

แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน อ.ส.ค.



ประจำปี 2566

Review & Revision

Information
Communication
& Reporting

Strategy &
Objective - setting

Governance
and culture

Performance



แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กองบริหารจัดการและพัฒนางองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

คำนำ

ในการบริหารงานของทุกองค์กร ย่อมอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดเดามาก่อน และอาจทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อลดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการบริหารองค์กรในปัจจุบัน

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

ส่วนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานตลอดปีงบประมาณ 2566 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ อ.ส.ค. ได้กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการ อ.ส.ค. ที่ต้องการให้ อ.ส.ค. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

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

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

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
มิถุนายน 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 2566	11
3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566	11
3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566	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	26
5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)	27
5.9 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) อ.ส.ค.	34

สารบัญภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 วัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ค.	2
รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2566	5
รูปภาพที่ 3 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	6
รูปภาพที่ 4 โครงสร้าง อ.ส.ค.	7
รูปภาพที่ 5 ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค.	8
รูปภาพที่ 6 Risk Appetite Risk Tolerance ระดับองค์กร ประจำปี 2566	10
รูปภาพที่ 7 ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566	12
รูปภาพที่ 8 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง	16
รูปภาพที่ 9 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	18
รูปภาพที่ 10 ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	19
รูปภาพที่ 11 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	20
รูปภาพที่ 12 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	21
รูปภาพที่ 13 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	22
รูปภาพที่ 14 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	23
รูปภาพที่ 15 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	24
รูปภาพที่ 16 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	25
รูปภาพที่ 17 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร	26
รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)	27
รูปภาพที่ 19 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2566	34

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน	15
ตารางที่ 2	การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	17
ตารางที่ 3	เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	17
ตารางที่ 4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_66 ปริมาณและคุณภาพ น้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	19
ตารางที่ 5	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_66 การบริหารสินค้า คงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	20
ตารางที่ 6	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O2_66 ความเสี่ยงด้าน ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	21
ตารางที่ 7	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจ เชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	22
ตารางที่ 8	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_66 ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	23
ตารางที่ 9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	24
ตารางที่ 10	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	25

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 ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมหรือนํ้าห้องเย็น รถ ตู้เย็น หรือร้านค้านํ้านม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า

(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) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้า

(2) ผลิตนํ้านมและนํ้าประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า

(3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้าการผลิตนํ้านมและนํ้าและการประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า

(4) ซื้อขาย แลกเปลี่ยนและให้ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้า นํ้านมและนํ้าและผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า

(5) ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค. รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมนม ที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม

1.4 วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

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

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

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

1.5 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม
3. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ

อ.ส.ค.

1.6 ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

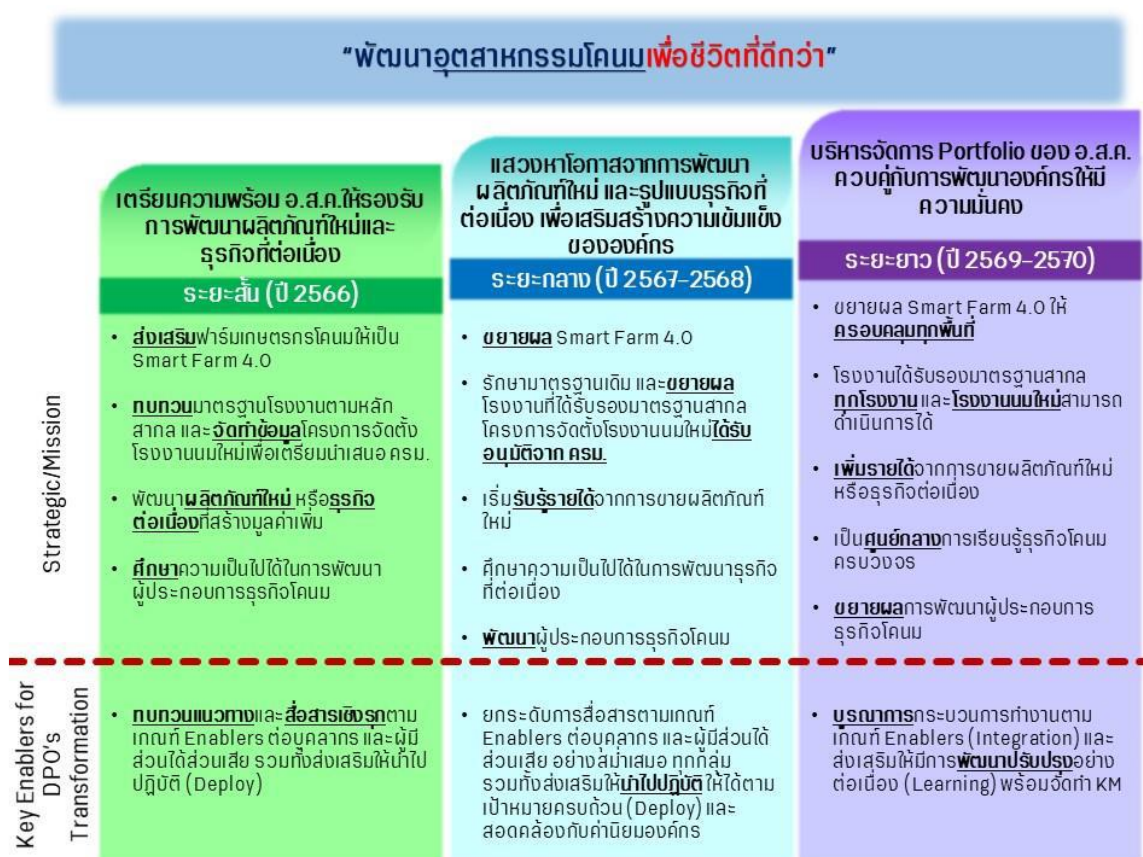
T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล

1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

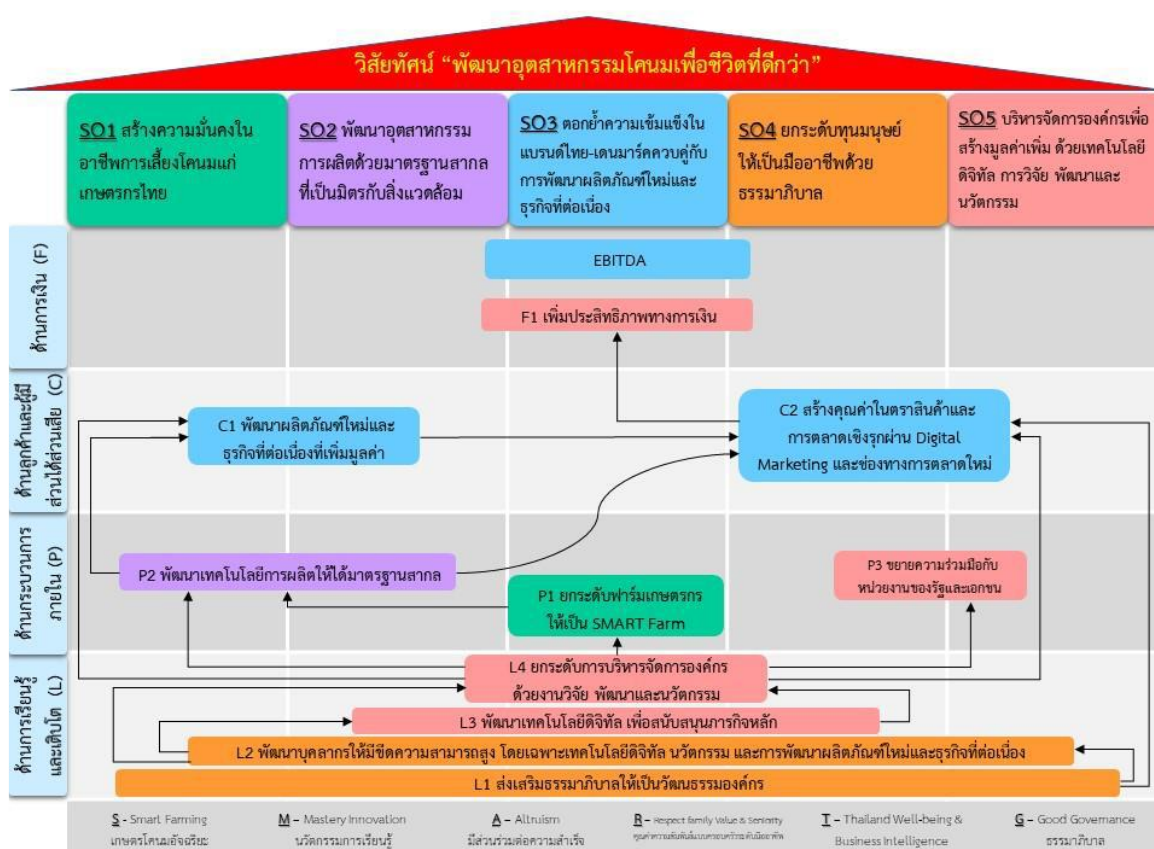
- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็่มืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล
- SO5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

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



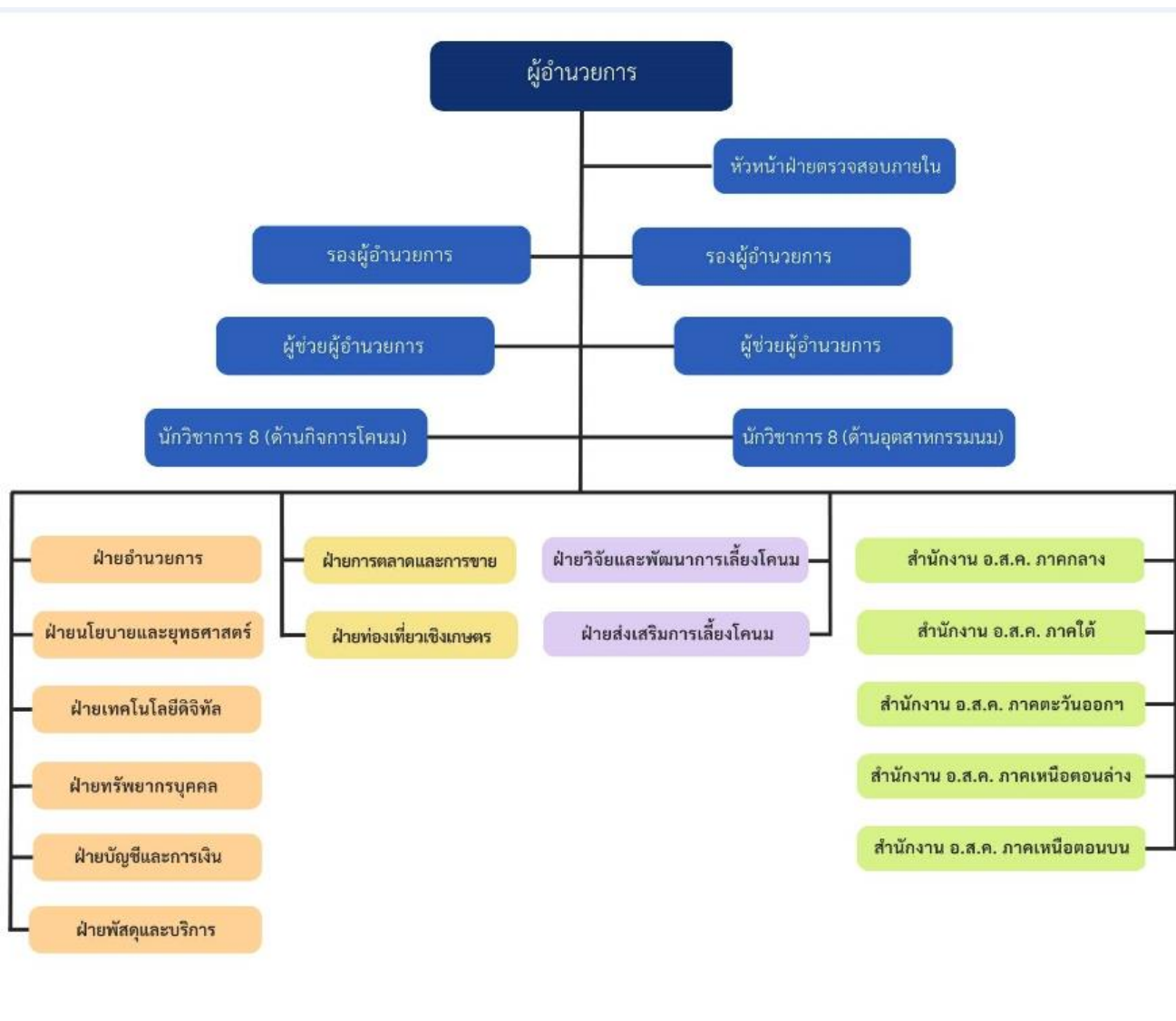
รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2566

แผนที่กลยุทธ์ (strategy Map)



รูปภาพที่ 3 แผนที่กลยุทธ์ (strategy Map)

1.8 โครงสร้าง อ.ส.ค.



รูปภาพที่ 4 โครงสร้าง อ.ส.ค.

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



**ด้านกิจการโคนม
(2)**

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม



**ด้านอุตสาหกรรมนม
(5)**

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



**ด้านอำนวยการและบริหาร
(8)**

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



**ด้านการตลาดและการขาย/
ท่องเที่ยว (2)**

- ฝ่ายการตลาดและการขาย
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

รูปภาพที่ 5 ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค.

บทที่ 2

วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.1 วัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปฏิบัติงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. เพื่อให้ อ.ส.ค. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

6. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

7. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

1. เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) โดยมีการระบุ ประเมินและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดโอกาสเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable assurance) 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_66 ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อตามเป้าหมายตาม MOU	560 ตันต่อวัน	515 ตัน/วัน	- <u>ผู้สส.</u> - <u>สนง.</u> ภาค 5 ภาค
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	2. RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังให้มีผลิตภัณฑ์นมมีชนเหลือไม่เกิน 1%	16,500 ตัน	20,000 ตัน	- <u>ผู้กต.</u> - <u>สนง.</u> ภาค 5 ภาค
	3. RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้บริโภค 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 95%	<u>ผู้กต.</u>
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	4. RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	EBITDA 359 ล้านบาท	EBITDA 277 ล้านบาท	- <u>ผู้บช.</u> - <u>สนง.</u> ภาค 5 ภาค
	5. RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 95	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 90	- <u>ผู้บย.</u> - <u>ผู้ทบ.</u>
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	6. RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ไม่มีเหตุการณ์ที่ <u>อ.ส.ค.</u> ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็น เวลาไม่เกิน ≤ 1 ชั่วโมง	ระบบสนับสนุนและระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลา 1 - 4 ชั่วโมง	<u>ผู้ทต.</u>
	7. RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	สอบข้อเท็จจริงแล้วไม่ปรากฏความผิด	สอบข้อเท็จจริงแล้วไม่ปรากฏความผิด	<u>ผู้ทบ.</u>

รูปภาพที่ 6 Risk Appetite Risk Tolerance ระดับองค์กร ประจำปี 2566

บทที่ 3

ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อทำงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

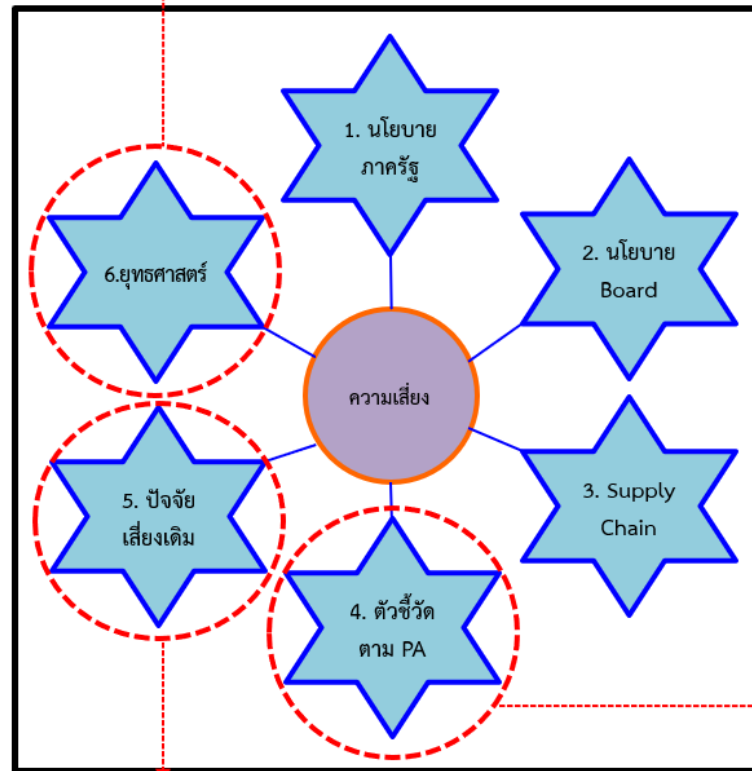
ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วส่งผลต่อการดำเนินงาน โดยรวมขององค์กร อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดกรอบการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี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

3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566

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

ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/2566

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



เนื่องจากมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566

A vertical flowchart showing the process:

- ประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง (23 พ.ค. 66)
- ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน อ.ส.ค. (9 มิ.ย. 66)
- ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค. (28 มิ.ย. 66)
- แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566 (highlighted in a blue dashed box)
- ถ่ายทอดความเสี่ยงสู่ระดับสายงานและหน่วยงาน

ผลการดำเนินงานครึ่งปี 2566

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area : FTA)

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

Activate Windows
Go to Settings to activate Wi

รูปภาพที่ 7 ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566

3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2566

ปีงบประมาณ 2566 อ.ส.ค. ได้มีการดำเนินเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 4 ประเภท ตามหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินการของ 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_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

3.3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

- 2) RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
- 3) RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

3.3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

- 4) RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 5) RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

3.3.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

- 6) RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
- 7) RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 4

ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.

4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายใน หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

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

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

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

ตารางที่ 1 รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน

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

บทที่ 5

การบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)

ก่อนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566 (Inherent Risk)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



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

รูปภาพ 8 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2566

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

- 1) ความเสี่ยงระดับสูงสุด (16-25 คะแนน) สีแดง
- 2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน) สีส้ม
 - RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน) สีเหลือง
 - RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (< 4 คะแนน) สีเขียว
 - RF_S1_66 ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
 - RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
 - RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านสภาพลักษณ์และชื่อเสียง
 - RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
 - RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์





5.3 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

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

ตารางที่ 2 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

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

5.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

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

ตารางที่ 3 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

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

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

รูปภาพที่ 9 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

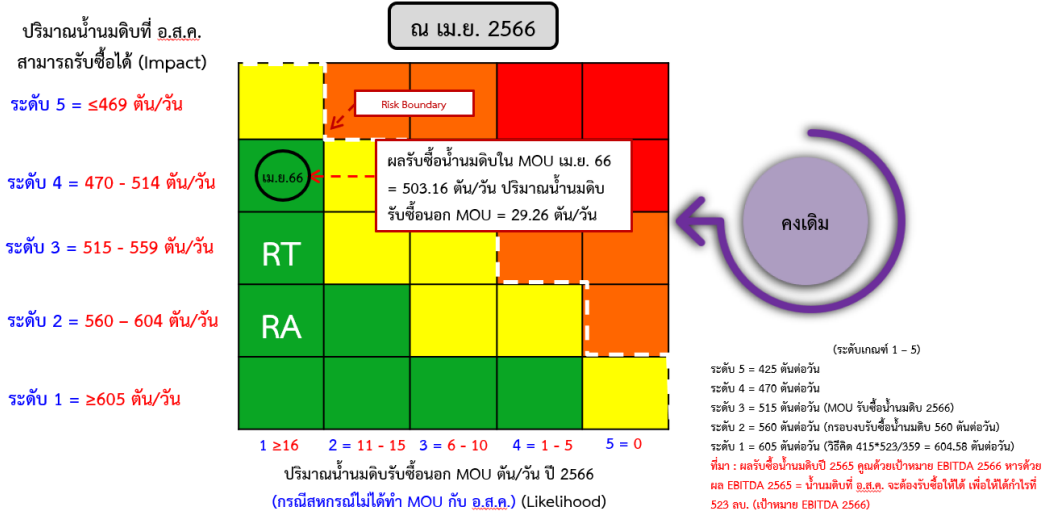
เส้นแบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูง (High: H) และสูงมาก (Very High: VH) ที่มีระดับคะแนนตั้งแต่ 10 - 25 (คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood) ซึ่งหากเป็นสีขอบเขตของ Risk Boundary จะกั้นระยะให้อยู่ในโซนสีส้ม และสีแดง กับโซนสีเหลือง และสีเขียว เป็นโซนที่มีระดับความเสี่ยงที่มีค่าน้อยมาก น้อย และปานกลาง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

5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

5.6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_66) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



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

รูปภาพที่ 10 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

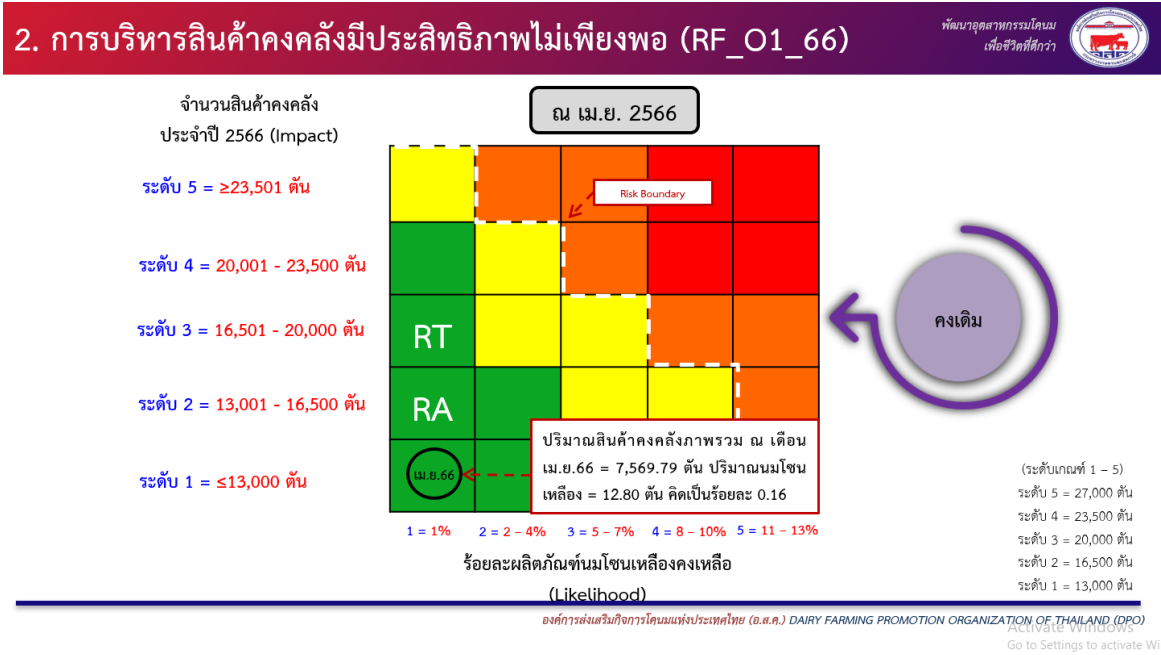
ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
ผลกระทบ (Impact)	<p>Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 560 - 604 ตัน/วัน</p> <p>Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 515 - 559 ตัน/วัน</p>
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<p>Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ≥16</p> <p>Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ≥16</p>

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด)

5.6.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ



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

รูปภาพที่ 11 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

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

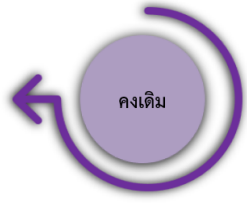
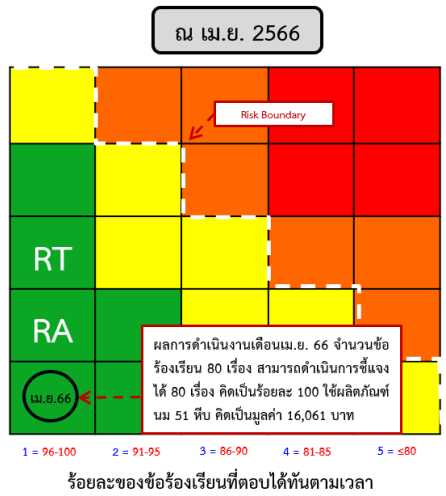
ปัจจัยเสี่ยง	RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 จำนวนสินค้าคงคลัง 13,001 – 16,500 ตัน Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 จำนวนสินค้าคงคลัง 16,501 – 20,000 ตัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคงเหลือ 1% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคงเหลือ 1%

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ)

RF_S2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_66) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า

- ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน ประจำปี 2566 (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



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

รูปภาพที่ 12 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

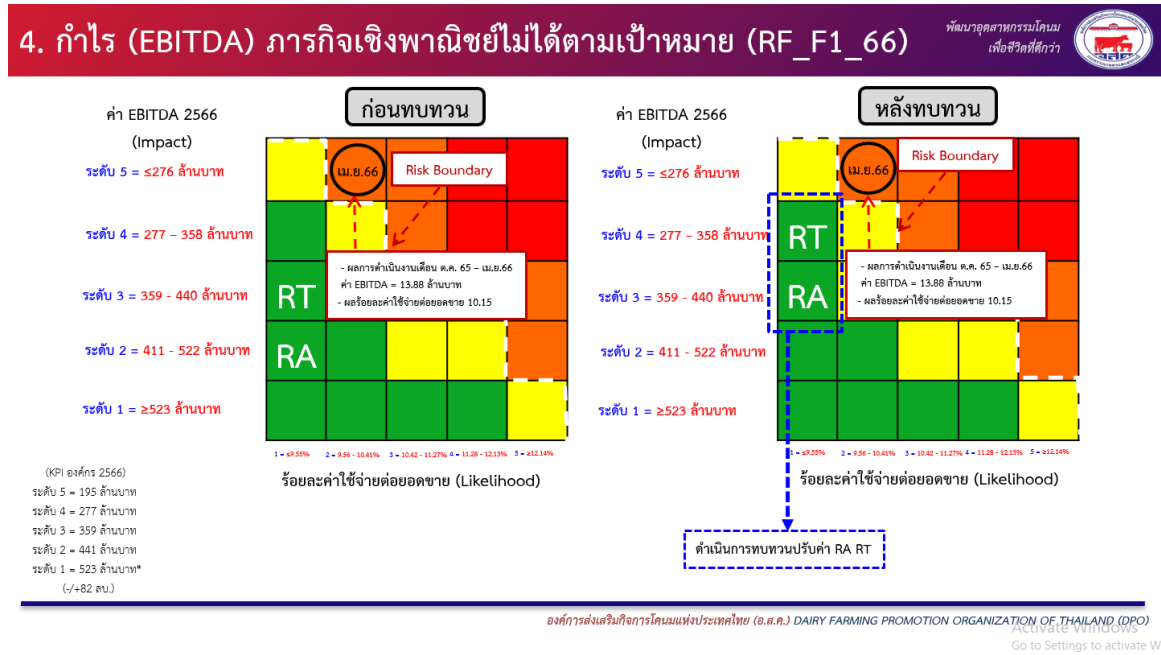
ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 มีข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้ Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 มีผลกระทบต่อรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ 96-100 Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ 96-100

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง)

5.6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย



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

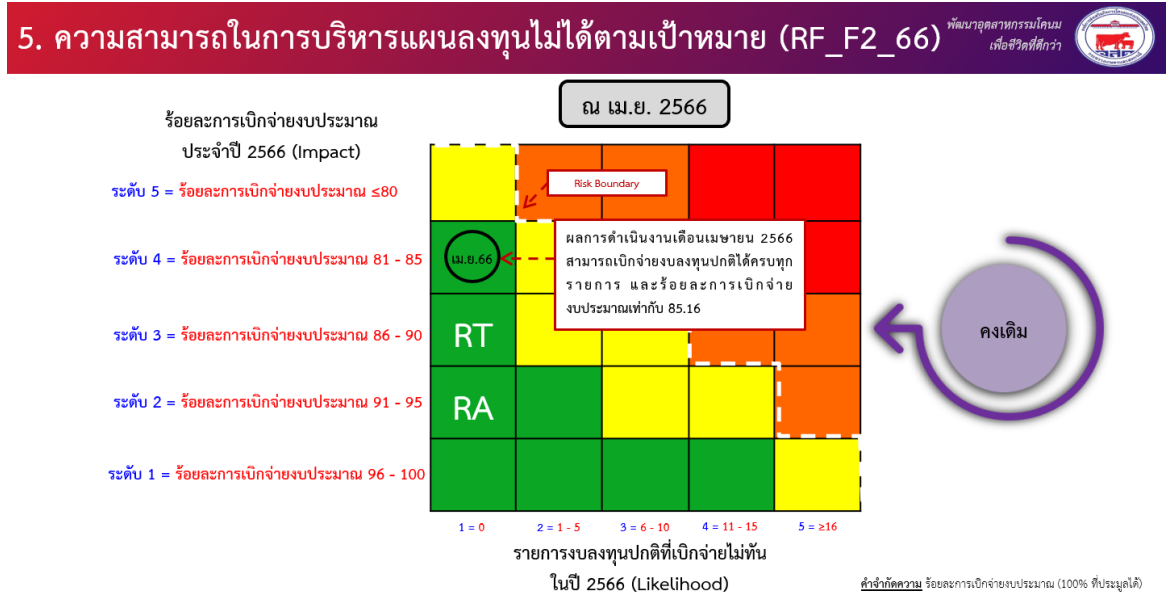
รูปภาพที่ 13 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ค่า EBITDA 359 - 440 ล้านบาท Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 ค่า EBITDA 277 - 358 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 9.55% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 9.55%

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย)

RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FARMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO) Activate Windows 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_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95 Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 85 - 90
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 รายการลงทุนปกติที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2566 = 0 รายการ Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 รายการลงทุนปกติที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2566 = 0 รายการ

ตารางที่ 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย)

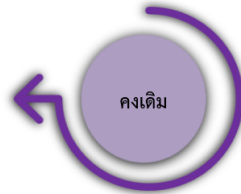
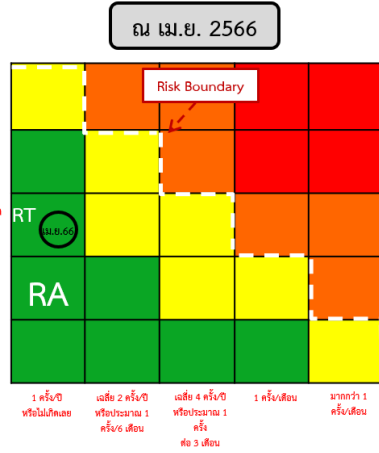
5.6.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance Risk : C)

RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

6. การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (RF_C1_66) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า

ผลกระทบการดำเนินการทางธุรกิจ (Impact)

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



ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

รูปภาพที่ 15 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

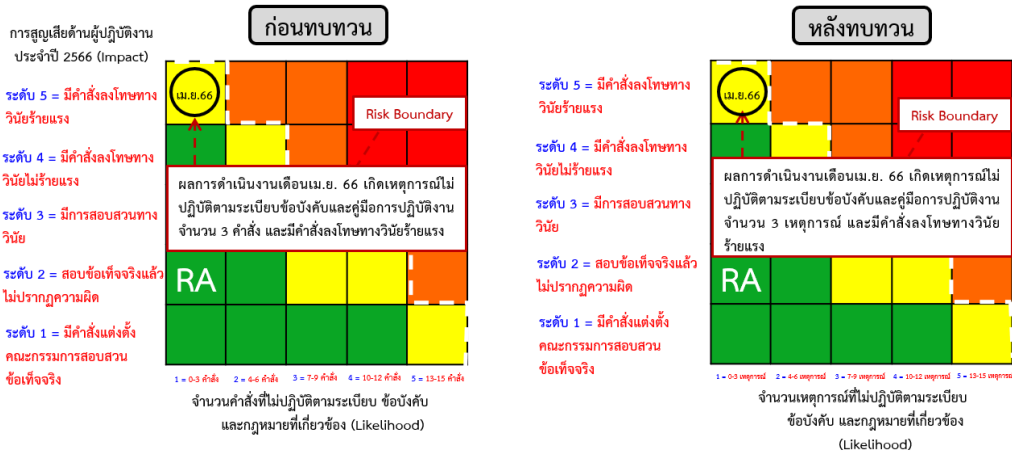
ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเป้ียงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
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 เกิดเหตุการณ์ 1 ครั้งต่อปี หรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย</p> <p>Risk Tolerance (RT)</p> <p>ระดับ 1 เกิดเหตุการณ์ 1 ครั้งต่อปี หรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย</p>

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์)

RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

7. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_66) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



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

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

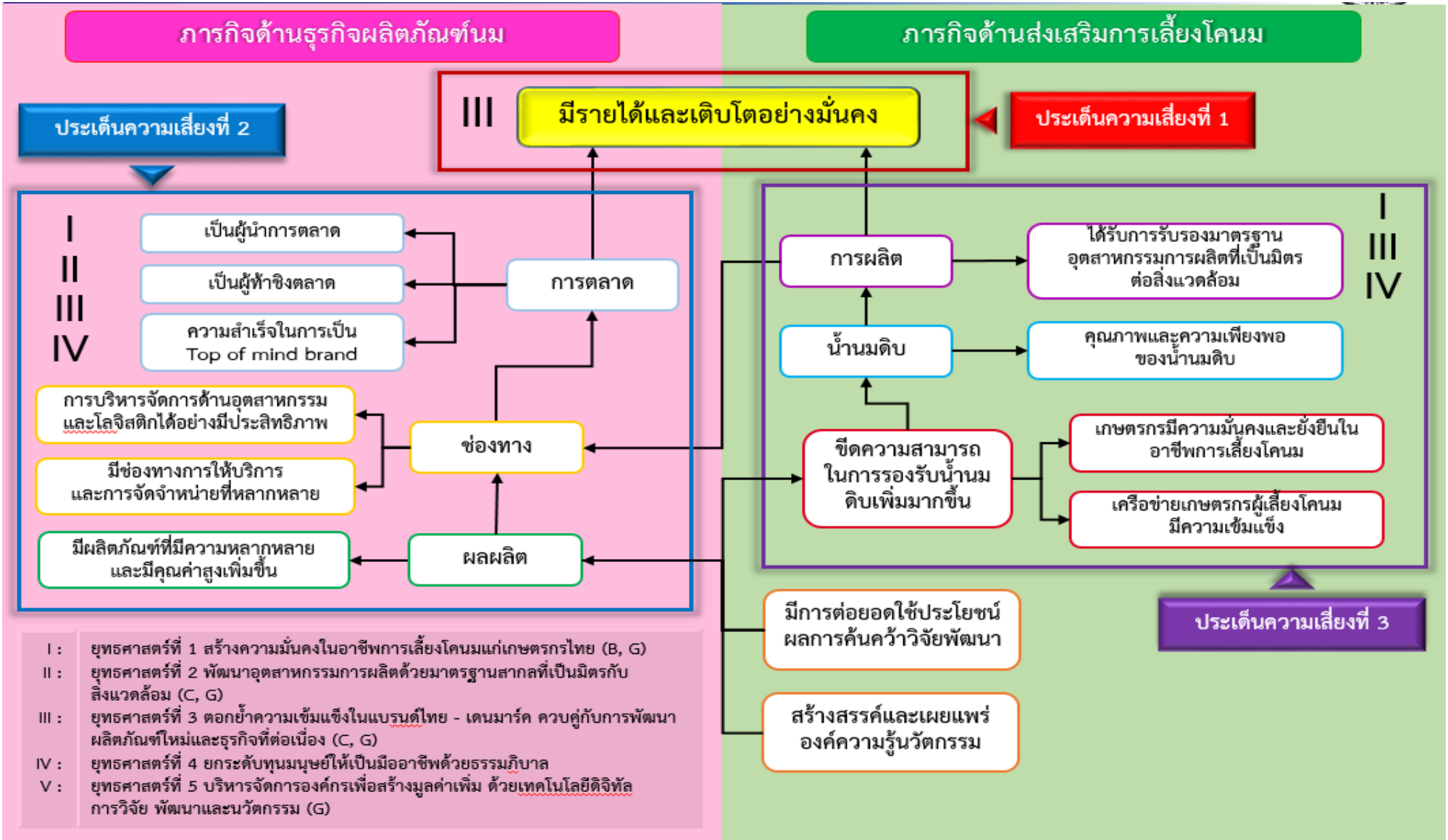
รูปภาพที่ 16 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 สอบข้อเท็จจริงแล้วไม่ปรากฏความผิด Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 มีการสอบสวนทางวินัย
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 0 – 3 เหตุการณ์ Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 0 – 3 เหตุการณ์

ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง)

5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเชื่อมโยงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 17 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเชื่อมโยงระดับองค์กร

5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพันธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)			
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ	น้ำหนักของสาเหตุ (%)	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)	
I		E					
1. RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบ)							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	1. ปริมาณน้ำนมดิบที่รับซื้อไม่สอดคล้องกับความต้องการการผลิตในแต่ละช่วงเวลา (S1.1)	-	/	90	1.1.1 ฝ่ายส่งเสริมฯ ร่วมกับสำนักงาน อ.ส.ค. ทุกภาคประสานงานกับสหกรณ์อย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับปริมาณน้ำนมดิบที่สอดคล้องกับความต้องการ 1.1.2 ฝ่ายส่งเสริมฯ นำฐานข้อมูลเรื่องการแก้ไขปัญหาระบบพันธุโคโมม ของฟาร์มเกษตรกรเฉพาะเขตพื้นที่สหกรณ์โคโมมา เขตภาค เพื่อเป็นช่องทางในการเพิ่มอัตราการผสมติดและกระตุ้นให้เกษตรกร 1.1.3 นิเทศเกษตรกรเรื่องการเลี้ยงโคโมมให้กับเกษตรกรโคโมมาให้มีความรู้พื้นฐานเพื่อยกระดับฟาร์ม 1.1.4 โครงการลดจำนวน Somatic cell count (SCC) น้ำนมดิบรวมของสหกรณ์น้ำโคโมม 1.1.5 การเพิ่มจำนวนแม่โคโมมให้กับสหกรณ์โคโมมเกษตรกรในศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ อ.ส.ค. และสหกรณ์โคโมมา ประจวบคีรีขันธ์ในเขตพื้นที่ภาคใต้	1. รับผิดชอบต้นทุนเพิ่มขึ้นภายใน 30 วัน (กรณีเกิน 30 วัน ต้องจ่ายค่าเช่าพื้นที่โกดัง) (มาตรการใหม่) 2. ขอลดการชำระเงิน 90 วัน (มาตรการใหม่) 3. หยอดการรับสมาชิกใหม่ และสมาชิกเดิมไม่เพิ่มจำนวนโคโมม (มาตรการใหม่)	1. เพิ่มเงื่อนไขสัญญา MOU ประจำปี ให้แนบสัญญาที่สหกรณ์/ศูนย์ฯ ทำ MOU กับสมาชิก โดยกำหนดการรับซื้อน้ำนมดิบกับสมาชิกรายฟาร์ม (มาตรการใหม่) 2. เพิ่มเงื่อนไขสัญญาแบบท้าย MOU ในแต่ละสำนักงานภาคฯ ให้ซื้อผลิตภัณฑ์นม, อาหารสัตว์, แร่ธาตุ, น้ำเชื้อ, ปัจจัยการเลี้ยงโคโมม จากมูลค่าน้ำนมดิบอย่างน้อย 10 %
	1.2 การเกิดโรครบคาด (S1.2)	-	/	10	1.2.1 ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคโมมออกพื้นที่เพื่อส่งเสริมให้กับเกษตรกรอย่างใกล้ชิดให้กับกลุ่มเกษตรกรที่ยังขาดความรู้ด้านโรครบคาด 1.2.2 ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคโมมมีแผนบริหารฉุกเฉินกรณีเกิดโรครบคาด เพื่อระงับการเกิดโรครบคาดอย่างทันด่วนที่	1. อ.ส.ค. รับจ้างผลิตนม UHT ธรรมชาติโรงเรือน และให้รับกลับไปภายใน 30 วัน (กรณีเกิน 30 วัน ต้องจ่ายค่าเช่าพื้นที่โกดัง)	
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์			100				
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO3 คอกซ์ความเข้มแข็งไม่บรรจบกันไทย-คน มารู้จักควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)						

รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	
		I	E			แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)
2. RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	2.1 ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาด (O2.1)	-	/	35	2.1.1 ประชุมวางแผนการผลิต 5 โรงงานและประชุมคณะทำงานวางแผนผลิตฯ โดยมีฝ่ายการตลาดและการขายเป็นผู้กำกับ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดและลดค่าใช้จ่าย/ค่าเสียโอกาสจากการผลิต SKU ที่ไม่ตรงตามความต้องการ		
	2.2 ระบายสินค้าไม่เป็นไปตามหลัก First In - First Out (O2.2)	-	/	35	2.2.1 จัดทำแผนการจำหน่ายล่วงหน้าให้เป็นไปตามแนวโน้ม (Trend) เพื่อให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น 2.2.2 สำนักงานภาค ต้องปฏิบัติตามหลัก First In - First out อย่างเคร่งครัด 2.2.3 ระบายเม็ดเงินเหลือโดยการทำการตลาดต่อผู้บริโภคโดยตรง		
	2.3 สถานการณ์กลุ่มเมมเบอร์มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (O2.3)	-	/	30	2.3.1 รวบรวม/จัดเตรียมแผนพัฒนาธุรกิจใหม่ของ อ.ส.ค. เพื่อเป็นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจ พร้อมกับสรรหา Core Business ใหม่	2.3.1 แต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายหรือหน่วยงานนอก เข้ามาบริหารสินค้าคงคลัง(เมจโจน) โดยมอบหมายให้กระจายสินค้าคงคลังของ อ.ส.ค. ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยรับซื้อผลิตภัณฑ์จาก อ.ส.ค. ในราคาที่ไม่ต่ำกว่าทุน	
รวมน้ำหนักความเข้มข้น				100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเสี่ยงโตมแก่เกษตรกรไทย (B, G)						
	SO3 ลดข้อขัดแย้งในแบรนด์ไทย-เคนมารีควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและ						

รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพัทธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)			
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		น้ำหนักของ สาเหตุ(%)	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)
I		E					
3. RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	3.1 คุณภาพสินค้าถึงมือผู้บริโภคไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (O3.1)	/	-	50	3.1.1 ทบทวนคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน 3.1.2 ส่งเจ้าหน้าที่สุ่มสอบถามสินค้าในท้องตลาด และให้คำแนะนำในการจัดเก็บ		
	3.2 การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า (O3.2)	/	-	50	3.2.1 จัดอบรมให้ความรู้กับทีมลูกค้าสัมพันธ์เพื่อปรับมาตรฐานการให้บริการ 3.2.2 มีผู้รับผิดชอบที่ตอบข้อร้องเรียนให้ครบทุกช่องทางและลงพื้นที่เคลียร์ปัญหาโดยเร็ว		
รวมน้ำหนักความสัมพัทธ์				100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)						
	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)						
	SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจต่อเนื่อง (C, G)						
	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นผู้มีอาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)						

รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพัทธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)			
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ	นำหนัก	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)	
I		E	ของสาเหตุ				
4. RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกึ่งเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	4.1 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F4.1)	-	/	45	4.1.1 แผนเพิ่มยอดขาย 4.1.2 ทำแผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูงสุดให้ได้ปริมาณมากที่สุด	4.1.1 เพิ่มกลยุทธ์การขาย (จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง) 4.1.2 เพิ่มพันธมิตร 4.1.3 ส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนจำหน่าย 4.1.4 ส่งเสริมการขายแบบออนไลน์ 4.1.5 ลดค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ด้วยผลิตภัณฑ์แทนเงินสด	
	4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย (F4.2)	/	-	45	4.2.1 ควบคุมส่วนลดในการจำหน่ายให้ไม่เกิน 2% ของยอดขาย 4.2.2 ลดค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ไม่สร้างยอดขาย 4.2.3 ลดค่าใช้จ่ายการเข้าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 4.2.4 มีมาตรการลดค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 4.2.5 มีมาตรการในการลดค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมาของทุกสำนักงานภาค 4.2.6 มีมาตรการในการลดค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร		
	4.3 ปริมาณการสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย (F4.3)	/	-	10	4.3.1 อัตราการสูญเสียมีปริมาณลดลง		
	รวมนำหนักความสัมพัทธ์			100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)						
	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)						
	SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)						
	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (G)						

รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (RF_F1_66 กำไร (EBITDA) การกึ่งเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพัทธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)			
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ I	น้ำหนัก ของสาเหตุ E	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)	
5. RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	5.1 การทำขอบเขตงานและคุณลักษณะเฉพาะล่าช้า (TOR) (F5.1)	/	-	35	5.1.1 ทุกฝ่าย/สำนักงาน ต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอตั้งงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้แล้วเสร็จและถูกต้อง 5.1.2 การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม		
	5.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (F5.2)	/	-	35	5.2.1 โครงการที่ได้รับการเห็นชอบเบื้องต้นและยืนยันว่าให้ดำเนินการได้ ให้เข้าสู่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแต่งตั้งก่อนลงนามสัญญาได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 5.2.2 มีการจัดทำแผนและลำดับความสำคัญของงาน		
	5.3 บริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (F5.3)	/	-	30	5.3.1 จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี 5.3.2 อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจถึงเจตนาและรายละเอียดของ พรบ. ฉบับใหม่ 5.3.3 โครงการที่ได้ดำเนินการ มีการติดตามเร่งรัดหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติเงินลงทุน ภายในเดือน กันยายนของทุกปี 5.3.4 กรณีที่ล่าช้าจะมีการติดตามในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงาน อ.ส.ค. / ที่ประชุมระดับหัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน/นักวิชาการ 8 ชั้นไป และที่ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค.		
	รวมน้ำหนักความสัมพัทธ์			100			
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO3 คอกำหนดความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจต่อเนื่อง (C, G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)						

รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566									
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)									
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพัทธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)					
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ I	น้ำหนักของสาเหตุ E	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)			
6. RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์									
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	6.1 กู้ยักคามจาก Malware (Malicious+Software) เช่น ไวรัสคอมพิวเตอร์, มัลแวร์เรียกค่าไถ่ (C6.1)	-	/	30	6.1.1 มีการติดตั้ง Anti Virus ที่เครื่องแม่ข่ายและเครื่องผู้ใช้งาน พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ	6.1.1 มีการกำหนดกระบวนการ Incident เพื่อรับมือและแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	6.1.1 กำหนดระยะเวลาในการทบทวนและตรวจสอบภัยคุกคามในระบบสารสนเทศ		
					6.1.2 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคาม พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ	6.1.2 มีการกำหนดแผนการรับมือเหตุการณ์ต่าง ๆ	6.1.2 จัดเตรียมแผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์		
					6.1.3 มีการจัดอบรมการสร้างตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ				
	6.2 กู้ยักคามจาก Phishing การถูกหลอกลวงโดย ใช้อีเมลหรือหน้าเว็บไซต์ปลอมเพื่อให้ได้ข้อมูล (C6.2)	-	/	30	6.2.1 มีการจัดทำ Mail Gateway	6.2.1 มีการกำหนดกระบวนการ Incident เพื่อรับมือและแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	6.2.1 ประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักแก่ผู้ใช้งาน		
					6.2.2 มีการจัดอบรมการสร้างตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ				
	6.3 การถูกโจมตีระบบเครือข่ายจากผู้ไม่ประสงค์ดี เพื่อ ดักจับข้อความหรือข้อมูลระหว่างผู้ส่งและผู้รับข้อมูล หรือ เข้าควบคุมอุปกรณ์เครือข่าย หรือเจ็ร์ฟเวอรี่ไม่ให้ทำงาน (C6.3)	-	/	40	6.3.1 มีการกำหนดมาตรการการเข้ารหัสข้อมูล	6.3.1 มีการกำหนดกระบวนการ Incident เพื่อรับมือและแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	6.3.1 กำหนดระยะเวลาในการทบทวนและตรวจสอบภัยคุกคามในระบบสารสนเทศ		
					6.3.2 มีการจัดอบรมการสร้างตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ			6.3.2 จัดเตรียมแผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์	
					6.3.3 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคาม พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ				
					6.3.4 มีการทบทวนและตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าสู่ระบบสารสนเทศจากข้อมูล Log				
6.3.5 มีผู้ให้บริการภายนอกที่ให้บริการ Cloud คอยเฝ้าติดตามประสิทธิภาพการให้บริการของระบบสารสนเทศ									
รวมน้ำหนักความสัมพัทธ์			100						
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO3 คอกำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)								
	SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)								
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)								

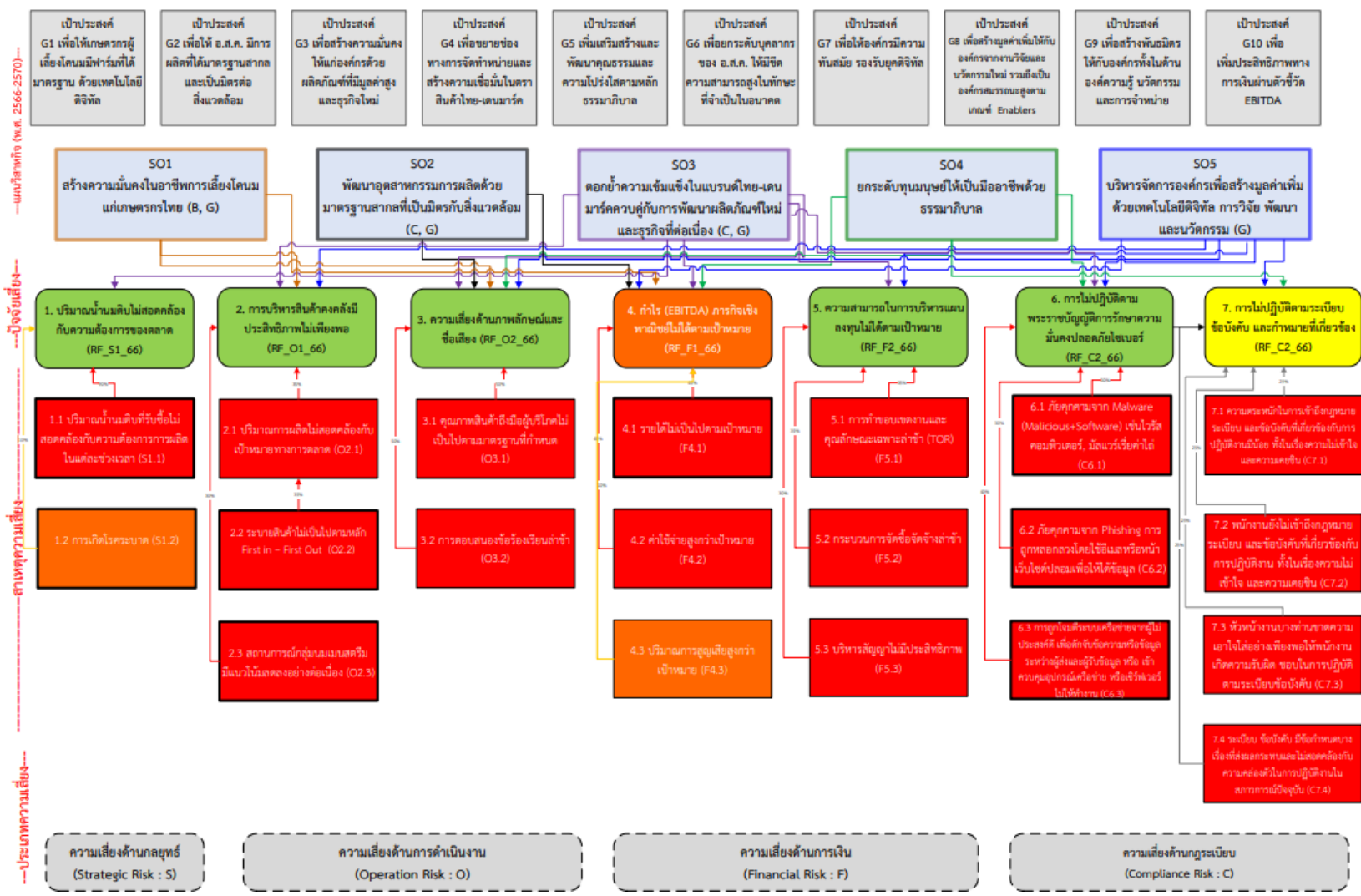
รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2566							
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)							
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพันธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)			
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ I E	น้ำหนักของ สาเหตุ(%)	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)	
7. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_66)							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	7.1 ความตระหนักในการเข้าถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีน้อย ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชิน (C7.1)	/	-	25	7.1.1 สื่อสาร เผยแพร่ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 7.1.2 รณรงค์ให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยการประชาสัมพันธ์เผยแพร่สร้างความตระหนัก 7.1.3 มีการลงโทษอย่างจริงจังในผู้กระทำความผิดที่ชัดเจนตามความเหมาะสมของการกระทำ		
	7.2 พนักงานยังไม่เข้าถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชิน (C7.2)	/	-	25	7.2.1 จัดทำคู่มือกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานฉบับย่อ		
	7.3 หัวหน้างานบางท่านขาดความเอาใจใส่อย่างเพียงพอให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ (C7.3)	/	-	25	7.3.1 กระตุ้นหัวหน้างานให้มีมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทางวินัยที่จะเกิดขึ้น		
	7.4 ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อกำหนดบางเรื่องที่ส่งผลกระทบและไม่สอดคล้องกับความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน (C7.4)	/	-	25	7.4.1 ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์			25				
ปัจจัยเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล						

รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง)

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

การเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2566-2570 และการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566



รูปภาพที่ 19 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2566

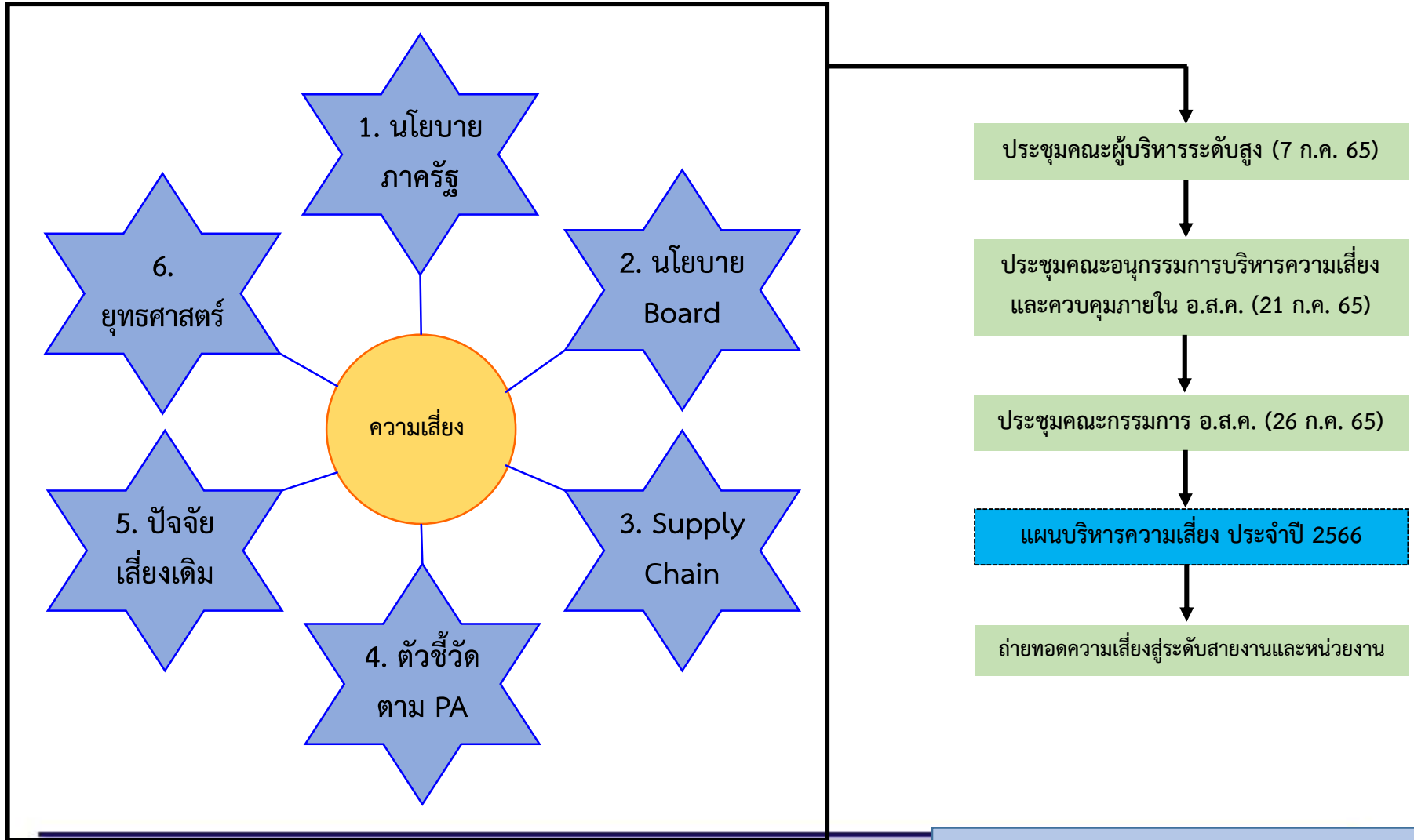
ภาคผนวก



แผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ครั้งที่ 5/2565
วันที่ 21 กรกฎาคม 2565

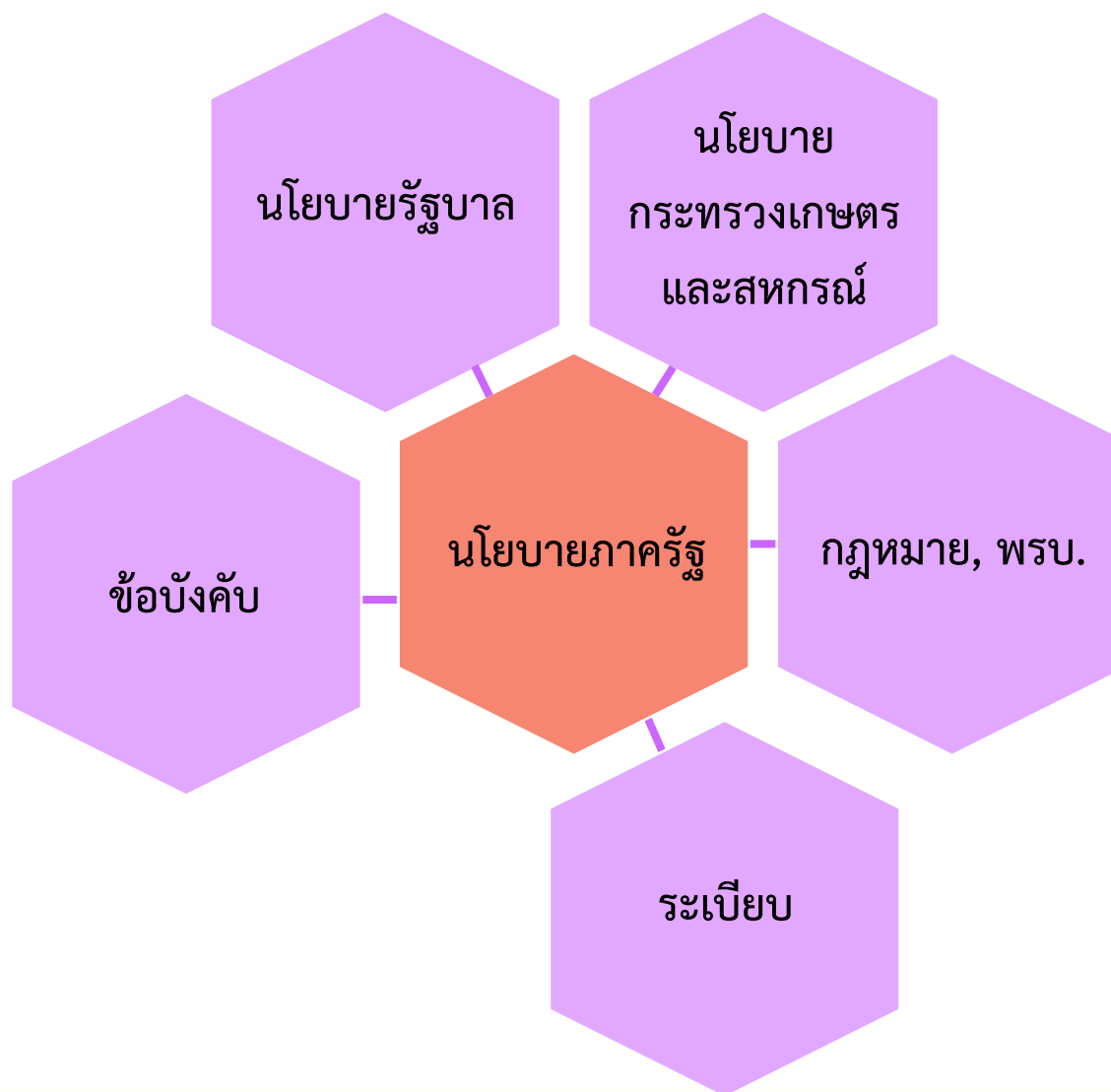
ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566 (Risk Universe)



คำนิยาม : องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยก

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

1. นโยบายภาครัฐ ประกอบไปด้วย

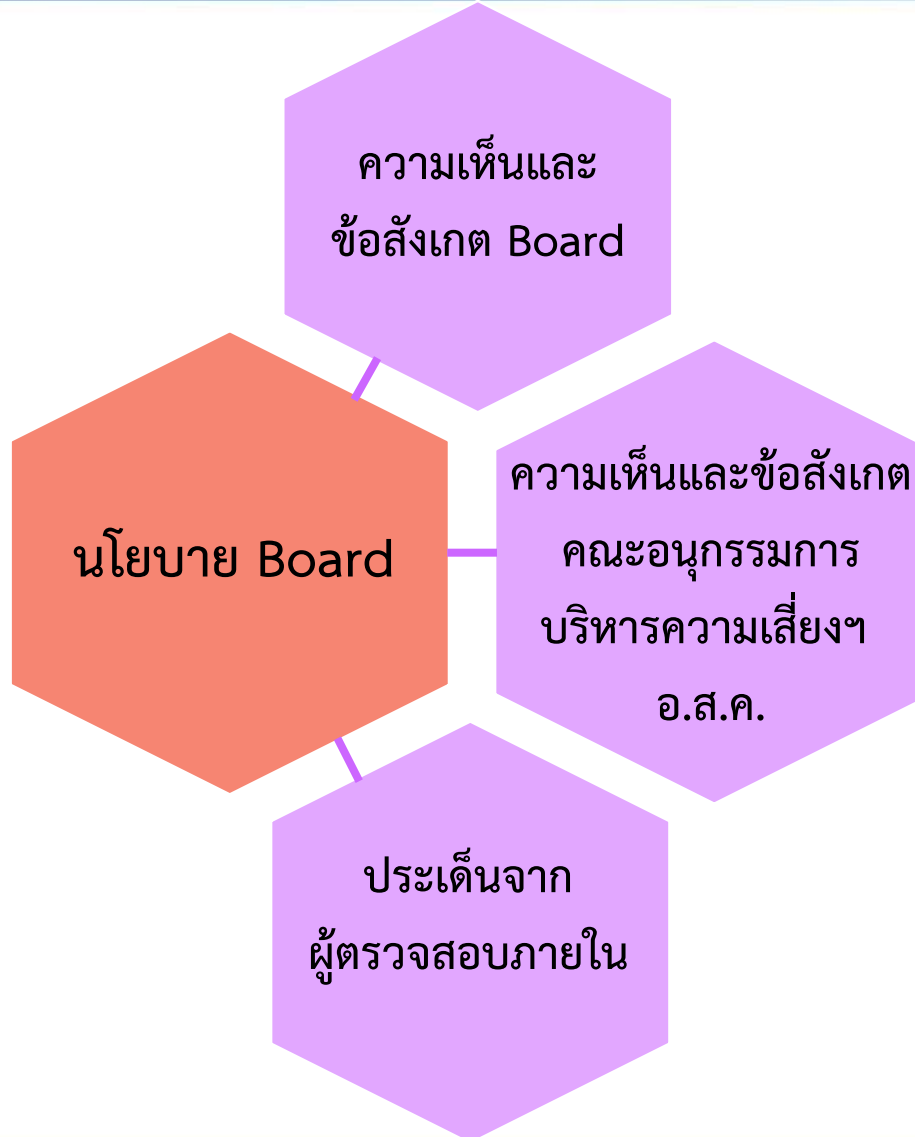


1. นโยบายภาครัฐ



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

2. นโยบาย Board ประกอบไปด้วย



2. นโยบาย Board



ข้อที่ ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. (Board)

หมวดด้านการเงิน

- 1 ตามที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้ให้ความสำคัญไว้ ดังนี้
 1. **กระแสเงินสด** เสนอแนะให้นำเรื่องนี้ ไปเป็นแผนฉุกเฉินได้ โดยเฉพาะแผนเร่งรัดลูกหนี้การค้า ให้ทำแผนให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการเร่งรัดอย่างไร เพราะแผนฉุกเฉินนี้จะช่วยให้ อ.ส.ค. มีสภาพคล่องที่ดีขึ้น หรือหากมีแผนเพิ่มให้กับลูกหนี้ชั้นดีด้วยจะดียิ่งขึ้น เช่น หากลูกหนี้ชั้นดี อ.ส.ค. จะดำเนินการพิเศษอะไรให้กับลูกหนี้กลุ่มนี้ หรือแม้กระทั่งลูกหนี้ชั้นปานกลางทาง อ.ส.ค. จะบริหารอย่างไร เพราะจะช่วยให้การบริหารกระแสเงินสดของ อ.ส.ค. ดีขึ้น
 2. **ลดค่าใช้จ่าย** ตามที่ ผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ได้มีนโยบายการควบคุมการสั่งซื้อวัสดุปัจจัยการผลิตผลิตภัณฑ์นม ต้องดำเนินการเขียนแผนให้ชัดเจน รวมถึงเรื่องการขยายสินเชื่อถือเป็นแผนฉุกเฉินได้เช่นกัน
 3. **เพิ่มยอดการจำหน่าย** ให้เพิ่มยอดจำหน่ายปกติกับการเพิ่มยอดจำหน่ายที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก เช่น แผนการจำหน่ายอาหารสัตว์ แผนการจำหน่ายปุ๋ย แผนการจำหน่ายปัจจัยการเลี้ยงโคนมให้กับสหกรณ์ต่างๆ เพราะแผนนี้จะส่งผลช่วยให้ปัจจัยเสี่ยงเรื่อง EBITDA ของ อ.ส.ค. ดีขึ้น
- 2 ปัจจัยเสี่ยงกำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย โดยมีแผนงานมาตรการเรื่องการลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต เพราะปัจจุบัน อ.ส.ค. มีปริมาณการสูญเสียในกระบวนการผลิตที่ค่อนข้างสูง หาก อ.ส.ค. สามารถบริหารโดยลดการสูญเสีย ลดบุคลากร จะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะการเพิ่มยอดการจำหน่ายไม่ใช่เรื่องง่ายด้วยสถานการณ์ขณะนี้

หมวดด้านการดำเนินงาน

- 1 สถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอาจมีเชื้อสายพันธุ์ตัวอื่นๆเข้ามา ดังนั้น อ.ส.ค. ควรปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และให้ความสำคัญเรื่องการฉีดวัคซีน หรือการกำกับมาตรการด้านโรงงานผลิตภัณฑ์นมของ อ.ส.ค. ให้เข้มงวดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 2 กรณีที่ อ.ส.ค. บริหารปัจจัยเสี่ยงไม่อยู่ในระดับสีเขียว อ.ส.ค. จะต้องมีแผนฉุกเฉินเพิ่มเติม เนื่องจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ให้ความสำคัญอย่างมาก ดังนั้น อ.ส.ค. จะต้องเร่งรัดด้านการจำหน่ายสินค้า เพราะหากจำหน่ายไม่ได้จะส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลัง

2. นโยบาย Board



ข้อที่

ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

หมวดด้านการเงิน

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

2. นโยบาย Board



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

2. นโยบาย Board



ข้อที่ **ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.**

หมวดด้านการดำเนินงาน

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

2. นโยบาย Board



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

2. นโยบาย Board



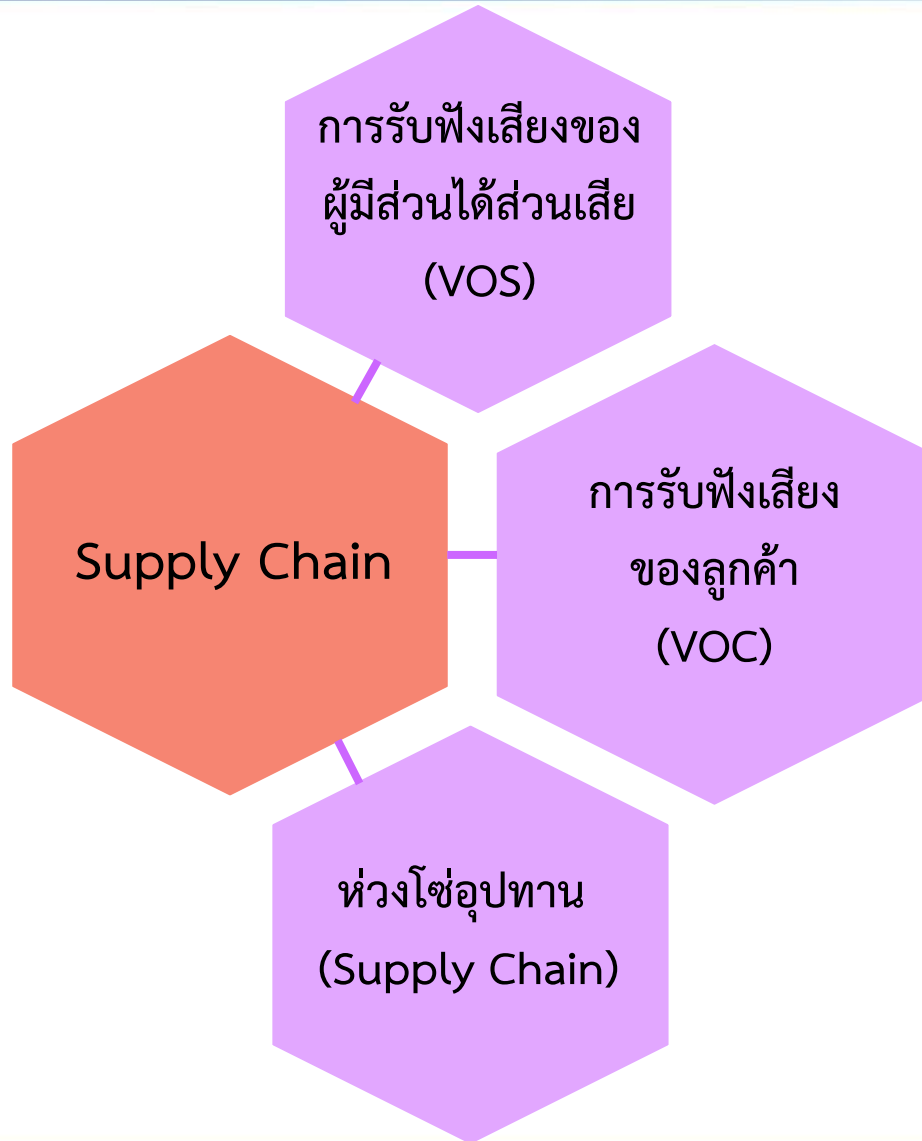
ข้อที่	ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
หมวดด้านการดำเนินงาน	
12	คะแนน อ.ส.ค. ยังดำเนินการได้ไม่ถึงคะแนน 3.0000 การได้คะแนนถึง 3.0000 จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังสม่ำเสมอ และทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย แต่ประเด็นที่ อ.ส.ค. ได้คะแนนเพียง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

2. นโยบาย Board



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

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



3. Supply Chain



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
1. ลูกค้า	1.1 ลูกค้าผู้บริโภคทั่วไป	สนับสนุนสินค้าของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์นมมีคุณภาพดี และราคาที่เหมาะสม - ผลิตภัณฑ์ใหม่เฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มเด็ก, กลุ่มผู้สูงอายุ - ผลิตภัณฑ์ใหม่ตรงกับความต้องการ เช่น ด้านสุขภาพ ด้านความงาม - บริการสั่งซื้อสินค้าผ่านออนไลน์ - จัดโปรโมชั่นตามเทศกาลต่างๆ - โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์นมดีต่อสุขภาพ - กระบวนการผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน - การบริการที่ดี - ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว - การให้ส่วนลดส่วนแถม 	<ul style="list-style-type: none"> - การเคลมสินค้าล่าช้า - สินค้าไม่มีคุณภาพ - การให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน - ช่องทางการร้องเรียนน้อย
	1.2 ตัวแทนจำหน่าย (MT),(TT)	ยกระดับกระบวนการดำเนินงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์และตราสินค้าให้ครอบคลุม รวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสในการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด - ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตรงตามสัญญา - ปรับปรุงระบบ Logistic เพื่อเพิ่มศักยภาพในการกระจายสินค้า ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการเข้ารับสินค้าของ Agent ป้องกันการข้ามเขตของ Agent แต่ละราย 		
	1.3 ผู้รับบริการด้านการส่งเสริมการขาย	สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการสัตวแพทย์และผสมเทียมที่มีประสิทธิภาพ - คำแนะนำด้านนวัตกรรม การเลี้ยงโคนม เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริการที่ดี - ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการล่าช้า - ไม่แจ้งค่าใช้จ่ายในการให้บริการก่อนเข้าบริการ - ราคาเวชภัณฑ์และค่าบริการมีราคาแพง - ผลกระทบจาก FTA

3. Supply Chain



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
1. ลูกค้า	1.4 ผู้บริการด้านการท่องเที่ยว	สนับสนุนการบริการด้านท่องเที่ยวของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาพื้นที่ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ - สร้างเอกลักษณ์ของพื้นที่ให้มีความแตกต่างจากสถานที่ท่องเที่ยวทั่วไป - จัดกิจกรรมการท่องเที่ยวให้ตอบโจทย์ Life style ของนักท่องเที่ยวทั้งปัจจุบันและอนาคต - ความรู้ด้านฟาร์มโคนมและผลิตภัณฑ์นม สถานที่พักผ่อนเพื่อผ่อนคลายและส่งเสริมสุขภาพความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการบริการที่ดี - ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> - การป้องกันโรคโควิด-19 - ไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน - การบริการที่ไม่ดี
2. หน่วยงานนโยบายผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล	2.1 กระทรวงการคลังและ สคร.	กำกับดูแลการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย - มีระบบการบริหารและการกำกับดูแลกิจการที่ดี - การบริหารจัดการน้ำนมดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ตอบสนองนโยบายกระทรวงเจ้าสังกัดและหน่วยงานกำกับได้รวดเร็วและตรงประเด็น - บริหารจัดการงบประมาณได้ตามเป้าหมาย - การทำรายงานทางการเงิน และการปิดงบถูกต้อง ครบถ้วน ตามกรอบเวลาที่กำหนด - การดูแลพื้นที่ และจัดส่งนมโรงเรียนตามที่ได้รับจัดสรรสิทธิ์เรียบร้อยแล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> - เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม - นำส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลังได้ตามเป้าหมาย - ใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า - พัฒนาระบบ Big Data เพื่อบูรณาการข้อมูลไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ - เตรียมพร้อมรองรับการเป็นเสรีทางการค้า (FTA) - การจัดส่งนมโรงเรียนตรงเวลาถูกต้อง ครบถ้วน 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถตอบสนองนโยบายกระทรวง - ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมาย
	2.2 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์				
	2.3 สศช.				
	2.4 สงป.				
	2.5 สตง.				
	2.6 คณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม				

3. Supply Chain



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
3. คณะกรรมการ อ.ส.ค.		เพื่อให้มีแนวทางในการตอบสนองนโยบายของคณะกรรมการ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และแสดงความคิดเห็นได้ทั้งในเชิงขัดแย้งหรือแตกต่างกันได้ในบรรยากาศที่ปราศจากอคติ - อ.ส.ค. นำนโยบาย/มติคณะกรรมการ ไปปฏิบัติอย่างจริงจังและเกิดผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย - มีผลการดำเนินงานได้ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - เกษตรผู้เลี้ยงโคนม มีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม - นำส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลัง ได้ตามเป้าหมาย - พัฒนาระบบ Big Data เพื่อบูรณาการข้อมูลไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ - เตรียมพร้อมรองรับการเป็นเสรีทางการค้า (FTA) 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถตอบสนองนโยบายหรืองานที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย - ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมาย
4. บุคลากร	<p>1. ผู้บริหารระดับสูง (ผอ. ร. ผอ. ผช.ผอ.)</p> <p>2. ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้าฝ่าย/สำนักงานภาค / นักวิชาการ 8 หัวหน้ากอง/นักวิชาการ 7</p>	สนับสนุนและพัฒนาการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย - การทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน - ทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยคำนึงความสอดคล้อง และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 	โบนัสขั้นต่ำ 1 เท่า และสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น ตรงกับความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงวัย	<ul style="list-style-type: none"> - โบนัสน้อยลง - สวัสดิการลดลง

3. Supply Chain



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
4. บุคลากร	3. ผู้บริหาร ระดับต้น (หัวหน้าแผนก / นักวิชาการ 6)	สนับสนุนและพัฒนาการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย - การทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน - ทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยคำนึงความสอดคล้อง และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน - การสื่อสารที่ดี มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง - ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน - ระบบเทคโนโลยี และนวัตกรรม ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน - การสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) 	โบนัสขั้นต่ำ 1 เท่า และสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นตรงกับความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงวัย	<ul style="list-style-type: none"> - โบนัสน้อยลง - สวัสดิการลดลง
	4. ผู้ปฏิบัติการ (ระดับ 1-5) 5. พนักงาน สัญญาจ้าง/ พนักงานจ้าง เหมา				

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
5. ผู้ส่งมอบ/ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ	5.1 สหกรณ์ (ผู้ส่งมอบน้ำนมดิบ)	สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- ดำเนินการอย่างไรโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน - ลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร เป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจคุณภาพชีวิตของสมาชิกและเกษตรกร - สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรโคนมไทย	ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์	การเอื้อประโยชน์เฉพาะกลุ่ม การแข่งขันที่ไม่เท่าเทียมกัน
	5.2 บริษัทเอกชน (ผู้ส่งมอบวัสดุที่ใช้ในการผลิต ก่อถนน วัสดุปรุจรส)				
	5.3 คู่ค้า	การยกระดับกระบวนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.			
	5.4 คู่ความร่วมมือ				
	5.5 ผู้รับจ้างงาน				

3. Supply Chain



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

3. Supply Chain



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
8. คู่แข่ง/คู่แข่ง	8.1 คู่แข่ง ได้แก่ โพรโมสต์ ดัชมิลล์	เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินภารกิจหรือธุรกิจภายใต้การแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าด้วยความเสมอภาค ภายใต้กฎหมายเกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้าและกรอบกติกาสากลของการแข่งขันอย่างเสรี - ยึดถือกติกาการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้า และไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางเสื่อมเสียโดยปราศจากความจริง รวมทั้งไม่ทำความตกลงใดๆ กับคู่แข่งหรือบุคคลใดที่มีลักษณะเป็นการลดหรือจำกัดการแข่งขันทางการค้า 	การดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ปล่อยข่าวโจมตีบิดเบือน ใส่ร้าย หรือเอาเปรียบคู่แข่ง	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ข้อมูลของคู่แข่งบิดเบือน โดยไม่เป็นธรรม - การจัดส่งและการกระจายสินค้าที่อาจส่งกระทบกับคู่แข่งพื้นที่ - การลดราคาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด - ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางเสื่อมเสีย โดยปราศจากความจริง
	8.2 คู่เทียบ (หน่วยงานชั้นนำ/รัฐวิสาหกิจ คู่เทียบ)				

3. Supply Chain ประกอบไปด้วย



ภารกิจด้านธุรกิจผลิตภัณฑ์นม

ภารกิจด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2

III มีรายได้และเติบโตอย่างมั่นคง

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1

I
II
III
IV

I
III
IV

เป็นผู้นำการตลาด

เป็นผู้ทำชิงตลาด

ความสำเร็จในการเป็น
Top of mind brand

การตลาด

การบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรม
และโลจิสติกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีช่องทางให้บริการ
และการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย
และมีคุณค่าสูงเพิ่มขึ้น

ช่องทาง

ผลผลิต

การผลิต

น้ำนมดิบ

ขีดความสามารถ
ในการรองรับน้ำนม
ดิบเพิ่มมากขึ้น

ได้รับการรับรองมาตรฐาน
อุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นมิตร
ต่อสิ่งแวดล้อม

คุณภาพและความเพียงพอ
ของน้ำนมดิบ

เกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนใน
อาชีพการเลี้ยงโคนม

เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม
มีความเข้มแข็ง

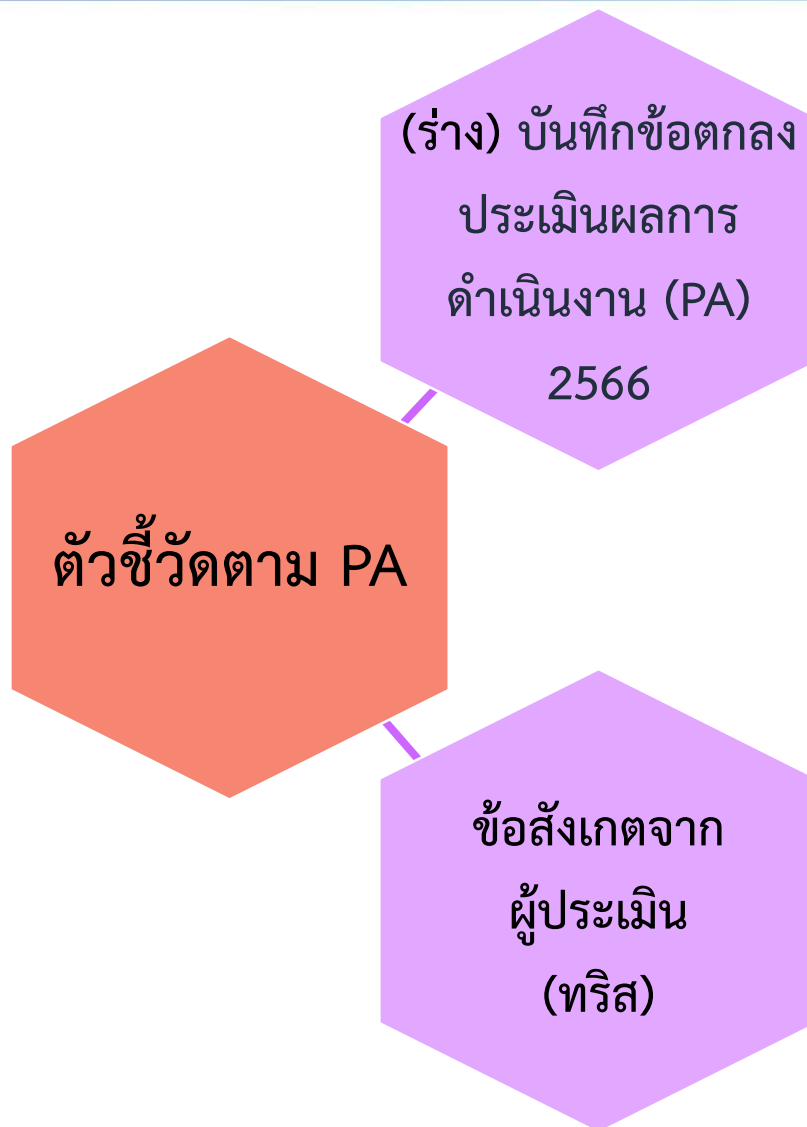
มีการต่อยอดใช้ประโยชน์
ผลการค้นคว้าวิจัยพัฒนา

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 ยกระดับทุนมนุษย์ให้พร้อมอาชีพด้วยธรรมาภิบาล
- V : ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)

4. ตัวชี้วัดตาม PA ประกอบไปด้วย



4. ตัวชี้วัดตาม (PA)



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

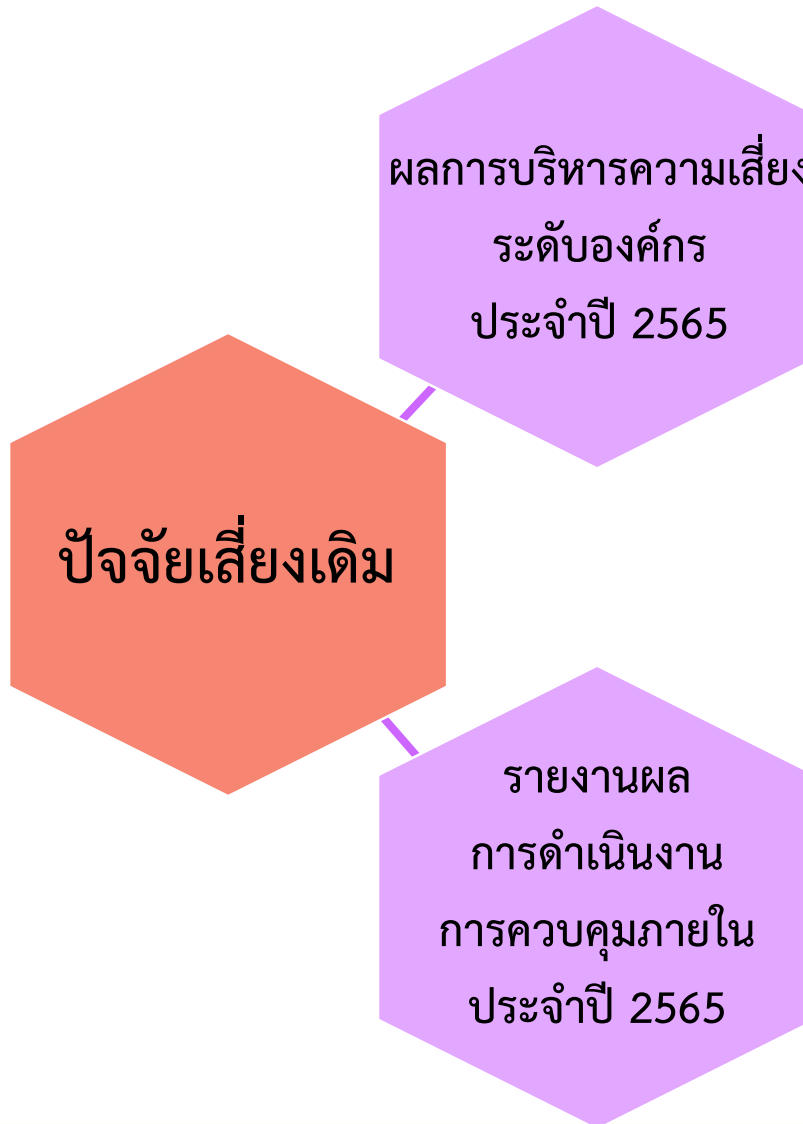
4. ตัวชี้วัดตาม (PA)



ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน (ทริส)

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

5. ปัจจัยเสี่ยงเดิมประกอบไปด้วย



5. ปัจจัยเสี่ยงเดิม



ผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงไตรมาส 3/2565

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

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565

คำนิยาม : องค์การแห่งความสุขที่ **ส่งเสริมและยก**

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

5. ปัจจัยเสี่ยงเดิม



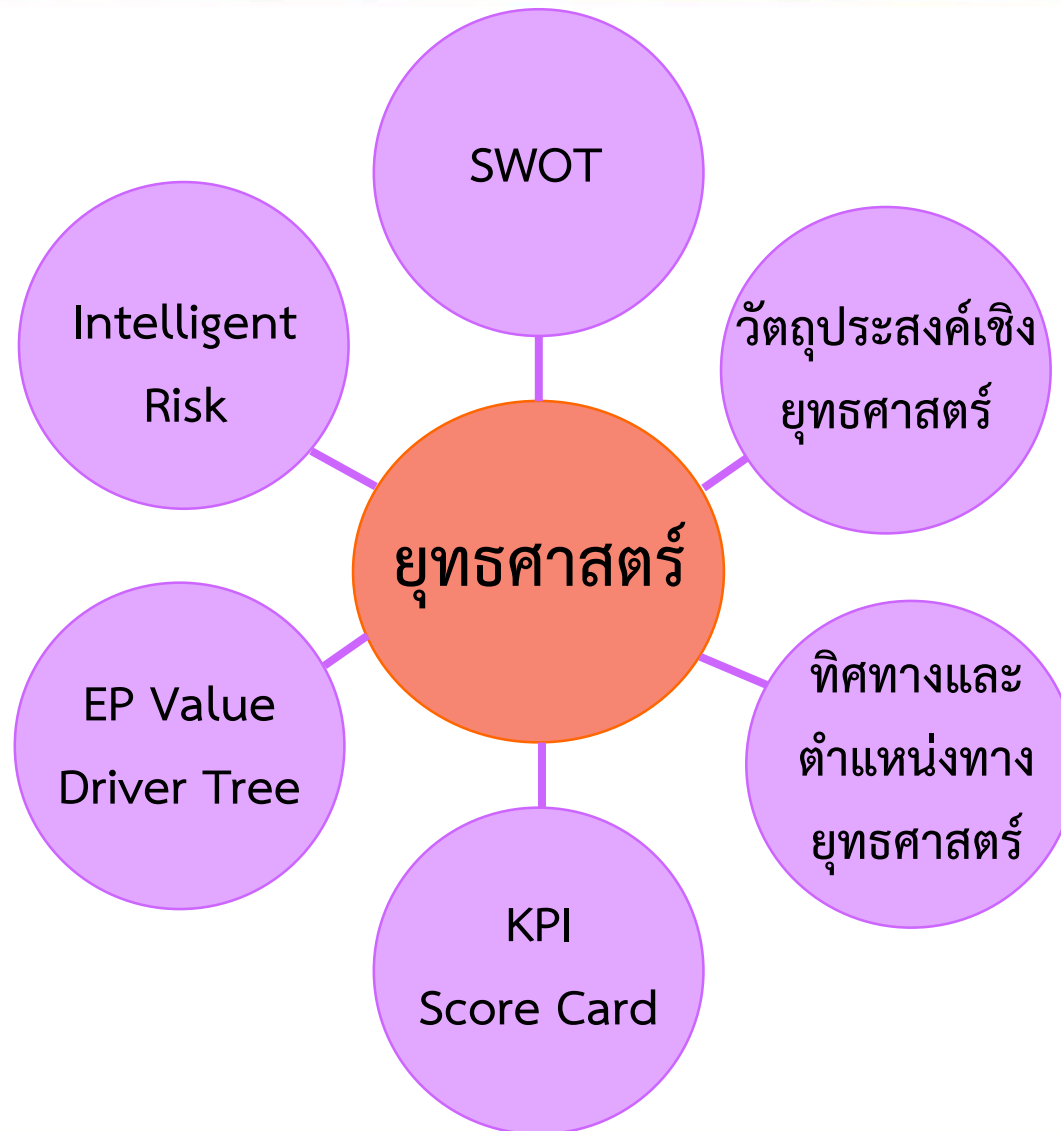
สรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สิ้นสุดไตรมาสที่ 3/2565

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

คำนิยาม : **องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยก**

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

6. ยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย



6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร)



1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก นอกจาก PESTEL ของเดิมแล้ว ยังเพิ่มปัจจัยสำคัญอีก 17 ปัจจัย ได้แก่

- สถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมนม และการวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบ
 - แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ภายใต้สถานการณ์ COVID-19
 - แผนปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุง
 - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ 13
 - (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ปี 2566-2570
 - แผนปฏิบัติราชการกระทรวงเกษตรฯ
 - แผนปฏิบัติการด้านโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะที่ 1 (ปี 2564-2570)
 - สถานการณ์ COVID-19
 - อัตราการเกิดของประชากรไทย
 - ข้อมูลแรงงานภาคเกษตรกรรม
 - พฤติกรรมลูกค้าวิถี Next Normal
 - พฤติกรรมการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
 - การใช้ Social Media
 - Green Factory
 - การใช้ Packaging เพื่อสิ่งแวดล้อม
 - พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA: Personal Data Protection Act)
 - พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.2562
- นำข้อมูลมาวิเคราะห์ในตาราง EFAS: External Factor Analysis Summary
เพื่อค้นหา โอกาส (O: Opportunities) และภัยคุกคาม (T: Threat)

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร)



1.2 ปัจจัยภายใน โดยวิเคราะห์ทรัพยากรภายในด้วยเครื่องมือ

Value Chain, 7s และ VRIO เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์กร

จากนั้นก็นำข้อมูลทั้งหมดที่เป็นปัจจัยภายในมาวิเคราะห์ ในตาราง

IFAS : Internal Factor Analysis Summary

เพื่อค้นหาจุดแข็ง (S: Strength) จุดอ่อน (W: Weaknesses)

และนำข้อมูลทั้งในตาราง IFAS และ EFAS มาเข้าตาราง

SFAS: Strategic Factor Analysis Summary เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการคัดกรอง

ข้อมูล สภาพแวดล้อม SWOT การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ ประเด็นสำคัญ ที่จะนำเสนอในลำดับต่อไป

6. ยุทธศาสตร์ (สภาพแวดล้อมด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน)

S

S1 อ.ส.ค.มีโครงสร้าง และหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในชัดเจน

S2 คณะกรรมการ อ.ส.ค. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหาร ให้ความสำคัญโดย กำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนการดำเนินงาน

S3 มีขั้นตอนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติงาน และมีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลอย่างครบถ้วน

S4 บุคลากรมีความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน

SWOT

O

O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้า เข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น

O2 มาตรฐานรัฐบาลดิจิทัล กำหนดแนวทางการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ ในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณะ ทำให้มีโอกาสในการศึกษา เรียนรู้ ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาเป็นแบบอย่างที่ดีได้

O3 การสร้างความร่วมกับหน่วยภาครัฐ สถาบันการศึกษาด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

W

W1 การบูรณาการนโยบาย GRC และแนวปฏิบัติยังไม่สะท้อนผลลัพธ์ ที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

W2 ยังขาดกระบวนการ/ดำเนินการ และพฤติกรรมสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่แสดงให้เห็นถึงการนำไปปฏิบัติจริง

W3 การจัดการความเสี่ยงยังไม่สามารถแสดงถึงการวิเคราะห์ทางเลือก ที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงตามกลยุทธ์ 4T's Strategic หรือวิเคราะห์ B/C Ratio

W4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการปรับ เปลี่ยนแผนงาน การคาดการณ์และเตือนภัยล่วงหน้า ด้านการ บริหารความเสี่ยง ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น

T

T1 การประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (กฎหมาย PDPA) ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะความเสี่ยงในการเก็บ ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลส่วนตัวพนักงาน และการเตรียมความ

พร้อมในการปฏิบัติตามกฎหมาย

T2 สถานการณ์เศรษฐกิจซบเซา ภาวะเงินเฟ้อปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น กว่าที่คาดการณ์ กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ส่งผลกระทบต่อ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน

T3 การใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง ส่งผลให้องค์กรมีความเสี่ยงในการ ลงทุนระยะยาว

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ปี 2566)



S

S1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย

S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยี่ห้ออันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ

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

S4 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม

SWOT

O

O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงามมากขึ้น (Edit)

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

O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น (Edit)

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

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

W

W1 ผลประกอบการทางการเงิน ทั้งความสามารถในการทำกำไร และสภาพคล่อง มีแนวโน้มลดลง รวมทั้งความสามารถในการบริหารงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (New)

W2 แนวโน้มยอดขายลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย โดยยังขาดการทำตลาดเชิงรุก และการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการบริหารจัดการตัวแทนจำหน่ายไม่เป็นระบบ (New)

W3 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมืออาชีพ

W4 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ การนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร (Edit)

W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า และคู่แข่ง (Edit)

T

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

T2 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

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

T4 การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทน มีความรุนแรงมากขึ้น

T5 อัตราการเกิดใหม่ของประชากรมีแนวโน้มลดลง ในระยะยาวอาจมีผลต่อจำนวนลูกค้านักดื่ม รวมทั้งจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรุ่นใหม่ (New)

คำนิยาม : องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วย คุณภาพระดับมืออาชีพ

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)

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

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

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)

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

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)



SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)

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

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

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 (G)

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

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์)

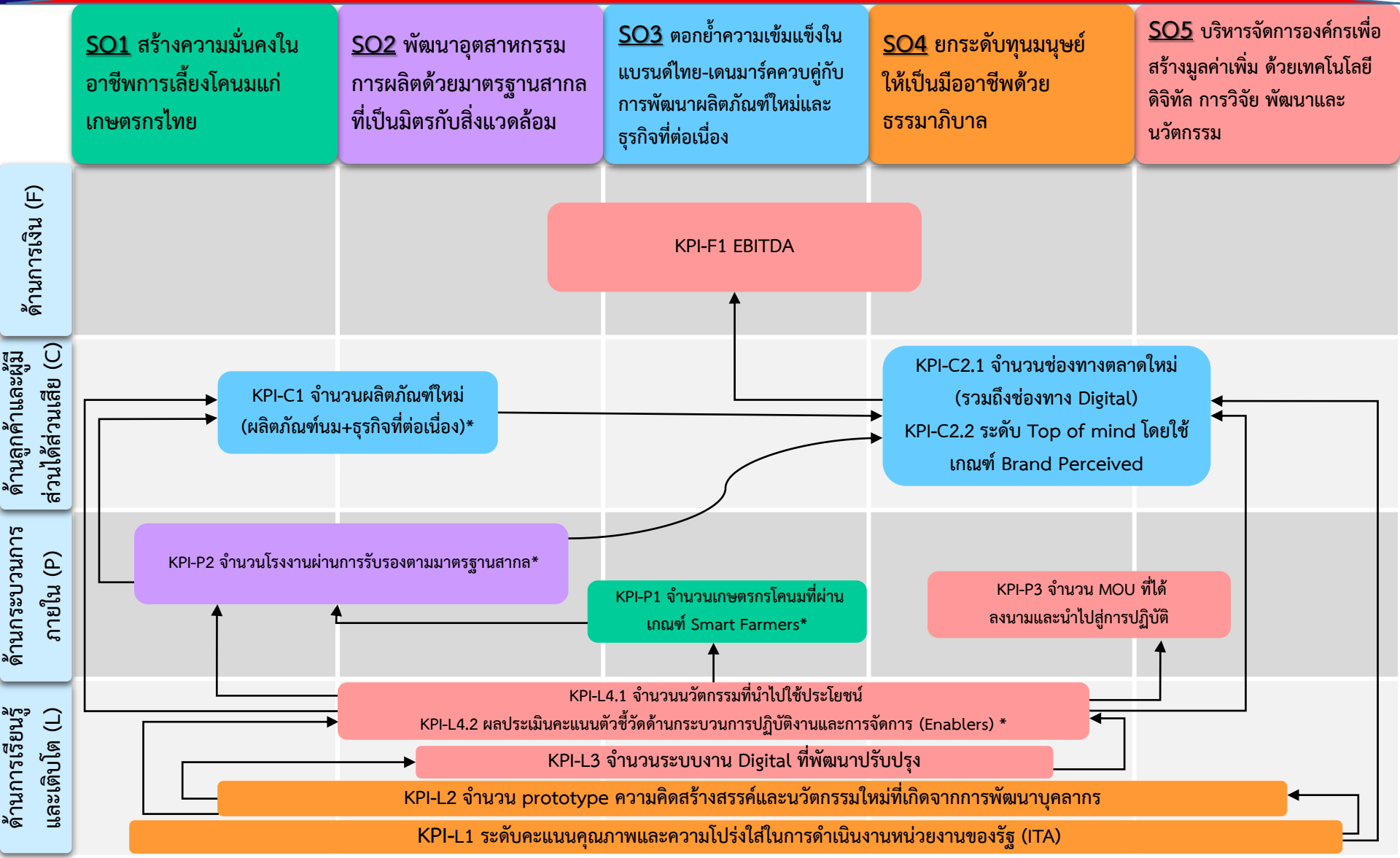


วิเคราะห์ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ KPI Score Card)

วิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”



S - Smart Farming
เกษตรกรโคนมอัจฉริยะ

M - Mastery Innovation
เกษตรกรโคนมอัจฉริยะ

A - Altruism
มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R - Respect family Value & Seniority
คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

I - Thailand Well-being &
Business Intelligence

G - Good Governance
ธรรมาภิบาล

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ KPI Score Card)



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

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ EP Value Driver Tree)



วิเคราะห์ EP Value Driver Tree



SIP 1 เพิ่มยอดขายนม UHT พาณิชย์



SIP 2 แพลนลดต้นทุนการผลิต



SIP 3 แพลนบริหารลูกหนี้การค้า



SIP 4 แพลนบริหารสินทรัพย์



SIP 5 แพลนลดค่าใช้จ่ายที่สำคัญ

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ EP Value Driver Tree)



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

คำนิยาม : **องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยก**

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

6. ยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ Intelligent Risk)



วิเคราะห์ Intelligent Risk

ข้อที่	ความเสี่ยง
01	ไม่สามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์เดิมหรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะเรื่องสุขภาพและความงาม
02	ไม่สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจจากโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่ผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ
03	ไม่สามารถพัฒนาหรือนำระบบเทคโนโลยีหรือเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนลูกค้าและองค์กรได้
04	ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือของรัฐและเอกชนในด้านต่าง ๆ เพื่อการวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
05	ไม่สามารถนำ BCG โมเดลมาประยุกต์ใช้กับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งภารกิจหลักได้

พิจารณาประสิทธิผลการควบคุม



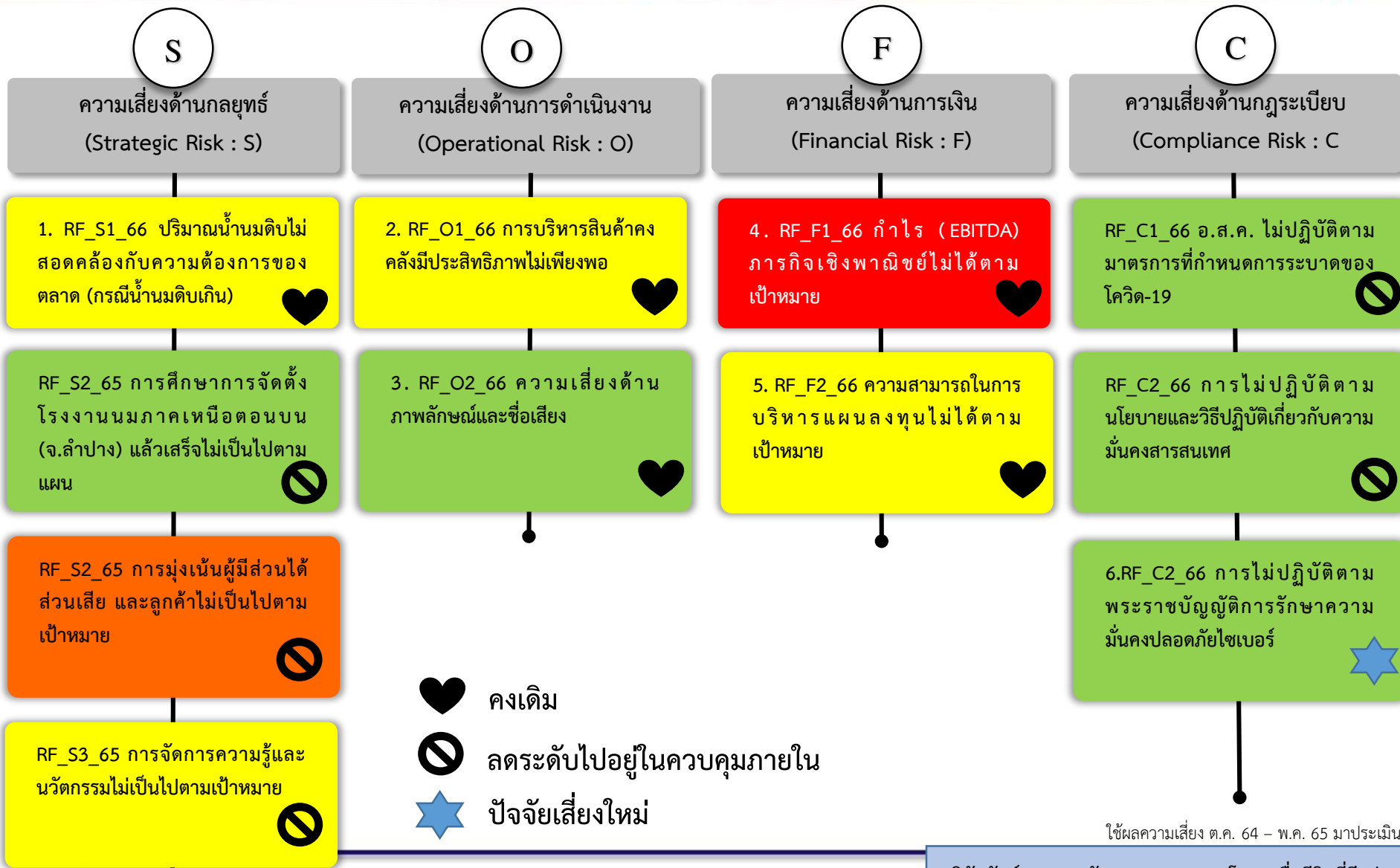
ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน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

ตัวอย่างการวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์องค์กร	วิเคราะห์ความเสี่ยง	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่									สรุปการประเมินเพียงพอ/ไม่เพียงพอ	
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย			กระบวนการควบคุม			การติดตาม				คะแนนรวม
		น้ำหนัก	คะแนน	สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนัก	น้ำหนัก	คะแนน	สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนัก	น้ำหนัก	คะแนน	สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนัก		
SO3 ต่อย้ำความเข้มข้นในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)	ความเสี่ยงต้นทุนการผลิตน้ำมันดิบสูงขึ้น	40	2	16	40	1	8	20	1	4	28	ไม่เพียงพอ เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

คะแนนรวมหากต่ำกว่า 40 คะแนน ให้ยกเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กร

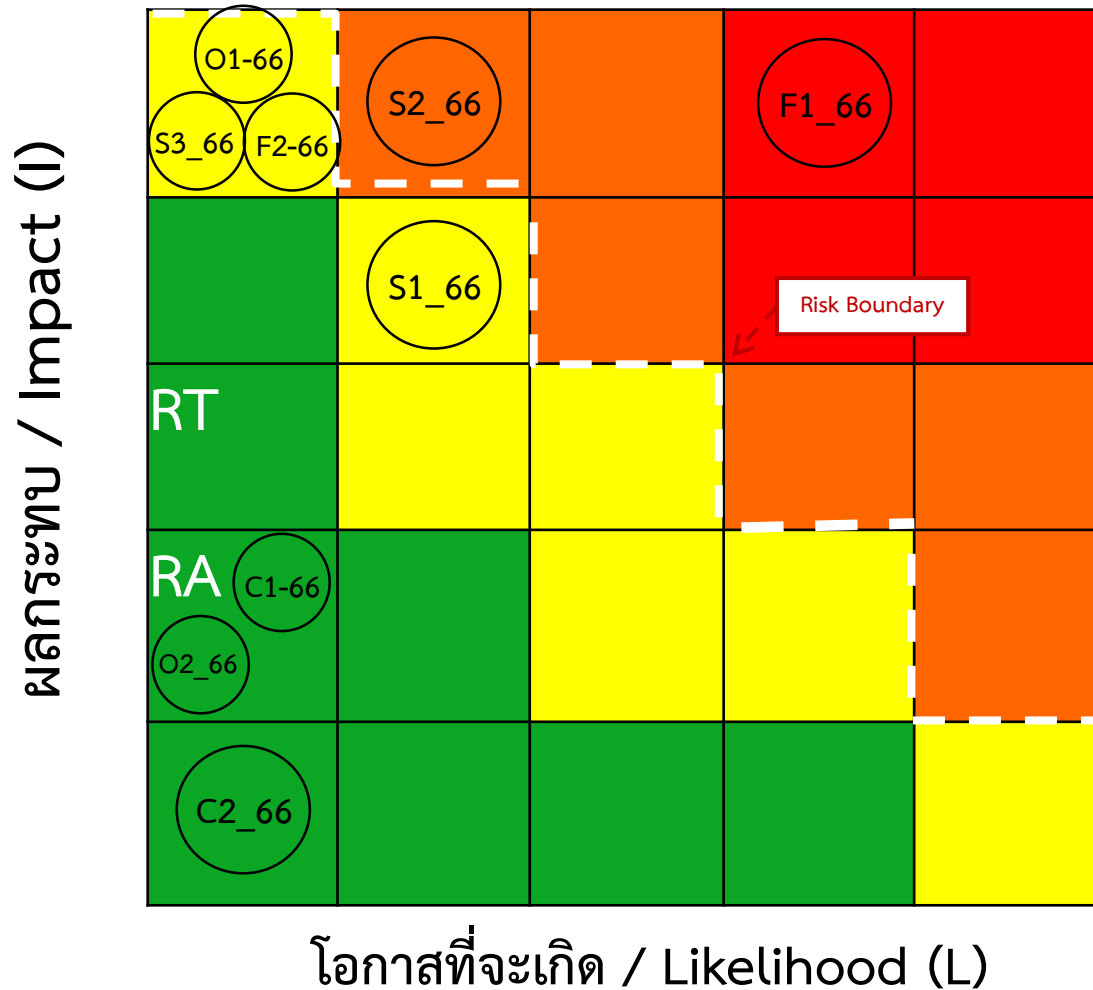
(ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566



- คงเดิม
- ลดระดับไปอยู่ในควบคุมภายใน
- ปัจจัยเสี่ยงใหม่

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

ก่อนการบริหารความเสี่ยง (Inherent Risk)



1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน) (RF_S1_66)



ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. สามารถรับซื้อได้ (Impact)

ต.ค. 64 - พ.ค. 65

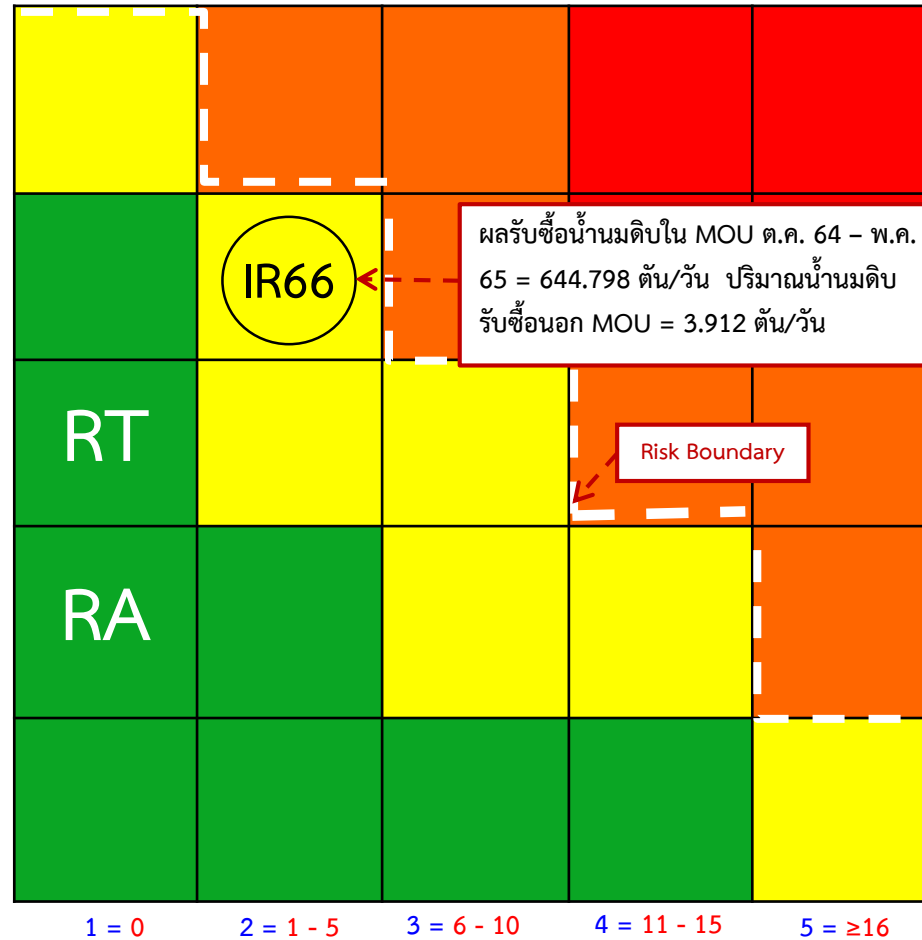
ระดับ 5 = ≥ 667 ตัน/วัน

ระดับ 4 = 644 - 666 ตัน/วัน

ระดับ 3 = 622 - 643 ตัน/วัน

ระดับ 2 = 601 - 621 ตัน/วัน

ระดับ 1 = ≤ 600 ตัน/วัน



(กรอบงบประมาณ 2566)

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

(ระดับเกณฑ์ 1 - 5)

- ระดับ 5 = 689 ตันต่อวัน
- ระดับ 4 = 666 ตันต่อวัน
- ระดับ 3 = 643 ตันต่อวัน
- ระดับ 2 = 621 ตันต่อวัน
- ระดับ 1 = 600 ตันต่อวัน**

น้ำนมดิบตาม MOU ที่ 3.5% (+/-3.5%)

ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ตัน/วัน ปี 2566

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

คำนิยาม : องค์การแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยก

กลยุทธ์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

(RF_O1_66)



จำนวนสินค้าคงคลัง ปี 2566

(Impact)

ระดับ 5 = $\geq 30,001$ ตัน

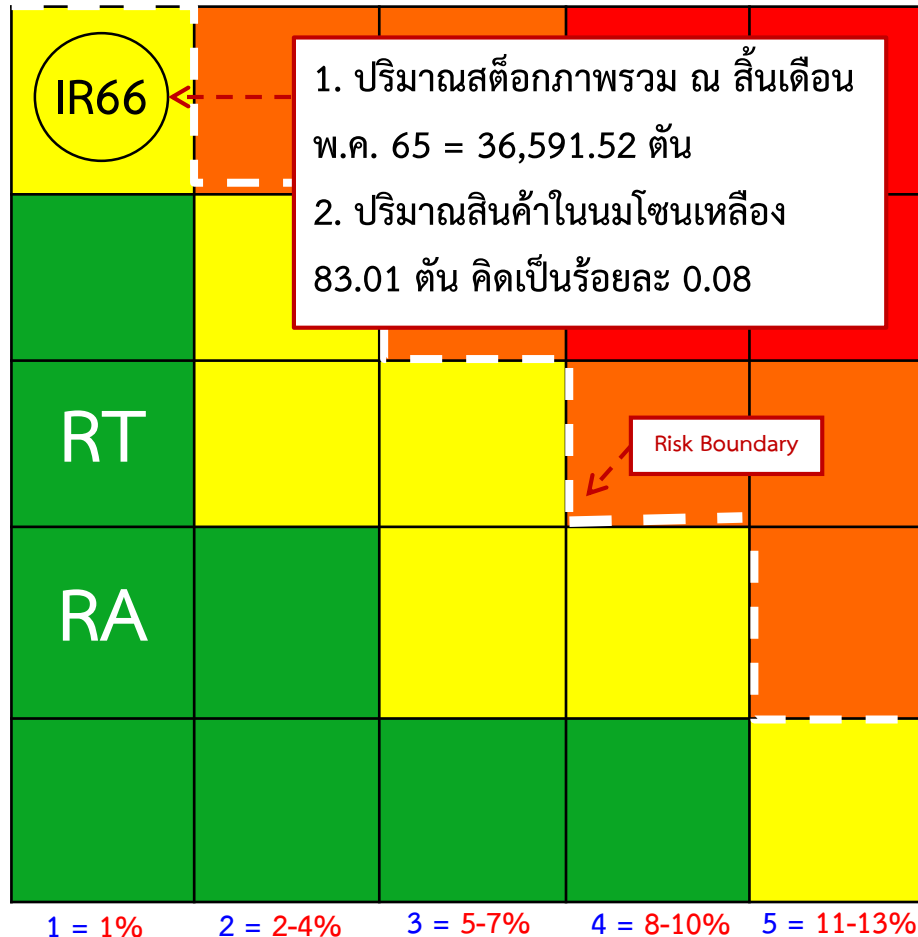
ระดับ 4 = 25,001 - 30,000 ตัน

ระดับ 3 = 20,001 - 25,000 ตัน

ระดับ 2 = 15,001 - 20,000 ตัน

ระดับ 1 = $\leq 15,000$ ตัน

พ.ค. 65



1. ปริมาณสต็อกภาพรวม ณ สิ้นเดือน พ.ค. 65 = 36,591.52 ตัน
 2. ปริมาณสินค้าในนมโซนเหลือง 83.01 ตัน คิดเป็นร้อยละ 0.08

Risk Boundary

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

ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโซนเหลืองคงเหลือ (Likelihood)

3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_66)



ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน
ปี 2566 (Impact)

ต.ค. 64 – พ.ค. 65

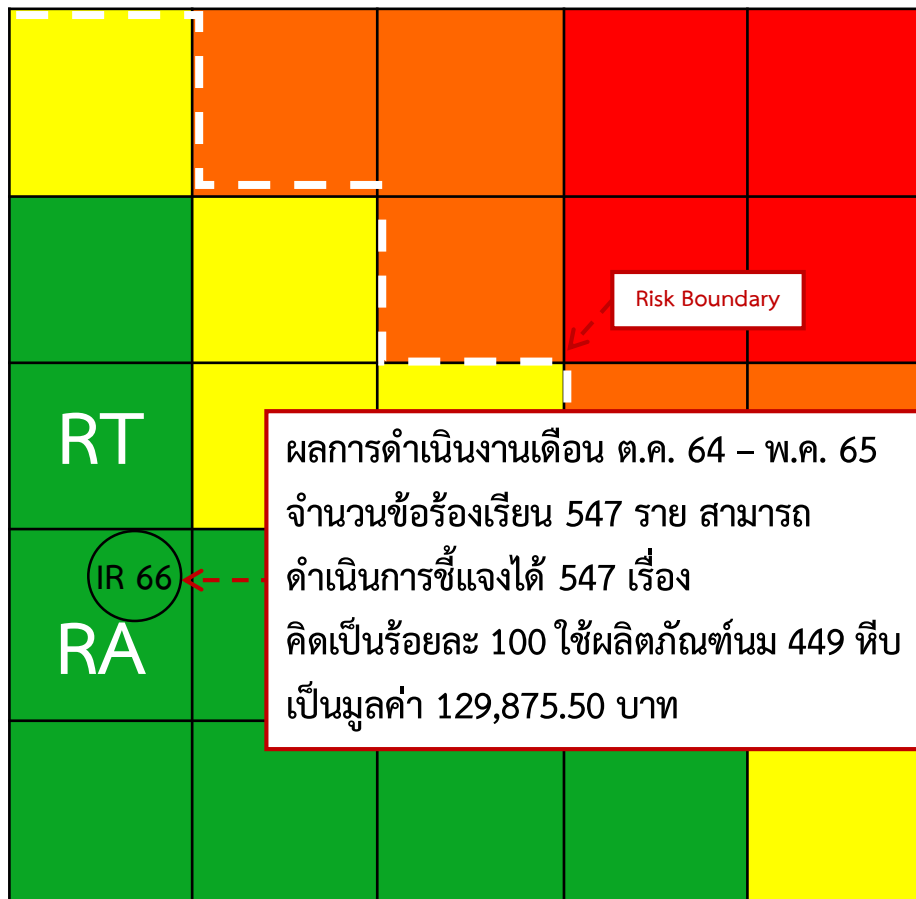
ระดับ 5 = การร้องเรียนที่ สคบ./ อ.ส.ค. ต้อง
จ่ายค่าชดเชย

ระดับ 4 = มีผลกระทบรุนแรงและมีการออก
สื่อมวลชนใน วงกว้าง (หนังสือพิมพ์, โทรทัศน์)

ระดับ 3 = มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการ
ชี้แจงอย่างเป็นทางการ

ระดับ 2 = ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่
สามารถชี้แจงได้

ระดับ 1 = ข้อร้องเรียนไม่รุนแรง



หมายเหตุ : ข้อร้องเรียนมีความรุนแรง หมายถึง

ข้อร้องเรียนที่โพสต์ลงระบบโซเชียล

1 = 96 - 100 2 = 91 - 95 3 = 86 - 90 4 = 81 - 85 5 = ≤80

ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลา (Likelihood)

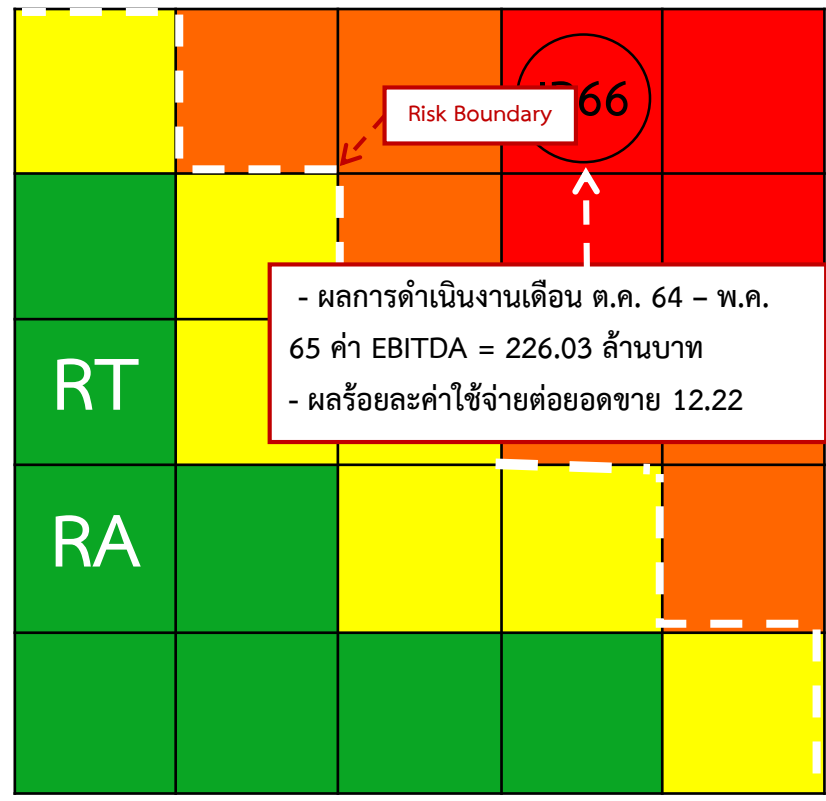
4. กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)



ต.ค. 64 - พ.ค. 65

ค่า EBITDA 2566 (Impact)

- ระดับ 5 = ≤388 ล้านบาท
- ระดับ 4 = 389 - 457 ล้านบาท
- ระดับ 3 = 526 - 458 ล้านบาท
- ระดับ 2 = 527 - 595 ล้านบาท
- ระดับ 1 = ≥596 ล้านบาท



(ร่าง) KPI องค์กร 2566
 ระดับ 5 = 320 ล้านบาท
 ระดับ 4 = 389 ล้านบาท
 ระดับ 3 = 458 ล้านบาท
 ระดับ 2 = 527 ล้านบาท
 ระดับ 1 = 596 ล้านบาท*
 (-/+69 ลบ.)

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

ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย
 (Likelihood)

คำนิยาม : องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยก

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)



ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ
(Impact)

ต.ค. 64 – พ.ค. 65

ระดับ 5 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ ≤ 80

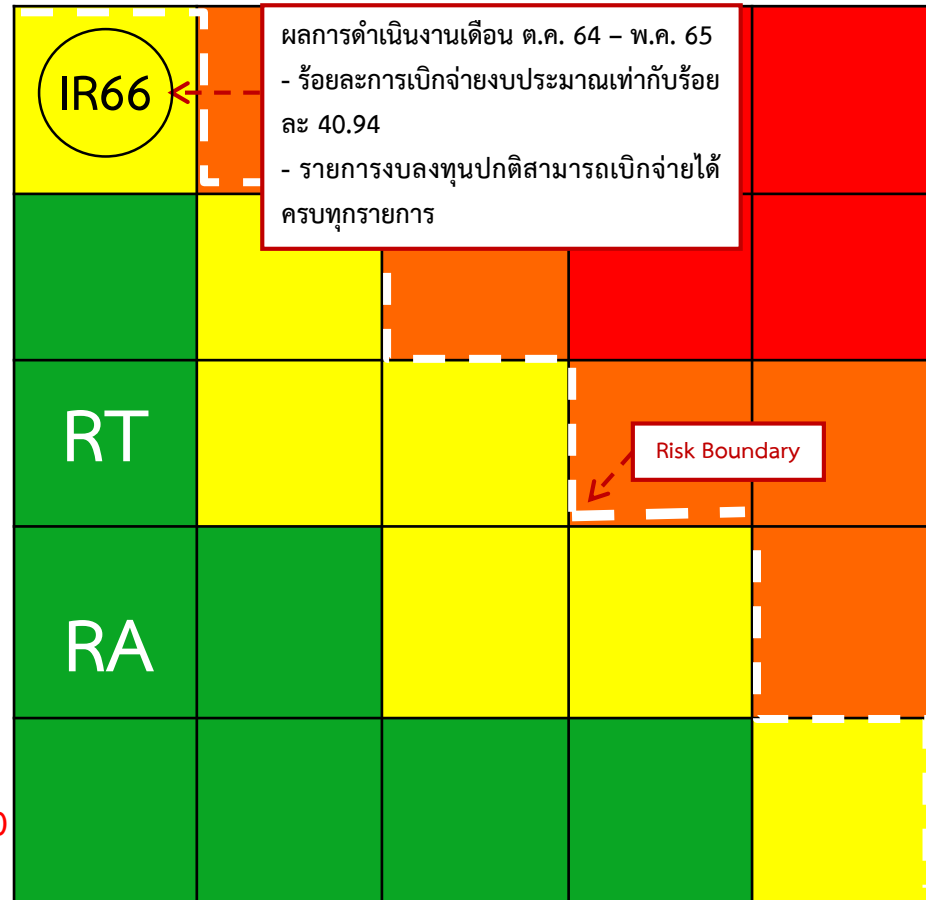
ระดับ 4 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 81 - 85

ระดับ 3 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 85 - 90

ระดับ 2 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95

ระดับ 1 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 96 - 100

คำจำกัดความ ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ
(100% ที่ประมูลได้)



ผลการดำเนินงานเดือน ต.ค. 64 – พ.ค. 65
- ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 40.94
- รายการงบลงทุนปกติสามารถเบิกจ่ายได้ครบทุกรายการ

Risk Boundary

1 = 0 2 = 1 - 5 3 = 6 - 10 4 = 11 - 15 5 = ≥ 16

รายการงบลงทุนปกติที่เบิกจ่ายไม่ทัน
ในปี 2566 (Likelihood)

คำนิยาม : องค์

อนาคตสาธารณสุขโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

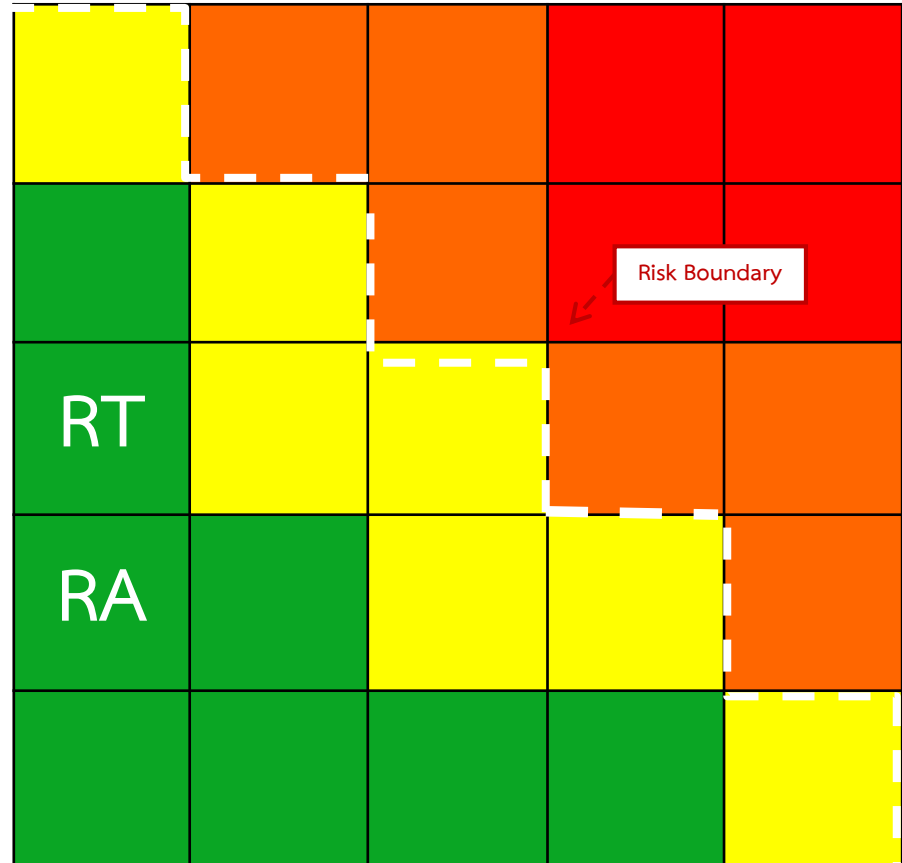
6. การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ (RF_C2_66)



รายปี

ผลกระทบการดำเนินการทางธุรกิจ (Impact)

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



1 ครั้ง/ปี หรือไม่เกิดเลย เฉลี่ย 2 ครั้ง/ปี หรือ ประมาณ 1 ครั้ง/6 เดือน เฉลี่ย 4 ครั้ง/ปี หรือประมาณ 1 ครั้ง ต่อ 3 เดือน 1 ครั้ง/เดือน มากกว่า 1 ครั้ง/เดือน

ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

ประชุมผู้บริหาร อ.ส.ค. (7 กรกฎาคม 2565)



ประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. (21 ก.ค. 65)



ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค. (26 ก.ค. 65)



จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.
ประจำปี 2566

RA RT ระดับองค์กร ประจำปี 2566



ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร (KRI)	RA	RT	Risk Owner
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	1. RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)	1.ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อมากกว่าเป้าหมายตาม MOU ไม่เกิน 3.5%	662.40 ตันต่อวัน	662.41 - 685.58 ตัน/วัน	- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)	2.RF_O1_66 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังให้มีผลิตภัณฑ์นมโชนเหลือไม่เกิน 1%	20,000 ตัน	20,001 - 25,000 ตัน	- ฝ่ายการตลาดและการขาย - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
	3.RF_O2_66 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้บริโภค 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 96%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 91 - 95%	ฝ่ายการตลาดและการขาย
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	4.RF_F1_66 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	EBITDA 527 ล้านบาท	EBITDA 526 - 458 ล้านบาท	- ฝ่ายบัญชีและการเงิน - สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค 5 ภาค
	5. RF_F2_66 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 95	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 85 -90%	- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ - ฝ่ายพัสดุและบริการ
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	6.RF_C2_66 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ไม่มีเหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน ≤1 ชั่วโมง	ระบบสนับสนุนและระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลา 1 - 4 ชั่วโมง	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

คำนิยาม : องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ

การเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2566-2570 และการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566

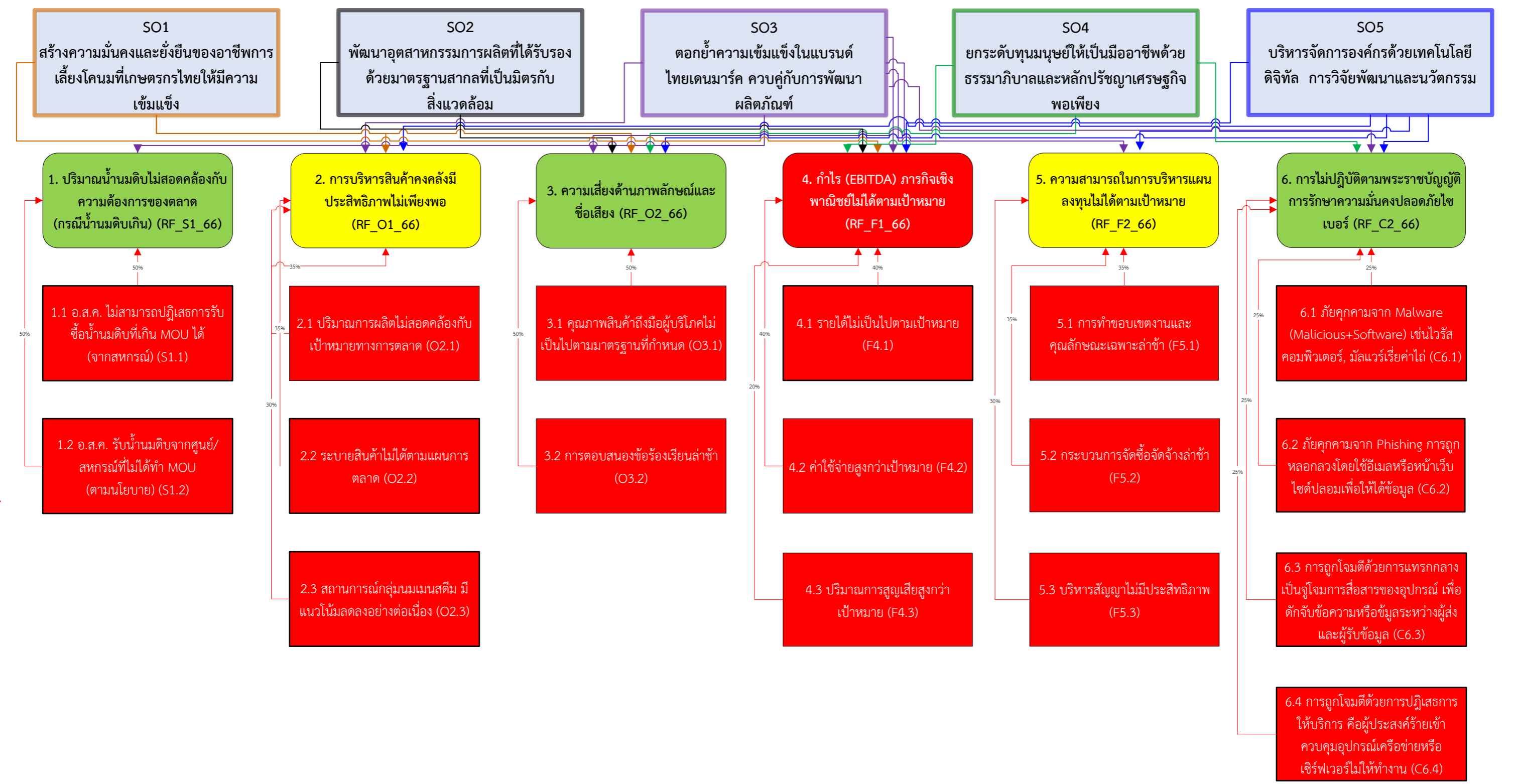


---แผนวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566-2570)---

---ปัจจัยเสี่ยง---

---ประเภทความเสี่ยง---

- เป้าประสงค์ G1 เพื่อให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมียุทธศาสตร์ที่ได้มาตรฐาน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- เป้าประสงค์ G2 เพื่อให้ อ.ส.ค. มีการผลิตที่ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- เป้าประสงค์ G3 เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง และธุรกิจใหม่
- เป้าประสงค์ G4 เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายและสร้างความเชื่อมั่นในตราสินค้าไทย-เดนมาร์ก
- เป้าประสงค์ G5 เพิ่มเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล
- เป้าประสงค์ G6 เพื่อยกระดับบุคลากรของ อ.ส.ค. ให้มีขีดความสามารถสูงในทักษะที่จำเป็นในอนาคต
- เป้าประสงค์ G7 เพื่อให้องค์กรมีความทันสมัย รองรับยุคดิจิทัล
- เป้าประสงค์ G8 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ รวมถึงเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์
- เป้าประสงค์ G9 เพื่อสร้างพันธมิตรให้กับองค์กรทั้งในด้านองค์ความรู้ นวัตกรรม และการจำหน่าย
- เป้าประสงค์ G10 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินผ่านตัวชี้วัด EBITDA



- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

สรุปแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2566



S

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
(Strategic Risk : S)

1. RF_S1_66 ปริมาณน้ำนมดิบไม่
สอดคล้องกับความต้องการของ
ตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน)

O

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
(Operational Risk : O)

2. RF_O1_66 การบริหารสินค้าคง
คลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

3. RF_O2_66 ความเสี่ยงด้าน
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง

F

ความเสี่ยงด้านการเงิน
(Financial Risk : F)

4. RF_F1_66 กำไร (EBITDA)
ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตาม
เป้าหมาย

5. RF_F2_66 ความสามารถในการ
บริหารแผนลงทุนไม่ได้ตาม
เป้าหมาย

C

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ
(Compliance Risk : C)

6. RF_C1_66 การไม่ปฏิบัติตาม
พระราชบัญญัติการรักษาความ
มั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

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

คำนิยาม : **องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยก**

วิสัยทัศน์ 2566 : พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า



แผนปฏิบัติการบริหาร
ความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
ประจำปี 2566

ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ครั้งที่ 5/2565
วันที่ 21 กรกฎาคม 2565

แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566

1. ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 : บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม
2. แผนงาน : แผนงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
3. ความสำคัญของโครงการ : ปี 2565 สคร. : Enablers 8 ด้าน
4. วัตถุประสงค์โครงการ : เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลใหม่
5. ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2566 : ความสำเร็จตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

6. ระยะเวลาของโครงการปีงบประมาณ 2566 : สิ้นสุดปีงบประมาณ 2566
7. ผู้รับผิดชอบหลัก : แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
8. กระบวนการ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง
9. ผลผลิตที่สำคัญ : มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นไปตามแผนงาน
10. ผลลัพธ์ที่สำคัญ : ผลคะแนนปัจจุบันเพิ่มขึ้นจากปีอดีต 0.15 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	เป้าหมายน้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลน้ำหนัก (ร้อยละ)	ปีงบประมาณ 2566				2567	หมายเหตุ
			ต.ค. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		
1. ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน								
เป้าหมาย : ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งกระบวนการ ดังนี้ - แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - Action Plan การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (แผนปฏิบัติการ) - SIPOC ทุกกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้เชื่อมโยงกับเกณฑ์ประเมิน								
ผล :								
2. ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร								
	15.00							
เป้าหมาย : 2.1 กำหนดบทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน	4.00					→		
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 2.2 ทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ และจัดทำแผนสรรหาบุคลากรโดยกำหนดคุณสมบัติบุคลากรด้านความเสี่ยง	3.00					→		
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 2.3 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	4.00		→	→				
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 2.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร	2.00		→	→				
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 2.5 สร้างแรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร	2.00					→		
ผล :		0.00						
3. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์								
	15.00							
3.1 การบูรณาการบริหารความเสี่ยงกับการวิเคราะห์ธุรกิจ (ในส่วนของกรวางแผนเชิงกลยุทธ์)	0.00							
เป้าหมาย : 3.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	5.00					→	→	
ผล :		0.00						
3.3 การบูรณาการกับการประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (ในส่วนของกรวางแผนเชิงกลยุทธ์)	0.00							
เป้าหมาย : 3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	10.00					→	→	
ผล :		0.00						

แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	เป้าหมายน้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลน้ำหนัก (ร้อยละ)	ปีงบประมาณ 2566				2567	หมายเหตุ
			ต.ค. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		
4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	35.00							
เป้าหมาย : 4.1 ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Universe)	5.00					→	→	
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 4.2 กำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กร โดยจัดทำกระบวนการ (SIPOC) และระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีการประเมินกิจกรรมทุกสายงาน	5.00		→					→
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 4.3 ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	5.00		→					→
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 4.4 จัดลำดับความเสี่ยง จัดทำกระบวนการ (SIPOC) รวมทั้งรายงานอย่างน้อยรายไตรมาส	3.00		→	→	→	→		→
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 4.5 กำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้	5.00		→					→
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 4.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk	12.00						→	
ผล :		0.00						
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15.00							
เป้าหมาย : 5.1 ทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	10.00			→				
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 5.2 กำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	5.00			→				
ผล :		0.00						
5.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (เชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อ-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและการปรับเปลี่ยนแผนงาน)	0.00							
6. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล	20.00							
เป้าหมาย : 6.1 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผลโดยจัดทำกระบวนการ (SIPOC) และช่องทางการสื่อสารพร้อมทั้งแบบสำรวจสื่อสารทำความเข้าใจ และประเมินผล	5.00		→	→	→	→		
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 6.2 การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน	5.00		→	→	→	→		
ผล :		0.00						
เป้าหมาย : 6.3 จัดทำข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	10.00						→	
ผล :		0.00						
7. การประเมินผลลัพธ์กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดทำร่าง แบบสอบถาม/แบบรายงานผล ประจำปีเพื่อจัดส่งให้กับ สคร. ภายในเดือนตุลาคม 2566	0.00						→	→
ผล :								
น้ำหนักรวม	100.00	0.00						

หมายเหตุ - สีฟ้า คือ ส่วนที่เกณฑ์ต้องการให้เชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทบทวนแผน



พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า

วาระที่

ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.
ประจำปี 2566 (ครั้งที่ 2)

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2566

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



การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566 (ครั้งที่ 2)

(ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2566)

1. เรื่องเดิม

1. อ.ส.ค. ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1/2566 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์องค์กร และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ในการประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2566 โดยมีปัจจัยเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน (S-O-F-C) ในปี 2566 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง
2. ตามหนังสือที่ กค 0819.2/1352 ลงวันที่ 29 มีนาคม 2566 เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2565 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยเบื้องต้น ก่อนการตรวจสอบงบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยแจ้งผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2565 (KPI องค์กร) พร้อมทั้งสรุปประเด็นที่รัฐวิสาหกิจยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ เพื่อหาแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงในปีงบประมาณต่อไป
3. ฝ่ายเลขานุการฯ นำผลการประเมินด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2565 ในประเด็นที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์มาดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2 ประจำปี 2566 และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในคราวประชุม ครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันศุกร์ที่ 9 มิถุนายน 2566 คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาเรียบร้อยแล้ว มอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการฯ นำเสนอวาระทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค. ในลำดับต่อไป โดยมีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 7 ปัจจัยเสี่ยง ผลการทบทวนมีปัจจัยเสี่ยงที่ยังคงเดิม จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มีการปรับปรุง จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง

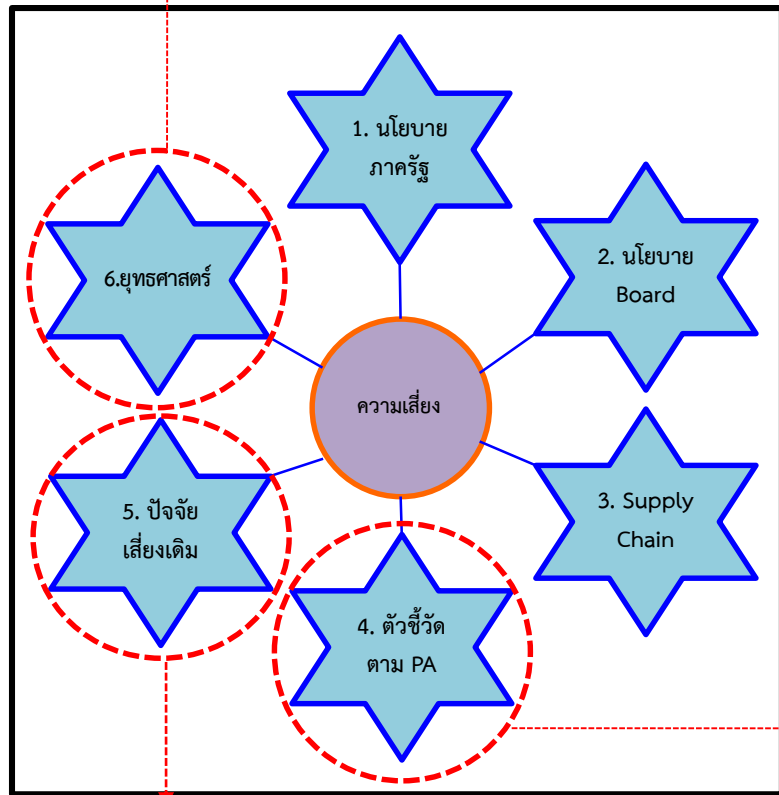
2. ข้อเท็จจริง



ฝ่ายเลขานุการฯ ได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันอังคารที่ 23 พฤษภาคม 2566 โดยมีผู้บริหารและเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ร่วมกันพิจารณาทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ผลการดำเนินงาน 6 เดือนที่ผ่านมา แนวคิดตามหลักเกณฑ์ประเมินของ สคร. ในประเด็นที่ อ.ส.ค. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ เพื่อประกอบการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งจากการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/2566 ได้เสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว โดยสรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันศุกร์ที่ 9 มิถุนายน 2566 โดยอนุกรรมการฯ พิจารณาแล้วมีข้อสังเกตดังนี้



ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/2566



เนื่องจากการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566

ประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง (23 พ.ค. 66)

ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน อ.ส.ค. (9 มิ.ย. 66)

ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค. (28 มิ.ย. 66)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566

ถ่ายทอดความเสี่ยงสู่ระดับสายงานและหน่วยงาน

ผลการดำเนินงานประจำปี 2566

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area : FTA)

ประเด็นการทบทวนปัจจัยเสี่ยง ครั้งที่ 2/2566



1

ทบทวนชื่อปัจจัยเสี่ยง

2

ทบทวนโอกาส (Likelihood)
และผลกระทบ (Impact)

3

ทบทวนสาเหตุปัจจัยเสี่ยง (Risk Cause)

4

ทบทวนแผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง
(Mitigation Plans)

5

ทบทวนแผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)

1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_66)



ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค.
สามารถรับซื้อได้ (Impact)

ณ เม.ย. 2566

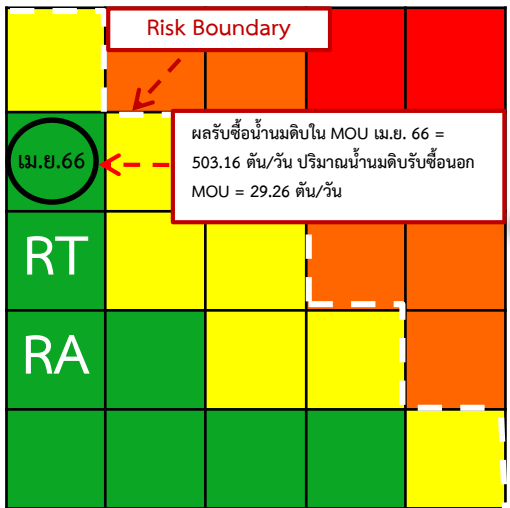
ระดับ 5 = ≤ 469 ตัน/วัน

ระดับ 4 = 470 - 514 ตัน/วัน

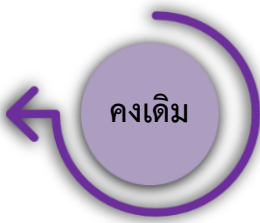
ระดับ 3 = 515 - 559 ตัน/วัน

ระดับ 2 = 560 - 604 ตัน/วัน

ระดับ 1 = ≥ 605 ตัน/วัน



ผลรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU เม.ย. 66 =
503.16 ตัน/วัน ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก
MOU = 29.26 ตัน/วัน



1 = ≥ 16 2 = 11 - 15 3 = 6 - 10 4 = 1 - 5 5 = 0

ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ตัน/วัน ปี 2566

(กรณีสหกรณ์ไม่ได้ทำ MOU กับ อ.ส.ค.)

(Likelihood)

ผลการดำเนินงานเดือนเมษายน 2566 อ.ส.ค.
รับซื้อน้ำนมดิบใน MOU 503.16 ตัน/วัน นมนอก MOU
29.26 ตัน/วัน อ.ส.ค. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่
ในระดับต่ำ (สีเขียว) จากการประเมินผลการดำเนินงานรวมถึง
การวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับฝ่ายส่งเสริมเลี้ยงโคนม อ.ส.ค.
สามารถบริหารจัดการรับซื้อน้ำนมดิบเข้าระบบได้วันละ 500
ตันต่อวัน อ.ส.ค. จึงคงปัจจัยเสี่ยงปริมาณน้ำนมดิบไม่
สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไว้คงเดิม

1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_66)

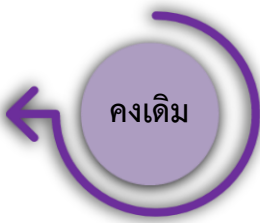
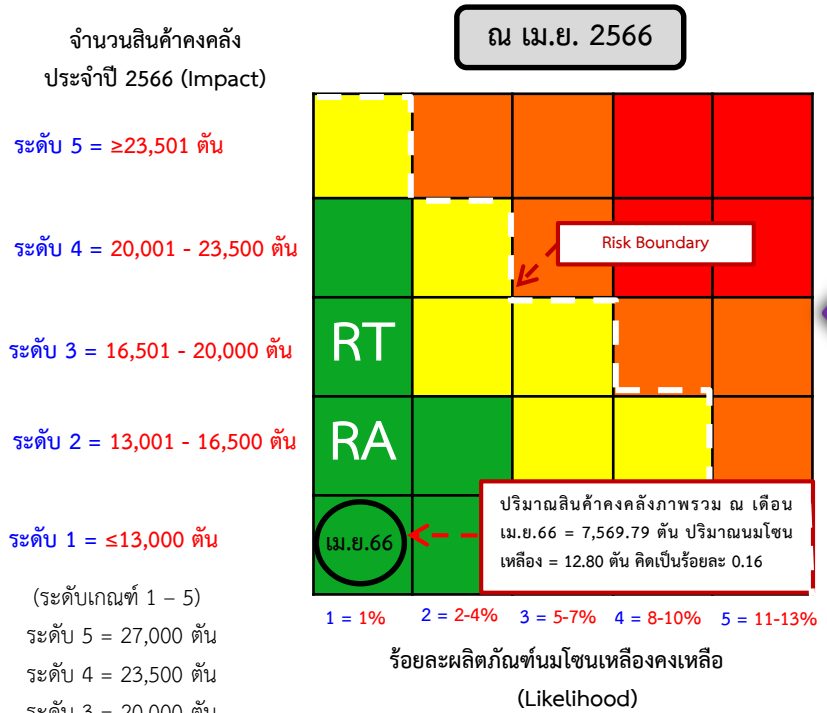
พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



สาเหตุ	น้ำหนัก	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)
1.1 ปริมาณน้ำนมดิบที่รับซื้อไม่สอดคล้องกับความต้องการการผลิตในแต่ละช่วงเวลา (S1.1)	90	1.1.1 ฝ่ายส่งเสริมฯ ร่วมกับสำนักงาน อ.ส.ค. ทุกภาคประสานงานกับสหกรณ์อย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับปริมาณน้ำนมดิบที่สอดคล้องกับความต้องการ
		1.1.2 ฝ่ายส่งเสริมฯ นำฐานข้อมูลเรื่องการแก้ไขปัญหาระบบสืบพันธุ์โคนม ของฟาร์มเกษตรกรเฉพาะเขตพื้นที่สหกรณ์โคนมฯ เขตภาค เพื่อเป็นช่องทางในการเพิ่มอัตราการผสมติดและการตั้งท้องให้กับแม่โคนม
		1.1.3 นิเทศเกษตรกรเรื่องการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรโคนมให้ได้มาตรฐานเพื่อยกระดับฟาร์ม
		1.1.4 โครงการลดจำนวน Somatic cell count (SCC) น้ำนมดิบรวมของสหกรณ์ฯ โคนม
		1.1.5 การเพิ่มจำนวนแม่โคนมให้กับสหกรณ์โคนมเกษตรกรในศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ อ.ส.ค. และสหกรณ์โคนมฯ ประจวบคีรีขันธ์ในพื้นที่ภาคใต้
1.2 การเกิดโรคระบาด (S1.2)	10	1.2.1 ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมออกพื้นที่เพื่อส่งเสริมให้กับเกษตรกรอย่างใกล้ชิดให้กับกลุ่มเกษตรกรที่ยังขาดความรู้ด้านโรคระบาด
		1.2.2 ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนมมีแผนบริหารฉุกเฉินกรณีเกิดโรคระบาด เพื่อระงับการเกิดโรคระบาดอย่างทันถ่วงที



2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_66)



ผลการดำเนินงานเดือนเมษายน 2566 ปริมาณสินค้าคงคลังภาพรวมเท่ากับ 7,569.79 ตัน ปริมาณนมโซนเหลืองเท่ากับ 12.80 ตัน คิดเป็นร้อยละ 0.16 จากการประเมินผลการดำเนินงานรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับฝ่ายการตลาดและการขาย อ.ส.ค. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ (สีเขียว) อ.ส.ค. จึงคงปัจจัยเสี่ยงการบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอไว้คงเดิม

(ระดับเกณฑ์ 1 - 5)
ระดับ 5 = 27,000 ตัน
ระดับ 4 = 23,500 ตัน
ระดับ 3 = 20,000 ตัน
ระดับ 2 = 16,500 ตัน
ระดับ 1 = 13,000 ตัน



2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_66)

สาเหตุ	น้ำหนัก	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)
2.1 ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาด (O2.1)	35	2.1.1 ประชุมวางแผนการผลิต 5 โรงงานและประชุมคณะทำงานวางแผนผลิตฯ โดยมีฝ่ายการตลาดและการขายเป็นผู้กำกับ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดและลดค่าใช้จ่าย/ค่าเสียโอกาสจากการผลิต SKU ที่ไม่ตรงตามความต้องการ
2.2 ระบายสินค้าไม่เป็นไปตามหลัก First in – First Out (O2.2)	35	2.2.1 จัดทำแผนการจำหน่ายล่วงหน้าให้เป็นไปตามแนวโน้ม (Trend) เพื่อให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น
		2.2.2 สำนักงานภาค ต้องปฏิบัติตามหลัก First in – First out อย่างเคร่งครัด
		2.2.3 ระบายนมโชนเหลือทิ้งโดยการทำการตลาดต่อผู้บริโภคโดยตรง
2.3 สถานการณ์กลุ่มนมเม่นสตรีม มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (O2.3)	30	2.3.1 ร่าง/จัดเตรียมแผนพัฒนาธุรกิจใหม่ของ อ.ส.ค. เพื่อเป็นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจ พร้อมกันกับสรรหา Core Business ใหม่

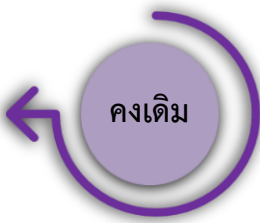
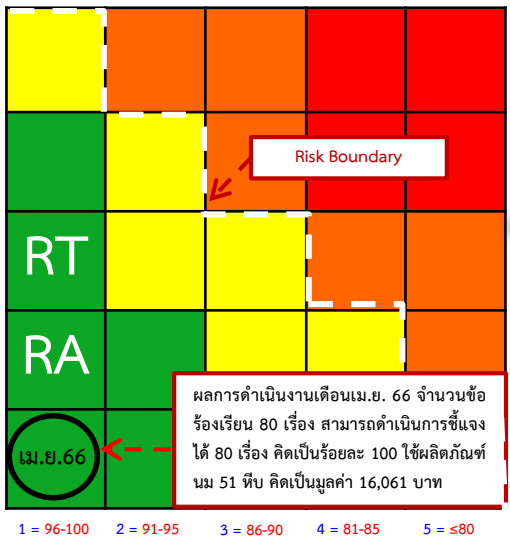


3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_66)

ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน
ประจำปี 2566 (Impact)

ณ เม.ย. 2566

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



ผลการดำเนินงานเดือนเมษายน 2566 จำนวนข้อร้องเรียน 80 เรื่อง สามารถดำเนินการชี้แจงได้ครบ 80 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 100 จากการประเมินผลการดำเนินงานรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับฝ่ายการตลาดและการขาย อ.ส.ค. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ (สีเขียว) อ.ส.ค. จึงคงปัจจัยเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงไว้คงเดิม

ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลา
(Likelihood)

3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_66)



สาเหตุ	น้ำหนัก	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)
3.1 คุณภาพสินค้าถึงมือผู้บริโภคไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (O3.1)	50	3.1.1 ทบทวนคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน
		3.1.2 ส่งเจ้าหน้าที่สุ่มสอบถามสินค้าในท้องตลาด และให้คำแนะนำในการจัดเก็บ
3.2 การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า (O3.2)	50	3.2.1 จัดอบรมให้ความรู้กับทีมลูกค้าสัมพันธ์เพื่อปรับมาตรฐานการให้บริการ
		3.2.2 มีผู้รับผิดชอบที่ตอบข้อร้องเรียนให้ครบทุกช่องทางและลงพื้นที่เคลียร์ปัญหาโดยเร็ว

4. กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)



ค่า EBITDA 2566
(Impact)

ระดับ 5 = ≤276 ล้านบาท

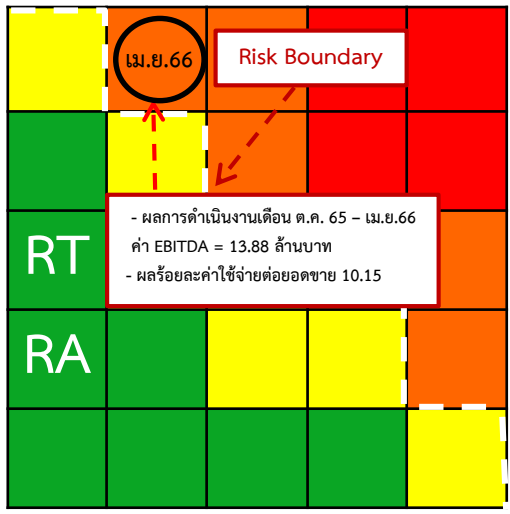
ระดับ 4 = 277 - 358 ล้านบาท

ระดับ 3 = 359 - 440 ล้านบาท

ระดับ 2 = 411 - 522 ล้านบาท

ระดับ 1 = ≥523 ล้านบาท

ก่อนทบทวน



1 = ≤9.55% 2 = 9.56 - 10.41% 3 = 10.42 - 11.27% 4 = 11.28 - 12.13% 5 = ≥12.14%

ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย (Likelihood)

(KPI องค์กร 2566)

ระดับ 5 = 195 ล้านบาท

ระดับ 4 = 277 ล้านบาท

ระดับ 3 = 359 ล้านบาท

ระดับ 2 = 441 ล้านบาท

ระดับ 1 = 523 ล้านบาท*

(-/ +82 ลบ.)

ค่า EBITDA 2566
(Impact)

ระดับ 5 = ≤276 ล้านบาท

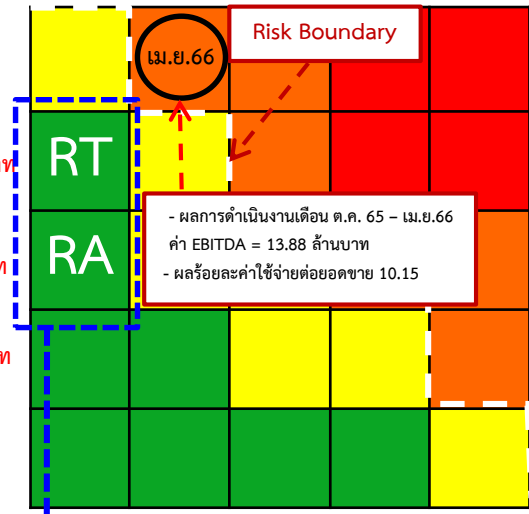
ระดับ 4 = 277 - 358 ล้านบาท

ระดับ 3 = 359 - 440 ล้านบาท

ระดับ 2 = 411 - 522 ล้านบาท

ระดับ 1 = ≥523 ล้านบาท

หลังทบทวน



1 = ≤9.55% 2 = 9.56 - 10.41% 3 = 10.42 - 11.27% 4 = 11.28 - 12.13% 5 = ≥12.14%

ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย (Likelihood)

ดำเนินการทบทวนปรับค่า RA RT

4. กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



สาเหตุ	น้ำหนัก	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)
4.1 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F4.1)	45	4.1.1 แผนเพิ่มยอดขาย
		4.1.2 ทำแผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมที่มีกำไรสูงสุดให้ได้ปริมาณมากที่สุด
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย (F4.2)	45	4.2.1 ควบคุมส่วนลดในการจำหน่ายให้ไม่เกิน 2% ของยอดขาย
		4.2.2 ลดค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ไม่สร้างยอดขาย
		4.2.3 ลดค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท
		4.2.4 มีมาตรการลดค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค
		4.2.5 มีมาตรการในการลดค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมาของทุกสำนักงานภาค
		4.2.6 มีมาตรการในการลดค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร
4.3 ปริมาณการสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย (F4.3)	10	4.3.1 อัตราการสูญเสียมีปริมาณลดลง



(สาเหตุทบทวนปัจจัยเสี่ยง กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย)

1. ผลการดำเนินงานเดือนเมษายน 2566 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ 10.15 ค่า EBITDA เท่ากับ 13.88 ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง (สีส้ม)
2. ปริมาณน้ำนมดิบลดลง ส่งผลให้ อ.ส.ค. จำหน่ายผลิตภัณฑ์นมได้น้อยลง ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น และความสามารถในการทำกำไรของ อ.ส.ค. ค่อนข้างต่ำ
3. มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากดอกเบี้ยเงินกู้ (OD 250 ล้านบาท) ซึ่ง อ.ส.ค. มีความจำเป็นต้องใช้เพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงิน
4. ภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย ประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่มีการเติบโตที่ชะลอตัวข้างลงส่งผลต่อเศรษฐกิจไทย

4.1 ราคาสินค้ายังอยู่ในระดับสูง อัตราเงินเฟ้อเดือนเมษายน 2566 อยู่ที่ 2.67% แม้ว่าอาจจะไม่ได้เพิ่มสูงมากแต่ก็อวยงเพิ่มอยู่ ส่งผลให้ค่าพลังงาน ราคาอาหารต่างๆอยู่ในระดับสูง และเป็นต้นทุนของสินค้าอื่นๆ

4.2 อัตราดอกเบี้ยขาขึ้น โดยธนาคารกลางสหรัฐ หรือ เฟด ประกาศขึ้นอัตราดอกเบี้ยเพื่อลดอัตราเงินเฟ้อ ส่งผลต่ออัตราดอกเบี้ยในไทยที่จะต้องปรับสูงขึ้น

4.3 ค่าเงิน มีเงินไหลออกจากสหรัฐเพื่อมาลงทุนในภูมิภาคเอเชีย จึงทำให้ค่าเงินดอลลาร์สหรัฐที่ผ่านมาอ่อนลงอย่างรวดเร็ว เมื่อนำเงินบาทไปเทียบกับเงินดอลลาร์สหรัฐ เงินบาทจึงแข็งค่าขึ้น (เม.ย. 2566 เงินแข็งค่าอยู่ที่ 34.10 บาท) เป็นความเสี่ยงหนึ่งของ อ.ส.ค. ในการส่งออกผลิตภัณฑ์นมไปต่างประเทศ (ลาว กัมพูชา) เพราะฉะนั้นจะเห็นว่า ผลกระทบทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ผ่านมา ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง ความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มลดลง ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย ราคาสินค้าที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยขาขึ้น รวมถึงค่าเงินบาทที่แข็งตัวขึ้น ทำให้เป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของ อ.ส.ค. อ.ส.ค. ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ (สีเขียว) ได้ จึงดำเนินการทบทวนปรับค่า RA RT ใหม่ ดังนี้

หัวข้อ RA RT	ก่อนทบทวน	หลังทบทวน
RA	ค่าเกณฑ์ระดับ 2	ค่าเกณฑ์ระดับ 3
RT	ค่าเกณฑ์ระดับ 3	ค่าเกณฑ์ระดับ 4



ข้อสังเกตอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 4/2566 วันที่ 9 มิ.ย. 2566

1. อ.ส.ค. ไม่ได้ทบทวนปรับค่าเกณฑ์ผลกระทบ (Impact) เนื่องจากเป็นค่าเกณฑ์ที่ถูกกำหนดโดย สคร. (KPI องค์กร) จึงไม่สามารถดำเนินการทบทวนเปลี่ยนค่าเกณฑ์ได้ จึงดำเนินการปรับค่า RA RT เนื่องจากหาก อ.ส.ค. ดำเนินการทบทวนค่า RA RT แล้วองค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ตาม RA และ RT ยกตัวอย่างเช่น เดิม อ.ส.ค. กำหนดค่า RA อยู่ที่ 100 ล้านบาท หลังการทบทวนปรับค่า RA อยู่ที่ 60 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานหาก อ.ส.ค. สามารถดำเนินการได้ 60 ล้านบาท นั้นหมายความว่า อ.ส.ค. สามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อคะแนนประเมินผลความเสี่ยงที่อาจจะไปถึงคะแนนระดับที่สูงขึ้นได้ แต่ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องบริหารความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับ RA RT ให้ได้ จึงเป็นเหตุผลในการทบทวนแผนฯ ครั้งนี้

2. การทบทวนค่า RA RT อยู่ในอำนาจของอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการ อ.ส.ค. ว่าจะพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการปรับหรือไม่

3. การทบทวนปรับค่า RA RT ในครั้งนี้มาจากสาเหตุปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ตัวอย่างเช่น ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด คือ ในช่วงเดือนเมษายนปริมาณน้ำนมดิบจะลดลงทั้งประเทศ ฉะนั้น อ.ส.ค. ไม่สามารถจัดหาน้ำนมดิบเข้าระบบได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากไม่ได้เกิดจากการบริหารที่ไม่ดีของผู้บริหาร อ.ส.ค. แต่เกิดจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวที่ส่งผลกระทบต่อ อ.ส.ค.

4. การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในครั้ง นี้ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว โดยสรุปสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อ อ.ส.ค. แต่ในขณะเดียวกัน อ.ส.ค. จะต้องควบคุมปัจจัยภายในองค์กรในเรื่องของต้นทุนสูงเกิดจากค่าวัตถุดิบต่างๆ ค่าแรงงาน ฯลฯ ควบคู่ไปด้วยกัน

5. ฝ่ายเลขานุการ ได้เพิ่มเติมข้อมูลที่มาการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ตามที่อนุกรรมการได้ให้ข้อเสนอแนะไว้มาประกอบการทบทวน

5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ
ประจำปี 2566 (Impact)

ณ เม.ย. 2566

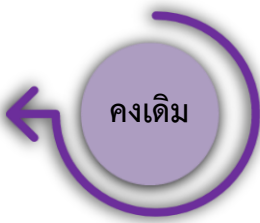
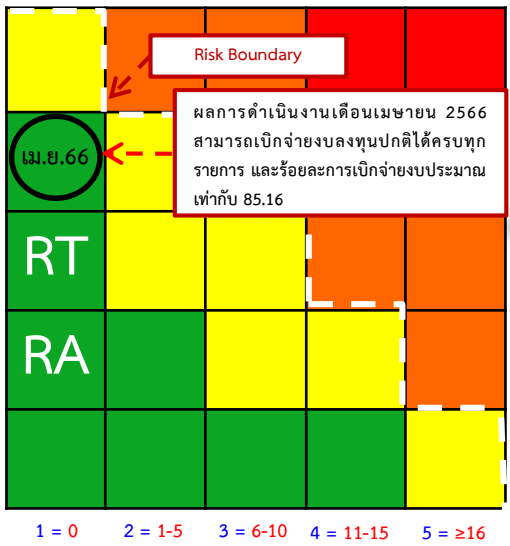
ระดับ 5 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ ≤80

ระดับ 4 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 81 - 85

ระดับ 3 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 86 - 90

ระดับ 2 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95

ระดับ 1 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 96 - 100



ผลการดำเนินงานเดือนเมษายน 2566 อ.ส.ค. สามารถเบิกจ่ายงบประมาณปกติได้ครบทุกรายการ และร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ 85.16 จากการประเมินผลการดำเนินงานรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับฝ่ายการตลาดและการขาย อ.ส.ค. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ (สีเขียว) อ.ส.ค. จึงคงปัจจัยเสี่ยงความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมายไว้คงเดิม

รายการงบลงทุนปกติที่เบิกจ่ายไม่ทัน
ในปี 2566 (Likelihood)

5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



สาเหตุ	น้ำหนัก	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)
5.1 การทำขอบเขตงานและคุณลักษณะเฉพาะล่าช้า (TOR) (F5.1)	35	5.1.1 ทุกฝ่าย/สำนักงาน ต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอตั้งงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้แล้วเสร็จและถูกต้อง
		5.1.2 การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม
5.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (F5.2)	35	5.2.1 โครงการที่ได้รับการเห็นชอบเบื้องต้นและยืนยันว่าให้ดำเนินการได้ ให้เข้าสู่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง แต่จะก่อกันล่วงหน้ามสัญญาได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
		5.2.2 มีการจัดทำแผนและลำดับความสำคัญของงาน
5.3 บริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (F5.3)	30	5.3.1 จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี
		5.3.2 อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจถึงเจตนาและรายละเอียดของ พรบ. ฉบับใหม่
		5.3.3 โครงการที่ได้ดำเนินการ มีการติดตามเร่งรัดหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติเงินลงทุน ภายในเดือนกันยายนของทุกปี
		5.3.4 กรณีที่ล่าช้าจะมีการติดตามในที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารงาน อ.ส.ค. / ที่ประชุมระดับหัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน/นักวิชาการ 8 ชั้นไป และที่ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค.

6. การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (RF_C1_66)



ร้อยละการเบี่ยงจ่ายงบประมาณ ประจำปี 2566 (Impact)

ณ เม.ย. 2566

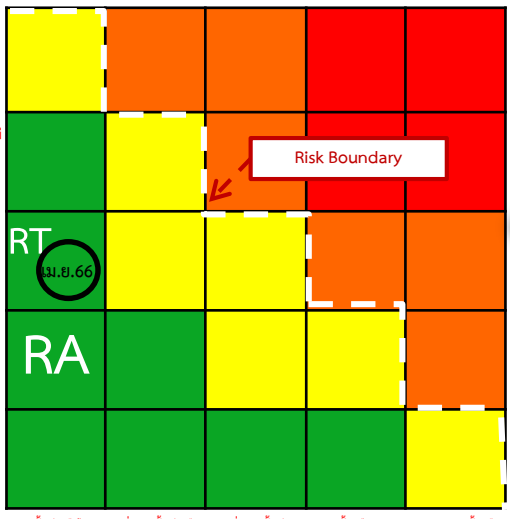
ระดับ 5 = 1. งบประมาณสำคัญหยุดชะงัก ส่งผลต่อผู้ใช้งานทุกคน
2. งบประมาณสำคัญเสียหายไม่สามารถกู้คืนข้อมูลได้
3. งบประมาณสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลานานมากกว่า 8 ชั่วโมง

ระดับ 4 = 1. งบประมาณสำคัญบางระบบหยุดชะงัก หรือบางฟังก์ชันไม่สามารถใช้งานได้ ส่งผลต่อผู้ใช้งานบางส่วน
2. งบประมาณสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 8 ชั่วโมง

ระดับ 3 = 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เองต้องให้ผู้เชี่ยวชาญนอกดำเนินการแก้ปัญหา
2. งบประมาณสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง

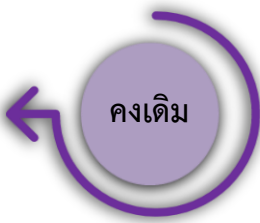
ระดับ 2 = 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการสามารถแก้ไขปัญหาได้เอง
2. งบประมาณสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง

ระดับ 1 = งบประมาณไม่สามารถให้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ



ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

ผลการดำเนินงานเดือนเมษายน 2566 ความถี่ในเกิดเหตุการณ์หยุดชะงักเท่ากับ 0 และมีระบบสนับสนุนหยุดชะงักไม่เกิน 4 ชั่วโมง จำนวน 1 ครั้ง โดยฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถควบคุมได้ จากการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล อ.ส.ค. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ (สีเขียว) อ.ส.ค. จึงคงปัจจัยเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ไว้คงเดิม



6. การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (RF_C1_66)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



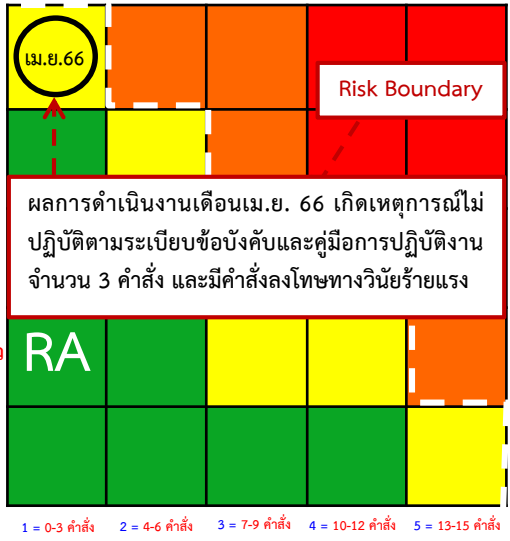
สาเหตุ	น้ำหนัก	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)
6.1 ภัยคุกคามจาก Malware (Malicious+Software) เช่น ไวรัสคอมพิวเตอร์, มัลแวร์เรียกค่าไถ่ (C6.1)	30	6.1.1 มีการติดตั้ง Anti Virus ที่เครื่องแม่ข่ายและเครื่องผู้ใช้งาน พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ
		6.1.2 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคาม พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ
		6.1.3 มีการจัดอบรมการสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
6.2 ภัยคุกคามจาก Phishing การถูกหลอกลวงโดยใช้อีเมลหรือหน้าเว็บไซต์ปลอมเพื่อให้ได้ข้อมูล (C6.2)	30	6.2.1 มีการจัดทำ Mail Gateway
		6.2.2 มีการจัดอบรมการสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
6.3 การถูกโจมตีระบบเครือข่ายจากผู้ไม่ประสงค์ดี เพื่อดักจับข้อความหรือข้อมูลระหว่างผู้ส่งและผู้รับข้อมูล หรือ เข้าควบคุมอุปกรณ์เครือข่าย หรือเซิร์ฟเวอร์ไม่ใหทำงาน (C6.3)	40	6.3.1 มีการกำหนดมาตรการการเข้ารหัสข้อมูล
		6.3.2 มีการจัดอบรมการสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
		6.3.3 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคาม พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ
		6.3.4 มีการทบทวนและตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าสู่ระบบสารสนเทศจากข้อมูล Log
		6.3.5 มีผู้ให้บริการภายนอกที่ให้บริการ Cloud คอยเฝ้าติดตามประสิทธิภาพการให้บริการของระบบสารสนเทศ

7. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_66)

การสูญเสียด้านผู้ปฏิบัติงาน
ประจำปี 2566 (Impact)

ก่อนทบทวน

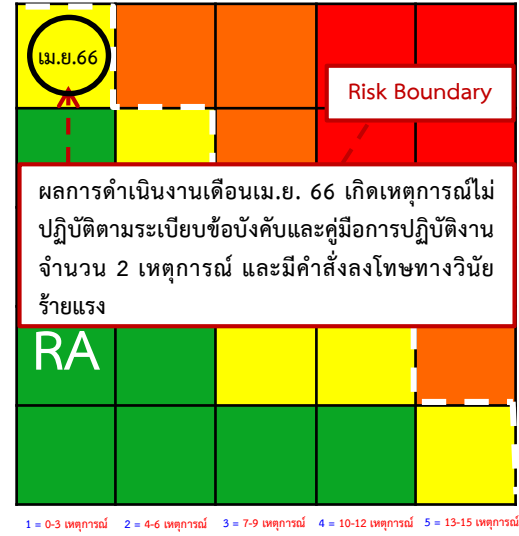
- ระดับ 5 = มีคำสั่งลงโทษทางวินัยร้ายแรง
- ระดับ 4 = มีคำสั่งลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง
- ระดับ 3 = มีการสอบสวนทางวินัย
- ระดับ 2 = สอบข้อเท็จจริงแล้วไม่ปรากฏความผิด
- ระดับ 1 = มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง



จำนวนคำสั่งที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Likelihood)

หลังทบทวน

- ระดับ 5 = มีคำสั่งลงโทษทางวินัยร้ายแรง
- ระดับ 4 = มีคำสั่งลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง
- ระดับ 3 = มีการสอบสวนทางวินัย
- ระดับ 2 = สอบข้อเท็จจริงแล้วไม่ปรากฏความผิด
- ระดับ 1 = มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง



จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Likelihood)

7. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_66)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



สาเหตุ	น้ำหนัก	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)
7.1 ความตระหนักในการเข้าถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีน้อย ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชิน (C7.1)	25	7.1.1 สื่อสาร เผยแพร่ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
		7.1.2 อบรมชี้แจงให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยการประชาสัมพันธ์เผยแพร่สร้างความตระหนัก
		7.1.3 มีการลงโทษอย่างจริงจังในผู้กระทำความผิดที่ชัดเจนตามความเหมาะสมของการกระทำ
7.2 พนักงานยังไม่เข้าถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชิน (C7.2)	25	7.2.1 จัดทำคู่มือกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานฉบับย่อ
7.3 หัวหน้างานบางท่านขาดความเอาใจใส่อย่างเพียงพอให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ (C7.3)	25	7.3.1 กระตุ้นหัวหน้างานให้มีมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทางวินัยที่จะเกิดขึ้น
7.4 ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อกำหนดบางเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อและไม่สอดคล้องกับความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในสภาวะการณ์ปัจจุบัน (C7.4)	25	7.4.1 ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ที่มาทบทวนแผนการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_66)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ผลการดำเนินงานเดือนเมษายน 2566 เกิดเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและคู่มือการปฏิบัติงานจำนวน 3 คำสั่ง และมีคำสั่งลงโทษทางวินัยร้ายแรง ความเสี่ยงให้อยู่ใน **ระดับปานกลาง (สีเหลือง)** ถึงแม้ว่า อ.ส.ค. จะสามารถบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงนี้ให้อยู่ระดับต่ำกว่า Risk Boundary แต่เนื่องจากเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ได้พิจารณาเนื้อความในคำสั่งแล้วพบว่า ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา นั้น ลักษณะคำสั่งลงโทษทางวินัยที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น จำนวนคำสั่งไม่สัมพันธ์กับข้อเท็จจริงของจำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการพิจารณาเนื้อหาคำสั่งใน 1 เหตุการณ์ อาจจะเป็นไปได้ว่าในเหตุการณ์เดียวกันนั้นเกิดกับหลายบุคคล ดังนั้น หากใช้เกณฑ์จำนวนคำสั่ง อ.ส.ค. จะไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ จึงเสนอให้ทบทวนแกนโอกาสเกิด (Likelihood) จาก “จำนวนคำสั่ง” เป็น “จำนวนเหตุการณ์” การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงในการปฏิบัติ ดังนี้

ระดับ	ก่อนทบทวน	หลังทบทวน
ระดับ 1	จำนวนคำสั่งที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 0 – 3 คำสั่ง	จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 0 – 3 เหตุการณ์
ระดับ 2	จำนวนคำสั่งที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 4 – 6 คำสั่ง	จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 4 – 6 เหตุการณ์
ระดับ 3	จำนวนคำสั่งที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 7 – 9 คำสั่ง	จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 7 – 9 เหตุการณ์
ระดับ 4	จำนวนคำสั่งที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 10 – 12 คำสั่ง	จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 10 – 12 เหตุการณ์
ระดับ 5	จำนวนคำสั่งที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 13 – 15 คำสั่ง	จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 13 – 15 เหตุการณ์



ข้อสังเกตอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 4/2566 วันที่ 9 มิ.ย. 2566

1. การตั้งเกณฑ์ประเมินตามจำนวนคำสั่งจะไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในการปฏิบัติ เพราะหากเกิด 1 เหตุการณ์ แต่มีคำสั่งออกมาหลายคำสั่ง ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนของข้อมูล เนื่องจากเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันแผนบริหารความเสี่ยงใช้เกณฑ์วัดจำนวนคำสั่ง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แต่หลังการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงฯ ได้ปรับปรุงโดยการตั้งค่าเกณฑ์

จากเดิม วัดจำนวนคำสั่ง หลังการทบทวนปรับปรุงใหม่ วัดเป็นจำนวนเหตุการณ์

ซึ่งจะทำให้สะท้อนความเป็นจริงมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

2. ในฐานะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. เมื่อเห็นชอบในการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงแล้วนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องให้ข้อสังเกต คือ คณะอนุกรรมการฯ ไม่ต้องการให้มีเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้เกิดขึ้น และต้องการเห็นแผนงามาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่สามารถลดเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ลงได้

3. กองกฎหมายในฐานะเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องดำเนินการจัดทำแผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ โดยพิจารณาที่ต้นเหตุว่ามาจากสาเหตุใด จากนั้นให้พิจารณาหาแนวทางป้องกัน คณะอนุกรรมการฯ ต้องการให้มีแผนป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ขึ้น และแผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) มีความครบถ้วนสมบูรณ์ หากไม่ครบถ้วนให้ดำเนินการวิเคราะห์แผนงานมาตรการเพิ่มเติมให้ครอบคลุม เพื่อลดความเสี่ยงในเหตุการณ์ต่างๆ ลงให้ได้ และรักษาระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ได้มากที่สุด หรือให้เกิดการกระทำคามผิดให้น้อยที่สุด ซึ่งฝ่ายเลขานุการและกองกฎหมายจะต้องดำเนินการร่วมกัน เพื่อหาทางป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้เกิดขึ้น โดยวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดขึ้นว่าการกระทำคามผิดที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากการกระทำคามผิดเรื่องใดมากที่สุดและพบบ่อยที่สุด จากนั้นให้หาวิธีการแก้ไขประเด็นนั้นและดำเนินการให้ครบถ้วน

4. ประธานอนุกรรมการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะทบทวน ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ นอกเหนือจากประเด็นการเพิ่มเติมแผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง โดยเสนอเรื่องระบบการทำงานในจุดที่พบการกระทำคามผิดซ้ำๆ และเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ซึ่งจะต้องดำเนินการปรับระบบ ขั้นตอนวิธีการดำเนินงานให้มีความถูกต้อง



- ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) (น้ำหนักร้อยละ 2) พิจารณาจากการคำนวณค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ของ อ.ส.ค. ประจำปีบัญชี 2565 ของโรงงานนม 5 โรงงาน โดยผลการดำเนินงานผลการดำเนินงานประจำปี 2565 อ.ส.ค. มีการทบทวนและจัดทำแผนงานในการวัดและประเมิน Eco-efficiency ขององค์กร ตามหลักเกณฑ์ การคำนวณค่าตัวชี้วัดด้านคุณค่าจากการดำเนินงาน และตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่ สคร. กำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2565 หลังจากนั้น อ.ส.ค. มีการเก็บข้อมูลตามแผนงานในการวัดและประเมิน Eco-efficiency และสามารถคำนวณค่า Eco-efficiency ปี 2565 ได้เท่ากับ 6.47 โดยคำนวณจาก ปริมาณน้ำนมดิบรับเข้า 208,994 (ตัน) ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 32,289 (tCO₂e) นอกจากนี้ อ.ค.ส. ได้กำหนดแผนงานในการปรับปรุงผล Eco-efficiency โดยแผนงานในการปรับปรุงผล Eco-efficiency มีรายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงาน มีเป้าหมายการปรับปรุงค่า Factor (ค่า Eco-efficiency เทียบกับปีฐาน) และมีการนำเสนอค่า Factor เป้าหมายสำหรับปี 2566 เท่ากับ 1.0220 อย่างไรก็ตามยังขาดการกำหนดค่าเป้าหมาย Factor ในระยะยาว รวมถึงค่าแฟคเตอร์ที่คำนวณได้ในปี 2565 มีค่าเท่ากับ 0.8673 ซึ่งน้อยกว่า 1.0000 ดังนั้นคณะกรรมการสนับสนุนประเมินผลด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจของรัฐวิสาหกิจ จึงมีมติให้มีระดับคะแนนเทียบเท่า 2.0000

Eco-efficiency
ปี 2565 ได้คะแนน
= 2.0000



ข้อสังเกตปี 2565

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ได้ผลคะแนนปี 2565 = 2.0000

ข้อสังเกต Tris : “...อย่างไรก็ตามยังขาดการกำหนดค่าเป้าหมาย Factor ในระยะยาวรวมถึงค่า Factor ที่คำนวณได้ในปี 2565 มีค่าเท่ากับ 0.8673 ซึ่งน้อยกว่า 1.0000 ...”

แนวทางปิด Gap จากการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อกำหนดแนวทางปิด Gap ตามข้อสังเกตทริส ดังนี้

1. จัดทำแผนระยะยาว โดยกำหนดค่าเป้าหมาย Factor ในแผนระยะยาวได้ครบถ้วน
2. จัดหาน้ำนมดิบเพิ่มให้ได้ 500 ตัน/วัน
3. ลดการใช้พลังงาน โดยเร่งรัดการเปิดใช้ Solar Rooftop ที่สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง, สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง
4. ทบทวนแผนงาน/มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจทุกสำนักงานภาค ประจำปี 2566 (จำนวน 23 โครงการ)

และจากผลการประเมิน 6 เดือนที่ผ่านมา ค่าแฟคเตอร์อยู่ที่ 0.9300 ประกอบกับผู้อำนวยการมีนโยบายเร่งซื้อน้ำนมดิบให้ได้ตามเป้าหมาย 500 ตัน/วัน ซึ่งผลการดำเนินงาน ณ เดือนเมษายน 2566 ผลการรับซื้อน้ำนมดิบอยู่ที่ 532.426 ตัน/วัน **อ.ส.ค. พิจารณาทบทวนแล้วไม่นำตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)” ยกระดับมาเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เนื่องจากพิจารณาแล้วมีความเพียงพอของข้อมูล สามารถควบคุมตัวชี้วัดนี้ได้**



อ.ส.ค. ได้นำผลการประเมินฯ ค่า PA ประจำปี 2565 ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ซึ่งผลการประเมินจะอยู่ในระดับ 1.0000 จากคะแนนเต็ม 5.000 ซึ่งผลการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หัวข้อ Eco-efficiency สรุปได้ว่า ในปีงบประมาณ 2566 Risk Owner ได้จัดจัดทำแผนแม่บทระยะยาว และแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยคาดการณ์ว่าจะสามารถควบคุมผลการดำเนินงานได้ จึงไม่ยกระดับตัวชี้วัดนี้ขึ้นมาเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

แต่คณะอนุกรรมการฯ ได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงตัวชี้วัดนี้เรียบร้อยแล้ว ในขณะเดียวกันได้มอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการฯ รายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด Eco-efficiency ต่ออนุกรรมการเพื่อทราบทุกไตรมาส เพื่อเป็นการเฝ้าระวัง กำกับ และติดตามอย่างใกล้ชิด

- ➔ ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area: FTA) (น้ำหนักร้อยละ 8) พิจารณาจากระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area : FTA) ในปี 2565 โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2565
- ยังไม่พบการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของแผนการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area : FTA) ทั้ง 8 ด้าน ในเชิงผลผลิต (Output) และ/หรือ ผลลัพธ์ (Outcome) ในแต่ละปีที่ชัดเจน ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 1.0000

FTA
ได้ผลคะแนนปี 2565
= 1.0000



ข้อสังเกต

แนวทางปิด Gap จากการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (FTA : Free Trade Area) ได้ผลคะแนน KPI ปี 2565 = 1.0000

ข้อสังเกต Tris : “ยังไม่พบการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของแผนการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (FTA) ทั้ง 8 ด้านในเชิงผลผลิต (Output) และ/หรือ ผลลัพธ์ (Outcome) ในแต่ละปีที่ชัดเจน”

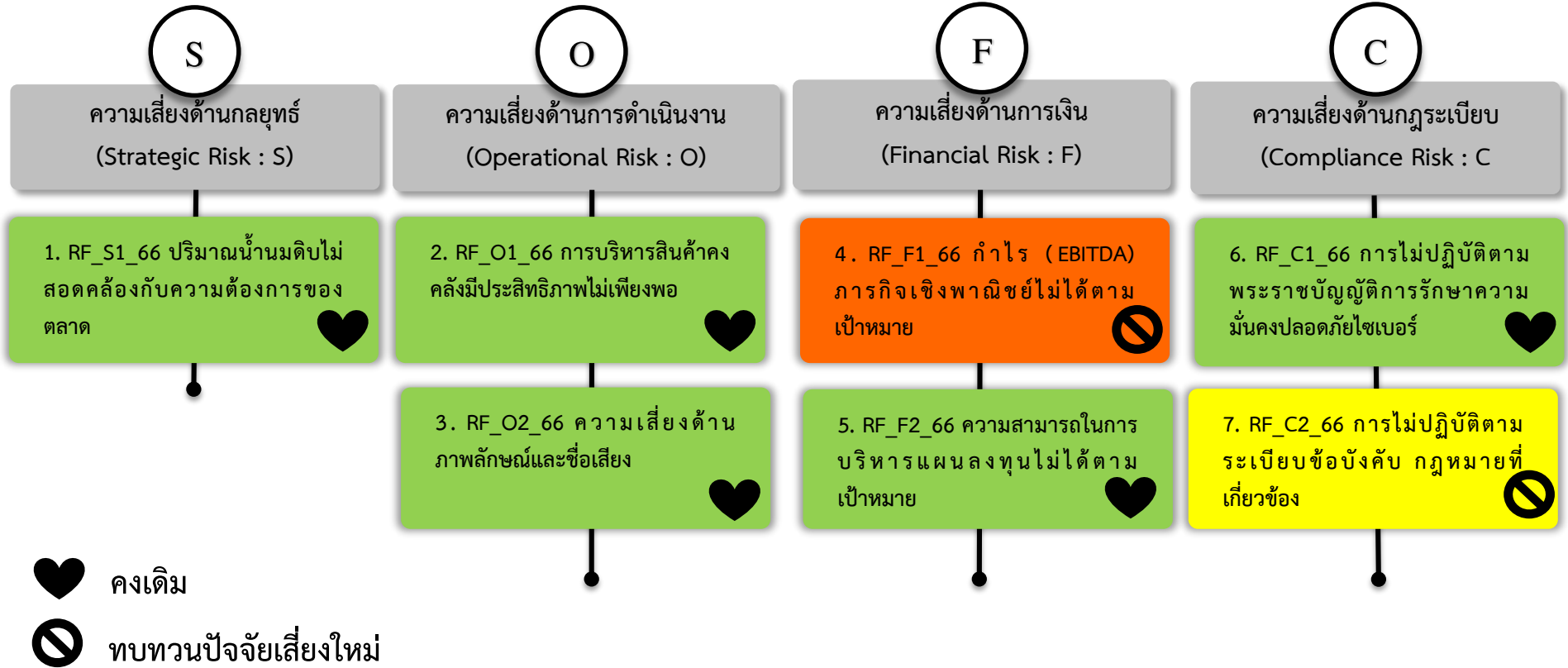
จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อกำหนดแนวทางปิด Gap ตามข้อสังเกตทริส ดังนี้

1. จัดทำแผนระยะยาวทั้ง 8 ด้าน ในเชิงผลผลิต (Output) และ/หรือ ผลลัพธ์ (Outcome) ในแต่ละปีให้ชัดเจน
 2. จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 โดยดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ 3 โครงการ
 - 2.1. โครงการบริหารจัดการต้นทุนลดอัตราการสูญเสียจากการผลิต สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 2.2. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (High Value Added Product) (โครงการเชิงยุทธศาสตร์ 2566)
 - 2.3. โครงการ Top of Mind Brand สื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์ (โครงการเชิงยุทธศาสตร์ 2566)
- และมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานประจำทุกเดือน อ.ส.ค. พิจารณาทบทวนแล้วไม่นำตัวชี้วัด “ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (FTA)” ยกระดับมาเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เนื่องจากพิจารณาแล้วมีความเพียงพอของข้อมูล สามารถควบคุมตัวชี้วัดนี้ได้



สำหรับตัวชี้วัดนี้ อ.ส.ค. ได้เตรียมจัดทำแผนเตรียมความพร้อมเปิดเสรีทางการค้า (FTA) ระยะยาวตามความเห็นและข้อเสนอของ สคร. ไว้แล้ว จึงมิได้ยกระดับตัวชี้วัดนี้ขึ้นมาเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

สรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ครั้งที่ 2/2566



แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4T)

และวิเคราะห์ Cost Benefit

อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ตารางวิเคราะห์ 4T and Cost Benefit แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2566
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :SR) 1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_66)

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม	
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ							
1. ปริมาณน้ำนมดิบที่ รับซื้อไม่สอดคล้องกับ ความต้องการการผลิต ในแต่ละช่วงเวลา (S1.1)	1. ต้นทุนการผลิต อาหารสัตว์เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้เกษตรกรไม่มี กำลังในการเลี้ยงโค นมต่อไปได้ 2. การนำเข้านมผงที่มี ต้นทุนถูกกว่าน้ำนมดิบ ในประเทศ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ จึงหันไปใช้นมผง เป็นวัตถุดิบหลัก 3. เกษตรกรเลิก ประกอบอาชีพการ เลี้ยงโคนม	1. ปริมาณน้ำนมดิบ ขาด	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 flow chart การ บันทึกข้อตกลงการ ซื้อขายน้ำนมโค MOU 2.2 flow chart การ รับซื้อนมดิบหน้า ศูนย์/สหกรณ์ 2.3 การบริหาร ส่วนเกินในการรับซื้อ น้ำนมดิบ 2.4 การบริหาร จัดการส่วนต่างน้ำนม ดิบหน้าศูนย์กับหน้า โรงงาน	
		2. ปริมาณน้ำนมดิบ นอก MOU เกิน เป้าหมาย	ถ่ายโอนความ เสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้							
		3. ปริมาณสินค้าคง คลังของ อ.ส.ค. ต่ำ กว่าเป้าหมาย	ควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามกำกับดูแลปริมาณน้ำนม ดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อให้เป็นไปตาม MOU	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝสส. สกก. สกด. สกอ. สภนล. สภนบ.	เพื่อให้ปริมาณน้ำนม ดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อ เป็นไปตาม MOU	แต่งตั้งคณะทำงานติดตาม กำกับ ดู แลปริมาณน้ำนมดิบให้เป็นไปตาม MOU โดยดำเนินการประชุมกำกับ ติดตาม ดูแลปริมาณน้ำนมดิบให้ เป็นไปตาม MOU ไม่เกิน 515 ตัน/ วัน	คณะทำงานติดตามกำกับดูแล ปริมาณน้ำนมดิบฯ ดำเนินการ ประชุมเพื่อกำกับดูแลน้ำนมดิบ โดยมีผลการรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU ดังนี้ - เดือน ม.ค.66 รับซื้อน้ำนมดิบใน MOU = 503.166 ตัน/วัน - เดือน ก.พ.66 รับซื้อน้ำนมดิบใน MOU = 495.320 ตัน/วัน - เดือน มี.ค.66 รับซื้อน้ำนมดิบใน MOU = 455.896 ตัน/วัน		
			1.1.2 ฝสส. และ สนง.ภาคร่วม ประชุมวางแผนการรับซื้อน้ำนม ดิบกับสหกรณ์	ต.ค.65-ก.ย.66		เพื่อให้ปริมาณน้ำนม ดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อ เป็นไปตาม MOU	1. ฝสส.ประชุมร่วมกับวางแผนการ ผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นม หรือ ประชุมร่วมกับสหกรณ์โคนมฯ 2. พัฒนาสหกรณ์โคนมเป็นสหกรณ์ ต้นแบบด้านพัฒนาคุณภาพน้ำนม ดิบ เช่น การตรวจเช็คเครื่องรีดนม , การจัดการฟาร์ม	1. คณะทำงานติดตามกำกับดูแล ปริมาณน้ำนมดิบฯ ดำเนินการ ประชุมเพื่อกำกับดูแลน้ำนมดิบ โดยมีผลการรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU = 484.91 ตัน/วัน 2. วันที่ 12 มิ.ย.66 อบรมเชิง ปฏิบัติการ "รู้ไว้ อุ่นใจ พัฒนาโคนม ไทยให้ก้าวหน้า" ให้กับสมาชิก สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ค พระ พุทธบาท จำกัด มีสมาชิกเข้าร่วม อบรมจำนวน 38 ราย			

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการควบคุม
			วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
1. ปริมาณน้ำนมดิบที่รับซื้อไม่สอดคล้องกับความต้องการการผลิตในแต่ละช่วงเวลา (S1.1)	1. ต้นทุนการผลิตอาหารสัตว์เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้เกษตรกรไม่มีกำลังในการเลี้ยงโคนมต่อไปได้ 2. การนำเข้านมผงที่มีต้นทุนถูกกว่าน้ำนมดิบในประเทศ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงหันไปใช้นมผงเป็นวัตถุดิบหลัก 3. เกษตรกรเลิกประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม	3. ปริมาณสินค้าคงคลังของ อ.ส.ค. ต่ำกว่าเป้าหมาย	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	1.1.3 ส่งเสริมให้ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ อ.ส.ค. (สกอ. จำนวน 7 ศูนย์/ สก.นล. จำนวน 5 ศูนย์) เพิ่มจำนวนแม่โครีดนมภายในปี 2566 และพัฒนาศักยภาพเกษตรกรด้านการเพิ่มน้ำนมดิบ	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝสส. สกก. สกต. สกอ. สกนล. สกนบ.	เพื่อให้ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อเป็นไปตาม MOU	1. สกอ.ได้จัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มโคนมสำหรับเกษตรกรรายย่อย เพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิตในฟาร์มโคนมที่มีศักยภาพ 2. พัฒนาสหกรณ์โคนมเป็นสหกรณ์ต้นแบบด้านพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบ /จัดอบรมคัดกรองคุณภาพน้ำนมดิบรายฟาร์มเช่น การตรวจเช็คเครื่องรีดนม ,การจัดการฟาร์ม	ดำเนินการคัดฟาร์มที่เข้าร่วมโครงการฯ จากศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ อ.ส.ค. ครบทั้ง 7 ศูนย์ ดังนี้ น้ำพอง,กระนวน,พังทวย ศูนย์ละๆ 10 ฟาร์ม ,ศรีธาตุ จำนวน 12 ฟาร์ม และ ทุ่งฝน,อุบลรัตน์,หนองบัวซอ ศูนย์ละ 6 ราย ภาพรวม 60 ฟาร์ม	
				1.1.4 เพิ่มน้ำนมดิบที่ฟาร์มโคนม อ.ส.ค. และผลักดันให้ฟาร์มประสิทธิฟาร์มสูงผ่าน GAP เพื่อลงนามเพิ่มเติม MOU ปี 2565/2566	ต.ค.65-ก.ย.66	เพื่อให้ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อเป็นไปตาม MOU	จัดทำบันทึกเสนอต่อ คณะอนุกรรมการบริหารนมทั้งระบบเพื่อพิจารณา	คณะอนุกรรมการบริหารนมทั้งระบบ พิจารณาการเข้าร่วมจัดทำบันทึก (MOU) การซื้อขายน้ำนมโคปี 2565/2566 (เพิ่มเติม) มีมติเห็นชอบไม่สามารถเข้าร่วมการจัดทำบันทึกข้อตกลงระหว่างปีได้		
			ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้						
1.2 การเกิดโรคระบาด (S1.2)	การเกิดโรคระบาดล้มปีสกินและโรคปากเท้าเปื่อยในวงกว้าง	ปริมาณน้ำนมดิบขาด.	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 flow chart การรับซื้อนมดิบหน้าศูนย์/สหกรณ์ 2.2 การบริหารส่วนเกินในการรับซื้อน้ำนมดิบ 2.3 การบริหารจัดการส่วนต่างน้ำนมดิบหน้าศูนย์กับหน้าโรงงาน
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	1.2.1 สนง.ภาคที่รับน้ำนมดิบนอก MOU เพื่อรับจ้างผลิต ต้องให้ผู้ว่าจ้างผลิต (สหกรณ์/หจก./เอกชน) รับผิดชอบต้นทุนกลับไปภายใน 30 วัน	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝสส. สกก. สกต. สกอ. สกนล. สกนบ.	เพื่อให้ปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อเป็นไปตาม MOU	อ.ส.ค. ดำเนินการเจรจาหาพันธมิตรนอก MOU เพื่อเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบให้เพียงพอต่อการผลิตสถานการณ์น้ำนมดิบที่ขาดแคลน และเกิดเหตุการณ์การแข่งขันแย่งซื้อน้ำนมดิบของภาคเอกชน	ภาพรวมรับซื้อน้ำนมดิบ 31.658 ตัน/วัน ประกอบไปด้วย สกก. 26.525 ตัน/วัน, สกอ. 2.364 ตัน/วัน, สกต. 2.381 ตัน/วัน, สก.นล. 0.387 ตัน/วัน โดยไม่นำผลิตภัณฑ์คืน	
ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้									

ตารางวิเคราะห์ 4T and Cost Benefit แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2566
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR) 2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_66)

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ(Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม					
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ											
2.1 ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาด (O2.1)	1. ปริมาณน้ำมันดิบขาด 2. ความต้องการผู้บริโภคลดลง	1. ปริมาณสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด 2. รายได้ อ.ส.ค. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพบริหารสินค้าคงคลัง 1.2 การบริหารคลังสินค้าคงคลัง คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการทำ stock ผลิตภัณฑ์นม2.2 งานสต็อคผลิตภัณฑ์นมคงเหลือประจำวัน					
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้											
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	2.1.1 ประชุมวางแผนการผลิต 5 โรงงานและประชุมคณะทำงานวางแผนผลิตฯ โดยมีฝ่ายการตลาดและการขายเป็นผู้กำกับ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดและลดค่าใช้จ่าย/ค่าเสียโอกาสจากการผลิต SKUที่ไม่ตรงตามความต้องการ							ต.ค.65-ก.ย.66	ฝกต. สกภ. สกต. สกอ. สภนล. สภนบ.	ปริมาณน้ำมันดิบเป็นไปตาม MOU	ประชุมคณะกรรมการวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นมโดยเป้าหมายการจำหน่ายไตรมาส 3/2566 - เป้าหมายการจำหน่าย MT 1,286.18 ลบ. - เป้าหมายการจำหน่าย TT 970 ลบ. - เป้าหมายการจำหน่ายต่างประเทศ 125 ลบ. สรุปเป้าหมายการจำหน่ายภาพรวม 2,381.18 ลบ.	สรุปผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2566 - ผลการจำหน่าย MT 573.18 ลบ. - ผลการจำหน่าย TT 740.86 ลบ. - ผลการจำหน่ายต่างประเทศ 114.40 ลบ. สรุปผลการจำหน่ายภาพรวม 1,428.44 ลบ. **ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย = 40.01%**
			ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้											
2.2 ระบายสินค้าไม่เป็นที่ไปตามหลัก First in - First Out (O2.2)	การระบายผลิตภัณฑ์นมไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย	ปริมาณสินค้าคงคลังไม่สมดุลกับสถานการณ์	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการทำ stock ผลิตภัณฑ์นม					
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้											

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ(Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
2.2 ระบายสินค้าไม่เป็นไปตามหลัก First in – First Out (O2.2)	การระบายผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ปริมาณสินค้าคงคลังไม่ สมดุลกับสถานการณ์	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	2.2.1 จัดทำแผนการจำหน่าย ล่วงหน้าให้เป็นไปตามแนวโน้ม (Trend) เพื่อให้สามารถประเมิน สถานการณ์ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น	ต.ค.65-ก.ย.66	ผกต.	ปริมาณการ จำหน่าย สอดคล้องกับ ปริมาณการ ผลิต	จัดทำแผนการจำหน่ายรายเดือน, รายปี และรายงานยอดขายรายเดือน เป็นประจำทุกเดือน โดยมีเป้าหมายการจำหน่ายราย เดือน ดังนี้ - เม.ย. 66 = 899.83 ล้านบาท - พ.ค. 66 = 941.66 ล้านบาท - มิ.ย. 66 = 948.66 ล้านบาท สรุปเป้าหมายการจำหน่ายภาพรวม 2,790.15 ลบ.	ผลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ไตรมาส 3/2566 ดังนี้ - เม.ย. 66 = 508.59 ล้านบาท - พ.ค. 66 = 544.29 ล้านบาท - มิ.ย. 66 = 599.47 ล้านบาท สรุปผลการจำหน่ายภาพรวม 1,652.35 ลบ. **ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย = 40.78%**	การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการทำ stock ผลิตภัณฑ์นม
				2.2.2 สำนักงานภาค ต้องปฏิบัติ ตามหลัก First in – First out อย่าง เคร่งครัด	ต.ค.65-ก.ย.66	ผกต.	ปริมาณสินค้า คงคลังอยู่ใน ระดับสมดุล กับความ ต้องการของ ลูกค้า	สรุปผลการดำเนินงาน (ทุกเดือน) ของตัวแทนจำหน่ายที่ได้รับการ คัดเลือกเพื่อระบายนมโชน รวมถึง ดำเนินการบริหารจัดการสินค้า เพื่อให้เป็นไปตามหลัก First in – First out และสรุปสต็อกสินค้าคง คลัง (โชนเหลือ) เป็นประจำ ทุก เดือน	ผลการดำเนินงานของตัวแทนจำหน่าย เพื่อระบายนมโชน ไตรมาส 3/2566 มีปริมาณนมโชนที่ระบายออกสู่ ตลาด ดังนี้ - เม.ย. 66 = 12.32 ตัน - พ.ค. 66 = 0 ตัน - มิ.ย. 66 = 0 ตัน สรุปผลสินค้าคงคลัง โดยมีปริมาณ สินค้าคงคลัง ดังนี้ - เม.ย. 66 ปริมาณนมโชนเหลือ 12.80 ตัน /inventoryturnover 20 วัน - พ.ค. 66 = ปริมาณนมโชนเหลือ 0 ตัน/inventory turnover 28 วัน - มิ.ย. 66 = ปริมาณนมโชนเหลือ 3.21 ตัน/inventory turnover 24 วัน	
				2.2.3 ระบายนมโชนเหลือโดยการ ทำการตลาดต่อผู้บริโภคโดยตรง	ต.ค.65-ก.ย.66	ผกต.	ปริมาณนม โชนอยู่ใน ระดับสมดุล	จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อ ระบายสต็อกนมโชน	สามารถระบายปริมาณนมโชนออกสู่ ตลาดได้ดังนี้ - เม.ย. 66 = 7.46 ตัน - พ.ค. 66 = ไม่มีการระบายนมโชน เนื่องจากในเดือนนี้ไม่มีนมโชน - มิ.ย. 66 = ไม่มีการระบายนมโชน เนื่องจากในเดือนนี้ไม่มีนมโชน	

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ(Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
2.2 ระบายสินค้าไม่เป็นไปตามหลัก First in – First Out (O2.2)	การระบายผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ปริมาณสินค้าคงคลังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์	ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้						-การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการทำ stock ผลิตภัณฑ์นม
2.3 สถานการณ์กลุ่มนมเมเนสตรึม มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (O2.3)	1. สภาวะเศรษฐกิจถดถอย 2. ผลิตภัณฑ์ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	ปริมาณการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการทำ stock ผลิตภัณฑ์นม
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	2.3.1 ร่าง/จัดเตรียมแผนพัฒนาธุรกิจใหม่ของ อ.ส.ค. เพื่อเป็นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจพร้อมกับสรรหา Core Business ใหม่	ต.ค.65-ก.ย.66	ผกต.	มีช่องทางในการดำเนินธุรกิจใหม่	ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง วิเคราะห์ Feasibility/สำรวจแนวโน้มของตลาดและความต้องการของลูกค้า / วิเคราะห์กิจกรรม/ธุรกิจที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ และการวางแผนการดำเนินกิจกรรม	จากการวิเคราะห์โอกาสธุรกิจต่อเนืองควรตอบใจห้ความต้องการของลูกค้า 1. Life style and desire 2. Health care และผลิตภัณฑ์ functional ต่างๆ 3. Functional drink 4. เพื่อสร้างความแปลกใหม่ต่อผู้บริโภค กิจกรรม/ธุรกิจที่มีแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ คือ 1. Coffee stand 2. Milk /food truck 3. Milk box การวางแผนและการดำเนินกิจกรรม 1. ทบทวนผลการศึกษาของเดิมรวบรวมข้อมูลที่เป็นเบื้องต้น 2. เลือกเทรนด์สินค้าและบริการที่สอดคล้องกับคนรุ่นใหม่	
ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้									

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR) 3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_66)

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม					
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ											
3.1 คุณภาพสินค้าถึง มือผู้บริโภคไม่เป็นไป ตามมาตรฐานที่ กำหนด (O3.1)	ผู้บริโภคได้รับ ผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ	1. ภาพลักษณ์ อ.ส.ค. เสียหาย 2. จำนวนข้อร้องเรียน มีปริมาณสูงขึ้น	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1อบรมพนักงานทีม รับเรื่องร้องเรียน เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพใน การบริการ 1.2 จัดทำคู่มือการ จัดการข้อร้องเรียน คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนและแนว ปฏิบัติการบริหาร จัดการข้อร้องเรียน ลูกค้า 2.2 ขั้นตอนการ บริหารระบบการ ให้บริการและสร้าง ความสัมพันธ์ลูกค้า 2.3 ขั้นตอนงานสาร บรรณและเลขานุการ แผนกลูกค้าสัมพันธ์ 2.4 คู่มือการจัดการข้อ ร้องเรียนลูกค้านมไทย- เดนมาร์ค					
			ถ่ายโอนความ เสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้											
			ควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	3.1.1 ทบทวนคู่มือการจัดการข้อ ร้องเรียน							ต.ค.65-ก.ย.66	ฝกต.	ทบทวนคู่มือ การจัดการข้อ ร้องเรียนได้ ทันตาม กำหนดเวลา	จะเริ่มดำเนินการ ไตรมาส 4	
			3.1.2 ส่งเจ้าหน้าที่สุ่มสอบทานสินค้า ในท้องตลาด และให้คำแนะนำใน การจัดเก็บ	ต.ค.65-ก.ย.66							ฝกต.	คุณภาพ สินค้าถึงมือ ผู้บริโภค เป็นไปตาม มาตรฐานที่ กำหนด	1. รวบรวมข้อมูลและปัญหาที่พบ เจอ 2. ประชุมสรุปผลปัญหา อุปสรรคที่ เจอ 3. จัดทำรายงานเสนอผู้บริหารเพื่อ จัดทำสรุปในรายเดือนต่อไป	ผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2566 พบว่ามียูกค้าร้องเรียนทั้งหมด 313 ราย สามารถตอบข้อเรียนได้ครบ 313 ราย จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ชดเชย ให้กับลูกค้า 236 ทิป เป็นเงินทั้งสิ้น 76,352.75 บาท	
ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้														

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
3.2 การตอบสนองข้อ ร้องเรียนล่าช้า (O3.2)	1. พนักงานไม่เพียงพอ 2. ไม่สามารถ ตอบสนองข้อร้องเรียน ได้ทันเวลา 3. ช่องทางการ จัดการข้อร้องเรียนน้อย	1. ภาพลักษณ์ อ.ส.ค. เสียหาย 2. จำนวนข้อร้องเรียน มีปริมาณสูงขึ้น	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1อบรมพนักงานทีม รับเรื่องร้องเรียน เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพใน การบริการ 1.2 จัดทำคู่มือการ จัดการข้อร้องเรียน
			ถ่ายโอนความ เสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			ควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	3.2.1 จัดทำคู่มือทดแทนอบรมให้ ความรู้กับทีมลูกค้าสัมพันธ์เพื่อปรับ มาตรฐานการให้บริการ	ต.ค.65-ก.ย.66	ผกต.	พนักงานมี ความรู้ความ เข้าใจในการ ตอบข้อ ร้องเรียนกับ ลูกค้า	จะเริ่มดำเนินการ ไตรมาส 4	คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนและแนว ปฏิบัติการบริหาร จัดการข้อร้องเรียน ลูกค้า 2.2 ขั้นตอนการ บริหารระบบการ ให้บริการและสร้าง ความสัมพันธ์ลูกค้า 2.3 ขั้นตอนงานสาร บรรณและเลขานุการ แผนกลูกค้าสัมพันธ์ 2.4 คู่มือการจัดการข้อ ร้องเรียนลูกค้าคนไทย- เดนมาร์ค	
				3.2.2 มีผู้รับผิดชอบที่ตอบข้อ ร้องเรียนให้ครบทุกช่องทางและลง พื้นที่เคลียร์ปัญหาโดยเร็ว	ต.ค.65-ก.ย.66	ผกต.	พนักงาน สามารถตอบ ข้อร้องเรียน ได้ทันเวลา	รายงานสรุปการรับเรื่องร้องเรียน ของลูกค้าประจำเดือน ต่อที่ประชุม วางแผนการผลิตและการตลาด ผลิตภัณฑ์นม		สรุปปริมาณข้อร้องเรียนและการ ตอบข้อร้องเรียนเสนอต่อ คณะกรรมการวางแผนการผลิต และการตลาดผลิตภัณฑ์นม ดังนี้ - เม.ย. 66 จำนวนผู้ร้องเรียน 80 ราย ขดเชยนม 51 ทีบ เป็นเงิน 16,061 บาท - พ.ค. 66 จำนวนผู้ร้องเรียน 109 ราย ขดเชยนม 82 ทีบ เป็นเงิน 25,547.75 บาท - มิ.ย. 66 จำนวนผู้ร้องเรียน 124 ราย ขดเชยนม 103 ทีบ เป็นเงิน 34,744 บาท และผลการประเมินความพึงพอใจ ในไตรมาส 3/2566 อยู่ที่ 83.35%
ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้									

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่า เป้าหมาย (F4.2)	1. ค่าใช้จ่ายที่ไม่ ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น 2. ค่าขนส่งและค่า วัตถุดิบ มีปริมาณสูงขึ้น 3. การสูญเสียจากการ ผลิตผลิตภัณฑ์นมสูงขึ้น	1. รายได้ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย 2. อ.ส.ค. ขาด สภาพคล่องทาง การเงิน	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำรายงาน รับ-จ่ายจริงส่ง ผู้บริหารได้รับข้อมูล ด้านการเงินอย่างมี ประสิทธิภาพ ครบถ้วนทันเหตุการณ์ คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 การจัดทำ รายงานสถานภาพ การเงินประจำสัปดาห์ 2.2 รายงานทาง การเงินประจำเดือน
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	4.2.1 ควบคุมส่วนลดในการ จำหน่ายให้ไม่เกิน 2% ของ ยอดขาย						
4.2.2 ลดค่าใช้จ่าย ประชาสัมพันธ์และกิจกรรม ส่งเสริมการขายที่ไม่สร้าง ยอดขาย	ต.ค.65-ก.ย.66	ผกต. สภค. สภอ. สภนล. สภนบ.	สามารถ ควบคุม ค่าใช้จ่าย ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรม ส่งเสริมการ ขายที่ไม่สร้าง ยอดขาย	รายงานการใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์และ กิจกรรมส่งเสริมการขายเทียบกับยอดการ จำหน่ายแต่ละเดือน โดยจะต้องควบคุม งบประมาณประชาสัมพันธ์ไม่เกิน 1.5% ของ ยอดขาย โดยผลการจำหน่ายไตรมาส 3/2566 ดังนี้ สภค. ยอดการจำหน่าย 867.70 ล้านบาท สภค. ยอดการจำหน่าย 198.12 ล้านบาท สภอ. ยอดการจำหน่าย 249.04 ล้านบาท สภนล. ยอดการจำหน่าย 234.04 ล้านบาท สภนบ. ยอดการจำหน่าย 11.34 ล้านบาท สรุปผลการจำหน่ายภาพรวมองค์กร = 1,559.94 ล้านบาท	ผลการดำเนินงานการใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมส่งเสริมการขายราย สนง. ภาค ดังนี้ สภค. ใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ = 0.33 ล้าน บาท คิดเป็น 0.04% สภค. ใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ = 1.13 ล้าน บาท คิดเป็น 0.57% สภอ. ใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ = 2.49 ล้าน บาท คิดเป็น 1% สภนล. ใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ = 0.85 ล้าน บาท คิดเป็น 0.36% สภนบ. ใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ = 0.05 ล้าน บาท คิดเป็น 0.44% สรุปการใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ภาพรวม องค์กร = 4.85 ล้านบาท คิดเป็น 0.31%					

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่า เป้าหมาย (F4.2)	1. ค่าใช้จ่ายที่ไม่ ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น 2. ค่าขนส่งและค่า วัตถุดิบ มีปริมาณสูงขึ้น 3. การสูญเสียจากการ ผลิตผลิตภัณฑ์นมสูงขึ้น	1. รายได้ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย 2. อ.ส.ค. ขาด สภาพคล่องทาง การเงิน	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	4.2.3 ลดค่าใช้จ่ายการเช่า โกดังและค่าเช่าไม้พาเลท	ต.ค.65-ก.ย.66	สกก. สกด. สกอ. สกลน. สกนบ.	สามารถ ควบคุม ค่าใช้จ่ายการ เช่าโกดังและ ค่าเช่าไม้พา เลทได้	ลดค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พา เลทลงจากปี 2565 โดยปี 2565 มีผลการ ดำเนินงาน ดังนี้ สกก. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 12.07 ล้านบาท สกด. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.37 ล้านบาท สกอ. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 1.45 ล้านบาท สกลน. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 1.90 ล้านบาท สกนบ. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.09 ล้านบาท สรุปค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พา เลทภาพรวมองค์กร ประจำปี 2565 = 15.89 ล้านบาท	ผลการดำเนินงานลดค่าใช้จ่ายการเช่า โกดังและค่าเช่าไม้พาเลทภาพรวมองค์กร ราย สนง.ภาค ดังนี้ สกก. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 4.46 ล้านบาท ลดลง 62.98% สกด. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.32 ล้านบาท ลดลง 12.59% สกอ. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.63 ล้านบาท ลดลง 56.58% สกลน. ค่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.77 ล้านบาท ลดลง 59.49% สกนบ. ไม่มีการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พา เลท เท่ากับปี 2565 สรุปค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พา เลทภาพรวมองค์กร ประจำปี 2566 = 6.29 ล้านบาท ลดลงจากปี 2565 = 60.42%	การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำรายงาน รับ-จ่ายจริงส่ง ผู้บริหารได้รับข้อมูล ด้านการเงินอย่างมี ประสิทธิภาพ ครบถ้วนทันเหตุการณ์ คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 การจัดทำ รายงานสถานภาพ การเงินประจำสัปดาห์ 2.2 รายงานทาง การเงินประจำเดือน
				4.2.4 มีมาตรการลดค่าขนส่ง และค่าขนย้ายระหว่างภาค	ต.ค.65-ก.ย.66	สกก. สกด. สกอ. สกลน. สกนบ.	สามารถ ควบคุมค่า ขนส่งและค่า ขนย้าย ระหว่างภาคได้	ดำเนินการลดค่าขนส่งและค่าขนย้าย ระหว่างภาค โดยผลการดำเนินงานปี 2566 จะต้องลดลงจากปี 2565 ซึ่งผลการ ดำเนินงานปี 2565 มีผลการดำเนินงาน ดังนี้ สกก. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.11 ล้านบาท สกด. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 1.23 ล้านบาท สกอ. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.79 ล้านบาท สกลน. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่าง ภาค 0.373 ล้านบาท สกนบ. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่าง ภาค 1.15 ล้านบาท สรุปค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค ภาพรวมองค์กร ประจำปี 2565 = 3.67 ล้านบาท	ผลการดำเนินงานลดค่าขนส่งและค่าขน ย้ายระหว่างภาคภาพรวมองค์กรราย สนง. ภาค ดังนี้ สกก. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.11 ล้านบาท ลดลง 90.20% สกด. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.91 ล้านบาท ลดลง 26.01% สกอ. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.60 ล้านบาท ลดลง 23.22% สกลน. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่าง ภาค 0.370 ล้านบาท ลดลง 0.84% สกนบ. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่าง ภาค 0.64 ล้านบาท ลดลง 44.42% สรุปค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค ภาพรวมองค์กร ประจำปี 2566 = 2.54 ล้านบาท ลดลงจากปี 2565 คิดเป็น 30.64%	

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่า เป้าหมาย (F4.2)	1. ค่าใช้จ่ายที่ไม่ ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น 2. ค่าขนส่งและค่า วัตถุดิบ มีปริมาณสูงขึ้น 3. การสูญเสียจากการ ผลิตผลิตภัณฑ์นมสูงขึ้น	1. รายได้ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย 2. อ.ส.ค. ขาด สภาพคล่องทาง การเงิน	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	4.2.5 มีมาตรการในการลดค่า ล่วงเวลา (OT) และค่าจ้าง เหมาของทุกสำนักงานภาค	ต.ค.65-ก.ย.66	สกก. สกต. สกอ. สภนล. สภนบ.	สามารถ ควบคุมค่า ล่วงเวลา (OT) และค่าจ้าง เหมาของทุก สำนักงานภาค ได้	มีมาตรการในการลดค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมาของทุก สภน.ภาค โดยค่า ล่วงเวลาประจำปี 2566 จะต้องลดลงจาก ปี 2565 โดยแต่ละเดือนมีเป้าหมาย ดังนี้ สกก. ค่าล่วงเวลา (OT) 5.47 ล้านบาท สกต. ค่าล่วงเวลา (OT) 1.02 ล้านบาท สกอ. ค่าล่วงเวลา (OT) 1.51 ล้านบาท สภนล. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.78 ล้านบาท สภนบ. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.05 ล้านบาท สรุปค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมา ภาพรวมองค์กร ประจำปี 2565 = 8.86 ล้านบาท	ผลการดำเนินงานค่าล่วงเวลาราย สภน. ภาคดังนี้ สกก. ค่าล่วงเวลา (OT) 2.77 ล้านบาท ลดลง 49.38% สกต. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.66 ล้านบาท ลดลง 35.79% สกอ. ค่าล่วงเวลา (OT) 1.09 ล้านบาท ลดลง 28.18% สภนล. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.36 ล้านบาท ลดลง 53.49% สภนบ. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.01 ล้านบาท ลดลง 65.85% สรุปค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมา ภาพรวมองค์กร ประจำปี 2566 = 4.90 ล้านบาท ลดลงจากปี 2565 = 44.64%	การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำรายงาน รับ-จ่ายจริงส่ง ผู้บริหารได้รับข้อมูล ด้านการเงินอย่างมี ประสิทธิภาพ ครบถ้วนทันเหตุการณ์ คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 การจัดทำ รายงานสถานภาพ การเงินประจำสัปดาห์ 2.2 รายงานทาง การเงินประจำเดือน
				4.2.6 มีมาตรการในการลดค่า ซ่อมบำรุงเครื่องจักร	ต.ค.65-ก.ย.66	สกก. สกต. สกอ. สภนล. สภนบ.	สามารถ ควบคุมค่า ซ่อมบำรุง เครื่องจักรได้	มีมาตรการการซ่อมบำรุงเครื่องจักรและ ควบคุมการซื้ออะไหล่และอุปกรณ์ สิ้นเปลือง โดยค่าซ่อมฯ ปี 2566 จะต้อง ลดลงจากปี 2565 = 5% ซึ่งผลการ ดำเนินงานปี 2565 มีผลการดำเนินงาน ดังนี้ สกก. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้อ อะไหล่ 19.44 ล้านบาท สกต. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้อ อะไหล่ 18.46 ล้านบาท สกอ. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้อ อะไหล่ 4.44 ล้านบาท สภนล. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้อ อะไหล่ 8.84 ล้านบาท สภนบ. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้อ อะไหล่ 0.31 ล้านบาท สรุปค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ ภาพรวม องค์กร ประจำปี 2565 = 51.52 ล้าน บาท	ผลการดำเนินงานค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร และควบคุมการซื้ออะไหล่ฯ ราย สภน. ภาค ดังนี้ สกก. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 19.64 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1.04% สกต. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 3.58 ล้าน บาท ลดลง 80.60% สกอ. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 8.15 ล้าน บาท เพิ่มขึ้น 83.57% สภนล. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 3.60 ล้านบาท ลดลง 59.24% สภนบ. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 0.05 ล้านบาท ลดลง 81.52% สรุปค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ ภาพรวม องค์กร ประจำปี 2565 = 35.05 ล้านบาท ลดลงจากปี 2565 = 31.97%	
				ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้					

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
4.3 ปริมาณการ สูญเสียสูงกว่า เป้าหมาย (F4.3)	1.เครื่องจักรขัดข้อง 2.พนักงานทำงานไม่มี ประสิทธิภาพ 3.ปัญหาจากไฟฟ้าดับ ไฟฟ้าตก 4.นมค้างในระบบท่อ นม	1. อ.ส.ค. มีต้นทุน ที่สูงขึ้น 2. กำไรไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 แผนมาตรการ ลดการสูญเสีย ผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (ชำรุด/ชดเชย) 1.2 เพิ่ม ประสิทธิภาพของ เครื่องจักรและ อุปกรณ์ 2.เพื่อลด การสูญเสียใน กระบวนการปรุงแต่ง คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 การปฏิบัติการ ป้องกันผลิตภัณฑ์ที่ไม่ เป็นไปตามข้อกำหนด 2.2 flow chart อัตราการสูญเสีย 2.3 การควบคุม ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไป ตามข้อกำหนด
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			การควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	4.3.1 อัตราการสูญเสียมี ปริมาณลดลง	ต.ค.65-ก.ย.66	สกก. สกต. สกอ. สกล. สจนบ.	สามารถ ควบคุม ปริมาณการ สูญเสียให้ ลดลงได้	มีแผนเพื่อลดอัตราการสูญเสียมีปริมาณ ลดลงโดยดำเนินการ 1. กำหนดมาตรการในการลดการสูญเสีย แต่ละหน่วยงาน 2. นำ Total Productive Management (TPM) มาใช้ในการลดการสูญเสีย 3. ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม แผนที่กำหนด 4. ติดตามการลดการสูญเสีย 5. สรุปผลและทบทวนแผนการลดการ สูญเสีย โดยเป้าหมายการสูญเสียภาพรวมองค์กร อยู่ที่ 0.84% และมีเป้าหมายปริมาณ สูญเสียรายสำนักงานภาค ดังนี้ สกก. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการ จะต้องไม่เกิน 0.73% สกต. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการ จะต้องไม่เกิน 1% สกอ. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการ จะต้องไม่เกิน 0.78% สกล. ปริมาณการสูญเสียทั้ง กระบวนการจะต้องไม่เกิน 0.86% สจนบ. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการ	ผลปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการผลิต ภาพรวมองค์กรอยู่ที่ 1.32% โดยมี ปริมาณการสูญเสียรายสำนักงานภาค ดังนี้ สกก. ปริมาณการสูญเสีย 1.51% สกต. ปริมาณการสูญเสีย 2.85% สกอ. ปริมาณการสูญเสีย 0.43% สกล. ปริมาณการสูญเสีย 0.78% สจนบ. ปริมาณการสูญเสีย 1.63%	
			ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้						

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR) 5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลาดำเนินการ ปี2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการควบคุม
			วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
5.1 การทำขอบเขตงานและคุณลักษณะเฉพาะลำช้า (TOR) (F5.1)	ดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลางและขอบเขตงาน (TOR) ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์	1.การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผน 2.กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างลำช้า	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 แผนการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 การจัดทำงบประมาณ (งบทำการ/งบลงทุน) 2.2 ขั้นตอนการทำงานเกี่ยวกับการจัดทำค่าใช้จ่ายตามลักษณะงาน
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	5.1.1 ทุกฝ่าย/สำนักงาน ต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขออนุมัติงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้แล้วเสร็จและถูกต้อง	ต.ค.65-ก.ย.66	ผนย. ผพบ. สภก. สภค. สภอ. สภนล. สภนบ.	สามารถจัดทำ TOR ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนขอตั้งงบประมาณ	แจ้งทุกฝ่าย/สำนักงาน ที่ได้รับอนุมัติงบลงทุนประจำปี 2566 จัดส่งคุณลักษณะเฉพาะ/รายละเอียดขอบเขตงาน, ราคากลาง,แบบแปลน, พร.4,รายงานขอซื้อขอจ้าง, แบบขอใช้งบประมาณและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุมัติ/เห็นชอบจากผู้มีอำนาจแล้ว ให้ฝ่ายพัสดุและบริการ ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด	ปีงบประมาณ 2566 มีงบลงทุนที่ได้รับการอนุมัติ จำนวน 10 รายการ ณ วันที่ 30 มีนาคม 2566 ได้รับรายละเอียดครบถ้วน 10 รายการ	
			5.1.2 การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม	ต.ค.65-ก.ย.66	ผนย. ผพบ. สภก. สภค. สภอ. สภนล. สภนบ.	สามารถจัดทำ TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม	แจ้งทุกฝ่าย/สำนักงาน ที่ได้รับอนุมัติงบลงทุนประจำปี 2566 จัดส่งคุณลักษณะเฉพาะ/รายละเอียดขอบเขตงาน, ราคากลาง,แบบแปลน, พร.4,รายงานขอซื้อขอจ้าง, แบบขอใช้งบประมาณและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุมัติ/เห็นชอบจากผู้มีอำนาจแล้ว ให้ฝ่ายพัสดุและบริการ ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด	ปีงบประมาณ 2566 มีงบลงทุนที่ได้รับการอนุมัติ จำนวน 10 รายการ (ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566) ผพบ.ยังไม่ได้รับรายละเอียดของงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติทั้ง 10 รายการ		
			ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้						

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลาดำเนินการ ปี2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการควบคุม	
			วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ							
5.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (F5.2)	การทำขอบเขตงานและคุณลักษณะเฉพาะล่าช้า (TOR)	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้							
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้							
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	5.2.2 โครงการที่ได้รับการเห็นชอบเบื้องต้นและยืนยันว่าให้ดำเนินการได้ ให้เข้าสู่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแต่จะก่อกวนสัญญาได้ ต่อเมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ต.ค.65-ก.ย.66	ผ.นย. ผ.พ. สภก. สภต. สภอ. สภนล. สภนบ.	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้แล้วเสร็จก่อนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	ดำเนินการตามขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และตามข้อบังคับ อ.ส.ค. ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโคนม พ.ศ.2561 โดยดำเนินการเร่งด่วน จะดำเนินการให้ก่อนเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อ อ.ส.ค. จะลงนามสัญญาได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	งบลงทุนประจำปี 2566 ที่ได้รับอนุมัติจากสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยในไตรมาสที่ 1/2566 สภาพัฒนาฯ ดำเนินการอนุมัติครบถ้วนแล้วทั้งหมด 7 รายการ	การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 ติดตามการดำเนินงานตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นประจำทุกเดือนในการประชุมพนักงานระดับฝ่าย/สำนักงาน และการประชุม War room 1.2 สรุป รวบรวม กฎกระทรวง ประกาศ และหนังสือกระทรวงการคลัง เพื่อใช้ประกอบการปรับปรุงคู่มือจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นปัจจุบัน คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง	
			ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้							
5.3 บริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (F5.3)	กระบวนการสัญญาไม่ถูกต้อง	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้							
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้							
					การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 สรุปภาระผูกพันสัญญาเช่าการเงินและสัญญาเช่าดำเนินงาน 2.2 ขั้นตอนการลงนามสัญญา 2.3 คู่มือการบริหารสัญญา						

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการควบคุม
			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
5.3 บริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (F5.3)	กระบวนการสัญญาไม่ถูกต้อง	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	5.3.1 จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี	ต.ค.65-ก.ย.66	ผนย. ฝพบ. สภก. สภต. สภอ. สภนล. สภนบ.	สามารถติดตามความก้าวหน้าโครงการที่ได้รับการอนุมัติ	จัดลำดับการดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และตามข้อบังคับ อ.ส.ค. ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโคนม พ.ศ.2564 โดยดำเนินการเรียงตามลำดับเรื่องรับเอกสารเพื่อดำเนินการ กรณีมีเรื่องที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนจะดำเนินการให้ก่อน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อ อ.ส.ค.	มีการจัดลำดับในการดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างโดยเรียงลำดับเรื่องใดมาก่อน ดำเนินการก่อน แต่หากมีเรื่องใดเร่งด่วน หากไม่ดำเนินการจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อ อ.ส.ค. จะดำเนินการให้โดยด่วน	การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 สรุปภาวะผูกพันสัญญาเช่าการเงินและสัญญาเช่าดำเนินงาน 2.2 ขั้นตอนการลงนามสัญญา 2.3 คู่มือการบริหารสัญญา
				5.3.2 อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงเจตนาและรายละเอียดของ พรบ. ฉบับใหม่	ต.ค.65-ก.ย.66	ผนย. ฝพบ. สภก. สภต. สภอ. สภนล.	เจ้าหน้าที่พัสดุมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	จัดอบรมให้เจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมายเบื้องต้น 100 ราย ประมาณเดือน มีนาคม 2566	จากการจัดการอบรมให้พนักงานทั้งหมด 202 คน ปรากฏว่าหลังการอบรม พนักงานมีความเข้าใจ พรบ.ฉบับใหม่ คิดเป็นร้อยละ 90%	
				5.3.3 โครงการที่ได้ดำเนินการ มีการติดตามเร่งรัดหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติเงินลงทุน ภายในเดือนกันยายนของทุกปี	ต.ค.65-ก.ย.66	ผนย. ฝพบ. สภก. สภต. สภอ. สภนล. สภนบ.	การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน	จัดทำบันทึกติดตามงบลงทุน ประจำปี 2566 ทุกเดือน	ผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2566 ได้มีการติดตามงบลงทุนประจำปี 2566 จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้ 1. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.), 1/151 ลงวันที่ 3 เม.ย.2566 2. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.), 1/175 ลงวันที่ 2 พ.ค.2566 3. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.), 1/196 ลงวันที่ 1 มิ.ย.2566	

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการควบคุม
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
5.3 บริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (F5.3)	กระบวนการสัญญาไม่ถูกต้อง	การเบิกจ่ายบ ลงทุนไม่เป็นไป ตามแผน	ควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	5.3.4 กรณีที่ล่าช้าจะมีการติดตาม ในที่ประชุมคณะกรรมการ บริหารงาน อ.ส.ค. / ที่ประชุม ระดับหัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน/ นักวิชาการ 8 ขึ้นไป และที่ประชุม คณะกรรมการ อ.ส.ค.	ต.ค.65-ก.ย.66	ผนย. ฝพบ. สภก. สภต. สกอ. สภนล. สภนบ.	การเบิกจ่ายงบลงทุน ครบถ้วนทุกรายการ	จัดทำบันทึกติดตามงบลงทุน ประจำปี 2566 ทุกเดือน	ผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2566 ได้มีการติดตามงบลงทุนประจำปี 2566 จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้ 1. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพต.). 1/151 ลงวันที่ 3 เม.ย.2566 2. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพต.). 1/175 ลงวันที่ 2 พ.ค.2566 3. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพต.). 1/196 ลงวันที่ 1 มิ.ย.2566	การควบคุมภายใน (CSA) -ไม่มี- คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 สรุปภาระผูกพัน สัญญาเช่าการเงินและ สัญญาเช่าดำเนินงาน 2.2 ขั้นตอนการลงนาม สัญญา 2.3 คู่มือการบริหารสัญญา
			ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้						

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR) 6.การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (RF_C1_66)

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการควบคุม
			วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
6.1 ภัยคุกคามจาก Malware (Malicious+Software) เช่น ไวรัส คอมพิวเตอร์, มัลแวร์ เรียกค่าไถ่ (C6.1)	1. Soft ware มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ 2. ระบบป้องกันไวรัสไม่อัปเดต	1. ทำให้ อ.ส.ค. สูญเสียความลับทางข้อมูล 2. ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานเกิดการรั่วไหล	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทต.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งองค์กรสามารถป้องกันไวรัสได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเครื่องคอมพิวเตอร์ และ ฮาร์ดแวร์ที่เหมาะสม	อยู่ระหว่างสืบหาค่ากลาง	การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำแผนการดำเนินงาน คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 PO-ISMS-001_ISMS Manual_คู่มือระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Manual) 2.2 PO-ISMS-003_IS Policy_แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (Information Security Policy) 2.3 PO-ISMS-004_Data Privacy Policy_แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy Policy)
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	6.1.1 มีการติดตั้ง Anti Virus ที่เครื่องแม่ข่ายและเครื่องผู้ใช้งานพร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ						
			6.1.2 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคามพร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ							
			6.1.3 มีการจัดอบรมการสร้างความตระหนักด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ							
ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้									

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
6.2 ภัยคุกคามจาก Phishing การถูก หลอกลวงโดยใช้อีเมล หรือหน้าเว็บไซต์ปลอม เพื่อให้ได้ข้อมูล (C6.2)	1. พนักงานขาด ความรู้ความเข้าใจ เรื่องภัยคุกคามทางไซ เบอร์	1. ทำให้ อ.ส.ค. สูญเสียความลับทาง ข้อมูล 2. ข้อมูลส่วนบุคคล ของพนักงานเกิดการ รั่วไหล	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำแผนการ ดำเนินงาน คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 PO-ISMS-001_ISMS Manual_คู่มือระบบ บริหารความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Manual) 2.2 PO-ISMS-003_IS Policy_แนวนโยบาย และแนวปฏิบัติในการ รักษาความมั่นคง ปลอดภัยด้าน สารสนเทศ (Information Security Policy) 2.3 PO-ISMS-004_Data Privacy Policy_ แนวนโยบายและแนว ปฏิบัติในการคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy Policy)
			ถ่ายโอนความ เสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			ควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	6.2.1 มีการจัดทำ Mail Gateway	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทต.	ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศทั้ง องค์กรสามารถ ป้องกันป้องกันภัย คุกคามจาก ภายนอกได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	ปิดกั้นการเข้าถึง Email และ Link ที่ไม่พึงประสงค์ผ่านทาง Firewall และรายงานผล	ดำเนินการปิดกั้นการเข้าถึง Email และ Link ที่ไม่พึงประสงค์ผ่านทาง Firewall ได้สำเร็จ และดำเนินการ รายงานผลจากผู้ให้บริการทุกเดือน	
				6.2.2 มีการจัดอบรมการสร้างความ ตระหนักด้านความมั่นคงปลอดภัย สารสนเทศ	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทต.	พนักงานทั่วทั้ง องค์กรทราบและ ปฏิบัติตาม ระเบียบด้าน ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ	จัดทำข้อมูลหลักสูตรในการอบรม และจัดทำทำหนังสือเชิญ ลงทะเบียนอบรม	ดำเนินการจัดทำแผนอบรมระบุ ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ประจำปี 2566 ส่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตาม หนังสือ กษ 1907/333 ลงวันที่ 30/06/2566	
	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้								

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการควบคุม	
			วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ							
6.3 การถูกโจมตีระบบเครือข่ายจากผู้ไม่ประสงค์ดี เพื่อดักจับข้อความหรือข้อมูลระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ข้อมูล หรือ เข้าควบคุมอุปกรณ์เครือข่าย หรือ เซิร์ฟเวอร์ไม่ให้ทำงาน (C6.3)	1. ระบบรักษาความปลอดภัย มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ 2. ไม่มีการอัปเดตระบบอย่างสม่ำเสมอ	1. ทำให้ อ.ส.ค. สูญเสียความลับทางข้อมูล 2. ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานเกิดการรั่วไหล	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้							
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้							
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	6.3.1 มีการกำหนดมาตรการการเข้ารหัสข้อมูล	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝ.ตด.	คอมพิวเตอร์ในองค์กรมีระบบป้องกันการเข้าถึงข้อมูลทุกเครื่อง	กำหนดการเข้ารหัสข้อมูลบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลและสรุปผลสำเร็จ ดำเนินการตั้งค่าและจัดการรูปแบบการเข้ารหัสข้อมูลสำเร็จ และดำเนินการเสร็จสิ้น	กำหนดรูปแบบการเข้ารหัสข้อมูลสำเร็จ ดำเนินการตั้งค่าและจัดการรูปแบบการเข้ารหัสข้อมูลสำเร็จ และดำเนินการเสร็จสิ้น	Manual_คู่มือระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Manual) 2.2 PO-ISMS-003_IS Policy_แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (Information Security Policy) 2.3 PO-ISMS-004_Data Privacy Policy_แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy Policy)	
				6.3.2 มีการจัดอบรมการสร้างความรู้ความมั่นคงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝ.ตด.	พนักงานทั่วทั้งองค์กรทราบและปฏิบัติตามระเบียบด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	จัดทำข้อมูลหลักสูตรในการอบรมและจัดทำทำหนังสือเชิญลงทะเบียนอบรม	ดำเนินการจัดทำแผนอบรมระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ประจำปี 2566 ส่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตามหนังสือ กษ 1907/333 ลงวันที่ 30/06/2566		
				6.3.3 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคาม พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝ.ตด.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งองค์กรสามารถป้องกันป้องกันภัยคุกคามจากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ตรวจสอบสิทธิการเข้าถึงของอุปกรณ์เครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 2. สุ่มตรวจสอบข้อมูล Log การจราจรทางเครือข่าย อย่างต่อเนื่อง	1. จำกัดสิทธิการเข้าถึงของผู้ดูแลแล้ว 2. สุ่มตรวจสอบ log ครั้งที่ 2 แล้วไม่พบความผิดปกติ		
	6.3.4 มีการทบทวนและตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าสู่ระบบสารสนเทศจากข้อมูล Log	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝ.ตด.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งองค์กรสามารถป้องกันป้องกันภัยคุกคามจากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. จัดเก็บ Traffic Log 2. ตรวจสอบ Traffic Log ตามแผน 3. แก้ไขปัญหาที่พบจากการใช้งานระบบเครือข่ายจาก Log	1. อยู่ระหว่างดำเนินการจัดเก็บ Traffic Log 2. ไม่พบความผิดปกติ 3. ไม่พบความผิดปกติจึงไม่มีการแก้ไข					

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
6.3 การถูกโจมตีระบบ เครือข่ายจากผู้ไม่ ประสงค์ดี เพื่อดักจับ ข้อความหรือข้อมูล ระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ข้อมูล หรือ เข้า ควบคุมอุปกรณ์ เครือข่าย หรือ เซิร์ฟเวอร์ไม่ให้ทำงาน (C6.3)	1. ระบบรักษาความ ปลอดภัย มี ประสิทธิภาพไม่ เพียงพอ 2. ไม่มีการอัปเดต ระบบอย่างสม่ำเสมอ	1. ทำให้ อ.ส.ค. สูญเสียความลับทาง ข้อมูล 2. ข้อมูลส่วนบุคคล ของพนักงานเกิดการ รั่วไหล	ควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	6.3.5 มีผู้ให้บริการภายนอกที่ ให้บริการ Cloud คอยเฝ้าติดตาม ประสิทธิภาพการให้บริการของ ระบบสารสนเทศ	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทต.	ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศทั้ง องค์กรสามารถ ป้องกันป้องกันภัย คุกคามจาก ภายนอกได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	1. ทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง 2. ใช้งานระบบสารสนเทศ 3. รายงานและแก้ไขปัญหา หาก พบความผิดปกติ 4. สรุปผลรายเดือน	1. ดำเนินการทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง แล้วแล้ว 2. อยู่ระหว่างใช้งานระบบ สารสนเทศ 3. รับ Email การแจ้งเตือนความ ผิดปกติจากผู้ให้บริการ 4. ได้รับเอกสารรายงานเป็นราย เดือนจากผู้ให้บริการ	การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำแผนการ ดำเนินงาน คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 PO-ISMS-001_ISMS Manual_คู่มือระบบ บริหารความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Manual) 2.2 PO-ISMS-003_IS Policy_แนวนโยบาย และแนวปฏิบัติในการ รักษาความมั่นคง ปลอดภัยด้าน สารสนเทศ (Information Security Policy) 2.3 PO-ISMS-004_Data Privacy Policy_ แนวนโยบายและแนว ปฏิบัติในการคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy Policy)
			ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้						

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR) 7. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_66)

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการควบคุม					
			วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ											
7.1 ความตระหนักในการเข้าถึงกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีน้อย ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชิน (C7.1)	1. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ 2. ขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์เรื่องกฎระเบียบ และข้อบังคับจาก ฝทบ.	1. เกิดการกระทำผิดในส่วนของระเบียบ ข้อบังคับ 2. เกิดการทุจริตภายในองค์กร	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำคู่มือระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อ.ส.ค. คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานด้าน Compliance (Flow Chart) 2.2 คู่มือระเบียบ และข้อบังคับของพนักงาน อ.ส.ค.					
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้											
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	7.1.1 แก้ไขปรับปรุงระบบงานที่มีความถี่ในการไม่ปฏิบัติตามบ่อยครั้ง หรือที่เคยเป็นมูลเหตุในการสอบสวน							ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทบ.	คู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง ถูกปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์	จัดทำคู่มือฉบับย่อการปฏิบัติตามระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงิน และการตรวจรับพัสดุ กรณีมูลค่าไม่เกิน 2000 บาท	อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำคู่มือฉบับย่อการปฏิบัติตามระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงิน และการตรวจรับพัสดุ กรณีมูลค่าไม่เกิน 2000 บาท
			ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้											
7.2 พนักงานยังไม่เข้าถึงกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชิน (C7.2)	1. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ 2. ขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์เรื่องกฎระเบียบ และข้อบังคับจาก ฝทบ.	1. เกิดการกระทำผิดในส่วนของระเบียบ ข้อบังคับ 2. เกิดการทุจริตภายในองค์กร	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำคู่มือระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อ.ส.ค. คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานด้าน Compliance (Flow Chart) 2.2 คู่มือระเบียบ และข้อบังคับของพนักงาน อ.ส.ค.					
			ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้											
			ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	7.2.1 แก้ไขปรับปรุงระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน							ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทบ.	ระเบียบข้อบังคับถูกปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ อยู่เสมอ	ดำเนินการประชุมคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบและข้อบังคับ อ.ส.ค. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างระเบียบฯ	อยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ
			ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้											

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
7.3 หัวหน้างานบาง ท่านขาดความเอาใจ ใส่อย่างเพียงพอให้ พนักงานเกิดความรับ ผิด ชอบในการปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับ (C7.3)	1. หัวหน้างานขาด ความรู้ ความเข้าใจใน ระเบียบข้อบังคับที่ ถูกต้อง 2. หัวหน้างานขาด ความเคร่งครัดในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	1.การปฏิบัติงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย 2. เกิดข้อผิดพลาด ระหว่างปฏิบัติงาน	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำคู่มือ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่สำคัญต่อ การปฏิบัติงานของ พนักงาน อ.ส.ค. คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการ ดำเนินงานด้าน Compliance (Flow Chart) 2.2 คู่มือระเบียบ และ ข้อบังคับของพนักงาน อ.ส.ค.
			ถ่ายโอนความ เสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						
			ควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	7.3.1รณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานทุก ระดับตำแหน่งตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน โดยการ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่สร้างความ ตระหนัก	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทบ.	พนักงานมี ความรู้ ความ เข้าใจ กฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง	เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ผ่าน info graphic/สรุปคำถาม-คำตอบ สำหรับ พนักงานทั่วไป	เริ่มเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ info graphic ผ่านทางอีเมลล์ ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้บริหารทุกระดับ	
				7.3.2 กระตุ้นหัวหน้างานให้มีการ ลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่กระทำ ความผิดตามระดับความร้ายแรง อย่างเหมาะสมและเป็นมาตรฐาน เดียวกัน	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทบ.	มีบทลงโทษที่ เป็นมาตรฐาน เดียวกัน	จัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัย สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้า แผนกขึ้นไป พร้อมตัวอย่างการพิจารณา ระดับโทษทางวินัย	อยู่ระหว่างจัดทำคู่มือ	
			ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้						
7.4 ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อกำหนดบางเรื่อง ที่ส่งผลกระทบและไม่ สอดคล้องกับความ คล่องตัวในการ ปฏิบัติงานใน สถานการณ์ปัจจุบัน (C7.4)	การไม่อัปเดตข้อมูล กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เป็นปัจจุบัน	ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถ เข้าถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานให้เป็น ปัจจุบันได้	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Tetminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้						การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำคู่มือ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่สำคัญต่อ การปฏิบัติงานของ พนักงาน อ.ส.ค. คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการ ดำเนินงานด้าน Compliance (Flow Chart) 2.2 คู่มือระเบียบ และ ข้อบังคับของพนักงาน อ.ส.ค.
			ถ่ายโอนความ เสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้						

สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation		ระยะเวลา ดำเนินการ ปี 2566	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	B/C ratio เชิงคุณภาพ	B/C ratio เชิงปริมาณ	กิจกรรมการ ควบคุม
			วิธีการจัด ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ						
7.4 ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อกำหนดบางเรื่อง ที่ส่งผลกระทบและไม่ สอดคล้องกับความ คล่องตัวในการ ปฏิบัติงานใน สถานการณ์ปัจจุบัน (C7.4)	การไม่อัปเดตข้อมูล กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เป็นปัจจุบัน	ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถ เข้าถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานให้เป็น ปัจจุบันได้	ควบคุมความ เสี่ยง (Treat)	7.4.1 ปรับปรุงฐานข้อมูลด้าน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ง่าย	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทบ.	ระเบียบ ข้อบังคับถูก ปรับปรุงให้ ทันต่อ สถานการณ์ อยู่เสมอ	ตรวจสอบฐานข้อมูลกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ อ.ส.ค. ที่มีการเผยแพร่ ณ ปัจจุบัน เพื่อกำหนดข้อมูลที่ต้องการ แก้ไข เพิ่มเติม หรือตัดทอน	อยู่ระหว่างสรุปหลักเกณฑ์เกี่ยวกับ ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการทางวินัย ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	การควบคุมภายใน (CSA) 1.1 จัดทำคู่มือ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่สำคัญต่อ การปฏิบัติงานของ พนักงาน อ.ส.ค. คู่มือ/แผนปฏิบัติการ 2.1 ขั้นตอนการ ดำเนินงานด้าน Compliance (Flow Chart) 2.2 คู่มือระเบียบ และ ข้อบังคับของพนักงาน อ.ส.ค.
				7.4.2 จัดทำ/ปรับปรุงคู่มือฉบับ ย่อสำหรับระเบียบ หรือข้อบังคับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีความถี่ ในการหรือการปฏิบัติตาม บ่อยครั้ง	ต.ค.65-ก.ย.66	ฝทบ.	ระเบียบ ข้อบังคับถูก ปรับปรุงให้ ทันต่อ สถานการณ์ อยู่เสมอ	กำหนดคู่มือและประเด็นที่ต้องมีการ ปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อหาหรือ กำหนดเวลา		
			ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้						

แผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง
(Mitigation Plan)

อ.ส.ค. ประจำปี 2566

แผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ยุทธศาสตร์	SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)					เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	
						ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	
ความเสี่ยง	(RF_S1_66)	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	ระดับความเสี่ยง	ระดับโอกาส (LH)	ระดับผลกระทบ (IM)	ระดับคะแนน (Level)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
			Inherent Risk	2	1	2	ต่ำ
			เป้าหมายปี 66	1	2	2	ต่ำ
			ผล Q3/2566	1	5	5	ปานกลาง
สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง		(Out Put)		(Out Come)		แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_66)							
1. ปริมาณน้ำนมดิบที่รับซื้อไม่สอดคล้องกับความต้องการการผลิตในแต่ละช่วงเวลา (S1.1)	1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามกำกับดูแลปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อให้เป็นไปตาม MOU	แต่งตั้งคณะทำงานติดตาม กำกับ ดูแลปริมาณน้ำนมดิบให้เป็นไปตาม MOU โดยดำเนินการประชุมกำกับ ติดตาม ดูแลปริมาณน้ำนมดิบให้เป็นไปตาม MOU ไม่เกิน 515 ตัน/วัน	คณะทำงานติดตามกำกับดูแลปริมาณน้ำนมดิบฯ ดำเนินการประชุมเพื่อกำกับดูแลน้ำนมดิบ โดยมีผลการรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU ดังนี้ - เดือน ม.ค.66 รับซื้อน้ำนมดิบใน MOU = 503.166 ตัน/วัน - เดือน ก.พ.66 รับซื้อน้ำนมดิบใน MOU = 495.320 ตัน/วัน - เดือน มี.ค.66 รับซื้อน้ำนมดิบใน MOU = 455.896 ตัน/วัน	-			
	1.1.2 ฝสส. และ สนง.ภาคร่วมประชุมวางแผนการรับซื้อน้ำนมดิบกับสหกรณ์	1. ฝสส.ประชุมร่วมกับวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นม หรือ ประชุมร่วมกับสหกรณ์โคนมฯ 2. พัฒนาสหกรณ์โคนมเป็นสหกรณ์ต้นแบบด้านพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบ เช่น การตรวจเช็คเครื่องรีดนม ,การจัดการฟาร์ม	1. คณะทำงานติดตามกำกับดูแลปริมาณน้ำนมดิบฯ ดำเนินการประชุมเพื่อกำกับดูแลน้ำนมดิบ โดยมีผลการรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU = 484.91 ตัน/วัน 2. วันที่ 12 มิ.ย.66 อบรมเชิงปฏิบัติการ "รู้ไว้ อุ่นใจ พัฒนาโคนมไทยให้ก้าวหน้า" ให้กับสมาชิกสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ค พระพุทธบาท จำกัด มีสมาชิกเข้าร่วมอบรมจำนวน 38 ราย	-			

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_66)				
1. ปริมาณน้ำนมดิบที่รับซื้อไม่สอดคล้องกับความต้องการการผลิตในแต่ละช่วงเวลา (S1.1)	1.1.3 ส่งเสริมให้ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ อ.ส.ค. (สกอ. จำนวน 7 ศูนย์/ สก.นล. จำนวน 5 ศูนย์) เพิ่มจำนวนแม่โครีดนมภายในปี 2566 และพัฒนาศักยภาพเกษตรกรด้านการเพิ่มน้ำนมดิบ 1.1.4 เพิ่มน้ำนมดิบที่ฟาร์มโคนม อ.ส.ค. และผลักดันให้ฟาร์มประสิทธิฟาร์มสูงผ่าน GAP เพื่อลงนามเพิ่มเติม MOU ปี 2565/2566	1. สกอ.ได้จัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มโคนมสำหรับเกษตรกรรายย่อย เพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิตในฟาร์มโคนมที่มีศักยภาพ 2. พัฒนาศูนย์โคนมเป็นสหกรณ์ต้นแบบด้านพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบ /จัดอบรมคัดกรองคุณภาพน้ำนมดิบรายฟาร์มเช่น การตรวจเช็คเครื่องรีดนม ,การจัดการฟาร์ม จัดทำบันทึกเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารนมทั้งระบบเพื่อพิจารณา	ดำเนินการคัดฟาร์มที่เข้าร่วมโครงการฯ จากศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ อ.ส.ค. ครบทั้ง 7 ศูนย์ ดังนี้ น้ำพอง,กระนวน,พังทวย ศูนย์ละๆ 10 ฟาร์ม ,ศรีธาตุ จำนวน 12 ฟาร์ม และ ทุ่งฝน,อุบลรัตน์,หนองวัวซอ ศูนย์ละ 6 ราย ภาพรวม 60 ฟาร์ม คณะอนุกรรมการบริหารนมทั้งระบบ พิจารณาการเข้าร่วมจัดทำบันทึก (MOU) การซื้อขายน้ำนมโค ปี 2565/2566 (เพิ่มเติม) มีมติเห็นชอบไม่สามารถเข้าร่วมการจัดทำบันทึกข้อตกลงระหว่างปีได้	-
1.2 การเกิดโรคระบาด (S1.2)	1.2.1 สนง.ภาคที่รับน้ำนมดิบนอก MOU เพื่อรับจ้างผลิต ต้องให้ผู้ว่าจ้างผลิต (สหกรณ์/หจก./เอกชน) รับผิดชอบทันทีกลับภายใน 30 วัน	อ.ส.ค. ดำเนินการเจรจาหาพันธมิตรนอก MOU เพื่อเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบให้เพียงพอต่อการผลิตสถานการณ์น้ำนมดิบที่ขาดแคลน และเกิดเหตุการณ์การแข่งขันแย่งซื้อน้ำนมดิบของภาคเอกชน	ภาพรวมรับซื้อน้ำนมดิบ 31.658 ตัน/วัน ประกอบไปด้วย สกก. 26.525 ตัน/วัน, สกอ. 2.364 ตัน/วัน , สกต. 2.381 ตัน/วัน, สก.นล. 0.387 ตัน/วัน โดยไม่นำผลิตภัณฑ์คืน	-

แผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G) SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G) SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)					เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)		
						ฝ่ายการตลาดและการขาย สำนักงาน อ.ส.ค. 5 ภาค		
ความเสี่ยง	(RF_O1_66)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ระดับความเสี่ยง	ระดับโอกาส (LH)	ระดับผลกระทบ (IM)	ระดับคะแนน (Level)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	
			Inherent Risk	2	1	2	ต่ำ	
			เป้าหมายปี 66	1	2	2	ต่ำ	
			ผล Q3/2566	1	1	1	ต่ำ	
สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง		(Out Put)		(Out Come)		แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง	
2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_66)								
2.1 ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาด (O2.1)	2.1.1 ประชุมวางแผนการผลิต 5 โรงงานและประชุมคณะทำงานวางแผนผลิตฯ โดยมีฝ่ายการตลาดและการขายเป็นผู้กำกับ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดและลดค่าใช้จ่าย/ค่าเสียโอกาสจากการผลิต SKU ที่ไม่ตรงตามความต้องการ		ประชุมคณะกรรมการวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นมโดยเป้าหมายการจำหน่ายไตรมาส 3/2566 - เป้าหมายการจำหน่าย MT 1,286.18 ลบ. - เป้าหมายการจำหน่าย TT 970 ลบ. - เป้าหมายการจำหน่ายต่างประเทศ 125 ลบ. สรุปเป้าหมายการจำหน่ายภาพรวม 2,381.18 ลบ.		สรุปผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2566 - ผลการจำหน่าย MT 573.18 ลบ. - ผลการจำหน่าย TT 740.86 ลบ. - ผลการจำหน่ายต่างประเทศ 114.40 ลบ. สรุปผลการจำหน่ายภาพรวม 1,428.44 ลบ. **ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย = 40.01%**		-	
2.2 ระบายสินค้าไม่เป็นไปตามหลัก First in – First Out (O2.2)	2.2.1 จัดทำแผนการจำหน่ายล่วงหน้าให้เป็นไปตามแนวโน้ม (Trend) เพื่อให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น		จัดทำแผนการจำหน่ายรายเดือน, รายปี และรายงานยอดขายรายจำหน่ายเป็นประจำทุกเดือน โดยมีเป้าหมายการจำหน่ายรายเดือน ดังนี้ - เม.ย. 66 = 899.83 ล้านบาท - พ.ค. 66 = 941.66 ล้านบาท - มิ.ย. 66 = 948.66 ล้านบาท สรุปเป้าหมายการจำหน่ายภาพรวม 2,790.15 ลบ.		ผลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ไตรมาส 3/2566 ดังนี้ - เม.ย. 66 = 508.59 ล้านบาท - พ.ค. 66 = 544.29 ล้านบาท - มิ.ย. 66 = 599.47 ล้านบาท สรุปผลการจำหน่ายภาพรวม 1,652.35 ลบ. **ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย = 40.78%**		-	

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_66)				
2.2 ระบายสินค้าไม่เป็นไปตามหลัก First in – First Out (O2.2)	2.2.2 สำนักงานภาค ต้องปฏิบัติตามหลัก First in – First out อย่างเคร่งครัด	สรุปผลการดำเนินงาน (ทุกเดือน) ของตัวแทนจำหน่ายที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อระบายนมโชน รวมถึงดำเนินการบริหารจัดการสินค้า เพื่อให้เป็นไปตามหลัก First in – First out และสรุปสต็อกสินค้าคงคลัง (โชนเหลือ) เป็นประจำ ทุกเดือน	ผลการดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายเพื่อระบายนมโชน ไตรมาส 3/2566 มีปริมาณนมโชนที่ได้ระบายออกสู่ตลาด ดังนี้ - เม.ย. 66 = 12.32 ตัน - พ.ค. 66 = 0 ตัน - มิ.ย. 66 = 0 ตัน สรุปผลสินค้าคงคลัง โดยมีปริมาณสินค้าคงคลัง ดังนี้ - เม.ย. 66 ปริมาณนมโชนเหลือ 12.80 ตัน / inventoryturnover 20 วัน - พ.ค. 66 = ปริมาณนมโชนเหลือ 0 ตัน/ inventory turnover 28 วัน - มิ.ย. 66 = ปริมาณนมโชนเหลือ 3.21 ตัน/ inventory turnover 24 วัน	-
	2.2.3 ระบายนมโชนเหลือโดยการทำการตลาดต่อผู้บริโภคโดยตรง	จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อระบายสต็อกนมโชน	สามารถระบายปริมาณนมโชนออกสู่ตลาดได้ดังนี้ - เม.ย. 66 = 7.46 ตัน - พ.ค. 66 = ไม่มีการระบายนมโชน เนื่องจากในเดือนนี้ไม่มีนมโชน - มิ.ย. 66 = ไม่มีการระบายนมโชน เนื่องจากในเดือนนี้ไม่มีนมโชน	-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
2. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_66)				
2.3 สถานการณ์กลุ่มนมเมนม สตรีมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (O2.3)	2.3.1 ร่าง/จัดเตรียมแผนพัฒนาธุรกิจใหม่ของ อ.ส.ค.เพื่อเป็นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพธุรกิจพร้อมกันกับสรรหาCore Business ใหม่	ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนาธุรกิจที่ ต่อเนื่อง วิเคราะห์ Feasibility/สำรวจแนวโน้ม ของตลาดและความต้องการของลูกค้า /วิเคราะห์ กิจกรรม/ธุรกิจที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ และการ วางแผนการดำเนินกิจกรรม	<p>จากการวิเคราะห์โอกาสธุรกิจต่อเนื่องควรตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้า</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Life style and desire 2. Health care และผลิตภัณฑ์ functional ต่างๆ 3. Functional drink 4. เพื่อสร้างความแปลกใหม่ต่อผู้บริโภค <p>กิจกรรม/ธุรกิจที่มีแนวโน้มที่ความเป็นไปได้ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coffee stand 2. Milk /food truck 3. Milk box <p>การวางแผนและการดำเนินกิจกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวนผลการศึกษาของเดิม รวบรวมข้อมูลที่ จำเป็นเบื้องต้น 2. เลือกเทรนด์สินค้าและบริการที่สอดคล้องกับคน รุ่นใหม่ 	-

แผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)					เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	
	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)					ฝ่ายการตลาดและการขาย	
	SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)						
	SO4 ยกย่องระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)						
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)						
ความเสี่ยง	(RF_O2_66)	ความเสี่ยงการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ระดับความเสี่ยง	ระดับโอกาส (LH)	ระดับผลกระทบ (IM)	ระดับคะแนน (Level)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
			Inherent Risk	2	1	2	ต่ำ
			เป้าหมายปี 66	1	2	2	ต่ำ
			ผล Q3/2566	1	2	2	ต่ำ
สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง		(Out Put)		(Out Come)		แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_66)							
3.1 คุณภาพสินค้าถึงมือผู้บริโภคไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (O3.1)	3.1.1 ทบทวนคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน	จะเริ่มดำเนินการไตรมาส 4					-
	3.1.2 ส่งเจ้าหน้าที่สุ่มสอบถามสินค้าในท้องตลาดและให้คำแนะนำในการจัดเก็บ	1. รวบรวมข้อมูลและปัญหาที่พบเจอ 2. ประชุมสรุปผลปัญหา อุปสรรคที่เจอ 3. จัดทำรายงานเสนอผู้บริหารเพื่อจัดทำสรุปในรายเดือนต่อไป	ผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2566 พบว่ามีลูกค้าร้องเรียนทั้งหมด 313 ราย สามารถตอบข้อเรียนได้ครบ 313 ราย จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ชดเชยให้กับลูกค้า 236 หีบ เป็นเงินทั้งสิ้น 76,352.75 บาท			-	
3.2 การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า (O3.2)	3.2.1 จัดทำคู่มือทดแทนอบรมให้ความรู้กับทีมลูกค้าสัมพันธ์เพื่อปรับมาตรฐานการให้บริการ	จะเริ่มดำเนินการไตรมาส 4					-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_66)				
3.2 การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า (O3.2)	3.2.2 มีผู้รับผิดชอบที่ตอบข้อร้องเรียนให้ครบทุกช่องทางและลงพื้นที่เคลียร์ปัญหาโดยเร็ว	รายงานสรุปการรับเรื่องร้องเรียนของลูกค้าประจำเดือน ต่อที่ประชุมวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นม	สรุปปริมาณข้อร้องเรียนและการตอบข้อร้องเรียนเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นม ดังนี้ - เม.ย. 66 จำนวนผู้ร้องเรียน 80 ราย ชดเชยนม 51 หีบ เป็นเงิน 16,061 บาท - พ.ค. 66 จำนวนผู้ร้องเรียน 109 ราย ชดเชยนม 82 หีบ เป็นเงิน 25,547.75 บาท - มิ.ย. 66 จำนวนผู้ร้องเรียน 124 ราย ชดเชยนม 103 หีบ เป็นเงิน 34,744 บาท และผลการประเมินความพึงพอใจในไตรมาส 3/2566 อยู่ที่ 83.35%	-

แผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)						เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	
	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)						ฝ่ายบัญชีและการเงิน สำนักงาน 5 ภาค	
	SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)							
	SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้ป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)							
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)							
ความเสี่ยง	(RF_F1_66)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	ระดับความเสี่ยง	ระดับโอกาส (LH)	ระดับผลกระทบ (IM)	ระดับคะแนน (Level)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	
			Inherent Risk	5	5	25	สูงสุด	
			เป้าหมายปี 66	1	2	2	ต่ำ	
			ผล Q3/2566	1	5	5	ปานกลาง	
สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง		(Out Put)		(Out Come)		แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง	
4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)								
4.1 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F4.1)	4.1.1 แผนเพิ่มมูลค่าการขาย	ฝ่ายการตลาดฯ ร่วมกับสำนักงานภาคแต่ละภาค ประสานกับตัวแทนจำหน่ายเพื่อเจรจาเป้าหมายของโครงการและอบรม ทบทวน ผู้ดูแลระบบของภาคและตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้เป็นไปตามแผน โดยดำเนินการขับเคลื่อนตัวแทนจำหน่ายให้ดำเนินการลงข้อมูลในระบบ https://docs.google.com/forms/	ดำเนินการประชุมกิจกรรม Thai-Denmark Speed Team ร่วมกับสำนักงานภาคและตัวแทนจำหน่ายเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 65 โดยมีจำนวนร้านค้าที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม อ.ส.ค. ไตรมาส 3/2566 ดังนี้ - เม.ย. 66 จำนวน 1 ร้าน มูลค่า 31,000 บาท - พ.ค. 66 จำนวน 8 ร้าน มูลค่า 125,000 บาท - มิ.ย. 66 จำนวน 37 ร้าน มูลค่า 2,574,932 บาท	ด้านสภาพคล่อง 1. การวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย 2. เร่งรัดลูกหนี้การค้า และจัดทำข้อมูลลูกหนี้การค้าชั้นดี (Account receivable profile) แบ่งประเภทลูกหนี้เพื่อการบริหารจัดการลูกหนี้ตามประเภท โดยติดตามเร่งรัดลูกหนี้จากเดิมติดตามทุกๆ 15 วัน เป็นติดตามทุกๆ 7 วัน 3. การขยายสินเชื่อ (OD) เพื่อเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน 4. เจรจากับเจ้าหนี้การค้าในเรื่องของ Credit Term เพื่อขยายระยะเวลาการชำระหนี้ออกไปและทำให้สภาพคล่องดีขึ้น				

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)				
4.1 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F4.1)	4.1.1 แผนเพิ่มมูลค่าการขาย	ฝ่ายการตลาดฯ ร่วมกับสำนักงานภาคแต่ละภาค ประสานกับตัวแทนจำหน่ายเพื่อเจรจาเป้าหมายของโครงการและอบรม ทบทวน ผู้ดูแลระบบของภาคและตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้เป็นไปตามแผน โดยดำเนินการขับเคลื่อนตัวแทนจำหน่ายให้ดำเนินการลงข้อมูลในระบบ https://docs.google.com/forms/	ดำเนินการประชุมกิจกรรม Thai-Denmark Speed Team ร่วมกับสำนักงานภาคและตัวแทนจำหน่ายเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 65 โดยมีจำนวนร้านค้าที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม อ.ส.ค. ไตรมาส 3/2566 ดังนี้ - เม.ย. 66 จำนวน 1 ร้าน มูลค่า 31,000 บาท - พ.ค. 66 จำนวน 8 ร้าน มูลค่า 125,000 บาท - มิ.ย. 66 จำนวน 37 ร้าน มูลค่า 2,574,932 บาท	5. เร่งรัดการสร้างสำนักงานกรุงเทพฯ ให้แล้วเสร็จไววกว่าที่กำหนด เพื่อลดค่าเช่าสำนักงาน 6. ควบคุมสินค้าคงคลังไม่ให้เกิน 400 ลบ. 7. ควบคุมค่าใช้จ่ายขาย ด้านอำนาจการและบริหารรวมถึงลดต้นทุนการบริหาร 8. ทบทวนงบลงทุนที่มีอยู่เดิม งบลงทุนที่ยังไม่ได้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และงบลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือความจำเป็นในการดำเนินงาน (ให้ดำเนินการชะลอหรือระงับโครงการฯ ไว้ก่อน) 9. ยืด/ขยายเวลาการลงทุน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพคล่องของ อ.ส.ค.
4.1 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F4.1)	4.1.2 ทำแผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมที่มีกำไรสูงสุดให้ได้ปริมาณมากที่สุด	รายงานการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมที่มีกำไรสูงสุดให้ได้ปริมาณมากที่สุด	ผลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมที่มีกำไรสูงสุดให้ได้ปริมาณมากที่สุดไตรมาส 3/2566 ดังนี้ - นม UHT 200 ml. 1*36 รสจืด = 827,110,701.16 บาท - นม UHT 125 ml. 1*48 รสหวาน Base = 150,233,792.27 บาท - นม UHT 250 ml. 1*36 รสจืด (แพค 6) = 110,495,230.78 บาท - นม UHT 200 ml. 1*36 รสหวาน = 97,716,032.18 บาท - นม UHT 125 ml. 1*48 รสจืด Base = 52,858,091.24 บาท	-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)				
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย (F4.2)	4.2.1 ควบคุมส่วนลดในการจำหน่ายให้ไม่เกิน 2% ของยอดขาย	<p>จัดทำแผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมประจำปี 2566 สรุปรายงานการจำหน่ายและส่วนลดการจำหน่ายรายเดือน โดยส่วนลดการจำหน่ายจะต้องไม่เกิน 2% ของยอดการจำหน่ายในแต่ละเดือน โดยผลการจำหน่ายไตรมาส 3/2566 ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สกก. ยอดการจำหน่าย 867.70 ล้านบาท - สกต. ยอดการจำหน่าย 198.12 ล้านบาท - สกอ. ยอดการจำหน่าย 249.04 ล้านบาท - สกนล. ยอดการจำหน่าย 234.04 ล้านบาท - สกนบ. ยอดการจำหน่าย 11.34 ล้านบาท <p>สรุปผลการจำหน่ายภาพรวมองค์กร = 1,559.94 ล้านบาท</p>	<p>ผลการดำเนินงานส่วนลดการจำหน่ายภาพรวมองค์กรอยู่ที่ 2% โดยผลการดำเนินงานราย สกนง. ภาค ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สกก. ส่วนลดการจำหน่าย = 17.69 ล้านบาท คิดเป็น 2.04% - สกต. ส่วนลดการจำหน่าย = 1.96 ล้านบาท คิดเป็น 0.99% - สกอ. ส่วนลดการจำหน่าย = 4.98 ล้านบาท คิดเป็น 2.00% - สกนล. ส่วนลดการจำหน่าย = 4.22 ล้านบาท คิดเป็น 1.80% - สกนบ. ส่วนลดการจำหน่าย = 0 ล้านบาท คิดเป็น 0% <p>สรุปส่วนลดการจำหน่ายภาพรวมองค์กร = 28.85 ล้านบาท คิดเป็น 1.85%</p>	-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)				
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย (F4.2)	4.2.2 ลดค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ไม่สร้างยอดขาย	<p>รายงานการใช้งบประชาสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการขายเทียบกับยอดการจำหน่ายแต่ละเดือน โดยจะต้องควบคุมงบประมาณประชาสัมพันธ์ไม่เกิน 1.5% ของยอดขาย โดยผลการจำหน่ายไตรมาส 3/2566 ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สกท. ยอดการจำหน่าย 867.70 ล้านบาท - สกต. ยอดการจำหน่าย 198.12 ล้านบาท - สกอ. ยอดการจำหน่าย 249.04 ล้านบาท - สกนล. ยอดการจำหน่าย 234.04 ล้านบาท - สกนบ. ยอดการจำหน่าย 11.34 ล้านบาท <p>สรุปผลการจำหน่ายภาพรวมองค์กร = 1,559.94 ล้านบาท</p>	<p>ผลการดำเนินงานการใช้งบประชาสัมพันธ์และกิจกรรมส่งเสริมการขายราย สนง. ภาค ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สกท. ใช้งบประชาสัมพันธ์ = 0.33 ล้านบาท คิดเป็น 0.04% - สกต. ใช้งบประชาสัมพันธ์ = 1.13 ล้านบาท คิดเป็น 0.57% - สกอ. ใช้งบประชาสัมพันธ์ = 2.49 ล้านบาท คิดเป็น 1% - สกนล. ใช้งบประชาสัมพันธ์ = 0.85 ล้านบาท คิดเป็น 0.36% - สกนบ. ใช้งบประชาสัมพันธ์ = 0.05 ล้านบาท คิดเป็น 0.44% <p>สรุปการใช้งบประชาสัมพันธ์ภาพรวมองค์กร = 4.85 ล้านบาท คิดเป็น 0.31%</p>	<p>ด้านลดค่าใช้จ่าย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ด้านการผลิตเพื่อการค้า/ คาดการณ์ Benchmark เพื่อลดต้นทุนการผลิต จาก 2 คู่เทียบ เป็น 3 คู่เทียบ (เพิ่มอีก 1 คู่เทียบ) 2. จัดหาและควบคุม Stock วัสดุการผลิต ให้สอดคล้องกับการผลิตจริง (ควบคุมวัสดุการผลิตลดลง 5%) 3. ควบคุมต้นทุนขายจะต้องไม่เกิน 81% ของรายได้

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)				
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย (F4.2)	4.2.3 ลดค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท	<p>ลดค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลทลง จากปี 2565 โดยปี 2565 มีผลการดำเนินงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภก. เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 12.07 ลบ. - สภต. เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.37 ลบ. - สภอ. เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 1.45 ลบ. - สภนล.เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 1.90 ลบ. - สภนบ.เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.09 ลบ. <p>สรุปค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท ภาพรวมองค์กร ประจำปี 2565 = 15.89 ลบ.</p>	<p>ผลการดำเนินงานลดค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลทภาพรวมองค์กรราย สนน.ภาค ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภก. เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 4.46 ลบ. ลดลง 62.98% - สภต. เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.32 ลบ. ลดลง 12.59% - สภอ. เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.63 ลบ. ลดลง 56.58% - สภนล.เช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท 0.77 ลบ. ลดลง 59.49% - สภนบ. ไม่มีการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท เท่ากับปี 2565 <p>สรุปค่าใช้จ่ายการเช่าโกดังและค่าเช่าไม้พาเลท ภาพรวมองค์กร ประจำปี 2566 = 6.29 ล้านบาท ลดลงจากปี 2565 = 60.42%</p>	<p>ด้านเพิ่มรายได้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มยอดขายภายในประเทศและต่างประเทศ 2. หาแหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 3. ร่วมมือกับต่างประเทศในการผลิตนมผงเลี้ยงเด็ก เพื่อขยายตลาดและช่วยให้ระบบสินค้าคงคลังเป็นไปตามเป้าหมายและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร 4. เร่งรัดการผลิตและเพิ่มรสชาติผลิตภัณฑ์นมอัดเม็ดเพื่อจำหน่ายในไตรมาส 2/2565 เพื่อช่วยลดผลิตภัณฑ์นม UHT 5. พัฒนาบุคลากรด้านการตลาดให้เป็นมืออาชีพ เพื่อเร่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์และขยายช่องทางตลาดใหม่เพิ่มขึ้น 6. ทำข้อตกลงกับศูนย์รับน้ำนมและสหกรณ์โคนม โดยเฉพาะในรายที่ส่งน้ำนมดิบให้อ.ส.ค. ให้รับนมโรงเรียน UHT ไปจำหน่ายในรูปแบบของของพันธมิตรธุรกิจ 7. การจำหน่ายอาหารสัตว์หรือผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์ให้กับสหกรณ์ต่างๆ

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)				
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย (F4.2)	4.2.4 มีมาตรการลดค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค	<p>ดำเนินการลดค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค โดยผลการดำเนินงานปี 2566 จะต้องลดลงจากปี 2565 ซึ่งผลการดำเนินงานปี 2565 มีผลการดำเนินงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภก. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.11 ลบ. - สภต. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 1.23 ลบ. - สภอ. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.79 ลบ. - สภนล. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.373 ลบ. - สภนบ. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 1.15 ลบ. <p>สรุปค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาคภาพรวมองค์กร ประจำปี 2565 = 3.67 ล้านบาท</p>	<p>ผลการดำเนินงานลดค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาคภาพรวมองค์กรราย สนง. ภาค ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภก. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.11 ลบ. ลดลง 90.20% - สภต. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.91 ลบ. ลดลง 26.01% - สภอ. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.60 ลบ. ลดลง 23.22% - สภนล. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.370 ลบ. ลดลง 0.84% - สภนบ. ค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาค 0.64 ลบ. ลดลง 44.42% <p>สรุปค่าขนส่งและค่าขนย้ายระหว่างภาคภาพรวมองค์กร ประจำปี 2566 = 2.54 ล้านบาท ลดลงจากปี 2565 คิดเป็น 30.64%</p>	-
	4.2.5 มีมาตรการในการลดค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมาของทุกสำนักงานภาค	<p>มีมาตรการในการลดค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมาของทุก สนง.ภาค โดยค่าล่วงเวลาประจำปี 2566 จะต้องลดลงจากปี 2565 โดยแต่ละเดือนมีเป้าหมาย ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภก. ค่าล่วงเวลา (OT) 5.47 ล้านบาท - สภต. ค่าล่วงเวลา (OT) 1.02 ล้านบาท - สภอ. ค่าล่วงเวลา (OT) 1.51 ล้านบาท - สภนล. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.78 ล้านบาท - สภนบ. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.05 ล้านบาท <p>สรุปค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมาภาพรวมองค์กร ประจำปี 2565 = 8.86 ล้านบาท</p>	<p>ผลการดำเนินงานค่าล่วงเวลาราย สนง. ภาคดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภก. ค่าล่วงเวลา (OT) 2.77 ลบ. ลดลง 49.38% - สภต. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.66 ลบ. ลดลง 35.79% - สภอ. ค่าล่วงเวลา (OT) 1.09 ลบ. ลดลง 28.18% - สภนล. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.36 ลบ. ลดลง 53.49% - สภนบ. ค่าล่วงเวลา (OT) 0.01 ลบ. ลดลง 65.85% <p>สรุปค่าล่วงเวลา (OT) และค่าจ้างเหมาภาพรวมองค์กร ประจำปี 2566 = 4.90 ล้านบาท ลดลงจากปี 2565 = 44.64%</p>	-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)				
4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย (F4.2)	4.2.6 มีมาตรการในการลดค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร	<p>มีมาตรการการซ่อมบำรุงเครื่องจักรและควบคุมการซื้ออะไหล่และอุปกรณ์สิ้นเปลือง โดยค่าซ่อมมาปี 2566 จะต้องลดลงจากปี 2565 = 5% ซึ่งผลการดำเนินงานปี 2565 มีผลการดำเนินงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สกท. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้ออะไหล่ 19.44 ล้านบาท - สกต. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้ออะไหล่ 18.46 ล้านบาท - สกนล. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้ออะไหล่ 4.44 ล้านบาท - สกนบ. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้ออะไหล่ 8.84 ล้านบาท - สกนค. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและค่าซื้ออะไหล่ 0.31 ล้านบาท <p>สรุปค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ ภาพรวมองค์กร ประจำปี 2565 = 51.52 ล้านบาท</p>	<p>ผลการดำเนินงานค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรและควบคุมการซื้ออะไหล่ฯ ราย สกท. ภาค ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สกท. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 19.64 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1.04% - สกต. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 3.58 ล้านบาท ลดลง 80.60% - สกนอ. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 8.15 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 83.57% - สกนล. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 3.60 ล้านบาท ลดลง 59.24% - สกนบ. ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ 0.05 ล้านบาท ลดลง 81.52% <p>สรุปค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักรฯ ภาพรวมองค์กร ประจำปี 2565 = 35.05 ล้านบาท ลดลงจากปี 2565 = 31.97%</p>	-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
4. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_66)				
4.3 ปริมาณการสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย (F4.3)	4.3.1 อัตราการสูญเสียมีปริมาณลดลง	<p>มีแผนเพื่อลดอัตราการสูญเสียมีปริมาณลดลงโดยดำเนินการ</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดมาตรการในการลดการสูญเสียแต่ละหน่วยงาน นำ Total Productive Management (TPM) มาใช้ในการลดการสูญเสีย ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ติดตามการลดการสูญเสีย สรุปผลและทบทวนแผนการลดการสูญเสียโดยเป้าหมายการสูญเสียภาพรวมองค์ประกอบอยู่ที่ 0.84% และมีเป้าหมายปริมาณสูญเสียรายสำนักงานภาค ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - สกก. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการจะต้องไม่เกิน 0.73% - สกต. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการจะต้องไม่เกิน 1% - สกอ. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการจะต้องไม่เกิน 0.78% - สกนล. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการจะต้องไม่เกิน 0.86% - สกนบ. ปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการจะต้องไม่เกิน 2.29% 	<p>ผลปริมาณการสูญเสียทั้งกระบวนการผลิตภาพรวมองค์ประกอบอยู่ที่ 1.32% โดยมีปริมาณการสูญเสียรายสำนักงานภาค ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สกก. ปริมาณการสูญเสีย 1.51% - สกต. ปริมาณการสูญเสีย 2.85% - สกอ. ปริมาณการสูญเสีย 0.43% - สกนล. ปริมาณการสูญเสีย 0.78% - สกนบ. ปริมาณการสูญเสีย 1.63% 	-

แผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ยุทธศาสตร์	SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G) SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)					เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	
						ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ฝ่ายพัสดุและบริการ	
ความเสี่ยง	(RF_F2_66)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	ระดับความเสี่ยง	ระดับโอกาส (LH)	ระดับผลกระทบ (IM)	ระดับคะแนน (Level)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
			Inherent Risk	1	5	5	ปานกลาง
			เป้าหมายปี 66	1	2	2	ต่ำ
			ผล Q3/2566	1	1	1	ต่ำ
สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง		(Out Put)		(Out Come)		แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)							
5.1 การทำขอบเขตงานและคุณลักษณะเฉพาะล่าช้า (TOR) (F5.1)	5.1.1 ทุกฝ่าย/สำนักงาน ต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอตั้งงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้แล้วเสร็จและถูกต้อง		แจ้งทุกฝ่าย/สำนักงาน ที่ได้รับอนุมัติงบประมาณประจำปี 2566 จัดส่งคุณลักษณะเฉพาะ/รายละเอียดขอบเขตงาน, ราคากลาง,แบบแปลน, ปร.4,รายงานขอซื้อขอจ้าง, แบบขอใช้งบประมาณ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุมัติ/เห็นชอบจากผู้มีอำนาจแล้ว ให้ฝ่ายพัสดุและบริการดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด		ปีงบประมาณ 2566 มีงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจำนวน 10 รายการ ณ วันที่ 30 มีนาคม 2566 ได้รับรายละเอียดครบถ้วน 10 รายการ		-
	5.1.2 การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม		แจ้งทุกฝ่าย/สำนักงาน ที่ได้รับอนุมัติงบประมาณประจำปี 2566 จัดส่งคุณลักษณะเฉพาะ/รายละเอียดขอบเขตงาน, ราคากลาง,แบบแปลน, ปร.4,รายงานขอซื้อขอจ้าง, แบบขอใช้งบประมาณ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุมัติ/เห็นชอบจากผู้มีอำนาจแล้ว ให้ฝ่ายพัสดุและบริการดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด		ปีงบประมาณ 2566 มีงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจำนวน 10 รายการ (ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566) ฝพบ.ยังไม่ได้รับรายละเอียดของงบประมาณที่ได้รับอนุมัติทั้ง 10 รายการ		-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)				
5.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ล่าช้า (F5.2)	5.2.1 มีการจัดทำแผนและลำดับความสำคัญของ งาน	จัดลำดับการดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัด จ้างให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และตาม ข้อบังคับ อ.ส.ค.ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโคนม พ.ศ. 2564 โดยดำเนินการเรียงลำดับเรื่องรับเอกสารเพื่อ ดำเนินการ กรณีมีเรื่องที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน จะ ดำเนินการให้ก่อนเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อ อ.ส.ค.	มีการจัดลำดับในการดำเนินการตามขั้นตอนการ จัดซื้อจัดจ้าง โดยเรียงลำดับเรื่องใดมาก่อน ดำเนินการก่อน แต่หากเรื่องใดเร่งด่วนหากไม่ ดำเนินการจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อ อ.ส.ค.จะรีบ ดำเนินการโดยด่วน	-
	5.2.2 โครงการที่ได้รับการเห็นชอบเบื้องต้นและ ยืนยันว่าให้ดำเนินการได้ ให้เข้าสู่กระบวนการ จัดซื้อจัดจ้างแต่จะก่อก่อนนี้ลงนามสัญญาได้ต่อเมื่อ ได้รับอนุมัติงบประมาณจากสำนักงานสภา พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ดำเนินการตามขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และตามข้อบังคับ อ.ส.ค. ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เกี่ยวกับอุตสาหกรรมโคนม พ.ศ.2561 โดย ดำเนินการกรณีมีเรื่องที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน จะ ดำเนินการให้ก่อนเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อ อ. ส.ค.จะลงนามสัญญาได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติ งบประมาณจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	งบลงทุนประจำปี 2566 ที่ได้รับอนุมัติจากสภา พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยในไตร มาสที่ 1/2566 สภาพัฒนาฯ ดำเนินการอนุมัติ ครบถ้วนแล้วทั้งหมด 7 รายการ	-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)				
5.3 บริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (F5.3)	5.3.1 จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี	จัดลำดับการดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และตามข้อบังคับ อ.ส.ค. ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโคนม พ.ศ.2564 โดยดำเนินการเรียงตามลำดับเรื่องรับเอกสารเพื่อดำเนินการ กรณีมีเรื่องที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนจะดำเนินการให้ก่อน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อ อ.ส.ค.	มีการจัดลำดับในการดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างโดยเรียงลำดับเรื่องใดมาก่อนดำเนินการก่อน แต่หากมีเรื่องใดเร่งด่วน หากไม่ดำเนินการจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อ อ.ส.ค. จะดำเนินการให้โดยด่วน	-
	5.3.2 อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงเจตนาและรายละเอียดของ พรบ.ฉบับใหม่	จัดอบรมให้เจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมายเบื้องต้น 100 ราย ประมาณเดือน มีนาคม 2566	จากการจัดการอบรมให้พนักงานทั้งหมด 202 คน ปรากฏว่าหลังการอบรม พนักงานมีความเข้าใจ พรบ.ฉบับใหม่ คิดเป็นร้อยละ 90%	-
	5.3.3 โครงการที่ได้ดำเนินการ มีการติดตามเร่งรัดหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติเงินลงทุน ภายในเดือนกันยายนของทุกปี	จัดทำบันทึกติดตามงบลงทุนประจำปี 2566 ทุกเดือน	ผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2566 ได้มีการติดตามงบลงทุนประจำปี 2566 จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้ 1. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.).1/151 ลงวันที่ 3 เม.ย.2566 2. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.).1/175 ลงวันที่ 2 พ.ค.2566 3. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.).1/196 ลงวันที่ 1 มิ.ย.2566	-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
5. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_66)				
5.3 บริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (F5.3)	5.3.4 กรณีที่ล่าช้าจะมีการติดตามในที่ประชุม คณะอนุกรรมการบริหารงาน อ.ส.ค. / ที่ประชุมระดับหัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน/นักวิชาการ 8 ชั้นไป และที่ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค.	จัดทำบันทึกติดตามงบลงทุนประจำปี 2566 ทุกเดือน	ผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2566 ได้มีการติดตามงบลงทุนประจำปี 2566 จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้ 1. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.).1/151 ลงวันที่ 3 เม.ย. 2566 2. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.).1/175 ลงวันที่ 2 พ.ค. 2566 3. ตามบันทึกที่ กษ 1906(กพด.).1/196 ลงวันที่ 1 มิ.ย. 2566	-

แผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ยุทธศาสตร์	SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)					เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	
	SO4 ยกย่องระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G)					ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	
	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)						
ความเสี่ยง	(RF_C1_66)	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	ระดับความเสี่ยง	ระดับโอกาส (LH)	ระดับผลกระทบ (IM)	ระดับคะแนน (Level)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
			Inherent Risk	1	3	3	ต่ำ
			เป้าหมายปี 66	1	2	2	ต่ำ
			ผล Q3/2566	1	3	3	ต่ำ
สาเหตุ		แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง		(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง	
6.การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (RF_C1_66)							
6.1 ภัยคุกคามจาก Malware (Malicious+Software) เช่น ไวรัสคอมพิวเตอร์, มัลแวร์เรียกค่าไถ่ (C6.1)	6.1.1 มีการติดตั้ง Anti Virus ที่เครื่องแม่ข่ายและเครื่องผู้ใช้งาน พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ		ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเครื่องคอมพิวเตอร์ และหาซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม		อยู่ระหว่างสืบหาคากลาง		-
	6.1.2 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคาม พร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ		ตรวจสอบสิทธิการเข้าถึงของอุปกรณ์เครือข่ายอย่างต่อเนื่องและดำเนินการสุ่มตรวจสอบข้อมูล Log การจราจรทางเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง		ดำเนินการจำกัดสิทธิการเข้าถึงของผู้ดูแลแล้วสุ่มตรวจสอบ log ครั้งที่ 1 แล้ว ไม่พบความผิดปกติ		-
	6.1.3 มีการจัดอบรมการสร้างตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ		จัดทำข้อมูลหลักสูตรในการอบรม และจัดทำทำหนังสือเชิญลงทะเบียนอบรม		ดำเนินการจัดทำแผนอบรมระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ประจำปี 2566 ส่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตามหนังสือ กษ 1907/333 ลงวันที่ 30/06/2566		-
6.2 ภัยคุกคามจาก Phishing การถูกหลอกลวงโดยใช้อีเมลหรือหน้าเว็บไซต์ปลอมเพื่อให้ได้ข้อมูล (C6.2)	6.2.1 มีการจัดทำ Mail Gateway		ปิดกั้นการเข้าถึง Email และ Link ที่ไม่พึงประสงค์ผ่านทาง Firewall และรายงานผล		ดำเนินการปิดกั้นการเข้าถึง Email และ Link ที่ไม่พึงประสงค์ผ่านทาง Firewall ได้สำเร็จ และดำเนินการรายงานผลจากผู้ให้บริการทุกเดือน		-

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
6.การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (RF_C1_66)				
6.2 ภัยคุกคามจาก Phishing การถูกหลอกลวงโดยใช้อีเมลหรือหน้าเว็บไซต์ปลอมเพื่อให้ได้ข้อมูล (C6.2)	6.2.2 มีการจัดอบรมการสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	จัดทำข้อมูลหลักสูตรในการอบรม และจัดทำทำหนังสือเชิญลงทะเบียนอบรม	ดำเนินการจัดทำแผนอบรมระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ประจำปี 2566 ส่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตามหนังสือ กษ 1907/333 ลงวันที่ 30/06/2566	-
6.3 การถูกโจมตีระบบเครือข่ายจากผู้ไม่ประสงค์ดีเพื่อดักจับข้อมูลหรือข้อมูลระหว่างผู้ส่งและผู้รับข้อมูลหรือ เข้าควบคุมอุปกรณ์เครือข่าย หรือเซิร์ฟเวอร์ไม่ให้ทำงาน (C6.3)	6.3.1 มีการกำหนดมาตรการการเข้ารหัสข้อมูล	กำหนดการเข้ารหัสข้อมูลบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลและสรุปผล	กำหนดรูปแบบการเข้ารหัสข้อมูลสำเร็จดำเนินการตั้งค่าและจัดการรูปแบบการเข้ารหัสข้อมูลสำเร็จและดำเนินการเสร็จสิ้น	-
	6.3.2 มีการจัดอบรมการสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	จัดทำข้อมูลหลักสูตรในการอบรม และจัดทำทำหนังสือเชิญลงทะเบียนอบรม	ดำเนินการจัดทำแผนอบรมระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ประจำปี 2566 ส่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตามหนังสือ กษ 1907/333 ลงวันที่ 30/06/2566	-
	6.3.3 มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันภัยคุกคามพร้อมอัปเดต signature อย่างสม่ำเสมอ	1. ตรวจสอบสิทธิการเข้าถึงของอุปกรณ์เครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 2. สุ่มตรวจสอบข้อมูล Log การจราจรทางเครือข่าย อย่างต่อเนื่อง	1. จำกัดสิทธิการเข้าถึงของผู้ดูแลแล้ว 2. สุ่มตรวจสอบ log ครั้งที่ 2 แล้ว ไม่พบความผิดปกติ	-
	6.3.4 มีการทบทวนและตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าสู่ระบบสารสนเทศจากข้อมูล Log	1. จัดเก็บ Traffic Log 2. ตรวจสอบ Traffic Log ตามแผน 3. แก้ไขปัญหาที่พบจากการใช้งานระบบเครือข่ายจาก Log	1. อยู่ระหว่างดำเนินการจัดเก็บ Traffic Log 2. ไม่พบความผิดปกติ 3. ไม่พบความผิดปกติจึงไม่มีการแก้ไข	-
	6.3.5 มีผู้ให้บริการภายนอกที่ให้บริการ Cloud คอยเฝ้าติดตามประสิทธิภาพการให้บริการของระบบสารสนเทศ	1. ทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง 2. ใช้งานระบบสารสนเทศ 3. รายงานและแก้ไขปัญหา หากพบความผิดปกติ 4. สรุปผลรายเดือน	1. ดำเนินการทำแผนจัดซื้อจัดจ้างแล้วแล้ว 2. อยู่ระหว่างใช้งานระบบสารสนเทศ 3. รับ Email การแจ้งเตือนความผิดปกติจากผู้ให้บริการ 4. ได้รับเอกสารรายงานเป็นรายเดือนจากผู้ให้บริการ	-

แผนงานมาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plan) อ.ส.ค. ประจำปี 2566

ยุทธศาสตร์	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล (G) SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G)					เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	
						ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
ความเสี่ยง	(RF_C2_66)	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	ระดับความเสี่ยง	ระดับโอกาส (LH)	ระดับผลกระทบ (IM)	ระดับคะแนน (Level)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
			Inherent Risk	2	1	2	ต่ำ
			เป้าหมายปี 66	1	2	2	ต่ำ
			ผล Q3/2566	1	5	5	ปานกลาง
สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)			(Out Come)		แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
7. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_66)							
7.1 ความตระหนักในการเข้าถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีน้อย ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชิน (C7.1)	7.1.1 แก้ไขปรับปรุงระบบงานที่มีความถี่ในการไม่ปฏิบัติตามบ่อยครั้ง หรือที่เคยเป็นมูลเหตุในการสอบสวน	จัดทำคู่มือฉบับย่อการปฏิบัติตามระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงิน และการตรวจรับพัสดุ กรณีมูลค่าไม่เกิน 2,000 บาท	อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำคู่มือฉบับย่อการปฏิบัติตามระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงิน และการตรวจรับพัสดุ กรณีมูลค่าไม่เกิน 2,000 บาท	-			
7.2 พนักงานยังไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชิน (C7.2)	7.2.1 แก้ไขปรับปรุงระเบียบ หรือข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย และการปฏิบัติงานในสภาวะการณ์ปัจจุบัน	ดำเนินการประชุมคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบและข้อบังคับ อ.ส.ค. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างระเบียบฯ	อยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ	-			
7.3 หัวหน้างานบางท่านขาดความเอาใจใส่อย่างเพียงพอให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ (C7.3)	7.3.1 รณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตำแหน่งตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยการประชาสัมพันธ์เผยแพร่สร้างความตระหนัก	เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ผ่าน info graphic/สรุปคำถาม-คำตอบ สำหรับพนักงานทั่วไป	เริ่มเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ info graphic ผ่านทางอีเมลผู้ปฏิบัติงาน/ผู้บริหารทุกระดับ	-			

สาเหตุ	แผนงานมาตรการจัดการความเสี่ยง	(Out Put)	(Out Come)	แผนฉุกเฉินรองรับการบริหารความเสี่ยง
7. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_66)				
7.3 หัวหน้างานบางท่านขาดความเอาใจใส่อย่างเพียงพอให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ (C7.3)	7.3.2 กระตุ้นหัวหน้างานให้มีการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำความผิดตามระดับความร้ายแรงอย่างเหมาะสมและเป็นมาตรฐานเดียวกัน	จัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัยสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป พร้อมตัวอย่างการพิจารณาระดับโทษทางวินัย	อยู่ระหว่างการจัดทำคู่มือ	-
7.4 ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อกำหนดบางเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อและไม่สอดคล้องกับความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน (C7.4)	7.4.1 ปรับปรุงฐานข้อมูลด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้โดยง่าย	ตรวจสอบฐานข้อมูลกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ อ.ส.ค. ที่มีการเผยแพร่ ณ ปัจจุบัน เพื่อกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการแก้ไข เพิ่มเติม หรือตัดทอน	อยู่ระหว่างสรุปหลักเกณฑ์เกี่ยวกับขั้นตอน และวิธีการดำเนินการทางวินัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	-
	7.4.2 จัดทำ/ปรับปรุงคู่มือฉบับย่อสำหรับระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีความถี่ในการหารือการปฏิบัติตามบ่อยครั้ง	กำหนดคู่มือและประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อหาหรือ	กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงคู่มือค่าใช้จ่ายในการเดินทางแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	-