

บทที่ 1

บทนำ ความเป็นมา

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

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

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุนนัส ซอนเดอร์กอร์ด 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 Agricultural Marketing Board และ ต่อมาเดือนมกราคม 2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนม สาธิตและศูนย์ฝึกอบรม อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่ที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ วันที่ 20 ตุลาคม 2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือช่วยเหลือทาง วิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย โดย Danish Agricultural Marketing Board จัดสรรเงินช่วยเหลือจำนวน 4.33 ล้านโครเนอร์ (หรือประมาณ 23.5 ล้านบาท ในสมัยนั้น) สำหรับดำเนิน โครงการเป็นระยะเวลา 8 ปี รัฐบาลเดนมาร์กได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2509 (ค.ศ.1966) พร้อมกับสนับสนุนเงินจำนวน 2.87 ล้านโครเนอร์ สำหรับดำเนินงานในช่วง 8 ปี อันเป็นการตอบสนอง พระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนม หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย

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

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

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

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม



ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม



รูปภาพที่ 1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

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

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

(3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ

(4) สร้างและดำเนินการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมหรือนมหรือเนื้อมะพร้าว รด ตูเย็น หรือร้านค้าน้ำนม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อมะพร้าว

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

(6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.3 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.

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

(1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

(2) ผลิตน้ำนมและเนื้อประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อการผลิตน้ำนมและเนื้อและการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(4) ซื้อขาย แลกเปลี่ยนและให้ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อน้ำนมและเนื้อและผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

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

1.4 วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

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

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer
2. จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลและการเพิ่มผลผลิต
3. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจที่ต่อเนื่อง)
4. EBITDA และ Net Profit Margin
5. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

1.5 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
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 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล
- SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

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



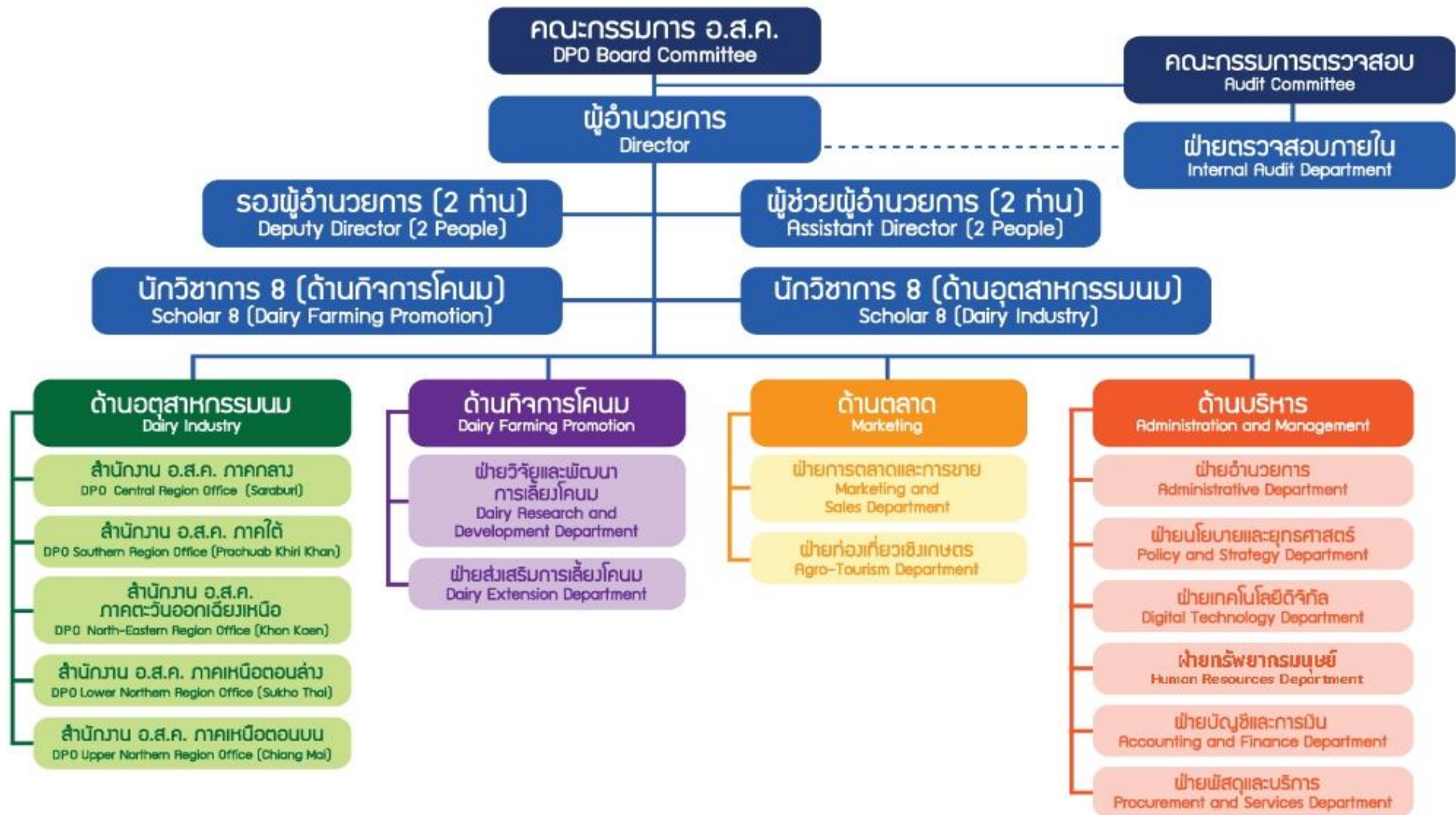
รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2567

แผนที่กลยุทธ์ (strategy Map)



รูปภาพที่ 3 แผนที่กลยุทธ์ (strategy Map)

1.8 โครงสร้าง อ.ส.ค.



รูปภาพที่ 4 โครงสร้าง อ.ส.ค.

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



**ด้านกิจการโคนม
(2)**

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
การเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยง
โคนม



**ด้านอุตสาหกรรมนม
(5)**

- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือ
ตอนล่าง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือ
ตอนบน



**ด้านอำนวยการและบริหาร
(8)**

- ฝ่ายอำนวยการ
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
- ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- ฝ่ายพัสดุและบริการ
- กองเลขานุการคณะกรรมการ
โคนมและผลิตภัณฑ์นม



**ด้านการตลาดและ
การขาย/ ท้องเที่ยว
(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 มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. เพื่อให้ อ.ส.ค. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
6. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
7. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

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

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

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

RA RT ระดับองค์กร ประจำปี 2567						พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า	
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร (KR)	RA	RT	Risk Owner		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	1. RF_51_67 ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการตลาด	ปริมาณการรับซื้อน้ำมันดิบไม่ต่ำกว่า 435 พันตัน/วัน	ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อนอก MOU >10 พัน/วัน และ น้ำมันดิบใน MOU 420 - 434 พันตัน/วัน	ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อนอก MOU >10 พัน/วัน และ น้ำมันดิบใน MOU 405 - 419 พันตัน/วัน	- ผอ. - สน. ภาค 5 ภาค		
	2. RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังให้มีสินค้าคงคลังในเกณฑ์ไม่เกิน 0.25%	ร้อยละสินค้าคงคลังในเกณฑ์ไม่เกิน 0.25% และ จำนวนสินค้าคงคลัง 13,001 – 16,000 ตัน	ร้อยละสินค้าคงคลังในเกณฑ์ไม่เกิน 0.25% และ จำนวนสินค้าคงคลัง 16,001 – 19,000 ตัน	- ผอ. - สน. ภาค 5 ภาค		
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	3. RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและเชิงซื้อ	จำนวนข้อร้องเรียนของผู้บริโภคลดลง	จำนวนข้อร้องเรียนที่เพิ่มขึ้น <50 และ ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงที่สามารถแก้ไขได้	จำนวนข้อร้องเรียนที่เพิ่มขึ้น <50 และ ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน มีกระบวนการวางแผนและจะดำเนินการเชิงป้องกันเป็นทางการ	- ผอ. - สน. ภาค 5 ภาค		
	4. RF_O3_67 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย	สามารถลดค่าไฟฟ้าได้ 4 สน. ได้	ร้อยละการนำพลังงานทดแทนมาใช้ > 100% และ ร้อยละการลดค่าพลังงานไฟฟ้าสามารถลดค่าไฟฟ้าได้ 4 สน. ได้ 6%	ร้อยละการนำพลังงานทดแทนมาใช้ > 100% และ ร้อยละการลดค่าพลังงานไฟฟ้าสามารถลดค่าไฟฟ้าได้ 4 สน. ได้ 5%	- ผอ. - สน. ภาค 4 ภาค		
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	5. RF_F1_67 ค่าไร (EBITDA) การใช้จ่ายเงินไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย <7.50% และ ค่า EBITDA >470 ล้านบาท	ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย <7.50% และ EBITDA 350 - 409 ล้านบาท	- ผอ. - ผอ. - สน. ภาค 5 ภาค		
	6. RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินงาน	ไม่มีเหตุการณ์ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ 0 ครั้ง และผลกระทบการดำเนินงานทางธุรกิจ 1. ระบบสนับสนุนลูกค้า มีผลต่อการดำเนินงานสามารถแก้ไขปัญหาคิดเอง หรือ 2. ระบบงานลูกค้าหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ 0 ครั้ง และผลกระทบการดำเนินงานทางธุรกิจ 1. ระบบสนับสนุนลูกค้า มีผลต่อการดำเนินงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาคิดเองต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแก้ปัญหา หรือ 2. ระบบงานลูกค้าหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง	- ผอ. - สน. ภาค 5 ภาค		
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	7. RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน 0 เหตุการณ์ และการสูญเสียด้านผู้ปฏิบัติงาน มีค่าตั้งแต่ 0 และ การดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริง	จำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และ คู่มือการปฏิบัติงาน 0 เหตุการณ์ และการสูญเสียด้านผู้ปฏิบัติงาน มีค่าตั้งแต่ 0 และการดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริง	- ผอ. - สน. ภาค 5 ภาค		

รูปภาพที่ 6 Risk Appetite Risk Tolerance ระดับองค์กร ประจำปี 2567

บทที่ 3

ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2567

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2567

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

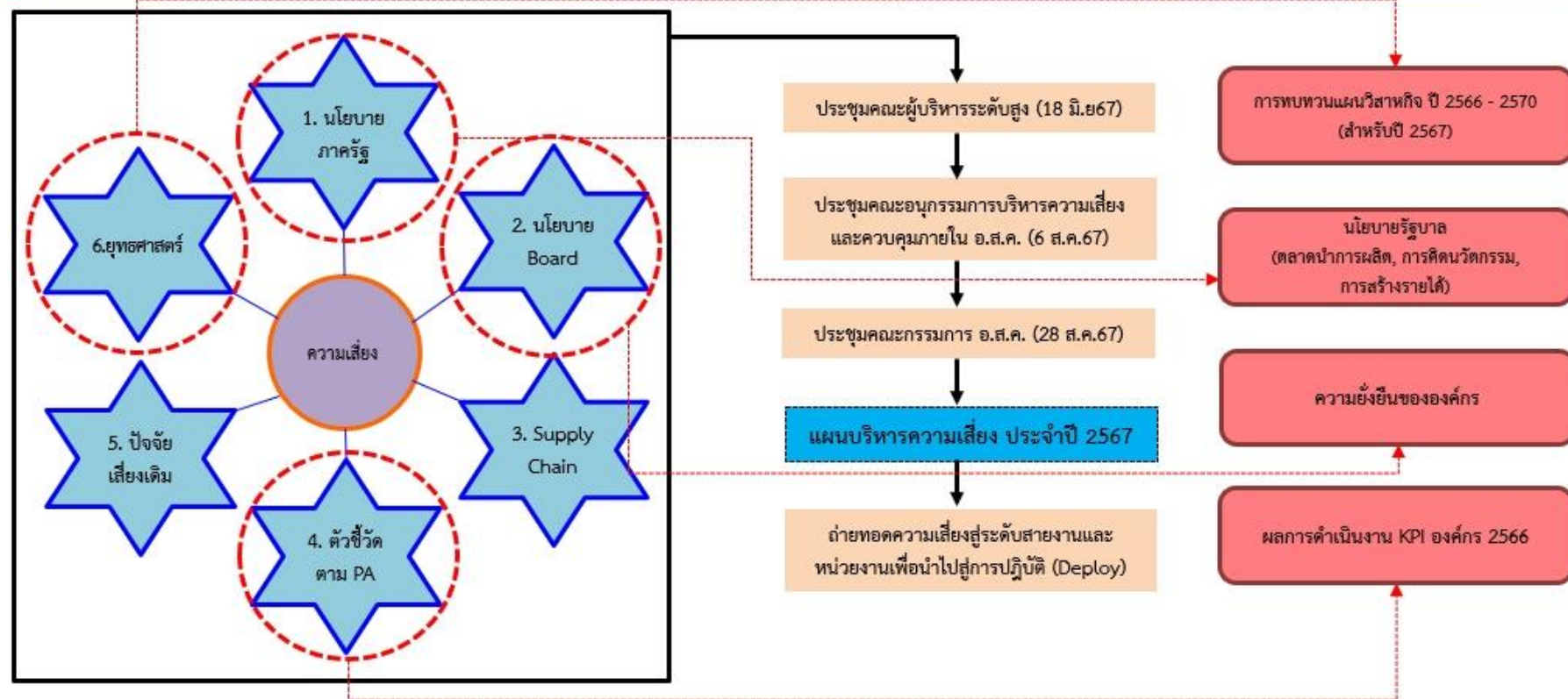
ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดกรอบการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี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

3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2567

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

ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/2567

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



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

รูปภาพที่ 7 ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2567

3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2567

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

3.5.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

- 1) ปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_67)

3.5.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

- 2) การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_67)
- 3) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_67)
- 4) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย(RF_O3_67)

3.5.3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

- 5) กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_67)

3.5.4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

- 6) ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ อ.ส.ค. (RF_C1_67)
- 7) การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C2_67)

บทที่ 4

ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.

4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายใน หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

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

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

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

ตารางที่ 1 รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน ประจำปี 2568

ฝ่าย/สำนักงานฯ	คู่มือการ ปฏิบัติงาน ระดับ องค์กร	คู่มือการ ปฏิบัติงาน ระดับ หน่วยงาน	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน ISO	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน (Flow Chart)	รวม ทั้งสิ้น
ด้านอำนวยการและบริหาร					
1. ฝ่ายอำนวยการ	1	1	0	52	53
2. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	1	0	0	10	11
3. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	9	0	0	19	28
4. ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	7	0	107	0	114
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3	0	0	34	37
6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน	0	0	0	184	184
7. ฝ่ายพัสดุและบริการ	3	0	0	38	41
ด้านกิจการโคนม					
8. ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	0	0	0	12	12
9. ฝ่ายวิจัยและการเลี้ยงโคนม	0	0	0	240	240
10. ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	0	0	0	6	6
ด้านอุตสาหกรรมนม					
11. ฝ่ายการตลาดและการขาย	0	0	0	45	45
12. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง	0	0	21	41	62
13. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้	0	8	0	38	46
14. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	0	0	0	138	138
15. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง	0	0	0	120	120
16. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน	0	0	0	26	26
17. สำนักงาน เลขาธิการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	1	0	0	4	5
รวม	18	8	128	1,007	1,168

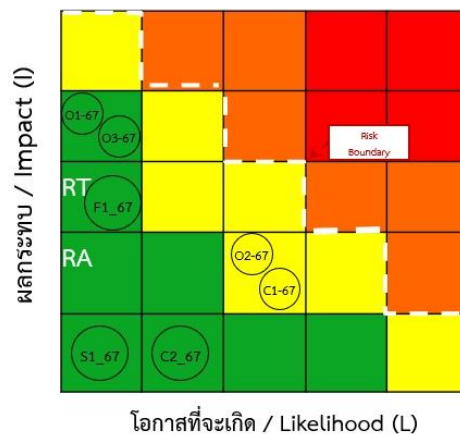
บทที่ 5

การบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)

ก่อนการบริหารความเสี่ยง 2567 (Inherent Risk)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



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

รูปภาพ 8 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2567

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

- 1) ความเสี่ยงระดับสูงสุด (16-25 คะแนน) สีแดง
 -
- 2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน) สีส้ม
 -
- 3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน) สีเหลือง
 - RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง
 - RF_C1_67 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
- 4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (< 4 คะแนน) สีเขียว
 - RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
 - RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
 - RF_O3_67 ความเสี่ยงจากการดำเนินการใช้พลังงานทดแทนไม่ได้ตามเป้าหมาย
 - RF_F1_67 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
 - RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

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 × Likelihood)

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

รูปภาพที่ 9 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

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

5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

5.6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

1. ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_67)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



ปริมาณน้ำนมดิบใน MOU ที่ อ.ส.ค. รับซื้อ

(Impact)

ระดับ 5 ≤ 389 ตัน/วัน

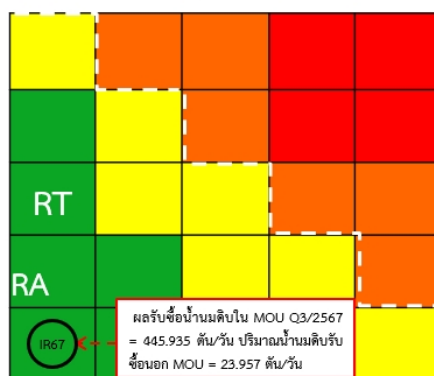
ระดับ 4 = 390 - 404 ตัน/วัน

ระดับ 3 = 405 - 419 ตัน/วัน

ระดับ 2 = 420 - 434 ตัน/วัน

ระดับ 1 ≥ 435 ตัน/วัน

2567



1 ≥ 10 2 = 7.50 - 9.99 3 = 5.00 - 7.49 4 = 2.50 - 4.99 5 ≤ 2.49

ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ตัน/วัน ปี 2567

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

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

รูปภาพที่ 10 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

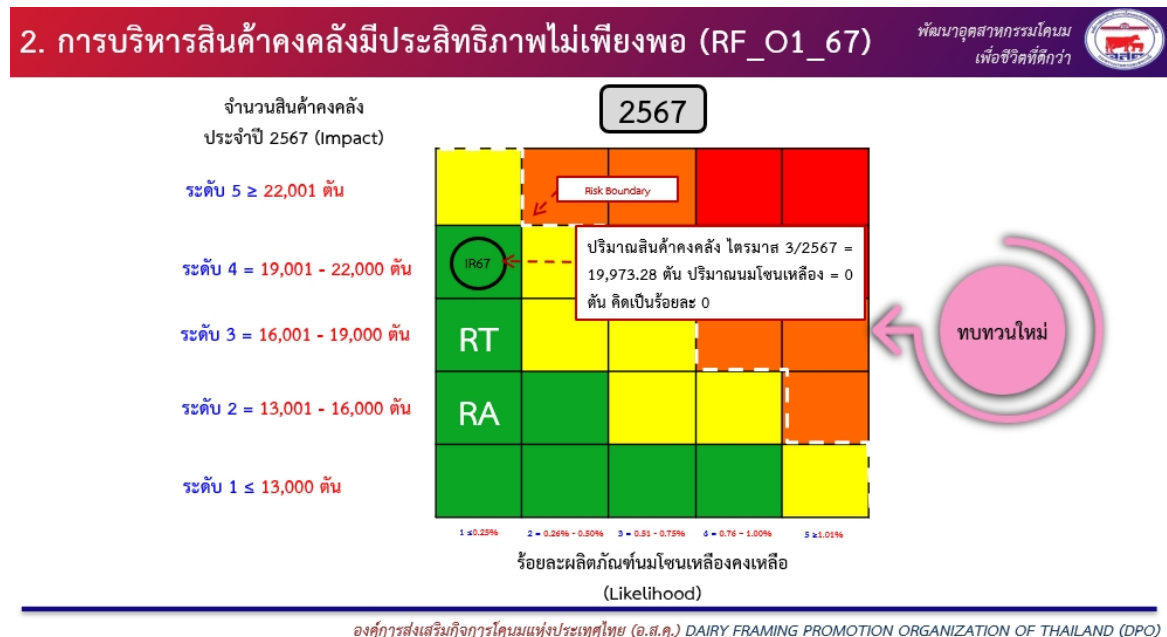
ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 420 - 434 ตัน/วัน <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 405 - 419 ตัน/วัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ≥ 10 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU ≥ 10

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด)

5.6.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ



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

รูปภาพที่ 11 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

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

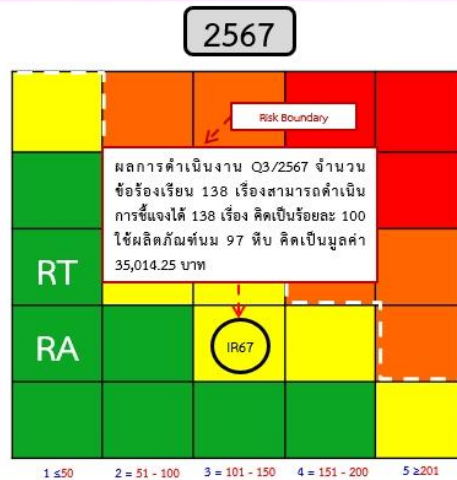
ปัจจัยเสี่ยง	RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 จำนวนสินค้าคงคลัง 13,001 – 16,000 ตัน <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 จำนวนสินค้าคงคลัง 16,001 – 19,000 ตัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคงเหลือ $\leq 0.25\%$ <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโชนเหลืองคงเหลือ $\leq 0.25\%$

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ)

3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_67)

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่าระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน
ประจำปี 2567 (Impact)ระดับ 5 = การร้องเรียนที่ สคบ./
อ.ส.ค. ต้องจ่ายค่าชดเชยระดับ 4 = มีผลกระทบรุนแรงและมี
การออกสื่อมวลชนในวงกว้าง
(หนังสือพิมพ์, โทรทัศน์)ระดับ 3 = มีผลกระทบรุนแรงและ
จะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการระดับ 2 = ข้อร้องเรียนมีความรุนแรง
แต่สามารถชี้แจงได้

ระดับ 1 = ข้อร้องเรียนไม่รุนแรง



จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น ประจำปี 2567

(Likelihood)

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

รูปภาพที่ 12 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

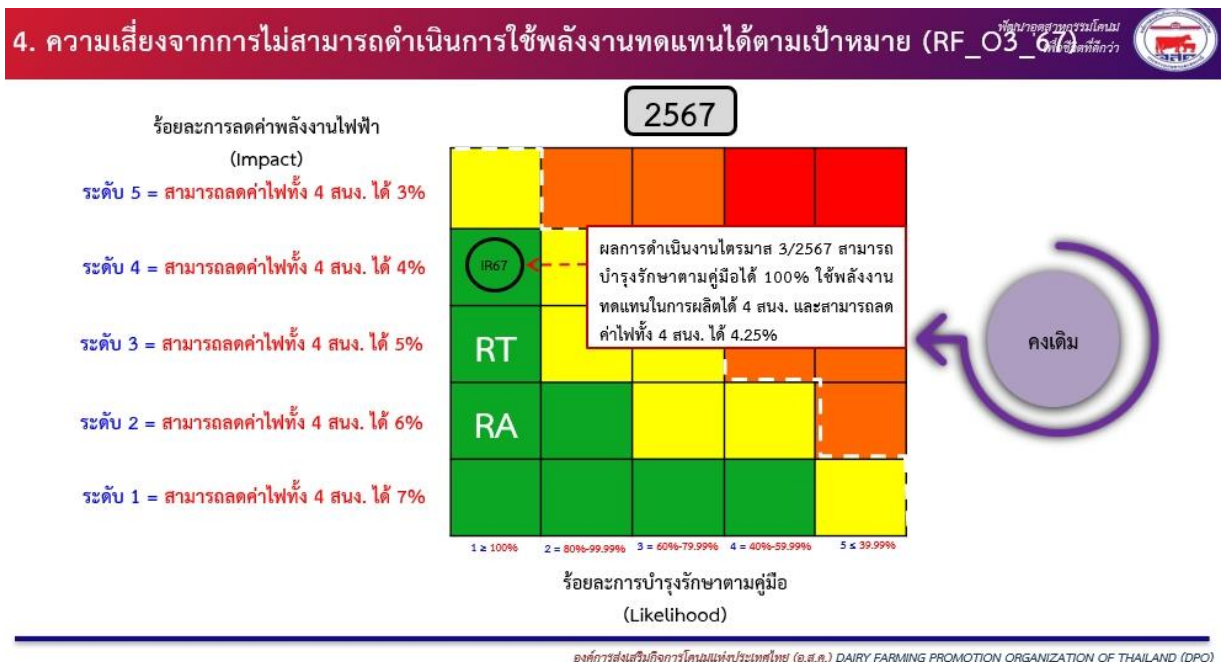
RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

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

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง)

RF_O3_67 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย



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

รูปภาพที่ 13 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

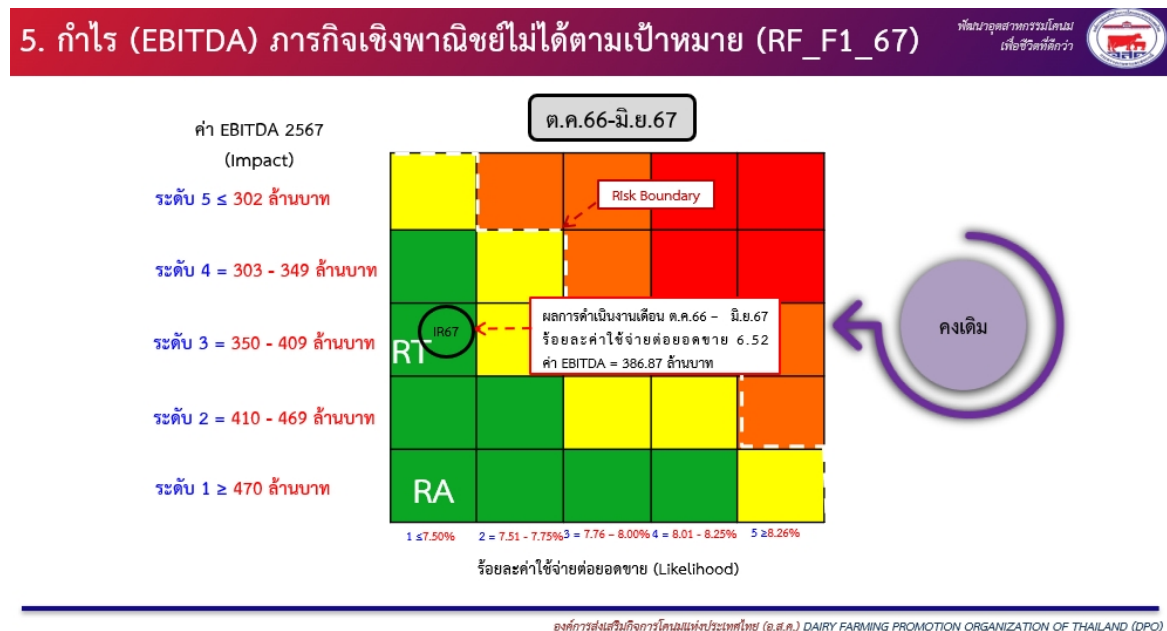
ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O3_67 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_O3_67 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 สามารถลดค่าไฟฟ้าได้ทั้ง 4 สนง. ได้ 6% <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 สามารถลดค่าไฟฟ้าได้ทั้ง 4 สนง. ได้ 5%
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ร้อยละการบำรุงรักษาตามคู่มือ ≥100% <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละการบำรุงรักษาตามคู่มือ ≥100%

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O3_67 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย)

5.6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

RF_F1_67 กำไร (EBITDA) การกึ่งเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย



รูปภาพที่ 14 กำไร (EBITDA) การกึ่งเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_67 กำไร (EBITDA) การกึ่งเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ค่า EBITDA ≥ 470 ล้านบาท <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ค่า EBITDA 350 - 409 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย ≤ 7.50% <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย ≤ 7.50%

ตารางที่ 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_F1_67 กำไร (EBITDA) การกึ่งเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย)

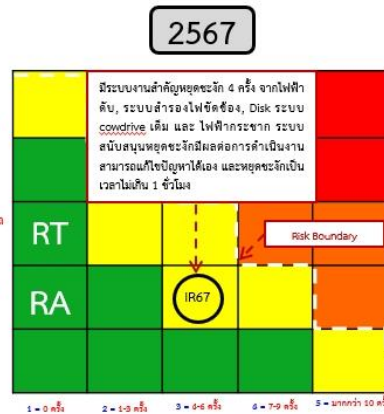
5.6.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance Risk : C)

RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ

8. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ (RF_C1_67)

ผลกระทบต่อการดำเนินการทางธุรกิจ (Impact)

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



ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

รูปภาพที่ 15 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

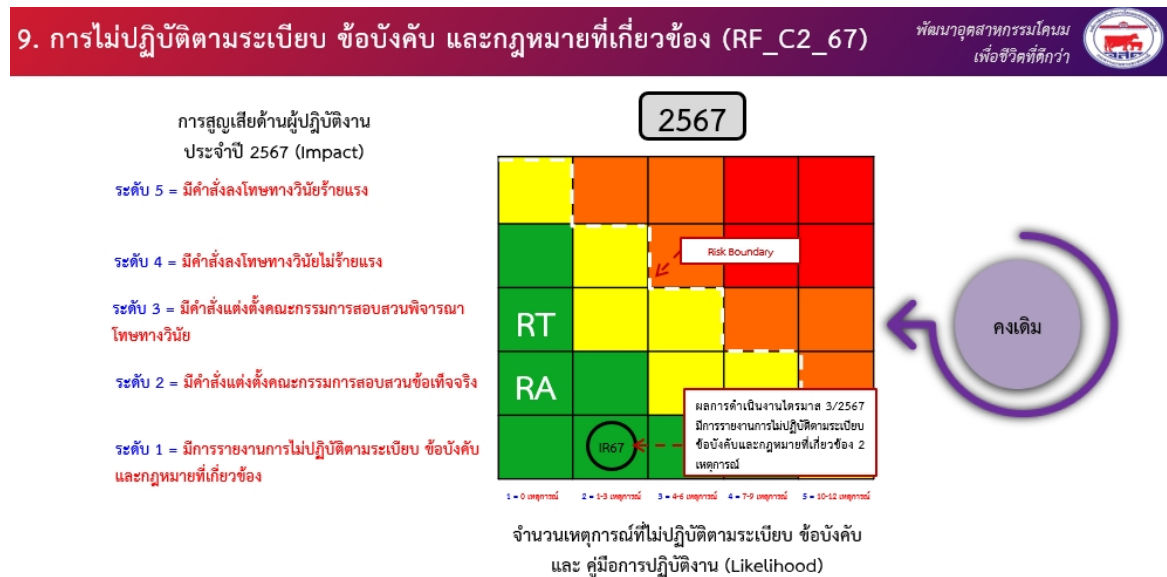
RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 : 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ สามารถแก้ไขปัญหาได้เอง 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลานานไม่เกิน 1 ชั่วโมง Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 : 1. ระบบสนับสนุนหยุดชะงัก มีผลต่อการดำเนินการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เองต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแก้ปัญหา 2. ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลานานเกิน 4 ชั่วโมง
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 : ไม่เกิดเหตุการณ์เลย Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 : ไม่เกิดเหตุการณ์เลย

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ)

RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



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

รูปภาพที่ 16 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

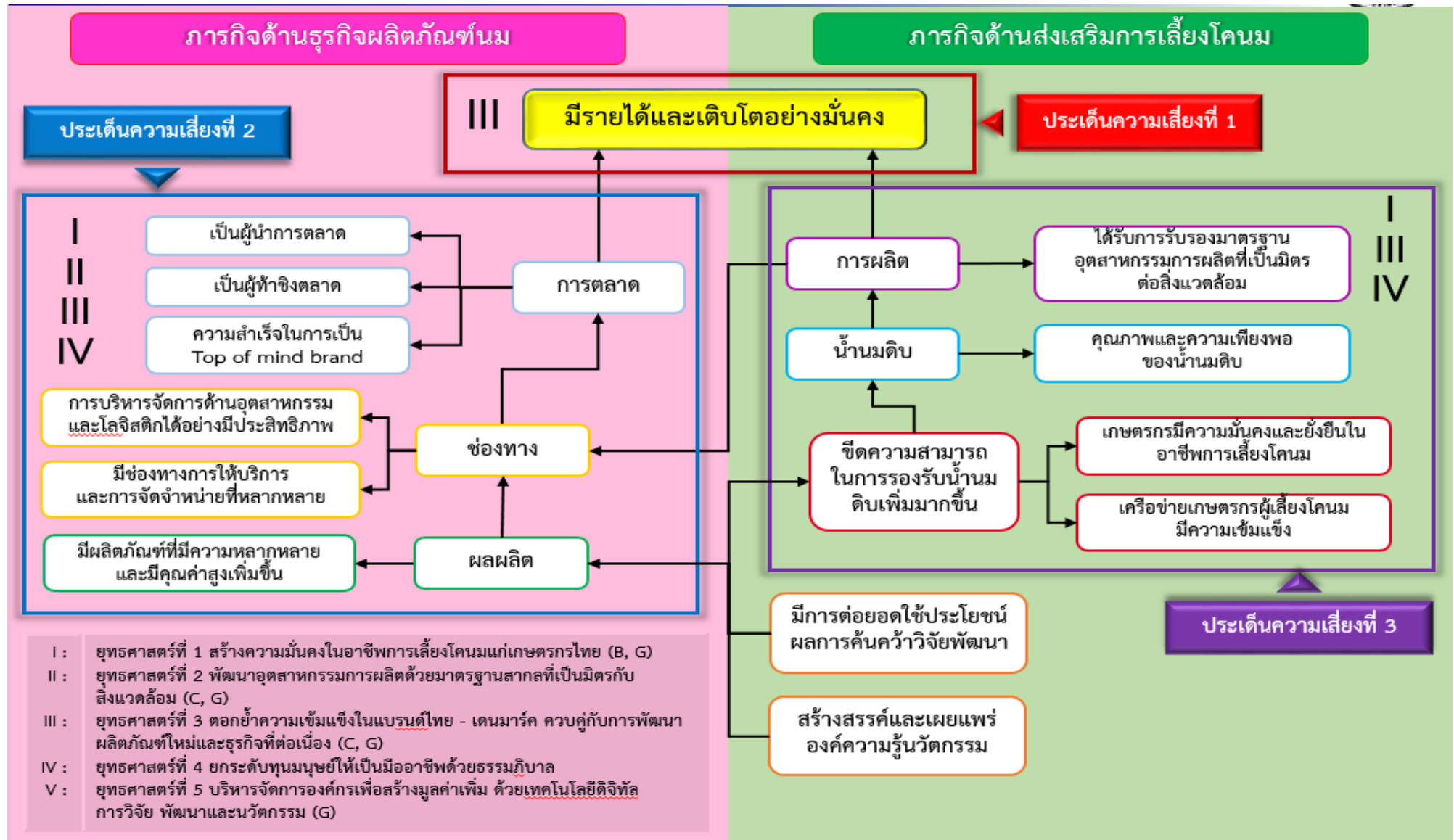
RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

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

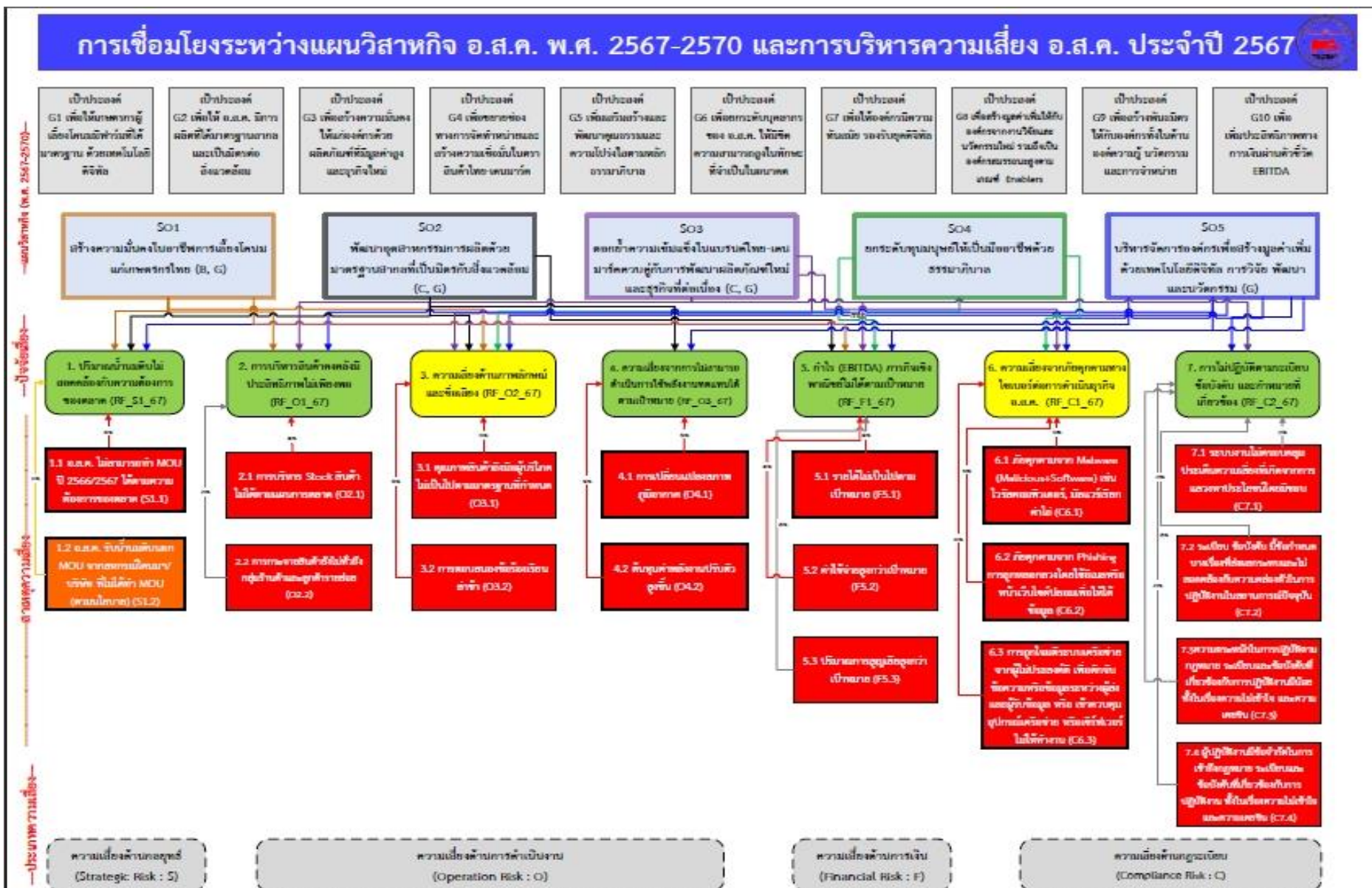
ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง)

5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 17 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร

5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)



รูปภาพที่ 18 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2567