

แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน อ.ส.ค.



ประจำปี 2569



Governance and culture



Information Communication
& Reporting



Review & Revision



Performance



Strategy & Objective - setting

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

คำนำ

ในการบริหารงานของทุกองค์กร ย่อมอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดเดามาก่อน และอาจทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อลดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการบริหารองค์กรในปัจจุบัน

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

ส่วนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2569 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานตลอดปีงบประมาณ 2569 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ อ.ส.ค. ได้กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการ อ.ส.ค. ที่ต้องการให้ อ.ส.ค. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

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

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

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
กรกฎาคม 2568

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 2569	
3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2569	11
3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2569	11
3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2569	13
บทที่ 4 ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.	
4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายใน (Internal Control)	14
บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงปี 2569	
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	25
5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	26

สารบัญภาพ

	หน้า	
รูปภาพที่ 1	วัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ค.	2
รูปภาพที่ 2	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2569	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 2569	10
รูปภาพที่ 7	ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2569	
12		
รูปภาพที่ 8	แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง	16
รูปภาพที่ 9	แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	18
รูปภาพที่ 10	ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	19
รูปภาพที่ 11	การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	20
รูปภาพที่ 12	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	21
รูปภาพที่ 13	กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	22
รูปภาพที่ 14	อัตราส่วนหมุนเวียน (Quick Ratio) ไม่ได้ตามเป้าหมาย	23
รูปภาพที่ 15	การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	24
รูปภาพที่ 16	ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร	25
รูปภาพที่ 19	การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2569	26

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน ประจำปี 2569	15
ตารางที่ 2	การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	17
ตารางที่ 3	เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	17
ตารางที่ 4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง 19 ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_69 ปริมาณน้ำมันดิบไม่ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	
ตารางที่ 5	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง 20 ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_69 การบริหารสินค้า คงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	
ตารางที่ 6	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง 21 ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O2_69 ความเสี่ยงด้าน ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	
ตารางที่ 7	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง 22 ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_69 กำไร (EBITDA) ภารกิจ เชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	
ตารางที่ 8	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง 23 ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_69 ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	
ตารางที่ 9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง 24 ที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_69 การไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	

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 Agricultural Marketing Board และ ต่อมา เดือนมกราคม 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 มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำนำ รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ในและนอกราชอาณาจักร

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

(3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ

(4) สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมหรือนมหรือห้องเย็น รถ ตู้เย็น หรือร้านค้าน้ำนม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

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

(6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.3 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.

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

(1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

(2) ผลิตน้ำนมและเนื้อประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อการผลิตน้ำนมและเนื้อและการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(4) ซื้อขาย แลกเปลี่ยนและให้ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ น้ำนมและเนื้อและผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

(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 เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ได้การรับรองตามมาตรฐานสากล และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ ตอบโจทย์วิถีของผู้บริโภคที่รัก ดูแล ใส่ใจเรื่องสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer
2. จำนวนโรงงานที่ได้การรับรองมาตรฐานสากล (ทุกโรงงาน) และการเพิ่มผลผลิต

(Productivity)

3. ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจที่ต่อเนื่อง)
4. EBITDA (441 ล้านบาท) และ Net Profit
5. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

(เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 0.15 คะแนน)

1.5 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคง และยั่งยืน
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

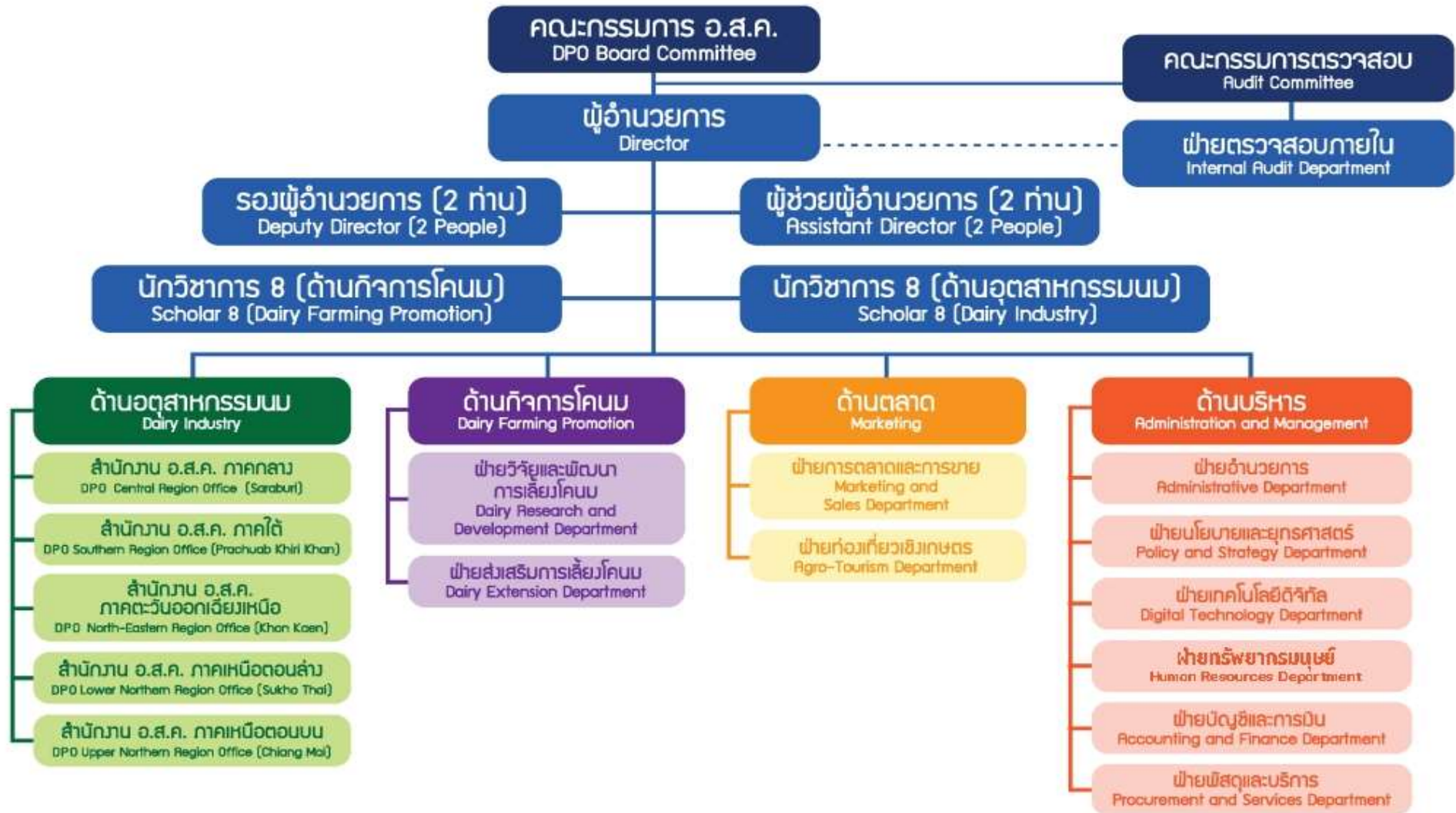
1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)
- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้พร้อมอาชีพด้วยธรรมาภิบาล
- SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและ นวัตกรรม (G ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2568



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

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/ ท่องเที่ยว
(2)**

- ฝ่ายการตลาดและการขาย
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

รูปภาพที่ 5 ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค.

บทที่ 2

วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.1 วัตถุประสงค์และแนวทางการแผนบริหารความเสี่ยง

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

2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

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

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

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

RA RT รายปัจจัยเสี่ยง ประจำปี 2569					พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร (KPI)	RA	RT	Risk Owner
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	1. RF_S1_69 ปริมาณจำหน่ายไม่สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์	ปริมาณจำหน่ายมีข้อผิดพลาดไม่เกิน 3%	เกณฑ์ MOU >10 เกณฑ์ MOU = 342 - 370 ตัน/ตัน	ข้อยอมเกิน MOU >10 เกณฑ์ MOU = 371 - 400 ตัน/ตัน	- HSK - สน. ภาค 3 ภาค
	2. RF_O1_69 การบริหารจัดการคนผิดวินัยหรือขาดประสิทธิภาพ	การบริหารคนผิดวินัยหรือขาดประสิทธิภาพไม่เกิน 5% และปริมาณสินค้าคงคลังเฉลี่ยไม่เกิน 24,000 ตัน	เฉลี่ยของค่าเฉลี่ย <1% สินค้าคงคลัง = 12,001 - 18,000 ตัน	เฉลี่ยของค่าเฉลี่ย <1% สินค้าคงคลัง = 18,001 - 24,000 ตัน	- HSK - สน. ภาค 3 ภาค
ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operational Risk : O)	3. RF_O2_69 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเงิน	จำนวนเงินคงเหลือและสถานะทางบัญชีร้อยละ 100%	จำนวนเงินคงเหลือ <24 และชี้แจงเงินมีความเหมาะสมเชิงเงินสด	จำนวนเงินคงเหลือ <24 และเน้นการควบคุมการใช้จ่ายการดำเนินงาน	HSK
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	5. RF_F1_69 ค่าไร (EBITDA) การดำเนินงานเชิงไม่มีความเข้ามามี	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่ต่ำกว่า 0.5% กำไร	ร้อยละค่าใช้จ่ายคงเหลือ <2% ค่า EBITDA >380 ล้านบาท	ร้อยละค่าใช้จ่ายคงเหลือ <2% ค่า EBITDA = 491 - 535.49 ล้านบาท	- HSK - HSK - สน. ภาค 3 ภาค
	6. RF_F2_69 อัตราส่วนเงินลงทุน (Duck Stock) ไม่มีความเข้ามามี	ผลดำเนินงานอัตราส่วนเงินลงทุนไม่เกิน 0.34	จำนวนเงินลงทุน <350 ตัน อัตราส่วนเงินลงทุน <0.34 (ค่า)	จำนวนเงินลงทุน <350 ตัน อัตราส่วนเงินลงทุน <0.26 - 0.28 (ค่า)	- HSK - HSK - สน. ภาค 3 ภาค
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	7. RF_C1_69 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ จีเอสอี และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พิกัดการปฏิบัติตามระเบียบ จีเอสอี และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ไม่มีเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบจีเอสอีและจีเอสอีและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ไม่มีเหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามระเบียบจีเอสอีและจีเอสอีและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	HSK

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

รูปภาพที่ 6 Risk Appetite Risk Tolerance ระดับองค์กร ประจำปี 2569

บทที่ 3

ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2569

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2569

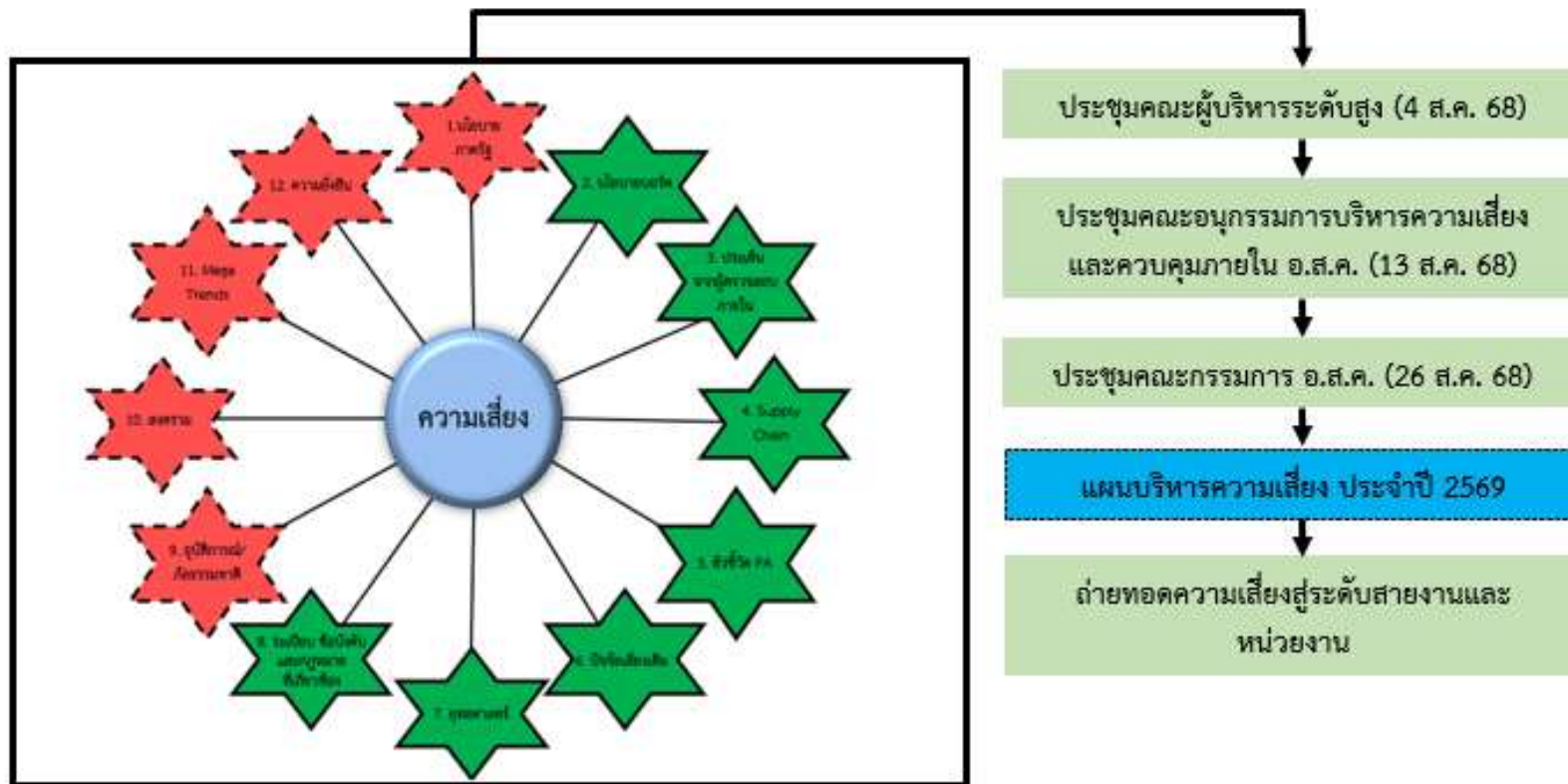
การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อทำงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

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 2569

1. นโยบายภาครัฐ
2. นโยบาย Board
3. ประเด็นจากผู้ตรวจสอบ
4. Supply Chain
5. ตัวชี้วัดตาม PA
6. ปัจจัยเสี่ยงเดิม
7. ยุทธศาสตร์
8. ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
9. อุบัติการณ์/ภัยธรรมชาติ
10. สงคราม
11. Mega Trends
12. ความยั่งยืน



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

รูปภาพที่ 7 ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2568

3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2569

ปีงบประมาณ 2568 อ.ส.ค. ได้มีการดำเนินเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 4 ประเภทตามหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินการของ อ.ส.ค. หมายถึง โอกาสที่จะมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ อ.ส.ค. ในด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านความน่าเชื่อถือต่อองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล และด้านทรัพย์สิน เหตุการณ์ที่ไม่เป็นผลดีต่อ อ.ส.ค. มีทั้งเหตุการณ์ภายนอกและเหตุการณ์ภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ อ.ส.ค. และต่อพนักงาน ประเภทของความเสี่ยงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ อ.ส.ค. สรุปได้ ดังนี้

3.5.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

- 1) ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_69)

3.5.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

- 2) การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_69)
- 3) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_69)

3.5.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

- 4) กำไร (EBITA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_69)
- 5) อัตราเงินทุนหมุนเวียน (Quick Ratio) ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_69)

3.5.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

- 6) การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C1_69)

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 ประจำปี 2569

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

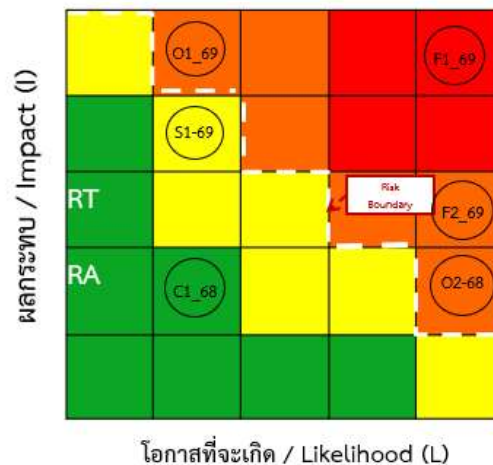
บทที่ 5

การบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)

ก่อนการบริหารความเสี่ยง 2569 (Inherent Risk)

พัฒนากลยุทธ์การกรมโดย
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



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

รูปภาพ 8 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2569

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

- 1) ความเสี่ยงระดับสูงสุด (16-25 คะแนน) สีแดง
RF_F1_69 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน) สีส้ม
RF_O1_69 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
RF_O2_69 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง
RF_F2_69 อัตราเงินทุนหมุนเวียน (Quick Ratio) ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน) สีเหลือง
RF_S1_69 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- 4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (< 4 คะแนน) สีเขียว
RF_C1_69 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 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	สูง / วิกฤติ	4	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	ปานกลาง	3	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	ต่ำ / น้อย	2	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
			ระดับของความเสี่ยง				

ตารางที่ 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)	20 (4x5)
	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

Risk Boundary (indicated by a red box and arrow pointing to the cell with value 16, representing the threshold between acceptable and unacceptable risk levels)

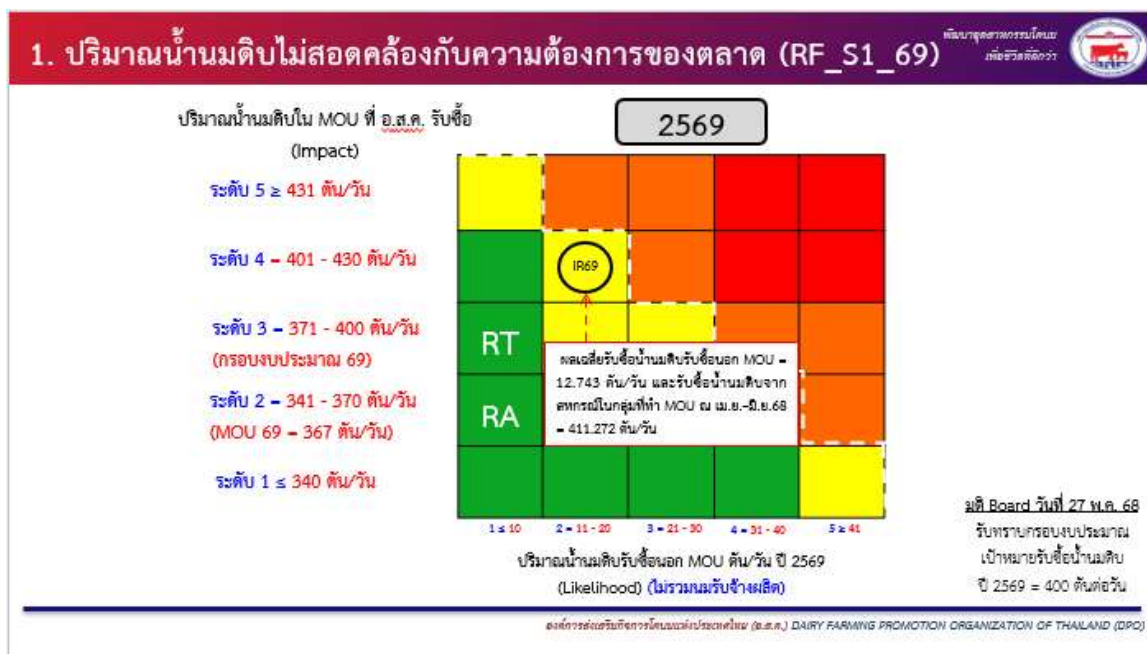
รูปภาพที่ 9 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

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_69 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด



รูปภาพที่ 10 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

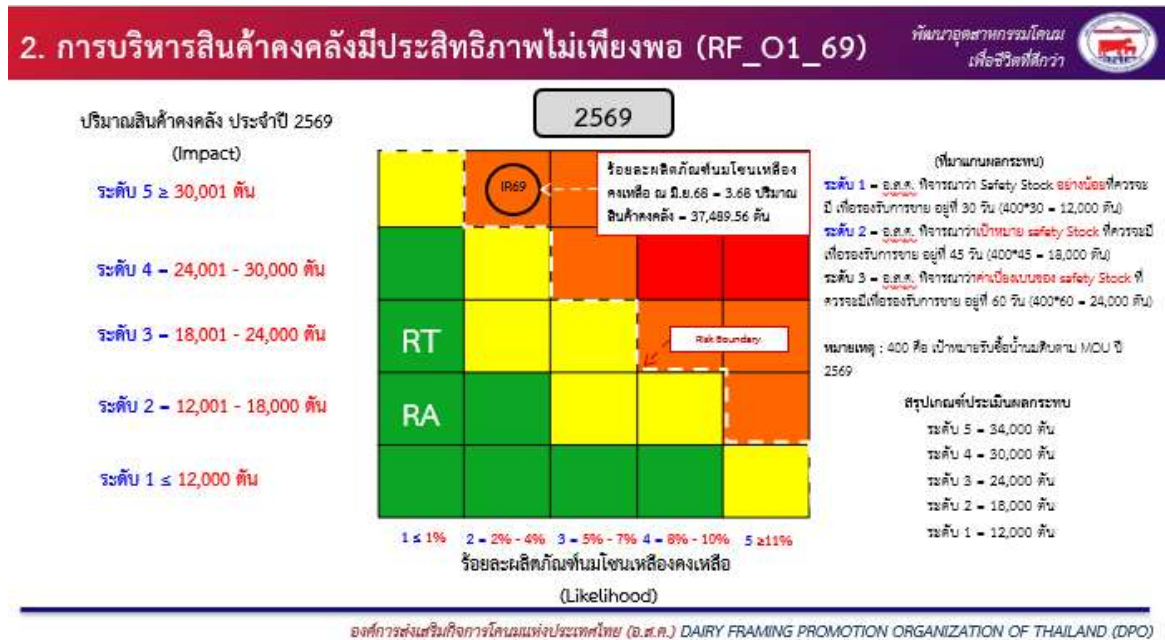
ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_69 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_69 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 341 - 370 ตัน/วัน <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อ 371 - 400 ตัน/วัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU \leq 10 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อนอก MOU \leq 10

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_S1_69 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด)

5.6.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

RF_O1_69 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ



รูปภาพที่ 11 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

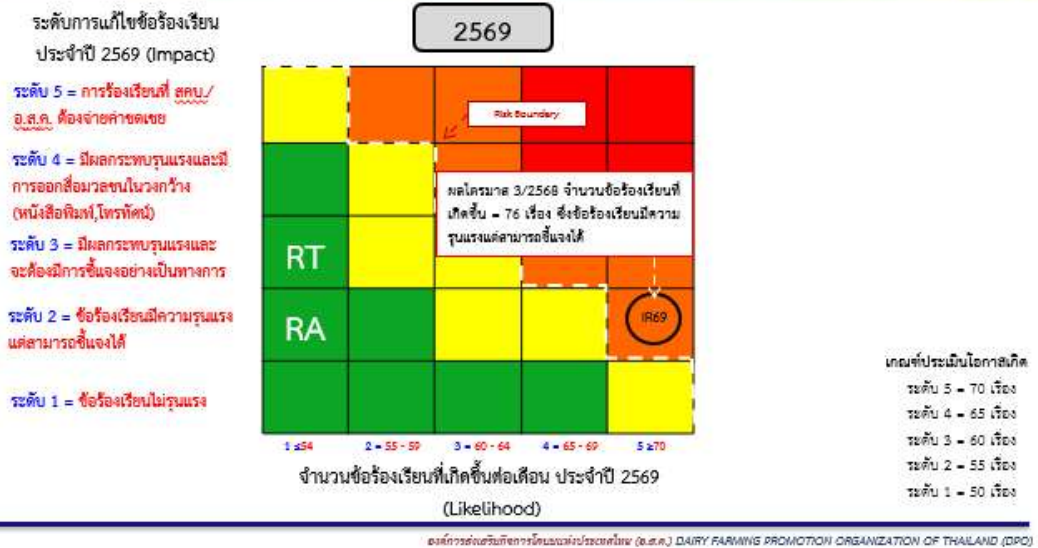
RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_69 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

ปัจจัยเสี่ยง	RF_O1_69 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 จำนวนสินค้าคงคลัง 12,001 – 18,000 ตัน Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 จำนวนสินค้าคงคลัง 18,001 – 24,000 ตัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละผลผลิตก้นนมโชนเหลืองคองเหลือ ≤ 1% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละผลผลิตก้นนมโชนเหลืองคองเหลือ ≤ 1%

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O1_69 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ)

3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_69)



รูปภาพที่ 12 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

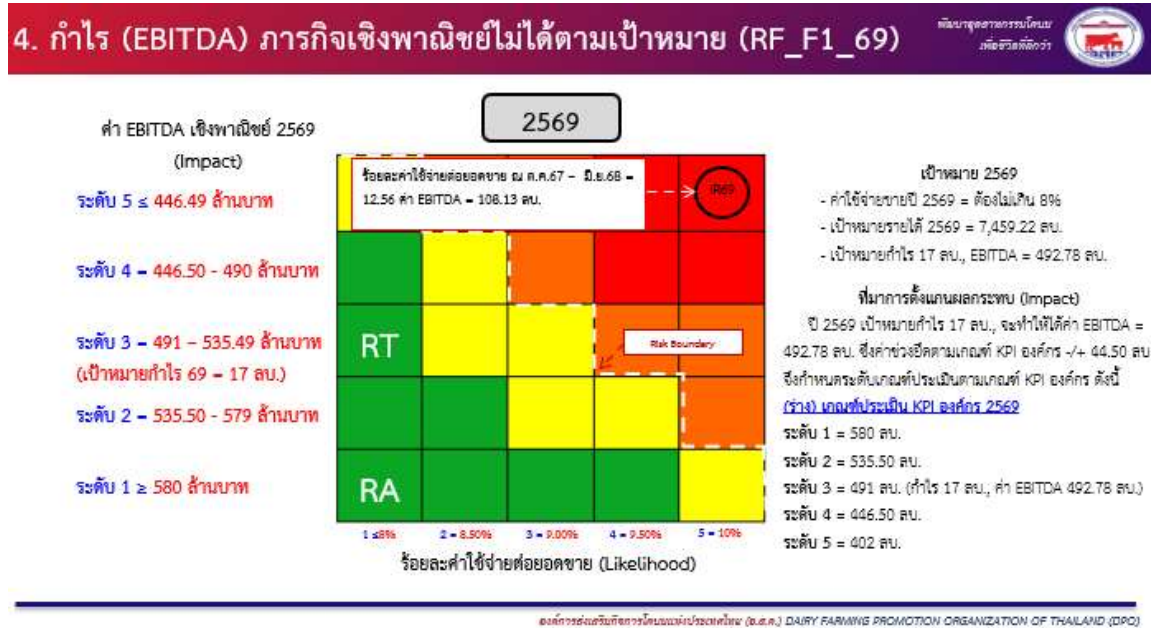
ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O2_69 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ปัจจัยเสี่ยง	RF_O2_69 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 ≤54 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลาคิดเป็นร้อยละ ≤54

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_O2_69 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง)

5.6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

RF_F1_69 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย



รูปภาพที่ 13 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

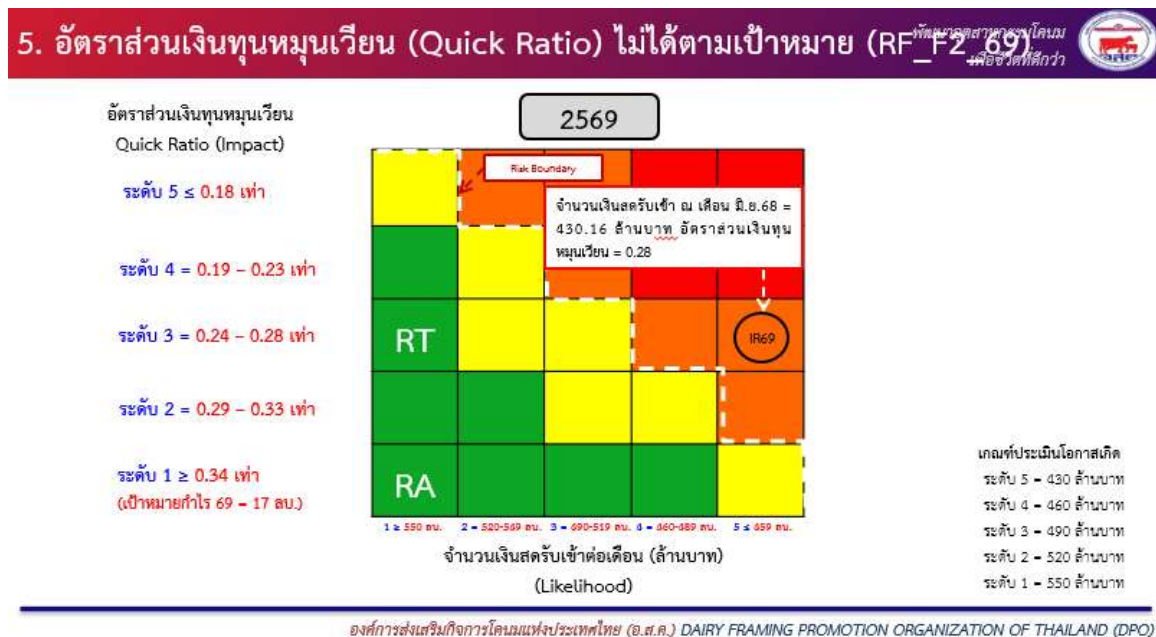
RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_69 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F1_69 (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ค่า EBITDA ≥ 580 ล้านบาท Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 ค่า EBITDA 491 - 535.49 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย ≤ 8% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย ≤ 8%

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_F1_69 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย)

(RF_F2_69) อัตราส่วนหมุนเวียน (Quick Ratio) ไม่ได้ตามเป้าหมาย



รูปภาพที่ 14 อัตราส่วนหมุนเวียน (Quick Ratio) ไม่ได้ตามเป้าหมาย

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_69 อัตราส่วนหมุนเวียน (Quick Ratio) ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F2_69 อัตราส่วนหมุนเวียน (Quick Ratio) ไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ≥ 0.34 เท่า Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน = 0.24 – 0.28 เท่า
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 นวนเงินสดรับเข้าต่อเดือน ≥ 550 ล้านบาท Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 จำนวนเงินสดรับเข้าต่อเดือน ≥ 550 ล้านบาท

ตารางที่ 8 RF_F2_69 อัตราส่วนหมุนเวียน (Quick Ratio) ไม่ได้ตามเป้าหมาย

5.6.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance Risk : C)

RF_C1_69 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ

6. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (RF_C1_69)



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

รูปภาพที่ 15 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ

จากภาพจุด RA คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

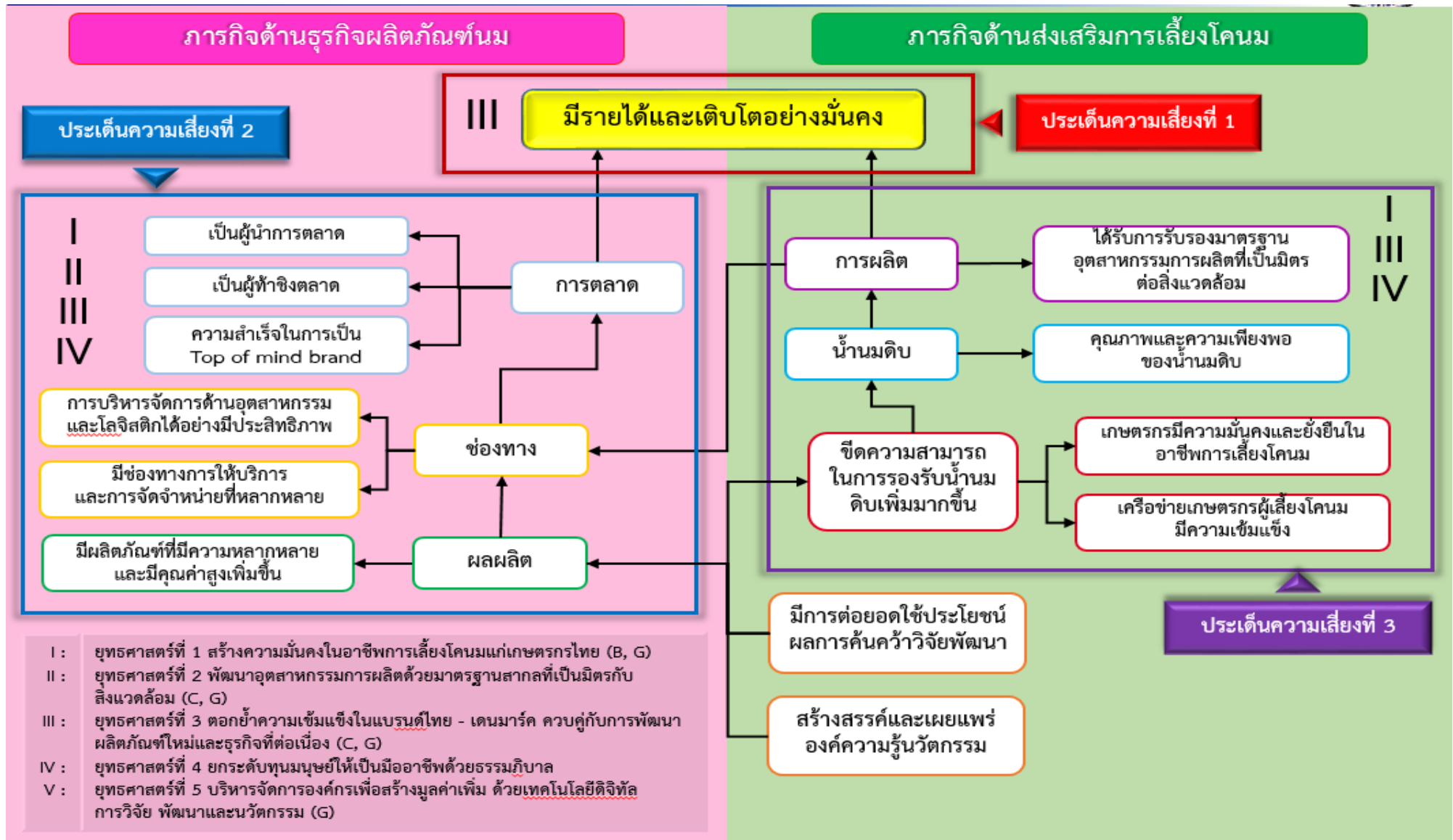
RT คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C2_69 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

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

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RF_C1_69 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ)

5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเชื่อมโยงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 16 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเชื่อมโยงระดับองค์กร

5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2566-2570 และการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2569

