,000 บาท ($12 * 160,000 = 1,920,000$) จึงกำหนดค่าระดับ 2 คือ รายได้จากการประกอบธุรกิจ = 1,920,000 บาท และกำหนดค่าช่วงทุกระดับอยู่ที่ 480,000 บาท
ระดับ 3 : รายได้จากการประกอบธุรกิจ 1,440,000 – 1,919,999 บาท	กำหนดรายได้จากการประกอบธุรกิจ เท่ากับ 1,440,000 บาท เป็นค่าเบี่ยงเบนที่ อ.ส.ค. ยอมรับได้ และเป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 2 อยู่ที่ 480,000 บาท จึงทำให้ระดับ 3 เท่ากับรายได้จากการประกอบธุรกิจ $1,920,000 - 480,000 = 1,440,000$ บาท
ระดับ 4 : รายได้จากการประกอบธุรกิจ 960,000 – 1,439,999 บาท	กำหนดรายได้จากการประกอบธุรกิจ เท่ากับ 960,000 บาท เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 3 อยู่ที่ 480,000 บาท จึงทำให้ระดับ 4 เท่ากับรายได้จากการประกอบธุรกิจ $1,440,000 - 480,000 = 960,000$ บาท
ระดับ 5 : รายได้จากการประกอบธุรกิจ $\leq 959,999$ บาท	กำหนดรายได้จากการประกอบธุรกิจ เท่ากับ 480,000 บาท เป็นผลมาจากผลต่างค่าช่วงจากระดับ 4 อยู่ที่ 480,000 บาท จึงทำให้ระดับ 5 เท่ากับรายได้จากการประกอบธุรกิจ $960,000 - 480,000 = 480,000$ บาท (นิยามรายได้จากการประกอบธุรกิจ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 959,999 บาท)



2567

ผลกระทบการดำเนินการทางธุรกิจ (Impact)

- ระดับ 5 = 1. ระบบงานสำคัญหยุดชะงัก ส่งผลต่อผู้ใช้งานทุกคน หรือ
 - 2. ระบบงานสำคัญเสียหายไม่สามารถกู้คืนข้อมูลได้ หรือ
 - 3. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลานานมากกว่า 8 ชั่วโมง
- ระดับ 4 = 1. ระบบงานสำคัญบางระบบหยุดชะงัก หรือบางฟังก์ชันไม่สามารถใช้งานได้ ส่งผลต่อผู้ใช้งานบางส่วน หรือ
 - 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 8 ชั่วโมง
- ระดับ 3 = 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เองต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแก้ปัญหา หรือ
 - 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง
- ระดับ 2 = 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ สามารถแก้ไขปัญหาได้เอง หรือ
 - 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง
- ระดับ 1 = ระบบงานไม่สามารถให้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ



ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)



ที่มาในการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

RA

อ.ส.ค. ต้องการบริหารให้ความรุนแรงที่เกิดขึ้น หลังจากการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับดี ที่สุด จึงกำหนดผลกระทบการดำเนินการทางธุรกิจแกนนั่งอยู่ที่ค่าระดับ 2 คือ 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ สามารถแก้ไขปัญหาได้เอง หรือ 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง และค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ไม่เกิดเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์

RT

ระดับของความเสี่ยงที่ อ.ส.ค. ยอมรับให้เกิดความเป็ยงเบนได้มากที่สุด มีความประสงค์ที่จะบริหาร ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนนั่งอยู่ที่ค่าระดับ 3 คือ 1. ระบบ สนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เอง ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ดำเนินการแก้ปัญหา หรือ 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง และกำหนดค่าเป้าหมาย แกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ไม่เกิดเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์



ที่มาตรการตั้งแกนโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ (Likelihood)	เกณฑ์กำหนดโอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับ 1	ไม่เกิดเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์
ระดับ 2	เกิดเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์ 1 ครั้งต่อปี
ระดับ 3	เกิดเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์เฉลี่ย 4 ครั้งต่อปี หรือ 2 ครั้งต่อ 6 เดือน
ระดับ 4	เกิดเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์เฉลี่ย 12 ครั้งต่อปี หรือ 1 ครั้งต่อเดือน
ระดับ 5	เกิดเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์มากกว่า 12 ครั้งต่อปี



ที่มาตรการตั้งแกนผลกระทบ (Impact)

ระดับ (Impact)	เกณฑ์กำหนด (Impact)
ระดับ 1	ระบบงานไม่สามารถให้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ
ระดับ 2	1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ สามารถแก้ไขปัญหาได้เอง หรือ 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง
ระดับ 3	1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เองต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแก้ปัญหา หรือ 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง
ระดับ 4	1. ระบบงานสำคัญบางระบบหยุดชะงัก หรือบางฟังก์ชันไม่สามารถใช้งานได้ ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานบางส่วน หรือ 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 8 ชั่วโมง
ระดับ 5	1. ระบบงานสำคัญหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานทุกคน หรือ 2. ระบบงานสำคัญเสียหายไม่สามารถกู้คืนข้อมูลได้ หรือ 3. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลานานมากกว่า 8 ชั่วโมง

8. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_67)



การสูญเสียด้านผู้ปฏิบัติงาน
ประจำปี 2567 (Impact)

ระดับ 5 = มีคำสั่งลงโทษทางวินัยร้ายแรง

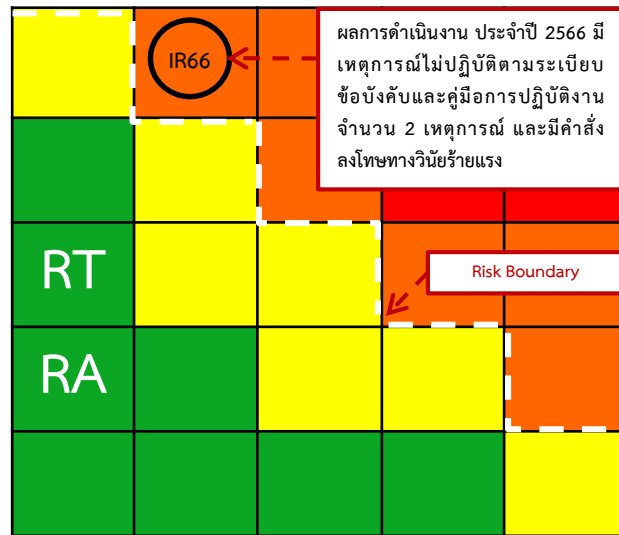
ระดับ 4 = มีคำสั่งลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง

ระดับ 3 = มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณา
โทษทางวินัย

ระดับ 2 = มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง

ระดับ 1 = มีการรายงานการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ
และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2567



1 = 0 เหตุการณ์ 2 = 1-3 เหตุการณ์ 3 = 4-6 เหตุการณ์ 4 = 7-9 เหตุการณ์ 5 = 10-12 เหตุการณ์

จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ
และ ฝีมือการปฏิบัติงาน (Likelihood)



ที่มาในการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

RA

อ.ส.ค. ต้องการบริหารให้ความรุนแรงที่เกิดขึ้น หลังจากการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่ดีที่สุด จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 2 คือ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ไม่มีเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน

RT

ระดับของความเสี่ยงที่ อ.ส.ค. ยอมรับให้เกิดความเบี่ยงเบนได้มากที่สุด มีความประสงค์ที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด จึงกำหนดค่าเป้าหมายแกนตั้งอยู่ที่ค่าระดับ 3 คือ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย และกำหนดค่าเป้าหมายแกนนอนอยู่ที่ค่าระดับ 1 คือ ไม่มีเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน



ที่มาการตั้งเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ (Likelihood)	เกณฑ์กำหนดโอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับ 1	ไม่มีเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน
ระดับ 2	จำนวนเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน 1 – 3 เหตุการณ์
ระดับ 3	จำนวนเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน 4 – 6 เหตุการณ์
ระดับ 4	จำนวนเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน 7 – 9 เหตุการณ์
ระดับ 5	จำนวนเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน 10 – 12 เหตุการณ์



ที่มาตรการตั้งแกนผลกระทบ (Impact)

ระดับ (Impact)	เกณฑ์กำหนด (Impact)
ระดับ 1	มีการรายงานการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 2	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง
ระดับ 3	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย
ระดับ 4	มีคำสั่งลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง
ระดับ 5	มีคำสั่งลงโทษทางวินัยร้ายแรง

RA RT ระดับองค์กร ประจำปี 2567

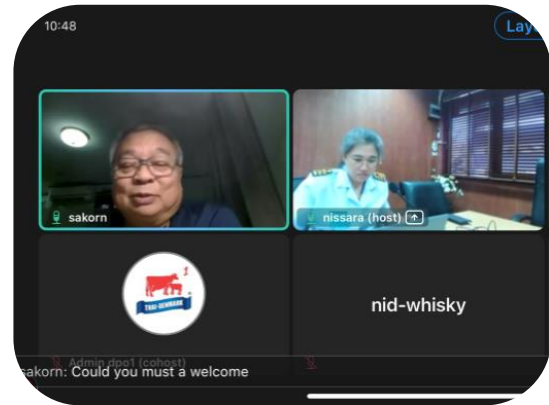
พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร (KRI)	RA	RT	Risk Owner
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	1. RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	ปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบไม่ต่ำกว่า 500 ตันต่อวัน	530 ตันต่อวัน	440 ตัน/วัน	- ผสส. - สนง. ภาค 5 ภาค
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	2. RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังให้มีผลิตภัณฑ์นมโซนเหลือไม่เกิน 0.25%	22,000 ตัน	18,000 ตัน	- ผกต. - สนง. ภาค 5 ภาค
	3. RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	จำนวนข้อร้องเรียนของผู้บริโภคลดลง	ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ	ผกต.
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	4. RF_F1_67 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	EBITDA 421 ล้านบาท	EBITDA 352 ล้านบาท	- ผบช. - สนง. ภาค 5 ภาค
	5. RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 95	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 90	- ผนย. - ผพบ.
	6. RF_F3_67 รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	จำนวนสาขาแฟรนไชส์ปี 2567 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 12 สาขา	รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลค์แลนด์ 1,440,000 บาท	รายได้จากการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์มิลค์แลนด์ 960,000 บาท	คณะทำงานมิลค์แลนด์
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	7. RF_C1_67 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ไม่มีเหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาดำเนินการ ≤1 ชั่วโมง	ระบบสนับสนุนและระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาดำเนินการ 1 - 4 ชั่วโมง	ผทต.
	8. RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย	ผทบ.

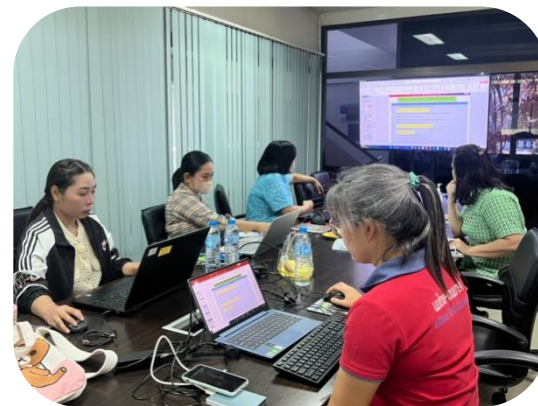


เมื่อวันที่ 19 มิ.ย. 2566



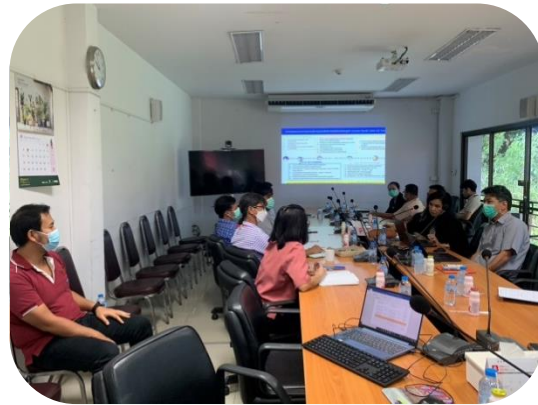


เมื่อวันที่ 21 มิ.ย. 2566





เมื่อวันที่ 22 มิ.ย. 2566





เมื่อวันที่ 13 ก.ค. 2566





เมื่อวันที่ 18 ก.ค. 2566

