



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
FOREST INDUSTRY ORGANIZATION

**TAKE
RISKS**

แผนบริหารความเสี่ยง ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 ฉบับปรับปรุง (กันยายน 2568)

RISK MANAGEMENT



จัดทำโดย
สำนักนโยบายแผนและ
ยุทธศาสตร์



คำนำ

การบริหารงานของทุกองค์กรย่อมต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นเพื่อเป็นการลดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจึงต้องมีการวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยเน้นบริหารความเสี่ยงที่ “สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า” ได้ เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของสถานการณ์ดังกล่าว และนำไปสู่การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด หรือไม่เกิดความเสียหายขึ้นเลย

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2568 (ฉบับปรับปรุง กันยายน 2568) ฉบับนี้ จัดทำขึ้น เนื่องจากการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงฯ ในระหว่างปี เพื่อให้การดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานตลอดปี 2568 ของ อ.อ.ป. โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และนโยบายคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ที่ต้องการให้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม และความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยให้ทุกหน่วยงานถือเป็นนโยบายที่สำคัญ และแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในทุกระดับ ต่อไป

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
กันยายน 2568

ขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568																														
การประชุม	ข้อคิดเห็น	มติที่ประชุม																												
1. คณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2567	- ไม่มี -	ให้ความเห็นชอบ การคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร ประจำปี 2568 และนำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ต่อไป																												
2. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2567	1. ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส.นพ. ขอปรับปรุงการพิจารณาค่าโอกาสเกิดและรายละเอียด จากสินค้าคงเหลือและลูกหนี้การค้า เป็นเงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้ำ (ไม้ยูคาลิปตัส, ไม้กระถิน) และ เงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต <table><tr><th colspan="2">โอกาสเกิดความเสี่ยง</th></tr><tr><th>ระดับ</th><th>รายละเอียด</th></tr><tr><td>5</td><td>เป้าหมาย ตามแผนฯ ปี 2568 ลบ 10%</td></tr><tr><td>4</td><td>เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 ลบ 5%</td></tr><tr><td>3</td><td>เป้าหมายตามแผนงบประมาณ รายได้ - รายจ่าย ปี 2568</td></tr><tr><td>2</td><td>เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 บวก 5%</td></tr><tr><td>1</td><td>เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 บวก 10%</td></tr></table> 2. ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (C1) การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 ขอให้ปรับปรุงการรายละเอียดค่าโอกาสเกิด <table><tr><th colspan="2">โอกาสเกิดความเสี่ยง</th></tr><tr><th>ระดับ</th><th>รายละเอียด</th></tr><tr><td>5</td><td>ไม่ได้รับการต่อใบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022</td></tr><tr><td>4</td><td>ได้รับการต่อใบรับรองฯ มี Major NC แต่ไม่ได้รับการแก้ไข</td></tr><tr><td>3</td><td>ได้รับการต่อใบรับรองฯ แก้ไข Major NC ภายในกำหนดเวลา</td></tr><tr><td>2</td><td>ได้รับการต่อใบรับรองฯ ไม่มี Major NC แต่มี Minor NC</td></tr><tr><td>1</td><td>ได้รับการต่อใบรับรองฯ ไม่มี Major NC และ Minor NC</td></tr></table>	โอกาสเกิดความเสี่ยง		ระดับ	รายละเอียด	5	เป้าหมาย ตามแผนฯ ปี 2568 ลบ 10%	4	เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 ลบ 5%	3	เป้าหมายตามแผนงบประมาณ รายได้ - รายจ่าย ปี 2568	2	เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 บวก 5%	1	เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 บวก 10%	โอกาสเกิดความเสี่ยง		ระดับ	รายละเอียด	5	ไม่ได้รับการต่อใบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022	4	ได้รับการต่อใบรับรองฯ มี Major NC แต่ไม่ได้รับการแก้ไข	3	ได้รับการต่อใบรับรองฯ แก้ไข Major NC ภายในกำหนดเวลา	2	ได้รับการต่อใบรับรองฯ ไม่มี Major NC แต่มี Minor NC	1	ได้รับการต่อใบรับรองฯ ไม่มี Major NC และ Minor NC	ให้ความเห็นชอบ 1. หลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเปี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กร ประจำปี 2567 ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ปี 2568 2. แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 3. กำหนดให้ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เป็นการบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (VE) และกำหนดให้ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า เป็นการบริหารความเสี่ยง เพื่อการสร้างสรรค์มูลค่า (VC) ขอให้ ส.นพ. นำข้อคิดเห็นที่ประชุมไปดำเนินการและนำเสนอคณะอนุกรรมการดำเนินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ต่อไป
โอกาสเกิดความเสี่ยง																														
ระดับ	รายละเอียด																													
5	เป้าหมาย ตามแผนฯ ปี 2568 ลบ 10%																													
4	เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 ลบ 5%																													
3	เป้าหมายตามแผนงบประมาณ รายได้ - รายจ่าย ปี 2568																													
2	เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 บวก 5%																													
1	เป้าหมายตามแผนฯ ปี 2568 บวก 10%																													
โอกาสเกิดความเสี่ยง																														
ระดับ	รายละเอียด																													
5	ไม่ได้รับการต่อใบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022																													
4	ได้รับการต่อใบรับรองฯ มี Major NC แต่ไม่ได้รับการแก้ไข																													
3	ได้รับการต่อใบรับรองฯ แก้ไข Major NC ภายในกำหนดเวลา																													
2	ได้รับการต่อใบรับรองฯ ไม่มี Major NC แต่มี Minor NC																													
1	ได้รับการต่อใบรับรองฯ ไม่มี Major NC และ Minor NC																													

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568		
การประชุม	ข้อคิดเห็น	มติที่ประชุม
3. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567	ที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 ตามที่ อ.อ.ป. เสนอ และมีข้อคิดเห็นประกอบการดำเนินงาน ดังนี้ 1. อ.อ.ป. ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการกำหนด RA โดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่เป็น Value Creation ที่จำเป็นและสอดคล้องกับเป้าหมายประจำปีของ อ.อ.ป. ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี 2. ในการทบทวนกิจกรรมความเสี่ยงประจำปีของ อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญกับการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในประเด็นของการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่แท้จริงอาจจะเกิดขึ้นภายใน อ.อ.ป. และจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย และผลการดำเนินงานในภาพรวมของ อ.อ.ป. รวมทั้ง อ.อ.ป. จะต้องมีการกำหนดแนวทางการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน และจะต้องสามารถลดระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของของ อ.อ.ป. สามารถบรรลุตามเป้าหมายตาม RA ที่กำหนดไว้ 3) อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ฐานข้อมูลที่สำคัญขององค์กรมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่น กระบวนการติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน การพัฒนาระบบ EWS ที่สามารถแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า และการบูรณาการด้านฐานข้อมูลระหว่าง GRC เป็นต้น 4) อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผน BCP เพื่อเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องมีการพัฒนา	เห็นชอบ แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567 ดังนี้ 1. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 ดังนี้ 1.1 เห็นชอบหลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) ระดงค์กร ประจำปี 2567 ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานปี 2568 1.2 เห็นชอบกำหนดให้ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เป็นการบริหารความเสี่ยง เพื่อการเพิ่มมูลค่า (VE) 3.3 เห็นชอบกำหนดให้ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า เป็นการบริหารความเสี่ยง เพื่อการสร้างเสริมมูลค่า (VC) 2. ที่ประชุมได้รับรองมติที่ประชุมในวาระนี้ และขอให้ อ.อ.ป. นำข้อคิดเห็นที่ประชุมไปพิจารณาดำเนินการ รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะต่อไป

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568		
การประชุม	ข้อคิดเห็น	มติที่ประชุม
	กระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วน และจะต้องสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้า และคู่ความร่วมมือในการดำเนินงาน 5) เมื่อนำเสนอแผนการดำเนินงานความเสี่ยงประจำปี 2568 ต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบเรียบร้อยแล้ว ขอให้ อ.อ.ป. แจ้งเวียนแผนการดำเนินงานความเสี่ยง ประจำปี 2568 ให้กับทุกหน่วยงานทราบ เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. นำแนวทางการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานไปดำเนินการ และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ทราบและพิจารณาเป็นรายไตรมาส	
4. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. รับทราบ เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2567 ตามบันทึก สารบรรณกลาง ที่ ทส 1401/ว430 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2568 เรื่อง ขอแจ้งเวียนผลการพิจารณาแผนการดำเนินงานต่างๆที่สำคัญของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2568 ของ คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และ คณะอนุกรรมการกลั่นกรองงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	- ไม่มี -	รับทราบผลการพิจารณาแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2568 ของคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และคณะอนุกรรมการกลั่นกรองงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เสนอ

การทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568		
การประชุม	ข้อคิดเห็น	มติที่ประชุม
1. แจ้งประสานงานหน่วยงาน (Risk Owner) ดำเนินการ ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	- กิจกรรมจัดการความเสี่ยงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกมิติ แล้ว เห็นควรเร่งรัดการดำเนินงานใน กิจกรรมที่กำหนดให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้ผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และเห็นควรให้ทบทวนกิจกรรมในปัจจัยเสี่ยงที่ 2 รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป และ ผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า เพิ่มแผนลดต้นทุนการผลิตไม้แปรรูป และทบทวน การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT) ให้สอดคล้องตามค่าเป้าหมาย ขององค์กร ในปัจจัยเสี่ยงที่ 5 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.	1) ทบทวนผลการดำเนินงานการบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กร และได้ปรับปรุงกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในปัจจัยเสี่ยงที่ 2 รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป และ ผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า เพิ่มแผนลดต้นทุนการผลิตไม้แปรรูป 2) ทบทวนการกำหนดความระดับความเสี่ยง ที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) ของปัจจัยเสี่ยงที่ 5 การเบิกจ่ายงบลงทุนใน ภาพรวมของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร ประจำปี 2568 3) ทบทวน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT) ทั้งในด้าน โอกาสเกิด และผลกระทบ ในปัจจัยเสี่ยงที่ 5 เพื่อให้สอดคล้องกับค่า RA ในลักษณะของระดับ ที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และทบทวนตัด กิจกรรมแผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุน แผนปฏิบัติการดิจิทัลเนื่องจากไม่มีการ ดำเนินการในปี 2568 ขอให้ ส.น.พ. สรุปข้อคิดเห็นที่ประชุมปรับปรุง แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567 และนำเสนอคณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาต่อไป
2. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 3/2568 เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2568	การทบทวนค่า RA ค่าเดียว เพื่อให้ ตรงกับค่าเป้าหมายตามบันทึก ข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ในปี 2568 ส่งผลให้ต้องดำเนินการ ทบทวนค่า RA, RT ในรายปัจจัยเสี่ยง ที่ 5 เรื่องการเบิกจ่ายงบลงทุนใน ภาพรวมของ อ.อ.ป. ที่ได้รับการ ถ่ายทอดมา แต่ยังไม่มีการทบทวนถึง กิจกรรมบริหารความเสี่ยงในปัจจัย เสี่ยงที่ยังมีระดับความเสี่ยงสูง ตามผล การดำเนินงานไตรมาสที่ 2/2568 ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดรับ จากกิจกรรมดำเนินงาน และปัจจัย เสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนใน ภาพรวมของ อ.อ.ป. มีแนวโน้มที่จะ ไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้ ควรดำเนินการพิจารณากิจกรรม	เห็นชอบการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 และให้นำเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายในของ อ.อ.ป. ต่อไป

การทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568		
การประชุม	ข้อคิดเห็น	มติที่ประชุม
	บริหารความเสี่ยงในปัจจุบันเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงด้วยควรมีการทบทวนสาเหตุ ปัญหา กิจกรรม ความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงสูงได้ตามเป้าหมาย ซึ่งจะมีการจัดประชุม ทบทวน กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ครั้งในคราวประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ในครั้งถัดไป	
3. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2568	ในการคิดต้นทุนการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า อ.อ.ป. มีต้นทุนแฝงที่เป็นภาระค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องนำมาคิดเป็นต้นทุนด้วย ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าธุรกิจเดียวกัน การบริหารลดต้นทุนจึงต้องพิจารณาดำเนินการอย่างถ่วงถี้	ให้ความเห็นชอบ การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 พร้อมทั้งนำข้อคิดเห็นไปพิจารณาดำเนินการ และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ต่อไป
4. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 6/2568 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2568	ขอให้ อ.อ.ป. นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะรวมทั้งมติที่ประชุม คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ไปพิจารณาดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละไตรมาสต่อไป	รับทราบผลการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2568 และขอให้นำข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ อ.อ.ป. ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แจ้งเวียนหน่วยงาน, บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องรายงานผลตามกำหนด

สรุปการทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ จำนวน 3 ประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

1.1 ทบทวนการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ของปัจจัยเสี่ยง ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว)

เหตุผล

ดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป.

เดิม

ที่	ปัจจัยเสี่ยง องค์กร	ความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	การกำหนดค่าผลกระทบ ต่อองค์กร (Impact : I)	จากแผนงาน/ โครงการ/ บันทึกข้อตกลง	รายละเอียดตามแผนงาน/ โครงการ/ค่าเกณฑ์วัด
5	ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่าย งบลงทุน ในภาพรวมของ อ.อ.ป.	ระดับ 3 เบิกจ่าย งบลงทุนได้ ร้อยละ 86 - 90 (ค่าระดับ 3 ตาม บันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 68)	ระดับ 1 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 96 - 100 ระดับ 2 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 91 - 95 ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 86 - 90 ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 81 - 85 ระดับ 5 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 80	บันทึกข้อตกลง ประเมินผล การดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568	ระดับ 1 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 80 ระดับ 2 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 85 ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 90 ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 95 ระดับ 5 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 100

ใหม่

ที่	ปัจจัยเสี่ยง องค์กร	ความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	การกำหนดค่าผลกระทบ ต่อองค์กร (Impact : I)	จากแผนงาน/ โครงการ/ บันทึกข้อตกลง	รายละเอียดตามแผนงาน/ โครงการ/ค่าเกณฑ์วัด
5	ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่าย งบลงทุน ในภาพรวมของ อ.อ.ป.	ระดับ 3 เบิกจ่าย งบลงทุนได้ ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตาม บันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 68)	ระดับ 1 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 100 ระดับ 2 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 95 ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 90 ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 85 ระดับ 5 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้น้อยกว่าร้อยละ 85	บันทึกข้อตกลง ประเมินผล การดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568	ระดับ 1 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 80 ระดับ 2 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 85 ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 90 ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 95 ระดับ 5 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 100

1.2 ทบทวนปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.

เหตุผล

ดำเนินการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ของปัจจัยเสี่ยง ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว)

1) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

เดิม

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจากจำนวนไตรมาสที่มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามแผน ร้อยละ 86 - 90 ➤ เป้าหมาย จำนวน 3 ไตรมาส	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 2 = จำนวน 3 ไตรมาส
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจากผลการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ➤ เป้าหมาย เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 86 - 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 86 - 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 81 - 85 (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)

ใหม่

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจากจำนวนไตรมาสที่มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามแผน ได้ร้อยละ 90 ➤ เป้าหมาย จำนวน 3 ไตรมาส	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 2 = จำนวน 3 ไตรมาส
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจากผลการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ➤ เป้าหมาย เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 85 (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)

2) ทบทวนแผนการจัดการความเสี่ยง เรื่องแผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนปฏิบัติการดิจิทัล เนื่องจาก อ.อ.ป. ไม่ได้รับการผูกพัน งบลงทุนเพิ่มเติมในระหว่างปีงบประมาณ 2568 ในการดำเนินการโครงการนี้ จึงไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้ และที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ได้มีมติ ให้ อ.อ.ป. ไปทบทวนการดำเนินโครงการอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น จึงดำเนินการยกเลิกแผนบริหารความเสี่ยงในประเด็นนี้ ในปี 2568

เดิม

แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.นผ., ส.บง., ส.วส. และ ออป.ภาค
2. แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนปฏิบัติการดิจิทัล	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.นผ., ส.วส.
3. แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนขออนุมัติรายปี	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.นผ., ส.บง., ส.บก., ออป.กลาง และ ออป.ตะวันออกฯ
4. แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.บก., ส.นผ. และ ออป.ภาค

ใหม่

แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.นผ., ส.บง., ส.วส. และ ออป.ภาค
2. แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนขออนุมัติรายปี	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.นผ., ส.บง., ส.บก., ออป.กลาง และ ออป.ตะวันออกฯ
3. แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.บก., ส.นผ. และ ออป.ภาค

1.3 ทบทวนกิจกรรมความเสี่ยงใน ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป และ ผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า

ตามมติคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ 2/2568 เห็นควรให้ทบทวน กิจกรรมจัดการความเสี่ยง ควรพิจารณากำไรขั้นต้น (Gross Profit) ของสินค้านั้น ๆ ที่มีผลการดำเนินงาน ติดลบอยู่ และควรพิจารณาการบริหารต้นทุนด้วย เพื่อให้กำไรขั้นต้นเป็นบวกจึงดำเนินการ โดยเพิ่มเติมแผน ควบคุมต้นทุนการผลิตไม้แปรรูป ดังนี้

เดิม

แผนการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. แผนการ จำหน่ายไม้แปรรูป ให้เป็นไปตาม เป้าหมาย	1) ติดตามความต้องการใช้ไม้แปรรูปของลูกค้า และจัดหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ
	2) ดำเนินการหาลูกค้ารายใหม่ หาดตลาดแห่งใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขาย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ
	3) ดำเนินการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลและ ระยะเวลาที่เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ
มาตรการควบคุม ที่มีอยู่	4) ดำเนินการตามแผนการจำหน่ายไม้แปรรูปของ หน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ
มาตรการควบคุม ที่มีอยู่	5) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานเสนอ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค และ ส.บง. ยกเว้น ออป.ตะวันออก
2. แผนควบคุม คุณภาพการผลิต สินค้า	1) ติดตามการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ

แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 (ฉบับปรับปรุง)

ปรับปรุงเพิ่มเติมแผน และกิจกรรมจัดการความเสี่ยง ดังนี้

แผนการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
3. แผนลดต้นทุน การผลิตไม้แปรรูป	1) หน่วยงาน กำหนดมาตรการและเป้าหมายในการลดต้นทุน ที่สามารถบริหารจัดการได้ ในผลิตไม้แปรรูป เช่น ค่าน้ำมัน เชื้อเพลิง-หล่อลื่น ค่าซ่อมแซม ค่าเบี้ยเลี้ยงในประเทศ ค่าสาธารณูปโภค และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปถือปฏิบัติ ฯลฯ	ส.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ

สรุปการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ปี 2568

ลำดับ	บทที่	ประเด็น
1.	บทที่ 3 การบริหาร ความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	1.1 ทบทวนการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ของปัจจัยเสี่ยง ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว)
		1.2 ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ทบทวนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA), ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) และแผนจัดการความ เสี่ยง
		1.3 ทบทวนกิจกรรมความเสี่ยงใน ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 รายได้จากการจำหน่าย ไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำความเป็นมา	1
1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.อ.ป.	1
1.3 วิสัยทัศน์ (Vision)	1
1.4 พันธกิจ (Mission)	2
1.5 ค่านิยมหลักและวัฒนธรรม	2
1.6 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.	3
1.7 โครงสร้างการบริหารงานของ อ.อ.ป.	5
1.8 การวิเคราะห์องค์กร (SWOT)	6
บทที่ 2 วัตถุประสงค์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง	8
2.1 วัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารความเสี่ยง	8
2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	8
2.3 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)	9
หลักการในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ระดับองค์กร	
2.4 การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	9
2.5 การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ความเชื่อมโยงของความเสี่ยงกับกลยุทธ์	11
2.6 การถ่ายทอดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยระบุว่าเป็นประเภทความเสี่ยง (S-O-F-C) ให้กับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประจำปี 2568	13
บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	17
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	17
3.2 การระบุความเสี่ยง	18
3.3 การประเมินความเสี่ยง	19
● เกณฑ์พิจารณาคะแนนความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายใน	19
● เกณฑ์พิจารณาคะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยงและค่าผลกระทบ	19
● ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	20
● ตัวอย่างการประเมินรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Risk Universe)	21
● ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยง (ประเมินโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I))	24
3.4 การตอบสนองและจัดการความเสี่ยง	26
● ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)	27

สารบัญ

หน้า

• การตอบสนองความเสี่ยง	27
• การจัดลำดับความเสี่ยง	28
• การแบ่งประเภทความเสี่ยง	28
3.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	29
• การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว)	
• การประเมินค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit Analysis)	32
• RISK MAP (แผนที่ความเสี่ยง)	57
• ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	58
• การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ	65
• ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	69
• แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	76
3.6 การรายงานและการติดตามผล	102
3.7. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	102
3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	102
บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE) และการบริหารความเสี่ยงเพื่อการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation: VC)	103
4.1 ความหมาย Value Enhancement: VE และ Value Creation: VC	103
4.2 Flow Chart การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation: VC)	104
4.3 ตารางแสดงการประเมินความเพียงพอ O ใน SWOT เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อการสร้างสรรค์มูลค่า (VC) ประจำปี 2568	105
4.4 แผนผังแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ของ อ.อ.ป. ปี 2568 เพื่อเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE)	112
4.5 Flow Chart การบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE)	113
4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ Sensitivity Analysis ของแต่ละ Driver เพื่อจัดทำการบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE) ประจำปี 2568	114
4.7 ตารางแสดงการประเมินความเพียงพอของการควบคุม SIP Plan ประจำปี 2568	122
4.8 แผน SIP เทียบกับแผนบริหารความเสี่ยง	124
4.9 การพิจารณามุมมองทางการตลาดด้านผู้ขาย	132
4.10 การพิจารณามุมมองทางการตลาดด้านผู้ซื้อ	133
บทที่ 5 การพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.	135

สารบัญ

หน้า

ภาคผนวก	137
1. คำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	138
2. กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.	141
3. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.	146
4. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป.	149
5. การประชุมคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป.	151
6. การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2567 พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	152
7. การประชุมคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2567 พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	152
8. ผลการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 จากคณะกรรมการ อ.อ.ป.	152
การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568	153
9. การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 3/2568 พิจารณาการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2568	153
10. การประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2568 พิจารณาการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2568	154

บทที่ 1 บทนำความเป็นมา

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

ในอดีตประเทศไทยมีป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์ การทำไม้ การนำไม้ออกจากพื้นที่จะทำในรูปแบบสัมปทานป่าไม้ ในช่วงแรกรัฐจะให้สัมปทานทำไม้แก่ชาวต่างชาติ ซึ่งมีความรู้ด้านการทำไม้ จนถึงปี พ.ศ. 2455 Mr. W.F.Lloyd เจ้ากรมป่าไม้ขณะนั้น พิจารณาเห็นว่ารัฐบาลควรจะทำไม้สักออกจากป่า และทำการค้าไม้สักเองบ้าง เพื่อฝึกฝนพนักงานและเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำไม้จะได้ควบคุมการทำไม้ของประชาชนและบริษัทต่างชาติได้ กรมป่าไม้จึงเริ่มทำไม้เองที่ป่าแม่แฮด จ.แพร่ เป็นแห่งแรก และได้ขยายการทำไม้ไปยังป่าอื่น ๆ กระทั่งปี พ.ศ. 2476 ได้ตั้งกองทำไม้ขึ้นเป็นหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมป่าไม้ แต่การดำเนินการของกองทำไม้มีขีดจำกัดด้วยกฎ ระเบียบของราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัว คณะรัฐมนตรีจึงมีมติจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ขึ้น เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2490 โดยเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้

ต่อมา รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 กำหนดให้ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ วันที่ 25 กรกฎาคม 2499 สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกา ปี พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 6) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559 แก้ไขเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งข้อ 5

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.อ.ป.

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้ง อุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้ หรือของป่า
3. ปลุกสร้างสวนป่า คัดครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ไม่ว่า จะเป็นการดำเนินการเอง หรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
4. วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุง และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้ง การอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทยตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวข้องกับการทัศนจร หรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
6. ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision)

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

“Create forest plantations for sustainability”

1.4 พันธกิจ (Mission)

1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
3. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาลพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

1.5 ค่านิยมหลักและวัฒนธรรม

1.5.1 ค่านิยมหลัก (FIO Core Values) คือ “ปลูก ปลูก ปั่น ปั่น”

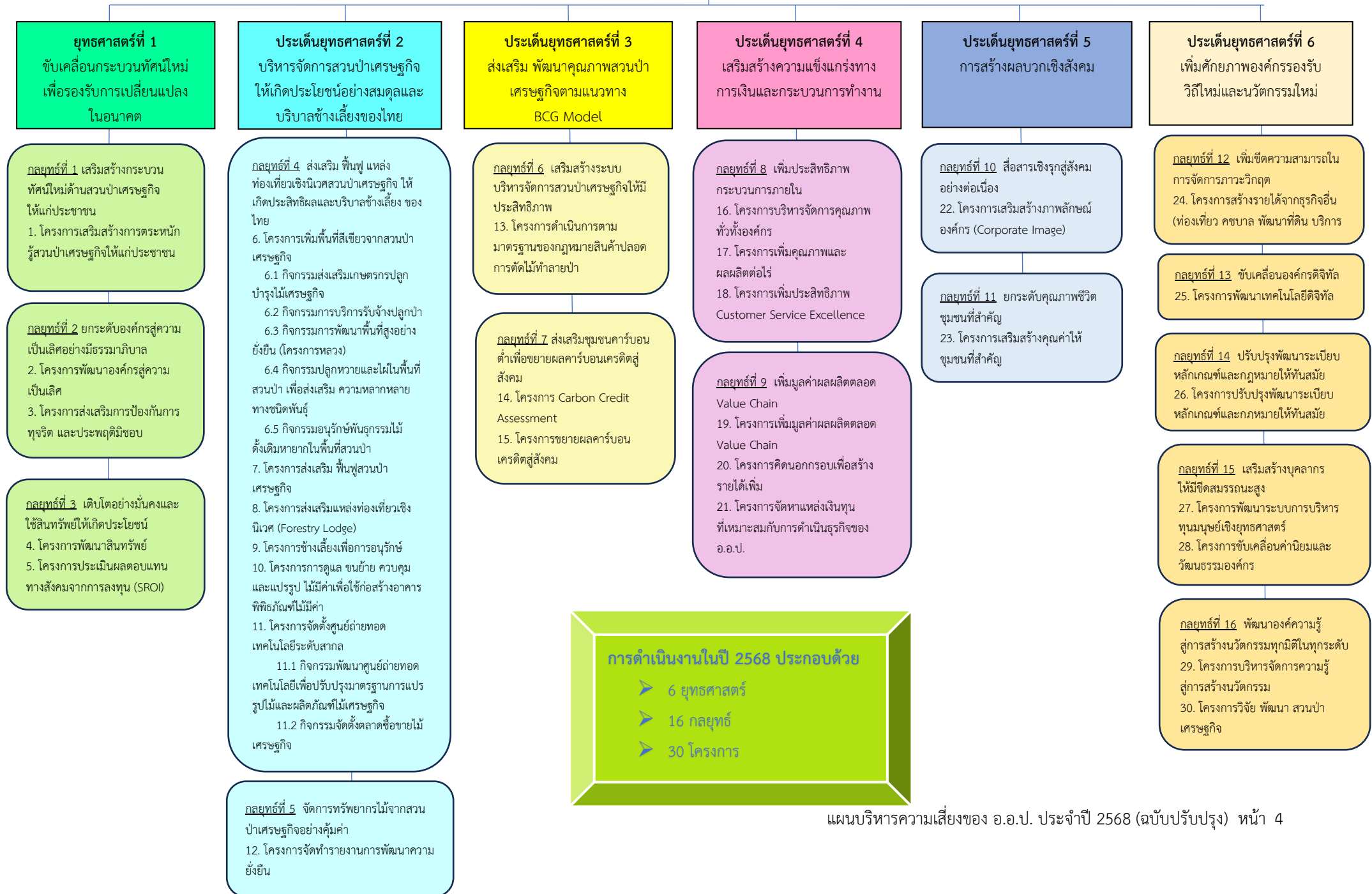
1.5.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) คือ “HAPPYS”



1.6 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.



วิสัยทัศน์องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ : สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (ดำเนินการ ในปี 2568)



1.7 โครงสร้างการบริหารงานของ อ.อ.ป.



1.8 การวิเคราะห์องค์กร (SWOT)

จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
☞ S1 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC ☞ S2 อ.อ.ป. มีบุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ ☞ S3 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ☞ S4 S4 อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย ☞ S5 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ท่อน แปรรูป ผลิตภัณฑ์ ☞ S6 อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลผลิตที่ยั่งยืน ☞ S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้ ☞ S8 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ ช้างบ้านของไทย ☞ S9 อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ☞ S10 อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม	☞ W1 ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก ☞ W2 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ยังขาดประสิทธิภาพ ☞ W3 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด ☞ W4 องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ ☞ W5 ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ☞ W6 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. ☞ W7 บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ☞ W8 ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ

โอกาส (Opportunities: O)	อุปสรรค (Threats: T)
🌀 O1 บริการรับจ้างปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต 🌀 O2 โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า (กิจกรรมบริการรับจ้างปลูกป่า) 🌀 O3 ดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) 🌀 O4 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว 🌀 O5 การออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น 🌀 O6 ขยายผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ 🌀 O7 โอกาสที่เกิดจากกฎหมายเอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน	🌀 T1 นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำขึ้น อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าสูงขึ้น 🌀 T2 นโยบายสิทธิมนุษยชนต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น 🌀 T3 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น 🌀 T4 ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงขึ้น 🌀 T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้ออกเพื่อใช้ประโยชน์ 🌀 T6 มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ด้วยนวัตกรรม TPI 🌀 T7 ทิศทางธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ปี 2567 คาดการณ์ตลาดในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว 🌀 T8 การขาดแคลนแรงงานสวนป่าเนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร 🌀 T9 นโยบายปัญหาหมอกควันห้ามจุดไฟเผาทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามวิธี 🌀 T10 ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติ อาจส่งผลกระทบต่อการปลูกการทำไม้ การเก็บเกี่ยวผลผลิต

บทที่ 2 วัตถุประสงค์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.1 วัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีระบบบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปฏิบัติงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประเมินการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. เพื่อให้ อ.อ.ป. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

6. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นกระบวนการ มีระบบที่ดี เพื่อสนับสนุนตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) โดยมีการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดโอกาสเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่คาดหวัง และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) ซึ่งองค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสที่ช่วยสร้างมูลค่าขององค์กรได้ โดยหาโอกาสหรือช่องทางในการวางแผน ตัดสินใจทำโครงการใหม่ หรือ ธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร

2. เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแลและหลักธรรมาภิบาล โดย อ.อ.ป. ได้มีการกำหนดกรอบที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง S-O-F-C ดังนี้

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี ตามกรอบปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้าน ได้หารือร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. อนุมัติ

2.3 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

หลักการกำหนด RA/ RT ของ อ.อ.ป. ที่เชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ขององค์กร ตามแผนวิสาหกิจฯ, บันทึกข้อตกลง และแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า โดยแบ่งเป็น 4 ประเภทความเสี่ยง S - O - F - C

หลักการในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ระดับองค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนวิสาหกิจ	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ตามแผนงาน/โครงการที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการ สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนงาน/โครงการที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎหมายกฎระเบียบและ นโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

2.4 การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

ประเภทของ ความเสี่ยง	นิยาม	กรณีแผนงาน/ โครงการที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น		กรณีแผนงาน/ โครงการที่ถูกกำหนด เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผล การดำเนินงานระหว่างกระทรวงการคลัง กับ อ.อ.ป.	
		ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเบี่ยงเบน ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเบี่ยงเบน ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิด การสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน เนื่องจากกระบวนการ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ ไม่เหมาะสม	ค่า RA คือ ค่าเป้าหมายของ แผนงาน/ โครงการ นั้น ๆ	1. ด้านการ ดำเนินงานตาม แผนงาน เท่ากับ -10% ของเป้าหมาย 2. ด้านมูลค่า เท่ากับ -5% ของเป้าหมาย	ค่า RA คือ ค่าระดับ 3 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด	ค่า RT คือ ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด

ประเภทของ ความเสี่ยง	นิยาม	กรณีแผนงาน/ โครงการที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น		กรณีแผนงาน/ โครงการที่ถูกกำหนด เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผล การดำเนินงานระหว่างกระทรวงการคลัง กับ อ.อ.ป.	
		ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเปี่ยงเบน ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเปี่ยงเบน ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)
ด้านการ ปฏิบัติการ (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผล กระทบต่อการดำเนินงาน ขององค์กร เนื่องจาก ความผิดพลาดที่เกิดจาก การปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ		เท่ากับ -10% ของเป้าหมาย		
ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจาก ความผันผวนของตัวแปร ทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิด การสูญเสียทางการเงิน	ค่า RA คือ ค่าเป้าหมายของ แผนงาน/ โครงการ นั้น ๆ	เท่ากับ -5% ของเป้าหมาย	ค่า RA คือ ค่าระดับ 3 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด	ค่า RT คือ ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ละเมิด หรือไม่ปฏิบัติตาม นโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานขององค์กร		ไม่ยอมให้มี การไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ กฎเกณฑ์		

2.5 การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ความเชื่อมโยงของความเสี่ยง กับกลยุทธ์

Vision	สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)					
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ, ค่า EBITDA, ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน, จำนวนพื้นที่ส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ					
Strategic Positioning	ระยะสั้น 2566 – 2567 เป็นต้นแบบในการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล		ระยะกลาง 2568 – 2569 สร้างสรรค์มูลค่าตลอด Value Chain		ระยะยาว 2570 การจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ	
Strategic Objective: SO	SO1 ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป้าประสงค์ - สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากลทุกภูมิภาค - พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น (ผลผลิต/หน่วย เพิ่มขึ้น)		SO2 มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain เป้าประสงค์ - การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า - จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น		SO3 มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน เป้าประสงค์ - การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต - การเพิ่มขึ้นของ EBITDA	
					SO4 มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน เป้าประสงค์ - องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี - การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ	
ยุทธศาสตร์	(ย1) ขับเคลื่อนกระบวนการใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	(ย2) บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย	(ย3) ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทางBCG Model	(ย4) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน	(ย5) การสร้างผลบวกเชิงสังคม	(ย6) เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่ และนวัตกรรมใหม่
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 1: โครงการ 1 กลยุทธ์ที่ 2: โครงการ 2, 3 กลยุทธ์ที่ 3: โครงการ 4, 5	กลยุทธ์ที่ 4: โครงการ 6, 7, 8 , 9, 10, 11 กลยุทธ์ที่ 5: โครงการ 12	กลยุทธ์ที่ 6: โครงการ 13 กลยุทธ์ที่ 7: โครงการ 14, 15	กลยุทธ์ที่ 8: โครงการ 16, 17, 18 กลยุทธ์ที่ 9: โครงการ 19, 20, 21	กลยุทธ์ที่ 10: โครงการ 22 กลยุทธ์ที่ 11: โครงการ 23	กลยุทธ์ที่ 12: โครงการ 24 กลยุทธ์ที่ 13: โครงการ 25 กลยุทธ์ที่ 14: โครงการ 26 กลยุทธ์ที่ 15: โครงการ 27, 28 กลยุทธ์ที่ 16: โครงการ 29, 30

เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงองค์กร ดังนี้

Strategic Objective: SO	SO2 และ SO3	SO3	SO1 และ SO4	SO2		
ปัจจัยเสี่ยง (RF)	RF1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) (ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์)	RF2: (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า	RF3: (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า (ย2, ก4, คค. 6.2 เป้าหมาย: อ.อ.ป. มีพื้นที่กักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เพิ่มขึ้นเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ)	RF4: (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงาน	RF5: (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.	RF6: (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
Key Risk Indicator (KRI)	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประจำปี 2568 เท่ากับ 76.39 ล้านบาท	การผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป. เท่ากับ 214,444 ลบ.ฟ +/- ร้อยละ 10	มีผู้ใช้บริการรับจ้างปลูกป่าจำนวน 1,000 ไร่	มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงาน ประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป. เท่ากับ 308.75 ล้านบาท +/- ร้อยละ 5	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน	ระบบสารสนเทศ, ระบบเครือข่ายขัดข้อง กระทบต่อการให้บริการระบบสารสนเทศกลาง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้: Risk Appetite (RA)	76.39 - 127.42 ล้านบาท	ดำเนินการร้อยละ 100 (214,444 ลบ.ฟ)	ดำเนินการร้อยละ 100 (1,000 ไร่)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 86	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 90	ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่เสียหาย
ระดับความเสี่ยงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้: Risk Tolerance (RT)	71.39 - 76.38 ล้านบาท	ดำเนินการร้อยละ 90 (192,99.60 ลบ.ฟ)	ดำเนินการร้อยละ 90 (900 ไร่)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 85	ข้อมูลในระบบสารสนเทศเสียหายบางส่วน

2.6 การถ่ายทอดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยระบุว่าเป็นประเภทความเสี่ยง (S-O-F-C) ให้กับหน่วยงานผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประจำปี 2568

ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายของ อ.อ.ป.	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินการ		ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	การดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
				การสร้างรายได้ (ล้านบาท)	งบประมาณค่าใช้จ่าย (ล้านบาท)		
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประจำปี 2568 เท่ากับ 76.39 ล้านบาท	- RA อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) 76.39 - 127.42 ล้านบาท (ค่าระดับ 3) - RT อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) 71.39 - 76.38 ล้านบาท (ค่าระดับ 4)	ออป.เหนือบน	677.57	589.86	หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด	ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย
			ออป.เหนือล่าง	410.13	364.68	หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด	ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย
			ออป.กลาง	635.06	563.77	หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด	ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย
			ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	669.79	617.86	หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด	ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย
			ออป.ใต้	284.68	275.97	หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด	ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย
			ส.คช.	33.07	61.49	หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด	ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย
			ส.คน.	1.25	18.33	หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด	ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย
			รวมสายธุรกิจ	2,711.55	2,491.96		

ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายของ อ.อ.ป.	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเปี่ยงเบน ที่ยอมรับได้ (RT)	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินการ		ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	การดำเนินการของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
				การสร้าง รายได้ (ล้านบาท)	งบประมาณ ค่าใช้จ่าย (ล้านบาท)		
			ส.บก.	-	72.60	หน่วยงาน/ พนักงานในสังกัด	จัดการค่าใช้จ่ายบริหาร ตามเป้าหมาย
			ส.ตส.	-	10.44	หน่วยงาน/ พนักงานในสังกัด	จัดการค่าใช้จ่ายบริหาร ตามเป้าหมาย
			ส.บง.	-	22.71	หน่วยงาน/ พนักงานในสังกัด	จัดการค่าใช้จ่ายบริหาร ตามเป้าหมาย
			ส.นผ.	-	13.65	หน่วยงาน/ พนักงานในสังกัด	จัดการค่าใช้จ่ายบริหาร ตามเป้าหมาย
			ส.กม.	-	5.52	หน่วยงาน/ พนักงานในสังกัด	จัดการค่าใช้จ่ายบริหาร ตามเป้าหมาย
			ส.วส.	-	23.39	หน่วยงาน/ พนักงานในสังกัด	จัดการค่าใช้จ่ายบริหาร ตามเป้าหมาย
			ส.ธต.	6.25	32.05	หน่วยงาน/ พนักงานในสังกัด	จัดการค่าใช้จ่ายบริหาร ตามเป้าหมาย
			รวมสายบริหาร	6.25	180.36		
			รวมทั้งสิ้น	2,717.80	2,672.32		

ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายของ อ.อ.ป.	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินการ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	การดำเนินการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า	การผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป. เท่ากับ 214,444 ลบ.ฟ +/ - ร้อยละ 10	- RA ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 100 ของแผน (214,444 ลบ.ฟ.) - RT ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 90 ของแผน	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ	- บำรุงดูแลรักษาเครื่องจักร - สำรวจความต้องการของตลาดก่อนการผลิต และมีการวางแผนการนำเข้าวัตถุดิบในการแปรรูป - แปรรูปไม้ตามความต้องการของลูกค้า	- งานจัดการผลผลิตและเครื่องจักรกล - ส่วนงานแผนและประเมินผล - ส่วนงานพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม	- บำรุงดูแลรักษาเครื่องจักร - สำรวจความต้องการของตลาด - วางแผนการนำเข้าวัตถุดิบในการแปรรูป <i>- จัดทำมาตรการลดต้นทุนการผลิตที่สามารถจัดการได้ และดำเนินการตามมาตรการ</i>
ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า	มีพื้นที่กักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เพิ่มขึ้นเพื่อบ่มสู่สังคมคาร์บอนต่ำ 1,000 ไร่ +/- ร้อยละ 10	- RA มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 1,000 ไร่ - RT มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 900 ไร่	ออป.ภาค	- ประชาสัมพันธ์/ประสาน/แนะนำ - สำรวจ/ตรวจสอบพิจารณาคัดเลือกลูกค้าที่สนใจเข้าร่วมโครงการฯ - ประเมินความเป็นไปได้รวมถึงความเหมาะสมในการรับจ้างฯ	- หน่วยงานในสังกัด	- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ อย่างทั่วถึงแนะนำ เชิญชวนผู้มีความสนใจ - ดำเนินการสำรวจติดตาม พิจารณาความเป็นไปได้ของผู้เข้าร่วมโครงการ - ดำเนินการขออนุมัติโครงการบริการรับจ้างฯ ในพื้นที่ที่สามารถดำเนินการให้บริการได้ - จัดทำสัญญา, ดำเนินการปลูก และตรวจติดตามผล
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	อ.อ.ป. มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานมากกว่า 308.75 ล้านบาท	- RA มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 308.75 ล้านบาท - RT มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 293.31 ล้านบาท	ออป.ภาค, ส.คช., ส.บง. และ ส.ธด.	ดำเนินการผลิต - จำหน่ายสินค้าตามแผนบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เจ้าหน้าที่การค้าและลูกหนี้การค้า	- ทุกหน่วยงาน	ดำเนินการตามมาตรการลดค่าใช้จ่ายบริหารของสำนักให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายของ อ.อ.ป.	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินการ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	การดำเนินการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<i>หน่วยงานของ อ.อ.ป. เบิกจ่ายงบประมาณลงทุน ประจำปี 2568 ได้ร้อยละ 90 ของแผนงบประมาณ</i>	<i>- RA มีการเบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 90 - RT มีการเบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 85</i>	ออป.ภาค, ส.คช., ส.บก. ส.วส. , ส.บง. และ ส.นพ.	ดำเนินการผลิต -จำหน่ายสินค้าตามแผนฯ บริหารจัดการการเบิกจ่ายงบลงทุน	- หน่วยงานในสังกัด - ผู้รับจ้างจัดทำพัสดุ	หน่วยงานดำเนินงานตามแผนการเบิกจ่ายลงทุน ผู้รับจ้างรับทราบและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ/ตามสัญญา
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562	ระบบสารสนเทศระบบเครือข่าย อาจเกิดการขัดข้อง กระทบต่อการให้บริการระบบสารสนเทศกลาง 0 – 48 ชั่วโมง และข้อมูลไม่สูญหาย	- RA ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่เสียหาย - RT ข้อมูลในระบบสารสนเทศเสียหายบางส่วน	ส.วส.	- ส่งเสริมหน่วยงานปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยฯ - ส.วส. ติดตามการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ และซอฟต์แวร์	- บริษัทผู้รับจ้างบำรุง รักษาอุปกรณ์เครื่องมือซอฟต์แวร์ และการบริการเครือข่ายคอมพิวเตอร์	บริษัทผู้รับจ้างดำเนินการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ ซอฟต์แวร์ และการบริการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ตามกำหนด เวลา หรือเมื่ออุปกรณ์ชำรุดเสียหาย

บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 มีกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.

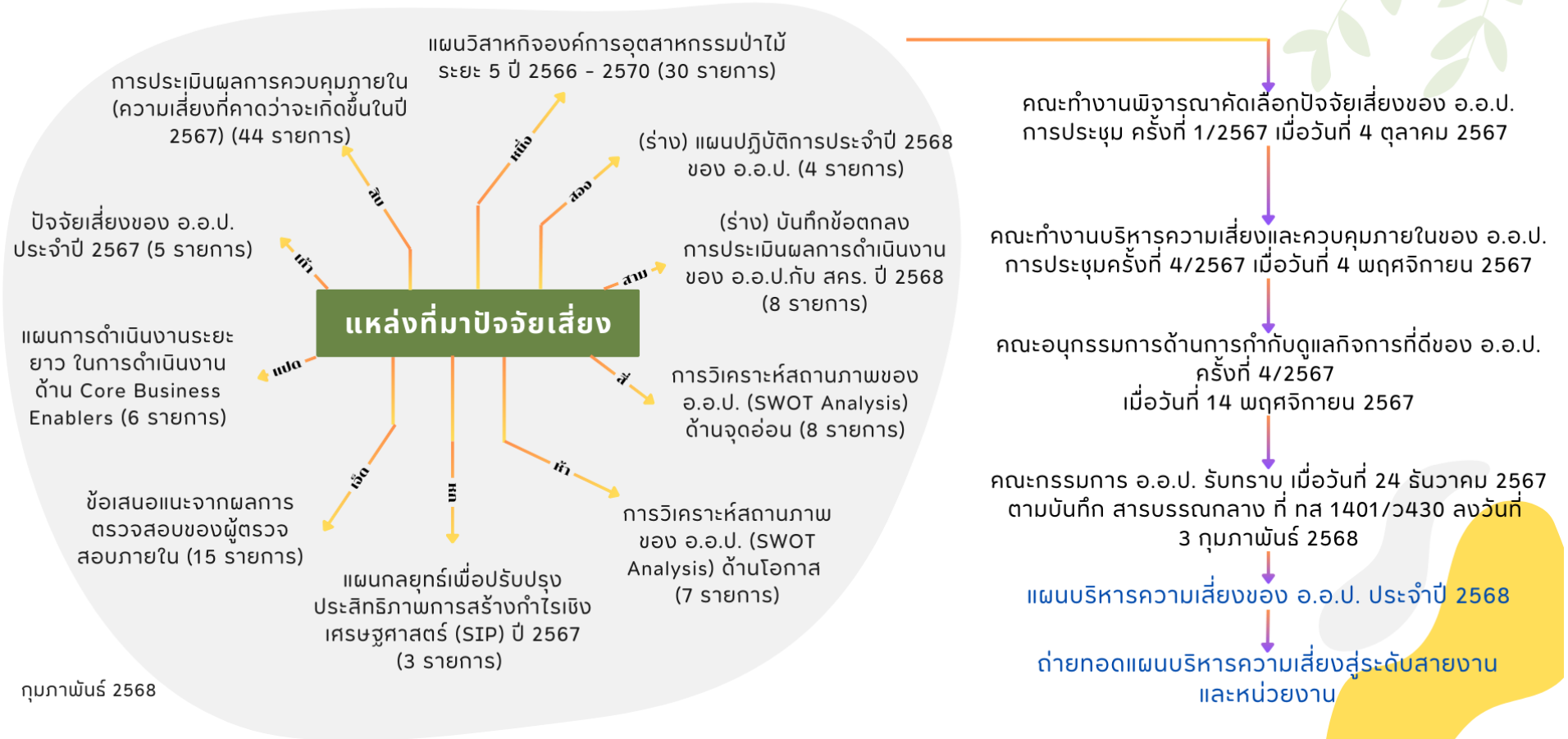


3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

อ.อ.ป. ได้กำหนดพันธกิจ 6 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ และสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในปัจจุบัน โดยการจัดทำแผนแม่บทองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 -2570) ฉบับ ทบทวน ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ มีแผนปฏิบัติการ ทั้งสิ้น 30 แผนงาน/ โครงการ มีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละโครงการที่สำคัญจะดำเนินการในปี 2568 (Flagship) จำนวน 9 แผนงาน/โครงการ ซึ่งโครงการที่จะดำเนินการในปี 2568 ได้นำการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดย อ.อ.ป. ได้ประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผน บริหารจัดการความเสี่ยงของทุกโครงการ

3.2 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 (Risk Universe รวม 130 รายการ)



3.3 การประเมินความเสี่ยง

เมื่อได้รายการความเสี่ยงในขั้นต้นจะประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน โดยการพิจารณาจาก 1. ผลการดำเนินงานในอดีต 2. ความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายใน และ 3. ความเพียงพอของการติดตามประเมินผล

เกณฑ์พิจารณาคะแนนความเพียงพอการควบคุมภายใน

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-10%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+10%)
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	มีการควบคุมตามแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงานพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุก ๆ เดือน

แต่ละเกณฑ์มีค่าคะแนน 1 - 3 คะแนน ทั้ง 3 เกณฑ์รวมกัน (+) ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน (1- 5) หรือมีเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งอยู่ในระดับคะแนน 1 จะนำไปประเมินความเสี่ยง ต่อไป

เกณฑ์พิจารณาคะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง และค่าผลกระทบ

โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)		
โอกาสเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน	ผลกระทบ	ผลการดำเนินงาน	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 40 %	5	สูงมาก	ดำเนินการตามแผน/เป้าหมายได้น้อยกว่า 80%	5
สูง	31 - 40 %	4	สูง	ดำเนินการตามแผน/เป้าหมายได้ 80 - 89.9 %	4
ปานกลาง	21 - 30 %	3	ปานกลาง	ดำเนินการตามแผน/เป้าหมายได้ 90 - 100 %	3
น้อย	11 - 20 %	2	น้อย	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/เป้าหมาย	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 11%	1	น้อยมาก	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/เป้าหมายและเสร็จก่อนกำหนด	1

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ที่มีการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในต่ำกว่าเกณฑ์ จะนำมาประเมินความเสี่ยง (ค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง x ค่าผลกระทบ) หากความเสี่ยงมีคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป จะนำมาบริหารความเสี่ยงต่อไป

ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ขอบเขตของระดับคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือระดับคะแนน ตั้งแต่ 1 – 10 (สีเขียว และสีเหลือง) กับความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 12 – 25 (สีส้ม และสีแดง) ระดับความรุนแรง คือ ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (Impact: I) คูณ ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)

ระดับผลกระทบ ของความเสี่ยง (Impact: I)	5	เหลือง (5x1)	เหลือง (5x2)	ส้ม (5x3)	แดง (5x4)	แดง (5x5)
	4	เขียว (4x1)	เหลือง (4x2)	ส้ม (4x3)	แดง (4x4)	แดง (4x5)
	3	เขียว (3x1)	เหลือง (3x2)	เหลือง (3x3)	ส้ม (3x4)	ส้ม (3x5)
	2	เขียว (2x1)	เขียว (2x2)	เหลือง (2x3)	เหลือง (2x4)	เหลือง (2x5)
	1	เขียว (1x1)	เขียว (1x2)	เขียว (1x3)	เขียว (1x4)	เหลือง (1x5)
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)				

ขอบเขตระดับความเสี่ยง
ที่องค์กรสามารถรับได้
(Risk Boundary)

เส้นแบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูง (ระดับคะแนน 12 – 15 สีส้ม) และ สูงมาก (ระดับคะแนน 16 - 25 สีแดง) ซึ่งหากเป็นสีขอบเขตของ Risk Boundary จะกั้นระยะให้อยู่ในโซนสีส้ม และ สีแดง กับโซนสีเหลือง และสีเขียวเป็นโซนที่มีระดับความเสี่ยงมีค่าปานกลาง กับน้อยมาก เพื่อเป็นการติดตามดูระดับความเสี่ยงต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. ที่ต้องนำมาบริหารความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงใดก็ตามที่มีค่าความเสี่ยงเกินระดับของ Risk Boundary ในระดับ 12 คะแนนขึ้นไป หรืออยู่ในโซนสีส้มและสีแดง อ.อ.ป. จะต้องทำการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ

**ตัวอย่าง (Risk Universe) การประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายในจาก 130 รายการ มีผลการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน
ที่ไม่เพียงพอจำนวน 9 รายการ ดังนี้**

แหล่งที่มาความเสี่ยง	แผน/ โครงการ/ กิจกรรม	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด	ประเมินความเสี่ยง ของการควบคุมภายใน				การดำเนินงาน
			ผลการดำเนินงาน ในอดีต	ความเสี่ยง ของการควบคุม	ความเสี่ยง ของการดำเนินงาน	รวม	
1. แผนวิสาหกิจองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี 2566 - 2570	1.5 โครงการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. (Q2/67 = 25%)	- การศึกษาข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางจัดหาแหล่งเงินทุน ไม่ครบถ้วน - ข้อมูลโครงการจัดหาแหล่งเงินทุนไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	1	3	3	7	นำไปประเมินความเสี่ยง
2. (ร่าง) บันทึกข้อตกลง การประเมินผลการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. กับ สคร. ปี 2568	2.1 Core Business Enablers	- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการระดับคะแนนไม่ได้ ตามเป้าหมาย - ไม่สามารถปิดช่องว่างได้ตามข้อคิดเห็นของ บ.ทริสฯ - พนักงานได้รับการฝึกอบรมแต่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ กับแผนปัจจุบันของ อ.อ.ป. ได้ - หน่วยงานขาดการบูรณาการกับ Enablers ด้านที่ เกี่ยวข้อง ที่ชัดเจนตามหลักเกณฑ์และไม่ครบถ้วน	1	3	2	6	นำไปประเมินความเสี่ยง
3. วิเคราะห์จากโอกาส ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรที่สัมพันธ์ กับโอกาส (O) จากการ วิเคราะห์ SWOT ของ องค์กร	3.1 โอกาสในการบริการรับจ้างปลูก ไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของ ประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า (กิจกรรมบริการรับจ้างปลูกป่า)	- การประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ/ ไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย - พื้นที่เกษตรกรที่ต้องการจ้างอยู่ห่างไกล จากสวนป่า ทำให้ค่าใช้จ่ายสูง ไม่คุ้มค่าต่อการรับจ้าง - บุคลากรไม่เพียงพอต่อการรับจ้างปลูก	1	3	2	6	นำไปประเมินความเสี่ยง

แหล่งที่มาความเสี่ยง	แผน/ โครงการ/ กิจกรรม	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด	ประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน				การดำเนินงาน
			ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ความเพียงพอของการดำเนินงาน	รวม	
4. ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี 2567	4.1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (S1) (Q2/67 = 1*2 น้อยมาก)	- รายได้ผลผลิต/ จำหน่ายสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย - ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ - ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย	3	3	2	8	คณะกรรมการฯ พิจารณาถึงความสำคัญของการดำเนินงานจึงนำไปประเมินความเสี่ยง
	4.2 ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F1) (Q2/67 = 5*1 ปานกลาง)	- การบริหารสัญญาไม่ได้ตามแผน - การบริหารสินทรัพย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย - ขาดการติดตามที่เข้มงวด	2	3	3	8	คณะกรรมการฯ พิจารณาถึงความสำคัญของการดำเนินงานจึงนำไปประเมินความเสี่ยง
	4.3 ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F2) (Q2/67 = 5*5 สูงมาก)	- การจัดซื้อจัดจ้างไม่ทันตามกำหนดระยะเวลา - กระแสเงินสดขาดสภาพคล่อง - กระบวนการในการดำเนินงานมีความล่าช้า	1	3	3	7	นำไปประเมินความเสี่ยง
	4.4 ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 (C1) (Q2/67 = 1*1 น้อยมาก)	- แนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตาม พ.ร.บ. รักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ไม่ชัดเจน - พนักงานไม่เข้าใจการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. รักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	3	3	2	8	- หน่วยงานได้มีการประเมินการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ แล้ว - คณะกรรมการฯ พิจารณาถึงความสำคัญของการดำเนินงานตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว จึงให้นำไปประเมินความเสี่ยง เพื่อเป็นการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย (Compliance)

แหล่งที่มาความเสี่ยง	แผน/ โครงการ/ กิจกรรม	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด	ประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน				การดำเนินงาน
			ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ความเพียงพอของการติดตามงาน	รวม	
5. การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2567	5.1 ด้านอุตสาหกรรมไม้ 5.1.1 การแปรรูปไม้สักสวนป่า (ออป.นบ, ออป.กลาง) ปี 66 การผลิต 78.87% จำหน่าย 62.81%	- การทำการตลาดไม่เพียงพอ - คุณภาพไม้ที่นำเข้าแปรรูปไม่มีคุณภาพ - ไม่มีการสำรวจตลาดก่อนการผลิต	1	3	3	7	นำไปประเมินความเสี่ยง
	5.1.2 จำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (ออป.นบ. ออป.ใต้) ปี 67 การผลิต 56.45% จำหน่าย 47.18%	- สินค้าไม่เป็นที่ต้องการ - การทำการตลาดไม่เพียงพอ ขาดแรงจูงใจในการซื้อ	1	3	3	7	นำไปประเมินความเสี่ยง

ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ดังนี้

แหล่งที่มาความเสี่ยง	แผน/ โครงการ/ กิจกรรม	ประเมินโอกาสเกิด, ผลกระทบ			การดำเนินงาน
		ประเมินโอกาสเกิด	ผลกระทบ	รวม	
1. แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี 2566 - 2570	1.5 โครงการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. (Q2/67 = 25%)	3	3	9	จัดทำแผนควบคุมภายในระดับองค์กร
2. (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.กับ สคร. ปี 2568	2.1 Core Business Enablers	3	3	9	จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร
3. วิเคราะห์จากโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สัมพันธ์กับโอกาส (O) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	3.1 โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า (กิจกรรมบริการรับจ้างปลูกป่า)	4	4	16	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
4. ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี 2567	4.1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (S1) (Q2/67 = 1*2 น้อยมาก)	5	5	25	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
	4.2 ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F1) (Q2/67 = 5*1 ปานกลาง)	5	5	25	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
	4.3 ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F2) (Q2/67 = 5*5 สูงมาก)	5	5	25	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
	4.4 ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 (C1) (Q2/67 = 1*1 น้อยมาก)	5	5	25	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

แหล่งที่มาความเสี่ยง	แผน/ โครงการ/ กิจกรรม	ประเมินโอกาสเกิด, ผลกระทบ			การดำเนินงาน
		ประเมินโอกาสเกิด	ผลกระทบ	รวม	
5. การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2567	5.1 ด้านอุตสาหกรรมไม้ 5.1.1 การแปรรูปไม้สักสวนป่า (ออป.นบ, ออป.กลาง) ปี 67 การผลิต 78.87% จำหน่าย 62.81%	4	4	16	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับ องค์กร
	5.1.2 จำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ได้ตามเป้าหมาย (ออป.นบ, ออป.ใต้) ปี 67 การผลิต 56.45% จำหน่าย 47.18%	4	4	16	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับ องค์กร

หมายเหตุ: รายงานการประชุมคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2567 เอกสารประกอบตาม QR Code

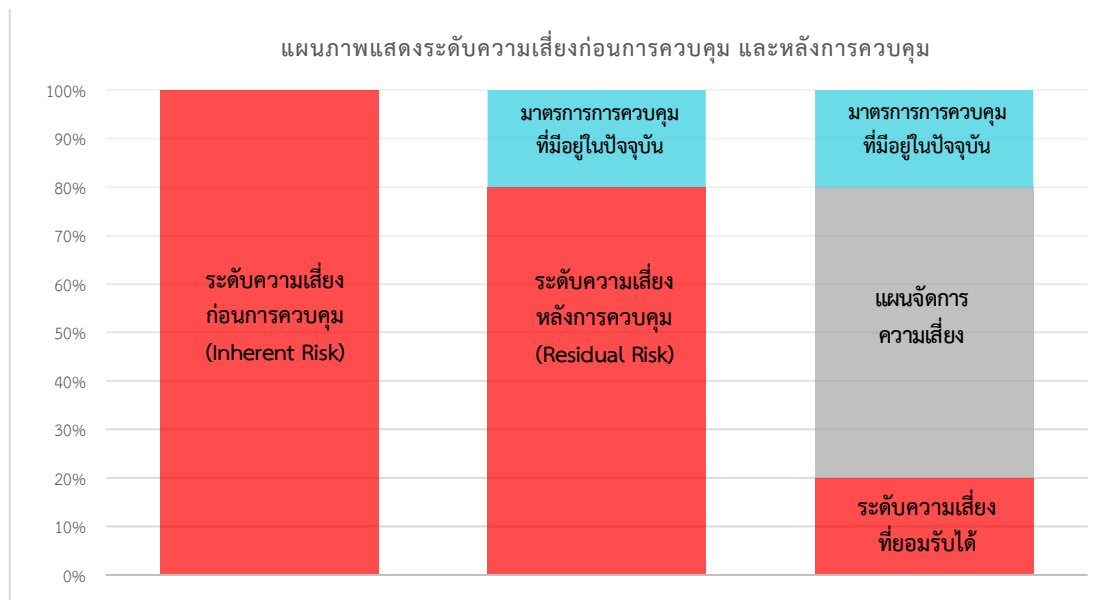


3.4 การตอบสนองและจัดการความเสี่ยง

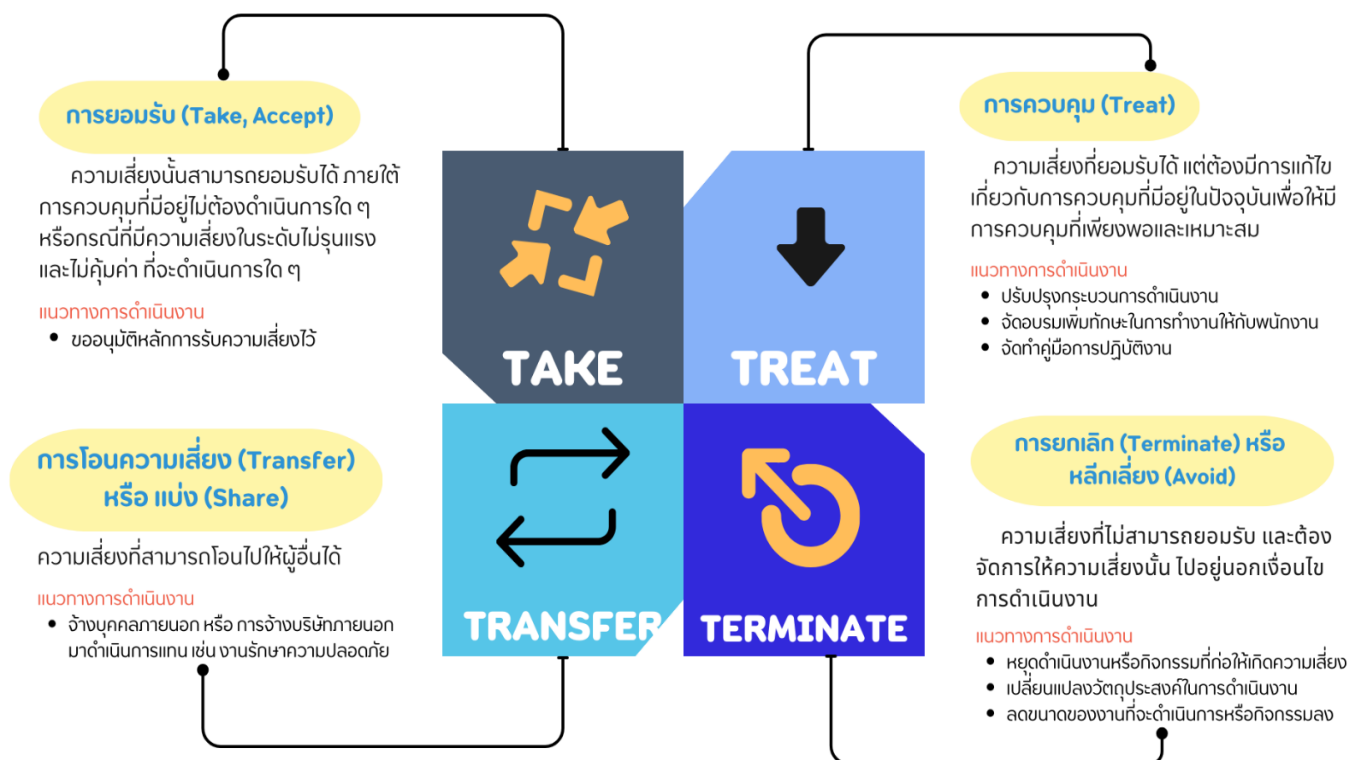
ระดับ ความรุนแรง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Extreme) สีแดง	16 - 25	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) สีส้ม	12 - 15	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับเพิ่มจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้
ปานกลาง (Medium) สีเหลือง	5 - 10	- ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด - อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับเพิ่มในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักได้
น้อยมาก (Low) สีเขียว	1 - 4	- ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นการควบคุมภายในระดับสำนัก ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม - เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ - ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับเพิ่มในการจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรได้



ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)



เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญแล้ว ต้องพิจารณาว่าจะบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างไร โดยทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ



การจัดลำดับความเสี่ยง และการแบ่งประเภทความเสี่ยง

อ.อ.ป. ระบุความเสี่ยงในปี 2568 จาก 10 ด้าน มีรายการความเสี่ยง รวม 130 รายการ (Risk Universe) และดำเนินการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน และประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงได้ 6 ปัจจัยเสี่ยง

เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงระดับสูงมาก (16 - 25 คะแนน)
2. ความเสี่ยงระดับสูง (12 - 15 คะแนน)
3. ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5 - 10 คะแนน)
4. ความเสี่ยงระดับต่ำ (1 - 4 คะแนน)

สามารถจัดลำดับความเสี่ยงได้ ดังนี้

รายการความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
1. การเบิกจ่ายงบประมาณของ อ.อ.ป.	5	5	25	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
2. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน	5	5	25	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
3. กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)	5	5	25	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
4. การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562	5	5	25	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)
5. รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า	4	5	20	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)
6. บริการรับจ้างปลูกป่า	4	4	16	สูง	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

3.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินผลความเพียงพอของการควบคุมภายใน และประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ปรากฏว่าในปี 2568 มี 6 ปัจจัยเสี่ยง ที่ต้องทำมาบริหารจัดการ ดังนี้

- » 1. (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) (VE)
- » 2. (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า
- » 3. (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า (VC)
- » 4. (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน
- » 5. (F2) การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป.
- » 6. (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว)

ที่	ปัจจัยเสี่ยง องค์กร	ความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	การกำหนดค่าผลกระทบ ต่อองค์กร (Impact : I)	จากแผนงาน/ โครงการ/ บันทึกข้อตกลง	รายละเอียดตามแผนงาน/ โครงการ/ค่าเกณฑ์วัด
1.	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจาก การดำเนินงาน (EBITDA)	ระดับ 3 กำไรจาก การดำเนินงาน (EBITDA) 76.39 - 127.42 ล้านบาท (ค่าระดับ 3 ตาม บันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 68)	ระดับ 1 = มากกว่าเท่ากับ 178.47 ล้านบาท (ตามค่า ระดับ 5 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป.) ระดับ 2 = 127.43 - 178.46 ล้านบาท (ตามค่า ระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป.) ระดับ 3 = 76.39 - 127.42 ล้านบาท (ตามค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป.) ระดับ 4 = 71.39 - 76.38 ล้านบาท (ตามค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป.) ระดับ 5 = น้อยกว่า 71.39 ล้านบาท (ตามค่าระดับ 1 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป.)	บันทึกข้อตกลง ประเมินผล การดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568	ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 68 ระดับ 1 = 66.39 ล้านบาท ระดับ 2 = 71.39 ล้านบาท ระดับ 3 = 76.39 ล้านบาท ระดับ 4 = 127.43 ล้านบาท ระดับ 5 = 178.47 ล้านบาท

ที่	ปัจจัยเสี่ยง องค์กร	ความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	การกำหนดค่าผลกระทบ ต่อองค์กร (Impact : I)	จากแผนงาน/ โครงการ/ บันทึกข้อตกลง	รายละเอียดตามแผนงาน/ โครงการ/ค่าเกณฑ์วัด
2	ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า	ระดับ 3 มีการสำรวจความต้องการของตลาดก่อนการผลิตและมีการวางแผนการนำเข้าวัตถุดิบในการแปรรูป	ระดับ 1 = ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 120 ของแผนฯ ระดับ 2 = ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 110 ของแผนฯ ระดับ 3 = ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 100 ของแผนฯ ระดับ 4 = ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 90 ของแผนฯ ระดับ 5 = ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 80 ของแผนฯ	งบประมาณรายได้ - รายจ่ายประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป.	เป้าหมายการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป. เท่ากับ 214,444 ลบ.พ +/- ร้อยละ 10 ตามเกณฑ์ RT ด้านการปฏิบัติการ
3	ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า	ระดับ 3 จัดทำสัญญาจ้างได้ทันภายในปี 2568	ระดับ 1 = มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 1,200 ไร่ ระดับ 2 = มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 1,100 ไร่ ระดับ 3 = มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 1,000 ไร่ ระดับ 4 = มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 900 ไร่ ระดับ 5 = มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 800 ไร่	วิเคราะห์จากโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สัมพันธ์กับโอกาส (O) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร (กิจกรรมบริการรับจ้างปลูกป่า)	เป้าหมาย อ.อ.ป. มีผู้สนใจบริการรับจ้างปลูกป่า และลงนามสัญญา ประจำปี 2568 ได้ 1,000 ไร่ +/- ร้อยละ 10 ตามเกณฑ์ RT ด้านการปฏิบัติการ
4	ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน	ระดับ 3 มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 86 - 90 (เป้าหมาย กระแสเงินสดรับจาก	ระดับ 1 = มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 96 - 100 ระดับ 2 = มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 91 - 95	งบประมาณรายได้ - รายจ่ายประจำปี 2568 องค์กร อุตสาหกรรมป่าไม้	เป้าหมายกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงานประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป. เท่ากับ 308.75 ล้านบาท +/- ร้อยละ 5 ตามเกณฑ์ RT ด้านการเงิน

ที่	ปัจจัยเสี่ยง องค์กร	ความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	การกำหนดค่าผลกระทบ ต่อองค์กร (Impact : I)	จากแผนงาน/ โครงการ/ บันทึกข้อตกลง	รายละเอียดตามแผนงาน/ โครงการ/ค่าเกณฑ์วัด
		กิจกรรมการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 เท่ากับ 308.75 ล้านบาท)	ระดับ 3 = มีกระแสเงินสด รับจากกิจกรรมการ ดำเนินงาน ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 86 – 90 ระดับ 4 = มีกระแสเงินสด รับจากกิจกรรมการ ดำเนินงาน ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 - 85 ระดับ 5 = มีกระแสเงินสด รับจากกิจกรรมการ ดำเนินงานน้อยกว่าร้อยละ 80		
5	ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่าย งบลงทุน ในภาพรวมของ อ.อ.ป.	ระดับ 3 เบิกจ่าย งบลงทุนได้ ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตาม บันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 68)	ระดับ 1 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 100 ระดับ 2 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 95 ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 90 ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ร้อยละ 85 ระดับ 5 = เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 80	บันทึกข้อตกลง ประเมินผล การดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568	ระดับ 1 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 80 ระดับ 2 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 85 ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 90 ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 95 ระดับ 5 = เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ 100
6	ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (C1) การไม่ปฏิบัติ ตาม พระราชบัญญัติ การรักษาความ มั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์ พ.ศ. 2562	ระดับ 3 ข้อมูลใน ระบบสารสนเทศ ไม่เสียหาย (พิจารณาร่วมกับ หน่วยงาน รับผิดชอบ Risk Owner (ส.วส.)	ระดับ 1 = ข้อมูลในระบบ สารสนเทศไม่เสียหาย แต่กระทบต่อการให้บริการ ระบบ 0 – 48 ชั่วโมง ระดับ 2 = ข้อมูลในระบบ สารสนเทศไม่เสียหาย แต่ กระทบต่อการให้บริการ ระบบมากกว่า 48 ชั่วโมง ขึ้นไป ระดับ 3 = ข้อมูลในระบบ สารสนเทศ ไม่เสียหาย ระดับ 4 = ข้อมูลในระบบ สารสนเทศเสียหายบางส่วน ระดับ 5 = ข้อมูลในระบบ สารสนเทศเสียหายทั้งหมด	พิจารณาร่วมกับ หน่วยงาน รับผิดชอบ Risk Owner (ส.วส.) โดยอ้างอิง พระราชบัญญัติ การรักษาความ มั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์ พ.ศ. 2562	ความปลอดภัยของข้อมูลใน ระบบสารสนเทศของ อ.อ.ป.

การประเมินค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit Analysis)

การพิจารณาเพื่อกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง อ.อ.ป. มีดังนี้

1. C/B Ratio น้อยกว่า 1 ดำเนินการ
2. C/B Ratio เท่ากับ 1 พิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับ
3. C/B Ratio มากกว่า 1 ไม่ดำเนินการ

»» ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) (VE)

รายการ	รายละเอียด
การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ	อ.อ.ป. ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยว เชิงอนุรักษ์ และอื่นๆ โดยมีค่า EBITDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หนึ่ง เพื่อเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจ มากน้อยเพียงใด จากการดำเนินงาน ซึ่งในปี 2567 อ.อ.ป. มีสัดส่วน รายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูป, รายได้จากผลผลิตสวนป่าไม้สัก, รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็ว, รายได้จากผลผลิตยางพารา และจาก ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นส่วนใหญ่ หากรายได้เหล่านี้ต่ำกว่าเป้าหมาย ย่อมส่งผลต่อ EBITDA ในปี 2568
การประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI: 5x5 = 25)	➤ โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) อยู่ในระดับสูงมาก (L = 5) กำหนดจากรายได้ไม้สักสวนป่า, ผลผลิตยางพารา, ไม้โตเร็ว, อุตสาหกรรมไม้ และรายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูปไม่ได้ตาม เป้าหมาย ➤ ผลกระทบ (Impact: I) อยู่ในระดับสูงมาก (I = 5) กำหนดจากตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการ ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประจำปี 2568 หัวข้อ กำไรจาก การดำเนินงาน (EBITDA)

การวิเคราะห์ Cost-Benefit						
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1. (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)						
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
SR1.1 รายได้ผลผลิต อุตสาหกรรมไม้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. แผนเพิ่มรายได้ อุตสาหกรรมไม้	การยอมรับ (Take)	รายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ ของ อ.อ.ป. อาจไม่สามารถ ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 205.39 ล้านบาท	-	-	-
		การควบคุม (Treat)	ค่าใช้จ่ายในการขาย เช่น ค่าแรงงาน ค่าวัตถุดิบ ฯลฯ	-	- อ.อ.ป. มีจำนวนลูกค้า เพิ่มขึ้น - รายได้ด้าน อุตสาหกรรมไม้เพิ่มขึ้น	- อ.อ.ป. อาจมี พันธมิตรคู่ค้าใน ธุรกิจด้านอื่น - อ.อ.ป.อาจมี ผลิตภัณฑ์ใหม่
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	ค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบ และผลิต	- การจ้างผู้ผลิตในการ ผลิตและออกแบบ	กำไรจากการจำหน่าย	อ.อ.ป. มีผลิตภัณฑ์ ที่ทันสมัย
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. สูญเสียรายได้ จาก อุตสาหกรรมไม้ จำนวน 205.39 ล้านบาท	-	-	-
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบ				

การวิเคราะห์ Cost-Benefit						
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1. (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)						
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
R1.2 รายได้ผลผลิตยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย	2. แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย	การยอมรับ (Take)	รายได้ด้านยางพาราอาจไม่ได้ตามเป้าหมาย 325.85 ล้านบาท	-	-	-
		การควบคุม (Treat)	- อัตราการจ่ายค่าแรงแรงงานเพิ่มขึ้น - ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม	- จัดหาคนงานให้ครบทุกเบอร์กรีต - ฝึกอบรมการกรีตอย่างแก่คนงานเข้าใหม่	- ผลผลิตยางพาราเป็นไปตามเป้าหมายจำนวน หรือเพิ่มขึ้น - มีรายได้จากการจำหน่ายยางพารา เป็นไปตามเป้าหมายจำนวนล้านบาทหรือเพิ่มมากขึ้น	การกรีตอย่างถูกวิธีทำให้ต้นยางพาราสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ยาวสามารถสร้างรายได้
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	ต้นทุนการกรีตยางพาราเพิ่มขึ้นจากการจ้างกรีตยางพารา	จ้างเกษตรกรกรีตน้ำยางพารา โดยได้รับส่วนแบ่ง 40 : 60	มีผลผลิตและรายได้เพิ่มมากขึ้น	-
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. สูญเสียรายได้ จากผลผลิตยางพารา จำนวน 325.85 ล้านบาท	อ.อ.ป. เสียโอกาสจากการใช้ประโยชน์จากต้นยางพารา	-	-
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการควบคุมการผลิตยางพารา				

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1. (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
SR1.3 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า	3. แผนส่งเสริมการทำไม้สักสวนป่าและการจำหน่ายไม้	การยอมรับ (Take)	รายได้ด้านการจำหน่ายไม้สัก ของ อ.อ.ป. อาจไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 554.75 ล้านบาท	-	-	-	
		การควบคุม (Treat)	เงินเดือนพนักงาน ค่าจ้างแรงงานในการผลิตจำหน่ายไม้สักสวนป่า	ดำเนินการควบคุมการผลิตไม้ซุงสักให้มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสีย	- การผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย - การจำหน่ายเป็นไปตามเป้าหมาย 554.75 ล้านบาท หรือมากกว่า - เพิ่มช่องทางการจำหน่ายไปยังต่างประเทศ	-	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากไม้สักสวนป่า เป็นหนึ่งในรายได้หลักสำคัญของ อ.อ.ป. ต้องดำเนินการบริหารจัดการให้เกิดรายได้สูงสุด				
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. สูญเสียรายได้จากการจำหน่ายไม้สัก จำนวน 554.75 ล้านบาท	อ.อ.ป. เสียโอกาสจากการใช้ประโยชน์จากไม้สักสวนป่า	-	-	
สรุป		อ.อ.ป. เลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการบริหารจัดการ และส่งเสริมการผลิต – จำหน่าย ไม้สักสวนป่า					

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1. (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
SR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายของต้นทุนขายสินค้าและบริการให้เป็นไปตามแผน	4. แผนควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าแต่ละประเภทให้เป็นไปตามแผนรายได้ - รายจ่าย	การยอมรับ (Take)	ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตอาจเพิ่มขึ้นจากเป้าหมายจำนวน 1942.47 ล้านบาท	-	-	-	
		การควบคุม (Treat)	ไม่มีต้นทุนในการดำเนินงานเนื่องจากเป็นการดำเนินการที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่แล้ว	-	- ช่วยลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย	- ช่วยใน อ.อ.ป. มีการดำเนินงานที่ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น - รู้จุดในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายต้นทุนที่สามารถลดได้	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตเป็นปัจจัยหนึ่งของกำไรที่หน่วยงานต้องร่วมกันบริหารให้ทุกการดำเนินงานมีต้นทุนที่น้อยที่สุด แต่เกิดประสิทธิผลสูงสุด				
		การยกเลิก (Terminate)	ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตอาจเพิ่มขึ้นจากเป้าหมายจำนวน 1942.47 ล้านบาท	-	-	-	
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) โดยการควบคุมต้นทุนการผลิต					

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1. (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้	5. แผนควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย	การยอมรับ (Take)	ค่าใช้จ่ายบริหารและการขายอาจเพิ่มขึ้นจากเป้าหมายจำนวน 696.70 ล้านบาท	-	-	-	
		การควบคุม (Treat)	-	- การใช้บุคลากรในการคิดโครงการ มาตรการ การส่งเสริมต่าง ๆ	- มีผลการจัดซื้อจัดจ้างของใช้สิ้นเปลืองลดลง - มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น	- ประหยัดเวลาในการทำงานจัดซื้อจัดจ้าง	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	ค่าใช้จ่ายบริหารและการขายอาจเพิ่มขึ้นจากเป้าหมายจำนวน 696.70 ล้านบาท	-	-	-	
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย					

»» ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า
การพิจารณาเพื่อกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง อ.อ.ป. มีดังนี้

1. C/B Ratio น้อยกว่า 1 ดำเนินการ
2. C/B Ratio เท่ากับ 1 พิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับ
3. C/B Ratio มากกว่า 1 ไม่ดำเนินการ

รายการ	รายละเอียด
การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ	ในปี 2567 อ.อ.ป. มีรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้แปรรูป เพียงร้อยละ 50.60 ของเป้าหมายปี 2567 ซึ่งในการจำหน่ายไม้แปรรูป และ ผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า มีต้นทุนการผลิตที่ค่อนข้างสูง และมีการจำหน่ายได้น้อยสินค้าที่ผลิตบางรายการไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า จึงได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง
การประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI: 4x5 = 20)	➤ โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) อยู่ในระดับ สูง (L = 4) กำหนดจากขั้นตอนการดำเนินงานสำรวจความต้องการของตลาด ➤ ผลกระทบ (Impact: I) อยู่ในระดับ สูงมาก (I = 5) กำหนดจากผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2. (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
OR 1.1 ผลิต – จำหน่ายไม้แปรรูปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1 แผนการจำหน่ายไม้แปรรูปให้เป็นไปตามเป้าหมาย	การยอมรับ (Take)	- ต้นทุนการผลิต 150 ล้านบาท อยู่ในรูปแบบของสินค้า	- ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน	-	-	
		การควบคุม (Treat)	- ไม่มีต้นทุนเพิ่ม เนื่องจากเป็นการดำเนินงานที่มีอยู่แล้ว	-	- มีรายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป 200 ล้านบาท - มีกำไรจากการจำหน่ายไม้แปรรูปประมาณ 50 ล้านบาท	- วัตถุดิบมีการหมุนเวียนไม่เสียหาย - ลดค่าเสื่อมราคาของสินค้า	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยง เนื่องจากต้องจ้างที่ปรึกษาให้มาดำเนินการสำรวจ/ ประเมินคาร์บอนเครดิต เพื่อใช้ในการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตให้กับเอกชน				
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุม (Treat) ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด					

การวิเคราะห์ Cost-Benefit						
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2. (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า						
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
	2. แผนควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้า	การยอมรับ (Take)	- มูลค่าส่วนต่างของการแปรรูปผิดเกรดประมาณ 40% ของมูลค่า	- สูญเสียไม้เกรด A	-	-
		การควบคุม (Treat)	- ไม่มีต้นทุนในการดำเนินงานเนื่องจากเป็นการดำเนินการที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่แล้ว	- ไม่มีต้นทุนในการดำเนินงานเนื่องจากเป็นการดำเนินการที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่แล้ว	- มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าที่ได้คุณภาพตามเป้าหมาย 140 ล้านบาท	- ไม่เหลือสินค้าค้างสต็อกหรือสินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า - มีสภาพคล่องในการลงทุน
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	- ค่าใช้จ่ายในการจ้างเอกชนแปรรูปไม้ 100 ล้านบาท	-	สามารถเคลมค่าเสียหายได้	-
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ไม่สามารถหลีกเลี่ยงภัยคุกคามความเสี่ยงได้ เนื่องจาก อ.อ.ป. ยังต้องทำไม้ออกจากสวนป่าเพื่อสร้างรายได้			
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการทำแผนการตรวจสอบความต้องการของลูกค้า และผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ				

» ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า

การพิจารณาเพื่อกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง อ.อ.ป. มีดังนี้

1. C/B Ratio น้อยกว่า 1 ดำเนินการ
2. C/B Ratio เท่ากับ 1 พิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับ
3. C/B Ratio มากกว่า 1 ไม่ดำเนินการ

รายการ	รายละเอียด
การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ	ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน รวมถึงประชาชนให้ความสนใจเรื่อง มลภาวะทางอากาศมากขึ้น หลายหน่วยงานมีความตื่นตัวในการพัฒนาพื้นที่สีเขียวมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้มีการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยกระดับขีดความสามารถในการรับมือ มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ควบคุม และลดมลพิษ อีกทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ อ.อ.ป. จึงเล็งเห็นโอกาส ในการบริหารงานของหน่วยงานด้านการบริการรับจ้างปลูกป่า ที่จะส่งเสริมให้ อ.อ.ป. มีรายได้เพิ่มขึ้น และเป็นที่ยึดถือของสังคมมากขึ้น
การประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI: 4x4 = 16)	➤ โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) อยู่ในระดับ สูง (L = 4) กำหนดจากมีผู้ว่าจ้างจัดทำสัญญา ➤ ผลกระทบ (Impact: I) อยู่ในระดับ สูง (I = 4) กำหนดจากจำนวนพื้นที่ ที่มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญา

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 3. (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
OR2.1 การประชาสัมพันธ์ไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย	1. แผนปรับปรุงการประชาสัมพันธ์	การยอมรับ (Take)	- สูญเสียรายได้จากการรับจ้างปลูกป่า	- ขาดลูกค้า	-	-	
		การควบคุม (Treat)	- ไม่มีต้นทุนเนื่องจากผู้รับจ้าง อ.อ.ป. ปลูกป่าเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	-	- มีกำไรจากการรับจ้างปลูกป่าแต่ละรายไม่ต่ำกว่า 15%	- อ.อ.ป. เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น - มีพื้นที่สีเขียวเพิ่มขึ้นเป็นไปตามพันธกิจของ อ.อ.ป.	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ในการโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้ให้แก่องค์กรไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้				
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) โดยมีการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์					

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 3. (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
OR2.2 บางพื้นที่อยู่ห่างไกลอาจไม่คุ้มค่าต่อการใช้จ่าย	2. แผนจัดทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการรับจ้างปลูกป่าก่อนดำเนินการ	การยอมรับ (Take)	- มีโอกาสขาดทุนกำไรระหว่างการดำเนินงานประมาณ 15% ของสัญญาจ้างแต่ละราย	- เสียเวลาในการดำเนินงาน	-	-	
		การควบคุม (Treat)	- ไม่มีต้นทุนเนื่องจากผู้รับจ้าง อ.อ.ป. ปลูกป่าเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	-	- มีกำไรจากการรับจ้างปลูกป่าแต่ละรายไม่ต่ำกว่า 15%	- อ.อ.ป. เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น - มีพื้นที่สีเขียวเพิ่มขึ้นเป็นไปตามพันธกิจของอ.อ.ป.	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ในการโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการเพื่อให้คุ้มค่าต่อการลงทุนไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้				
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการจัดทำแผนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการรับจ้างปลูกป่าก่อนดำเนินการ					

» ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน

การพิจารณาเพื่อกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง อ.อ.ป. มีดังนี้

1. C/B Ratio น้อยกว่า 1 ดำเนินการ
2. C/B Ratio เท่ากับ 1 พิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับ
3. C/B Ratio มากกว่า 1 ไม่ดำเนินการ

รายการ	รายละเอียด
การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ	งบประมาณกระแสเงินสด (Cash Flow Statement) คือ งบการเงินที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในกิจการแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน กิจกรรมจัดหาเงิน ซึ่งในปี 2568 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดเงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมการดำเนินงาน ตามเป้าหมายประมาณการกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 ซึ่งสาเหตุที่ทำให้กระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ กำไรสุทธิปี 2567 ต่ำกว่าเป้าหมาย มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก หากมีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือที่ดี สินค้าคงเหลือลดลง การบริหารจัดการเจ้าหนี้และลูกหนี้จะส่งผลให้มีกระแสเงินสดเพิ่มขึ้น
การประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI: 5x5 = 25)	➤ โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) อยู่ในระดับ สูงมาก (L = 5) กำหนดจากเงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่วงหน้า และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต ➤ ผลกระทบ (Impact: I) อยู่ในระดับ สูงมาก (I = 5) กำหนดจากกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2568

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4. (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
FR1.1 เงินรับกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. แผนบริหารสัญญา/กระแสเงินสดรับ	การยอมรับ (Take)	- สูญเสียเงินรับกระแสเงินสดอย่างน้อย 250 ล้านบาท จากการจำหน่ายไม้ล่วงหน้า และการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า	- องค์กรขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน - ขาดโอกาสในการลงทุน	-	-	
		การควบคุม (Treat)	-	- จัดทำแนวทางในการบริหารสัญญา	ได้รับกระแสเงินสด 308.75 ล้านบาท ตามเป้าหมาย	- องค์กรได้รับเงินหมุนเวียนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ - เพิ่มโอกาสในการลงทุน	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการสัญญาเพื่อให้มีกระแสเงินสดรับ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยกเลิกความเสี่ยงได้ ส่งผลต่อสภาพคล่องในการดำเนินงาน				
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) โดยมีการจัดทำแผนบริหารสัญญา/กระแสเงินสดรับ					

การวิเคราะห์ Cost-Benefit						
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4. (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน						
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
FR1.2 ไม่สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม	2. แผนการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ	การยอมรับ (Take)	อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการให้มีเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ชีวิตไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยอมรับความเสี่ยงได้	สินค้าเสื่อมสภาพ	-	-
		การควบคุม (Treat)	- ค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้า xx ล้านบาท	- เร่งรัดจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในระดับต่ำ - เพิ่มช่องทางการจำหน่ายโดยขยายศูนย์การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปยัง ออ.ป.เขต	- รายได้จากการจำหน่ายสินค้า 5 ด้านหลัก ของอ.อ.ป. เป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 2,500 ล้านบาท	- สินค้าคงเหลือลดลง - เกิดการหมุนเวียนสินค้าในคลัง - ลดความสูญเสีย หรือการเสื่อมโทรมจากการเก็บ stock
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	- ค่าใช้จ่ายในการจ้างประชาสัมพันธ์สินค้า 1 ล้านบาท	- จ้าง PR หรือ Influencer ต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการของหน่วยงาน	- มีโอกาสเพิ่มรายได้ในการจำหน่ายสินค้าประมาณ 200,000 บาท ต่อครั้ง	- ประชาชนได้รู้จักอ.อ.ป. มากขึ้น - เพิ่มโอกาสในการขายสินค้า
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการให้มีเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ชีวิตไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้			
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการจัดทำแผนบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ				

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4. (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
FR1.3 การบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม	3. แผนการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าที่เหมาะสม	การยอมรับ (Take)	เครดิตภาพลักษณ์ การกู้ยืมติดลบ	หน่วยงานได้รับผลกระทบทางด้านชื่อเสียง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเชื่อมั่น	-	-	
		การควบคุม (Treat)	ไม่มีต้นทุนในการดำเนินงานเนื่องจากเป็นการดำเนินการที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่แล้ว	กำหนดแนวทางบริหารจัดการเจ้าหนี้ เพื่อกำหนดการชำระเงินให้เหมาะสม	- ยอดหนี้ลดลงตามเป้าหมาย - ไม่เกิดดอกเบี้ยจากการค้างชำระเพิ่มขึ้น	- ลดการเกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการเจ้าหนี้ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการเจ้าหนี้ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้				
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการจัดทำแผนบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า					

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4. (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
FR1.4 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม	4. แผนการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าที่เหมาะสม	การยอมรับ (Take)	อ.อ.ป.อาจไม่ได้ยอดชำระตามจำนวน 250 ล้านบาท	แนวโน้มลูกหนี้ค้างชำระเพิ่มสูงขึ้น	-	-	
		การควบคุม (Treat)	ไม่มีต้นทุนในการดำเนินงานเนื่องจากเป็นการดำเนินการที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่แล้ว	มีแนวทางการบริหารจัดการลูกหนี้ เพื่อให้ได้รับเงินสดในช่วงเวลาที่เหมาะสม	ได้รับเงินจากลูกหนี้เป็นไปตามเป้าหมาย จำนวนล้านบาท	- องค์กรได้รับเงินหมุนเวียนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ - เพิ่มโอกาสในการลงทุน	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ต้องบริหารจัดการลูกหนี้ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยกเลิกความเสี่ยงได้ ส่งผลต่อการสูญเสียเงิน จำนวน xxx ล้านบาท				
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการจัดทำแผนบริหารจัดการลูกหนี้การค้า					

» ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
การพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง อ.อ.ป. มีดังนี้

1. C/B Ratio น้อยกว่า 1 ดำเนินการ
2. C/B Ratio เท่ากับ 1 พิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับ
3. C/B Ratio มากกว่า 1 ไม่ดำเนินการ

รายการ	รายละเอียด
การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ	งบลงทุนคือรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว อ.อ.ป. มีการเบิกจ่ายงบลงทุนปี 2563-2567 คิดเป็น ร้อยละ 69.40, 67.43, 74.50, 79.88 และ 70.25 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายสำหรับการเบิกจ่ายงบลงทุนในปี 2568 ก็คาดว่าจะต่ำกว่าเป้าหมายด้วย เนื่องจากอาจมีการชะลอการจัดซื้อจัดจ้างบางรายการ และดำเนินการด้านการบำรุงรักษาสวนป่าได้ต่ำกว่าแผนงบประมาณ ทำให้เบิกจ่ายต่ำกว่าเป้าหมาย งบลงทุนปกติของ อ.อ.ป. มาจากรายได้การขายสินค้าและบริการ และขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี หากการดำเนินงาน การลงทุนขาดกระแสเงินสด จะทำให้แผนการดำเนินงานต้องชะลอออกไป
การประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI: 5x5 = 25)	➤ โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) อยู่ในระดับ สูงมาก (L = 5) กำหนดจากจำนวนไตรมาสที่มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามแผนร้อยละ 86 - 90 ➤ ผลกระทบ (Impact: I) อยู่ในระดับ สูงมาก (I = 5) กำหนดจากผลการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป.

การวิเคราะห์ Cost-Benefit						
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5. (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.						
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
FR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน	1. แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า	การยอมรับ (Take)	ผลส่งต่อการสูญเสียรายได้ด้านธุรกิจป่าไม้ถึง 1,000 ล้านบาท	- ผลผลิตที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	-
		การควบคุม (Treat)	ไม่มีต้นทุนในการควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า	หน่วยงานจัดทำแผนรายได้ประจำเดือนและแผนการใช้จ่ายงบลงทุน ประจำเดือน	สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 90 ตามแผน	สามารถบริหารรายรับ - รายจ่าย ได้อย่างทันการณ์
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงความเสี่ยงได้			
		การยกเลิก (Terminate)	การปลูกสร้างสวนป่าเป็นหนึ่งในการลงทุนที่ต้องใช้ระยะเวลา ส่งผลต่อรายได้ในอนาคต อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้			
	2. แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนปฏิบัติการดิจิทัล	การยอมรับ (Take)	การลงทุนจะมีผลต่อการดำเนินการในอนาคต ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยอมรับความเสี่ยงได้			
		การควบคุม (Treat)	ไม่มีต้นทุนในการดำเนินงานเนื่องจากเป็นการดำเนินการที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่แล้ว	หน่วยงานจัดทำแผนรายได้ประจำเดือนและแผนการใช้จ่ายงบลงทุน ประจำเดือน	สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 90 ของแผน	สามารถบริหารรายรับ - รายจ่าย ได้อย่างทันการณ์

การวิเคราะห์ Cost-Benefit						
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5. (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.						
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	การลงทุนจะมีผลต่อการดำเนินการในอนาคต ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้			
		การยกเลิก (Terminate)	การลงทุนจะมีผลต่อการดำเนินการในอนาคต ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้			
	3. แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุน ขออนุมัติรายปี	การยอมรับ (Take)	-	- ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานบางส่วน	-	-
		การควบคุม (Treat)	ไม่มีต้นทุนในการควบคุมการเบิกจ่าย	- การจัดทำแผนติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุน	สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 80 - 90	-
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้			
		การยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้			
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการจัดทำแผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนขออนุมัติรายปี				

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5. (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
FR2.2 ไม่สามารถบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผน	4 แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง	การยอมรับ (Take)	-	การจัดทำ TOR อาจไม่ครอบคลุมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดรวมถึงเกิดการร้องเรียนทำให้การจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้า	-	-	
		การควบคุม (Treat)	- ไม่มีต้นทุนในการติดตามแผน	-	-	- จัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผน - การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้				
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ด้วยการจัดทำแผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง					

»» ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
การพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง อ.อ.ป. มีดังนี้

1. C/B Ratio น้อยกว่า 1 ดำเนินการ
2. C/B Ratio เท่ากับ 1 พิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับ
3. C/B Ratio มากกว่า 1 ไม่ดำเนินการ

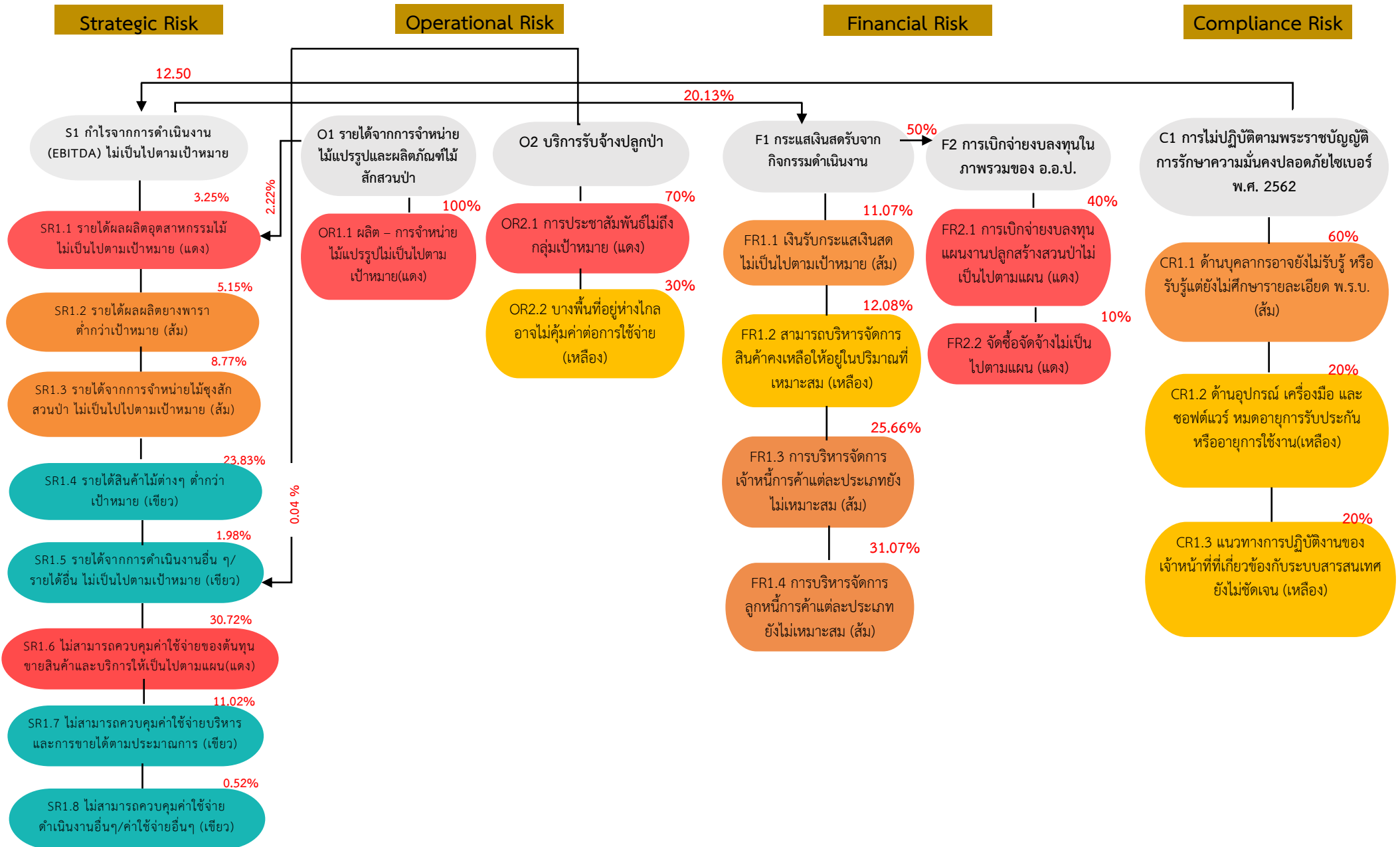
รายการ	รายละเอียด
การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ	การดำเนินงานด้านสารสนเทศ ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เพื่อให้ระบบสารสนเทศและการให้บริการมีเสถียรภาพ ปลอดภัย ผู้บริหาร พนักงาน และพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ จึงต้องมีความเข้าใจในรายละเอียดของพระราชบัญญัติฯ และปฏิบัติตามพระราชบัญญัติฯ
การประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI: 5x5 = 25)	➤ โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) อยู่ในระดับสูงมาก (L = 5) กำหนดจากการดำเนินการตามมาตรฐาน ISO27001: 2022 ➤ ผลกระทบ (Impact: I) อยู่ในระดับ สูงมาก (I = 5) กำหนดจากความปลอดภัยของข้อมูล และจำนวนชั่วโมงที่ถูกโจมตีทำให้เกิดผลกระทบต่อการให้บริการระบบสารสนเทศกลาง

การวิเคราะห์ Cost-Benefit							
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6. (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
CR1.1 ด้านบุคลากร อาจยังไม่รับรู้ หรือรับรู้ แต่ยังไม่ศึกษา รายละเอียด พ.ร.บ.	1. แผนส่งเสริมการ ปฏิบัติตามพระราช บัญญัติการรักษา ความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562	การยอมรับ (Take)	ค่าเสียหายจากการไม่ ปฏิบัติตาม พ.ร.บ.	- องค์กรอาจเสื่อมเสีย ชื่อเสียง จากการ ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ไม่ครบถ้วน - เกิดการฟ้องร้อง	-	-	
		การควบคุม (Treat)	- ค่าใช้จ่ายในการ ฝึกอบรม 200,000 บาท	- จัดอบรมบุคลากร - จัดประชุมเชิง ปฏิบัติการ	-	- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 - ยกระดับความปลอดภัย ด้านสารสนเทศ	
		การโอน ความเสี่ยง (Transfer)	อ.อ.ป. ต้องดำเนินงานตาม พ.ร.บ. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้				
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ต้องดำเนินงานตาม พ.ร.บ. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้				
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat)					

การวิเคราะห์ Cost-Benefit						
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6. (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562						
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
CR1.2 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ หมดอายุ การรับประกัน หรืออายุการใช้งาน	1. แผนส่งเสริมการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.	การยอมรับ (Take)	อ.อ.ป. ต้องดำเนินงานตาม พ.ร.บ. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยงได้			
		การควบคุม (Treat)	- ค่าจ้างพนักงานในการตรวจสอบ บำรุงรักษาอุปกรณ์ - ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมอุปกรณ์	-	-	ความสมบูรณ์ของอุปกรณ์ ส่งผลให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	- ค่าใช้จ่ายในการจ้างเอกชนดูแลระบบ 3.56 ล้านบาท ระยะเวลา 3 ปี	อ.อ.ป. ดำเนินการโดยจ้างเอกชนบำรุงรักษาระบบเครือข่ายเครื่องมือ อุปกรณ์ที่สำคัญ - เกิดความล่าช้าในการแก้ไขระบบเมื่อพบปัญหา	- สามารถเคลมค่าเสียหายที่เกิดขึ้นได้หากไม่เป็นไปตามสัญญา	ความสมบูรณ์ของอุปกรณ์ ส่งผลให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
		การยกเลิก (Terminate)	อ.อ.ป. ต้องใช้เครือข่าย ระบบสารสนเทศในการดำเนินงานไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้			
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat)				

การวิเคราะห์ Cost-Benefit						
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6. (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562						
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
	มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
CR1.3 แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศยังไม่ชัดเจน	1. แผนส่งเสริมการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.	การยอมรับ (Take)	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศต้องทราบแนวทางการปฏิบัติงานฯ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยอมรับความเสี่ยงได้			
		การควบคุม (Treat)	- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม	- การจัดทำแนวทางการดำเนินงานสารสนเทศ - การฝึกอบรมให้ความรู้บุคลากร	- ลดโอกาสเกิดความเสี่ยงภัยต่อทรัพย์สิน	- พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น - เกิดการทำงานที่เป็นระบบ
		การโอนความเสี่ยง (Transfer)	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศต้องทราบแนวทางการปฏิบัติงานฯ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้			
		การยกเลิก (Terminate)	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศต้องทราบแนวทางการปฏิบัติงานฯ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกความเสี่ยงได้			
สรุป		อ.อ.ป. เลือกการควบคุมความเสี่ยง (Treat)				

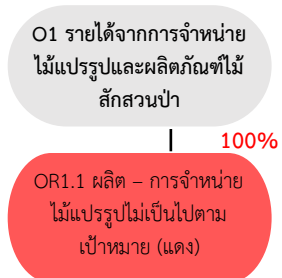
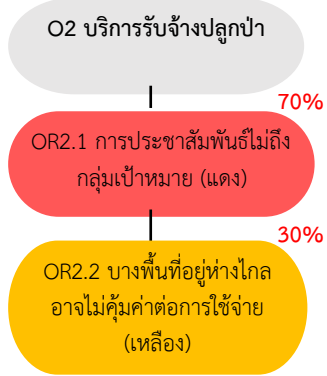
RISK MAP (แผนที่ความเสี่ยง)



ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3.25%	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.1 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.25	5x5 = 25 สูงมาก สีแดง	อ.อ.ป. จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ปี 2567 จำนวน 125.05 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.60 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย ทำให้คาดว่า ในปี 2568 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายไม่แปรปรวนและผลิตภัณฑ์ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นผลกระทบให้มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก
SR1.1 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (แดง) 5.15%	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.2 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย	5.15	3x4 = 12 สูง สีส้ม	อ.อ.ป. จำหน่ายผลผลิตยางพารา ปี 2567 จำนวน 387.11 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 137.27 ของเป้าหมาย ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทำให้คาดว่า ในปี 2568 คาดว่า สถานการณ์ราคายางพาราจะมีราคาต่ำเนื่องจากตลาดมีผลผลิตน้ำยางพาราสูงกว่าความต้องการน้ำยางพาราส่งมรดิรายได้ออ.ป. อาจต่ำได้
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.3 รายได้จากกรจําหน่ายไม้ซุงสํักสวนป่าไม่ได้ตามเป้าหมาย	8.77	3x4 = 12 สูง สีส้ม	อ.อ.ป. มีการจำหน่ายไม้ซุงสํัก ปี 2567 เท่ากับ 395.35 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 69.81 พบปัญหาไม้บางส่วนที่ทําก่อมีขนาดไม่ตรงกับความต้องการ บางส่วนมีรูพรุนจากการเจาะของหนอนผีเสื้อ ทำให้ไม้จำหน่ายไม่ได้ หรือต้องลดราคาลงจึงจำหน่ายได้
SR1.2 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย (ส้ม) 8.77%	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.4 รายได้สินค้าไม้ต่างๆ และการบริการต่ำกว่าเป้าหมาย	23.83	2x2 = 4 น้อยมาก สีเขียว	ในปี 2567 ไม้ป่านอกโครงการ ไม้ยางพารา การซื้อขายไม้แปรปรวนสร้างรายได้สูงกว่าเป้าหมาย แต่ไม่ได้เร็ว การบริการการทอเกี่ยว ต่ำกว่าเป้าหมาย คาดการณ์ว่าในปี 2568 สินค้าไม้ต่าง ๆ จะสร้างรายได้สูงกว่าเป้าหมาย
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR 1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ / รายได้อื่น ๆ รวม รายได้จากการขายที่ดิน	1.98	2x2 = 4 น้อยมาก สีเขียว	ในปี 2567 รายได้อื่น ๆ และรายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ สูงกว่าเป้าหมาย คาดว่าในปี 2568 จะสูงกว่าเป้าหมายเช่นกัน
SR1.3 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสํักสวนป่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ส้ม) 23.83%	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย	30.72	5x4 = 20 สูงมาก สีแดง	ในปี 2567 อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ 2,633.77 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 143.64 ต้นทุนผลิตจะแปรผันตามการผลิตที่เพิ่มขึ้น ในปี 2568 หาก อ.อ.ป. ไม่สามารถควบคุมได้ อาจประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงกว่าประมาณการ และอาจทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามประมาณการ
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย	11.02	1x3 = 3 น้อยมาก สีเขียว	ในปี 2567 อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย 652.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 95.75 เนื่องจากมีการผลิตและจำหน่ายสูงกว่าเป้าหมายมาก แต่ค่าใช้จ่ายบริหาร และการขาย ยังเป็นไปตามแผน อ.อ.ป. สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้ ในปี 2568 คาดว่า อ.อ.ป. จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้
SR1.4 รายได้สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย (เขียว) 1.98%	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ / ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	0.52	1x1 = 1 น้อยมาก สีเขียว	ในปี 2567 อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ สูงกว่าตามเป้าหมาย ในปี 2568 คาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย
	ปัจจัยภายนอก - O1 รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรปรวนและผลิตภัณฑ์ไม้สํักสวนป่า - O2 บริการรับจ้างปลูกป่า - C1 การไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. รักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	2.22 0.04 12.50	-	- รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรปรวนและผลิตภัณฑ์ไม้สํักสวนป่า เป็นหนึ่งในธุรกิจอุตสาหกรรม มีเป้าหมายอยู่ที่ 140.41 ล้านบาท เมื่อถ่วงน้ำหนักกับรายได้ของ อ.อ.ป. ทั้งหมดจึงอยู่ที่ 2.28% - บริการรับจ้างปลูกป่าเป็นหนึ่งในรายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่ 2.64 ล้านบาท - การไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. รักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เป็น 1 ใน 8 Enablers ทำให้มีค่าน้ำหนัก (12.50 %)
SR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ/ รายได้อื่น ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เขียว) 30.72%	รวม	100.00		
	SR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายของต้นทุนขายสินค้าและบริการให้เป็นไปตามแผน(แดง) 11.02%			
SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย (เขียว) 0.52%				
	SR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ/ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (เขียว)			

(S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ต่อ)					
	รายการ	ปี 2567			ปี 2568
	รายได้	เป้าหมาย	รายได้ (ม.ค.-ธ.ค.67)	% ต่อเป้าหมาย	เป้าหมาย
					น้ำหนัก (%)
1.ผลผลิตไม้นอกโครงการ		11.25	16.48	146.47	12.38
2.ไม้สักสวนป่า		565.79	395.35	69.88	554.75
3.ไม้โตเร็ว		181.36	156.81	86.46	146.43
4.ไม้สวนป่าอื่นๆ		33.75	58.94	174.64	28.25
5.ยางพารา		282.01	387.11	137.27	325.85
6.ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้		247.12	125.05	50.60	205.39
7.ธุรกิจการท่องเที่ยว		45.82	39.30	85.76	46.94
8.ซื้อขายไม้แปรรูป		1,065.31	2,051.44	192.57	1,272.86
9.รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ		161.89	239.26	147.97	124.95
รวม		2,594.10	3,469.74	133.75	2,717.80
					42.98
	ค่าใช้จ่าย	งบประมาณ	ค่าใช้จ่าย	% เทียบกับ งบประมาณ	งบประมาณ
					น้ำหนัก (%)
ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าที่ขาย		1,833.61	2,633.77	143.64	1,942.47
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขาย		681.42	652.48	95.75	696.70
รายจ่ายอื่น (ค่าเช่า,ปันผล) + รายจ่าย CSR		47.26	73.56	155.67	33.08
รวม		2,562.27	3,359.81	131.13	2,672.25
					42.26
รวมรายได้ และค่าใช้จ่าย					5,390.05
					85.24
ปัจจัยภายนอก					
O1 รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า					2.22
O2 บริการรับจ้างปลูกป่า					0.04
C1 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562					12.50
รวม					100

(O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า				
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	ผลกระทบ
	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง</u> OR 1.1 ผลิต - การจำหน่ายไม้แปรรูปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	100	5x5 = 25 สูงมาก สีแดง	ในปี 2567 การจำหน่ายไม้แปรรูปของ อ.อ.ป. ยังมีผลการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ปริมาณการผลิตลดลง เพื่อป้องกันการเกิดสินค้าสต็อก ทั้งนี้ยังกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น คาดว่า ในปี 2568 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย
	รวม	100		
(O2) บริการรับจ้างปลูกป่า				
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	ผลกระทบ
	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง</u> OR2.1 การประชาสัมพันธ์ไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย	70	5x5 = 25 สูงมาก สีแดง	บริการรับจ้างปลูกป่า เป็นโครงการที่เชิญชวนผู้ที่มีความสนใจจะลงทุนในการปลูกป่าเศรษฐกิจ การประชาสัมพันธ์ไม่ถึงกลุ่มนายทุนที่ต้องการจ้างงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ อ.อ.ป. เกิดรายได้ ดังนั้นจึงควรบริหารจัดการจัดการประชาสัมพันธ์จะทำให้การดำเนินงานโครงการดังกล่าว เป็นไปตามแผน
	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง</u> OR2.2 บางพื้นที่อยู่ห่างไกลอาจไม่คุ้มค่าต่อการใช้จ่าย	30	3x3 = 9 ปานกลาง สีเหลือง	เมื่อมีผู้สนใจในการใช้บริการรับจ้างปลูกป่าแล้ว การวิเคราะห์พื้นที่ในการจ้างงาน การสำรวจพื้นที่ต่าง ๆ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้ในการตัดสินใจทำสัญญาจ้างปลูก เนื่องจากต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ ดังนั้น อ.อ.ป. จึงต้องดำเนินการวิเคราะห์พื้นที่ก่อนทำสัญญา เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามแผน
	รวม	100		

(F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์
F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน 11.07% FR1.1 เงินรับกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สัม) 12.08% FR1.2 สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม (เหลือ) 25.66% FR1.3 การบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม (สัม) 31.07% FR1.4 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม (สัม)	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง</u> FR1.1 เงินรับกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สัม)	11.07	3x5=15 สูง สีส้ม	กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงานตามแผน ปี 2568 ประกอบด้วย รายได้จากการขายสินค้าและบริการ 85.46%, รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ 4.12%, รายได้อื่น ๆ 0.26%, เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า 5.13%, เงินรับจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่องหน้า 3.38% และ สินค้าคงเหลือ 1.65%
	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง</u> FR1.2 การบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม	12.08	2x4=8 ปานกลาง สีเหลือง	การผลิตสินค้าจะต้องใช้เงินทุนในการผลิตสินค้า หากมีสินค้าเหลือใน stock จำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลง เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเพิ่มขึ้นจึงต้องบริหารจัดการสินค้าใน stock ให้สามารถจำหน่ายได้รวดเร็ว มีปริมาณสินค้าใน stock ที่เหมาะสม
	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง</u> FR1.3 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม	25.66	3x4=12 สูง สีส้ม	การได้เครดิต(ซื้อเชื่อ)จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคารจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม หากประสบปัญหาขาดสภาพคล่องจากการจ่ายเงินคืนให้เจ้าหนี้พร้อมกัน หรือปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย หากชำระเงินคืนไม่ตรงตามกำหนด
	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง</u> FR1.4 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม	31.07	3x4=12 สูง สีส้ม	อ.อ.ป. ขายสินค้าให้กับลูกค้าและมีการให้เครดิตแก่ลูกค้า ซึ่งหากเราให้เครดิตเทอม (Credit term) แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วขาดการบริหารจัดการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งลูกหนี้ก็จะกลายเป็นหนี้เสียและเป็นหนี้สูญได้ในที่สุด
	<u>ปัจจัยภายนอก</u> S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	20.13		กำไร (ขาดทุน) สุทธิ งวดสิ้นปี 2567 ต้องนำมารวมหาค่าน้ำหนักร่วมกับสินค้าคงเหลือ เจ้าหนี้ และลูกหนี้การค้าจะมีการถ่วงน้ำหนัก
	รวม	100		

(F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ต่อ)

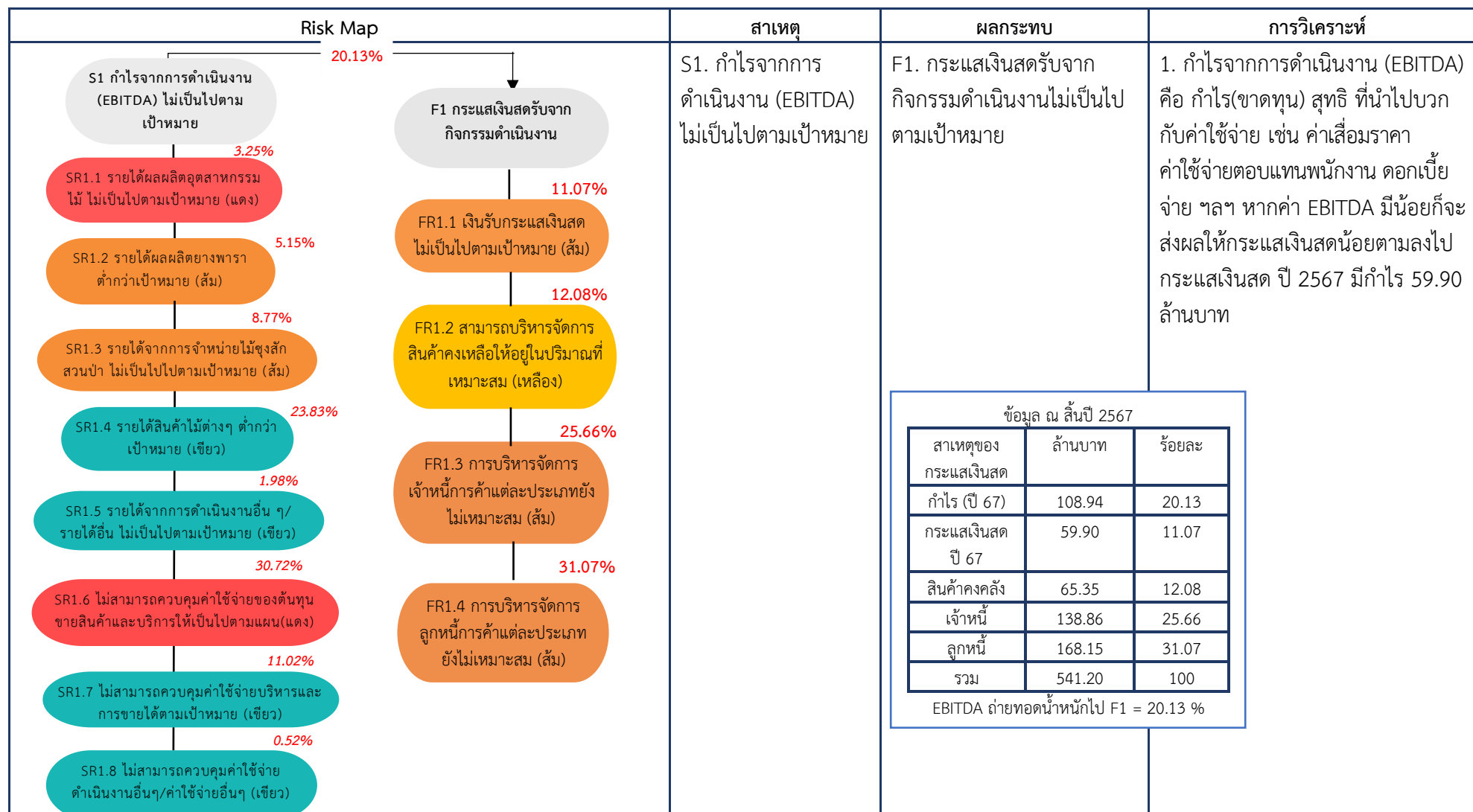
	รายการ	กระแสเงินสด	ร้อยละ	ผลกระทบ
	1. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ณ 31 ธ.ค. 67)	108.94	20.13	1. พิจารณาจากรายการกระแสเงินสดที่มีปริมาณที่มีผลต่อเงินสุทธิได้มา ใช้ไปในการดำเนินงานมาก 2. พิจารณาจากรายการที่จะสามารถนำไปบริหารจัดการ หรือเร่งรัดการดำเนินงานได้เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเป็นไปตามแผนงาน 3. รายการกระแสเงินสดจากงบกระแสเงินสด 4. พิจารณาจากรายงานสรุปสินค้าคงเหลือ
	2. สินค้าคงเหลือ ปี 2567 (ณ 31 ธ.ค. 67)	65.35	12.08	
	3. เจ้าหนี้การค้า (ณ 31 ธ.ค. 67)	138.86	25.66	
	4. ลูกหนี้การค้า (ณ 31 ธ.ค. 67)	168.15	31.07	
	5. กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน ปี 2567	59.90	11.07	
	รวม	541.20	100	

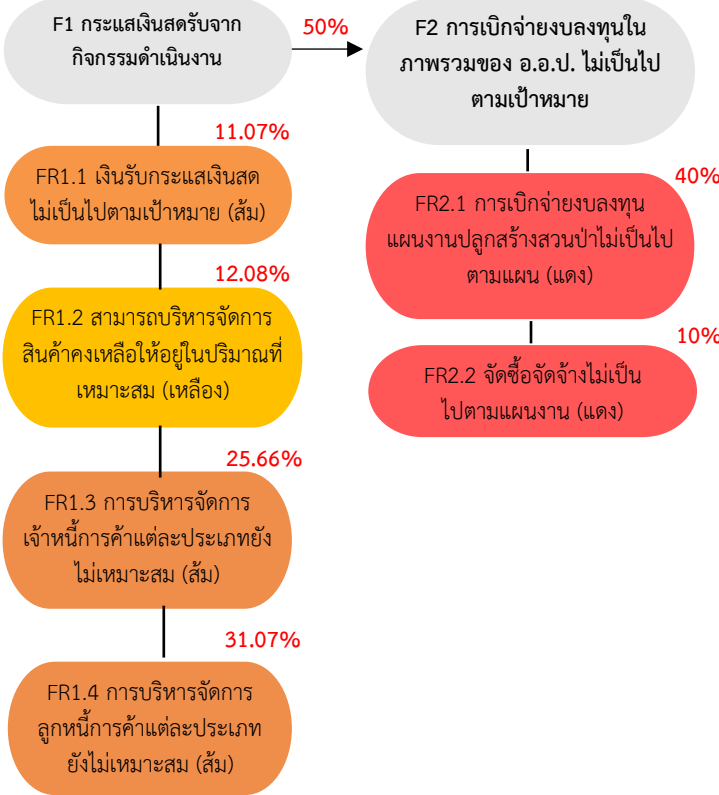
(F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				
F2 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน (แดง) 40% FR2.2 จัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนงาน (แดง) 10%	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	ผลกระทบ
	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> FR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน	40%	5X5=25 สูงมาก สีแดง	การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. หากมีรายได้หรือกระแสเงินสด ไม่เพียงพอ กับกิจกรรมการลงทุน จะทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> FR2.2 จัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนงาน	10%	5X5=25 สูงมาก สีแดง	
	<u>ปัจจัยภายนอก</u> F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	50%		กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานจะมีผลต่อเงินสดที่ อ.อ.ป. จะนำไปลงทุนตามแผนงบประมาณลงทุน
	รวม	100		

การบริหารงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ปี 2567				แผนการเบิกจ่ายงบลงทุน ปี 2567	น้ำหนักของสาเหตุ	การวิเคราะห์
รายการ	เป้าหมาย	เบิกจ่าย 31 ธ.ค. 67	ร้อยละ			
กระแสเงินสด					50.00	การเบิกจ่ายงบลงทุนได้ต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายงบประมาณ บำรุงรักษาสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน จึงจำเป็นต้องเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้าง และการบำรุงรักษาสวนป่า
รายได้ประจำปี 2567					50.00	
งบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติ						
1. งบลงทุนอนุมัติรายปี/ ผูกพัน/ เพิ่มเติม	23.66	16.09	68.01	40.70		
2. งบลงทุนที่ทำเป็นแผนระยะยาว/ เพิ่มเติม/ ผูกพัน	514.77	362.16	70.35	426.51		
รวม	538.43	378.25	70.25	467.21		

(C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562				
C1 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 60% CR1.1 ด้านบุคลากรอาจยังไม่รับรู้ หรือรับรู้แต่ยังไม่ศึกษารายละเอียด พ.ร.บ. (สัม) 20% CR1.2 ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ หมดอายุการรับประกัน หรืออายุการใช้งาน(เหลือ) 20% CR1.3 แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ ยังไม่ชัดเจน (เหลือ)	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	ผลกระทบ
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง CR1.1 ด้านบุคลากร อาจยังไม่รับรู้ หรือรับรู้แต่ยังไม่ศึกษารายละเอียด พ.ร.บ.	60%	3X4=12 สูง สี่ส้ม	บุคลากรอาจยังไม่รับรู้รายละเอียดของ พ.ร.บ. อาจทำให้ดำเนินการไม่ครบถ้วนตาม พ.ร.บ.
	CR1.2 ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ หมดอายุการรับประกัน หรืออายุการใช้งาน	20%	3X3=9 ปานกลาง สี่เหลือง	อุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ ที่ใช้ปฏิบัติงานอาจไม่รองรับกับ Application ที่พัฒนาขึ้นมาในภายหลัง อาจทำให้ระบบขัดข้องได้
	CR1.3 แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ ยังไม่ชัดเจน	20%	3X3=9 ปานกลาง สี่เหลือง	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ ยังดำเนินการตามความรู้ ความเข้าใจของตนเอง ซึ่งอาจไม่ถูกต้องตามขั้นตอนของระบบสารสนเทศ จึงได้จัดทำแนวทางในการปฏิบัติงานให้รองรับการดำเนินงาน
	ปัจจัยภายนอก - ไม่มี -	-		
	รวม	100		
ปัจจัยภายนอก - ไม่มี -				

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
 <pre> graph TD F1(F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน) -- 50% --> F2(F2 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) F1 -- 11.07% --> FR1.1(FR1.1 เงินรับกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สัม)) FR1.1 -- 12.08% --> FR1.2(FR1.2 สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม (เหลือ)) FR1.2 -- 25.66% --> FR1.3(FR1.3 การบริหารจัดการเจ้าหน้าที่การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม (สัม)) FR1.3 -- 31.07% --> FR1.4(FR1.4 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม (สัม)) F2 -- 40% --> FR2.1(FR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน (แดง)) FR2.1 -- 10% --> FR2.2(FR2.2 จัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนงาน (แดง)) </pre> The Risk Map diagram illustrates the relationship between various financial and operational factors. At the top, F1 (Cash flow from operations) leads to F2 (Overall investment disbursement of O.O.P. not meeting the target) with a 50% impact. F1 also branches into four sub-factors (FR1.1 to FR1.4) with impacts of 11.07%, 12.08%, 25.66%, and 31.07% respectively. F2 branches into two sub-factors (FR2.1 and FR2.2) with impacts of 40% and 10% respectively. The sub-factors are color-coded: FR1.1 and FR1.3 are orange, FR1.2 is yellow, FR1.4 is light orange, FR2.1 is red, and FR2.2 is light red.	F1. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F2. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. มาจากกระแสเงินสดของ อ.อ.ป. หากกระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อการเบิกจ่ายงบลงทุนก็ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมนั้นได้กระแสเงินสดมีน้ำหนัก 50% ถ่ายทอดมายังงบลงทุน อ.อ.ป.

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
The Risk Map diagram illustrates the relationship between Cause (C1), Effect (S1), and Enablers (SR and CR). C1 is the root cause, leading to S1. S1 is the effect, which is influenced by SR (Strategic Risks) and CR (Critical Risks). The diagram shows the following flow: C1 (Cause) leads to S1 (Effect) with a probability of 12.50%. S1 is influenced by SR (Strategic Risks) and CR (Critical Risks). SR (Strategic Risks) includes: - SR1.1: รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (แดง) 3.25% - SR1.2: รายได้ผลผลิตยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย (ส้ม) 5.15% - SR1.3: รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ส้ม) 8.77% - SR1.4: รายได้สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย (เขียว) 23.83% - SR1.5: รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ/รายได้อื่น ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เขียว) 1.98% - SR1.6: ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายของต้นทุนขายสินค้าและบริการให้เป็นไปตามแผน(แดง) 30.72% - SR1.7: ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย (เขียว) 11.02% - SR1.8: ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (เขียว) 0.52% CR (Critical Risks) includes: - CR1.1: ด้านบุคลากรอาจยังไม่รับรู้ หรือรับรู้แต่ยังไม่ศึกษารายละเอียด พ.ร.บ. (ส้ม) 60% - CR1.2: ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ หมดอายุการรับประกัน หรืออายุการใช้งาน(เหลือง) 20% - CR1.3: แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ ยังไม่ชัดเจน (เหลือง) 20%	C1 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	S1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เป็น 1 ใน 8 Enablers ทำให้มีค่าน้ำหนักร้อยละ $1/8 \times 100 = 12.50$ ส่งไปยังการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3.25% SR1.1 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (แดง) 5.15% SR1.2 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย (ส้ม) 8.77% SR1.3 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสัก สวนป่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ส้ม) 23.83% SR1.4 รายได้สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่า เป้าหมาย (เขียว) 1.98% SR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ/ รายได้อื่น ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เขียว) 30.72% SR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายของต้นทุน ขายสินค้าและบริการให้เป็นไปตามแผน(แดง) 11.02% SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหาร และการขายได้ตามประมาณการ (เขียว) 0.52% SR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย ดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (เขียว) O1 รายได้จากการจำหน่าย ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ สักสวนป่า 100% OR1.1 ผลิต – การจำหน่าย ไม้แปรรูปไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย(แดง) O2 บริการรับจ้างปลูกป่า 70% OR2.1 การประชาสัมพันธ์ไม่ถึง กลุ่มเป้าหมาย (แดง) 30% OR2.2 บางพื้นที่อยู่ห่างไกล อาจไม่คุ้มค่าต่อการใช้จ่าย (เหลือง)	O1 รายได้จากการจำหน่าย ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า O2 บริการรับจ้างปลูกป่า	S1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O1 รายได้จากการจำหน่าย ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า เป็นหนึ่งในรายได้อุตสาหกรรม จากทั้งหมด 3 รายการ ถ่วงน้ำหนักได้ 2.22 O2 บริการรับจ้างปลูกป่า เป็นรายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ หากไม่ดำเนินการตรวจสอบความคุ้มค่าก่อนการลงทุน ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ถ่วงน้ำหนักได้ 0.04

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2568 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง 19 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)/แผน จัดการความเสี่ยง	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
1. (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ➤ 5 สาเหตุความเสี่ยงที่นำมาจัดทำแผน ➤ 5 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	SR1.1 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ➤ 1. แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้	1) ส่วนอุตสาหกรรมเตรียมความพร้อมเครื่องจักร และอะไหล่สิ้นเปลือง ในการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ และเตรียมความพร้อมในกรณีที่ต้องจ้างเอกชน แปรรูปไม้และทำผลิตภัณฑ์	1) ส่วนอุตสาหกรรมไม้ จัดทำแผนการรับวัตถุดิบไม้ซุงท่อนรายเดือน ให้เป็นไปตามศักยภาพและเป้าหมายของโรงเลื่อยจัดส่งไม้คุณภาพดีเข้าแปรรูป เพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์/ เครื่องเรือน	ม.ค. – ธ.ค. 68	ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออก
		2) หน่วยงานรายงานผลการผลิต - จำหน่าย ตามแผนการผลิต - จำหน่าย ด้านอุตสาหกรรมไม้	2) แปรรูปไม้ตามคุณภาพวัตถุดิบไม้ เพื่อให้ได้ไม้แปรรูปเกรด A-B	ม.ค. – ธ.ค. 68	ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออก
		3) หน่วยงานรายงานผลการผลิตตามแบบต้นทุนการผลิตด้านอุตสาหกรรมไม้	3) คัดเลือกไม้แปรรูปที่มีต้นทุนต่ำเข้าผลิตไม้ประสาน	ม.ค. – ธ.ค. 68	ออป.เหนือบน, ออป.กลาง
			4) ออป.ภาค, ส.ธต. ให้ความสำคัญการทำการตลาดอย่างเข้มข้น/ หานักการตลาดเพื่อทำการตลาดโดยเฉพาะ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค, ส.ธต.
			5) นำเศษไม้ไปผลิตสินค้าอื่นๆ ที่เป็นที่ต้องการของตลาดแทนไม้ประสาน เนื่องจากตลาดไม้ประสานไม่เป็นที่ต้องการ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.เหนือบน ออป.กลาง
	SR1.2 รายได้ผลผลิตต่ำกว่าเป้าหมาย ➤ 2. แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย	1) ติดตามและประเมินผลตามแผนการผลิตผลผลิตยางพารา รายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไข	1) ส่วนป่าจัดทำข้อมูลการผลิตและการจำหน่ายผลผลิตยางพาราประจำเดือน ของปี 2568 เพื่อควบคุม และวางแผนการผลิต	ม.ค. – ธ.ค. 68	สวนป่า, ออป.ภาค

รายการความเสี่ยง (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)/แผน จัดการความเสี่ยง	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
		2) สวนป่า และ ออป. เขต พัฒนาทักษะให้กับผู้กริดในการกรีดยางพารา ก่อนฤดูกรีด	2) สวนป่าวางแผนการแก้ปัญหาแรงงานในการกรีดยางขาดแคลน ให้มีเกษตรกรกรีดยางทุกเบอร์กริด เพื่อให้แรงงานมีรายได้ชดเชย หากยังขาดแคลนแรงงานอยู่ให้พิจารณาเพิ่มสัดส่วนส่วนแบ่งเพื่อจูงใจแรงงาน	ม.ค. - ธ.ค. 68	สวนป่า, ออป.ภาค
			3) สวนป่าควบคุมคุณภาพการกรีดยางพารา	ม.ค. - ธ.ค. 68	สวนป่า , ออป.ภาค
			4) สวนป่าควบคุม/ ตรวจตราป้องกันการรั่วไหลของน้ำยางพารา	ม.ค. - ธ.ค. 68	สวนป่า , ออป.ภาค
	SR1.3 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า ➤ 3. แผนส่งเสริมการทำไม้สักสวนป่าและการจำหน่ายไม้ให้ได้ตามเป้าหมาย	1) สวนป่าเตรียมความพร้อมตามข้อกำหนดในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำไม้ และรายงานให้ ออป. เขต ทราบ	1) ออป. ภาคจัดทำมาตรการควบคุมการผลิตไม้สักสวนป่าในทุกขั้นตอนการทำไม้ และดำเนินการตามมาตรการ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป. ได้
		2) สวนป่าเตรียมแรงงาน เครื่องจักรกล เพื่อใช้ในการทำไม้ และจัดหาเครื่องจักรกล	2) อ.อ.ป.ภาคจัดทำมาตรการลดการสูญเสียจากการทำไม้ และดำเนินการตามมาตรการ	ม.ค. - ธ.ค. 68	สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป. ได้
		3) หน่วยงานรายงานผลการผลิต - จำหน่าย ตามแผนการผลิต - จำหน่ายไม้สักสวนป่า	3) ออป. ภาคจัดทำมาตรการป้องกันการสูญเสียไม้ระหว่างรอการจำหน่ายเนื่องจากไม้แตกหรือมอดเข้าทำลาย และดำเนินการตามมาตรการ	ม.ค. - ธ.ค. 68	สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป. ได้
		4) หน่วยงานรายงานผลการผลิตตามแผนต้นทุนการผลิตไม้สักสวนป่า	4) เพิ่มช่องทางการจำหน่ายแก่ลูกค้ารายใหม่ และจำหน่ายไปยังต่างประเทศ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง
			5) หาดตลาดไม้ซุงสักขนาดเล็กหรือแปรรูปเพื่อการจำหน่ายไม้แปรรูปขนาดเล็ก	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป.กลาง

รายการความเสี่ยง (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)/แผน จัดการความเสี่ยง	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
			6) หาดตลาดจำหน่ายไม้ล้วงหน้า	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป.กลาง
	SR1.6 ไม่สามารถ ควบคุมค่าใช้จ่ายของ ต้นทุนขายสินค้าและ บริการให้เป็นไปตาม แผน ➤ 4. แผนควบคุม ค่าใช้จ่ายในการ ผลิตสินค้าแต่ละ ประเภทให้เป็นไป ตามแผนรายได้ – รายจ่าย	1) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงาน/ ต้นทุนการผลิต สินค้าแต่ละประเภท ในธุรกิจป่าไม้ ธุรกิจอุตสาหกรรมราย เดือน	1) หน่วยงานมีการกำกับ ควบคุมต้นทุนการผลิต สินค้าแต่ละประเภทในธุรกิจป่าไม้, ธุรกิจ อุตสาหกรรมให้เป็นไปตามแผนรายได้ – รายจ่าย	ม.ค. - ธ.ค. 68	สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค
	SR1.7 ไม่สามารถ ควบคุมค่าใช้จ่ายในการ บริหารและการขายได้ ➤ 5. แผนควบคุม ค่าใช้จ่ายบริหาร และการขาย	1) หน่วยงานรายงานผลการใช้จ่ายบริหารและการขาย ตามแผนค่าใช้จ่ายประจำปี 2568	1) หน่วยงานมีการกำกับ ควบคุมค่าใช้จ่ายในการ บริหารและการขายให้เป็นไปตามแผนรายได้ – รายจ่าย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ทุกหน่วยงาน

รายการความเสี่ยง (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)/แผน จัดการความเสี่ยง	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
2. (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า ➢ 1 สาเหตุความเสี่ยงที่นำมาจัดทำแผน ➢ 2 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	OR1.1 ผลิต - จำหน่ายไม้แปรรูปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ➢ 1. แผนการจำหน่ายไม้แปรรูปให้เป็นไปตามเป้าหมาย	1) ดำเนินการตามแผนการจำหน่ายไม้แปรรูปของหน่วยงาน	1) ติดตามความต้องการใช้ไม้แปรรูปของลูกค้าและจัดหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
	➢ 2. แผนควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้า	2) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเสนอ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	2) ดำเนินการหาลูกค้ารายใหม่ หาดตลาดแห่งใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขาย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
			3) ดำเนินการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลและระยะเวลาที่เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
			1) ติดตามการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
	➢ 3. แผนลดต้นทุนการผลิตไม้แปรรูป		1) หน่วยงาน กำหนดมาตรการและเป้าหมายในการลดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้ ในผลิตไม้แปรรูป เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น ค่าซ่อมแซม ค่าเบี้ยเลี้ยงในประเทศ ค่าสาธารณูปโภค ฯลฯ และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปถือปฏิบัติ	ก.ย. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
3. (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า ➢ 2 สาเหตุความเสี่ยงที่นำมาจัดทำแผน ➢ 2 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	OR2.1 การประชาสัมพันธ์ไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย ➢ 1. แผนปรับปรุงการประชาสัมพันธ์		1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค
			2) ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และทำการสำรวจผลการรับรู้	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค

รายการความเสี่ยง (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)/แผน จัดการความเสี่ยง	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
	OR2.2 แผนจัดทำกร วิเคราะห์ความคุ้มค่าของ โครงการรับจ้างปลูกป่า ก่อนดำเนินการ ➤ 2. แผนสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ สู่เกษตรกร	1) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบ เป็นรายไตรมาส	1) วิเคราะห์ความคุ้มค่าต่อการลงทุน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค
			2) ตรวจสอบพื้นที่ ที่รับจ้างอย่างละเอียดเพื่อ หลีกเลี่ยงการผิดกฎหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค
4. (F1) กระแสเงินสด จากกิจกรรมดำเนินงาน ➤ 4 สาเหตุความเสี่ยง ที่นำมาจัดทำแผน ➤ 4 แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	FR1.1 เงินรับกระแส เงินสดไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย ➤ 1. แผนบริหาร สัญญา/ กระแส เงินสดรับ	1) ออป.ภาค และ ส.คน. รายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	1) การบริหารสัญญาการซื้อขายไม้ล่วงหน้าทั้งใน ด้านจำนวนเงิน และระยะเวลา	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค , ส.ธต.
			2) การบริหารสัญญากระแสเงินสดรับจากการ จำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.คน.
	FR1.2 ไม่สามารถ บริหารจัดการสินค้า คงเหลือให้อยู่ในปริมาณ ที่เหมาะสม ➤ 2. แผนการ บริหารจัดการ สินค้าคงเหลือ	1) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผน การผลิต - จำหน่ายสินค้า	1) ออป.ภาค และ ส.ธต. แสวงหาช่องทางการ จำหน่ายเพิ่ม ดำเนินการตลาดเชิงรุก หาดตลาด ใหม่/ ลูกค้าใหม่ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค และ ส.ธต.
			2) ออป.ภาค และ ส.ธต. ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานและรายงาน ให้ อ.อ.ป. ทราบ เป็นรายเดือน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค และ ส.ธต.
	FR1.3 การบริหารจัดการ เจ้าหนี้การค้าแต่ละ ประเภทยังไม่เหมาะสม	1) ออป.ภาค รายงานข้อมูลทางการเงินให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	1) ส.บง. จัดทำแนวทางในการบริหารจัดการ เจ้าหนี้การค้าจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดการ จ่ายเงินชำระหนี้สินให้เหมาะสมกับการใช้เงินใน การปฏิบัติงานและการลงทุนของ อ.อ.ป.	ม.ค. - ก.พ. 68	ส.บง.

รายการความเสี่ยง (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)/แผน จัดการความเสี่ยง	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
	➤ 3. แผนการบริหาร จัดการเจ้าหนี้ การค้าที่เหมาะสม		2) ออป.ภาค ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด และจัดทำบัญชีเจ้าหนี้ให้เป็นปัจจุบัน	ม.ค. – ธ.ค. 68	ออป.ภาค
	FR1.4 การบริหารจัดการ ลูกหนี้การค้าแต่ละ ประเภทยังไม่เหมาะสม	1) ออป.ภาค รายงานข้อมูลทางการเงินให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	1) ส.บง. กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติการ จัดการลูกหนี้ เพื่อเร่งรัดการชำระหนี้ของลูกหนี้ ทำให้มีกระแสเงินสดรับรวดเร็วขึ้น	ม.ค. - ก.พ. 68	ส.บง.
	➤ 4. แผนการบริหาร จัดการลูกหนี้การค้า ที่เหมาะสม		2) หน่วยงานมอบหมายพนักงาน เพื่อติดตาม ลูกหนี้การค้า และดำเนินการตามแนวทางที่ กำหนด พร้อมทั้งจัดทำบัญชีลูกหนี้ให้เป็นปัจจุบัน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค
5. (F2) การเบิกจ่าย งบลงทุนในภาพรวม ของ อ.อ.ป. ➤ 2. สาเหตุความเสี่ยง ที่นำมาจัดทำแผนฯ 4. แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	FR2.1 การเบิกจ่ายงบ ลงทุนแผนงานปลูกสร้าง สวนป่า ไม่เป็นไปตามแผน	1) หน่วยงานติดตามและประเมินผล การดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	1) เร่งรัดติดตามการดำเนินงานตามแผนงานปลูก สร้างสวนป่าให้เป็นไปตามแผนโดยเคร่งครัด	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป. ภาค
	➤ 1. แผนควบคุมการ เบิกจ่ายงบลงทุน แผนงานปลูกสร้าง สวนป่า		2) ปรับปรุงแผนการดำเนินงาน หากมีปัญหา อุปสรรคเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตาม แผนงาน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค
	➤ 2. แผนควบคุมการ เบิกจ่ายงบลงทุน แผนปฏิบัติการ ดิจิทัล	1) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	1) เร่งรัดติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลให้เป็นไปตามแผนโดยเคร่งครัด	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.วส.
			2) ปรับปรุงแผนการดำเนินงาน หากมีปัญหาอุปสรรค เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.วส.
	➤ 3. แผนควบคุมการ เบิกจ่ายงบลงทุนขอ อนุมัติรายปี	1) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	1) เร่งรัดติดตามการดำเนินงานตามงบลงทุนขอ อนุมัติรายปีให้เป็นไปตามแผนโดยเคร่งครัด	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.บก., ออป.กลาง และ ออป.ตะวันออกฯ
			2) ปรับปรุงแผนการดำเนินงาน หากมีปัญหา อุปสรรคเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.บก., ออป.กลาง และ ออป.ตะวันออกฯ

รายการความเสี่ยง (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)/แผน จัดการความเสี่ยง	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
	FR2.2 จัดซื้อจัดจ้างไม่ เป็นไปตามแผนงาน ➤ 4. แผนติดตามการ จัดซื้อจัดจ้าง	1) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	1) เร่งรัดดำเนินงานตามแผนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นรายเดือน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.บ.ก., ส.น.ผ., ส.ว.ส. และ อ.อ.ป.ภาค
6. (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ การรักษาความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ➤ 3 สาเหตุความเสี่ยง ที่นำมาจัดทำแผนฯ ➤ 1 แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	CR 1.1 ด้านบุคลากร อาจยังไม่รับรู้ หรือรับรู้ แต่ยังไม่ศึกษา รายละเอียด พ.ร.บ. CR 1.2 ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ หมดอายุการรับประกัน หรืออายุการใช้งาน CR 1.3 แนวทางการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ สารสนเทศยังไม่ชัดเจน ➤ 1. แผนส่งเสริมการ ปฏิบัติตามพระราช บัญญัติการรักษา ความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	1) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ	1) แจ้งเวียนนโยบายการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยฯ ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ ประจำปี 2568	ม.ค. - พ.ค. 68	ส.ว.ส.
		2) ดำเนินการตามระบบผู้ใช้งานเพื่อยืนยันตัวตนและ ระบบสำรองข้อมูล	2) ดำเนินการ ปรับปรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของ ผู้ใช้งาน อ.อ.ป. ทั้งด้านฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์	ม.ค. - ต.ค. 68	ส.ว.ส.
		3) ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 27001: 2013	3) ดำเนินการบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ และ ซอฟต์แวร์ และติดตามการบำรุงรักษาของบริษัท ผู้รับจ้าง	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.ว.ส.
			4) ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 27001: 2022	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.ว.ส.
			5) ปรับปรุงฐานข้อมูลผู้มีสิทธิเข้าใช้งานระบบ เครือข่ายของ อ.อ.ป. ให้เป็นปัจจุบัน	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.ว.ส.

แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

»» ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆ โดยมีค่า EBITDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะทำให้เห็นศักยภาพการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุของความเสี่ยง

ตารางการแสดงปริมาณการผลิตและจำหน่ายสินค้า ม.ค.- ธ.ค. 67

รายการ	การจำหน่าย : ล้านบาท			
	เป้าหมายปี 2567	การจำหน่าย (ม.ค.- ธ.ค 67)	ร้อยละของเป้าหมายรายปี	เป้าหมายปี 2568
1. ธุรกิจป่าไม้	1,074.16	1,014.69	94.46	1,067.66
- ไม้นอกโครงการ ไม้ซุงสัก+ไม้ซุงกระยาเลย (ลบ.ม)	11.25	16.48	146.47	12.38
- ไม้สักสวนป่า (ลบ.ม)	565.79	395.35	69.88	554.75
- ไม้ไ้เร็ว (ยูคาลิปตัส) (ตัน)	181.36	156.81	86.46	146.43
- ไม้สวนป่าอื่นๆ (ไม้ยางพารา) (ไร่)	18.61	28.11	151.04	5.10
- ไม้สวนป่าอื่นๆ (ไม้กระยาเลย)	15.14	30.83	203.63	23.15
ไม้ตะเคียน ไม้พะยุง (ลบ.ม.)				
- ผลผลิตยางพารา (ตัน)	282.01	387.11	137.27	325.85
2. ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ (ลบ.ฟ.)	247.12	125.05	50.60	205.39
- ไม้แปรรูป (ลบ.ฟ)	163.89	87.96	53.67	140.41
- ผลิตภัณฑ์ - เครื่องเรือน (ลบ.ฟ)	82.99	36.44	43.91	64.29
- การรักษาเนื้อไม้	0.23	0.65	276.42	0.69
3. ธุรกิจท่องเที่ยว	45.82	39.30	85.76	46.94
4. ธุรกิจอื่นๆ และรายได้อื่นๆ	1,227.00	2,290.70	186.69	1,397.81
- ซื้อขายไม้แปรรูป	1,065.31	2,051.44	192.57	1,272.86
- รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	161.69	239.26	147.97	124.95
รวมรายได้ทั้งสิ้น	2,594.10	3,469.74	133.75	2,717.80
5. ค่าใช้จ่ายต้นทุน	1,833.61	2,633.77	143.64	1,942.47
6. ค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย	681.42	652.48	95.75	696.70
7. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	47.26	73.56	155.67	33.08
รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น	2,562.27	3,359.81	131.13	2,672.25
กำไร (ขาดทุน) เบื้องต้น	31.82	109.93	345.47	45.55

สาเหตุที่อาจจะทำให้กำไรจากการดำเนินงาน EBITDA ของ อ.อ.ป. ปี 2568 ต่ำกว่าเป้าหมาย มีดังนี้

SR1.1 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

อ.อ.ป. จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) จำนวน 125.05 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.60 ของเป้าหมาย เนื่องจากแนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจในช่วงครึ่งหลังของปี 2567 ทำให้ยอดขายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย ประกอบกับผลิตภัณฑ์ไม้สักเป็นวัตถุดิบซึ่งมีราคาสูงทำให้มีราคาจำหน่ายสูงกว่า

SR1.2 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย

อ.อ.ป. จำหน่ายผลผลิตยางพารา ปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) จำนวน 387.11 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 137.27 ของเป้าหมาย เนื่องจากสถานการณ์ตลาดมีความผันผวน ส่งผลให้ราคาจำหน่ายยางพาราสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ อย่างไรก็ตามจากปรากฏการณ์เอลนีโญที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก มีผลต่อผลผลิตภาคการเกษตรที่ลดลง รวมถึงยางพารา ส่งผลให้ผลผลิตยางพารามีแนวโน้มลดลงประมาณร้อยละ 2 ต่อเนื่องไปจนถึงปี 2568 แต่จากการชะลอตัวของสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าสำคัญของไทยทั่วโลก มีผลให้ความต้องการผลผลิตยางพาราลดลง

SR1.3 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

อ.อ.ป. มีการจำหน่ายไม้ซุงสัก ปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) จำนวน 2,051.44 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 69.88 ของเป้าหมาย จากการดำเนินงานพบว่า สถานะการณตลาดมีการซื้อขายลดลง เนื่องด้วยสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลให้การจำหน่ายไม้ซุงสักให้แก่ผู้ประกอบการที่นำไปแปรรูปลดลงอย่างมาก นอกจากนี้ไม้บางส่วนที่ทำออกมีขนาดไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า บางส่วนมีรูพุนจากการเจาะของหนอนผีเสื้อ ทำให้ไม้จำหน่ายไม่ได้ หรือต้องลดราคาลงจึงจำหน่ายได้

SR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย

อ.อ.ป. มีการซื้อขายไม้แปรรูป ปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) จำนวน 2,051.44 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 192.57 การจำหน่ายไม้โตเร็ว ปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) จำนวน 156.81 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 86.46 คาดการณ์ว่าในปี 2568 การซื้อขายไม้แปรรูป และการจำหน่ายไม้โตเร็ว จะสร้างรายได้มากกว่าเป้าหมาย

SR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ และรายได้อื่นๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ในปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) อ.อ.ป. มีรายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ และรายได้
อื่นๆ จำนวน 239.26 ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 147.97 ของเป้าหมาย

SR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายของต้นทุนขายสินค้าและบริการให้เป็นไปตามแผน

ในปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) มีต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ จำนวน 2,633.77 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 143.64 หาก อ.อ.ป. ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ อาจประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงกว่าประมาณการ และอาจทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามประมาณการ

SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ

ในปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายบริหาร และการขาย จำนวน 652.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 95.75 ในปี 2568 คาดว่า อ.อ.ป. จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้

SR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ/ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

ในปี 2567 (มกราคม - ธันวาคม 2567) อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ 73.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 155.67 อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ได้มอบหมายให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามมาตรการลดค่าใช้จ่ายตามที่สำนักบัญชีและการเงินได้กำหนดไว้ คาดว่าในปี 2568 จะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย

หลักการและเหตุผล

ค่า EBITDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อเปรียบเทียบว่า หน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใดเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำธุรกิจขององค์กรหรือบริษัท โดยการคำนวณกำไรจากการดำเนินงาน (Operation Profit) ก่อนหักดอกเบี้ย

(Interest) ซึ่งทั้งดอกเบี้ยจ่ายเป็นภาระทางการเงินที่องค์กรต้องรับผิดชอบ รวมทั้งค่าเสื่อมราคา (Depreciation) และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (Amortization) ซึ่งค่าใช้จ่ายที่ไม่มีตัวตนหรือไม่ได้จ่ายเงินจริง (แต่รวมอยู่ในค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน) เป็นตัวเลขทางบัญชีเท่านั้นต้องบวกกลับเข้าไปในกำไรจากการดำเนินงานด้วย

กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ของ อ.อ.ป. ระหว่างปี 2563 – 2567

รายการ	2563		2564		2565		2566		2567	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
EBITDA ล้านบาท	90.25	111.67	41.90	217.00	48.91	157.30	62.00	87.49	160.39	206.64

ในปี 2567 อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) สูงกว่าเป้าหมาย โดยมีสาเหตุสำคัญจากการเพิ่มขึ้นของกำไรจากมูลค่ายุติธรรมของสินค้าชีวภาพ อย่างไรก็ตามการจำหน่ายสินค้าไม้ยังมีโอกาสที่จะดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงนำเรื่องนี้มาบริหารจัดการความเสี่ยงในปี 2568 ต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อบริหารความเสี่ยงให้ค่า EBITDA ในปี 2568 เป็นไปตามเป้าหมายเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

เป้าหมาย

ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานระหว่างรัฐบาลไทยกับ อ.อ.ป. จึงกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ดังนี้

รายการ	คะแนน				
	1	2	3	4	5
ค่า EBITDA : KPI (ล้านบาท)	ตามค่าระดับ 5 ของเกณฑ์การ ประเมินผลการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. = 178.47 ล้านบาท	ตามค่าระดับ 4 ของเกณฑ์การ ประเมินผลการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. = 127.43 ล้านบาท	ตามค่าระดับ 3 ของเกณฑ์การ ประเมินผลการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. = 76.39 ล้านบาท (Risk Appetite)	ตามค่าระดับ 2 ของเกณฑ์การ ประเมินผลการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. = 71.39 ล้านบาท (Risk Tolerance)	ตามค่าระดับ 1 ของเกณฑ์การ ประเมินผลการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. = 66.39 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม - ธันวาคม 2568

หน่วยงานรับผิดชอบ

ทุกหน่วยงาน

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)

กำหนดจากรายได้สำคัญของ อ.อ.ป. 5 ด้าน คือ 1. รายได้จากไม้สักสวนป่า 2. รายได้อุตสาหกรรมไม้ 3. รายได้จากผลผลิตยางพารา 4. รายได้จากไม้โตเร็ว 5. รายได้การซื้อขายไม้แปรรูป กำหนดเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)

กำหนดจากตัวชี้วัดของบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประจำปี 2568 หัวข้อกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) และกำหนดเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)

การติดตามประเมินผล

อ.อ.ป. ดำเนินการติดตามประเมินผลการผลิต - จำหน่ายสินค้าเป็นรายเดือน พร้อมทั้งได้กำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหา/อุปสรรค ของสินค้าที่จำหน่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1	: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง	: 5 X 5
เป้าหมาย	: 3 X 3
เกณฑ์วัด	: กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน น้อยกว่า หรือเท่ากับ 1,873.26 ล้านบาท (น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80 ของ เป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	5 	สูงมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสมน้อยกว่า 71.39 ล้านบาท
4	สูง	รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 1,896.67 – 21,07.41 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 81 - 90 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	4 RT	สูง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม เท่ากับ 71.39 - 76.38 ล้านบาท
3 RA RT	ปานกลาง 	รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,130.83 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	3 RA	ปานกลาง 	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม เท่ากับ 76.39 - 127.42 ล้านบาท
2	น้อย	รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,364.99 – 2,575.73 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 101 - 110 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	2	น้อย	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม เท่ากับ 127.43 - 178.46 ล้านบาท
1	น้อยมาก	รายได้หลัก 5 ด้าน 2,599.14 – 2,809.88 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 111 - 120 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	1	น้อยมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสมมากกว่าเท่ากับ 178.47 ล้านบาท

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจากรายได้หลัก 5 ด้าน รายได้หลัก 5 ด้าน คือ 1. ไม้สักสวนป่า = 565.79 ล้านบาท 2. ผลผลิตยางพารา = 282.01 ล้านบาท 3. ไม้โตเร็ว = 181.36 ล้านบาท 4. อุตสาหกรรมไม้ = 247.11 ล้านบาท 5. การซื้อขายไม้แปรรูป = 1,065.31 ล้านบาท ➤ เป้าหมาย รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,130.83 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,107.41 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ➤ เป้าหมายเท่ากับ 76.39 ล้านบาท (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = EBITDA เท่ากับ 76.39 - 127.42 ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = EBITDA เท่ากับ 71.39 - 76.38 ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
SR1.1 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ สักสวนป่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
SR1.2 รายได้ผลผลิตยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย	2. แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 68	สวนป่า ออป.เขต ออป.ภาค, ส.น.ผ.
SR1.3 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุง สักสวนป่า	3. แผนส่งเสริมการทำไม้สักสวนป่า และการจำหน่ายไม้ให้ได้ตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค. ยกเว้น ออป.ใต้ และ ส.ธต.
SR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ และบริการ ต่ำกว่าเป้าหมาย	แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
SR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ และรายได้อื่นๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
SR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย ของต้นทุนขายสินค้าและบริการให้เป็นไปตามแผน	4. แผนควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต สินค้าแต่ละประเภทให้เป็นไปตาม แผนรายได้ – รายจ่าย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค
SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย บริหารและการขาย	5. แผนควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ทุกหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
SR1.8 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
สาเหตุทางอ้อม: C1 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 (12.50%)			

1.1 แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.1 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อจัดการการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.68	ก.พ.68	มี.ค.68	เม.ย.68	พ.ค.68	มิ.ย.68	ก.ค.68	ส.ค.68	ก.ย.68	ต.ค.68	พ.ย.68	ธ.ค.68	ผู้รับผิดชอบ
1) ส่วนอุตสาหกรรมไม้ จัดทำแผนการรับวัตถุดิบไม้ซุงท่อนรายเดือนให้เป็นไปตามศักยภาพและเป้าหมายของโรงเลื่อย จัดส่งไม้คุณภาพดีเข้าแปรรูป เพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์/ เครื่องเรือน													ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
2) แปรรูปไม้ตามคุณภาพวัตถุดิบไม้ เพื่อให้ได้ไม้แปรรูปเกรด A-B													ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
3) คัดเลือกไม้แปรรูปที่มีต้นทุนต่ำเข้าผลิตไม้ประสาน													ออป.เหนือบน ออป.กลาง
4) ออป.ภาค, ส.ธต. ให้ความสำคัญการทำการตลาดอย่างเข้มข้น/ หานักการตลาดเพื่อทำตลาดโดยเฉพาะ													ออป.ภาค, ส.ธต.
5) นำเศษไม้ไปผลิตสินค้าอื่น ๆ ที่เป็นที่ต้องการของตลาดแทนไม้ประสาน เนื่องจากตลาดไม้ประสานไม่เป็นที่ต้องการ													ออป.เหนือบน ออป.กลาง
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
6) ส่วนอุตสาหกรรมเตรียมความพร้อมเครื่องจักร และอะไหล่สิ้นเปลือง ในการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ และเตรียมความพร้อมในกรณีที่ต้องจ้างเอกชน แปรรูปไม้และทำผลิตภัณฑ์													ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
7) หน่วยงานรายงานผลการผลิต - จำหน่าย ตามแผนการผลิต – จำหน่าย ด้านอุตสาหกรรมไม้													ออป.ภาค
8) หน่วยงานรายงานผลการผลิตตามแบบต้นทุนการผลิตด้านอุตสาหกรรมไม้													ออป.ภาค

1.2 แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.2 รายได้ผลผลิตยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อจัดการการผลิตยางพาราให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) สวนป่าจัดทำข้อมูลการผลิตและการจำหน่ายผลผลิตยางพาราประจำเดือน ของปี 2568 เพื่อควบคุมและวางแผนการผลิต													สวนป่า, ออป.ภาค
2) สวนป่าวางแผนการแก้ปัญหาแรงงานในการกรีดยางขาดแคลน ให้มีเกษตรกรกรีดยางทุกเบอร์กรีต เพื่อให้แรงงานมีรายได้ชัดเจน หากยังขาดแคลนแรงงานอยู่ให้พิจารณาเพิ่มสัดส่วนส่วนแบ่งเพื่อจูงใจแรงงาน													สวนป่า, ออป.ภาค

1.2 แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.2 รายได้ผลผลิตยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย เป้าหมาย : เพื่อจัดการการผลิตยางพาราให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
3) สวนป่าควบคุมคุณภาพการกรีดยางพารา													สวนป่า, ออป.ภาค
4) สวนป่าควบคุม/ ตรวจตราป้องกันการรั่วไหลของน้ำยางพารา													สวนป่า, ออป.ภาค
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
5) ติดตามและประเมินผลตามแผนการผลิตผลผลิตยางพารารายเดือน รายงาน ให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข													ออป.ภาค, ส.นผ.
6) สวนป่า และ ออป. เขต พัฒนาทักษะให้กับผู้กรีดยางพารา ก่อนฤดูกรีดยาง													สวนป่า ออป.เขต ออป.ภาค

1.3 แผนส่งเสริมการทำให้ไม้สักสวนป่า และการจำหน่ายไม้ให้ได้ตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.3 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า เป้าหมาย : เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย/ติดต่อเพื่อจำหน่ายตรงกับผู้ประกอบการรายใหญ่ ทำให้มีรายได้จากการจำหน่ายไม้สักสวนป่าตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) ออป. ภาคจัดทำมาตรการควบคุมการผลิตไม้สักสวนป่าในทุกขั้นตอนการทำให้ และดำเนินการตามมาตรการ													ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้
2) อ.อ.ป.ภาคจัดทำมาตรการลดการสูญเสียจากการทำให้ และดำเนินการตามมาตรการ													สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้
3) อ.อ.ป.ภาคจัดทำมาตรการป้องกันการสูญเสียไม้ ระหว่างรอการจำหน่ายเนื่องจากไม้แตกหรือมอดเข้าทำลาย และดำเนินการตามมาตรการ													สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้
4) เพิ่มช่องทางการจำหน่าย จำหน่ายแก่รายใหม่ จำหน่ายไปยังต่างประเทศ													ออป.เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง
5) หาดตลาดไม้ซุงสักขนาดเล็กหรือแปรรูปเพื่อการจำหน่ายไม้แปรรูปขนาดเล็ก													ออป.เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง
6) หาดตลาดจำหน่ายไม้ลวงหน้า													ออป.เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง
มาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
7) สวนป่าเตรียมความพร้อมตามข้อกำหนดในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ และรายงานให้ ออป. เขต ทราบ													สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้
8) สวนป่าเตรียมแรงงาน เครื่องจักรกล เพื่อใช้ในการทำให้ และจัดหาเครื่องจักรกล													สวนป่าออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้
9) หน่วยงานรายงานผลการผลิต-จำหน่าย ตามแผนการผลิต-จำหน่าย ไม้สักสวนป่า													ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้

1.3 แผนส่งเสริมการทำไม้สักสวนป่า และการจำหน่ายไม้ให้ได้ตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.3 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า													
เป้าหมาย : เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย/ติดต่อเพื่อจำหน่ายตรงกับผู้ประกอบการรายใหญ่ ทำให้มีรายได้จากการจำหน่ายไม้สักสวนป่าตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
10) หน่วยงานรายงานผลการผลิตตามแผนต้นทุนการผลิตไม้สักสวนป่า													ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้

1.4 แผนควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าแต่ละประเภทให้เป็นไปตามแผนรายได้ – รายจ่าย													
สาเหตุความเสี่ยง :SR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อลดค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตสินค้า													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานมีการกำกับ ควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้าแต่ละประเภท ในธุรกิจป่าไม้, ธุรกิจอุตสาหกรรมให้เป็นไปตามแผนรายได้ – รายจ่าย													สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค
มาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
2) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงาน/ ต้นทุนการผลิตสินค้าแต่ละ ประเภท ในธุรกิจป่าไม้ ธุรกิจอุตสาหกรรมรายเดือน													สวนป่า ออป.เขต และ ออป. ภาค

1.5 แผนควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้													
เป้าหมาย : เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานมีการกำกับควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายให้เป็นไปตามแผนรายได้ – รายจ่าย													ทุกหน่วยงาน
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
2) หน่วยงานรายงานผลการใช้จ่ายบริหารและการขายตามแผนค่าใช้จ่ายประจำปี 2568													ทุกหน่วยงาน

» ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

การจำหน่ายไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า ถือเป็นอีกหนึ่งการดำเนินงานหลัก ที่ช่วยสร้างรายได้ให้แก่ อ.อ.ป. โดยการบริหารจัดการวัตถุดิบและการบริหารการใช้วัตถุดิบให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยที่จะสามารถช่วยลดราคาต้นทุนการผลิตลงได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหลักในการสร้างโอกาสเพื่อให้ อ.อ.ป. มีรายได้เพิ่มขึ้น คือการบริหารจัดการการตลาด โดยมาตรการกระตุ้นยอดขาย การลงพื้นที่หาลูกค้ารายใหม่ รวมถึงการสำรวจความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยลดผลกระทบและสร้างโอกาสให้แก่องค์กร

สาเหตุของความเสียง

OR 1.1 ผลิต - การจำหน่ายไม้แปรรูปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

อ.อ.ป. มีเป้าหมายการจำหน่ายไม้แปรรูปค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากขนาดของไม้แปรรูปที่ได้จากการแปรรูปไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จึงทำให้กลุ่มค้าที่ต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ต้องรอสินค้านาน จึงทำให้จำหน่าย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการดำเนินธุรกิจหลักในการปลูกป่า ตลอดจนการนำไม้มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์ไม้จากป่าปลูกที่ครบวงจรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ในการบริหารจัดการทรัพยากรของประเทศ การแปรรูปไม้จากป่าปลูกจึงเป็นอีกหนึ่งรายได้สำคัญที่จะช่วยให้ อ.อ.ป. มีรายได้ในการบริหารจัดการอย่างคล่องตัว ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารจัดการการผลิตจำหน่ายไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าให้เป็นไปตามแผน เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างโอกาสให้หน่วยงานมีรายได้ที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อบริหารการผลิตจำหน่ายไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าให้เป็นไปตามแผน
2. เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับ อ.อ.ป.

เป้าหมาย

ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 100 ของแผน (214,440 ลบ.ฟ.)

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม - ธันวาคม 2568

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)

กำหนดจากขั้นตอนการดำเนินงานแปรรูปไม้ กำหนดเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)

กำหนดจากปริมาณการผลิตไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สัก กำหนดเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)

การติดตามประเมินผล

ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ รายงานผลการดำเนินงานต่อ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส พร้อมปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 4 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : การดำเนินงาน และปริมาณการผลิตไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สัก

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	เครื่องจักรเกิดความชำรุดเสียหายส่งผลต่อการหยุดชะงักในการผลิต	5	สูงมาก	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 80 ของแผน
4	สูง	การแปรรูปไม่เป็นไปตามความต้องการของตลาด	4	สูง	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 90 ของแผน
3	ปานกลาง	มีการสำรวจความต้องการของตลาดก่อนการผลิต และมีการวางแผนการนำเข้าวัตถุดิบในการแปรรูป	3	ปานกลาง	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 100 ของแผน (214,444 ลบ.ฟ.)
2	น้อย	มีการสำรวจความต้องการของตลาด และสามารถแปรรูปไม่ได้ตามความต้องการของลูกค้า	2	น้อย	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 110 ของแผน
1	น้อยมาก	สามารถแปรรูปไม่ได้ตามความต้องการของลูกค้า และเพียงพอต่อการจำหน่าย	1	น้อยมาก	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 120 ของแผน

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจาก ขั้นตอนการดำเนินงาน ➤ เป้าหมาย มีการสำรวจความต้องการของตลาดก่อนการผลิต และมีการวางแผนการนำเข้าวัตถุดิบในการแปรรูป	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = มีการสำรวจความต้องการของตลาดก่อนการผลิต และมีการวางแผนการนำเข้าวัตถุดิบในการแปรรูป
	Risk Tolerance: RT	
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจาก ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า ➤ เป้าหมาย ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 100 ของแผน (214,444 ลบ.ฟ.)	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 100 ของแผน (214,444 ลบ.ฟ.)
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 90 ของแผน

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2: (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR1.1 ผลิต - การจำหน่ายไม้แปรรูปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2.1 แผนการจำหน่ายไม้แปรรูปให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ
	2.2 แผนควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้า	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ
สาเหตุทางอ้อม ไม่มี			

2.1 แผนการจำหน่ายไม้แปรรูปให้เป็นไปตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : OR 2.1 ผลิต - การจำหน่ายไม้แปรรูปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป้าหมาย : เพื่อให้การจำหน่ายไม้แปรรูปเป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) ติดตามความต้องการใช้ไม้แปรรูปของลูกค้า และจัดหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า													ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
2) ดำเนินการหาลูกค้ารายใหม่ หาดตลาดแห่งใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขาย													ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
3) ดำเนินการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลและระยะเวลาที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ													ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) ดำเนินการตามแผนการจำหน่ายไม้แปรรูปของหน่วยงาน													ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ
5) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเสนอ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส													ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ

2.2 แผนควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้า													
สาเหตุความเสี่ยง : OR 2.1 ผลิต - การจำหน่ายไม้แปรรูปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป้าหมาย : เพื่อให้การจำหน่ายไม้แปรรูปเป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) ติดตามการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ													ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ

2.3 แผนลดต้นทุนการผลิตไม้แปรรูป													
สาเหตุความเสี่ยง : OR 2.1 ผลิต - การจำหน่ายไม้แปรรูปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป้าหมาย : เพื่อให้การจำหน่ายไม้แปรรูปเป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงาน กำหนดมาตรการและเป้าหมายในการลดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้ ในผลิตไม้แปรรูป เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น ค่าซ่อมแซม ค่าเบี้ยเลี้ยงในประเทศ ค่าสาธารณูปโภค ฯลฯ และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปถือปฏิบัติ													ออป.ภาค ยกเว้น ออป.ตะวันออกฯ

»» ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

การดำเนินงานด้านบริการรับจ้างปลูกป่า เป็นหนึ่งในโครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และบริหารช้างเลี้ยงของไทย เป้าประสงค์ที่ 2.1 มีการส่งเสริม พื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้างเลี้ยง กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียวในสวนของป่าเศรษฐกิจให้ประเทศ โดยการบริการรับจ้างปลูกป่าในพื้นที่เอกชน ให้กับภาคเอกชน เพื่อบูมส่งเสริมการค้าบอนดำ ซึ่งแผนงานดังกล่าวสามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้

อ.อ.ป. จึงเล็งเห็นถึงโอกาสที่จะช่วยสร้างสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ ในปี 2568 อ.อ.ป. มีเป้าหมายในการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจำนวน 1,000 ไร่ ซึ่งมีสาเหตุที่จะทำให้ไม่สำเร็จ ดังนี้

OR2.1 การประชาสัมพันธ์ไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย

OR2.2 บางพื้นที่อยู่ห่างไกลอาจไม่คุ้มค่าต่อการใช้จ่าย

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน รวมถึงประชาชน ให้ความสนใจเรื่อง มลภาวะทางอากาศมากขึ้น หลายหน่วยงานมีความตื่นตัวในการพัฒนาพื้นที่สีเขียวมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้มีการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยกระดับขีดความสามารถในการรับมือ มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ควบคุม และลดมลพิษ อีกทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ อ.อ.ป. จึงเล็งเห็นโอกาส ในการบริหารงานของหน่วยงานด้านการบริการรับจ้างปลูกป่า ที่จะส่งเสริมให้ อ.อ.ป. มีรายได้เพิ่มขึ้น และเป็นที่รู้จักของสังคมมากขึ้น

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สามารถรับบริการรับจ้างปลูกป่าได้พื้นที่ตามเป้าหมาย (1,000 ไร่)

เป้าหมาย

อ.อ.ป. มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่า ประจำปี 2568 จำนวน 1,000 ไร่

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม - ธันวาคม 2568

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.ภาค ทุกภาค

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)

กำหนดจากมีผู้ว่าจ้างจัดทำสัญญา และเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)

กำหนดจากจำนวนพื้นที่ ที่มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญา และเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)

การติดตามประเมินผล

อป. ภาค ทุกภาค รายงานผลเป็นรายไตรมาส

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 4 X 4

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : การดำเนินงาน และจำนวนพื้นที่ที่มีผู้ว่าจ้าง

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	หน่วยงานไม่วางแผนจัดสรรทรัพยากรบุคคล และงบประมาณการรับจ้างปลูกป่า	5 	สูงมาก	มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่า ปี 2568 จำนวน 800 ไร่
4	สูง	หน่วยงานไม่ประเมินความคุ้มค่าการลงทุนก่อนทำสัญญาจ้าง	4 RT	สูง	มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่า ปี 2568 จำนวน 900 ไร่
3 RA RT 	ปานกลาง	จัดทำสัญญาจ้างได้ทันภายในปี 2568	3 RA 	ปานกลาง	มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่า ปี 2568 จำนวน 1,000 ไร่
2	น้อย	จัดทำสัญญาจ้างได้ภายใน 2568 และสามารถดำเนินการปลูกได้ทันฤดูกาล	2	น้อย	มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่า ปี 2568 จำนวน 1,100 ไร่
1	น้อยมาก	จัดทำสัญญาจ้างได้ภายใน 2568 และสามารถดำเนินการปลูกได้ทันฤดูกาลทุกสัญญา	1	น้อยมาก	มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่า ปี 2568 จำนวน 1,200 ไร่

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจาก มีผู้ว่าจ้างจัดทำสัญญา ➤ เป้าหมาย ในปี 2568 มีผู้ว่าจ้างจัดทำสัญญาจ้างปลูกป่า	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = จัดทำสัญญาจ้างได้ทันภายในปี 2568
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจาก จำนวนพื้นที่ที่มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญา ➤ เป้าหมาย มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญารับจ้างปลูกป่า ปี 2568 จำนวน 1,000 ไร่	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่า ปี 2568 จำนวน 1,000 ไร่
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่า ปี 2568 จำนวน 900 ไร่

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR2.1 การประชาสัมพันธ์ไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย	3.1 แผนปรับปรุงการประชาสัมพันธ์	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค
OR2.2 เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ ไม่เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการตามโครงการ	3.2 แผนสื่อสารถ่ายทอดความรู้สู่เกษตรกร	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค
สาเหตุทางอ้อม (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (11.71%)			

3.1 แผนปรับปรุงการประชาสัมพันธ์

สาเหตุความเสี่ยง : OR2.1 การประชาสัมพันธ์ไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย

เป้าหมาย : มีประชาสัมพันธ์ถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์													ออป.ภาค
2) ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และทำการสำรวจผลการรับรู้													ออป.ภาค

3.2 แผนจัดทำกรวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการรับจ้างปลูกป่าก่อนดำเนินการ

สาเหตุความเสี่ยง : OR2.2 บางพื้นที่อยู่ห่างไกลอาจไม่คุ้มค่าต่อการใช้จ่าย

เป้าหมาย : เพื่อการตัดสินใจในการดำเนินงานบริการรับจ้างปลูกป่าในแต่ละพื้นที่

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) วิเคราะห์ความคุ้มค่าต่อการลงทุน													ออป.ภาค

3.2 แผนจัดทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการรับจ้างปลูกป่าก่อนดำเนินการ													
สาเหตุความเสี่ยง : OR2.2 บางพื้นที่อยู่ห่างไกลอาจไม่คุ้มค่าต่อการใช้จ่าย เป้าหมาย : เพื่อการตัดสินใจในการดำเนินงานบริการรับจ้างปลูกป่าในแต่ละพื้นที่													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
2) ตรวจสอบพื้นที่ที่รับจ้างอย่างละเอียดเพื่อหลีกเลี่ยงการผิดกฎหมาย													ออป.ภาค
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบเป็นรายไตรมาส													ออป.ภาค

»» ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

งบประมาณกระแสเงินสด (Cash Flow Statement) คือ งบการเงินที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในกิจการแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน กิจกรรมจัดหาเงิน ซึ่งในปี 2568 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดเงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมการดำเนินงาน ตามเป้าหมายประมาณการกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 ซึ่งมีสาเหตุที่จะทำให้ไม่สำเร็จดังนี้

FR1.1 เงินรับกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่วงหน้า (ไม้ยูคาลิปตัสไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณรายได้ - รายจ่าย 2568 143.37 ล้านบาท) และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต (102.58 ล้านบาท)

FR1.2 ไม่สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม

การผลิตสินค้าจะต้องใช้เงินทุนในการผลิตสินค้า หากผลิตสินค้าแล้วจำหน่ายไม่ได้ มีสินค้าเหลือใน stock จำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลง เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเพิ่มขึ้นจึงต้องบริหารจัดการสินค้าใน stock ให้สามารถจำหน่ายได้รวดเร็ว มีปริมาณสินค้าใน stock ที่เหมาะสม

FR1.3 การบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม

การได้เครดิต (ซื้อเชื่อ) จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคารจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม เพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินคืนให้เจ้าหนี้พร้อมกัน หรือปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย หากชำระเงินคืนไม่ตรงตามกำหนด

FR1.4 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม

อ.อ.ป. ขายสินค้าให้กับลูกค้าและมีการให้เครดิตแก่ลูกค้า ซึ่งหากเราให้เครดิตเทอม (Credit term) แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วขาดการบริหารจัดการ ส่งผลกระทบให้ลูกหนี้การค้ามีจำนวนมากส่งผลทำให้กระแสเงินสดลดลง

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. ประกอบธุรกิจป่าไม้ โดยการปลูกสร้างสวนป่าจนไม่มีขนาดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จึงทำไม้ออก เพื่อการจำหน่ายเป็นไม้ซุง หรือนำไปแปรรูป ทำผลิตภัณฑ์, เครื่องเรือน การลงทุนปลูกป่าต้องลงทุนในระยะยาว ทำให้ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการปลูกป่าจนกระทั่งไม่มีขนาดเหมาะสมต่อการนำออกมาใช้ประโยชน์ ทำให้ระหว่างการดำเนินงาน อ.อ.ป. ต้องนำรายได้จากการจำหน่ายสินค้าในแต่ละปีมาใช้ในการลงทุน ทั้งการปลูกป่าและการจัดซื้อทรัพย์สิน ทำให้กระแสเงินสดระหว่างปีไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย และการลงทุน ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและสภาพคล่องกระแสเงินสด ดังนี้

รายการ	2564		2565		2566		2567	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
สภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	195.00	7.83	69.47	-127.60	164.00	-61.30	134.71	59.90

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ อ.อ.ป. มีผลการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณรายได้ - รายจ่าย ประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป.

เป้าหมาย

มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน จำนวน 308.75 ล้านบาท (ประมาณการกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568)

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม - ธันวาคม 2568

หน่วยงานรับผิดชอบ

อ.อ.ป.ภาค, ส.คช., ส.บง., ส.คน. และ ส.ธต.

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)

กำหนดจากเงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่วงหน้า และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิตเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)

กำหนดจากกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2568 เป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)

การติดตามประเมินผล

อ.อ.ป.ภาค, ส.คน. รายงานข้อมูลทางการเงินให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน, ส.ธต. รายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน, ส.บง. รายงานงบการเงินของ อ.อ.ป. รายไตรมาส

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า (ไม้ยูคาลิปตัส, ไม้กระถิน) และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต มากกว่าหรือเท่ากับ 226.09 ล้านบาท (ร้อยละ 90)	5 	สูงมาก	มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 293.31 ล้านบาท (เป้าหมายตามแผนงบประมาณ รายได้-รายจ่ายปี 68 คิดเป็นร้อยละ 90)
4	สูง	เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า (ไม้ยูคาลิปตัส, ไม้กระถิน) และ เงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต มากกว่าหรือเท่ากับ 245.30 ล้านบาท (ร้อยละ 95)	4 RT	สูง	มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 293.31 ล้านบาท (เป้าหมายตามแผนงบประมาณ รายได้-รายจ่ายปี 68 คิดเป็นร้อยละ 95)
3 	ปานกลาง RA, RT	เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า (ไม้ยูคาลิปตัส, ไม้กระถิน) และ เงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต เท่ากับ 258.21 ล้านบาท (เป้าหมายร้อยละ 100 ตามแผนงบประมาณ รายได้ - รายจ่าย ปี 2568)	3 RA 	ปานกลาง	มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 308.75 ล้านบาท (เป้าหมายตามแผนงบประมาณ รายได้-รายจ่ายปี 68 คิดเป็นร้อยละ 100)
2	น้อย	เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า (ไม้ยูคาลิปตัส, ไม้กระถิน) และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต มากกว่าเท่ากับ 271.12 ล้านบาท (ร้อยละ 105)	2	น้อย	มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานมากกว่าหรือ เท่ากับ 324.19 ล้านบาท (ร้อยละ 105 ของเป้าหมาย)
1	น้อยมาก	เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า (ไม้ยูคาลิปตัส, ไม้กระถิน) และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต มากกว่าหรือเท่ากับ 284.03 ล้านบาท (ร้อยละ 110)	1	น้อยมาก	มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน มากกว่าหรือ เท่ากับ 339.63 ล้านบาท (ร้อยละ 110 ของเป้าหมาย)
 สถานะก่อนการจัดการความเสี่ยง Risk Appetite (RA) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Risk Tolerance (RT) ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้  เป้าหมาย					

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (F1) กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจากเงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต ➤ เป้าหมาย เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต เท่ากับ 258.21 ล้านบาท (ตามแผนงบประมาณ รายได้ - รายจ่าย ปี 2568)	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = เงินรับจากการจำหน่ายไม้ล่องหน้า และเงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต เท่ากับ 258.21 ล้านบาท (ตามแผนงบประมาณ รายได้ - รายจ่าย ปี 2568)
	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 308.75 ล้านบาท (เป้าหมายตามแผนงบประมาณรายได้-รายจ่ายปี 68 คิดเป็นร้อยละ 100) ระดับ 4 = มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 293.31 ล้านบาท (เป้าหมายตามแผนงบประมาณรายได้-รายจ่ายปี 68 คิดเป็นร้อยละ 95)
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจากกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2568 ➤ เป้าหมาย มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน 308.75 ล้านบาท	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
FR1.1 เงินรับกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4.1 แผนบริหารสัญญา/ กระแสเงินสดรับ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค, ส.คน. และ ส.ธต.
FR1.2 ไม่สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม	4.2 แผนการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค, ส.คช. และ ส.ธต.
FR1.3 การบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม	4.3 แผนการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าที่เหมาะสม	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค และ ส.บง.
FR1.4 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม	4.4 แผนการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าที่เหมาะสม	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค และ ส.บง.
สาเหตุทางอ้อม (S1) กำไรจากจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (11.71%)			

4.1 แผนบริหารสัญญา/ กระแสเงินสดรับ													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.1 เงินรับกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารกระแสเงินสดรับ													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) การบริหารสัญญาการซื้อขายไม่ล่วงหน้าทั้งในด้านจำนวนเงินและระยะเวลา													ออป.ภาค และ ส.ธต.
2) การบริหารสัญญากระแสเงินสดรับจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า													ส.คน.
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
3) ออป.ภาค และ ส.คน. รายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน													ออป.ภาค และ ส.ธต.

4.2 แผนการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.2 ไม่สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม													
เป้าหมาย : มีปริมาณสินค้าคงเหลือตามเกณฑ์ที่กำหนด													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) ออป.ภาค และ ส.ธต. แสวงหาช่องทางการจำหน่ายเพิ่ม ดำเนินการตลาดเชิงรุก หาดตลาดใหม่/ ลูกค้าใหม่ และจัดกิจกรรม ส่งเสริมการขาย													ออป.ภาค และ ส.ธต.
2) ออป.ภาค และ ส.ธต. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และรายงาน ให้ อ.อ.ป. ทราบ เป็นรายเดือน													ออป.ภาค และ ส.ธต.
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
3) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการผลิต - จำหน่ายสินค้า													ออป.ภาค และ ส.คช. ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ

4.3 แผนการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าที่เหมาะสม													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.3 การบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม													
เป้าหมาย : การชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ภายในระยะเวลาที่กำหนด													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) ส.บง. จัดทำแนวทางในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้าจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดการจ่ายเงินชำระหนี้สินให้เหมาะสมกับการใช้เงินในการปฏิบัติงานและการลงทุนของ อ.อ.ป.													ส.บง.
2) ออป.ภาค ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด และจัดทำบัญชีเจ้าหนี้ให้เป็นปัจจุบัน													ออป.ภาค
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
3) ออป.ภาค รายงานข้อมูลทางการเงินให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน													ออป.ภาค

4.4 แผนการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าที่เหมาะสม													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.4 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าแต่ละประเภทยังไม่เหมาะสม													
เป้าหมาย : เพื่อเร่งรัดให้ลูกหนี้ชำระเงินโดยเร็วหรือภายในระยะเวลาที่กำหนด													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) ส.บง. กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติการจัดการลูกหนี้ เพื่อเร่งรัดการชำระเงินของลูกหนี้ ทำให้มีกระแสเงินสดรับรวดเร็วขึ้น													ส.บง.
2) หน่วยงานมอบหมายพนักงาน เพื่อติดตามลูกหนี้การค้า และดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด พร้อมทั้งจัดทำบัญชีลูกหนี้ให้เป็นปัจจุบัน													ออป.ภาค
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
3) ออป.ภาค รายงานข้อมูลทางการเงินให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน													ออป.ภาค

» ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

สาเหตุของความเสียหาย

ในการดำเนินงานธุรกิจป่าไม้ อ.อ.ป. จะมีการลงทุนทุก ๆ ปี ทั้งในการลงทุนปลูกสร้างสวนป่า การลงทุนในการจัดซื้อทรัพย์สินการก่อสร้าง การซ่อมแซมอาคารสถานที่ รวมทั้งการลงทุนในกิจกรรมเพื่อสังคมโดยใช้งบประมาณภาครัฐอีกด้วย การลงทุนของ อ.อ.ป. มีจำนวนค่อนข้างมากในแต่ละปี ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามแผนการลงทุน มีสาเหตุดังนี้

FR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน

การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. หากมีรายได้หรือกระแสเงินสด ไม่เพียงพอกับกิจกรรมการลงทุน จะทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

FR2.2 ไม่สามารถบริหารจัดการ การจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผน

ไม่สามารถบริหารจัดการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามของเขตงาน (TOR)

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. ได้ตั้งเป้าหมายการลงทุน ประจำปี 2568 และได้รับอนุมัติงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. จำนวน 439.63 ล้านบาท

รายการ	2563		2564		2565		2566		2567	
	ประมาณ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ร้อยละ)	ประมาณ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ร้อยละ)	ประมาณ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ร้อยละ)	ประมาณ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ร้อยละ)	ประมาณ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ร้อยละ)
การเบิกจ่ายงบ ลงทุนของ อ.อ.ป.	90	69.40	90	67.43	90	74.50	90	79.88	90	70.25

วัตถุประสงค์

สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

อ.อ.ป. สามารถเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 90

ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์/ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประจำปี 2568 ดังนี้

รายการ (ปี 2568)	คะแนน				
	1	2	3	4	5
ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่าย ตามแผน : KPI	80	85 (Risk Tolerance)	90 (Risk Appetite)	95	100

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม - ธันวาคม 2568

หน่วยงานรับผิดชอบ

ส.บก. , ส.นผ. , ส.บง. , ส.วส. และ ออป.ภาค

การกำหนดค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)

กำหนดจากจำนวนไตรมาสที่มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามแผน ร้อยละ 86 - 90 เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)

การกำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)

กำหนดจากผลการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. เป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)

การติดตามประเมินผล

หน่วยงานรายงานผลการเบิกจ่ายงบลงทุน ส.นผ. สรุปผลการเบิกจ่ายรายเดือนเสนอที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.
 สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 5 X 5
 เป้าหมาย : 2 X 3
 เกณฑ์วัด : การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป.

โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)			ผลกระทบต่อองค์กร (I)		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ไม่มีไตรมาสใดที่มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามแผน ร้อยละ 86 - 90	5 	สูงมาก	เบิกจ่ายงบลงทุนได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 80 (ค่าระดับ 1 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
4	สูง	จำนวน 1 ไตรมาส	4 RT	สูง	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ ร้อยละ 81 - 85 (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
3	ปานกลาง	จำนวน 2 ไตรมาส	3 RA		เบิกจ่ายงบลงทุนได้ ร้อยละ 86 - 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
2 RA RT	น้อย 	จำนวน 3 ไตรมาส	2	น้อย	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ ร้อยละ 91 - 95 (ค่าระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
1	น้อยมาก	จำนวน 4 ไตรมาส	1	น้อยมาก	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ ร้อยละ 96 - 100 (ค่าระดับ 5 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) ➢ พิจารณาจากจำนวนไตรมาสที่มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามแผน ร้อยละ 90 ➢ เป้าหมาย จำนวน 3 ไตรมาส	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 2 = จำนวน 3 ไตรมาส
ผลกระทบ (Impact : I) ➢ พิจารณาจากผลการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ➢ เป้าหมาย เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 85 (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
FR 2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุน แผนงานปลูกสร้างสวนป่า ไม่เป็นไปตามแผน	5.1 แผนควบคุมการเบิกจ่าย งบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.นผ., ส.บง., ส.วส. และ ออป.ภาค
	5.2 แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบ ลงทุนขออนุมัติรายปี	ก.ย. - ธ.ค. 68	ส.นผ., ส.บง., ส.บก., ออป. กลาง และ ออป.ตะวันออกฯ
FR2.2 ไม่สามารถบริหารจัดการ การจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผน	5.3 แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง	ก.ย. - ธ.ค. 68	ส.บก., ส.นผ. และ ออป.ภาค
สาเหตุทางอ้อม (F1) กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (50%)			

5.1 แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า													
สาเหตุความเสี่ยง : FR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน													
เป้าหมาย : เพื่อให้ อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) เร่งรัดติดตามการดำเนินงานตามแผนงานปลูกสร้างสวนป่าให้เป็นไปตามแผนโดยเคร่งครัด													ออป.ภาค
2) ปรับปรุงแผนการดำเนินงาน หากมีปัญหาลุ่สรรคเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน													ออป.ภาค
มาตรการควบคุมที่มีในปัจจุบัน													
3) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน													สนผ., ส.บง. และ ออป.ภาค

5.2 แผนควบคุมการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนปฏิบัติการดิจิทัล													
สาเหตุความเสี่ยง : FR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน													
เป้าหมาย : เพื่อให้ อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) เร่งรัดติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลให้เป็นไปตามแผนโดยเคร่งครัด													ส.วส.
2) ปรับปรุงแผนการดำเนินงาน หากมีปัญหาลุ่สรรคเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน													ส.วส.
มาตรการควบคุมที่มีในปัจจุบัน													
3) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน													ส.นผ., ส.วส.

5.3 แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง													
สาเหตุความเสี่ยง : FR2.2 จัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนงาน													
เป้าหมาย : เพื่อให้ อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) เร่งรัดดำเนินงานตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน													ส.บ.ก., ส.น.ผ. และ ออป.ภาค
มาตรการควบคุมที่มีในปัจจุบัน													
2) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบ ทุกเดือน													ส.บ.ก., ส.น.ผ. และ ออป.ภาค

»» ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัย

ไซเบอร์ พ.ศ. 2562

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

พระราชบัญญัติรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 ได้ประกาศใช้ในปี 2562 ซึ่ง อ.อ.ป. ต้องดำเนินงานตามพระราชบัญญัตินี้ด้วย อ.อ.ป. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาจัดทำมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยในปี 2565 และดำเนินการตามมาตรฐาน ISO27001 เมื่อปี 2566 - 2567 แล้ว บุคลากรผู้รับผิดชอบ และพนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจในการดำเนินการ, อุปกรณ์ และเครื่องมืออาจหมดอายุการใช้งาน หรือมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอต่อการใช้งานระบบการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นใหม่ ต้องการประสิทธิภาพของอุปกรณ์หรือซอฟต์แวร์ที่มากขึ้นด้วย หากประสิทธิภาพไม่รองรับกัน อาจทำให้เกิดข้อขัดข้องของระบบได้

สาเหตุของความเสี่ยง

CR1.1 ด้านบุคลากร อาจยังไม่รับรู้ หรือรับรู้แต่ยังไม่ศึกษารายละเอียด พ.ร.บ.

บุคลากร อาจยังไม่รับรู้ หรือรับรู้แต่ยังไม่ศึกษารายละเอียดตาม พ.ร.บ. ทำให้การดำเนินงานไปตามปกติ แต่อาจทำให้การปฏิบัติงานบางด้านไม่ครบถ้วนตามที่ พ.ร.บ. กำหนด

CR1.2 ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ หมดอายุการรับประกัน หรืออายุการใช้งาน

อุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ จะมีประสิทธิภาพรองรับการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อการพัฒนาโปรแกรม พัฒนาระบบสารสนเทศเพิ่มขึ้นตลอดเวลา ต้องการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ อาจไม่รองรับการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดข้อขัดข้องได้

CR1.3 แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศยังไม่ชัดเจน

มีแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ และคู่มือการปฏิบัติงานแล้ว แต่ยังไม่มีการสื่อสารให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศทั่วทั้ง อ.อ.ป. ทราบ

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. ต้องดำเนินงานตามพระราชบัญญัติรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ พ.ศ.2562 อ.อ.ป. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาจัดทำมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยในปี 2565 และดำเนินการตามมาตรฐาน ISO27001 ในปี 2567 แล้ว บุคลากรผู้รับผิดชอบ และพนักงานยังไม่เข้าใจในการดำเนินการ, อุปกรณ์ และเครื่องมืออาจหมดอายุการใช้งาน หรือมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอต่อการใช้งานระบบการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นใหม่

วัตถุประสงค์

1. บุคลากรมีความเข้าใจในพระราชบัญญัติรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562
2. มีแนวทางการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่ครอบคลุม สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อบำรุงรักษาระบบของอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ให้มีความปลอดภัย

เป้าหมาย

ระบบสารสนเทศ อ.อ.ป. มีความปลอดภัยจากการโจมตี และพนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามพระราชบัญญัติรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 และตามมาตรฐาน ISO27001

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม - ธันวาคม 2568

หน่วยงานรับผิดชอบ

ส.วส.

การกำหนดค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง(L)

กำหนดจากการดำเนินการตามมาตรฐาน ISO27001: 2022 เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)

การกำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

กำหนดจากความปลอดภัยของข้อมูลและจำนวนชั่วโมงที่ถูกโจมตีทำให้เกิดผลกระทบต่อการให้บริการระบบสารสนเทศกลาง เป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)

การติดตามประเมินผล

หน่วยงานรายงานผลตามกิจกรรมจัดการความเสี่ยง เป็นรายไตรมาส

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : (C1) การไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ.รักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง: 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : ความปลอดภัยของข้อมูล และจำนวนชั่วโมงที่ถูกโจมตี ทำให้เกิดผลกระทบต่อการให้บริการระบบสารสนเทศกลาง

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ไม่ได้รับการต่อใบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022	5 	สูงมาก	ข้อมูลในระบบสารสนเทศเสียหายทั้งหมด
4	สูง	ได้รับการต่อใบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022 มี Major NC แต่ไม่ได้รับการแก้ไข	4 RT	สูง	ข้อมูลในระบบสารสนเทศเสียหายบางส่วน

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
3 ★	ปานกลาง RA RT	ได้รับการตอบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022 และปรับปรุงแก้ไข Major NC ภายในกำหนดเวลา	3 RA ★	ปานกลาง	ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่เสียหาย
2	น้อย	ได้รับการตอบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022 ไม่มี Major NC แต่มี Minor NC	2	น้อย	ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่เสียหาย แต่กระทบต่อการให้บริการระบบ มากกว่า 48 ชั่วโมง ขึ้นไป
1	น้อยมาก	ได้รับการตอบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022 ไม่มี Major NC และ Minor NC	1	น้อยมาก	ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่เสียหาย แต่กระทบต่อการให้บริการระบบ 0 – 48 ชั่วโมง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (C1) การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจากการดำเนินการตามมาตรฐาน ISO27001: 2022 ➤ เป้าหมาย ได้รับการตอบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022 และปรับปรุงแก้ไข Major NC ภายในกำหนดเวลา	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = ได้รับการตอบรับรองมาตรฐาน ISO27001: 2022 และปรับปรุงแก้ไข Major NC ภายในกำหนดเวลา
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจากความปลอดภัยของข้อมูลและจำนวนชั่วโมงที่ถูกโจมตีทำให้เกิดผลกระทบต่อการให้บริการระบบสารสนเทศกลาง ➤ เป้าหมาย ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่เสียหาย	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่เสียหาย
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = ข้อมูลในระบบสารสนเทศเสียหายบางส่วน

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
CR 1.1 ด้านบุคลากร อาจยังไม่รับรู้หรือรับรู้แต่ยังไม่ศึกษารายละเอียด พ.ร.บ.	1. แผนส่งเสริมการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562	ม.ค. - ธ.ค. 68	ส.วส., ทุกหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
CR 1.2 ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์หมดอายุการรับประกันหรืออายุการใช้งาน CR 1.3 แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศยังไม่ชัดเจน			
สาเหตุทางอ้อม - ไม่มี -			

6.1 แผนส่งเสริมการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562													
สาเหตุความเสี่ยง : CR 1.1 ด้านบุคลากร อาจยังไม่รับรู้ หรือรับรู้แต่ยังไม่ศึกษารายละเอียด พ.ร.บ. CR 1.2 ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ หมดอายุการรับประกัน หรืออายุการใช้งาน CR 1.3 แนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศยังไม่ชัดเจน													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	ต.ค. 68	พ.ย. 68	ธ.ค. 68	ผู้รับผิดชอบ
1) แจ้งเวียนนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยฯ ให้หน่วยงานถือปฏิบัติประจำปี 2568													ส.วส.
2) ดำเนินการ ปรับปรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของผู้ใช้งาน อ.อ.ป. ทั้งด้านฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์													ส.วส.
3) ดำเนินการบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ และซอฟต์แวร์ และติดตามการบำรุงรักษาของบริษัท ผู้รับจ้าง													ส.วส.
4) ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 27001: 2022													ส.วส.
5) ปรับปรุงฐานข้อมูลผู้มีสิทธิเข้าใช้งานระบบเครือข่ายของ อ.อ.ป. ให้เป็นปัจจุบัน													ส.วส.
มาตรการควบคุมที่มีในปัจจุบัน													
6) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ													ทุกหน่วยงาน
7) ดำเนินการตามระบบผู้ใช้งานเพื่อยืนยันตัวตนและระบบสำรองข้อมูล													ทุกหน่วยงาน
8) ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 27001: 2013													ส.วส.

3.6 การรายงานและการติดตามผล

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่า หลังจากดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผน แล้วความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไรโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงใหม่ตามผลงานมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการ

1. สำนัก/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง

รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีผู้ประสานงานของแต่ละสำนัก ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำสำนักเพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็น และจัดส่งให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. รวมถึงประสานงาน/ สอบถามข้อมูลกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ด้วย

2. เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ของแต่ละสำนัก มาวิเคราะห์ และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส โดยติดตามผลกับสำนักหรือผู้รับผิดชอบแผนและให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ, ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาให้ความเห็นและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ก่อนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส

3.7. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

1. รายไตรมาส

เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาส มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และจัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และรายงานต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

2. รายปี

เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาส มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และ คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. นำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE) และการบริหารความเสี่ยงเพื่อการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation: VC)

ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามระบบการประเมินผลใหม่ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ข้อ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร กำหนดไว้ดังนี้ ระดับ 2 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหาร และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

4.1 ความหมาย

การบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/ บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบาย และเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/ บริหารต้นทุนและ/ หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ หรือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพ การบริการ/ ความพึงพอใจ หรือเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อ การสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุ เป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยงเพื่อการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation: VC) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/ วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจมีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส ซึ่งสัมพันธ์กับการระบุ “โอกาส” ใน SWOT - ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้า กระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับ ความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว

Strengths จุดแข็ง

- S1 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC
- S2 อ.อ.ป. มีบุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ
- S3 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER
- S4 อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย
- S5 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ท่อน แปรรูป ผลิตภัณฑ์
- S6 อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลิตที่ยั่งยืน
- S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้
- S8 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากรสถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านศาสตร์ ช่างบ้านของไทย
- S9 อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- S10 อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม

Opportunities โอกาส

- O1 บริการรับจ้างปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต
- O2 โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า (กิจกรรมบริการรับจ้างปลูกป่า)
- O3 ดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)
- O4 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว
- O5 การออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น
- O6 ขยายผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ
- O7 โอกาสที่เกิดจากกฎหมายเอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน
- O8 โอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วน

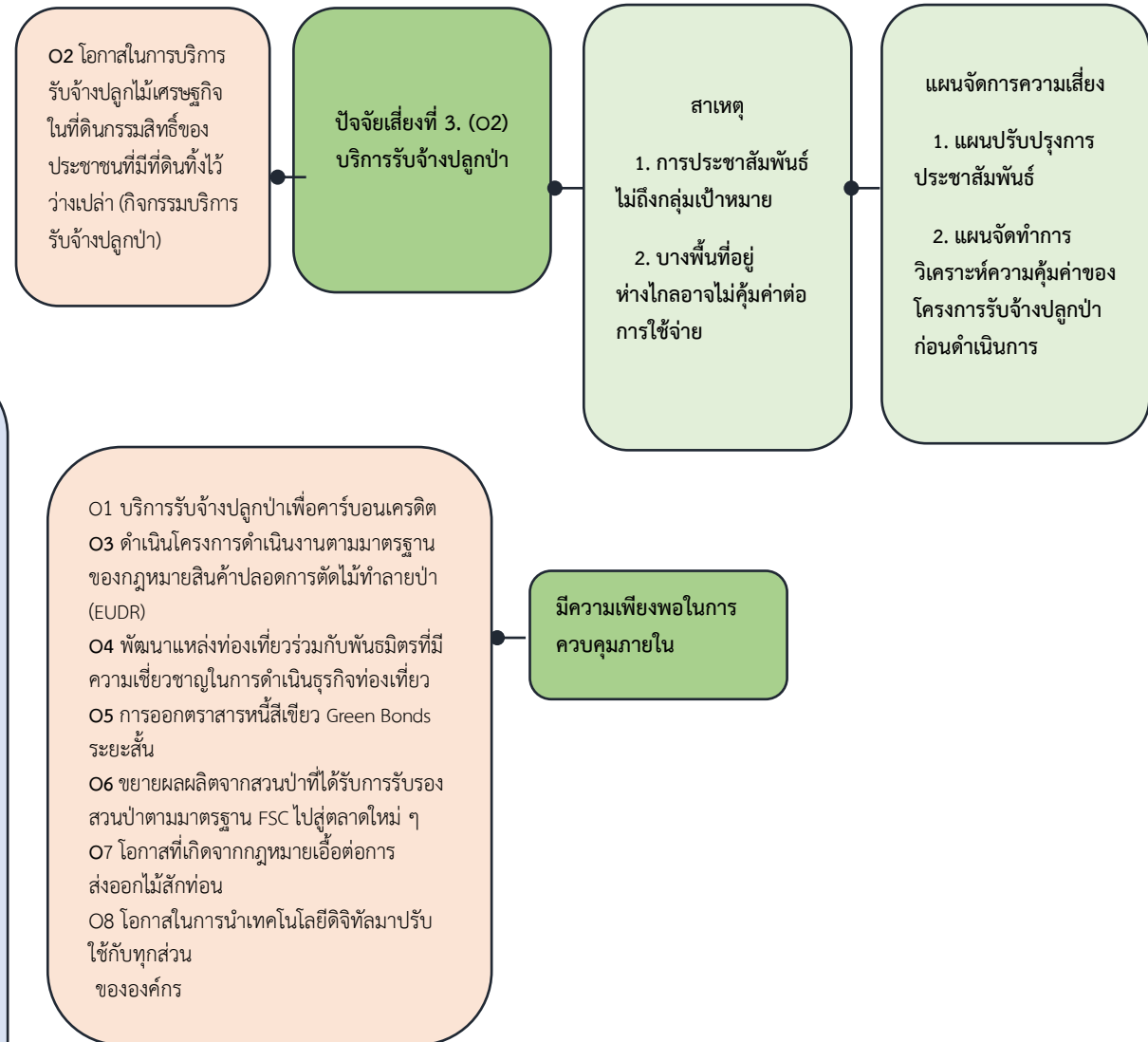
Weaknesses จุดอ่อน

- W1 ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก
- W2 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ยังขาดประสิทธิภาพ
- W3 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด
- W4 องค์การขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ
- W5 ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- W6 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป.
- W7 บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร
- W8 ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ

Threats อุปสรรค

- T1 นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำขึ้น อัตราเพื่อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าสูงขึ้น
- T2 นโยบายสิทธิมนุษยชนต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น
- T3 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น
- T4 ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงขึ้น
- T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้ ออกเพื่อใช้ประโยชน์
- T6 มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ด้วยนวัตกรรม TPI
- T7 ทิศทางการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ปี 2567 คาดตลาดในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว
- T8 การขาดแคลนแรงงานสวนป่า เนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร
- T9 นโยบายปัญหาหมอกควัน ห้ามจุดไฟเผา ทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามวิธีวิธี
- T10 ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติ อาจส่งผลกระทบต่อการปลูก การทำไม้ การเก็บเกี่ยวผลผลิต

4.2 Flow Chart การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation: VC)



4.3 ตารางแสดงการประเมินความเพียงพอ O ใน SWOT เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อการสร้างเสริมมูลค่า (VC) ประจำปี 2568

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความ เสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมิน ความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ในการ ควบคุม	ความ เพียงพอ ในการ ติดตาม	รวม	L	I	L x I		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์ อย่างสมดุล และบริหารช้างเลี้ยง ของไทย เป้าประสงค์ที่ 2.1 ส่งเสริม พื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้าง เลี้ยง กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมฟื้นฟูแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประโยชน์และบริหารช้างเลี้ยง ของไทย โครงการที่นำมาประเมิน 6.3 โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจาก สวนป่าเศรษฐกิจ	5. SWOT ด้านโอกาส (VC) (O) 5.1 บริการ รับจ้างปลูก สร้างสวนป่า เพื่อคาร์บอน เครดิต	2	3	2	7	-	-	-	- ไม่มี - (แผนยุทธศาสตร์มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อ ส่งเสริมโอกาสในการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. อยู่แล้ว)	-

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความ เสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมิน ความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ในการ ควบคุม	ความ เพียงพอ ในการ ติดตาม	รวม	L	I	L x I		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์ อย่างสมดุล และบริหารช้างเลี้ยงของ ไทย เป้าประสงค์ที่ 2.1 ส่งเสริม พันธุ์ สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้าง เลี้ยง กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมพันธุ์แหล่ง ท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประโยชน์และบริหารช้างเลี้ยง ของไทย โครงการที่นำมาประเมิน 6.2. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจาก สวนป่าเศรษฐกิจ	(O) 5.2 โอกาส ในการบริการ รับจ้างปลูกไม้ เศรษฐกิจใน ที่ดินกรรมสิทธิ์ ของประชาชน ที่มีที่ดินทิ้งไว้ ว่างเปล่า (กิจกรรมบริการ รับจ้างปลูกป่า)	1	3	2	6	4	4	16	ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O1) บริการรับจ้างปลูกป่า	1. แผนปรับปรุงการ ประชาสัมพันธ์ 2. แผนจัดทำarviเคราะห์ ความคุ้มค่าของโครงการ รับจ้างปลูกป่าก่อน ดำเนินการ

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความ เสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมิน ความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ในการ ควบคุม	ความ เพียงพอ ในการ ติดตาม	รวม	L	I	L x I		
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนา คุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตาม แนวทาง BCG Model เป้าประสงค์ที่ 3.1 มีการบริหาร จัดการป่าเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจมิติ กลยุทธ์ที่ 7 เสริมสร้างระบบบริหาร จัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มี ประสิทธิภาพ โครงการที่นำมาประเมิน 13. โครงการดำเนินงานตาม มาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอด การตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	(O) 5.3 ดำเนินโครงการ ดำเนินงานตาม มาตรฐานของ กฎหมายสินค้า ปลอดการตัดไม้ ทำลายป่า (EUDR)	3	3	2	8	-	-	-	- ไม่มี - (แผนยุทธศาสตร์มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อ ส่งเสริมโอกาสในการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. อยู่แล้ว)	-

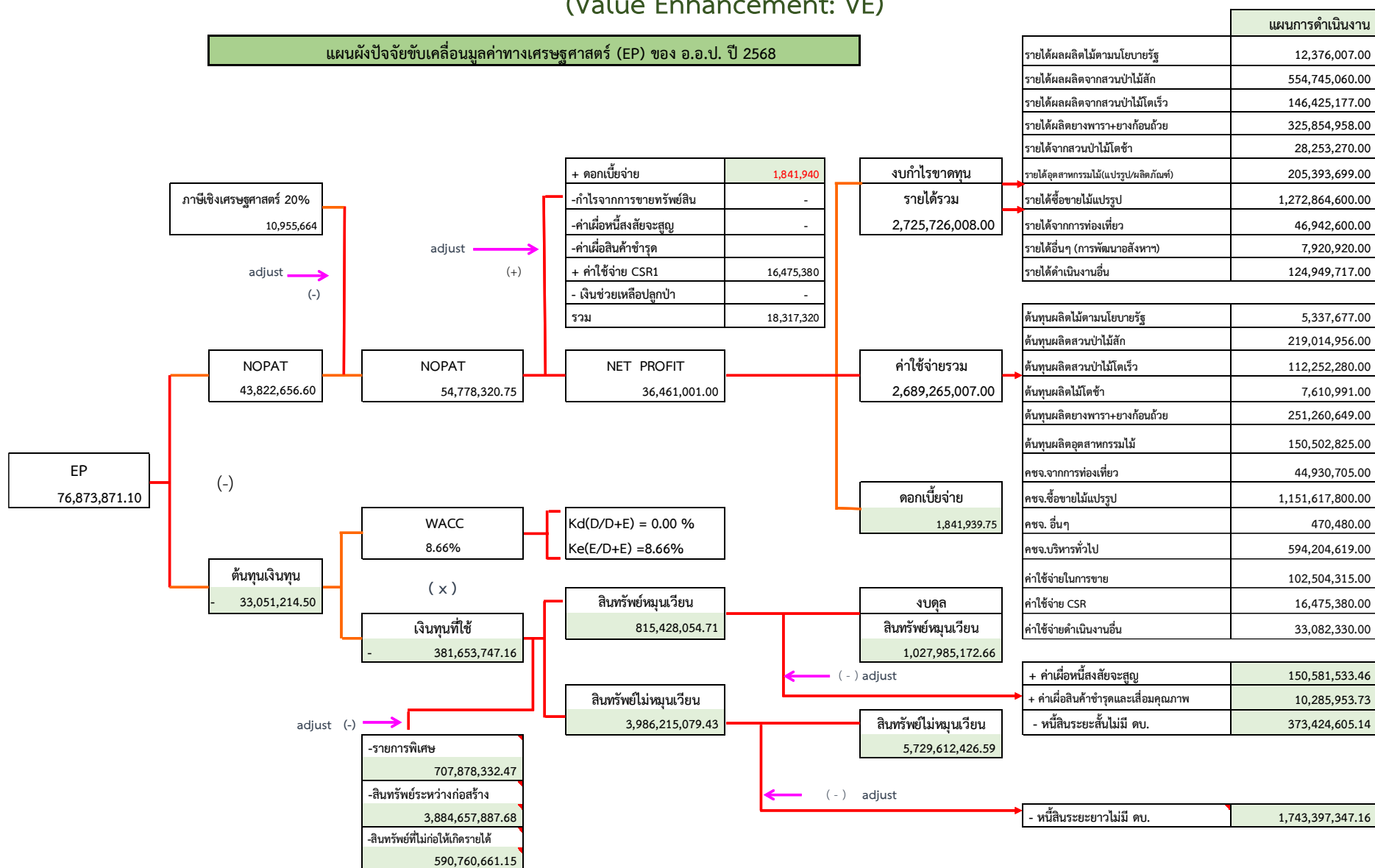
ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความ เสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมิน ความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ในการ ควบคุม	ความ เพียงพอ ในการ ติดตาม	รวม	L	I	L x I		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์ อย่างสมดุล และบริหารช้างเลี้ยง ของไทย เป้าประสงค์ที่ 2.1 ส่งเสริม ฟันฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหาร ช้างเลี้ยง กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมฟันฟูแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประโยชน์และบริหารช้างเลี้ยง ของไทย โครงการที่นำมาประเมิน 8. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยว เชิงนิเวศ (Forestry Lodge)	(O) 5.4 การพัฒนาแหล่ง ท่องเที่ยว ร่วมกับพันธมิตร ที่มีความ เชี่ยวชาญในการ ดำเนินธุรกิจ ท่องเที่ยว	2	3	2	7	-	-	-	- ไม่มี - (แผนยุทธศาสตร์มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อ ส่งเสริมโอกาสในการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. อยู่แล้ว)	-

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความ เสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมิน ความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ในการ ควบคุม	ความ เพียงพอ ในการ ติดตาม	รวม	L	I	L x I		
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความ แข็งแกร่งทางการเงินและ กระบวนการทำงาน เป้าประสงค์ที่ 4.1 มีการบริหาร จัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain โครงการที่นำมาประเมิน 21. โครงการจัดหาแหล่งเงินทุน ที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.	(O) 5.5 การออก ตราสารหนี้ สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น	2	3	2	7	-	-	-	- ไม่มี - (แผนยุทธศาสตร์มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อ ส่งเสริมโอกาสในการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. อยู่แล้ว)	-

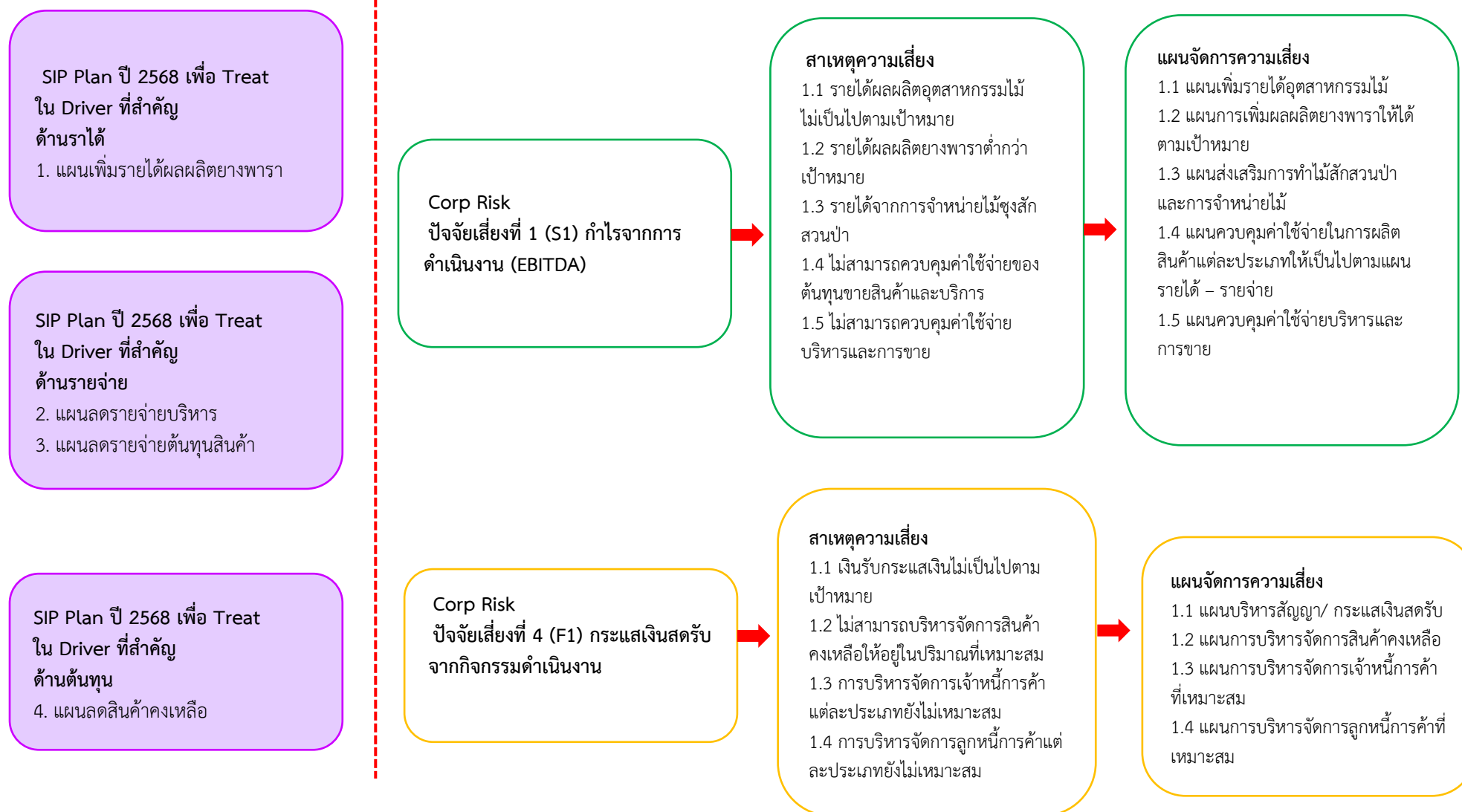
ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความ เสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมิน ความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ในการ ควบคุม	ความ เพียงพอ ในการ ติดตาม	รวม	L	I	L x I		
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความ แข็งแกร่งทางการเงินและ กระบวนการทำงาน เป้าประสงค์ที่ 4.1 มีการบริหาร จัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการภายใน โครงการที่นำมาประเมิน 17. โครงการเพิ่มคุณภาพและ ผลผลิตต่อไร่	(O) 5.6 ขยาย ตลาดผลผลิต จากสวนป่าที่ ได้รับการรับรอง สวนป่าตาม มาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ	2	3	2	7	-	-	-	- ไม่มี - (แผนยุทธศาสตร์มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อ ส่งเสริมโอกาสในการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. อยู่แล้ว)	-

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความ เสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมิน ความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ในการ ควบคุม	ความ เพียงพอ ในการ ติดตาม	รวม	L	I	L x I		
ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กร รองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ เป้าประสงค์ที่ 6.3 ระเบียบ หลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการ ทบทวนแก้ไข ปรับปรุง กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนา ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ ทันสมัย โครงการที่นำมาประเมิน 26. โครงการปรับปรุงพัฒนาระบบ หลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย	(O) 5.7 โอกาส ที่เกิดจาก กฎหมายที่เอื้อ ต่อการส่งออก ไม้สักท่อน	2	3	2	7	-	-	-	-	-

4.4 แผนผังแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ของ อ.อ.ป. ปี 2568 เพื่อเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE)



4.5 Flow Chart การบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE)



4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ Sensitivity Analysis ของแต่ละ Driver เพื่อจัดทำการบริหารความเสี่ยงเพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement: VE) ประจำปี 2568

จากแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operation Driver Trees/Financial Driver Trees) พิจารณารายการที่สำคัญ ๆ ทางด้านรายได้ รายจ่าย และงบแสดงฐานะทางการเงิน (งบดุล) ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็นตัวแปรที่สำคัญจากงบการเงิน ประจำปี 2568 ดังนี้

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)	อัตราร้อยละ
1. ด้านรายได้	2,725.73	100.00
1.1 รายได้ผลผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ	12.38	0.45
1.2 รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สัก	554.75	20.35
1.3 รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้โตเร็ว	146.43	5.37
1.4 รายได้ผลผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	325.85	11.95
1.5 รายได้จากสวนป่าไม้โตช้า	28.25	1.04
1.6 รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	205.39	7.54
1.7 รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	1,272.86	46.70
1.8 รายได้จากการท่องเที่ยว	46.94	1.72
1.9 รายได้อื่นๆ	7.92	0.29
1.10 รายได้ดำเนินงานอื่น	124.95	4.58

ตัวแปรด้านรายได้ ตัวแปรที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการให้มีค่า EP เพิ่มขึ้น โดยคัดเลือกรายการที่เป็นธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. คือ ธุรกิจป่าไม้ ผลผลิตยางพารา ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจท่องเที่ยว

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)	อัตราร้อยละ
2. ด้านรายจ่าย	2,689.27	100.00
2.1 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	1,942.53	72.23
- ต้นทุนผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ	5.34	0.20
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	219.01	8.14
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้โตเร็ว	112.25	4.17
- ต้นทุนผลิตไม้โตช้า	7.61	0.28
- ต้นทุนผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	251.26	9.34
- ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	150.50	5.60
- ค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยว	44.93	1.67
- ค่าใช้จ่ายซื้อขายไม้แปรรูป	1,151.62	42.82
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	0.47	0.02
2.2 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	33.08	1.23
2.3 ค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไป	594.20	22.10
2.4 ค่าใช้จ่ายในการขาย	102.50	3.81
2.4 ค่าใช้จ่าย CSR	16.48	0.61
3. ด้านต้นทุนเงินทุน	80.00	100.00
3.1 ทรัพย์สินหมุนเวียน (สินค้าคงเหลือ)	80.00	100.00

ตัวแปรด้านรายจ่าย ค่าตัวแปรที่สำคัญ คือ รายจ่ายต้นทุนสินค้าและบริการ ได้แก่ ต้นทุนการผลิตไม้ และผลผลิตจากสวนป่า ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้ รวมทั้งการบริการด้านการท่องเที่ยว และค่าใช้จ่ายบริหาร ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่และยากต่อการควบคุม ดังนี้

ค่าใช้จ่ายตัวแปร	องค์ประกอบที่บริหารจัดการได้
1. ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า	1.1 ค่าซ่อมแซม
	1.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	1.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	1.4 ค่าสาธารณูปโภค
	1.5 ค่าจ้างอื่น
	1.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	1.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)

ค่าใช้จ่ายตัวแปร	องค์ประกอบที่บริหารจัดการได้
2. ค่าใช้จ่ายบริหาร	2.1 ค่าซ่อมแซม
	2.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	2.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	2.4 ค่าสาธารณูปโภค
	2.5 ค่าจ้างอื่น
	2.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	2.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)

ตัวแปรด้านต้นทุนเงินทุน โดยการบริหารจัดการทรัพย์สินหมุนเวียน (สินค้าคงเหลือ) หากนำมาจัดทำแผนลดสินค้าคงคลัง จะส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

- **การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)**

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

ตารางแสดงผลของปัจจัยหลักตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis)

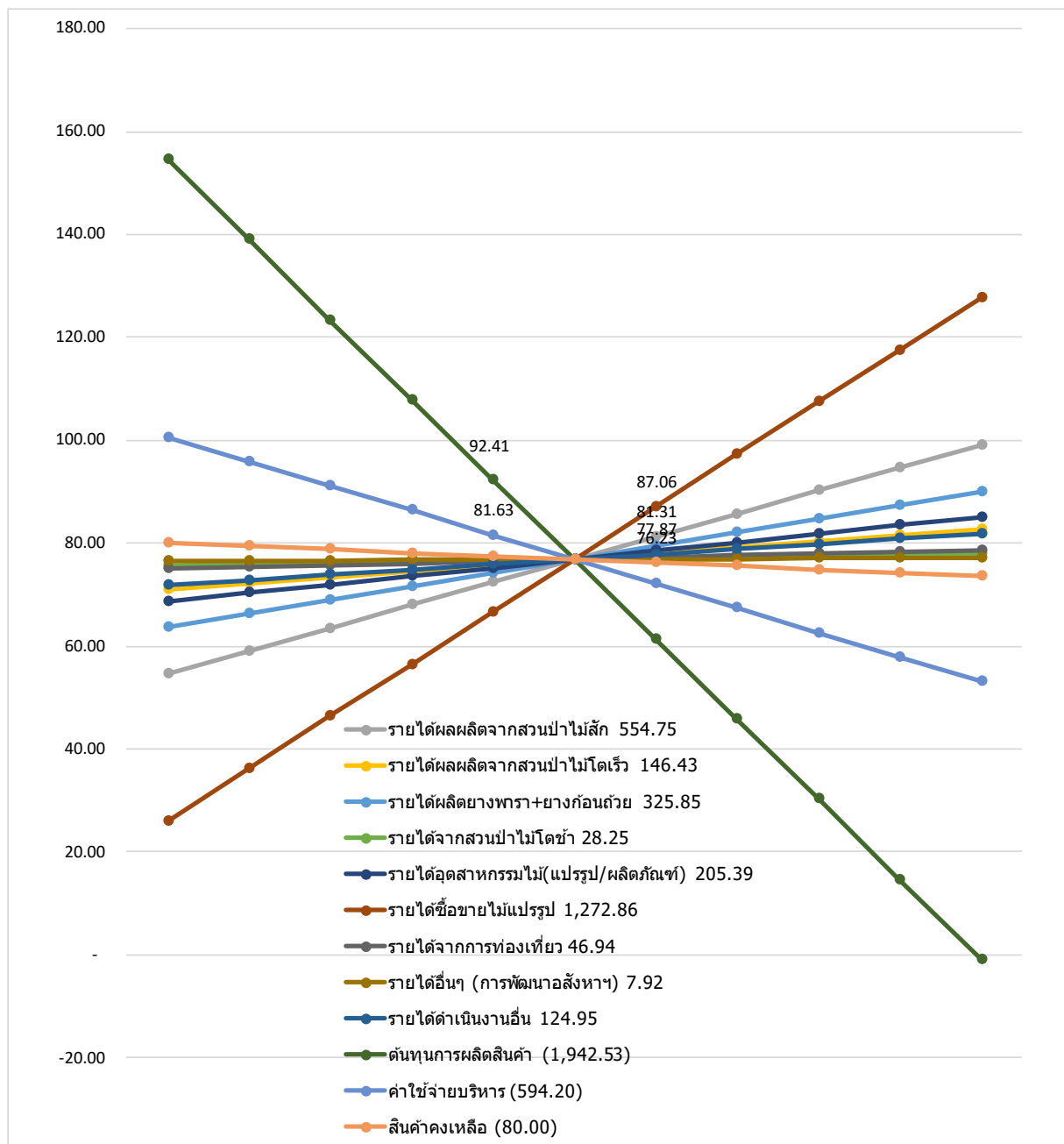
% Ch. from base	ไม้สัก		ไม้โตเร็ว		ผลผลิตยางพารา		ไม้โตช้า		อุตสาหกรรมไม้		ซื้อขายไม้แปรรูป		การท่องเที่ยว		รายได้อื่น ๆ		การดำเนินงานอื่น	
	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP
5%	582.48	99.06	153.75	82.73	342.15	89.91	29.67	78.00	215.66	85.09	1,336.51	127.79	49.29	78.75	8.32	77.19	131.20	81.87
4%	576.93	94.63	152.28	81.56	338.89	87.30	29.38	77.78	213.61	83.45	1,323.78	117.61	48.82	78.38	8.24	77.13	129.95	80.87
3%	571.39	90.19	150.82	80.39	335.63	84.69	29.10	77.55	211.56	81.80	1,311.05	107.42	48.35	78.00	8.16	77.06	128.70	79.87
2%	565.84	85.75	149.35	79.22	332.37	82.09	28.82	77.33	209.50	80.16	1,298.32	97.24	47.88	77.62	8.08	77.00	127.45	78.87
1%	560.29	81.31	147.89	78.05	329.11	79.48	28.54	77.10	207.45	78.52	1,285.59	87.06	47.41	77.25	8.00	76.94	126.20	77.87
0%	554.75	76.87	146.43	76.87	325.85	76.87	28.25	76.87	205.39	76.87	1,272.86	76.87	46.94	76.87	7.92	76.87	124.95	76.87
-1%	549.20	72.44	144.96	75.70	322.60	74.27	27.97	76.65	203.34	75.23	1,260.14	66.69	46.47	76.50	7.84	76.81	123.70	75.87
-2%	543.65	68.00	143.50	74.53	319.34	71.66	27.69	76.42	201.29	73.59	1,247.41	56.51	46.00	76.12	7.76	76.75	122.45	74.87
-3%	538.10	63.56	142.03	73.36	316.08	69.05	27.41	76.20	199.23	71.94	1,234.68	31.67	45.53	75.75	7.68	76.68	121.20	73.88
-4%	532.56	59.12	140.57	72.19	312.82	66.45	27.12	75.97	197.18	70.30	1,221.95	36.14	45.06	75.37	7.60	76.62	119.95	72.88
-5%	527.01	54.68	139.10	71.02	309.56	63.84	26.84	75.74	195.12	68.66	1,209.22	25.96	44.60	75.00	7.52	76.56	118.70	71.88

% Ch. from base	ต้นทุนผลิต		ค่าใช้จ่ายบริหาร	
	ค่าใช้จ่าย	EP	ค่าใช้จ่าย	EP
5%	(2,039.65)	(0.83)	(623.91)	53.11
4%	(2,020.23)	14.71	(617.97)	57.86
3%	(2,000.80)	30.25	(612.03)	62.61
2%	(1,981.38)	45.79	(606.09)	67.37
1%	(1,961.95)	61.33	(600.15)	72.12
0%	(1,942.53)	76.87	(594.20)	76.87
-1%	(1,923.10)	92.41	(588.26)	81.63
-2%	(1,903.68)	107.95	(582.32)	86.38
-3%	(1,884.25)	123.49	(576.38)	91.13
-4%	(1,864.83)	139.03	(570.44)	95.89
-5%	(1,845.40)	154.57	(564.49)	100.64

% Ch. from base	สินทรัพย์หมุนเวียน	
	สินค้าคงเหลือ	EP
5%	(84.00)	73.67
4%	(83.20)	74.31
3%	(82.40)	74.95
2%	(81.60)	75.59
1%	(80.80)	76.23
0%	(80.00)	76.87
-1%	(79.20)	77.51
-2%	(78.40)	78.15
-3%	(77.60)	78.79
-4%	(76.80)	79.43
-5%	(76.00)	80.07

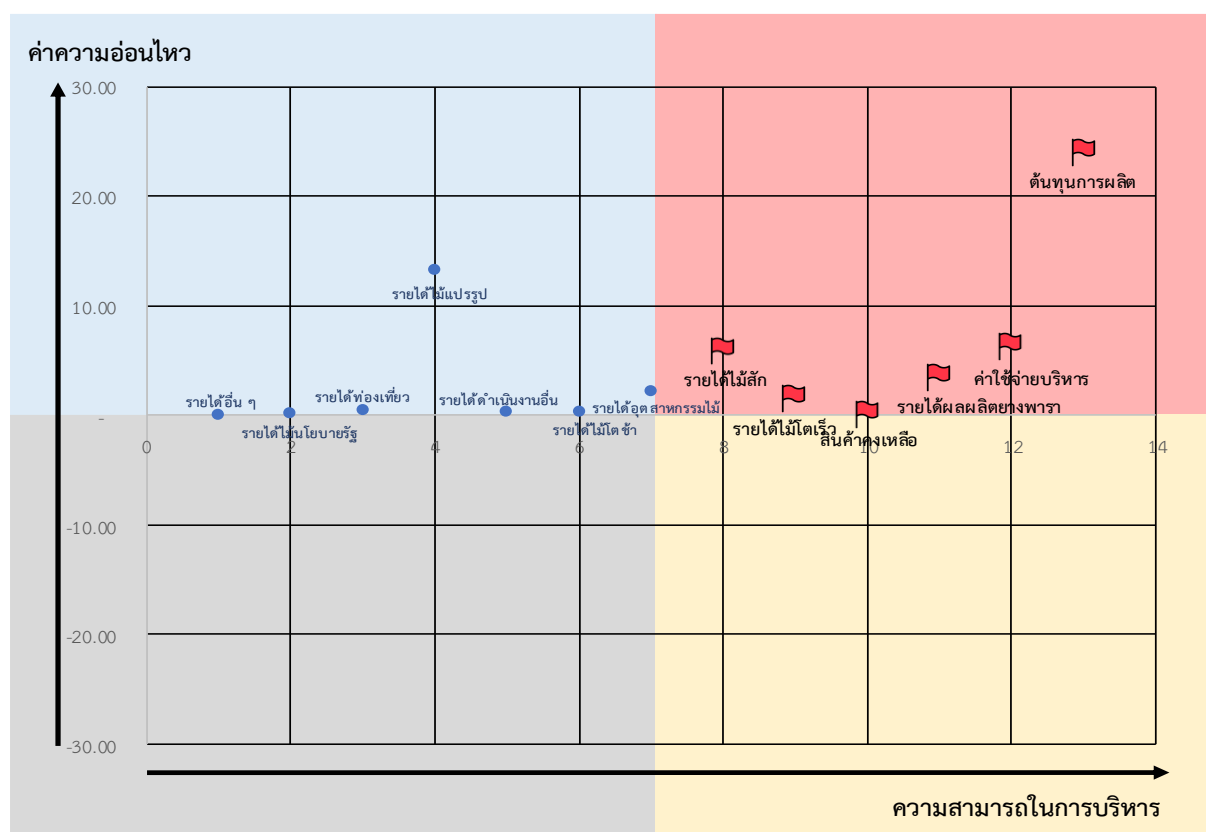
จากตารางการวิเคราะห์ข้างต้น ระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) หากมีความเปลี่ยนแปลงไปในเชิงบวกหรือลบ จะส่งผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ไปอย่างไร หากจัดลำดับตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis) และจัดลำดับตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability Analysis) โดยพิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ส่งผลกระทบ นำมาพิจารณาจัดลำดับ ความยากง่ายในการบริหารจัดการตัวแปรโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน ภายนอก เช่น สถานการณ์สิ่งแวดล้อม แนวโน้มการตลาด งบประมาณ ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ซึ่งได้ผลการจัดลำดับความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)

กราฟแสดงค่าการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่า EP (Sensitivity Analysis)



ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหวสูง ต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์อาจไม่ได้เป็นปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากอาจเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม หรือบริหารปัจจัยดังกล่าวได้ เช่น รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP		ความสามารถในการบริหารจัดการ	
1	ต้นทุนการผลิตสินค้า	23.84	1 ต้นทุนการผลิตสินค้า
2	รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	13.25	2 ค่าใช้จ่ายบริหาร
3	ค่าใช้จ่ายบริหาร	6.18	3 รายได้ผลผลิตยางพารา
4	รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สัก	5.77	4 สินค้าคงเหลือ
5	รายได้ผลผลิตยางพารา	3.39	5 รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้โตเร็ว
6	รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	2.14	6 รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สัก
7	รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้โตเร็ว	1.52	7 รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)
8	รายได้จากการท่องเที่ยว	0.49	8 รายได้จากสวนป่าไม้โตช้า
9	รายได้ดำเนินงานอื่น	0.34	9 รายได้ดำเนินงานอื่น
10	รายได้จากสวนป่าไม้โตช้า	0.29	10 รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป
11	รายได้ผลผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ	0.13	11 รายได้จากการท่องเที่ยว
12	สินค้าคงเหลือ	0.11	12 รายได้ผลผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ
13	รายได้อื่นๆ (การพัฒนาส่งหาฯ)	0.08	13 รายได้อื่นๆ (การพัฒนาส่งหาฯ)



ในการคัดเลือกร้อยจ่ายหลัก เพื่อมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จะพิจารณาตัวแปรที่มีนัยสำคัญต่อผล EP และที่สามารถนำมาบริหารจัดการได้ สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อเพิ่มราคาผลผลิตต่อหน่วยให้สูงขึ้น หรือสามารถจำหน่ายให้ได้ปริมาณที่มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้ในภาพรวม ดังนี้

1. รายได้ผลผลิตไม้สักสวนป่า
2. รายได้ผลผลิตไม้โตเร็วสวนป่า
3. รายได้ผลผลิตยางพารา
4. รายได้อุตสาหกรรมไม้
5. รายได้การท่องเที่ยว

การคัดเลือกร้อยจ่าย เพื่อนำมาจัดทำแผนฯ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยนั้นๆ เพื่อให้ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กร โดยในแต่ละปี จะมีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ต่างๆ แตกต่างกันไป โดยต้องคัดเลือกร้อยจ่ายที่ส่งผลกระทบน้อยที่สุด และสามารถวางแผนเพื่อควบคุม และบริหารจัดการได้

6. รายจ่ายต้นทุนสินค้าและบริการ เป็นส่วนที่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยนโยบายประหยัด ผลผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายทุกประเภท ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น มีมาตรการประหยัดและควบคุมให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ทำให้มีกำไรมากขึ้น

7. รายจ่ายบริหาร เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้ ด้วยการจัดการค่าใช้จ่ายบางประเภทให้ลดลง เพื่อลดค่าใช้จ่ายตามมาตรการประหยัด

8. ลดสินค้าคงเหลือ (สินทรัพย์หมุนเวียน) สินค้าคงเหลือในแต่ละปี มีมูลค่าค่อนข้างสูง ทำให้ในส่วนของต้นทุนเงินทุนสูงขึ้น การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือสะสม ทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนลดลง ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งผลให้กำไร EP สูงขึ้นได้

สำหรับปัจจัยหลักที่เหลือ แม้จะมีผลต่อการเพิ่มกำไร EP แต่ไม่นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เนื่องจากไม่สามารถนำมาบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นได้ จึงได้ดำเนินการไปตามแผนปกติ ดังนี้

1. รายได้อื่น (รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน) เนื่องจาก อ.อ.ป. มีแผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 เพื่อพัฒนาที่ดินและสินทรัพย์ที่ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้สามารถประมาณการรายได้ที่ค่อนข้างชัดเจน อาจจะไม่สามารถผลักดันให้รายได้เกินกว่าเป้าได้

2. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป ในส่วนนี้ อ.อ.ป. ไม่สามารถบริหารงบประมาณได้และหากมีปริมาณการจำหน่ายที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายก็จะสูงตามด้วย เนื่องจากการซื้อขายไม้แปรรูปมีกำไรที่มีอัตราส่วนคงที่

3. รายได้สวนป่าไม้โตช้า ในการทำไม้ตามรอบตัดฟันเมื่อครบรอบ 25 ปี ซึ่งมีกำหนดไว้ชัดเจนตามแผนงาน ไม่สามารถทำไม้ออกเพิ่มได้ตามแผนงานที่กำหนด เนื่องจากหากทำไม้ยางพาราเพิ่ม จะทำให้รายได้จากการผลิตน้ำยางพาราลดลงจากแผนงานที่กำหนด

● แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2568

วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มมูลค่า EP ของ อ.อ.ป. ในปี 2568 โดยพิจารณาจาก Operational Driver Trees และ ที่คัดเลือกจากฐานข้อมูลงบการเงินปี 2568 และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

เป้าหมาย: คัดเลือกปัจจัยที่จะนำไปขับเคลื่อน บริหารจัดการแผนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และจัดการสต็อกสินค้า ในปี 2568 ให้สามารถเพิ่มค่า EP จากเป้าหมายของปี 2568 ที่กำหนดไว้ 76.87 ล้านบาท

สรุปมติที่ประชุม

หน่วย : ล้านบาท

แผนกลยุทธ์หลักต้นมูลค่า Strategic Improvement Plan : SIP	เป้าหมายตามแผน		เป้าหมายการดำเนินงาน	เป้าหมายตามแผน SIP	
	รายได้/ค่าใช้จ่าย	EP		รายได้/ค่าใช้จ่าย	EP
ด้านรายได้					
แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา	325.85	76.87	เพิ่มขึ้น 1%	329.11	79.48
ด้านรายจ่าย					
แผนลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า	(1,942.53)	76.87	ลดลง 1%	(1,923.10)	92.41
แผนลดรายจ่ายบริหาร	(594.20)	76.87	ลดลง 2%	(582.32)	86.38
ด้านต้นทุนเงินทุน					
แผนลดสินค้าคงเหลือ	(80.00)	76.87	ลดลง 2%	(78.40)	78.15
ภาพรวม อ.อ.ป.		76.87			104.67

หากทุกหน่วยงาน สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนได้ตามแผน SIP และควบคุมการดำเนินงานของปัจจัยอื่น ๆ ได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 จะทำให้ค่า EP เพิ่มจาก 76.87 ล้านบาท เป็น 104.36 ล้านบาท

แนวทางการดำเนินงาน

- จัดทำแผนปฏิบัติการทุกกิจกรรม
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินงาน
- กำหนดระยะเวลาและค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด
- กำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผล

ผลที่คาดว่าจะได้รับ เมื่อทราบถึงที่มาของการสร้างมูลค่าและการเปลี่ยนแปลงในแต่ละตัวผลักดันแล้ว อ.อ.ป. จะสามารถนำเอาข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในเบื้องต้น โดยจะเป็นพื้นฐานในการสร้างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าได้ ทำให้ผู้บริหารทราบถึง “ที่มาของการสร้างมูลค่า” สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้สำหรับการวางแผนธุรกิจ การตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน การติดตามผลการดำเนินงาน การเชื่อมโยงกับระบบ BSC ต่อไป ในการดำเนินงานตามแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไร EP เมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP) อย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยมีค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (ค่า EP) ในปี 2568 สูงกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการของการบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้องค์กรสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

4.7 ตารางแสดงการประเมินความเพียงพอของการควบคุม SIP Plan ประจำปี 2568

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความเสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมินความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอในการควบคุม	ความเพียงพอในการติดตาม	รวม	L	I	L x I		
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน เป้าประสงค์ที่ 4.1 มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน โครงการที่นำมาประเมิน 16 โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	6. แผน SIP 6.1 แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา	3	3	2	8	นำไปประเมินความเสี่ยงร่วมกับค่า EBITDA เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อค่า EBITDA $(L \times I: 5 \times 5 = 25)$			ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)	1. แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้ 2. แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย 3. แผนส่งเสริมการทำไม้สักสวนป่าและการจำหน่ายไม้ 4. แผนควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าแต่ละประเภทให้เป็นไปตามแผนรายได้ - รายจ่าย 5. แผนควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย
	6.2 แผนลดค่าใช้จ่ายด้านต้นทุน	3	3	2	8					
	6.3 แผนลดค่าใช้จ่ายบริหาร	3	3	2	8					

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ โครงการที่นำมาประเมิน	แหล่งที่มาความเสี่ยง	ประเมินความเพียงพอของการควบคุม				การประเมินความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	แผนลดความเสี่ยง
		ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ในการ ควบคุม	ความ เพียงพอ ในการ ติดตาม	รวม	L	I	L x I		
	6.4 แผนลดสินค้า คงเหลือ	3	3	2	8				ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดรับจาก กิจกรรมดำเนินงาน	1. แผนบริหารสัญญา/ กระแสเงินสดรับ 2. แผนการบริหารจัดการ สินค้าคงเหลือ 3. แผนการบริหารจัดการ เจ้าหนี้การค้าที่เหมาะสม 4. แผนการบริหารจัดการ ลูกหนี้การค้าที่เหมาะสม

4.8 แผน SIP เทียบกับแผนบริหารความเสี่ยง

SIP Plan	แผนงานมาตรการ	ปัจจัยเสี่ยงที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
1. แผนเพิ่มรายได้ผลผลิต ยางพารา	1. มาตรการกำหนดวันกรีตที่เหมาะสมทั้งปี - รวบรวมข้อมูลรายละเอียดแปลงกรีตยางพาราในระดับสวนป่า ประกอบด้วยจำนวนต้นกรีต/ผลผลิตย้อนหลัง 3 ปี/จำนวนเบอร์กรีต/จำนวนวันกรีตย้อนหลัง 3 ปี/ผลผลิตในแต่ละเดือน/วันที่หยุดกรีต - จัดทำแผนควบคุม/กำหนดวันกรีตที่เหมาะสมของแต่ละสวนป่าเพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย 2. มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพผู้กรีตยางพารา - จัดฝึกอบรมพัฒนาฝีมือผู้กรีตยางพารา - กำหนดเป้าหมาย/มีรางวัลจูงใจ แก่ผู้กรีตที่รักษามาตรฐานการกรีตและรักษาคุณภาพหน้ากรีตได้ดี - จัดเตรียมผู้กรีตสำรอง เพื่อทดแทนผู้กรีตหลักในแปลงกรีตที่ว่าง 3. มาตรการเพิ่มปริมาณน้ำยาง - วางแผนการบำรุงรักษาแปลงปลูกต้นยางพาราให้เหมาะสมกับช่วงการเจริญเติบโตและการให้ผลผลิต	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)	1.2 แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย	1) สวนป่าจัดทำข้อมูลการผลิตและการจำหน่ายผลผลิตยางพาราประจำเดือน ของปี 2568 เพื่อควบคุม และวางแผนการผลิต 2) สวนป่าวางแผนการแก้ปัญหาแรงงานในการกรีตยางพารา แคลน ให้มีเกษตรกรกรีตยางพาราทุกเบอร์กรีต เพื่อให้แรงงานมีรายได้ชัดเจน หากยังขาดแคลนแรงงานอยู่ให้พิจารณาเพิ่มสัดส่วนส่วนแบ่งเพื่อจูงใจแรงงาน 3) สวนป่าควบคุมคุณภาพการกรีตยางพารา 4) สวนป่าควบคุม/ ตรวจตราป้องกันการรั่วไหลของน้ำยางพารา

SIP Plan	แผนงานมาตรการ	ปัจจัยเสี่ยงที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
	- กำหนดให้มีการกรีตเร่งน้ำยางพาราแปลงที่มีแผนตัดพืชมายางพาราก่อนการทำไม้ ออกล่องหน้า 1 ปี - ใช้เทคนิคการกรีตยางในช่วงฤดูฝน 4. มาตรการป้องกันการขโมยผลผลิตยางพารา - จัดให้มีผู้ควบคุมดูแลแปลงยางพารา - ตรวจสอบผลผลิตตรายแปลง เบอร์กรีต เพื่อหาค่าปริมาณน้ำยาง ที่เหมาะสมเพื่อตรวจสอบเปรียบเทียบปริมาณน้ำยางที่กรีตได้กับปริมาณที่ควรจะได้จริง - เปรียบเทียบ %DRC และน้ำหนักสดระหว่างของสวนป่าและผู้ซื้อทุกวัน - กำหนดบทลงโทษผู้กระทำความผิดที่เหมาะสม 5. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงาน - บันทึกข้อมูลการกรีตยาง (วันที่กรีต, จำนวนต้นกรีต, ปริมาณน้ำยางพาราสด/ยางก้อนถ้วย, สภาพอากาศ, ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตในแต่ละวัน) - ติดตามราคาขายยางพารา ปริมาณขาย และคุณภาพยางพารา			

SIP Plan	แผนงานมาตรการ	ปัจจัยเสี่ยงที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
	- ติดตามการดำเนินงาน ทุกมาตรการอย่างเข้มงวด 6. มาตรการประเมินผลและปรับปรุง มาตรการเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา - วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมดำเนินการตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้อ.อ.ป. ทราบ			
2. แผนลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าและบริการ	1. วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการผลิตและบริการในส่วนที่เกี่ยวข้อง - วิเคราะห์ต้นทุนสินค้าทุกชนิดของ อ.อ.ป. ตามแผนการดำเนินงานปี 2568 และข้อมูลย้อนหลัง ปี 2567 เพื่อกำหนดรายการค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า ที่สามารถบริหารจัดการเพื่อลดค่าใช้จ่าย 2. มาตรการการกำหนดแนวทาง วิธีการควบคุม และลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า - ศึกษา หาแนวทางทางบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร - การปรับปรุงกระบวนการผลิตและบริการ - การลดของเสีย : ระบุสาเหตุของเสียและดำเนินการแก้ไขที่ต้นเหตุ - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)	1.4 แผนควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าแต่ละประเภทให้เป็นไปตามแผนรายได้ - รายจ่าย	1) หน่วยงานมีการกำกับควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้าแต่ละประเภทในธุรกิจปาล์ม, ธุรกิจอุตสาหกรรมให้เป็นไปตามแผนรายได้ – รายจ่าย 2) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงาน/ ต้นทุนการผลิตสินค้าแต่ละประเภท ในธุรกิจปาล์ม ธุรกิจอุตสาหกรรมรายเดือน

SIP Plan	แผนงานมาตรการ	ปัจจัยเสี่ยงที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
	- รณรงค์การใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า การถ่ายทอด และฝึกอบรมพนักงาน 3. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง - ดำเนินตามแนวทางและวิธีการควบคุม และลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า - ติดตามการดำเนินงาน วิธีการควบคุม และลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าทุกกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 4. มาตรการการประเมินผล และปรับปรุงแนวทางและวิธีการ - วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมดำเนินการตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบ			
3. แผนลดรายจ่ายบริหาร	1. มาตรการการวิเคราะห์รายละเอียดค่าใช้จ่ายบริหาร - วิเคราะห์รายละเอียดค่าใช้จ่ายบริหาร : ระบุรายการค่าใช้จ่ายหลักและแนวโน้ม คัดเลือก วางแผนรายการที่สามารถปรับลดได้	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)	1.5 แผนควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย	1) หน่วยงานมีการกำกับควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายให้เป็นไปตามแผนรายได้ – รายจ่าย 2) หน่วยงานรายงานผลการใช้จ่ายบริหารและการขายตามแผนค่าใช้จ่ายประจำปี 2568

SIP Plan	แผนงานมาตรการ	ปัจจัยเสี่ยงที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
	2. มาตรการกำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหาร - ทบทวนความจำเป็นของค่าใช้จ่าย - ส่งเสริมการประหยัดพลังงาน และทรัพยากรในสำนักงาน - นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดงานเอกสารและเพิ่มประสิทธิภาพ - เจรจาต่อรองกับผู้ให้บริการภายนอก - ทบทวนโครงสร้างองค์กร และภาระงาน 3. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง - ดำเนินตามแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหาร - ติดตามการดำเนินงาน วิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารทุกแนวทาง อย่างเข้มงวด 4. มาตรการประเมินผลและปรับปรุงแนวทางและวิธีการ - วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมดำเนินการตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้อ.อ.ป. ทราบ			

SIP Plan	แผนงานมาตรการ	ปัจจัยเสี่ยงที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
4. แผนลดสินค้าคงเหลือ	1. มาตรการสำรวจประเมินสินค้าคงเหลือ - สำรวจปริมาณ/คุณภาพ สินค้าคงเหลือของสำนัก - จัดกลุ่มแยกประเภทสินค้า แยกคุณภาพสินค้า - กำหนดราคาสินค้าคงเหลือที่เหมาะสมกับคุณภาพ 2. มาตรการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ - จัดโปรโมชั่น การส่งเสริมการขาย - ประชาสัมพันธ์ เสนอรายการสินค้าแก่ลูกค้า - พัฒนาระบบติดตาม และควบคุมสินค้าคงเหลือ - พิจารณาเพิ่มช่องทางการจำหน่าย 3. การควบคุมปริมาณสินค้าคงเหลือ - สำรวจความต้องการของตลาด - จัดทำแผนผลิตสินค้าตามออเดอร์เพื่อลดสินค้าค้างสต็อก - จัดทำแผนกำหนดสินค้าคงคลังที่เหมาะสม - จัดทำแผนการจำหน่ายสินค้า	ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	4.2 แผนการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ	1) ออ.ภาค และ ส.ธต. แสวงหาช่องทางการจำหน่ายเพิ่ม ดำเนินการตลาดเชิงรุก หาดตลาดใหม่/ ลูกค้าใหม่ และ จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย 2) ออ.ภาค และ ส.ธต. ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน และรายงาน ให้ อ.อ.ป. ทราบ เป็นรายเดือน

SIP Plan	แผนงานมาตรการ	ปัจจัยเสี่ยงที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
	4. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง - ดำเนินตามแนวทางและวิธีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ - ติดตามการดำเนินงาน และรายงานผลการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ			
5. แผนลดสินค้าคงเหลือ	1. มาตรการสำรวจประเมินสินค้า - สำรวจปริมาณ - คุณภาพสินค้าคงเหลือของสำนัก - จัดกลุ่มแยกประเภทสินค้า แยกคุณภาพสินค้า - กำหนดราคาสินค้าคงเหลือที่เหมาะสมกับคุณภาพ 2. มาตรการลดราคาสินค้าคงเหลือและการจัดจำหน่าย - ประกาศลดราคาสินค้า - จัดทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก - พิจารณาเพิ่มช่องทางการจำหน่าย 3. มาตรการควบคุมปริมาณสินค้าคงเหลือ - สำรวจความต้องการของตลาด - จัดทำแผนผลิตสินค้าตามออเดอร์ เพื่อลดสินค้าค้างสต็อก	ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4.1 แผนการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ	1) ออป.ภาค และ ส.ธต. ระบุจำนวนสินค้าคงเหลือแต่ละประเภท (สำรวจสินค้าคงคลัง) เป็นรายเดือน 2) ออป.ภาค ดำเนินการบริหารจัดการการผลิตสินค้าให้เหมาะสม เพื่อลดปริมาณสินค้าคงเหลือ 3) ส.ธต. ดำเนินการ วิเคราะห์และบริหารสินค้าคงเหลือ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ และสรุปผลการดำเนินงาน และความก้าวหน้าของการบริหารสินค้าคงเหลือ

SIP Plan	แผนงานมาตรการ	ปัจจัยเสี่ยงที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
	- จัดทำแผนกำหนดสินค้าคงคลังที่เหมาะสม - จัดทำแผนการจำหน่ายสินค้า			4) ออป. ภาค และ ส.ธต. แสวงหาช่องทางการจำหน่ายเพิ่ม ดำเนินการตลาดเชิงรุก หาตลาดใหม่/ลูกค้าใหม่ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย 5) ออป.ภาค และ ส.ธต. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และรายงาน ให้ อ.อ.ป. ทราบเป็นรายเดือน 6) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการผลิตสินค้า 7) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจำหน่ายสินค้า

4.9 การพิจารณามุมมองทางการตลาดด้านผู้ขาย

การพิจารณามุมมองของการตลาดด้านผู้ขาย ดำเนินการใน 3 สินค้าหลักของ อ.อ.ป. คือ ไม้สัก/ไม้ยูคาลิปตัส ผลผลิตยางพารา และอุตสาหกรรมไม้ ดังนี้

ที่	มุมมอง ของผู้ขาย	สินค้า		
		ไม้สัก/ ยูคาลิปตัส	ผลผลิตยางพารา	อุตสาหกรรมไม้
1	สินค้า (Products)	- ไม้สักสวนป่าใช้ทดแทนไม้สักที่ขึ้นตามธรรมชาติได้ - การตัดทอนไม้ตามความยาวที่ใช้ประโยชน์ในท้องตลาด - จัดกองจำหน่ายตามขนาดและความยาวไม้ - ลูกค้านำไปขายตามตารางราคา ที่ อ.อ.ป. กำหนด - ไม้ยูคาลิปตัส ประกาศประมูลหน่วยทั้งแปลง	- สวนป่าบำรุง ดูแลรักษาต้นยางพาราให้ได้น้ำยางพารา และผลผลิตที่มีปริมาณเนื้อยางสูง	- ผลิตภัณฑ์ไม้ทำจากไม้สัก ทำให้มีคุณค่าสูง และมีความคงทน
2	ราคา (Price)	- กำหนดราคาจำหน่ายไม้สักตามตารางราคา - มีการปรับเพิ่ม-ลดราคาตามสภาวะการณ์ของตลาด	- จำหน่ายผลผลิตยางพาราตามราคาที่ตลาดกลางประกาศ	- ผลิตภัณฑ์ไม้สักมีความคงทน ราคาสูงกว่าผลิตภัณฑ์จากไม้อัด
3	สถานที่ ช่องทาง การ จำหน่าย (Place)	- ไม้สักก่อนมีการจำหน่ายที่สวนป่า - ไม้ยูคาลิปตัส จัดประมูลจำหน่ายที่ ออ.ป.เขต - การจำหน่ายไม้ล่วงหน้าทั้งไม้สักและไม้ยูคาลิปตัส	- สวนป่านำผลผลิตไปจำหน่ายที่จุดรับซื้อ หรือโรงงานผลิตภัณฑ์ยางพารา - มีการทำสัญญาซื้อขายเป็นรายปี, สองปี	- ผลิตภัณฑ์ไม้สัก ไม้แปรรูปไม้ประสาน มีการจำหน่ายที่ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ในพื้นที่ - ช่องทางการจำหน่ายทางโซเชียลมีเดีย
4	การประชาสัมพันธ์ (Promotion)	- ส่งประกาศประมูลไปยังลูกค้า - เผยแพร่ประกาศประมูลในแฟนเพจ	- ส่งประกาศประมูลไปยังผู้รับซื้อ - เผยแพร่ประกาศประมูลในแฟนเพจ	- จัดทำโบรชัวร์สินค้าเครื่องเรือนเผยแพร่ - ประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ อ.อ.ป. แฟนเพจ - จัดส่งเสริมการขายในเทศกาลสำคัญ - ออกร้านแสดงสินค้าในเทศกาลต่าง ๆ - การให้ส่วนลดกับพนักงานพันธมิตรคู่ค้า

ที่	มุมมอง ของผู้ขาย	สินค้า		
		ไม้สัก/ ยูคาลิปตัส	ผลผลิตยางพารา	อุตสาหกรรมไม้
5	บุคลากร (People)	- พนักงานด้านการผลิต การจำหน่าย มีความรู้ ความชำนาญ และความรัก ในการให้บริการ	- บุคลากรดำเนินการกรีดยางพารา และผลผลิต ตาม คู่มือการผลิตยางพารา - แรงงานมีฝีมือได้รับการ ทบทวนอบรมทุกปี	- พนักงานมีความชำนาญ ในการจำหน่ายสินค้าเครื่อง เรือน และบริการหลังการขาย - มีบริษัทพันธมิตร พร้อม ที่จะรับจ้าง อ.อ.ป. ผลิต
6	สิ่งแวดล้อม ทางกายภาพ (Physical Evidence)	- สวนป่าได้รับการรับรอง มาตรฐาน FSC	- ปริมาณผลผลิตยางพารา ค่อนข้างแน่นอน ทำให้โรงงาน ดำเนินการตามแผนผลิต สินค้าได้และได้รับรอง มาตรฐาน FSC	- ส่วนอุตสาหกรรมไม้มีการ จัดทำระบบ COC
7	กระบวนการ (Process)	- กระบวนการผลิต- จำหน่ายดำเนินการตาม ระเบียบ - พนักงานแจ้งกำหนดการ จำหน่ายให้ลูกค้าทราบ	- สวนป่านำผลผลิตไปจำหน่าย ที่จุดรับซื้อ หรือโรงงาน ผลิตภัณฑ์ยางพารา	- กระบวนการผลิต-จำหน่าย ดำเนินการตามระเบียบ

การพิจารณามุมมองทางการตลาด ด้านผู้ขาย ทำให้เห็นว่า การมีปริมาณสินค้าที่มีเพียงพอในตลาด มีความจำเป็นต่อลูกค้า ทำให้สามารถนำไปผลิตสินค้าเครื่องเรือน หรือใช้ในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยได้อย่างเพียงพอ มีราคาจำหน่ายไม้ที่เหมาะสมในการสร้างกำไรของลูกค้า ปริมาณไม้ที่ผลิตออกสู่ตลาดจะมีปริมาณที่เพียงพอได้ต้องมีพื้นที่ปลูกป่าตามแผนการผลิต หากพื้นที่ถูกบุกรุกจะทำให้ปริมาณผลผลิตไม่สม่ำเสมอได้

4.10 การพิจารณามุมมองทางการตลาดด้านผู้ซื้อ

การพิจารณามุมมองของการตลาดด้านผู้ซื้อ ดำเนินการใน 3 สินค้าหลักของ อ.อ.ป. คือ ไม้สัก/ไม้ยูคาลิปตัส ผลผลิตยางพารา และอุตสาหกรรมไม้ ดังนี้

ที่	มุมมอง ของลูกค้า	สินค้า		
		ไม้สัก/ยูคาลิปตัส	ผลผลิตยางพารา	อุตสาหกรรมไม้
1	C1: มุมมองด้านผลิตภัณฑ์ สามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ได้ (Customer Solution Customer Need)	- ไม้, ไม้สักจากธรรมชาติลด น้อยลง ไม้สัก/ ยูคาลิปตัส จากป่าเศรษฐกิจใช้ทดแทน ในการสร้างเฟอร์นิเจอร์ เครื่องเรือนได้ - ยูคาลิปตัสเป็นวัตถุดิบใน การทำเยื่อกระดาษ	- ผลผลิตยางพารามีคุณภาพ และปริมาณที่เหมาะสมต่อ การนำเข้าผลิตใน กระบวนการผลิตของ อุตสาหกรรมยาง	- ไม้แปรรูป ไม้ประสาน ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากไม้สัก ที่มีคุณค่า มีความคงทน ใช้ประโยชน์ได้เหมาะสม
2	C2: มุมมองด้านราคาสินค้า (Customer Cost)	- ราคามีความเหมาะสมแต่ไม้ สักท่อนบางส่วนมีรูพรุน ทำให้ ลูกค้าต้องรับความเสี่ยงใน	- ผลผลิตยางพาราจำหน่าย ตามราคาที่ตลาดกลาง ยางพารากำหนด	- ลูกค้าบางส่วนมองว่า เครื่องเรือนไม้สักมีราคา เหมาะสม

ที่	มุมมอง ของลูกค้า	สินค้า		
		ไม้สัก/ยูคาลิปตัส	ผลผลิตยางพารา	อุตสาหกรรมไม้
		การนำไปใช้ประโยชน์ได้น้อยลง - ไม้ยูคาลิปตัสมีการจำหน่ายตามราคาตลาดที่รับซื้อ		- บางส่วนมองว่าราคาแพง เมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องเรือนไม้โอ๊คหรือโลหะ
3	C3: มุมมองด้านความสะดวกในการหาซื้อสินค้า (Customer Choice)	- ไม้สักท่อน มีการจำหน่ายในสวนป่า ซึ่งลูกค้าทราบที่ตั้งของสวนป่าอยู่แล้ว ลูกค้าสามารถซื้อและบรรทุกไม้สักกลับได้ สำหรับยูคาลิปตัสมีการประมูลภายใน ออป. เขต	- ผลผลิตยางพาราส่วนใหญ่สวนป่าของ อ.อ.ป. นำไปจำหน่ายให้กับลูกค้าที่จัดซื้อหรือโรงงาน	- มีสินค้าเครื่องเรือนจำหน่ายในกรุงเทพฯ และ ออป.ภาค แต่ยังไม่มีการจำหน่ายในระดับจังหวัด
4	C4: มุมมองด้านการสื่อสารรายละเอียดสินค้า (Communication)	- การจำหน่ายไม่มีการส่งประกาศการจำหน่ายให้กับลูกค้า มีการประกาศในเว็บไซต์ อ.อ.ป.	- มีการประกาศการจำหน่ายทุกปี	- มีการเผยแพร่สินค้าในเว็บไซต์ อ.อ.ป.
5	C5: มุมมองด้านการดูแลลูกค้า ภัยามารยาทของพนักงาน (Caring/ Competence Courtesy)	- เจ้าหน้าที่บริการในการขาย, การจัดทำเอกสารตามระเบียบ	- เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการประมูลจำหน่ายผลผลิตยางพารา	- เจ้าหน้าที่บริการในการขาย, การจัดทำเอกสารตามระเบียบ - มีบริการหลังการขาย การซ่อมแซมสินค้าชำรุด
6	มุมมองด้านความสะดวกสบาย (Comfortable/ Comfort Cleanliness)	- มีการเผยแพร่ภาพ และ ปริมาณไม้สักแต่ละกองที่จะจำหน่ายทางเฟซบุ๊ก	- สวนป่า รวบรวมผลผลิตยางพารา นำไปส่งที่จัดซื้อหรือโรงงานผลิตภัณฑ์ยางพารา	- ส่วนอุตสาหกรรมไม้ มีบริการส่งสินค้าเครื่องเรือนให้กับลูกค้า - มีบริการหลังการขาย การซ่อมแซมสินค้าชำรุด
7	มุมมองด้านความสมบูรณ์, การต่อเนื่องในการประสานงาน (Complete/ Coordination Continuity)	- ลูกค้ามีรายชื่อสถานที่ติดต่อกับสวนป่า เบอร์โทรศัพท์ เพื่อการประสานงาน และรับแจ้งกำหนดการการจำหน่ายไม้	- ลูกค้ามีรายชื่อ สถานที่ติดต่อกับสวนป่า เพื่อการประสานงาน	- ลูกค้ามีรายชื่อสถานที่ติดต่อ เบอร์โทรศัพท์ ของส่วนอุตสาหกรรมไม้ เพื่อการประสานงานการสอบถามรายการสินค้า

การพิจารณามุมมองทางการตลาดด้านลูกค้า ทำให้เห็นว่าลูกค้ามีความคิดเห็นต่อสินค้าของ อ.อ.ป. ซึ่งมีส่วนต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า ทำให้มีผลต่อรายได้และค่าใช้จ่ายของ อ.อ.ป. ด้วย นอกจากลูกค้าแล้ว สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ดีหรือไม่ดีก็มีส่วนในการตัดสินใจซื้อสินค้า และทำให้มีผลต่อการสร้างรายได้ของ อ.อ.ป. ด้วย

บทที่ 5 การพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้ดำเนินการอยู่ในเนื้องาน ผู้ปฏิบัติงาน สามารถนำกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายใน กิจกรรมจัดการความเสี่ยง มาปฏิบัติได้ตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (แผนยุทธศาสตร์) และแผนปฏิบัติการประจำปี

การดำเนินงาน

อ.อ.ป. มีโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รองผู้อำนวยการ 3 ท่าน และหน่วยงานระดับสำนัก จำนวน 14 สำนัก อยู่ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค หน่วยงานดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ การปลูกและจำหน่ายไม้ซุง ดำเนินการด้านอุตสาหกรรมไม้ (การแปรรูปไม้ และผลิตเครื่องเรือนจากไม้) และการบริการท่องเที่ยว

อ.อ.ป. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยการควบคุมภายในของหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2561 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2562 และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นหลักเกณฑ์และแนวทางในการดำเนินงาน อ.อ.ป. ดำเนินการในรูปแบบคณะทำงานฯ หรือคณะกรรมการฯ ในระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

ทำหน้าที่ผู้อำนวยการ และส่งเสริมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. การมอบนโยบายการดำเนินงาน แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

ทำหน้าที่พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป. ดำเนินการพิจารณาการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และรายงานผลต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

3. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป.

ทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป. ดำเนินการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน เปรียบเทียบ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และดำเนินการบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางของ ปปท.

4. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนัก

ทำหน้าที่กำกับดูแลให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวบรวมผลการดำเนินงาน รายงานต่อ อ.อ.ป.

5. ผู้บริหารหน่วยงาน

ทำหน้าที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง ระบุประเมินความเสี่ยงวางแผนป้องกัน และจัดการความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

6. ผู้ปฏิบัติงาน

ทำหน้าที่ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งในระดับสำนักและระดับองค์กร รายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เสนอแนะแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหา อุปสรรค ต่อผู้บังคับบัญชา

แนวปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีบุคลากรดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน จึงกำหนดรายละเอียดแนวปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร และบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน	เม.ย. – มิ.ย. 68	ทุกสำนัก
2.	รายงานผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	เม.ย. – ก.ค. 68	ทุกสำนัก
3.	ส.บก. สรุปผลการประเมินสมรรถนะ พร้อมช่องว่างของพนักงาน ต่อ อ.อ.ป. เพื่อขออนุมัติหลักสูตรการฝึกอบรมการส่งเสริมความรู้ เพื่อปิดช่องว่างของสมรรถนะ	มิ.ย. – ส.ค. 68	ส.บก.
4.	ส.บก. ดำเนินการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน รายงานผลต่อ อ.อ.ป.	พ.ย. – ธ.ค. 68	ส.บก.
5.	ส.บก. จัดทำแผนงาน/โครงการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน เสนอ อ.อ.ป.	พ.ย. – ธ.ค. 68	ส.บก.
6.	ดำเนินการฝึกอบรมความรู้ให้กับพนักงาน	ม.ค. – ธ.ค. 68	ส.บก.
7.	ส.บก. ดำเนินการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง โดยมีหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วย เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ	มี.ค. – ส.ค. 68	ส.บก.
8.	ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ส.นผ. ในเข้ารับการฝึกอบรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และรายงานผลการฝึกอบรม	ม.ค. – ธ.ค. 68	ส.นผ.
9.	ดำเนินการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแก่พนักงาน และผู้บริหาร	ม.ค. – ธ.ค. 68	ส.นผ.
10.	เผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในบนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป.	ม.ค. – ธ.ค. 68	ส.นผ.

ภาคผนวก

1. คำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ 3/2568 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ลงวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

ที่ ทส ๑๔๐๑/๑๒๘๒

สำนักบริหารกลาง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
๗๖ อาคารถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สำเนาคำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๓/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งมาเรียน

๑. ผู้อำนวยการ
๒. รองผู้อำนวยการสายบริหาร
๓. รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ ๒
๔. รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ ๑
เพื่อโปรดทราบ
๕. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง (พร้อมคู่คำสั่ง)
๖. ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน
๗. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
เพื่อโปรดทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป



(นายธีระยุทธ กลัดพรหม)
ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง

สำเนา

คำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ที่ ๙/๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๙/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานและการนำเสนอเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นไปด้วยความเหมาะสม เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๘ ได้มีมติเห็นชอบแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ (๗) ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. ๒๕๔๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๙/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | |
|--|------------------------|
| ๑.๑ พลตำรวจโท วิวัฒน์ ชัยสังขะ | ประธานอนุกรรมการ |
| ๑.๒ ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ | อนุกรรมการ |
| ๑.๓ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
(สายบริหาร) | อนุกรรมการ |
| ๑.๔ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
(สายธุรกิจ ๒) | อนุกรรมการ |
| ๑.๕ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
(สายธุรกิจ ๑) | อนุกรรมการ |
| ๑.๖ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง | อนุกรรมการ |
| ๑.๗ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน | อนุกรรมการ |
| ๑.๘ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ | อนุกรรมการและเลขานุการ |

๒. หน้าที่และอำนาจ

๒.๑ ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนด ประเมินผลความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางการป้องกันและตรวจสอบความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้นในองค์กร

- ๒ -

๒.๒ กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ

๒.๓ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒.๔ กำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC)

๒.๕ พิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายในและการจัดทำรายงานการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒.๖ ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงาน Core Business Enablers หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๒.๗ ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อโปรดทราบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๒.๘ อนุมัติหลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร

๒.๙ ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปจนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

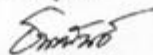
สั่ง ณ วันที่ ๑๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(ลงนาม) จตุพร บุรุษพัฒน์

(นายจตุพร บุรุษพัฒน์)

ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำเนาถูกต้อง



นายธนพันธ์ มาสีภู

พนักงาน (ระดับ ๓) งานการประชุม

สำนักบริหารกลาง

2. กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ลงวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2568



กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๑. หลักการและเหตุผล

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ และองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งจะช่วยให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นระบบและเป็นการบูรณาการอันจะส่งผลให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในภาพรวมได้

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๘ ได้มีมติเห็นชอบแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้มีคำสั่งที่ ๗/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘ เป็นต้นไป ดังนั้น องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงได้จัดทำกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ขึ้น เพื่อกำหนดและรองรับวิธีการ ขั้นตอนและอำนาจหน้าที่การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องและเป็นไปตามมติคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ คำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปี ๒๕๖๗ หัวข้อ การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร หัวข้อย่อยที่ ๖.๖ การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

๒. วัตถุประสงค์

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงเหตุผลการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ องค์ประกอบ และหน้าที่และอำนาจ รวมทั้งความรับผิดชอบซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีปณิธานอันแน่วแน่ที่จะบริหารจัดการองค์กร ภายใต้กรอบการบริหารและกำกับดูแลที่ดี กรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๓. องค์ประกอบ...-

๓. องค์ประกอบและคุณสมบัติ

๓.๑) องค์ประกอบ

(๑) คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(๒) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย

(๒.๑) กรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำนวน ๑ คน ที่คณะกรรมการขององค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ เห็นชอบ/มอบหมายเป็นประธานอนุกรรมการฯ

(๒.๒) ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นอนุกรรมการ

(๒.๓) รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำนวน ๓ คน (สายธุรกิจ ๑ สายธุรกิจ ๒ และสายบริหาร) เป็นอนุกรรมการ

(๒.๔) ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักบัญชีและการเงิน เป็นอนุกรรมการ

(๒.๕) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

๓.๒) คุณสมบัติ

(๑) เป็นกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และหรือเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้

(๒) เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการกึ่งและพันธกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และมีประสบการณ์ มีความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน และด้านการดำเนินงาน ตามกระบวนการ/แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยรวม

(๓) เป็นผู้ที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มอบหมายให้ดำรงตำแหน่ง

๔. วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะพ้น ตำแหน่งเมื่อ

(๑) ขาดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(๒) ตาย

(๓) ลาออก

(๔) ทุพพลภาพไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

(๕) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้ กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๖) คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้แต่งตั้งให้กรรมการอื่นดำรงตำแหน่งแทน

(๗) เมื่อคณะอนุกรรมการ...-

(๗) เมื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พ้นจากตำแหน่งแล้วให้คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ทำหน้าที่ในการพิจารณาแผนและผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. รวมทั้งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปพลางก่อน จนกว่าคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะมีมติแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในชุดใหม่

๕. หน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(๑) ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดประเมินผลความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางป้องกันและตรวจสอบความเสี่ยง และควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้นในองค์กร

(๒) กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ

(๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(๔) กำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC)

(๕) พิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายในและจัดทำรายงานการควบคุมภายในของส่วนงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

(๖) ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงาน Core Business Enablers หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

(๗) ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

(๘) อนุมัติหลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร

(๙) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มอบหมาย

๖. การประชุม

(๑) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง หรือตามความเหมาะสม

(๒) ในการ...-

(๒) ในการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ต้องมีอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงจะครบองค์ประชุม

(๓) ในกรณีที่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้อนุกรรมการที่มาประชุมคนหนึ่งทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม

(๔) การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

(๕) ในการประชุมให้เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อให้ข้อมูลประกอบพิจารณาได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

๗. คำตอบแทน

คำเบี่ยงประชุมจ่ายตามอัตราและหลักเกณฑ์การจ่ายคำตอบแทนรายเดือนและเบี่ยงประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ และกรรมการอื่นในคณะกรรมการชุดย่อย คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานอื่น

๘. การรายงาน

ให้เลขานุการในคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

๑) นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ทราบเป็นรายไตรมาส

๒) เผยแพร่ผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามช่องทางการประชาสัมพันธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อให้ครอบคลุมผลการดำเนินงาน ดังนี้

(๒.๑) ข่าวประชาสัมพันธ์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(๒.๒) Website และ Facebook ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(๒.๓) แจ้งเวียนให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน

(๒.๔) ประชาสัมพันธ์ผ่านวารสาร FIO TODAY

๙. หลักเกณฑ์อื่น ๆ

กรณีอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดในกฎบัตรฉบับนี้ให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นำหลักการและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และหลักการและแนวปฏิบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนดมาประกอบการดำเนินงาน

๑๐. การทบทวนกฎบัตร

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะสอบทานและพิจารณาความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ กฎบัตรฉบับนี้มีผลตั้งแต่วันที่ ๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ เป็นต้นไป จนกว่าคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลง



(นางชฎานันท์ ภักดีจิตต์)
ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

3. คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ 153/2566 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ลงวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2566

ที่ ทส ๑๔๐๔/ ๗๖๙

สำเนา

คู่เซ็น

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
๗๖ อาคารถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๕ กันยายน ๒๕๖๖

สำเนาคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๑๕๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งมาเรียน

๑. ผู้อำนวยการ
๒. รองผู้อำนวยการ
เพื่อโปรดทราบ
๓. ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก
๔. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง (พร้อมคู่คำสั่ง)
เพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง
๕. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน
เพื่อโปรดทราบ


(นายวิชาญ ไชยธาร)
ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๑)
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

ร่าง ๗
พิมพ์ ๑๐๙
ทาน ๑๖๙
ตรวจ ๑๖๙

(สำเนา)

คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ที่ ๑๕๓/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ ๖๑/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง กำหนดส่วนงานหน้าที่ความรับผิดชอบและกรอบอัตรากำลังขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดให้มีฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น และมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั้น

เพื่อให้เป็นไปตามกรอบการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กรอบอัตรากำลัง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย

๒.๑ ผู้อำนวยการ	ประธานคณะกรรมการ
๒.๒ รองผู้อำนวยการ (สายบริหาร)	คณะกรรมการ
๒.๓ รองผู้อำนวยการ (สายธุรกิจ ๒)	คณะกรรมการ
๒.๔ รองผู้อำนวยการ (สายธุรกิจ ๑)	คณะกรรมการ
๒.๕ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	คณะกรรมการ
๒.๖ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน	คณะกรรมการ
๒.๗ ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	คณะกรรมการ
๒.๘ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ	คณะกรรมการ
๒.๙ ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจการตลาด	คณะกรรมการ
๒.๑๐ ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคทุกภาค	คณะกรรมการ
๒.๑๑ ผู้อำนวยการสำนักสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ	คณะกรรมการ
๒.๑๒ ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม	คณะกรรมการ
๒.๑๓ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะกรรมการและเลขานุการ
๒.๑๔ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	
๒.๑๕ หัวหน้าส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	

ให้คณะกรรมการ...-

ให้คณะทำงานมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

๓. ให้คณะทำงานตามข้อ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑) กำกับ ดูแล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒) พิจารณาอนุมัติ แผน, คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ก่อนการนำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๓) ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ก่อนการนำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส

๔) บูรณาการและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้น/อาจเกิดขึ้น และร่วมกับหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ลดลงในระดับที่ยอมรับได้

๕) ผลักดันให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งทัศนคติของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

๓.๒ ด้านการประเมินผลการควบคุมภายใน

๑) อำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒) กำหนดแนวทางในการประเมินผลการควบคุมภายใน ในภาพรวม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๓) บูรณาการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมของระดับองค์กร

๔) พิจารณารายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ระเบียบคำสั่งใดที่มีก่อนหน้านี้ และขัดแย้งกับคำสั่งนี้ให้ยกเลิก

สั่ง ณ วันที่ ๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

(ลงนาม) สุกิจ จันทร์ทอง

(นายสุกิจ จันทร์ทอง)

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำเนาถูกต้อง



(นางสาวสุภาพร สิงห์ทองรัตน์)

พนักงาน (ระดับ ๔) งานควบคุมภายใน

4. คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ 62/2566 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง
ของ อ.อ.ป. ลงวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2566

ที่ ทส ๑๔๐๔/ ๓๐๓

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
๗๖ อาคารถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมมัส
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๖

สำเนาคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๒/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งมาเรียน

๓. ผู้อำนวยการ
๒. รองผู้อำนวยการ
เพื่อโปรดทราบ
๓. ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน
๔. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ
๕. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง (พร้อมคู่คำสั่ง)
เพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง
๖. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน
เพื่อโปรดทราบ



(นายวิชาญ ไชยถาวร)
ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๑)
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

(สำเนา)

คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ที่ ๖๒ /๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ในการประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยความเสี่ยงให้เป็นไปตามระเบียบและกระบวนการในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย
 - ๑.๑ รองผู้อำนวยการ (สายบริหาร) ประธานคณะกรรมการ
 - ๑.๒ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง คณะทำงาน
 - ๑.๓ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน คณะทำงาน
 - ๑.๔ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ คณะทำงาน
 - ๑.๕ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ คณะทำงานและเลขานุการ
 - ๑.๖ หัวหน้าส่วนศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๒. ให้คณะกรรมการมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

- ๒.๑ พิจารณาเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเพียงพอของการควบคุมภายใน และเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด ผลกระทบของการเกิดความเสี่ยง
- ๒.๒ กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน ในภาพรวมของหน่วยงาน
- ๒.๓ รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ในภาพรวมของหน่วยงาน

๒.๔ ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

๒.๕ พิจารณาการประเมินผลควบคุมภายใน คัดเลือกปัจจัยเสี่ยงจากการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อจัดทำกิจกรรมการควบคุม ในด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับองค์กรของปีถัดไปก่อนการนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(ลงนาม) สุกิจ จันทร์ทอง

(นายสุกิจ จันทร์ทอง)

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำเนาถูกต้อง



(นางสาวสุภาพร สิงห์ทองรัตน์)

พนักงาน (ระดับ ๓) งานควบคุมภายใน

ศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

5. การประชุมคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป.

การประชุมคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2567 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุม 302 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



บันทึกข้อความ



ส่วนราชการ สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ (ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โทร. 8403)

ที่ ทส 1404.1/806

วันที่ 16 ตุลาคม 2567

เรื่อง รายงานการประชุมคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2567

เรียน ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามที่ได้มีการประชุมคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2567 ณ ห้องประชุม 302 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั้น

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ขอเรียนว่า ได้ดำเนินการจัดทำรายงานการประชุม คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในการประชุมดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ในการนี้ เห็นควรแจ้ง คณะทำงานฯ, ส.ตส. เพื่อโปรดทราบ และ ส.นผ. จะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายวิชาญ ไชยถาวร)

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

6. การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2567

เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2567 ได้นำเสนอวาระที่ 2.7 เรื่อง แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 และให้นำเสนอ คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ต่อไป



เอกสารแนบ

7. การประชุมคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2567

เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567 ได้นำเสนอในวาระที่ 11 เรื่อง แนวทางในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แนวทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงในภาวะ พิเศษ ประจำปี 2568 และแผนการควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 ต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เนื่องจากยังไม่มี การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โดยมติที่ประชุม ให้ความเห็นชอบ และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. ทราบต่อไป ในการนี้ จึงได้แจ้งเวียนรายงานการประชุมให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนไปพลางก่อน



เอกสารแนบ

8. ผลการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 จากคณะกรรมการ อ.อ.ป.

แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 ได้นำเสนอต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2567 เพื่อโปรดพิจารณา และได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว



เอกสารแนบ

และได้แจ้งเวียนให้หน่วยงานดำเนินการตามแผน ตามบันทึก สารบรรณกลาง ที่ ทส 1401/ ว912 ลงวันที่ 5 มีนาคม 2568 ส่งสำเนาทันทีส่งการรองผู้อำนวยการ (นายประสิทธิ์ เกิดโต) รักษาการแทน ผู้อำนวยการ ท้ายบันทึก ส.นผ. ที่ ทส 1404.1/158 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2568 เรื่อง แผนบริหารความเสี่ยง ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 และแผนควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568



เอกสารแนบ

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

9. การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 3/2568

เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2568 ได้นำเสนอวาระ เรื่อง การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2568 ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และ Risk Owner

โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 และให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ต่อไป

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ (ฝ่ายพัฒนากิจการอำเภอ) โทร.8403
ที่ พส.1404.1/712 วันที่ 19 สิงหาคม 2568

เรื่อง รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 3/2568
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานการยุติธรรมปทุมธานี

ตามบันทึกสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่ 1404.1/683 ลงวันที่ 8 สิงหาคม 2568 เรื่อง (ร่าง) รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 3/2568 ได้ส่งร่างรายงานการประชุมให้คณะกรรมการเพื่อโปรดพิจารณา และหากมีข้อสงสัยหรือการโต้แย้ง ขอให้ไปพบแจ้งให้เลขาธิการคณะกรรมการฯ ตามแบบตอบรับ รับรองรายงานการประชุม ภายในวันที่ 14 สิงหาคม 2568 ขึ้น

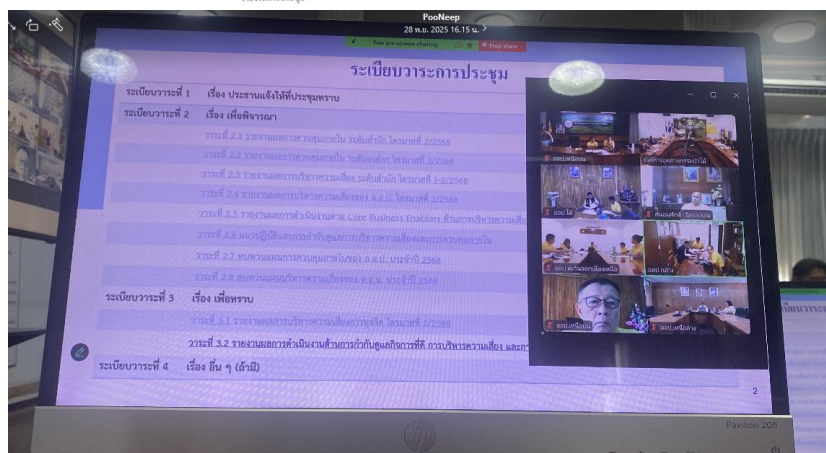
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการฯ ขอเรียนว่า เมื่อครบกำหนดเวลาปรากฏว่า คณะทำงานฯ รับรองรายงานการประชุมตามแบบตอบรับจำนวน 7 ท่าน และรับรองการประชุมตามกำหนดระยะเวลาจำนวน 10 ท่าน โดยไม่มีข้อกังขา จำนวน 16 ท่าน และรับรองรายงานการประชุมโดยมีมติเอกฉันท์ จำนวน 1 ท่าน เลขานุการฯ ได้เก็บทุกเล่มไว้ในรายงานการประชุมเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ เก็บตัวให้หน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ และถือดำเนินการตามมติที่ ประชุม ดังนี้

1. ผู้อำนวยการ	เพื่อโปรดทราบ
2. รองผู้อำนวยการ	เพื่อโปรดทราบ
3. ผู้อำนวยการสำนักงาน	เพื่อโปรดทราบ/ ดำเนินการตามวาระที่ 2.1 - 2.3 และ 2.4
4. ผู้อำนวยการสำนัก	เพื่อโปรดทราบ/ ดำเนินการตามวาระที่ 2.1 - 2.4 และ 3.1
5. ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์	เพื่อโปรดทราบ/ ดำเนินการตามวาระที่ 2.1 - 2.8, 3.1 และ 3.2

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา


(นายวิชาญ ไชยวาท)
ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์


รณธนากร ประจวบ



10. การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2568

เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2568 ได้นำเสนอวาระ เรื่อง การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2568 ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 และให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ต่อไป

รายงานการประชุม
คณะกรรมการฯ ครั้งที่
1/2568



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สारบรรณกลาง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โทร. 8103

ที่ ทส 1401/ว3333

วันที่ 5 กันยายน 2568

เรื่อง รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2568

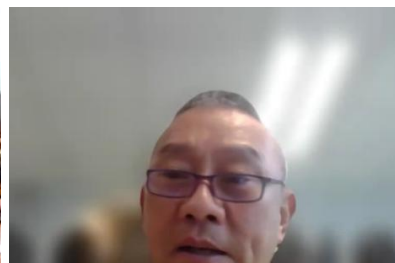
- เรียน
1. ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
 2. รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ 1 เพื่อโปรดทราบ
 3. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
 4. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ
 5. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
 6. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง
 7. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง
 8. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้
 9. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ (พร้อมเรื่องเดิม)
- เพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ธีรภัฏ

(นางชุดิญา สิมะศิริรัตน์)

หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง



และแจ้งเวียนให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนไปพลางก่อน ตามบันทึก สारบรรณกลาง ที่ ทส 1401/ว3333 ลงวันที่ 5 กันยายน 2568 เรื่อง รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 1/2568



เอกสารแนบ

ทั้งนี้ อ.อ.ป. นำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. ในการประชุมคณะกรรมการ อ.อ.ป. ครั้งที่ 6/2568 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2568 ตามบันทึก ลับ สारบรรณกลาง ที่ ทส 1401/ล99 ลงวันที่ 4 กันยายน 2568 เรื่อง รายงานการประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 6/2568



เอกสารแนบ